

Firemní kultura a strategické řízení organizace

Bc. Pavlína Tomašovičová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína TOMAŠOVIČOVÁ**
Osobní číslo: **C11100**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:

Téma práce: **Firemní kultura a strategické řízení organizace**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách"(IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na pojem firemní kultura a strategie řízení,
- na změny strategie řízení ze strany vedoucích pracovníků ÚP odrážející novelizaci zákona o zaměstnanosti,
- na firemní kulturu a změnu vedoucí k jinému způsobu práce a metodám ve vztahu k uchazečům o zaměstnání.

Součástí práce bude průzkum zaměřený na to, jaký vliv mají současné změny a změny, které nastanou v příštím roce na zaměstnance ÚP i uchazeče o zaměstnání.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

Brooks, I. Firemní kultura. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 807226-763-9.

Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

Koštan, P., Šuleř, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

Lukášová, R., Nový, I. a kol. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.82

Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

Tichá, I., Hron, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: CREDIT Praha, 2003, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

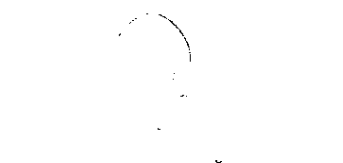
Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu

L.S.


doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Pavλίna Tomašovičová.

Jméno, příjmení studenta



.....

Podpis

V Brně 9. 3. 2013

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

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

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na firemní kulturu a strategii řízení organizace, konkrétně na Úřad práce České republiky. Teoretická část se zabývá firemní kulturou, jejími prvky, determinanty, typologií a jejím významem v procesu řízení. Dále vymezuje pojem organizace a její strukturu, popisuje strategické řízení a jeho etapy, vazbu mezi firemní kulturou a strategií řízení. Poslední kapitolou teoretické části je veřejná správa, jejíž součástí je i Úřad práce České republiky. Praktická část diplomové práce obsahuje vyhodnocení kvality firemní kultury v uvedené organizaci.

Klíčová slova: firemní kultura, typologie, změna, organizace, poslání organizace, strategické řízení, veřejná správa, úřad práce.

ABSTRACT

This thesis is focused on corporate culture and strategy of organization's management, especially at the Labour Office of the Czech Republic. The theoretical part is divided into three chapters. First chapter deals with the corporate culture, its elements, determinants, typology and its significance in the management process. Second chapter defines the concept of organization and its structure, describes the strategic management and its stages, the relation between corporate culture and management strategies. The last chapter deal with public administration, which includes the Labour Office of the Czech Republic. The practical part of the thesis contains a quality evaluation of corporate culture in this organization.

Keywords: corporate culture, typology, change, organization, organization's mission, strategic management, public administration, Labour Office

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat kolektivu oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi pro rodiny s dětmi, za poskytnuté konzultace a pomoc při dotazníkovém výzkumu. Také bych chtěla poděkovat své rodině za porozumění.

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

Brno 9. 3. 2013

.....

Pavλίna Tomašovičová

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FIREMNÍ KULTURA	13
1.1 VYMEZENÍ POJMU KULTURA A FIREMNÍ KULTURA	14
1.2 PRVKY A DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY	16
1.3 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	18
1.4 FIREMNÍ KULTURA A ZMĚNA, ÚLOHA MANAGEMENTU	20
1.5 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY A JEJÍ VLIV NA ŘÍDÍCÍ PROCESY	25
2 ORGANIZACE	28
2.1 ORGANIZACE – VYMEZENÍ POJMU	28
2.2 STRUKTURA ORGANIZACE.....	29
2.3 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	30
3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	31
3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ – VYMEZENÍ POJMU	31
3.2 ETAPY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....	32
3.3 POSLÁNÍ ORGANIZACE	34
3.4 VAZBA MEZI FIREMNÍ KULTUROU A STRATEGIÍ ŘÍZENÍ	36
4 VEŘEJNÁ SPRÁVA	38
4.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA – VYMEZENÍ POJMU	38
4.2 ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	43
4.3 ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY	44
II. PRAKTICKÁ ČÁST	49
5 VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY NA ÚŘADĚ PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY	50
5.1 CÍL A METODY VÝZKUMU	50
5.2 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ.....	52
5.3 VYHODNOCENÍ OTÁZEK VÝZKUMU	55
5.4 VÝSLEDKY STANOVENÝCH HYPOTÉZ	70

ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	81
SEZNAM GRAFŮ	82
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Firemní kultura je pro fungování jakékoliv organizace nezbytná a pro jednotlivé firmy charakteristická. Základem každé organizace jsou lidé. Každý z nich je jiný, každý má jiný přístup k životu, k práci, k hodnotám. Charakter jednotlivců se odráží ve všech probíhajících procesech uvnitř společnosti, tedy i ve firemní kultuře, která je nezbytnou součástí strategie řízení. Skládá se nejen z norem, hodnot, symbolů, jazyka, způsobu vyjadřování, které by měly být zaměstnanci sdíleny, ale určuje i způsob chování a jednání zaměstnanců a také to, jakým způsobem pracují. Všechny tyto aspekty souvisí s tím, do jaké míry je firma či organizace úspěšná v dosahování určených cílů a zároveň to, jak jsou s jejími službami spokojeni zákazníci či klienti. V neposlední řadě ovlivňuje také spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

V diplomové práci bych se ráda zaměřila právě na tuto oblast, a to jak firemní kulturu Úřadu práce České republiky vnímají zaměstnanci, kteří zde pracují. Někteří zde působí teprve krátce, protože v posledním roce došlo k četným personálním změnám, ale je zde také řada zaměstnanců, kteří na úřadě pracují již několik let a dovedou posoudit, zejména ve vztahu ke změnám, kterými Úřad práce České republiky za období jednoho roku prošel, zda je pro ně firemní kultura vyhovující, zda se s ní ztotožňují nebo mají nějaké výhrady, případně by něco změnili či doplnili.

Jako sociální pracovník na Úřadě práce České republiky pracuji již pátým rokem. V současné době působím na oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi pro rodiny s dětmi. Denně pracuji s rodinami, které mají nedostatečné příjmy, ať už shodou nepříznivých okolností nebo prostě z toho důvodu, že pracovat nechtějí a život na dávkách hmotné nouze jim vyhovuje. Práce v této oblasti je velmi náročná, s některými klienty se špatně spolupracuje, dochází ke slovnímu napadání zaměstnanců. Za dobu mého působení na tomto oddělení došlo už i k několika fyzickým atakům na mé kolegyně. Toto zaměstnání má samozřejmě také kladné stránky, zejména podaří-li se vám pomoci lidem, kteří to potřebují, a oni vám za to poděkují. Je to určité zadostiučinění, že to co děláte má smysl, a že Vaše práce pomáhá potřebným lidem, aby jejich život byl o něco snesitelnější.

Cílem této diplomové práce je posoudit, do jaké míry firemní kultura uplatňovaná na Úřadě práce České republiky, ať už na oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi pro

rodiny s dětmi, nebo na oddělení státní sociální podpory či na oddělení zaměstnanosti, napomáhá práci zaměstnanců. Cítí-li se na svém pracovišti spokojeni a v bezpečí, a zda jim nastavená firemní kultura vyhovuje. Nebo naopak, mají-li nějaké připomínky, nebo by přistoupili k nějakým změnám či úpravám.

Na základě takto stanovených cílů stanovuji následující hypotézy:

H 1: Zaměstnanci úřadu práce se ztotožňují s nastavenou firemní kulturou organizace.

H 2: Pracovní podmínky, prostředí a technologie jsou pro zaměstnance vyhovující.

H 3: Vztahy na pracovišti a přístup vedení vytváří příznivé pracovní klima.

H 4: Případné zkvalitnění firemní kultury by vedlo k vyšší efektivnosti práce a k vyššímu pracovnímu výkonu.

První kapitola diplomové práce je věnována pojmu kultura a také tomu, co do kultury patří. Dále je zde charakterizována firemní kultura a její prvky, mezi nimiž jsou například postoje, hodnoty, normy, jazyk, historiky, zvyky a artefakty. Jsou zde také uvedeny vlivy, které na ni působí a formují ji. V této kapitole je také popsána typologie firemní kultury a její význam, a jsou zde uvedeny situace, kdy je potřeba firemní kulturu změnit. Další část je věnována významu managementu a vztahu firemní kultury k řídicím procesům.

Druhá kapitola se zabývá vymezením pojmu organizace a charakteristikou organizace veřejné správy. V této části je popsána její struktura a také to, co ji tvoří. Závěr kapitoly je věnován „učící se organizaci“, jejíž koncepce se v současné době dostává stále více do popředí a jsou zde popsány hlavní typy organizačního učení.

Obsahem třetí kapitoly je strategické řízení organizace a jeho vymezení. Jsou zde srovnávány definice od různých autorů a popsány etapy strategie řízení. V další části je uvedeno poslání organizace a jeho důležitost v rámci strategie řízení, a v závěru je objasněn vztah firemní kultury a strategie řízení.

Čtvrtá kapitola je věnována vymezení pojmu veřejná správa a rozlišení na správu veřejnou a soukromou. Dále rozdělení veřejné správy na státní správu a samosprávu. Je pojednáno o správním právu a správních aktech, a popsána působnost a pravomoc orgánů veřejné

správy. Další část je věnována řízení ve veřejné správě. V závěru je charakterizován Úřad práce České republiky a jsou zde uvedeny úkoly, které plní.

Informace potřebné pro svoji diplomovou práci jsem čerpala na Úřadu práce České republiky, kontaktní pracoviště Brno - město, kde již pátým rokem pracuji. Nejdříve jako zprostředkovatelka zaměstnání, nyní jako sociální pracovník na oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi pro rodiny s dětmi. Snažila jsem se využít svých teoretických znalostí a zároveň i svých zkušeností, které jsem při této práci získala.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura tvoří charakter organizace a je pro každou z nich jedinečná a neopakovatelná. Odráží se ve všech procesech, které v organizaci probíhají. Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 24 - 25) uvádí několik principů a zákonitostí, které pro firemní kulturu platí:

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

Úvodní kapitola diplomové práce je nejdříve věnována obecně pojmu kultura a všemu, co do kultury patří, od materiálních výsledků lidské činnosti po duchovní výtvořiny lidské civilizace. Dále je zaměřena na vymezení pojmu firemní kultura a na její prvky, jako jsou postoje, hodnoty, normy, jazyk, historiky, zvyky a artefakty materiální i nemateriální povahy. Jsou zde uvedeny determinanty, které na ni působí, a to jak vnější, mezi které patří například okolní prostředí, společenské i kulturní podmínky a konkurence, tak determinanty vnitřní, jako je osobní profil pracovníků, rituály, symboly, vnější i vnitřní komunikace. V této části je popsán teoretický i praktický význam typologie firemní kultury, včetně typologie od různých autorů. Je zde také pojednáno o situacích, kdy by měla nastat změna firemní kultury, jakým způsobem by měla probíhat, a kdo by se měl na ni podílet. V závěru je objasněn význam managementu, jehož součástí je i personální management, a je zde popsána úloha a vliv osobnosti manažera. V této kapitole je také uveden význam firemní kultury a její vliv na strategii řízení.

1.1 Vymezení pojmu kultura a firemní kultura

Nejdříve obecně definuji pojem kultura. **Kultura** je vše, co během svého historického vývoje vytváří lidská civilizace. Patří sem nejen materiální výsledky lidské činnosti, ale také duchovní výtvořky a chování lidí – zvyklosti, hodnoty, symboly, jazyk, zkušenosti. Svě místo zde mají tedy i organizace, podniky a instituce.

- ✓ Kultura je typicky lidským produktem.
- ✓ Kultura vzniká v určité časové a prostorové dimenzi.
- ✓ Kultura se vyznačuje specifickými hodnotami.
- ✓ Kultura se uskutečňuje v procesu výběru a vývoje.
- ✓ Kulturu se lze učit.
- ✓ Kultura je založena na vzorech.
- ✓ Kultura má sociální charakter (Nový, Surynek, 2006, s. 77).

Existuje mnoho definic kultury odvíjejících se od úhlu pohledu a preferencí určitých aspektů kultury. Patří sem např.:

Antropologický přístup založený na pozorování – za prvky kultury se zde považují ideje, hodnoty a vzory.

Psychologický přístup, kde se jedná především o rozdíly v lidském chování v rituálech, tradicích. Zahrnuje postoje, názory a normy chování, které jsou sdílené nejen skupinou ale i jednotlivci, kteří tuto skupinu tvoří.

Sociologický přístup, z jehož hlediska jsou kultury systémy, z nichž každý má svůj specifický obsah.

„I když je tedy kultura mezioborovým pojmem, v jehož vymezení nedospěli autoři ke konsenzu, obecně lze konstatovat, že kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 17 - 18).

Na světě existuje nespočet kultur, jejichž rozdílnost plyne např. z etnických, náboženských či politických systémů. „Kultura zahrnuje některé všeobecně uznávané hodnoty ve skupině

lidí, které byly určeny prostředím, v němž vyrůstali, a které budou do určité míry ovlivňovat jejich chování uvnitř i vně organizace“ (Brooks, 2003, s. 240).

V jednotlivých kulturách mohou vznikat subkultury, které např. v národní kultuře mohou plynout z náboženských rozdílů, společenské třídy či pohlaví. Subkultury mohou vznikat i v organizacích, kdy každá subkulturní skupina může mít odlišné názory, pravidla chování či hodnoty. To vše ovlivňuje firemní kulturu.

Stejně jako se od sebe odlišují jednotlivé kultury i firemní kultura jednotlivých organizací se liší a určuje charakter firmy. Taktéž definicí firemní kultura existuje mnoho a odvíjí se od rozdílnosti vědních oborů, které tento pojem studují. Obecně jsou to společné hodnoty, představy, přístupy, postoje, jednání i chování pracovníků uvnitř organizace ale i vůči vnějšímu okolí. Místo zde mají i rituály, historiky a symboly jako jsou loga nebo firemní oblečení. „Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9 - 10).

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).

Většina lidí se domnívá, že firemní kultura je „jak se věci u nás mají“. Ale manažeři musí o firemní kultuře uvažovat tak, že hraje významnou roli v úspěchu organizace (Daft, Marcic, 2009, s. 63).

Lukášová, Nový (2004, s. 22) uvádí, že organizační kulturu lze chápat jako:

- ✓ soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- ✓ které jsou sdíleny v rámci organizace,
- ✓ které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

1.2 Prvky a determinanty firemní kultury

K prvkům firemní kultury patří:

Postoje: jde především o osobní postoje, které mají velký vliv a odráží se jak v kladném tak i záporném chování jednotlivce. Tyto postoje může organizace ovlivňovat ale i měnit.

Hodnoty: to co je pro jednotlivce i organizaci považováno za důležité. Kolektivně přijímané hodnoty podporují firemní kulturu. Podle Brookse (2003, s. 29) lze hodnoty rozdělit na cílové a instrumentální. Jako cílové jsou chápány ty výsledky, jakých chceme dosáhnout. Je to například mír, harmonie, bezpečí, štěstí, partnerství, láska atd. Jako instrumentální hodnoty označuje prostředky chování, jimiž těchto cílových hodnot může dosáhnout – upřímnost, ambice, zodpovědnost, schopnost odpustit a otevřenost. To vše lze zahrnout do etických postojů, které jsou velmi důležité. Tyto hodnoty bývají vyjádřeny v etickém kodexu organizace.

Normy: normy chování, které skupina přijala a akceptuje je. Dodržování norem ve skupině se odměňuje a jejich porušování je naopak sankcionováno. K lidem, kteří normy nedodržují, se ostatní chovají chladně a odmítavě, naopak k těm, kteří je dodržují, mají ostatní přátelský postoj.

Jazyk: je velmi důležitý pro vzájemné porozumění a spolupráci uvnitř firmy.

Historiky a mýty: jsou snadno zapamatovatelné a pomáhají utvářet firemní kulturu.

Zvyky, rituály: ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Vytvoření nových rituálů symbolizuje změnu.

Artefakty (výtvory): mohou být materiální i nemateriální povahy. K artefaktům materiální povahy patří například architektura a vybavení budov, výroční zprávy firem, propagační brožury a k artefaktům nemateriální povahy patří jazyk, historiky, zvyky, rituály apod. (Lukášová, Nový, 2004, s. 22 - 26).

„Firma je jako sociální systém souhrnem lidí. Každý z nich má určité hodnoty. Jsou-li si velmi podobné (naprosto stejné pravděpodobně nemohou nikdy být, neboť ani lidé nemohou být jeden jako druhý), říkáme, že je pracovníci sdílejí (akceptují) a vznikají žádoucí synergie. Není-li tomu tak, není v pořádku ani celková orientace a jednání a chování firmy“ (Stýblo, 2010, s. 38).

Stýblo (2010, s. 38) také uvádí: „Hodnoty podniku musí být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nedojde k identifikaci s firmou. Z takové frustrace vzniká neochota

přebírat odpovědnost za samostatné rozhodování, přebírání rizika, zvyšovat efektivitu práce apod. Lidé se pak stávají pasivními aktéry manažerských pokynů a konzumenty podnikových výhod, čímž je firma na nejlepším cestě "od deseti k pěti". Taková řídicí kultura shora dolů (také se hovoří o štábní kultuře) modernímu pojetí managementu neprospívá.

Podle Stýbla (2010, s. 38) má v úspěšných podnicích řídicí kultura čtyři typické charakteristiky:

- ✓ zaměstnanci si váží svých vedoucích a akceptují je, jsou vůči nim loajální a totéž očekávají i od nich,
- ✓ klima otevřenosti - vzájemná komunikace je denní záležitostí a zaměstnanci se neobávají říci vedoucímu kritická slova a projevit i nespokojenost,
- ✓ zaměstnanci nemají pocit bezmoci („vše už je předem stejně rozhodnuto“), naopak dovedou využívat možností k ovlivnění rozhodování a práce vedení,
- ✓ zaměstnanci se většinou cítí spoluodpovědní za rozhodování ve firmě.

Determinanty firemní kultury – to je vše, co ji ovlivňuje, co na ni působí a co ji předurčuje. Dělí se na vnější a vnitřní faktory.

Vnější faktory:

- ✓ Faktory okolního prostředí – analýza konkurence, benchmarkingová srovnání (proces porovnávání efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky ze stejné oblasti, ale i mimo ni), situace v národním hospodářství,
- ✓ společenské a kulturní podmínky – kulturní vzorce, sociální situace. Firemní kultura je ovlivněna nejen kulturou společnosti, ale také kulturou regionální, národní (národní tradice) i nadnárodní (kultura vyspělých zemí),
- ✓ konkurence – kdy dochází ke střetávání zájmů jednotlivých podniků, důležitá je již zmíněná analýza konkurence (zaměřená na identifikaci současných a potencionálních klientů) a také konkurenčních sil (orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků a jejich intenzitu).

Vnitřní faktory:

- ✓ Základní faktory – osobní profil řídicích pracovníků (jak dlouho ve funkci setrvávají, schopnost prosadit se, ochota učit se),

- ✓ rituály a symboly – tradice firmy, chování řídicích pracovníků, chování a jednání pracovníků uvnitř firmy i na veřejnosti, výchova a vzdělávání pracovníků, vnější obraz firmy, stav a vybavení budov a kanceláří, firemní oblečení, vozy,
- ✓ komunikace – vnější i vnitřní komunikační styl (Tomašovičová, 2011, s. 9 - 10).

1.3 Typologie firemní kultury

Existuje několik různých definic firemní kultury a stejně tak zařazení do jednotlivých typů. Vychází to z rozdílnosti názorů jak autorů, kteří se tímto pojmem zabývají, tak vědních oborů, kteří tento pojem studují. Význam dosud zkonstruovaných typologií je dvojitý:

1. *teoretický* – typologie mapují typické obsahy organizační kultury (které se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti,
2. *praktický* – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují (a tím ji lépe poznávat a rozumět jí), představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti (Lukášová, Nový, 2004, s 75).

Zmíním několik typologií firemní kultury. Např. podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 35 – 42) lze firemní kulturu dělit podle sedmi kritérií.

1. Typy kultury podle výrazných determinantů – jedná se především o míru rizikovosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu (její rychlost). Patří sem například:

- ✓ *Kultura ostrých hochů* – vysoká míra rizikovosti podnikání, rychlá zpětná vazba trhu, orientace na individuální špičkové výkony, účelný marketing.
- ✓ *Kultura přátelských experimentů* - je příznivá pro inovace a experimentování, dovoluje rozvíjet lidskou stránku práce, budovat sešrané týmy, dobré výkony jsou oceňovány.
- ✓ *Kultura jízdy na jistotu* - panuje v podnicích ohrožených neúspěchem, eliminace rizik, nechť k novým postupům, typickými rysy je prověřování a kontrola.
- ✓ *Kultura mašliček* - chybí ohrožení ale i motiv (orgány státní správy, školství).

2. Typy kultury podle zaměření – podle směru, kam se nejvíce upínají snahy ve firmě.

Do tohoto typu patří například:

- ✓ *Kultura zaměřená na moc* – vyrůstá ze snahy po dosažení dominantního postavení nejen jednotlivců, ale i firmy jako celku.
- ✓ *Kultura zaměřená na role* – upřednostňuje respektování norem a pravidel, nepřeje improvizaci a pružnosti.
- ✓ *Kultura zaměřená na člověka* – respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst. Uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců jsou silnou stránkou kultury.

3. Typy kultury podle dominantní orientace ve změně – určující je způsob reakce na měnící se okolnosti. Do této skupiny patří:

- ✓ *Obranná kultura* vyznávající jistotu a stabilitu a orientuje se na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti.
- ✓ *Akční kultura* – usiluje o živé změny jak obsahu, tak i způsobu v činnosti firmy.
- ✓ *Analytická kultura* – hledá kompromis a uznává pomalé, nenásilné přizpůsobení.

4. Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností. Každá činnost ve firmě je charakteristická těmito dimenzemi:

- ✓ Cíle a výsledky (Proč a co se dělá?),
- ✓ lidi (Kdo to dělá?),
- ✓ struktury a procesy (Jak se to dělá?).

Pozornost je třeba věnovat všem třem dimenzím, aby činnost byla prováděna harmonicky, převládá však tendence preferovat jen některou z uvedených dimenzí.

5. Typy kultury podle rozložení převažujících zájmů – typ kultury je dán kombinací zájmů, k nimž se upíná převažující pozornost a snahy ve firmě (např. potřeby zákazníka, výrazné výkony, mezilidské vztahy atd.).

6. Typy kultury podle profilu charakteristik – které z charakteristik jsou ve firmě nejvýraznější.

7. Typy kultury podle životní fáze organizace. Patří sem:

- ✓ *Kultura průkopnická* - vše směřuje k prosazení se na trhu nebo ve firmě. Typická je pružnost a impulzivnost.

- ✓ *Kultura ustálení* – prosazuje se specializace, standardizace a funkčnost, ztrácí se společný cíl a původní smysl existence. Uznávány jsou hodnoty pořádku, trvalosti a jistoty.
- ✓ *Kultura vzájemnosti* – orientace na zákazníka. Je založena na vzájemných vazbách, pochopení spoluodpovědnosti. Dominantní je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem a okolím.

Hroník (2001, s. 7 - 8) uvádí, že firemní kulturu lze posuzovat podle toho, jak silně a hluboce působí.

- ✓ *Slabá firemní kultura*: nevymezuje se od okolního světa, individuality jsou zde výraznější, je zde malá uniformita a větší odlišnost. Tato kultura je přístupná změně.
- ✓ *Silná firemní kultura*: vůdcovství zde hraje velkou roli, hledání dokonalosti, oddanost, citlivost na jakýkoliv projev odlišnosti, konformita, může se zde objevit fanatismus.
- ✓ *Mělká firemní kultura*: vnímání firemního světa a světa v okolí firmy v jednoduchých polaritách dobra a zla, podporován individualismus, konformismus.
- ✓ *Hluboká firemní kultura*: neuvažuje se v jednoduchých polaritách dobra a zla a nelze stanovit pravidla pro jejich rozlišení. Etika a morálka jsou ve firmě s hlubokou kulturou promyšlené. Etické kodexy nejsou jen na papíře nebo jakkoliv formální či marketingovou záležitostí.

1.4 Firemní kultura a změna, úloha managementu

Firemní kultura významně ovlivňuje úspěšnost organizace. Pokud je cílevědomě utvářena, tak také podporuje její výkonnost. K tomu je potřeba formulovat její žádoucí obsah a dále znát a průběžně zjišťovat její současný stav, aby bylo možné rozpoznat rozdíl a navrhnout potřebné změny.

„Formování podnikové kultury je založeno na dlouhodobém procesu sociálního učení“ (Šigut, 2004, s. 43). Firemní kultura je dlouhodobý jev, který nevzniká ani nezániká v jednom daném momentě. Neustále se vyvíjí. „Změnám je vhodné popřát čas. Kulturu změnit během týdne nebo měsíce nelze. V dobře fungujících organizacích s vyspělou kulturou se nové hodnoty přijímají v řádu měsíců, v nazrálé kultuře i několik let“ (Stýblo, 2010, s. 40).

Za bod změny můžeme považovat konfliktní situaci, kdy zažité vzory chování vedou ke krizi a přestávají být úspěšnými. Mezi lidmi vzniká nejistota, působení symbolů a vzorů se oslabuje a ztrácí důvěryhodnost. Vystupují stínové kultury, které byly doposud utajené a jejich vzory nepozorovatelné. Nebo se noví manažeři snaží vybudovat nový vzor orientace. Zde dochází ke konfliktu starých a nových kultur a bojuje se o moc (Kachaňáková a kol., 2007, s. 183).

V souvislosti s možnostmi změny firemní kultury se setkáváme s různými názory. Vyskytují se dvě protichůdná hlediska. Kulturalisté (zastánci názoru, že podnik „je“ kulturou) se domnívají, že kultura vzniká spontánně a nelze ji proto svévolně měnit. Naopak pragmatici (kulturní inženýři) obhajují možnost rychlých a relativně snadných změn podnikové kultury. Třetí proud je kompromisem obou předchozích stanovisek a zastává názor postupné změny pomocí posilování pozitivních a eliminací negativních prvků (Šigut, 2004, s. 43 - 44). Čím je firemní kultura silnější, tím hůře proces její změny probíhá a musí se na ni podílet jak manažeři, tak řadový zaměstnanci.

V literatuře (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 64) jsou uváděny případy, kdy by se měla změna firemní kultury uskutečnit:

1. Nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy.
2. Překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy.
3. Přejít firmy z jedné vývojové etapy do další.
4. Řádová změna velikosti firmy.
5. Generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii.
6. Závažná změna v předmětu podnikání.
7. Změna v postavení firmy na trhu.
8. Převzetí nebo fúze firmy.

Ještě předtím, než se firma rozhodne změnu uskutečnit, musí analyzovat současnou firemní kulturu a ujasnit si a konkretizovat úroveň podnikové kultury, které chce dosáhnout. Je třeba obě tyto kultury porovnat a určit směr, kterým se bude změna ubírat a v jakém rozsahu. Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. To znamená,

že představy, přístupy a hodnoty, které jsou sdílené zaměstnanci, by měly být shodné s těmi, které mají být nastoleny.

Brooks a Bate (1994, In Brooks, 2003, s. 229) tvrdí, že úspěšná kulturní změna vyžaduje:

- povědomí o současné kultuře,
- povědomí o žádané budoucí kultuře,
- „řízení“ politiky přijetí,
- aktivační mechanismus změny.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 70) ve své publikaci uvádí, že cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami:

- ✓ *Rozmrazování* vžité firemní kultury, zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot, boj proti setrvačnosti vžité kultury.
- ✓ *Tříbení* zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se staví na stranu změny a které proti ní.
- ✓ *Ovlivňování* – cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co žádoucí je, stmelování sil změnu podporujících, eliminace sil změnu brzdících.
- ✓ *Slad'ování* – hledání co největšího počtu jednotících elementů v prvcích strategicky potřebné firemní kultury, která se rodí, jejich vzájemné posilování, utužování vazeb, které spojují žádoucí představy, přístupy a hodnoty.
- ✓ *Rozvíjení* – sledování, zda harmonický stav mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávanými lidmi a žádoucími pro další prosperitu firmy trvá, péče o něj, provádění posunů a korekcí podle vývoje okolností.

Přeskočení nebo zanedbání každé z těchto etap může vést k tomu, že skutečné změny ve firemní kultuře nebude dosaženo a úsilí i čas jí věnované přijdou na zmar.

Firemní kultura je jedním z důležitých nástrojů podpory, prosazení a realizace strategie firmy. Žádoucí firemní kulturou je taková kultura, která podporuje výkonnost a dosahování cílů organizace a její zaměstnanci jsou spokojeni a motivováni k výkonu své práce.

Změny ve firemní kultuře jsou pomalé a složité, jejich úspěch záleží na mnoha faktorech. Jak uvádí Lukášová, Nový (2004, s. 115) proces utváření žádoucí firemní kultury je jednou z mimořádně obtížných manažerských úloh, neboť postihuje velké množství oblastí života firmy, kterých se změna dotýká, ať už přímo či zprostředkovaně. Šigut (2004, s. 49) se ve své knize zmiňuje o klíčové úloze manažera, obzvláště těch, kteří působí v první linii a jsou těmi, kteří svými názory a postoji můžou ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kteří jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi.

Podle Pitry (1998, s. 95 - 96) musí management firmy při plánování organizační změny zohlednit nejen technickou stránku změny, ale také emocionální dopady, proto musí být věnována pozornost především firemním zvyklostem. Mezi které patří:

Zvyklosti při změně pracovního statutu – změna pracovní role je spojena se změnou pracovního statusu. Mění se osobní vliv, osobní význam i přínos pro firmu.

Zvyklosti při řešení organizačních konfliktů – řešení konfliktů se opírá o tři základní postupy. Příkaz – manažer vnutí své řešení z titulu mocenské autority. Vyjednání kompromisu – každá ze stran modifikuje své stanovisko do vzájemně akceptovatelné podoby. Dosažení konsensu – zúčastněné strany společně vyhledají přijatelné řešení.

Zvyklosti integrované spolupráce – meziútvárové porady a vytváření pracovních týmů napříč formální organizační struktury, kdy dochází ke zmenšování sociální distance mezi podřízenými a nadřízenými.

Důležitou součástí managementu firmy je také personální management. Lidské zdroje jsou velmi podstatné pro úspěch organizace, a proto mezi nejdůležitější úlohy personálního managementu patří dobrý výběr pracovníků. „Jednotlivci jsou základním stavebním materiálem umožňujícím fungování organizace“ (Brooks, 2003, s. 12). Podle Šiguta (2004, s. 51) do personálního managementu patří personalistika a personální politika, vedení pracovníků, jehož součástí je stimulace a motivace pracovníků. Dále je to personální plánování, operativní personální řízení, organizace, vedení, personální kontrola a evidence.

Velkou úlohu zde hraje personální strategie, kterou je třeba provádět v souladu s rozvojem organizace. Podle Stýbla (1993, s. 31) by se strategie rozvoje personálních zdrojů měly orientovat zejména na následující otázky:

- ✓ Optimalizace sociálního klimatu a stimulování tvůrčího potenciálu lidí,

- ✓ podniková sociální politika a péče, její plánování, organizace a řízení,
- ✓ řešení vztahů, zejména jejich koordinace a sladování, mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, tj. docilování sociálního konsensu,
- ✓ řešení systémů odměňování v těsné závislosti na přínosu výkonu pracovníka a kolektivů pro plnění rozhodujícího a dalších stanovených podnikových kritérií prosperity,
- ✓ optimalizace profesní a kvalifikační skladby pracovních zdrojů a odvození potřeb rekvalifikace a stanovení rozvoje a perspektiv pracovníků,
- ✓ personální plánování jako nástroje tržně pojatého kvalifikovaného predikování budoucího vývoje potřeb a stavu zaměstnanosti (obvykle na 1 – 3 roky),
- ✓ personálního marketingu jako nástroje vyhledávání a výběru vhodných lidí pro příslušná profesní a pracovní uplatnění v podniku apod.

Osobnost manažera je dalším z důležitých předpokladů dobře fungující firmy. „Manažeři se sami musí chovat tak, aby byli pozitivním příkladem svým zaměstnancům, neboť jim jsou skutečně příkladem, ať již pozitivním, nebo negativním. Všechno to, co sdělují svému okolí, partnerům, investorům, tisku, zákazníkům, zaměstnancům atd. se odráží uvnitř organizace, spoluutváří vlastní podnikovou kulturu“ (Šigut, 2004, s. 35).

„Ani manažer nemůže totiž ke svým lidem přistupovat tak, že by se zajímal jen o ty jejich předpoklady, které těsně souvisí s pracovním výkonem. Nemůže nebrat v úvahu jejich představy, názory, city, hodnoty či motivy. Naopak. Má-li být jako „kouč“ ve své činnosti úspěšný, musí se naučit svým svěřencům rozumět a zacházet s nimi tak, aby jim umožnil z objektivního i subjektivního hlediska co nejvhodnější a současně i co nejefektivnější seberealizaci“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 123).

Podle Vosoby (2001, str. 68) k hlavním devizám moderního manažera patří:

- ✓ Schopnost vnímat priority – vysvětlit pracovníkům problémy, které je potřeba řešit a přesvědčit se, že je opravdu pochopili,
- ✓ schopnost výrazně individuálního přístupu k jednotlivým skupinám – rozdílnost v míře a samostatnosti, spolupráce, hodnocení,
- ✓ schopnost vždy definovat parametry, podle kterých budou vyhodnocovány výsledky a lidé, i když to bude náročné.

Manažerská pozice klade na pracovníka nároky týkající se nejen odborného vzdělání, ale také umění řídit, vést, motivovat, komunikovat, schopnost být empatický a důsledný, a další vlastnosti a dovednosti nezbytné pro řídicího pracovníka. Patří mezi ně i kompetence, potřebné pro práci s lidmi, znalost zákonů z oblasti zaměstnanosti a personálních směrnic.

1.5 Význam firemní kultury a její vliv na řídicí procesy

Kvalita jakékoliv organizace, ať už soukromé nebo státní, se odvíjí od kvality firemní kultury. Je-li organizační kultura silná, výrazně ovlivňuje fungování organizace a to jak uvnitř organizace (projevuje se v myšlení, cítění i chování pracovníků organizace) tak i chování organizace vůči vnějšímu prostředí (propagace firmy, komunikace se zákazníkem). Záleží však také na jejím obsahu, zda vliv bude pozitivní či negativní. Firemní kultura je důležitá zejména v oblasti mezilidských vztahů uvnitř organizace, kde mohou vznikat subkultury, například odlišné specializace dílčích úseků, organizační hierarchie, osobnostní charakteristiky pracovníků apod. V této souvislosti je důležité sladění odlišných zájmů profesních skupin na různých úrovních řízení (Tomašovičová, 2011, s. 16 - 17).

Furnham a Gunter (1993, In Armstrong, 2002, s. 258) popisují význam firemní kultury: „Kultura představuje tmel společnosti a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“.

Bedrnová, Nový (1998, s. 494 - 495) uvádí, že firemní kultura má těsný vztah k řídicím procesům v podniku zejména tím, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv firemní kultury se projevuje především tehdy, je-li dostatečně silná. Zde nastupuje synergický efekt (efekt společného působení, součinnosti) podnikové kultury. Ten se projevuje ve významných procesech:

Koordinace: harmonizace jednotlivých částí celku s ohledem na dosažení nadřazených cílů. Koordinace vzniká v důsledku dělby práce a specializace. Mezi strukturální nástroje koordinace patří např. plány, pokyny, programy. Může zde dojít k odlišné interpretaci u jednotlivých pracovníků (např. na základě vlastních zkušeností, zájmů, hodnot, momentálního rozpoložení), proto mohou vznikat podrobné pokyny, které omezují kreativitu a inovační potenciál spolupracovníků. V posledních letech proto vznikají tzv. nestrukturální mechanismy koordinace: pomocí trhu a pomocí klanu. *Pomocí trhu* - synchronizace probíhá prostřednictvím svobodného, volného jednání mezi nabídkou a poptávkou, přičemž oficiální regulační mechanismy koordinace jsou postupně vytlačovány. *Pomocí klanu* - koordinace probíhá prostřednictvím společné orientace spolupracovníků na společné hodnoty, normy a cíle. Výhodná je tam, kde je značná komplexnost a složitost vnitropodnikových procesů.

Integrace: je také typ harmonizace, je specifickou formou spojení elementů v celek jednoho systému. V každé organizaci může existovat několik subkultur (např. jednotlivé odbory a oddělení), které se snaží o prosazování svých zájmů, aniž by anticipovala vyšší cíle podniku jako celku. Integrace je odpovědí na tyto snahy o prosazování. V této situaci má firemní kultura výraznou integrativní funkci - udržuje subsystemy pohromadě tím, že obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené podnikové hodnoty a normy. Podmínkou integrace podniku je identifikace většiny spolupracovníků s nejvyššími podnikovými cíly a prioritami. Rozlišujeme:

- ✓ Přírozenou identifikaci: pracovník a jeho hodnoty a zájmy korespondují s podnikovými cíly.
- ✓ Selektivní identifikaci: pracovník se s jednotlivými cíli, normami a hodnotami identifikuje v rozdílné míře. Ty, které jsou v rozporu s jeho osobností, odmítá.
- ✓ Evokovaná identifikace: identifikace pracovníků je ovlivňována indoktrinací a řízené adaptace vedení podniku.
- ✓ Vykalkulovaná identifikace - spolupracovník se podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své.

Motivace: firemní kultura má svůj vlastní motivační obsah a podporuje účinnost motivátorů (např. pracovní úspěch, obsah práce, odpovědnost, možnost osobního rozvoje, hmotné odměňování, mezilidské vztahy). Firemní kultura nejen zvyšuje pracovní

spokojenost v pasívním slova smyslu, ale v mnoha souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků.

Síla firemní kultury ovlivňuje především intenzitu řídicích funkcí a její obsah pak jejich věcnou orientaci. Nejblíže má k personálnímu managementu, je mu však nadřazena. Určuje jeho obsah, formy i charakter. Firemní kultura je jeden z významných nástrojů, které používá personální řízení k prosazení a dosažení podnikových cílů (Bedrnová, Nový, 1998, s. 494 - 495).

2 ORGANIZACE

Organizace je útvar, který se skládá z jednotlivých částí, které se vzájemně ovlivňují a doplňují. Nezbytnou a základní součástí jsou lidé. Jejich charakter se odráží ve všech procesech, které v organizaci probíhají. Tyto procesy mají vliv na úspěšnost a konkurenceschopnost firmy. Ovlivňují poslání jednotlivých organizací a způsob, jakým dosahují svých cílů.

Podle Kellera (2010, s. 9) formální organizace představují uměle vytvořený nástroj koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým pevně stanoveným cílem. Výhody, které plynou z formálně ustavené koordinace lidských činností, vedou však k tomu, že stále větší oblast našich aktivit je provozována organizovaně.

Téma diplomové práce je zaměřeno na firemní kulturu a strategické řízení v organizaci. V této kapitole je organizace charakterizována, je vymezen její pojem, popsána její struktura a také to, co ji tvoří. Další část je věnována charakteristice organizace veřejné správy. Závěr kapitoly se zabývá „učící se organizací“, jejíž koncepce se v současné době dostává stále více do popředí, a jsou zde popsány hlavní typy organizačního učení.

2.1 Organizace – vymezení pojmu

Organizace se skládá z jednotlivců, z nichž každý je jiný, a všichni tvoří základ organizace, která má za úkol dosahování určitých cílů. „Organizace se skládá z jednotlivců a právě chování a interakce jednotlivců ovlivňuje všechny ostatní oblasti organizačního chování, ať už skupinové chování, vedení nebo firemní kulturu. Pochopit chování jednotlivce je proto nezbytným nástrojem pro pochopení způsobů, jak se lidé chovají a jaké jsou mezi nimi interakce, a možná také k pochopení našeho vlastního chování v organizačním kontextu“ (Brooks, 2003, s. 12).

„Organizace je celistvý sociální útvar, kde se jednotlivé části vzájemně doplňují a jsou spojovány s jejich významem pro celek“ (Nový, Surynek, 2006, s. 104). Toto pojetí je pojetí systémové. „Systém je definován jako komplex prvků, které jsou ve vzájemné interakci nebo závislosti a které jsou z určitého hlediska uspořádány. Tyto prvky jsou organizovány způsobem, při němž změny některých prvků, případně výskyt prvku nového, se projeví i na ostatních prvcích při zachování celku“ (Nový, Surynek, 2006, s. 104).

Ve své diplomové práci se věnuji veřejné správě. Podle Průchy (2007, s. 157) se pod pojmem organizace veřejné správy rozumí celá organizační soustava a struktura, respektive systém soustavy subjektů veřejné správy. Pojem organizace veřejné správy vyjadřuje mnohovýznamovost samotného pojmu organizace, v jejím smyslu můžeme organizaci chápat jednak jako instituci nebo soubor institucí, strukturu, či dokonce systém určitého organizačního uspořádání.

2.2 Struktura organizace

Brooks (2003, s. 159) uvádí: „Tradiční pohled na organizační strukturu popisuje způsob, jakým je organizace konfigurována do pracovních skupin a do vztahu podávání zpráv a do pravomocí, které spojují jednotlivce a skupiny dohromady“. Účelem struktury je především organizace a rozdělování práce mezi pracovníky, aby dosahovali co nejlepšího pracovního nasazení a tím i vytyčených cílů organizace.

Strukturu tvoří také hierarchie pracovních pozic od řadových zaměstnanců, přes manažerské funkce až k vrcholu, kde je člověk plně odpovědný za chod celé organizace.

Podle Nového a Suryňka (2006, s. 111 - 113) strukturu organizace charakterizují termíny jako prvek, subsystém, systém a vyšší systém.

Prvkem je myšlena kterákoliv část, která je nedělitelná. Takovýmto prvkem je zejména jedinec, který v organizaci pracuje.

Subsystém je část celku, ale on sám je také strukturovaným celkem nižšího řádu např. pracovní skupina nebo tým a je částí podniku (vyššího celku).

Systém se vyděluje od svého okolí svým zaměřením na plnění cílů a z hlediska těchto cílů je stanovena i dominantnost vazeb mezi jeho jednotlivými částmi.

Vyšší systém je celek, v jehož rámci je zkoumaný systém spojen s jinými. Vytváří prostředí, kde se definovaný systém vyskytuje např. průmyslové odvětví, trh, ekonomický systém státu.

Organizace je tedy vědomě vytvořený sociální systém zaměřený na specifický cíl. Přijímá a zpracovává informace a řídí systémové procesy podle vlastních zákonitostí. Její orientace na zvláštní cíle je odvozena od cílů vyšších, nadřazených systémů.

2.3 Učící se organizace

Současná doba je stále složitější, složitější jsou i pracovní úkony, což klade větší nároky na kvalifikaci zaměstnanců, aby se byli schopni v organizaci přizpůsobit a rozvíjet. Proto se stále častěji dostává do popředí koncepce „učící se organizace“, která se dokáže rychle přizpůsobit měnícímu prostředí. Je zde kladen velký důraz na rozvoj jednotlivců. „Rozvoj pracovníků představuje jeden ze stavebních kamenů učící se organizace“ (Šigut, 2004, s. 65). Jde zde především o zvyšování a prohlubování kvalifikace pracovníků a o jejich profesní a osobnostní rozvoj. Mělo by se jednat o řízený proces se systematickým vyhodnocováním, a organizace by měla vytvářet podmínky a zároveň podporovat vzdělávání svých pracovníků.

Pitr (1998, s. 66) uvádí, že „učící se organizace“ je: „... podnikatelský subjekt se schopnostmi a dovednostmi získávat, vytvářet a využívat znalosti v zájmu změny svého chování při reakci na nové podmínky“. Další z definic: „Učení v organizaci je pojímáno jako neustálé zkvalitňování jednání na základě vysoké kvality vědomostí a lepšího pochopení jeho účinků. Učení se týká získávání, využívání a dalšího rozvíjení společně získaných a osvojených poznatků, kterými podnik disponuje“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 514). Podle Brookse (2003, s. 12) „učící se organizace“ usiluje o rozvoj jednotlivců; organizace tak nachází neustálé poučení v úspěšných praktických zkušenostech a průběžně se přizpůsobuje rychle se měnícímu prostředí. Hodnotí se význam osobnosti klíčových hráčů v organizaci. Dále se hodnotí, jak v organizaci probíhá proces učení, jak jsou přijímána rozhodnutí, čím jsou určovány hodnoty a postoje, jak je lze změnit a jak všechny výše zmíněné věci ovlivňuje vnímání.

Pro učící se organizace je charakteristická jejich schopnost:

- ✓ systémového přístupu k řešení vyskytujících se problémů,
- ✓ experimentování s novými postupy a řešeními,
- ✓ tvůrčí zhodnocování a využívání vlastních zkušeností z minulosti,
- ✓ poučit se ze zkušeností a úspěšných praktik jiných,
- ✓ rozšiřovat nové poznatky rychle a účinně do celé firmy.

Proces učení je podporován aplikacemi nových technologií a úsilím o získání nenapodobitelných konkurenčních výhod (Pitr, 1998, s. 67).

3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Význam slova „strategie“ vychází z řeckého slova strategos a může být chápán jako velitel armády (stratos), příp. vedení boje. V dnešním pojetí chápeme význam slova, jako způsob získávání konkurenčních výhod oproti ostatním. Se strategií se setkáváme ve všech činnostech, tedy pokud neuvažujeme pasivně, neboť v případě strategie uvažujeme o vývoji. V odborné literatuře je uvedeno, že strategické řízení vzniklo na základě vývoje ekonomie v 50. letech minulého století (Mallya, 2007, s 17).

Strategické řízení lze popsat jako proces, při kterém jsou definovány postupné kroky vedoucí ke stanovenému cíli. Tento proces je složen z několika mezníků. Prvním momentem je zjištění stavu věcí, poté lze stanovit strategické cíle a následně obsah a způsob dosažení stanovených cílů. Dalším krokem je vlastní naplňování stanoveného obsahu a v závěru provádíme hodnocení naplnění stanovených cílů. Poslední krok je v tomto případě relativní, neboť ve všech činnostech a zejména v případě strategického řízení, je tento proces v současném konkurenčním boji stále otevřený. Strategické řízení a vysoká úroveň firemní kultury jsou charakteristické pro úspěšné a konkurenceschopné firmy.

Tato kapitola je věnována vymezení pojmu strategického řízení a srovnání definic od různých autorů. Jsou zde popsány etapy strategie řízení a charakterizováno poslání organizace a také jeho důležitost v rámci strategie řízení. V závěru je uveden vztah firemní kultury a strategie řízení.

3.1 Strategické řízení – vymezení pojmu

Strategie řízení představuje plán, který jednotlivé cíle spojuje do fungujícího celku, a je odolný vůči okolním vlivům. Na základě tohoto dobře fungujícího, otevřeného procesu příslušná společnost existuje, případně udává trendy ve svém oboru.

V odborné literatuře je uvedeno mnoho definic. Například Souček (1989) uvádí, že v širším pojetí chápeme pod pojmem strategie řízení podniku řízení jeho základních rozvojových procesů. V užším pojetí rozumíme pod tímto pojmem řízení rozvoje podniku pro relativně dlouhé období přesahující časový horizont střednědobého (pětiletého) plánu.

Jiné, například Mallya (2007, s. 17) uvádí, že „...strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti“.

Na výše uvedených definicích lze sledovat vývoj vymezení pojmu strategického řízení. Obě definice vycházejí z podstaty pojmu, tedy řízení podniku. Souček ve své knize hovoří o základních rozvojových procesech podniku, kdežto Mallya chápe podnikatelský subjekt jako celek. První definice uvažuje s časovým omezením, oproti tomu druhá definice vůbec pojem času nezmiňuje. Zmiňuje cestu (trajektorie nebo dráha), která vede ke stanoveným cílům. Tato cesta vede přes konkurenční prostředí a dobrá společnost je si toho vědoma, a neustále analyzuje svoji konkurenceschopnost.

Podle Kováře (2008, s. 40 - 41) je strategické řízení proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu, a jejichž uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt. Kovář (2008, s. 43) dále uvádí, že v tomto pojetí v sobě strategické řízení slučuje jak řízení dlouhodobé, tak koncepční. Podstatným znakem strategického řízení je konkurence a záměr vytvořit konkurenční výhodu. Důležitou roli hrají vrcholoví manažeři, kteří uskutečňují závažná rozhodnutí, a řeší vzájemné postavení ve vztahu s jiným subjektem.

3.2 Etapy strategického řízení

Strategické řízení je realizováno pomocí definování cílů, na kterých se podílí management. Tyto cíle vytvářejí charakteristické a individuální přednosti organizace, které se projeví v budoucím potencionálu. Tento proces je rozdělen do několika fází, které jsou níže popsány.

Organizace je velmi složitý systém, který spojuje mnoho na sebe navazujících činností. Je na vedení společnosti, aby vazby mezi jednotlivými činnostmi byly funkční, schopné sebereflexe a rychle reagovaly na změny v konkurenčním prostředí. Je tedy pouze na majiteli organizace a na vrcholovém managementu, jakou vytvoří firemní kulturu, jaké poslání bude organizace mít, a jakým způsobem bude společnost řízena. Zda-li bude řízena jen na základě momentální situace, nebo na základě analýz.

Odborná literatura nabízí více variant, jakým způsobem se vytváří strategické řízení, avšak podstata tohoto procesu je obdobná. V první fázi je nutné zjistit podstatu existence organizace, jeho firemní kulturu, existenční možnosti v konkurenčním prostředí a předpokládaný potenciál.

Ve druhé fázi je nutné analyzovat strategické cíle. „Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu“ (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 10).

Strategické cíle by měly být definovány tak, aby byly tzv. SMART:

S - stimulující k vynikajícím výsledkům,

M – měřitelné, a to jak úspěchy, tak i neúspěchy,

A – akceptovatelné pro vykonavatele cílů,

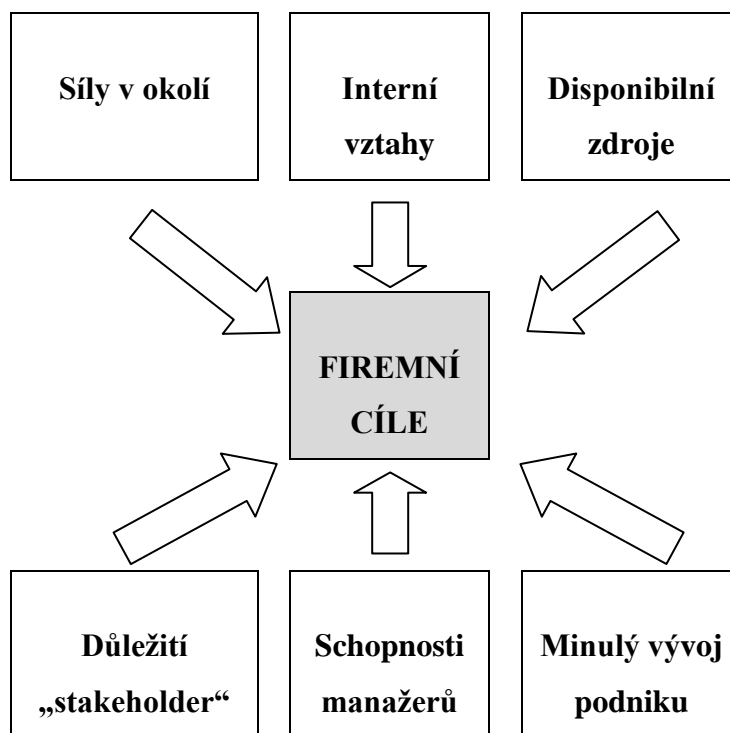
R – realizovatelné,

T – časově vymezené (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 11).

Třetí fázi je stanovení strategických cílů. V praxi probíhá na základě diskuse a spolupráce mezi majiteli a managementem společnosti, a to i na úrovni středního managementu. Stanovení cílů je ovlivněno prostředím, ve které společnost existuje, např. řešení poptávky-nabídky, mzdová hladina regionu, struktura dodavatelů a jejich spolupráce.

Některá strategická rozhodnutí jsou ovlivněna stakeholders - skupinou lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat, kteří rozhodují o podmínkách přístupu na trh, příp. o plnění výrobních limitů atp. (www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat, 2013-02-14, 20:30). Významným momentem při stanovení strategických cílů je rozsah disponibilních zdrojů. Ekonomicky silný podnik může snáz odolávat různým konkurenčním tlakům, případně může aktivně vytvářet konkurenční prostředí. Dalšími faktory při sestavování cílů jsou interní vztahy ve společnosti (otevřená komunikace, loajalita), schopnosti manažerů a zkušenosti z předcházejících rozhodnutí.

Obr. 1 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku



Zdroj: Keřkovský, Vykypl, 2002, s. 13

Čtvrtá a pátá etapa spolu úzce souvisí. Čtvrtá etapa zahrnuje tvorbu plánu plnění strategických záměrů. Vzhledem k rychle probíhajícím změnám v konkurenčním prostředí dochází často k přehodnocování plánů a jejich přizpůsobení okolnímu prostředí. V dobře fungující společnosti je tento stav zastarávání plánů korigován nastavenými řídicími procesy tak, že systémy strategického řízení umožní průběžně vyhodnocovat dílčí části plánu a navrhnout potřebné změny.

3.3 Poslání organizace

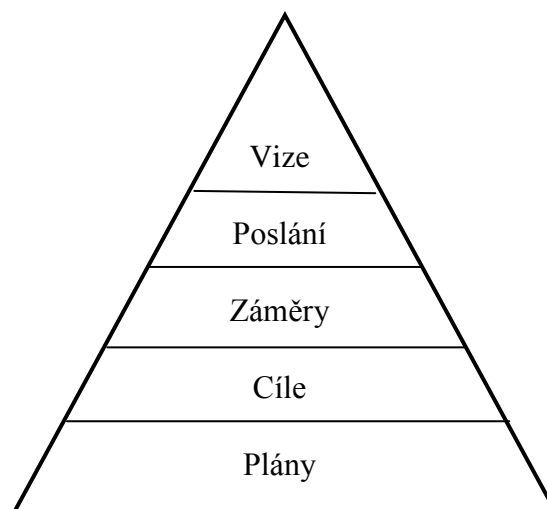
Poslání organizace je nástrojem strategického řízení, v základních rysech a obrysech prezentuje dlouhodobou strategii společnosti, respektive co společnost přinese a čím bude prospěšná. Jasně definované poslání organizace umožňuje snadnější tvorbu strategie. Společnost s definovaným posláním má předpoklad vysoké úrovně firemní kultury, kvalitních zaměstnanců a stabilnějšího postavení mezi konkurencí. Chybějící definice poslání totiž nemotivuje k rozvoji společnosti, neukazuje směr dalšího vývoje.

Poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku. Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být, je zaměřena do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní mentální představy manažerů o budoucnosti, těžko uchopitelné, efemérní, ale inspirující (Tichá, Hron, 2003, s. 20).

Parikh, Neubauer (1993, In Mallya, 2007, s. 30) uvádí několik výhod, které nastávají, pokud má organizace vizi. Je to například:

- ✓ Dobrá vize inspiruje a rozveselí pracovníky.
- ✓ Vize reprezentuje nekonečnost, funkční krok a skok dopředu, aby organizace věděla, čím chce být.
- ✓ Dobrá vize pomáhá vytvořit společnou identitu a sdílení významu cíle organizace.
- ✓ Dobrá vize je konkurenční, originální a výjimečná. Má nějaký smysl nebo význam v tržním prostředí, protože je praktická nebo aplikovatelná.
- ✓ Dobrá vize podporuje riskování a experimentování.
- ✓ Dobrá vize podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu.
- ✓ Dobrá vize reprezentuje integritu, je skutečně upřímná a může být použita pro výhody zaměstnanců.

Obr. 2 Schéma strategického zaměření podniku



Zdroj: Tichá, Hron, 2003, s. 20

3.4 Vazba mezi firemní kulturou a strategií řízení

Domnívat se, že vypracovaná vize organizace bude zaměstnanci automaticky přijata, je mylné. Záleží na mnoha faktorech, například na formě předkládání vize společnosti zaměstnanců a na stavu kultury ve společnosti. Management společnosti musí sdělit zaměstnancům, co od nich očekává, z jakého důvodu, a jaký budou mít prospěch. Je tedy nutné, aby se zaměstnanci s vizí a firemní kulturou ztotožnili.

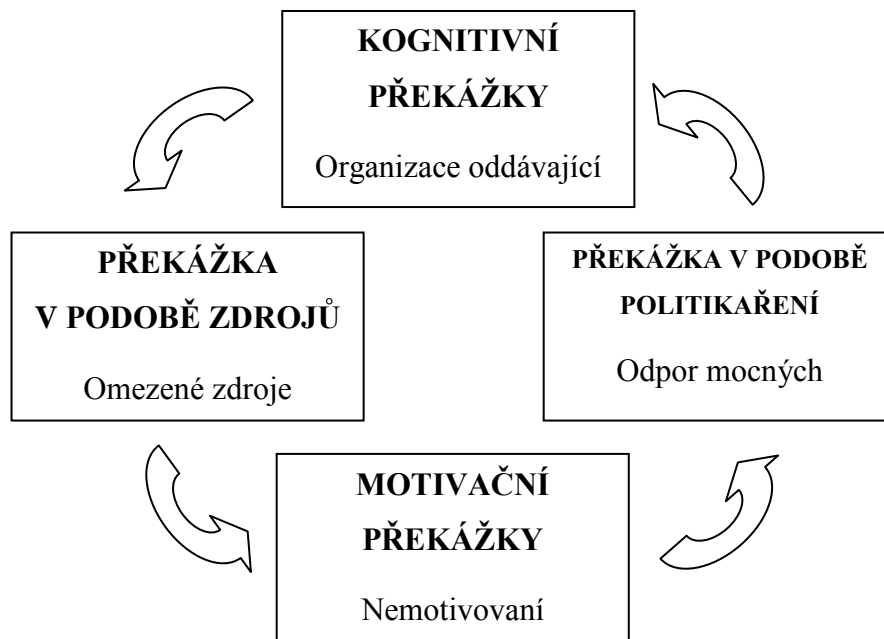
Firemní kultura tak ovlivňuje výkonnost společnosti, její konkurenceschopnost. Její kvalita rovněž ovlivňuje proces strategického řízení od jeho počátku až po jeho uvádění do praxe. Projevuje se v každodenních činnostech organizace a je silou podporující naplňování strategických cílů. V případě, že chceme změnit strategické cíle, musíme tomu přizpůsobit i firemní kulturu ve společnosti. Je potřeba zvážit veškeré potřebné změny ať, se týkají obměny zaměstnanců, změny image společnosti, organizační změny atd.

„Cílený vývoj firemní strategie je v podstatě procesem řešení problému, jehož účelem je zabezpečit přežití, stabilizaci či růst a rozvoj podniku. Obsah organizační kultury ovlivňuje všechny typické fáze tohoto procesu: identifikaci problému, sběr informací, zpracování informací, tvorba alternativních řešení i výběr řešení. Dva důležité faktory, které se při tom uplatňují, jsou míra znalostí z oblasti strategického řízení a kognitivní aspekty organizační kultury, projevující se ve způsobu vnímání a myšlení, který v organizaci převládá. Klíčovou roli přitom hrají základní předpoklady a hodnoty, které management firmy sdílí a způsob přijímání a zpracovávání informací, které při řešení problémů uplatňuje“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 46 - 47). Pokud není strategie společnosti jasně formulovaná, nelze v tomto případě stanovit požadované parametry kultury. Zaměstnanci za těchto okolností nejsou orientováni na výsledky a kontinuální zlepšování procesů, chybí podpora seberealizace. Zaměstnanci tak ztrácí sounáležitost se strategickými cíli společnosti a vizí společnosti.

Chan Kim, Mauborgne (2006, s. 152 - 172) uvádějí čtyři překážky realizace strategie, které mají v různých společnostech různou míru. První je vyburcovat zaměstnance tak, aby si uvědomili nutnost strategické změny (kognitivní překážka). Druhou překážkou jsou zdroje společnosti. Zpravidla v případě zásadních změn je potřeba větších zdrojů vynaložených na realizaci strategie. Třetí překážkou je motivace zaměstnanců, případně

klíčových nositelů strategických změn. Zpravidla je nutné realizovat změny v krátkém čase a z tohoto důvodu je důležité zvolit správný způsob a míru motivace. Poslední překážkou je prosazování různých osobních zájmů – politikaření.

Obr. 3 Překážky, které stojí v cestě realizaci strategie



Zdroj: Chan Kim, Mauborgne, 2006, s. 154, vlastní úprava

Z výše uvedeného vyplývá, že kvalita firemní kultury ovlivňuje ve společnosti veškeré činnosti. „Firemní kultura je sice výsledkem minulých činností, ale zároveň omezujícím faktorem činností budoucích“ (Košťan, Šuleř, 2002, s. 114). Stanovit ideální firemní kulturu nebo předepisovat, jak ji lze vytvářet, není možné. Lze alespoň směle říci, že pevně usazené kultury mají značný vliv na chování v organizaci, a tedy na její výkon (Armstrong, 2002, s. 257 - 258).

Existují společnosti s vysokou úrovní firemní kultury, vizí a strategickými cíli. Naproti tomu mohou existovat v konkurenčním prostředí i společnosti, ve kterých firemní kultura ani strategie není formulována. Přesto jsou schopni konkurovat díky tomu, že zaměstnanci chápou poslání společnosti a jsou ochotni se aktivně podílet. „...sebelepší strategie, které nejsou zajištěny a podpořeny lidmi, zůstávají na papíře jako bezcenný dokument“ (Stýblo, 1993, s. 25).

4 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Ve čtvrté kapitole je vymezen a charakterizován pojem veřejná správa, protože tato práce je zaměřena na kvalitu firemní kultury na Úřadě práce České republiky. Pojem veřejná správa lze jen obtížně popsat, protože správa je velmi široký a složitý jev, se kterým pracuje mnoho vědních oborů a to zejména sociální a ekonomické. Každý z těchto oborů přináší svůj pohled, proto najít obecnou definici, která by byla přijatelná pro všechny, je velmi obtížné.

Veřejná správa zabezpečuje ochranu veřejného pořádku, bezpečnost a obranu státu, zahraniční politiku, hospodářskou politiku, sociální, zdravotní a školskou sféru. Je zřizována státem ke správě veřejných věcí a spravuje stát jako celek. Je vykonávána státními a samosprávnými veřejnoprávními korporacemi, jako jsou kraje a krajské úřady, obce a obecní úřady, veřejnoprávní fondy a veřejnoprávní oborové a zájmové organizace. (Tomeš, 2009).

Tato závěrečná kapitola teoretické části je věnována vymezení pojmu veřejná správa a rozlišení na správu veřejnou a soukromou. Dále rozdělení veřejné správy na státní správu a samosprávu. Je zde pojednáno o správním právu a správních aktech. Dále je v této části popsána působnost a pravomoc orgánů veřejné správy a také řízení ve veřejné správě. V závěru je charakterizován Úřad práce České republiky a také úkoly, které plní.

4.1 Veřejná správa – vymezení pojmu

Rozlišujeme správu soukromou a veřejnou. Veřejná správa je vykonávána ve veřejném zájmu, je více vázána právem a může zde být státní či jiné veřejně mocenské donucení. Správa soukromá je vykonávána v zájmu soukromém, je více spojována s hospodářskou aktivitou osob a stát zasahuje pouze na základě iniciativy subjektů soukromého práva.

Veřejná správa ve funkčním pojetí je výkonnou činností státu jako základního veřejnoprávního subjektu, uskutečňovanou prostřednictvím jeho orgánů, jakož i výkonnou činností tzv. dalších veřejnoprávních subjektů, resp. jejich orgánů, spočívající ve správě veřejných záležitostí a realizovanou jako projev výkonné moci ve státě. Svým obsahem se zaměřuje na organizování chodu veřejných záležitostí, respektive veřejných služeb, a na mocenskou ochranu veřejných zájmů (Průcha, 2007, s. 57).

Veřejnou správu můžeme chápat jak v materiálním tak v organizačním smyslu.

Materiální pojetí – je to obsah veřejné správy, souhrn specifických správních činností, které směřují k dosažení stanovených cílů.

Organizační pojetí – je to ten, kdo veřejnou správu uskutečňuje, kdo ji vykonává, tedy přímí nositelé veřejné správy např. správní úřady nebo úřední osoby. Z tohoto hlediska lze veřejnou správu charakterizovat jako instituci. „Veřejná správa je instituce, která má určitou trvale vytvořenou strukturu, která je založena na právu. Právo ji vytváří, ruší, mění a stanoví sankce“ (Horzinková, Novotný, 2010, s. 13).

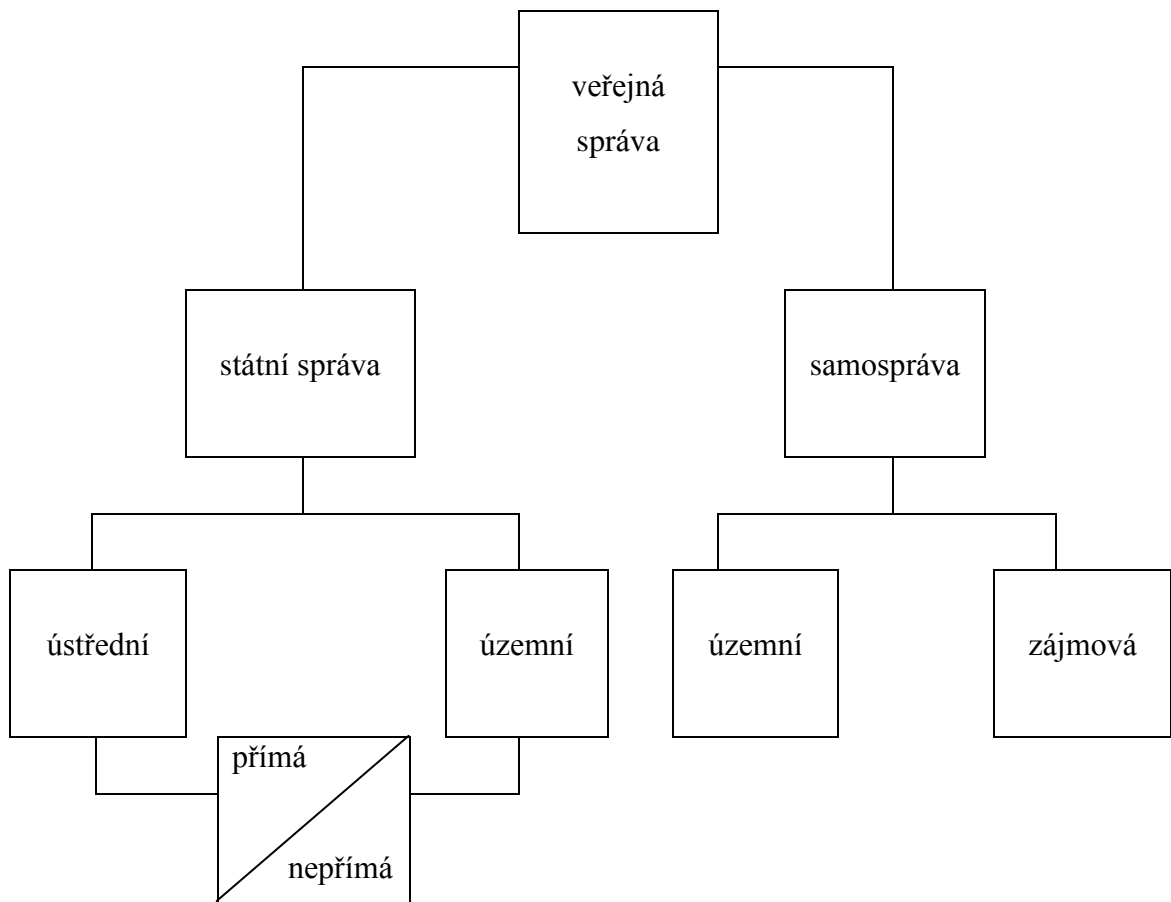
Veřejná správa se dělí na státní správu a samosprávu.

Státní správa – je veřejná správa uskutečňovaná státem. Jejím prostřednictvím stát realizuje svou výkonnou moc. Je to činnost realizovaná ve veřejném zájmu a to na základě a v mezích zákonů. Má výkonný (plněním svých úkolů provádí a zabezpečuje výkonnou moc státu), podzákoný (vázanost správy zákonem, její činnost je jimi determinována a určována) a nařizovací (vyjadřuje mocenskou převahu orgánů státní správy vůči jejím objektům) charakter. Vykonávají ji státní orgány (např. ministerstva, Úřad vlády ČR, Národní bezpečnostní úřad, Český statistický úřad, Policie ČR).

Samospráva – je veřejná správa uskutečňovaná jinými veřejnoprávními subjekty než státem. Jsou to především veřejnoprávní korporace. Ty se mohou dělit na územní (obce, kraje) a zájmové (např. lékařská komora, fondy, nadace, školy, veřejnoprávní televize). Řídí veřejné záležitosti ve vlastním zájmu a na vlastní zodpovědnost. Státní správa může dozorovat činnost samosprávy.

Přímou státní správou můžeme nazvat orgány veřejné správy, které za ni vystupují a jednájí a nepřímý výkon státní správy vykonávají fyzické nebo právnické osoby, kterým byl na základě zákona propůjčen výkon státní správy.

Obr. 4 Orientační dělení veřejné správy



Zdroj: Horzinková, Novotný, 2010, s. 98

Veřejná správa a právo

Veřejná správa je ústředním pojmem správního práva. „Správní právo je ta část právního řádu, která upravuje veřejnou správu. Představuje soubor právních norem vztahujících se na veřejnou správu, pokud jde o její organizaci a činnost, včetně vztahů vznikajících při jejím výkonu mezi nositeli veřejné správy na jedné straně a fyzickými nebo právníckými osobami na straně druhé“ (Hendrych a kol., 2012, s. 16). Mezi subjekty správního práva patří subjekty veřejné správy (rozhodující postavení má stát, který je ve veřejné správě zastoupený orgány státní správy) a dále veřejnoprávní korporace a jejich orgány a proti nim stojí další subjekty veřejné správy, a to fyzické a právnícké osoby, vůči kterým směřuje výkon veřejné správy. Při výkonu veřejné správy mezi nimi vznikají správněprávní vztahy. Jsou to společenské vztahy, které se pohybují v mezích norem správního práva.

Činnost organizací veřejné správy určují a regulují právní normy. Mezi prameny správního práva patří: Ústava a ústavní zákony, pravidla mezinárodního práva, právo evropských společenství, obecné principy, zákony, nařízení a obecně závazné vyhlášky územních samosprávných celků a oblastí samosprávy.

Z hlediska základního poslání veřejné správy mají rozhodující význam procedurální formy realizace veřejné správy:

- ✓ Proces vydávání normativních správních aktů (tento proces je nejčastější a nejvíce se zde projevuje mocenský charakter veřejné správy).
- ✓ Proces vydávání individuálních správních aktů (klasická normotvorná činnost orgánů veřejné správy, podmínkou je jejich publikace např. ve Sbírce zákonů).
- ✓ Proces vydávání správních aktů smíšené povahy (vykazují znaky jak normativních, tak individuálních správních aktů).
- ✓ Proces vydávání nejrůznějších souhlasů, vyjádření, osvědčení, sdělení atd. (směřují ke konkrétním subjektům správního práva).
- ✓ Proces uzavírání veřejnoprávních smluv (slouží k řešení úkolů výkonu veřejné správy) (Skulová a kol., 2012, s. 16).

Je na místě objasnit také pojem správního řízení. Je to řízení, kdy se tvoří konkrétní opatření a rozhodnutí. Správní řízení je procesem,

- jehož výsledkem je správní akt (akt aplikace práva),
- v němž se osoby, jejichž práv a povinností se věc týká, podílejí na řízení a tvorbě obsahu rozhodnutí a k tomu jsou vybaveny procesními právy a povinnostmi,
- který probíhá v právních normách od zahájení řízení, přes zajišťování podkladů pro rozhodnutí a jeho vydání, použití prostředků k přezkoumání, až po případnou exekuci (Hendrych a kol., 2012, s. 346 - 347).

Ve správním řízení se vydává správní akt schopný způsobit účinky v něm předvídané (právní moci): založit, změnit nebo zrušit práva a povinnosti v dané věci správnímu orgánu nepodřízených osob, nebo je autoritativně stvrdit. Je způsobem rozhodování, pokud je třeba případ podle zákona řešit právě vydáním správního aktu (Hendrych a kol., 2012, s. 347).

Při výkonu veřejné správy vznikají správněprávní vztahy, regulují správní právo a jejich subjekty mají oprávnění a povinnosti stanovené normami správního práva. Pro tyto vztahy je charakteristické, že jedním z jejich subjektů je vždy orgán veřejné správy. Stát zřizuje tyto orgány a svěřuje jim potřebnou pravomoc k tomu, aby ve sféře veřejné správy prosazovaly veřejné zájmy a uskutečňovaly výkonnou, podzákonnou a nařizovací činnost při správě státu. Druhým ze subjektů jsou účastníci řízení, vůči nimž je tato pravomoc vykonávána a o jejichž záležitostech je ve správním řízení rozhodováno. Tyto vztahy mohou vznikat jak z iniciativy orgánů veřejné správy, které mají mocensky převažující postavení, tak z iniciativy subjektů, vůči nimž bude příslušné veřejnosprávní působení směřovat. Tyto vztahy mohou vznikat i proti působení jeho adresáta (Průcha, 2007, s. 137).

Výsledkem správního řízení je vydání správního rozhodnutí. Skulová a kol. (2012, s. 177) uvádí, že „Správní rozhodnutí jsou tedy správní akty (jednostranné správní úkony), které jsou výrazem (konstitutivní) rozhodovací činnosti orgánů veřejné správy o právech a povinnostech určitého konkrétního subjektu v postavení účastníka správního řízení, nebo které taková sporná práva nebo povinnosti autoritativně osvědčují (deklarují)“.

Mezi formy správního rozhodnutí patří: rozhodnutí, které je meritorní správní rozhodnutí (meritorní – rozhodnutí ve věci, které je předmětem řízení) a usnesení, které je procesní správní rozhodnutí (pomocné rozhodnutí, jímž se věci nerozhoduje, jen upravuje vedení, případně průběh správního řízení). Správní orgán je povinen vydat rozhodnutí do 30 dnů od zahájení řízení, pokud není zvláštním předpisem stanoveno jinak. Každé správní rozhodnutí musí být platné, musí mít vyznačenu právní moc, musí být účinné a vykonatelné.

Působnost a pravomoc orgánů veřejné správy vymezuje jejich místo v systému veřejné správy. Působnost stanoví předmět a rozsah správní činnosti, pro jejíž realizaci je orgán veřejné správy příslušný. Rozeznáváme příslušnost *věcnou* - určuje druh činnosti, a působnost *územní* - stanoví, na jakém území může příslušný orgán správní činnost s příslušnými důsledky vykonávat. Pravomoc stanoví právní prostředky, jimiž má plnění úkolů zabezpečovat (Horzinková, Novotný, 2010, s. 29).

4.2 Řízení ve veřejné správě

Řízení je dynamický proces, který se váže k lidskému chování či jednání. Správa je činnost, která zajišťuje chod věcí požadovaným směrem.

Řídící prvky v činnosti státní správy souvisí především zejména s její organizující povahou a projevují se v jejím cílovém zaměření. Řízení je možné označit za proces cílené aktivizace chování. Státní správa se tedy projevuje jako řízení tehdy a tam, kdy smyslem její činnosti jsou nově dosahované stavy. Státní správa si nestanoví tyto cíle primárně sama, nýbrž v základní rovině jsou odvozovány od zákonů jakožto aktů orgánů zákonodárné moci. Teprve na nižších stupních hierarchie cílů činnosti státní správy jsou tyto „nižší“, „zprostředkující“ cíle vyvozovány rovněž z aktů příslušných správních orgánů (Průcha, 2007, In Tomašovičová, 2011, s. 24).

Beránek, Foral, Valoušek (2011) se zmiňují o tempu změn, které probíhají v organizacích. Hovoří o:

- *reengineeringu* – kdy dochází ke změnám razantním způsobem a ve velkých krocích,
- *evolučních změnách* – vycházející z koncepce učící se organizace.

Uvádí, že ve státní správě lze vzhledem ke stabilitě systému fungování doporučit spíše evoluční změny než reengineering. Změny by měly přicházet v postupných, naplánovaných a promyšlených krocích. U významnějších změn nejdou odhadnout dopady a aspekty spojené lidským faktorem a byrokracií organizace mohou způsobit i nevratné škody na fungování státního aparátu. Může však dojít k situacím, kdy z různých důvodů (společenských, politických, hospodářských, bezpečnostních) není pro evoluční změny dostatek času. Potom je nutné přistoupit k reengineeringu i ve veřejné sféře. Promyšlený a plánovitým nástrojem může být management změny.

„Management změny je kontinuální proces vyrovnávání organizace s její tržní pozicí a efektivnější realizací tohoto procesu oproti konkurenci. Toto vyrovnávání probíhá kontinuální synchronizací čtyř klíčových pák managementu – strategie, operativy, firemní kultury a náhrad za postoupení změny“ (Beránek, Foral, Valoušek, 2011, s. 41).

Nedílnou součástí managementu ve státní správě je personální management. Požadavky kladené na uchazeče o zaměstnání ve státní správě se liší od požadavků na zaměstnance

v soukromém sektoru. Ve státní správě je výběr zaměstnanců omezen pravidly. Ty vyplývají ze zákona a je zde kladen důraz na formální prvky, jako je vzdělání, délka odborné praxe, délka celkové praxe, čistý trestní rejstřík.

I ve státní správě je kladen důraz na firemní kulturu, která bývá v jejich organizacích zpravidla silná. Beránek, Foral, Valoušek (2011) tvrdí, že „...může pozitivní firemní kultura umravňovat menšinově zastoupené pracovníky s cíli neslučujícími se s posláním organizace, stejně jako naopak negativní organizační kultura může některé dosud slušné pracovníky „pokřivit“.

4.3 Úřad práce České republiky

Ve své diplomové práci se věnuji firemní kultuře a strategickému řízení ve veřejné správě. Konkrétně na Úřadě práce České republiky, kde pracuji. Nejdříve bych se zmínila o vzniku Úřadu práce České republiky.

V roce 1989 došlo v tehdejší ČSSR k převratným politickým změnám, na které bezprostředně navázaly změny v oblasti ekonomické. S probíhajícími změnami se začal formovat také trh práce. K usměrňování vývoje trhu práce bylo třeba konstituovat i příslušné institucionální nástroje. Úřady práce byly zřizovány MPSV postupně po vzniku Správy služeb zaměstnanosti k 1. 8. 1990. Právním podkladem jejich vzniku bylo zákonné opatření předsednictva ČNR č. 306/1990 o zřízení úřadů práce. Tím byly vytvořeny základní instituce služeb zaměstnanosti.

Ke změně právního postavení došlo dne 1. 1. 2001 na základě zákona č. 219/2000 Sb. Na základě ustanovení tohoto zákona se úřad práce jako orgán státní správy stává organizační složkou státu, jejíž odborné kompetence a působnost jsou nově vymezeny zákonem č. 435/2004 o zaměstnanosti (http://portal.mpsv.cz/sz/local/me_info/zaklnf/vznik, 2011-25-2, In Tomašovičová, 2011, s. 31).

Další změny nastaly v roce 2011. Úřad práce České republiky byl zřízen s účinností od 1. dubna 2011 zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, kterým je vymezena jeho působnost. Dnem účinnosti tohoto zákona úřady práce zřízené podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších

předpisů, se považují na kontaktní pracoviště krajských poboček Úřadu práce České republiky. Úřad práce je správním úřadem s celostátní působností a je účetní jednotkou. Úřad práce České republiky řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí, které je jeho nadřízeným správním úřadem. Úřad práce je rozčleněn na generální ředitelství a krajské pobočky, jejíž součástí jsou kontaktní pracoviště.

Úřad práce plní úkoly v těchto oblastech:

- a) zaměstnanosti,
- b) ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele,
- c) státní sociální podpory,
- d) dávek pro osoby se zdravotním postižením,
- e) příspěvku na péči a inspekce poskytování sociálních služeb a
- f) pomoci v hmotné nouzi,

v rozsahu a za podmínek stanovených zákonem o zaměstnanosti, zákonem o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů, zákonem o státní sociální podpoře, zákonem o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením a o změně souvisejících zákonů, zákonem o sociálních službách a zákonem o pomoci v hmotné nouzi (<http://portal.mpsv.cz/upcr/oup>, 2013-03-03,21:21).

Ve své práci jsem provedla kvantitativní výzkum metodou dotazníku, které jsem rozdala, nebo zaslala mailem na jednotlivá oddělení Úřadu práce České republiky. Jednalo se o oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi pro rodiny s dětmi, o oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi pro jednotlivce, oddělení dávek státní sociální podpory a oddělení zaměstnanosti.

Oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi pro rodiny s dětmi a oddělení dávek pomoci v hmotné nouzi pro jednotlivce spadá do systému pomoci v hmotné nouzi. Tento systém upravuje zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů. Vymezuje situace spojené s nedostatečným zabezpečením základní obživy, bydlení a mimořádnými událostmi. Napomáhá řešení některých nárazových životních situací. Stanovuje, že každá osoba má nárok na poskytnutí základních informací, které vedou nejenom k řešení její současné situace, ale i k předcházení vzniku hmotné nouze. Nedílnou součástí pomoci v hmotné nouzi je sociální práce s klienty.

System pomoci v hmotné nouzi je moderní formou pomoci osobám s nedostatečnými příjmy, motivující tyto osoby k aktivní snaze zajistit si prostředky k uspokojení životních potřeb. Je jedním z opatření, kterými Česká republika bojuje proti sociálnímu vyloučení. Vychází z principu, že každá osoba, která pracuje, se musí mít lépe než ta, která nepracuje, popřípadě se práci vyhýbá (<http://www.mpsv.cz/cs/5#sphn>, 2013-03-11,14:35).

Dávky, které se vyplácí na uvedeném oddělení, a které jsou dávkami pomoci v hmotné nouzi:

- ✓ *Příspěvek na živobytí* – pomáhá jednotlivci nebo rodině při nedostatečném příjmu.
- ✓ *Doplatek na bydlení* – pomáhá v situacích, kdy na úhradu nákladů spojených s bydlením nestačí vlastní příjmy jednotlivce či rodiny.
- ✓ *Mimořádná okamžitá pomoc* – je poskytována jednotlivci či rodině ve zvlášť tíživých situacích, jejíž řešení nelze odkládat.

Podle Tomeše (2009) je v současnosti kladen větší důraz na aktivitu adresáta sociální pomoci a zároveň na jeho odpovědnost nejen za sebe, ale i svoji rodinu. Tuto odpovědnost má i v případě, že není schopen svými vlastními silami překonat tíživou situaci, do které se dostal, a jiné nástroje ze systému sociálního pojištění a státní sociální podpory nelze použít, protože na ně nevznikl nárok, anebo nestačí k překonání negativní sociální situace.

Oddělení dávek státní sociální podpory se zabývá dávkami, které jsou poskytovány osobám a jejím rodinným příslušníkům ve společensky uznaných situacích, kdy stát skrze jejich vyplácení z části přebírá spoluzodpovědnost za vzniklou sociální situaci.

Dávky, které se vyplácí na uvedeném oddělení:

- ✓ *Přídavek na dítě* – je to dávka poskytovaná rodinám s dětmi, které jim pomáhají krýt náklady spojené s výchovou a výživou nezaopatřených dětí.
- ✓ *Příspěvek na bydlení* – přispívá na krytí nákladů na bydlení rodinám či jednotlivci s nízkými příjmy.
- ✓ *Pěstounská péče* – je to forma náhradní rodinné výchovy. Soud svěřuje dítě pěstounovi do péče na jeho žádost v případech, kdy se o něj vlastní rodiče nemohou nebo nechtějí starat. Dávky pěstounské péče jsou čtyři a jsou určeny ke krytí nákladů svěřených dětí, na odměnu pěstouna a další náklady spojené s touto péčí.

- ✓ *Porodné* je dávka poskytovaná v závislosti na výši příjmu, kterou se rodině s nízkými příjmy jednorázově přispívá na náklady související s narozením prvního dítěte.
- ✓ *Pohřebné* je stanoveno pevnou částkou ve výši 5 000 Kč. Příjem rodiny se netestuje (http://portal.mpsv.cz/soc/ssp/obcane/zivotni_min, 2013-03-11,15:37).

Koldinská (2007) uvádí, že systém sociální pomoci je individualizovaný a vznik nároku se hodnotí individuálním posouzením jednotlivých případů.

Poslední oddělení, kde jsem požádala kolegy o spolupráci při vyplňování dotazníků, bylo *oddělení zaměstnanosti*, kde jsem i já několik let pracovala, znám tedy prostředí i pracovní náplň. Od roku 2012 došlo k výraznému poklesu pracovních míst, vzrůstá nezaměstnanost a počet klientů hlásící se do evidence Úřadu práce České republiky. Počet klientů, kteří se hlásí o pobírání sociálních dávek rovněž přibývá. Vedle toho byl zaveden nový informační systém a proběhla řada legislativních změn, tedy i toto oddělení bylo nuceno vypořádat se s řadou problémů.

Do hlavní náplně práce oddělení zaměstnanosti patří:

- ✓ zprostředkování zaměstnání, tj. vyhledávání vhodného zaměstnání, poradenství a poskytování informací o pracovních příležitostech,
- ✓ poskytuje podporu v nezaměstnanosti při splnění zákonem stanovených podmínek,
- ✓ poskytuje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání, pokud ji uchazeč potřebuje,
- ✓ poskytuje pracovní rehabilitaci, pokud je osobou se zdravotním postižením (<http://portal.mpsv.cz/sz/obecne>, 2013-03-11,16:28).

Mezi další činnosti úřadu patří například pořádání rekvalifikačních, poradenských programů pro nezaměstnané, mapuje situaci na trhu práce, organizuje cílené programy zaměstnanosti, poskytuje informace týkající se práce v zahraničí, provozuje informační poradenská střediska poskytující informace o síti středních a vysokých škol a možnosti uplatnění absolventů.

Obor sociální pedagogika se orientuje na pomoc znevýhodněným, ohroženým a rizikovým osobám a skupinám. Zaměřuje se zejména na vytváření souladu mezi potřebami jedinců a společnosti a na vytvoření optimálních podmínek pro život. Všechny teoretické znalosti,

které jsem získala po dobu studia, se snažím využít ve své každodenní práci, kdy se setkávám s rodinami, které jsou znevýhodněné a mnohdy ohrožené sociálním vyloučením. Svoji prací a přístupem se snažím pomoci všem klientům a usnadnit jim životní podmínky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY NA ÚŘADĚ PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY

Firemní kultura, která je součástí strategického řízení, v sobě zahrnuje mimo jiné pracovní postupy i pravidla chování, tedy jakým způsobem mají zaměstnanci Úřadu práce České republiky jednat s klienty. Většina klientů má velké osobní problémy a citlivý přístup zaměstnanců a správně odvedená práce je na místě. V mé diplomové práci mě však zajímá pohled a názory mých kolegů na firemní kulturu úřadu a způsob řízení jejich práce. Výzkum firemní kultury pomůže získat informace, zda jsou zaměstnanci úřadu ve své práci spokojeni, zda jim vyhovuje prostředí, ve kterém pracují, a zda se ztotožňují s danou firemní kulturou. Nebo naopak, s čím spokojeni nejsou, co by chtěli změnit, a kde vidí možnosti nápravy.

5.1 Cíl a metody výzkumu

Cílem výzkumu je analýza současného stavu firemní kultury, která je součástí strategie řízení na Úřadě práce České republiky, a získání poznatků o tom, jaký postoj k dané problematice mají zaměstnanci. Jak vnímají nastavenou firemní kulturu organizace, zda ji podporují a ztotožňují se s ní nebo naopak, firemní kultura organizace jim nevyhovuje, a vidí zde slabá místa. Na základě tohoto cíle stanovuji následující hypotézy:

H 1: Zaměstnanci úřadu práce se ztotožňují s nastavenou firemní kulturou organizace.

H 2: Pracovní podmínky, prostředí a technologie jsou pro zaměstnance vyhovující.

H 3: Vztahy na pracovišti a přístup vedení vytváří příznivé pracovní klima.

H 4: Případné zkvalitnění firemní kultury by vedlo k vyšší efektivnosti práce a k vyššímu pracovnímu výkonu.

Metody výzkumu

Nejdříve jsem uvažovala nad metodou strukturovaného rozhovoru se svými kolegy, ale kvůli současnému pracovnímu vypětí a velkému počtu klientů, který každý z pracovníků Úřadu práce České republiky musí zvládnout, jsem od tohoto záměru ustoupila, a to zejména kvůli časové náročnosti této metody. Proto jsem zvolila kvantitativní výzkum metodou dotazníku, u kterého se domnívám, že má také dostačující vypovídací schopnost.

Dotazník patří mezi dotazovací techniky, které zajišťují individuální výpovědi nebo hromadné údaje o sociálních jevech prostřednictvím informací ze subjektivního světa lidí. Je určen k vyplnění konkrétním osobám. Respondenti, kterým jsou dotazníky osobně předány, se cítí vůči výzkumníkům a k výzkumu více zavázáni (Nový, Surinek, 2006, s. 266). V mém případě bylo přibližně 50 dotazníků předáno osobně, protože se jednalo o mé brněnské kolegy. Ostatním byl zaslán prostřednictvím mailové pošty, a to na kontaktní pracoviště v Českých Budějovicích a Žďáru nad Sázavou.

Při provádění výzkumu jsem si stanovila následující postup:

- ✓ vymezení skupiny respondentů,
- ✓ sestavení otázek,
- ✓ rozdání dotazníků,
- ✓ vyhodnocení odpovědí a vytvoření grafů.

Jak jsem již zmínila, skupina respondentů se skládala ze zaměstnanců Úřadu práce České republiky a to z kontaktních pracovišť Brno – město, Žďár nad Sázavou a České Budějovice. Jednalo se o mé kolegy, kteří pracují na pozicích referentů, referentů nepojistných dávek a sociálních pracovníků. Práce referentů se týká především zpracování veškeré písemné dokumentace od klientů a jednání s nimi v kanceláři na Úřadě práce České republiky. Práce sociálních pracovníků je navíc rozšířena o povinnost sociálních šetření v rodinách.

Při sestavování otázek dotazníku jsem vycházela ze zadání diplomové práce. Pro provedení výzkumu jsem zformulovala následující otázky:

1. Znáte etický kodex Úřadu práce České republiky?
2. Jednáte v souladu s etickým kodexem?
3. Jedná podle Vás zaměstnavatel v souladu s etickým kodexem?
4. Znáte cíle organizace, ve které pracujete?
5. Ztotožňujete se s cíli organizace?
6. Vyhovuje Vám nastavená firemní kultura Úřadu práce České republiky?
7. Poskytuje Vám zaměstnavatel výhody a benefity?
8. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek pomůcek, kancelářských potřeb a předepsaných tiskopisů potřebných k výkonu Vaší práce?

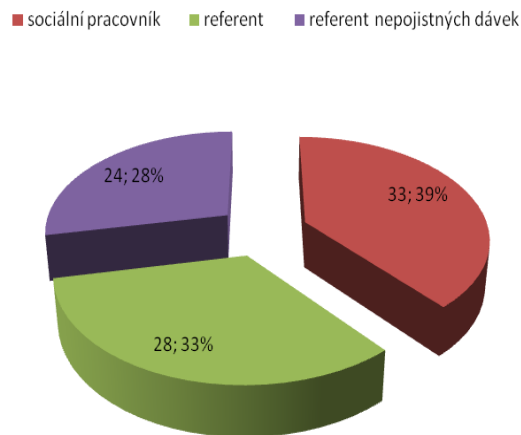
9. Umožňuje Vám zaměstnavatel prostor pro další vzdělávání?
10. Máte možnost supervize pod odborným vedením?
11. Vyhovuje Vám pracovní prostředí?
12. Ohodnoťte současné technologické vybavení (informační systém) na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.
13. Ohodnoťte minulé technologické vybavení (informační systém) na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.
14. Myslíte si, že vedení organizace je seznámeno s problematikou jednotlivých agend?
15. Řeší vyšší vedení adekvátně Vaše pracovní problémy?
16. Myslíte si, že Váš přímý nadřízený je odborníkem ve své profesi?
17. Je pro Vás přímé vedení oporou?
18. Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti?
19. Je podle Vás možné zlepšit současnou firemní kulturu?
20. V případě, že jste na předcházející otázku odpověděli ano, v jaké oblasti (oblastech) vidíte možnosti zlepšení?
21. Myslíte si, že Vy sami můžete přispět k vyšší efektivnosti práce?

Většina mých spolupracovníků vyplnila dotazník ochotně, vzniklo i několik debat, ve kterých byly dané otázky rozebírány podrobněji. Získané odpovědi byly vyhodnoceny a zaznamenány pomocí grafů. Výsledky byly podkladem pro potvrzení a vyvrácení stanovených hypotéz.

5.2 Charakteristika respondentů

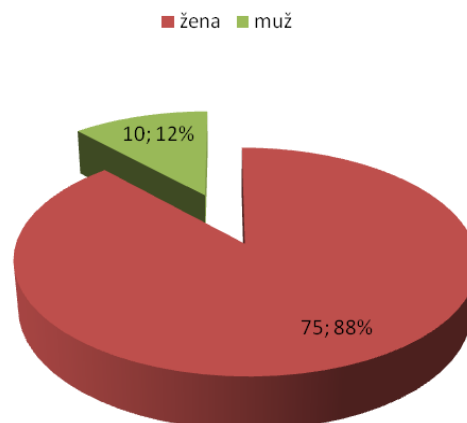
Respondenti se skládali ze zaměstnanců Úřadu práce České republiky a to z kontaktního pracoviště Brno – město, kde jsem 50 dotazníků převážně osobně rozdala. Mailem mi bylo zasláno 35 odpovědí z kontaktních pracovišť Žďár nad Sázavou a České Budějovice. Pohlaví, věk a pracovní zařazení je zpracováno v následujících grafech.

Všechny grafy, které zobrazují výzkum na Úřadě práce České republiky, vznikly na základě vlastního zpracování získaných údajů. U každého grafu je uveden počet odpovědí a jejich procentuální vyjádření.

Graf č. 1 – Grafické znázornění rozložení zaměstnanců podle náplně práce

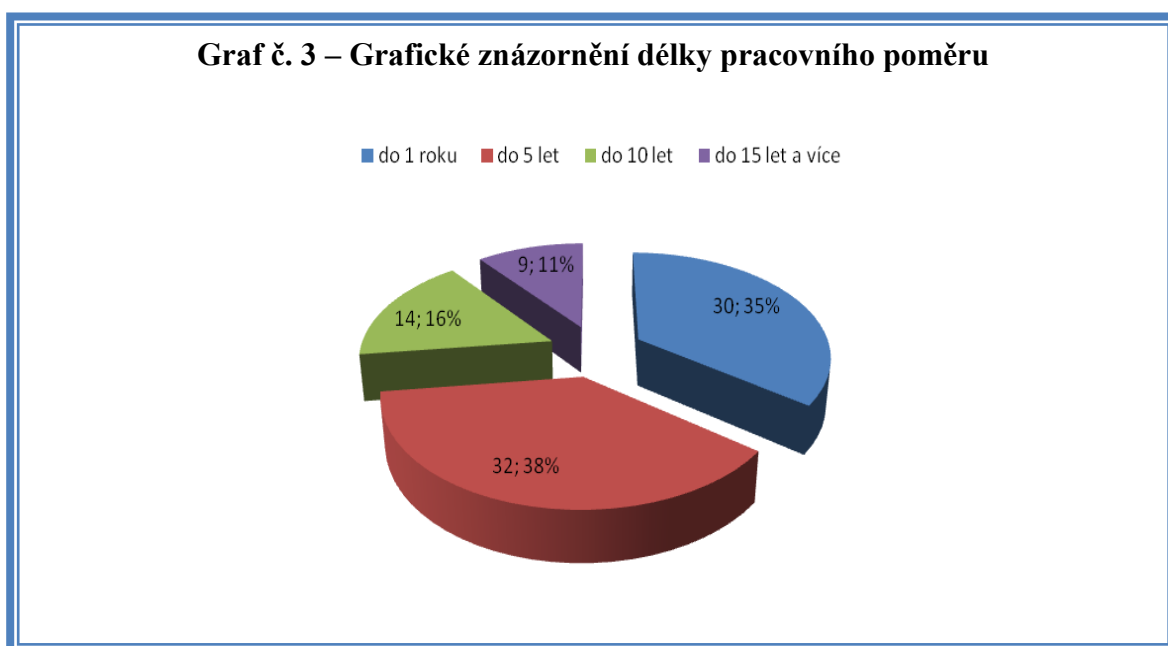
Výsledek: 33 sociálních pracovníků, 28 referentů, 24 referentů nepojistných dávek.

Prvním kritériem pro charakteristiku respondentů bylo zařazení do určité pracovní pozice, konkrétně se jednalo o sociálního pracovníka, referenta a referenta nepojistných dávek. Z grafu je patrné, že výzkumu se zúčastnilo nejvíce sociálních pracovníků (33), dále 28 referentů a nejméně (24) odpovídalo referentů nepojistných dávek. Z charakteru pracovních činností jednotlivých skupin je zřejmé, že respondenti mají velmi podobnou náplň práce, pracují v podobném prostředí a jsou ovlivněny podobnými vlivy.

Graf č. 2 – Grafické znázornění rozložení zaměstnanců podle pohlaví

Výsledek: 10 mužů, 75 žen.

Z uvedeného znázornění je patrný velký rozdíl v zastoupení pohlaví. Je to dáno tím, že se jedná o sociální oblast, ke které ženy mají bližší vztah než muži. Muži i v současné době preferují zaměstnání spíše v oblasti s technickým zaměřením. Domnívám se, že ženy v sobě mají více empatie a sociálního citění, které jsou u této profese nezbytné.

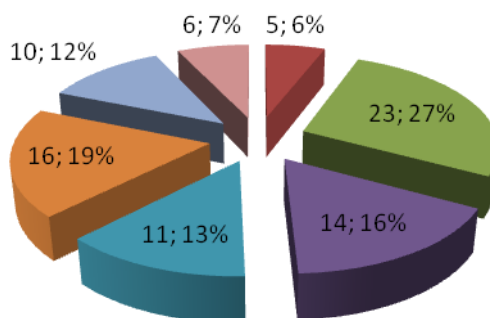


Výsledky: 32 respondentů s délkou pracovního poměru od 1 roku do 5 let, 30 respondentů s délkou pracovního poměru do 1 roku, 14 respondentů s délkou pracovního poměru od 5 do 10 let a 9 respondentů s délkou pracovního poměru nad 10 let.

Z grafu je patrné, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří na úřadě pracují v rozmezí jeden až pět let (38%). V těsné blízkosti jsou na druhém místě pracovníci, kteří jsou v zaměstnaneckém poměru do jednoho roku (35%). Je to dané především změnami, které nastaly od začátku roku 2012, kdy došlo ke změně počítačového programu, ve kterém se veškerá agenda zpracovávala. Dále byly sníženy počty pracovníků a těm zaměstnancům, kteří zůstali, tak neúměrně narostl počet klientů a tím se i zvětšil objem práce, který museli zvládnout. Z pracovního poměru tak odešlo mnoho lidí, kteří byli odborníky ve své profesi. Počet pracovníků, kteří zde pracují více jak pět let, je v porovnání s předchozími kategoriemi méně výrazný (16% 5 – 10 let a 11% nad 10 let).

Graf č. 4 – Grafické znázornění věkových kategorií zaměstnanců

■ od 20 do 25 ■ od 26 do 30 ■ od 31 do 35 ■ od 36 do 40
■ od 41 do 45 ■ od 46 do 50 ■ od 51 a více



Výsledky: 23 respondentů ve věkové kategorii od 26 do 30 let, 16 respondentů od 41 do 45 let, 14 respondentů od 31 do 35 let, 11 respondentů od 36 do 40 let, 10 respondentů od 46 do 50 let, 6 respondentů nad 51 let a 5 respondentů do 25 let věku.

Ně největší skupinou jsou zaměstnanci ve věku od 26 do 30 let (27 %). V této skupině je nejvíce zaměstnanců, kteří byli nově přijati. Další nejsilnější kategorií je věková skupina od 41 do 45 let (19 %) následovaná skupinami od 31 do 35 let (16%), od 36 do 40 let (13%) a od 46 do 50 let věku (13%). Mezi těmito skupinami není velký rozdíl a je tady nejvíce těch, kteří zůstali v pracovním poměru i po provedených změnách. Nejméně lidí je v kategoriích nejstarších a nejmladších zaměstnanců.

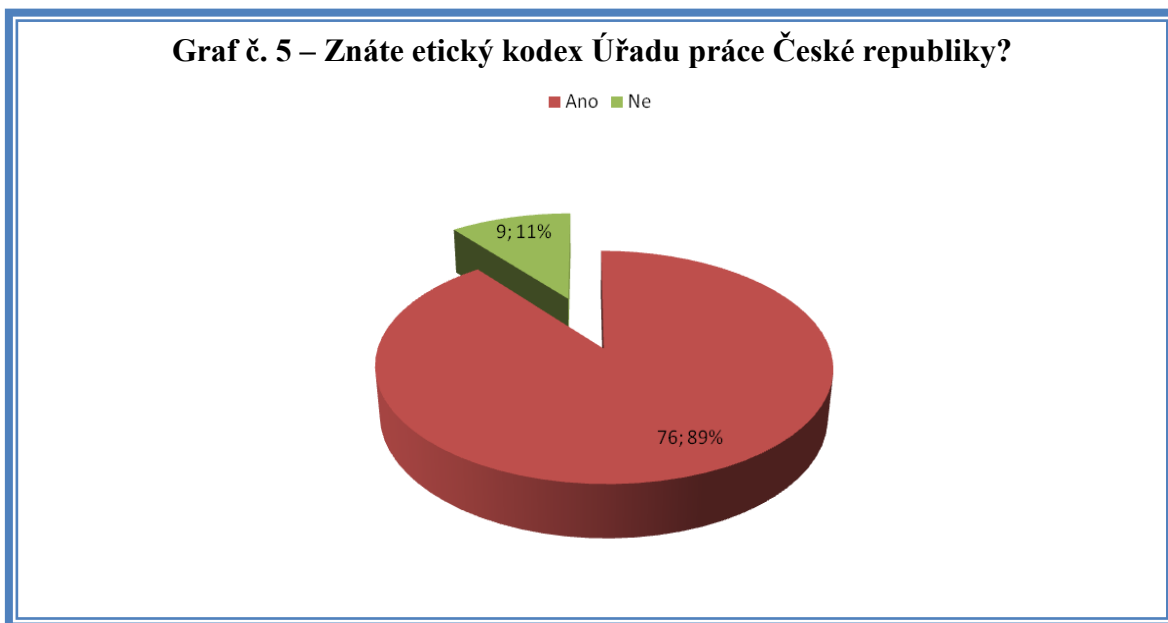
Závěrem lze říci, že na Úřadě práce České republiky pracují převážně ženy. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii od 25 do 30 let následovaná věkovou kategorií od 41 do 45 let. Nejčastější délka zaměstnání se pohybuje v rozmezí od 1 roku do 5 let.

5.3 Vyhodnocení otázek výzkumu

Tato kapitola je věnována vyhodnocení odpovědí na položené otázky. Výzkum mapuje, jaké názory a postoje mají zaměstnanci Úřadu práce České republiky na firemní kulturu organizace, ve které pracují. Jestli převládá spokojenost či nespokojenost, nebo zda zaměstnanci zaujali neutrální postoj. Dotazník byl sestaven tak, abych procentuálním

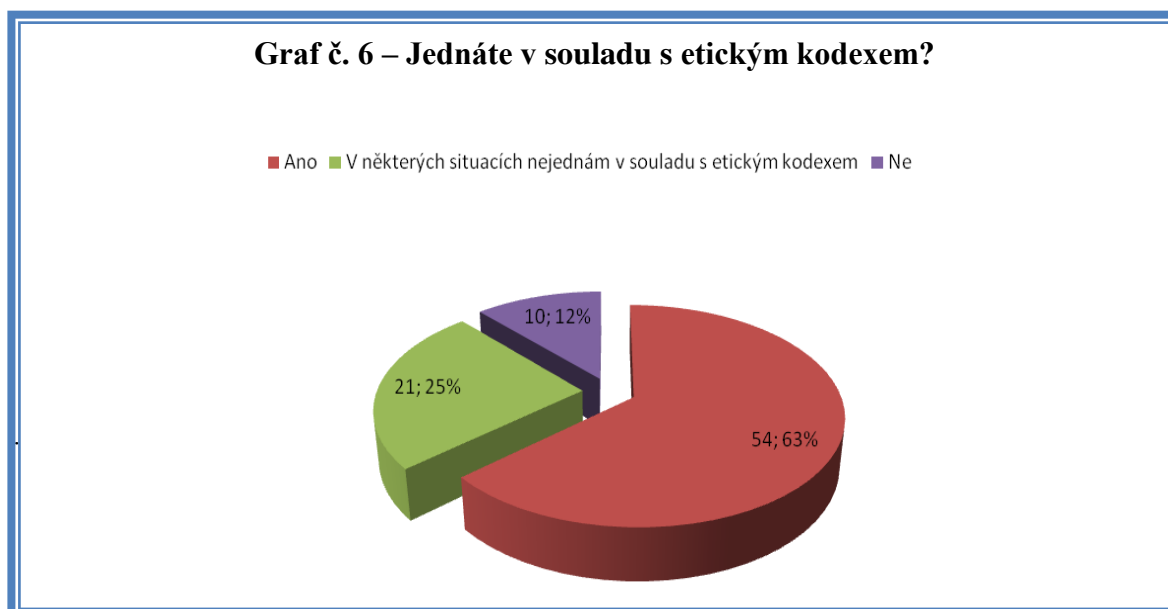
vyhodnocením získala názory zaměstnanců k jednotlivým aspektům firemní kultury organizace, kde pracují.

Všechny grafy, které zobrazují výzkum na Úřadě práce České republiky, vznikly na základě vlastního zpracování získaných údajů. U každého grafu je uveden počet odpovědí a jejich procentuální vyjádření.



Výsledky: ano 76 respondentů, ne 9 respondentů.

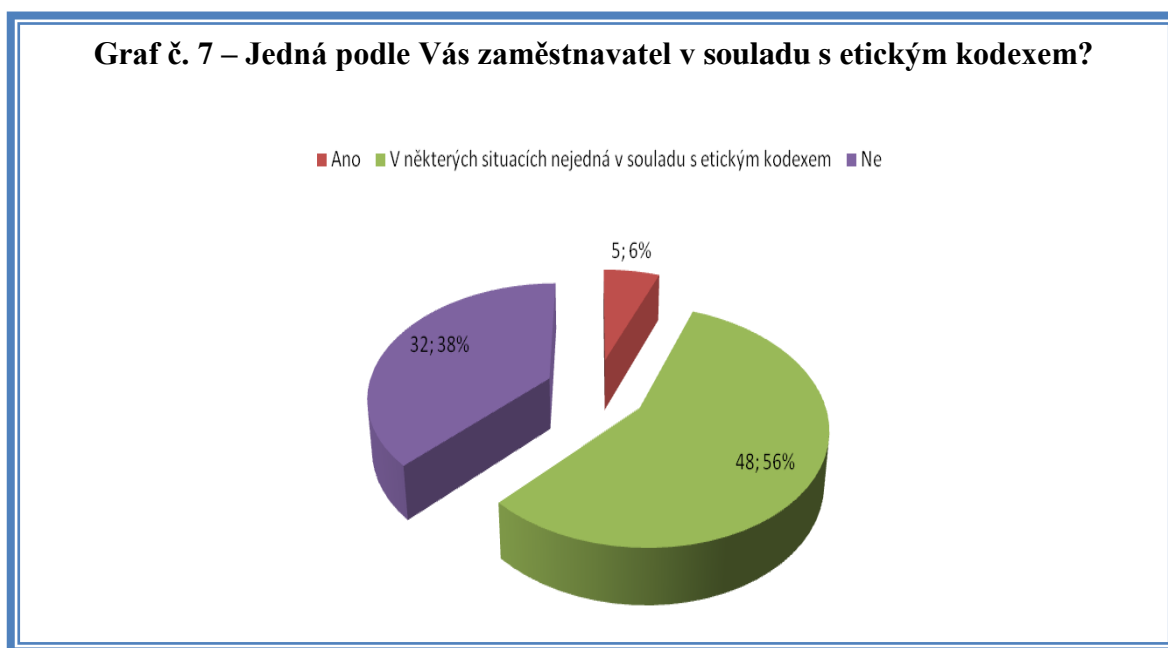
Z výsledku vyplývá, že 89 % zaměstnanců etický kodex zná. Toto procento je poměrně vysoké a ukazuje na dobrou informovanost o standardech chování zaměstnanců veřejné správy.



Výsledky: ano 54 respondentů, 21 respondentů v některých situacích nejedná v souladu s etickým kodexem, ne 10 respondentů.

63% zaměstnanců jedná v souladu s etickým kodexem. Opět bych chtěla připomenout, že práce v této oblasti je velmi náročná a jsou situace, kdy ovládnout své chování, aby bylo na požadované profesionální úrovni a zároveň, aby byly dodrženy všechny zásady etického kodexu, vyžaduje někdy ze strany zaměstnanců značné úsilí. 25 % zaměstnanců přiznává, že v některých situacích nejedná v souladu s etickým kodexem a 12 % uvedlo, že nejedná v souladu s etickým kodexem.

Závěrem k těmto dotazům, uvedených v grafu č. 5 a 6, mohu říci, že většina zaměstnanců etický kodex zná a ctí jeho zásady, a úroveň firemní kultury ze strany zaměstnanců je při práci s klienty na požadované úrovni.



Výsledky: ano 5 respondentů, 48 respondentů si myslí, v některých situacích zaměstnavatel nejedná v souladu s etickým kodexem, ne 32 respondentů.

Největší skupina, tedy 56 % respondentů uvedlo, že v některých situacích jejich zaměstnavatel nejedná v souladu s etickým kodexem. Vzhledem k diskuzi nad dotazníky se svými kolegy se domnívám, že je to dáno velkými, překotnými změnami, jak v oblasti personální (snížení počtu pracovních míst, fluktuace nových zaměstnanců), tak v oblasti

informačního systému. 38% respondentů zaujalo negativní postoj. Pouze 6 % dotazovaných na položenou otázku odpovědělo kladně.

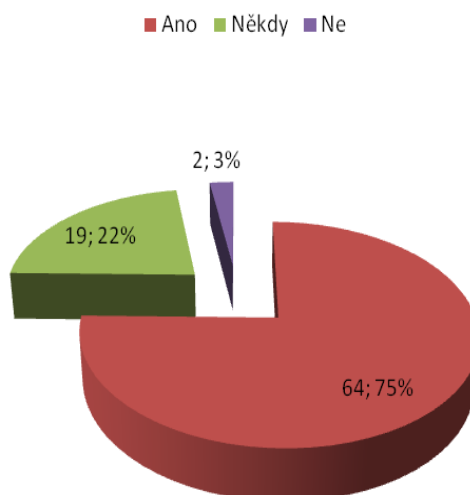
Graf č. 8 – Znáte cíle organizace, ve které pracujete?



Výsledky: ano 82 respondentů, ne 3 respondenti.

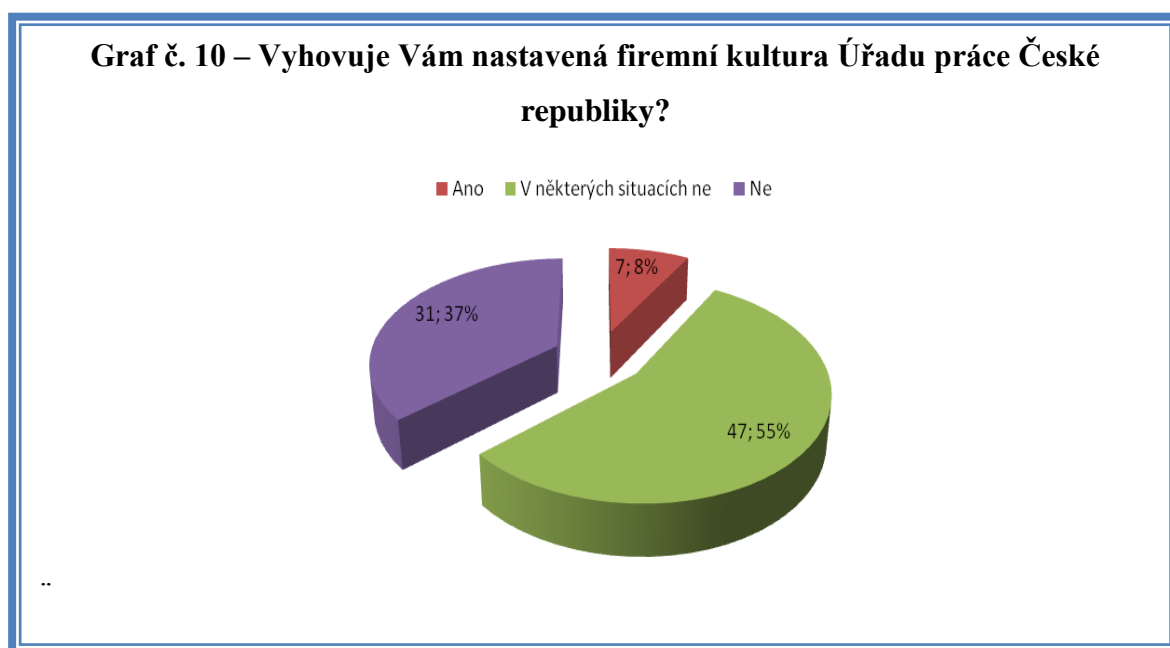
Výsledky dotazování jasně ukazují, že většina zaměstnanců zná cíle úřadu, ve kterém pracují. Tato skutečnost potvrzuje pravdivost odpovědí zaznamenaných v grafech č. 5 a 6.

Graf č. 9 – Ztotožňujete se s cíli organizace?



Výsledky: ano 64 respondentů, ne 2 respondenti, někdy 19 respondentů.

Z uvedeného vyplývá, že 75 % zaměstnanců úřadu se ztotožňuje s cíli organizace, kdy mezi nejdůležitější patří pomoc lidem, kteří se ocitli v tíživých životních situacích. 22 % zaměstnanců v některých situacích s cíli nesouhlasí, nebo by je možná stanovili jinak. V porovnání s předcházejícím grafem č. 8 výsledky výzkumu poukazují na dobrou profesionální úroveň zaměstnanců Úřadu práce České republiky a dodržování stanovených zásad firemní kultury.

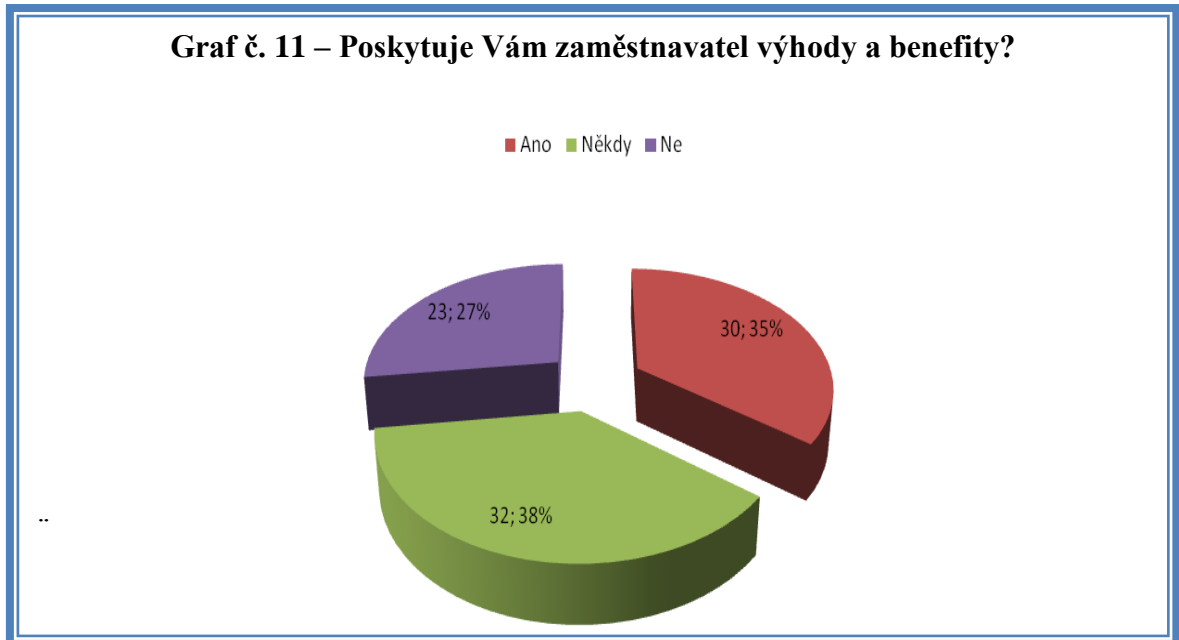


Výsledky: ano 7 respondentů, v některých situacích ne 47 respondentů, ne 31 respondentů.

Výsledky odpovědí na tuto otázku ukazují na nespokojenost zaměstnanců s nastavenou firemní kulturou organizace. Zcela negativní postoj zaujalo 37 % respondentů. Největší skupina je 55 % dotazovaných, kteří ne vždy souhlasí, a pouze 8 % nemá proti firemní kultuře úřadu žádné výhrady.

Domnívám se, že předchozí uvedené dotazy ukazují na dobrou informovanost zaměstnanců úřadu týkající se standardů chování, dále že většina zaměstnanců se ztotožňuje s cíly organizace, které představují pomoc, ať už nezaměstnaným při hledání zaměstnání, nebo pomoc při řešení tíživé finanční situace rodiny. Většina jedná v souladu s etickým kodexem. Odpovědi ale také ukazují na nespokojenost zaměstnanců s nastavenou firemní kulturou a s přístupem zaměstnavatele (graf číslo 7 a 10).

Následující otázky jsou sestaveny tak, aby se vztahovaly k hypotéze č. 2, týkající se pracovních podmínek, prostředí a používaných technologií.

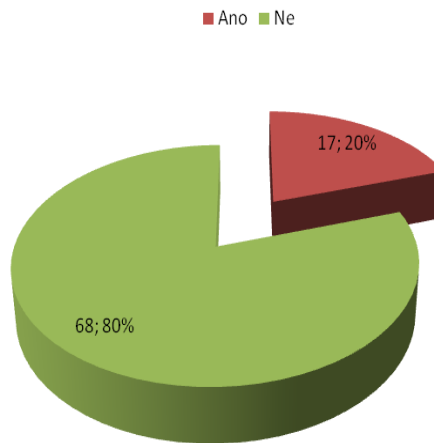


Výsledky: ano 30 respondentů, někdy 32 respondentů, ne 23 respondentů.

Ano odpovědělo 35 % zaměstnanců a dopsali, že se jedná zejména o stravenky. Ne odpovědělo 27 % zaměstnanců, protože stravenky za benefity nepovažují. Jedná se především o zaměstnance, kteří na úřadě pracují delší dobu, a v minulosti jim byly poskytovány např. příspěvky na životní pojištění, vitamíny apod., které v současnosti již poskytovány nejsou. Ne odpovědělo 27 % dotazovaných.

Z výzkumu je patrné, že zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní benefitů, které mají sestupný trend, přičemž jsou na zaměstnance kladeny vyšší pracovní nároky.

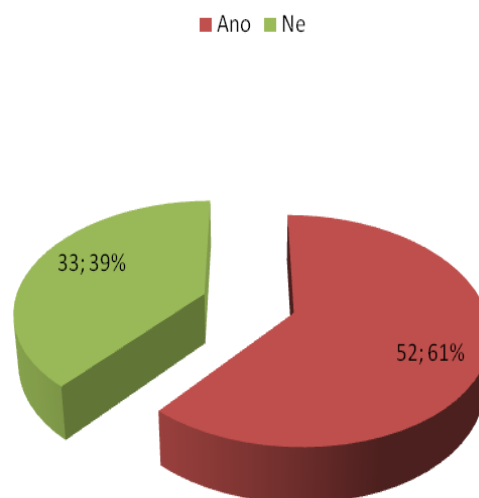
Graf č. 12 – Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek pomůcek, kancelářských potřeb a předepsaných tiskopisů potřebných k výkonu Vaší práce?



Výsledky: ano 17 respondentů, ne 68 respondentů.

Odpovědi zaměstnanců ukazují na nedostatek pomůcek a kancelářského vybavení, které jsou důležité k dobře vykonané práci. 80% zaměstnanců považuje toto vybavení za nedostatečné.

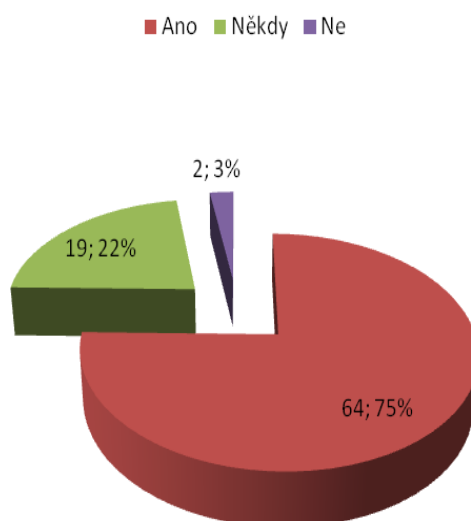
Graf č. 13 – Umožňuje Vám zaměstnavatel prostor pro další vzdělávání?



Výsledky: ano 52 respondentů, ne 33 respondentů.

61 % zaměstnanců se domnívá, že mají dostatečný prostor pro své vzdělávání, 39 % považuje tyto možnosti za nedostatečné. Celkově lze říci, že Úřad práce České republiky poskytuje dostatečné možnosti pro vzdělávání svých pracovníků.

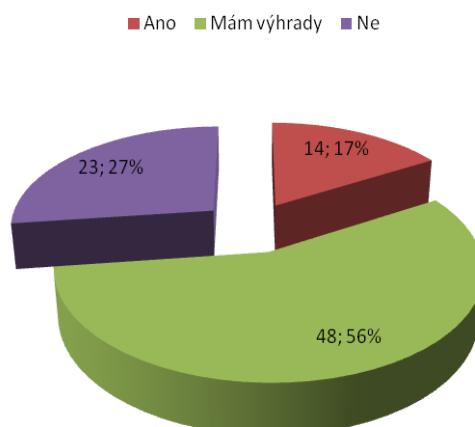
Graf č. 14 – Máte možnost supervize pod odborným vedením?



Výsledky: ano 64 respondentů, někdy 19 respondentů, ne 2 respondenti.

Jak jsem již několikrát zmínila, práce v sociální oblasti je velmi náročná a zaměstnanci úřadu se dostávají do psychicky náročných situací, kdy je odborná pomoc supervizora vítána. Z odpovědí vyplývá, že s odbornou pomocí v náročných situacích je spokojena většina dotazovaných. Pouze dva respondenti odpověděli negativně.

Graf č. 15 – Vyhovuje Vám pracovní prostředí

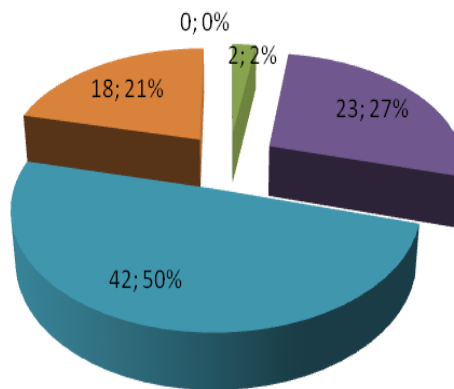


Výsledky: ano 14 respondentů, mám výhrady 48 respondentů, ne 23 respondentů.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že nejvíce zaměstnanců a to 56 % má výhrady k pracovnímu prostředí. 17 % je spokojeno a 27% nevyhovuje pracovní prostředí.

Graf č. 16 – Ohodnoťte současné technologické vybavení (informační systém) na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

■ Stupeň 1 ■ Stupeň 2 ■ Stupeň 3 ■ Stupeň 4 ■ Stupeň 5

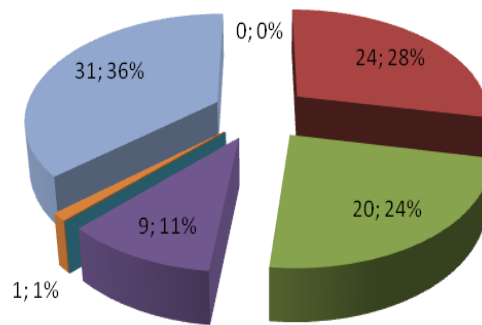


Výsledky: stupněm 1 neohodnotil informační systém žádný z respondentů, stupněm 2 to byli 2 respondenti, stupněm 3 hodnotilo 23 respondentů, stupněm 4 hodnotilo 42 respondentů a stupněm 5 to bylo 18 respondentů.

Vyhodnocení této otázky ukazuje na podprůměrné hodnocení současného informačního systému, kdy stupněm 4 ohodnotilo systém 50 % dotazovaných a stupněm 5 to bylo 21 % dotazovaných. Průměrně hodnotilo 27 % dotazovaných zaměstnanců a relativně spokojeni byli pouze dva dotazovaní.

Graf č. 17 – Ohodnoťte minulé technologické vybavení (informační systém) na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

■ Stupeň 1 ■ Stupeň 2 ■ Stupeň 3 ■ Stupeň 4 ■ Stupeň 5 ■ nevím

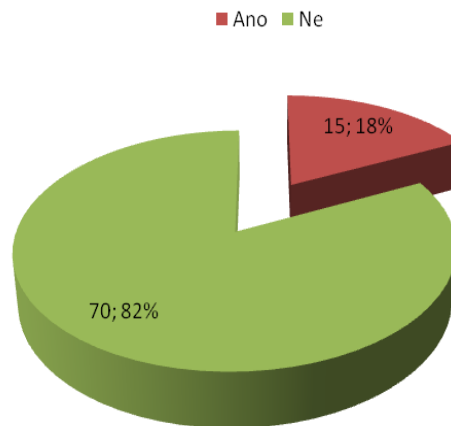


Výsledky: stupněm 1 hodnotilo informační systém 24 respondentů, stupněm 2 to bylo 20 respondentů, stupněm 3 hodnotilo 9 respondentů, stupněm 4 nehodnotil žádný z respondentů a stupněm 5 to byl 1 respondent, nevím odpovědělo 31 respondentů.

Minulý informační systém podle provedeného výzkumu zaměstnancům více vyhovoval. Stupněm 1 ho hodnotilo 28 % a stupněm 2 24 % dotazovaných zaměstnanců. Stupněm 3 hodnotilo 11 % zaměstnanců a stupněm 5 pouze jeden zaměstnanec, který představuje 1 % dotazovaných. 36 % zaměstnanců odpovědělo nevím, protože nemají dostatečné zkušenosti s minulým informačním systémem přesto, že je stále k dispozici. V současné době slouží pouze informativně.

Shrnu-li předchozí otázky, musím konstatovat, že u dotazů, které se týkaly prostředí, vybavenosti a benefitů zaměstnanci úřadu projevili více nespokojenosti, naopak byli spokojeni s úrovní vzdělávání, kterou jim zaměstnavatel poskytuje. Kladně hodnotili i odbornou péči (supervizi). Největší nespokojenost se projevila se současným informačním systémem, naproti tomu spokojenost s minulým informačním systémem byla podstatně větší.

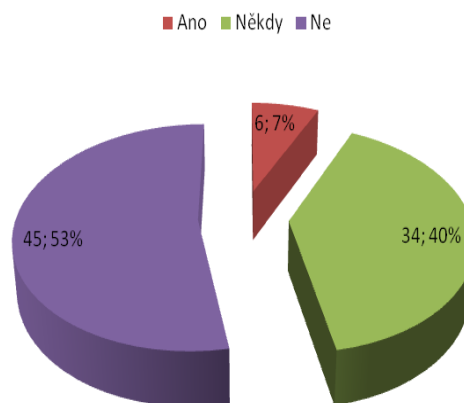
Graf č. 18 – Myslíte si, že vedení organizace je seznámeno s problematikou jednotlivých agend?



Výsledky: ano 15 respondentů, ne 70 respondentů.

Z výše uvedeného vyplývá, že vedení organizace není obeznámeno s problémy jednotlivých oddělení tak, aby to zaměstnanci považovali za dostačující.

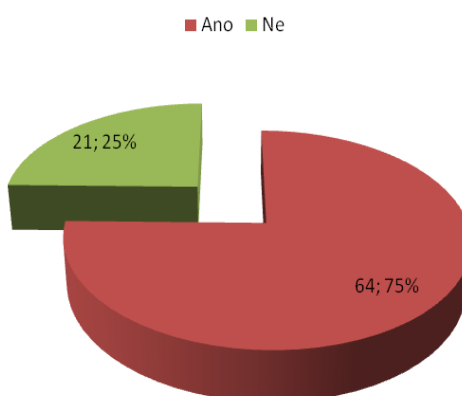
Graf č. 19 – Řeší vyšší vedení adekvátně Vaše pracovní problémy?



Výsledky: ano 6 respondentů, někdy 34 respondentů, ne 45 respondentů.

V návaznosti na předchozí dotaz i tyto výsledky ukazují na nespokojenost s vyšším vedením organizace. 53 % dotazovaných odpovědělo negativně, 34 % se domnívá, že někdy jsou jejich problémy adekvátně řešeny a 7 % je spokojeno s přístupem vyššího vedení.

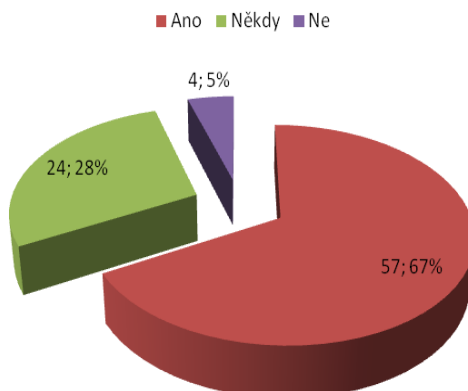
Graf č. 20 – Myslíte si, že Váš přímý nadřízený je odborníkem ve své profesi?



Výsledky: ano 64 respondentů, ne 21 respondentů.

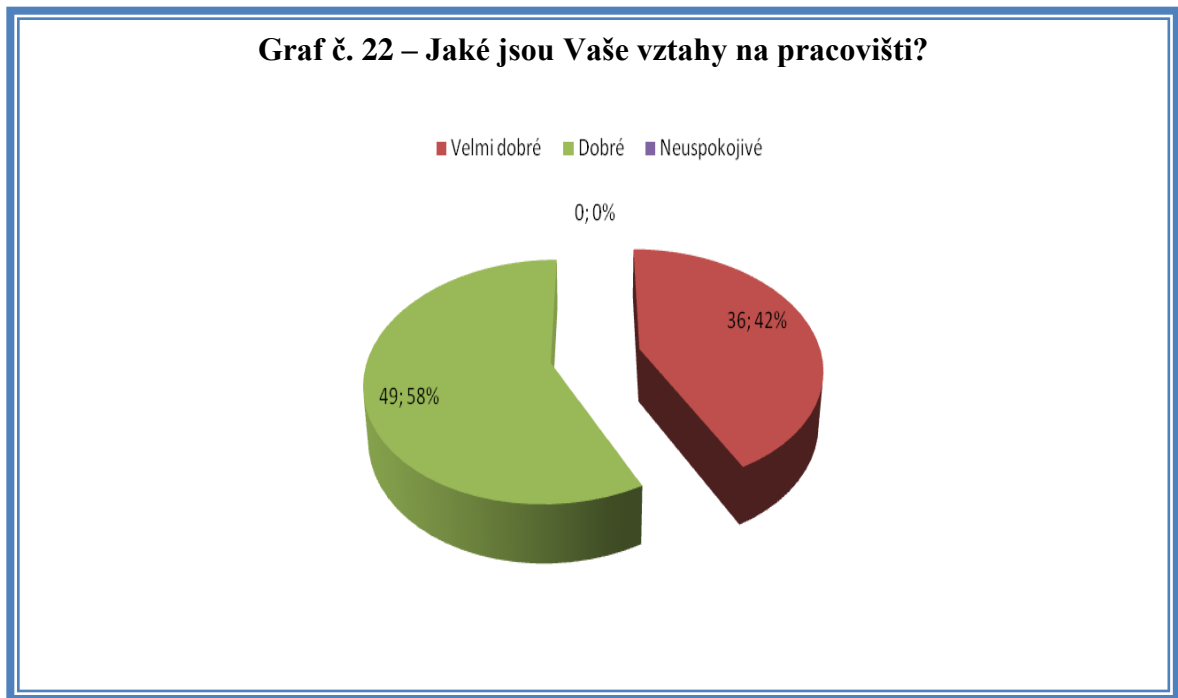
Odpovědi na tuto otázku jasně dokazují, že s přístupem a odborností svého přímého nadřízeného je spokojeno 75 % dotazovaných zaměstnanců. Pouze 25 % spokojeno není.

Graf č. 21 – Je pro Vás přímé vedení oporou?



Výsledky: ano 57 respondentů, někdy 24 respondentů, ne 4 respondenti.

V návaznosti na předchozí dotaz i zde je patrné, že přímé vedení je pro zaměstnance oporou. 67 % odpovědělo kladně, 28 % je pro své podřízené oporou jen někdy, a pro 5 % dotazovaných přímé vedení oporou není.



Výsledky: velmi dobré 36 respondentů, dobré 49 respondentů, neuspokojivé 0 respondentů.

Jednoznačně z těchto odpovědí vyplývá, že 58 % dotazovaných zaměstnanců má na pracovišti vztahy dobré a 42 % dotazovaných má vztahy velmi dobré, což jsou jistě optimistické odpovědi.

V závěru tohoto bloku dotazů a odpovědí je třeba konstatovat, že největší nespokojenost se projevuje s přístupem vyššího vedení. Naopak s přímým nadřízeným je většina zaměstnanců spokojená a to jak s jeho profesionalitou, tak s jeho oporou. Jistě to pramení z osobního kontaktu mezi přímým vedením a zaměstnanci, lépe se znají, a proto adekvátněji a pružněji řeší pracovní problémy svých podřízených. Nejvíce pozitivně vyzněly pracovní vztahy na pracovišti, které jistě kladně ovlivňují pracovní klima.

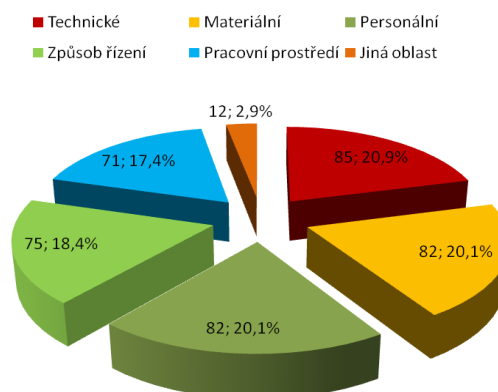
Graf č. 23 – Je podle Vás možné zlepšit současnou firemní kulturu na Úřadě práce České republiky?



Výsledky: ano 79 respondentů, ne 6 respondentů.

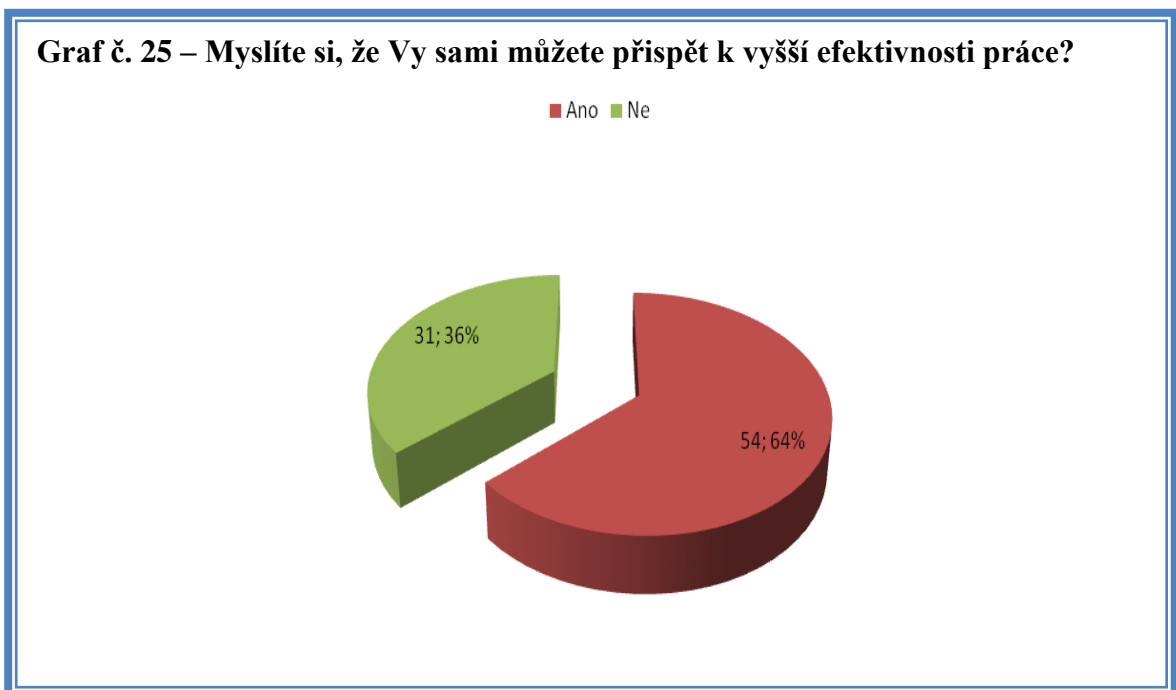
Většina dotazovaných a to je 93 % si myslí, že je současnou firemní kulturu možné zlepšit. Pouze 7 % se domnívá, že nelze zlepšit firemní kulturu.

Graf č. 24 – V případě, že jste na předcházející otázku odpověděli ano, v jaké oblasti (oblastech) vidíte možnost zlepšení?



Výsledky: 85 respondentů vidí možnost zlepšení v technické oblasti, 82 respondentů v materiální oblasti, 82 respondentů v personální oblasti, 75 respondentů vidí možnost zlepšení ve způsobu řízení, 71 respondentů by změnilo pracovní prostředí a 12 respondentů by vidělo možnost zlepšení v jiné oblasti, kterou však neuvedlo.

Zaměstnanci vidí možnost zlepšení téměř ve všech oblastech. Nejčastěji by vylepšili technické vybavení (20,9 %), na druhém místě jsou změny v oblasti materiální a personální (20,1 %). Na třetím místě (18,4 %) by vylepšili způsob řízení a 17,4 % zaměstnanců vidí možnost zlepšení v pracovním prostředí.



Výsledky: ano 54 respondentů, ne 31 respondentů.

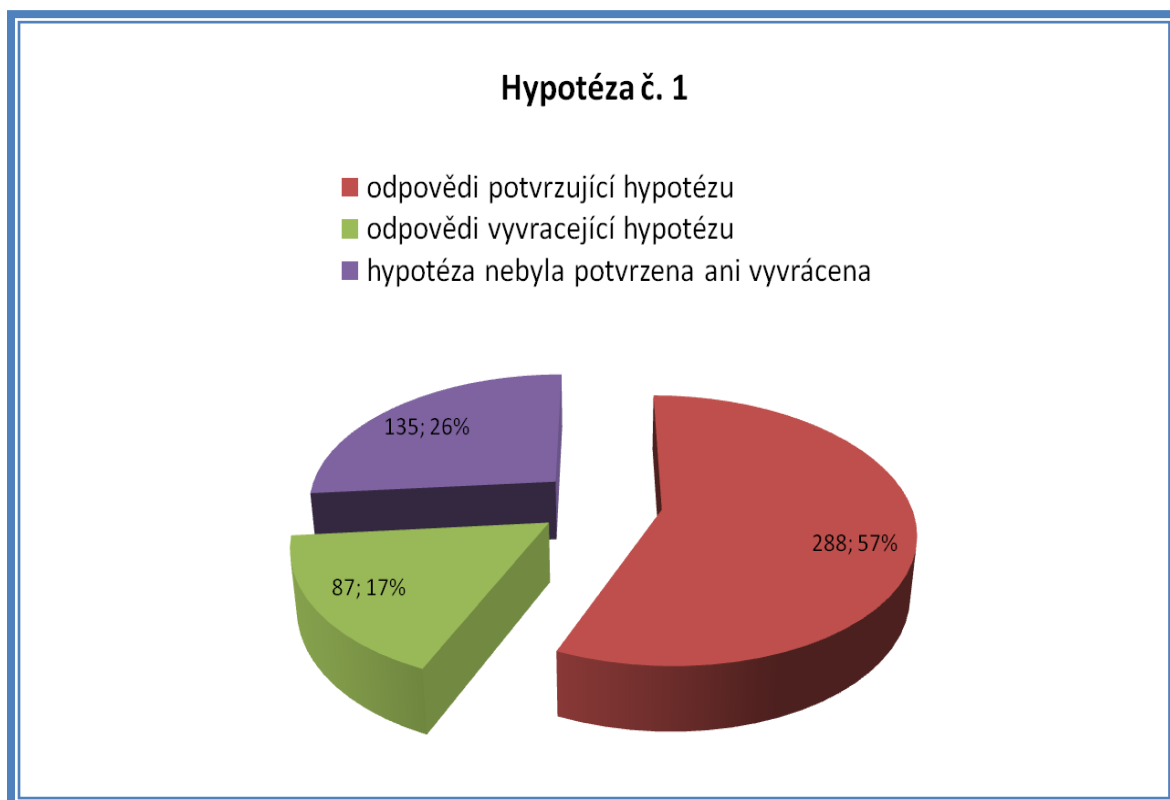
Z výsledků je patrné, že 64 % zaměstnanců se domnívá, že oni sami by mohli přispět k vyšší efektivitě práce na úřadě zkvalitněním své pracovní činnosti. 36 % se domnívá, že nemůže přispět k vyšší efektivitě práce.

V souvislosti s vyhodnocením předchozího bloku otázek lze konstatovat, že většina dotazovaných se domnívá, že firemní kulturu zlepšit lze, ať už svým vlastním přístupem nebo zlepšením v technické, materiální a personální oblasti. Změny by zaměstnanci také rádi viděli ve způsobu řízení organizace nebo ve zlepšení pracovního prostředí.

5.4 Výsledky stanovených hypotéz

V grafickém zpracování jsou porovnány odpovědi potvrzující nebo vyvracející hypotézu a dále odpovědi, kterými nebyla hypotéza potvrzena ani vyvrácena.

H 1: Zaměstnanci úřadu práce se ztotožňují s nastavenou firemní kulturou organizace.



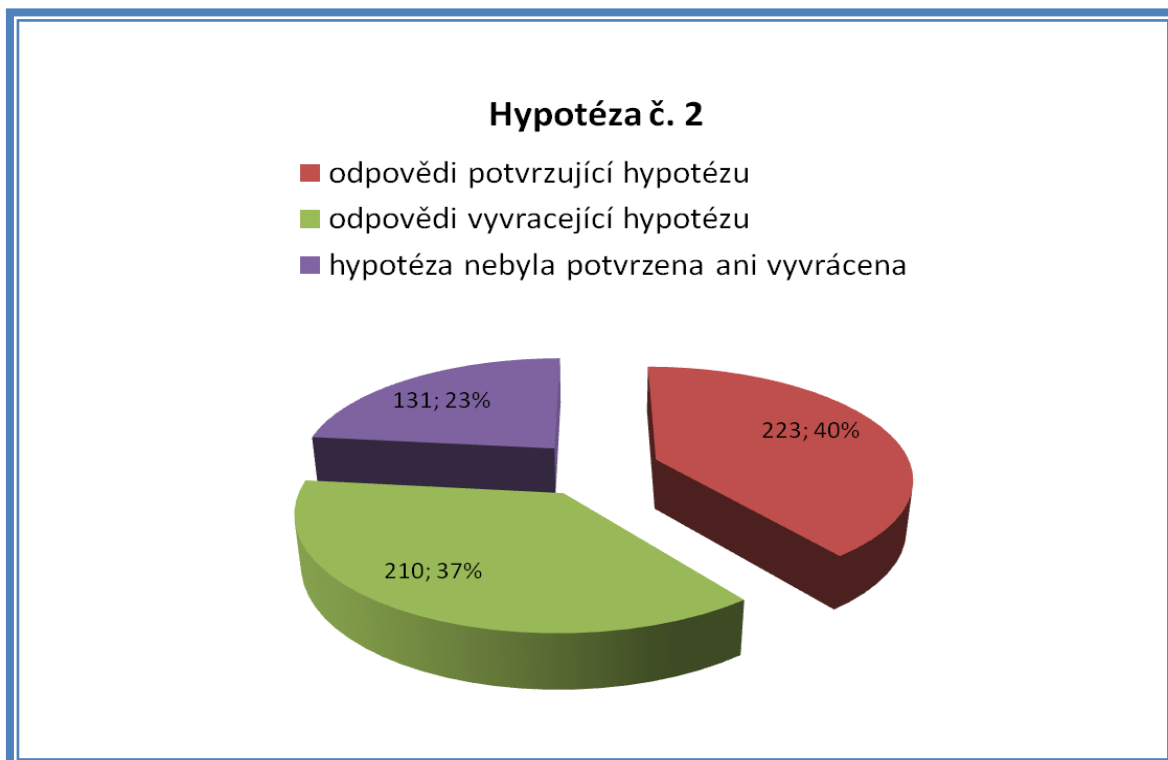
Hypotéza č. 1 byla potvrzena.

K uvedené hypotéze se vztahovaly otázky uvedené v grafech číslo 5 až 10. Pozitivně odpovědělo 288 respondentů (57 %), negativně 87 respondentů (17 %) a 135 respondentů (26 %) nemělo vyhraněný názor na tuto problematiku. Z výzkumu je zřejmé, že Úřad práce České republiky má dobře nastavenou firemní kulturu, což je patrné z grafů č. 5 a 6. Naproti tomu v otázce, která zněla, zda zaměstnavatel jedná v souladu s etickým kodexem, je patrný negativní postoj. Jak jsem se výše zmínila, je velmi pravděpodobné, že postoj respondentů je značně ovlivněn změnami a současnou situací na Úřadech práce České republiky, která je veřejně známa z médií. Přesto v následujících grafech č. 8 a 9 odpovědi respondentů dokládají, že se ztotožňují s nastavenou firemní kulturou a cíli Úřadu práce

České republiky. Graf číslo 10 naopak vychází spíše neutrálně, protože 47 respondentů, což je 55 %, uvedlo, že jim nastavené firemní kultura v některých situacích nevyhovuje.

Při celkovém zhodnocení 57 % respondentů odpovědělo kladně. Hypotéza byla potvrzena.

H 2: Pracovní podmínky, prostředí a technologie jsou pro zaměstnance vyhovující.



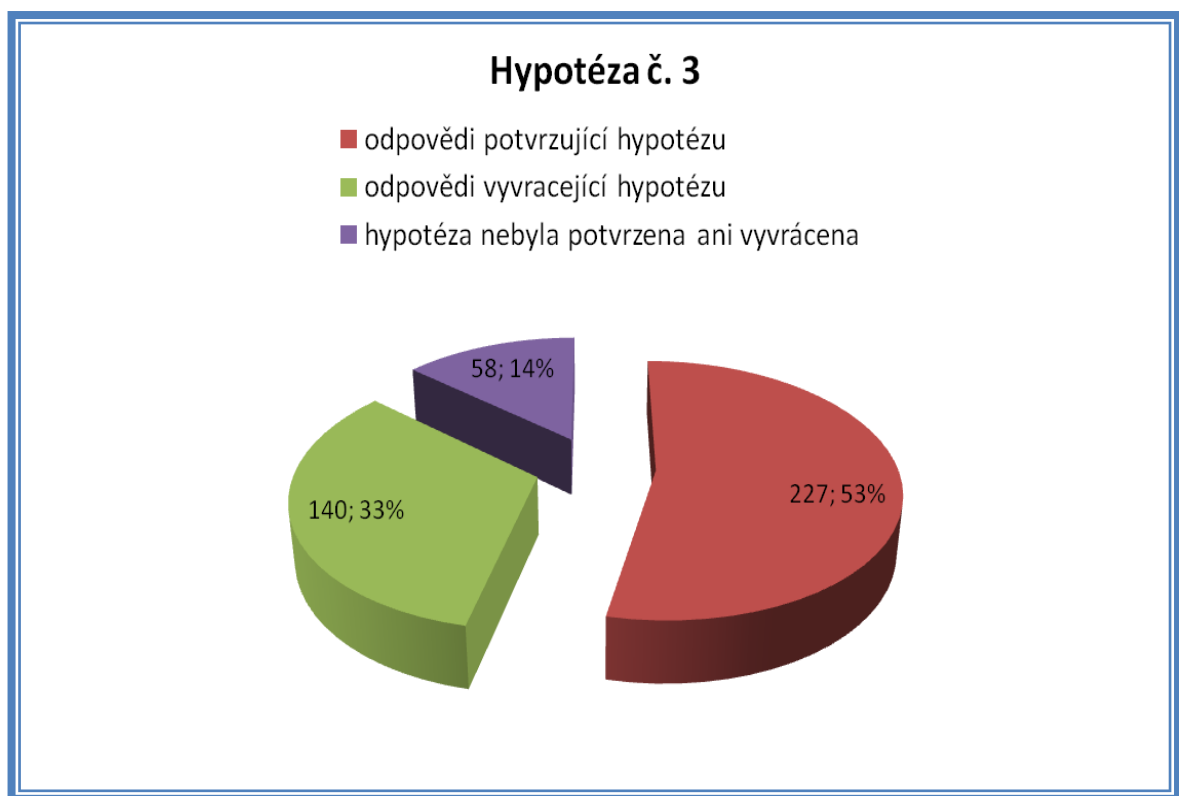
Hypotéza č. 2 nebyla potvrzena ani vyvrácena.

K této hypotéze se vztahovaly otázky uvedené v grafech číslo 11 až 17. Pozitivně odpovědělo 223 respondentů, negativně 210 a 131 respondentů nemělo vyhraněný názor na tuto problematiku. Z odpovědí respondentů, vztahujících se k otázkám číslo 11 až 17, je patrná nespokojenost s pracovními podmínkami, zázemím, stávajícím informačním systémem a poskytováním pomůcek a kancelářských potřeb. Negativní postoj respondentů rovněž ovlivňuje fakt, že nejsou spokojeni s ohodnocením své práce prostřednictvím poskytovaných benefitů, neboť z jejich pohledu se stále zvyšuje objem a náročnost práce, kterou musí zvládnout. Vzhledem k medializaci a především důležitosti počítačového vybavení Úřadu práce České republiky, protože především o něj se opírá práce úředníků, jsem považovala za vhodné zahrnout do otázek srovnání „starého“ informačního systému

se stávajícím. Z odpovědí je zřejmé, že „starý“ informační systém byl uživatelsky „přítulnější“ a spolehlivější. Do závěrečného vyhodnocení jsem odpovědi v grafech číslo 16 a 17 pojala takto: ohodnocení 1 a 2 jsem zvolila jako kladné odpovědi, ohodnocení 3 jako neutrální odpověď a ohodnocení 4 a 5 jako odpověď negativní.

Při celkovém zhodnocení 40 % respondentů odpovědělo kladně, 37 % odpovědělo negativně a neutrálně odpovědělo 23 % respondentů. Z uvedených výsledků vyplývá, že rozdíl mezi kladnými a zápornými odpověďmi je velmi malý. Proto jsem přihlédla ke skutečnosti, že poměrně velké procento respondentů nemělo vyhraněný názor. Hypotéza nebyla potvrzena ani vyvrácena.

H 3: Vztahy na pracovišti a přístup vedení vytváří příznivé pracovní klima.



Hypotéza č. 3 byla potvrzena.

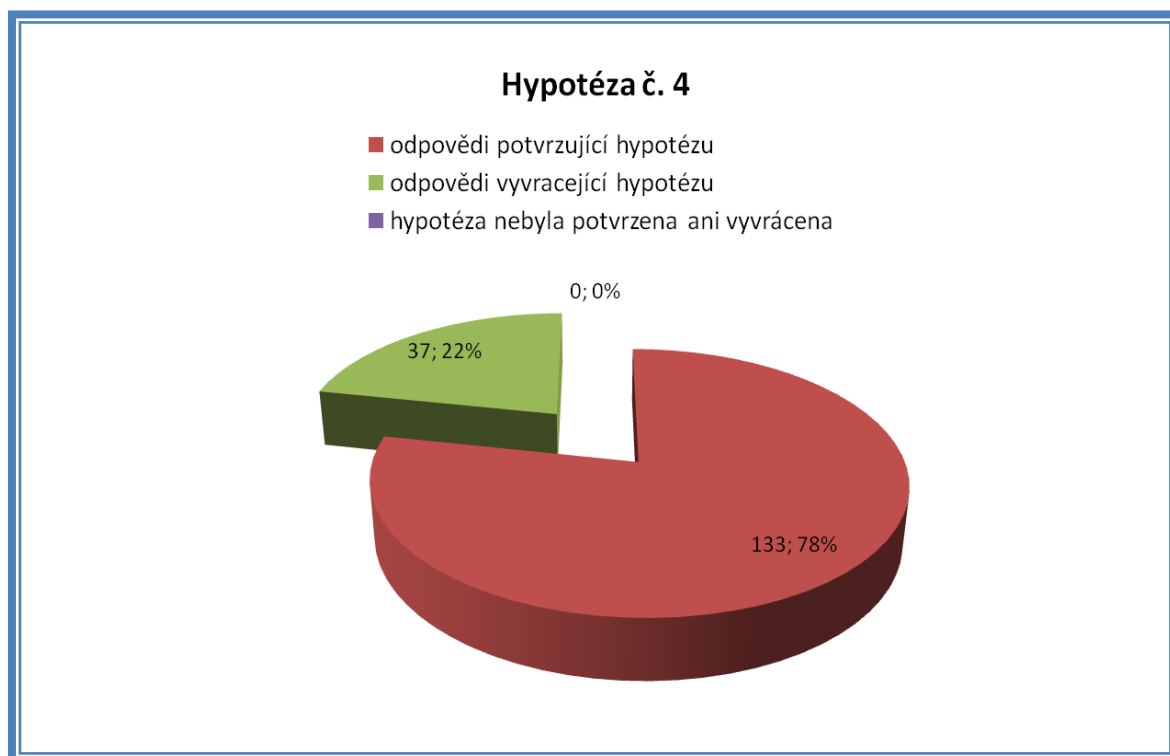
K této hypotéze se vztahovaly otázky uvedené v grafech číslo 18 až 22. Pozitivně odpovědělo 227 respondentů, negativně 140 respondentů a 58 respondentů nemělo vyhraněný názor na tuto problematiku.

V reakcích respondentů, v rámci odpovědí k otázkám č. 15 a 16 je patrné, že pracovní kolektivy a přímí vedoucí vytvářejí dobré prostředí, ve kterém se zaměstnancům daří lépe zvládat své pracovní úkoly, a současně vytváří dobré pracovní klima na pracovišti.

Naproti tomu z odpovědí uvedených v grafech č. 18 a 19 usuzují, že zaměstnanci necítí oporu a zájem ze strany vrcholového vedení. Tento odstup je dle mého názoru podstatný, a měl by se v rámci tvorby strategie řízení a udržení stávajícího standardu firemní kultury Úřadu práce České republiky lépe zvážit. Domnívám se, že by mělo dojít k procesním změnám, které by se projeví v efektivitě řízení práce, spokojenosti zaměstnanců a také v kvalitě firemní kultury. V grafu č. 22 (zhodnocení vztahů na pracovišti) byly odpovědi v rámci kategorie velmi dobré a dobré zahrnuty do výsledného grafu jako pozitivní odpovědi.

Při celkovém zhodnocení 53 % respondentů odpovědělo kladně, 33 % odpovědělo negativně a neutrálně odpovědělo 14 % respondentů. Hypotéza byla potvrzena.

H 4: Případné zkvalitnění firemní kultury by vedlo k vyšší efektivitě práce a k vyššímu pracovnímu výkonu.



Hypotéza č. 4 byla potvrzena.

K této hypotéze se vztahovaly otázky uvedené v grafech číslo 23 až 25. Pozitivně odpovědělo 133 respondentů, negativně 37. V grafu číslo 24 respondenti uvedli oblasti, kde by podle nich bylo možné zlepšit firemní kulturu organizace.

V rámci posledních tří otázek jsem chtěla posoudit, zda by bylo možné zkvalitnit firemní kulturu, a tím i dosáhnout vyšších pracovních výkonů. Z reakcí pracovníků je patrné, že by tato skutečnost byla možná. Je vidět zájem úředníků o svoji práci a v mnohých oblastech by navrhli zlepšení. Domnívám se, že z odpovědí k poslední otázce se dá vyvodit, že zaměstnanci jsou ochotni samostatně řešit své pracovní úkoly a svojí aktivitou by byli schopni přispět k vyšší efektivnosti práce.

Při celkovém zhodnocení 78 % respondentů odpovědělo kladně, 22 % odpovědělo negativně. Hypotéza byla potvrzena.

ZÁVĚR

Firemní kultura je soubor hodnot, postojů a norem chování. Každá organizace má různou míru sdílení těchto složek, a ta se projevuje nejen v myšlení a chování zaměstnanců organizace, ale také v míře loajality, kterou lidé mají vůči organizaci, kde pracují. Firemní kultura v sobě také zahrnuje jednání a chování zaměstnavatele, příznivé pracovní prostředí, které zaměstnavatel vytváří, vybavenost kanceláří a úroveň technologie. To vše jsou nezbytné předpoklady pro výkon tak náročné práce, jakou práce v sociální oblasti bezesporu je.

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu firemní kultury jako součást strategie řízení na Úřadě práce České republiky a získání poznatků o tom, jaký postoj k dané problematice mají zaměstnanci. Jakým způsobem vnímají nastavenou firemní kulturu organizace, zda se s ní ztotožňují, zda ji podporují. Nebo jim naopak firemní kultura a řízení organizace nevyhovuje a rádi by viděli změny.

Výsledky výzkumu ukazují, že firemní kultura Úřadu práce České republiky je v základech nastavená správně a zaměstnanci se ztotožňují především s cíli a posláním organizace, jehož hlavním motivem je pomoc lidem v nouzi. Většina z nich jedná v souladu s etickým kodexem organizace, jehož základem jsou především standardy chování jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele. Výsledky výzkumu rovněž ukazují na dobré, a v mnoha případech i velmi dobré vztahy mezi kolegy navzájem, a na dobré vztahy mezi podřízenými a jejich přímými nadřízenými.

Největší rezervy a náměty na zamyšlení jsou podle výsledků výzkumu především v oblasti vyššího vedení, který nemá takový přístup k řízení organizace, jaký by si zaměstnanci představovali a očekávali, což je jistě zdrojem některých problémů na pracovištích Úřadu práce České republiky. Dalším negativním jevem, který se na úřadě vyskytuje, je především počítačové vybavení, včetně nového softwaru, který svými nedostatky ztěžuje a tím i zpomaluje práci zaměstnanců úřadu, na které je závislý stále větší počet lidí nejen bez práce, ale i bez dostatečných prostředků k životu.

Výzkum, který jsem prováděla na Úřadě práce České republiky, měl odpovědět na to, jaký postoj k firemní kultuře, která je součástí strategického řízení, mají zaměstnanci veřejné správy.

Byly stanoveny následující hypotézy:

H 1: Zaměstnanci úřadu práce se ztotožňují s nastavenou firemní kulturou organizace.

Hypotéza byla potvrzena.

H 2: Pracovní podmínky, prostředí a technologie jsou pro zaměstnance vyhovující.

Hypotéza nebyla potvrzena ani vyvrácena.

H 3: Vztahy na pracovišti a přístup vedení vytváří příznivé pracovní klima. Hypotéza byla potvrzena.

H 4: Případné zkvalitnění firemní kultury by vedlo k vyšší efektivnosti práce a k vyššímu pracovnímu výkonu. Hypotéza byla potvrzena.

Na základě výsledků výzkumu lze konstatovat, že Úřad práce České republiky má dobře nastavenou firemní kulturu, kterou vytváří především zaměstnanci úřadu, a to svým odborným a zodpovědným přístupem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-01.
4. BERÁNEK A., FORAL. J., VALOUŠEK J. Management veřejné sféry. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 179 s. ISBN 978-80-210-5516-2.
5. BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
6. DAFT, R. L., MARCIC, D. Understanding management. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009, ISBN 13: 978-0-324-58178-2.
7. FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
8. HENDRYCH, D. a kol. Správní právo. Obecní část. 8. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 826 s. ISBN 978-80-7179-254-3.
9. HENDRYCH, D. Správní věda - Teorie veřejné správy. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003, 196 s. ISBN 80-86395-86-3.
10. HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. Základy organizace veřejné správy v ČR. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, 233 s. ISBN 978-80-7380-263-9.
11. HRONÍK, F. Managing People. 1. vyd. Brno: B.I.B.S., a.s., 2001, 156 s. ISBN 80-86575-02-0.
12. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
13. CHAN KIM, W., MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006, 240 s. ISBN 80-7261-128-3.
14. KÁŇA, P. Základy veřejné správy. 2. vyd. Montanex Ostrava 2007, ISBN 978-80-7225-244-2.

15. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Bratislava: Sprint, vydavateľská, filmová a reklamná agentura, 2007, 207 s. ISBN 978-80-89085-83-5.
16. KELLER, J. Sociologie organizace a byrokracie. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010, 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.
17. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80- 7179- 578- X.
18. KOLDINSKÁ, K. Sociální právo. Praha: C. H. Beck: 2007, 176 s. ISBN 978-80-7179-620-6.
19. KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
20. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
21. KOVÁŘ, F. Strategický management. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
22. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
23. MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, 252 s. ISBN 978- 80- 247- 1911- 5.
24. MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. Vybrané aspekty systému řízení státních organizací. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBum, 2011, 124 s. ISBN 978-80-87500-10-1.
25. NOVÝ, I., SURYNEK A. a kol. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
26. OCHRANA, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru. 1 vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2002, 216 s. ISBN 80-86119-51-3.
27. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
28. PITRA, Z. Příprava a provádění organizačních změn. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1998, 208 s. ISBN 80-7169-623-4.
29. POMAHAČ, R. VIDLÁKOVÁ, O. Veřejná správa. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, 278 s. ISBN 8071797480.
30. PRŮCHA, P. Správní právo. Masarykova univerzita a nakladatelství Doplněk 2007, 415 s. ISBN 978-80-210-4276-6 (Masarykova univerzita), ISBN 978-80-7239-207-0 (Doplněk).

31. PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
32. SOUČEK, Z. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1989, 88 s. ISBN 80-7014-018-6.
33. SKULOVÁ, S. a kol. Správní právo procesní. 2 vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2012, 386 s. ISBN 978-80-7380-381-0.
34. STÝBLO, J. Řízení týmové a firemní kultury organizace. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010, Edice EUPRESS, 62 s. ISBN 978-80-7408-032-6.
35. STÝBLO, J. Personální management. Praha: Grada a. s., 1993, 336 s., ISBN 80-85424-92-4.
36. SVOBODA, I., SCHELLE, K. Základy organizace veřejné správy. KEY Publishing s.r.o., Ostrava 2007, ISBN 978-80-87071-22-9.
37. ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
38. TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: CREDIT Praha, 2003, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
39. TOMEŠ, I. Sociální správa. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, 304 s. ISBN 978-80-7367-483-0.
40. VOŠOBA, P. Firemní inteligence. 1. vyd. Praha: Ekopress, spol. s r.o., 2001, 148 s. ISBN 80-86119-42-4.

Ostatní zdroje

1. GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. Brno, IMS, 2008.
2. TOMAŠOVIČOVÁ, P. Firemní kultura jako nástroj řídicího procesu ve státní správě. Brno: 2011. 67 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno. Dostupný také z [www:http://dspace.k.utb.cz/bistream/handle/10563/15682/tomašovičová2011bp.pdf?sequence=1](http://dspace.k.utb.cz/bistream/handle/10563/15682/tomašovičová2011bp.pdf?sequence=1).

Internetové zdroje

1. <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>, 2013-02-14,20:30.
2. http://portal.mpsv.cz/sz/local/me_info/zaklnf/vznik, 2011-25-2.

3. <http://portal.mpsv.cz/upcr/oup>, 2013-03-03,21:21.
4. <http://www.mpsv.cz/cs/5#sphn>, 2013-03-11,14:35.
5. http://portal.mpsv.cz/soc/ssp/obcane/zivotni_min, 2013-03-11,15:37.
6. <http://portal.mpsv.cz/sz/obecne>, 2013-03-11,16:28.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku	34
Obr. 2	Schéma strategického zaměření podniku.....	35
Obr. 3	Překážky, které stojí v cestě realizaci strategie	37
Obr. 4	Orientační dělení veřejné správy.....	40

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1	Grafické znázornění rozložení zaměstnanců podle náplně práce.....	53
Graf č. 2	Grafické znázornění rozložení zaměstnanců podle pohlaví.....	53
Graf č. 3	Grafické znázornění délky pracovního poměru.....	54
Graf č. 4	Grafické znázornění věkových kategorií zaměstnanců.....	55
Graf č. 5	Znáte etický kodex Úřadu práce České republiky?	56
Graf č. 6	Jednáte v souladu s etickým kodexem?	56
Graf č. 7	Jedná podle Vás zaměstnavatel v souladu s etickým kodexem?.....	57
Graf č. 8	Znáte cíle organizace, ve které pracujete?	58
Graf č. 9	Ztotožňujete se s cíli organizace?	58
Graf č. 10	Vyhovuje Vám nastavená firemní kultura Úřadu práce České republiky?..	59
Graf č. 11	Poskytuje Vám zaměstnavatel výhody a benefity?	60
Graf č. 12	Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek pomůcek, kancelářských potřeb a předepsaných tiskopisů potřebných k výkonu Vaší práce?	61
Graf č. 13	Umožňuje Vám zaměstnavatel prostor pro další vzdělávání?.....	61
Graf č. 14	Máte možnost supervize pod odborným vedením?	62
Graf č. 15	Vyhovuje Vám pracovní prostředí?	62
Graf č. 16	Ohodnoťte současné technologické vybavení (informační systém) na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.....	63
Graf č. 17	Ohodnoťte minulé technologické vybavení (informační systém) na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.	64
Graf č. 18	Myslíte si, že vedení organizace je seznámeno s problematikou jednotlivých agend?	65
Graf č. 19	Řeší vyšší vedení adekvátně Vaše pracovní problémy?	65
Graf č. 20	Myslíte si, že Váš přímý nadřízený je odborníkem ve své profesi?	66
Graf č. 21	Je pro Vás přímé vedení oporou?	66
Graf č. 22	Jaké jsou Vaše vztahy na pracovišti?	67
Graf č. 23	Je podle Vás možné zlepšit současnou firemní kulturu na Úřadě práce České republiky?	68
Graf č. 24	V případě, že jste na předcházející otázku odpověděli ano, v jaké oblasti (oblastech) vidíte možnost zlepšení?	68
Graf č. 25	Myslíte si, že Vy sami můžete přispět k vyšší efektivnosti práce?	69
Graf č. 26	Grafické znázornění hypotézy č. 1	70

Graf č. 27	Grafické znázornění hypotézy č. 2	71
Graf č. 28	Grafické znázornění hypotézy č. 3	72
Graf č. 29	Grafické znázornění hypotézy č. 4	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě

Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě

Základními hodnotami, které má každý zaměstnanec veřejné zprávy ctít a vytvářet tak základ pro vybudování a udržení důvěry veřejnosti, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Zaměstnanec úřadu práce má zájem na efektivním výkonu veřejné správy, a proto si dalším vzděláváním prohlubuje svoji odbornost. Účelem kodexu je podporovat žádoucí standardy chování zaměstnanců ve veřejné správě a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat.

Článek 1 Základní ustanovení

Tento kodex je doporučením pro zaměstnance úřadu práce. Zaměstnanci vykonávají svou práci v souladu s Ústavou české republiky, zákony a dalšími právními předpisy a zároveň činí vše nezbytné pro to, aby jednali v souladu s ustanoveními Kodexu.

Článek 2 Obecné zásady

Výkon veřejné správy je službou veřejnosti, zaměstnanec je vykonává na vysoké odborné úrovni, kterou si studiem průběžně prohlubuje, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků. Zaměstnanec jedná korektně s ostatními zaměstnanci úřadu i se zaměstnanci jiných úřadů veřejné správy. Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně na základě jejich skutkové podstaty, přihlížející pouze k právně významným skutečnostem, a bez zbytečných průtahů. Nejedná svévolně k újmě jakékoliv osoby, skupiny nebo orgánu či složky právnické osoby, ale naopak prosazuje práva a oprávněné zájmy občanů.

Článek 3 Sřet zájmů

Zaměstnanec nepřipustí, aby došlo ke sřetu jeho soukromého zájmu s jeho postavením jako zaměstnance ve veřejné správě. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy. Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje. Pokud si není zaměstnanec jist, zda jde o činnost slučitelnou s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřizeným.

Článek 4 Politická nebo veřejná činnost

Zaměstnanec jedná při výkonu své funkce politicky nestranným způsobem. Zaměstnanec nebude vykonávat takovou politickou nebo veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru občanů v jeho schopnost nestranně vykonávat své služební povinnosti.

Článek 5 Dary a jiné nabídky

Zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, služby, laskavost, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit nebo zdánlivě ovlivnit rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci nebo která by bylo možné považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností. Zaměstnanec nepřipustí, aby se v souvislosti se svým zaměstnáním ve veřejné správě dostal do postavení, ve kterém je zavázán oplatit prokázanou laskavost, nebo která jej činí přístupným nepatřičnému vlivu jiných osob. Pokud je zaměstnanci v souvislosti s jeho zaměstnáním ve veřejné správě nabídnuta jakákoli výhoda, odmítne ji a o nabídnuté výhodě informuje svého nadřízeného. Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti nebo dokonce zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu s právními předpisy nebo etickými normami.

Článek 6 Zneužití úředního postavení

Zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení ani informace získané při výkonu své funkce pro svůj soukromý zájem. Je jeho povinností vyhnout se konfliktům zájmů i předcházet takovým situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmů vyvolat. Zaměstnanec nenabízí ani neposkytuje žádnou výhodu jakýmkoli způsobem spojenou s jeho postavením ve veřejné správě, pokud to zákon neumožňuje. Zaměstnanec neuvádí vědomě v omyl ani veřejnost ani ostatní zaměstnance úřadu. S informacemi získanými při výkonu veřejné správy zaměstnanec nakládá s potřebnou důvěrností a poskytuje jim příslušnou ochranu. Přihlíží přitom náležitě k právu veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

Článek 7 Oznámení nepřipustné činnosti

Zaměstnanec vynakládá veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny. V případě, že zjistí ztrátu nebo újmu ve státním vlastnictví, podvodné či korupční jednání, oznámí tuto skutečnost nadřízenému vedoucímu zaměstnanci, popř. příslušnému orgánu činnému v trestním řízení. V případě, že je zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu

s právní úpravou nebo způsobem, který představuje možnost zneužití úřední moci, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému.