

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012 – 2014**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hana Dlabajová

**Firemní kultura jako nástroj k ovlivňování pracovní
motivace a spokojenosti zaměstnanců**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Koňarik

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED (PART TIME)
STUDIES**

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Hana Dlabajová

**Corporate culture as a tool to influence the work
motivation and job satisfaction**

Prague 2014

The Master Thesis Work Supervisor: Ing. Jan Koňarik

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

Ve Zlíně dne 20.2.2014.

Hana Dlabajová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Janu Koňarikovi za odbornou pomoc a rady, které mi poskytl při zpracování této diplomové práce. Současně bych chtěla poděkovat Mgr. Pavle Psotové, vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání Odboru řízení lidských zdrojů Krajského úřadu Zlínského kraje, za poskytnuté konzultace a podklady pro praktickou část, které byly důležitým vodítkem při mé práci.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na problematiku firemní kultury coby nástroje k ovlivňování pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců. Teoretická část se věnuje samotné firemní kultuře a jejímu vztahu a provázanosti s řízením lidských zdrojů. Praktická část obsahuje analýzu a zhodnocení organizační kultury Krajského úřadu Zlínského kraje, včetně jejího samotného vlivu na pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců úřadu.

Klíčové pojmy

Firemní kultura, lidské zdroje, motivace, řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců.

Annotation

This thesis is focused on corporate culture as a tool to influence the work motivation and employee satisfaction. The theoretical part deals with the corporate culture and its relation to human resources management. The practical part contains an analysis and evaluation of the organizational culture of the Regional Authority of the Zlín Regio, including its actual impact on work motivation and job satisfaction of the Authority.

Key words

Corporate culture, employee satisfaction, human resources, human resources management, motivation.

OBSAH

ÚVOD	9
1 FIREMNÍ KULTURA	11
1.1 Podstata a význam firemní kultury	11
1.1.1 Pojem firemní kultura	11
1.1.2 Charakteristiky firemní kultury	14
1.1.3 Typologie firemní kultury	16
1.1.4 Determinanty firemní kultury	19
1.2 Prvky firemní kultury	20
1.2.1 Základní předpoklady, hodnoty, postoje	21
1.2.2 Normy chování	21
1.2.3 Jazyk	22
1.2.4 Historky a mýty	22
1.2.5 Zvyky, rituály, ceremoniály	23
1.2.6 Hrdinové	23
1.2.7 Firemní architektura a vybavení	24
1.3 Změna firemní kultury	24
1.3.1 Proces a etapy změny	26
1.3.2 Aktéři změny	28
1.4 Vztah firemní kultury k řízení lidských zdrojů	29
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	30
2.1 Lidské zdroje	30
2.2 Řízení lidských zdrojů	30
2.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů	32
2.2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	32
2.2.3 Funkce řízení lidských zdrojů – Personální činnosti	33
2.2.4 Subjekty řízení lidských zdrojů	35
2.3. Úloha personálního managementu	36
2.3.1 Personální útvar a jeho úloha	36
2.3.2 Personální politika	39
2.3.3 Personální strategie	40
2.4 Motivace	41
2.4.1 Motivace a lidské potřeby	41
2.4.2 Pracovní motivace	42
2.4.3 Význam a faktory motivování	45
2.4.4 Důvody demotivace	46

2.5 Spokojenost zaměstnanců	48
3 METODOLOGIE	50
3.1 Metodologie výzkumu	50
3.2 Cíle výzkumu	50
3.3 Strategie výzkumu a techniky sběru dat	51
3.4 Hypotézy	51
3.5 Organizace (plán) výzkumu	52
3.5.1 Harmonogram	52
3.5.2 Respondenti – cílová skupina	52
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	53
4.1 Zlínský kraj – Krajský úřad Zlínského kraje	53
4.1.1 Správní charakteristika	53
4.1.2 Cíl společnosti, jeho úloha	54
4.1.3 Orgány kraje	54
4.2 Organizační řád a struktura Krajského úřadu Zlínského kraje	55
4.3 Kultura Krajského úřadu Zlínského kraje	56
4.3.1 Organizační kultura úřadu, kultura veřejné správy	56
4.3.2 Poslání, vize a hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje	59
4.3.3 21 důvodů proč je tady Zlínský kraj a krajský úřad	60
4.3.4 Etický kodex zaměstnanců Zlínského kraje	62
4.3.5 Písemnosti, symboly a vnitřní normy kraje	63
4.3.6 Sídlo kraje	65
4.3.7 Ostatní prvky firemní kultury	65
5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT	68
5.1 Výstupy dotazníkového šetření	68
5.2 Ověření hypotéz	89
5.3 Závěrečné zhodnocení	92
ZÁVĚR	96
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	98
SEZNAM ZKRATEK	101
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	102
SEZNAM PŘÍLOH	104

ÚVOD

Téma dané diplomové práce, zaměřené na firemní kulturu, bylo ze strany autorky zvoleno z důvodu, že jde o pojem, v poslední době často používaný, se kterým se setkává každý člověk, ať již pracuje ve firmě nebo v nějaké organizaci. Často je tento pojem skloňován s prosperitou a konkurenceschopností podniku, často bývá označován jako hnací motor výkonnosti firmy, či doslovně i jako její obraz, který se promítá jak dovnitř organizace, tak i směrem ven. Jde o jev, který může zcela výrazně ovlivnit prosperitu podniku, neboť má značný vliv na úspěšnost firmy a na efektivitu práce zaměstnanců.

Doslovnou definici firemní kultury však není zcela snadné nalézt. Nejčastěji bývá definována jako soubor hodnot, norem a vzorců jednání či chování, které jsou pro organizaci typické. Vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, tzv. vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení i jednání, ale i celkovou atmosféru v podniku. Můžeme ji nazvat i způsobem, jak se firma chová ke svým zákazníkům, obchodním partnerům či společenskému okolí.

Rozhodně je však potřebné vnímat firemní kulturu z širšího pohledu, protože každá organizace má své specifické klima, svou zvláštní atmosféru a neopakovatelnou image, což se projevuje v různých činnostech, ve způsobech rozhodování vedení, ve formách vzájemné komunikace zaměstnanců či při samotné prezentaci navenek.

Nejen soukromé společnosti, ale také veřejnoprávní instituce, jakou je i Krajský úřad Zlínského kraje, si svou firemní kulturu mohou budovat a také to tak často činí. I veřejnoprávní instituce bez jasné firemní kultury může vypadat jako instituce bez jasné vize, navíc nedůvěryhodně, a to nejen k potencionálním zaměstnancům, ale také k občanům.

A protože hodnotu každé firmy ale i organizace tvoří především lidský kapitál, v němž hlavní úlohu sehrává lidský faktor, je pro každého zaměstnavatele nezbytné mít výkonného, ale především i spokojeného zaměstnance. A protože výkonnost každého zaměstnance závisí rovněž na určitém nadšení, neboli na motivaci, která je společně s vedením, tedy i s řízením firemní kultury, důležitou součástí manažerských úkolů, bylo snahou autorky ve své práci nalézt odpověď na otázku: „Jakou firemní

kulturu má Krajský úřad Zlínského kraje a jak daná firemní kultura ovlivňuje pracovní motivaci a spokojenost samotných zaměstnanců?‘

Důležitou úlohu při samotném výběru tématu sehrála i skutečnost, že ze strany vedení kraje nebyl na dané téma proveden žádný průzkum, což vedlo autorku k rozhodnutí věnovat se právě firemní kultuře.

Samotná práce je rozdělena do pěti kapitol. První z nich je zaměřena na samotnou firemní kulturu, její podstatu a význam, na jednotlivé prvky, včetně možných změn nutných ze strany vedení. Druhá se věnuje samotnému řízení lidských zdrojů, jeho významu pro organizaci – cílům, úkolům, funkcím, ale rovněž úloze personálního managementu, či samotnému pojmu motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Ve třetí kapitole, v metodologické části, je objasněn hlavní cíl výzkumu, samotná strategie a techniky sběru dat. Ze strany autorky bude posuzováno celkem pět hypotéz a bude upřesněn plán výzkumu, včetně samotného harmonogramu a cílové skupiny.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na samotnou organizaci, tedy na Krajský úřad Zlínského kraje: na jeho správní charakteristiku, úlohu, strukturu, ale především pak na samotnou firemní kulturu, na její analýzu.

Poslední kapitola analyzuje data získaná výzkumem, pro který byla zvolena kvantitativní metoda dotazníkového šetření, a snaží se odpovědět na hlavní výzkumnou otázku. V této části je hodnocena nejen samotná firemní kultura, ale jsou rovněž zkoumány otázky, zda daná firemní kultura ovlivňuje samotnou motivaci a spokojenost zaměstnanců, či zda může být důvodem k jejich odchodu z organizace. Součástí je závěrečné zhodnocení, včetně návrhů změn.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

1.1 Podstata a význam firemní kultury

Pojem firemní kultura (nebo také organizační či podniková) je pojmem velmi složitým, který nelze jednoznačně vystihnout a snadno pojmenovat. Existuje celá řada definic, které je možné nalézt v jednotlivých publikacích odborné literatury, včetně samotného významu a prospěšnosti pro organizaci.

1.1.1 Pojem firemní kultura

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong 2007, s. 257).

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

Další autoři pak širěji upřesňují: *„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou roli“* (Vysekalová, Mikeš 2009, s. 67).

„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).

„Běžně je firemní kultura považována za významný nástroj řízení (součást systému strategického řízení firmy), který lze poznat, různými způsoby ovlivňovat, řídit

a měnit. Firemní kultura bývá někdy definována také pomocí metafor jako *duch firmy, sociální tmel organizace* či *poněkud méně poeticky jako vztahová dimenze strategických dokumentů*“ (Tureckiová 2004, s. 132).

„Poněkud pregnantnější definice vymezují firemní kulturu například jako:

- *Soubor základních představ a očekávání, která mají jednotlivci o svém uplatnění v podniku. To je představ, které vyplývají z jejich motivace a schopností a očekávání získaných na základě studia, předchozí pracovní zkušenosti či pod dojmem informací o firmě.*
- *Systému vztahů k významným skutečnostem (jevům a lidem) v pracovní činnosti, respektive spojeným s pracovním uplatněním. To je vztahů k práci (jejímu obsahu a významu pro podnik i pro nositele pracovní pozice) a dále vztahů ke kolegům i ostatním zaměstnancům firem v nadřazeném a podřazeném postavení (včetně přístupu k naplňování manažerských rolí), k cílům a hodnotám firmy a ke způsobům řešení případných konfliktů, které vznikají v důsledku nenaplnění určitých představ na úrovni jednotlivců, pracovních skupin i firmy jako celku“* (Tureckiová 2004, s. 133).

Jak je vidět, každá z uvedených definic vystihuje určitý charakter či určité funkce firemní kultury. *„Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako:*

- *soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,*
- *kteřé jsou sdíleny v rámci organizace,*
- *kteřé se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“* (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 22).

Každopádně se s kulturou setkává každý nový člověk přicházející do organizace, poznává nové věci, pociťuje určitou atmosféru, pozoruje určité chování ostatních zaměstnanců. To vše je součástí dané organizační kultury, se kterou bude v každodenním dotyku.

„Organizační kulturu můžeme poznávat pomocí otázek:

- *Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými? Jsou k sobě taktní a ohleduplní nebo*

naopak tvrdí a neurvalí? Jednají nadřízení s podřízenými nesmlouvavě z pozice své moci, nebo přátelsky jako rovný s rovným, či snad stroze a úředně?

- *Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno? Cení si organizace nových nápadů, snahy měnit stav věcí, odvahy diferencovat podle výkonu? Nebo je lépe hodnoceno udržení klidu, odsouvání problémů, nekonfliktnost? Tolerují se vtipy na vedení, kritika nadřízených, chyby v rozhodování, neschopnost, neochota, chyby z nedbalosti, pozdní příchody, předčasné odchody z práce, krádeže materiálu, finanční podvody?*
- *Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy? Jsou lépe hodnoceni ukáznění a spolehliví pracovníci nebo sebevědomí odvážlivci? Mají přednost nekompromisní a vytrvalí jedinci nebo takoví, kteří dobře vycházejí s lidmi? Jsou preferováni koncepční myslitelé nebo spíše výkonní hasiči momentálních problémů?*
- *Jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům? Jsou lidé na organizaci a výrobky pyšní, jsou loajální nebo je běžné nadávání a pomlouvání organizace v práci i mimo práci? Přemýšlejí pracovníci o tom, jak by se daly činnosti v organizaci zlepšit nebo jim to nestojí za plýtvání intelektuální energií? Kupují si pro svou potřebu výrobky a služby organizace nebo dají raději přednost konkurenci?*
- *Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové? Jsou organizovány pravidelné oslavy nebo ceremonie při významných příležitostech? Organizují se společné akce, výlety, sportovní turnaje atd.? Zapíjejí se pracovní či osobní úspěchy a události – v pracovní době nebo mimo pracovní dobu? Vykládají se v organizaci historky o dosavadních úspěších, selháních, o zakladatelích, výjimečných lidech, figurách? Jací lidé jsou vzorem pro jednání pracovníků?*
- *Jaké jsou symboly, hesla organizace? Jak vypadá logo a co vyjadřuje? Má organizace svou barvu nebo kombinaci barev? Existují hesla vyjadřující filozofii organizace? Jaký je charakter těchto hesel – jsou vtipná, bombastická, přitažlivá?*
- *Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov? Je běžnou normou tmavý oblek s kravatou pro muže a šedý kostým s bílou halenkou pro ženy (poradenské firmy)? Oblékají se pracovníci neformálně do džinsů a trička (softwarové firmy)? Je vhodnější*

oblékat se v souladu s posledními módními trendy nebo dávat najevo konzervativní solidnost? Setkáváme se na pracovištích vybraným vkusem nebo s náhodným nakupením nábytku a doplňků? Co vyjadřuje architektura budov – hravost a kreativitu nebo důstojnost a tradici“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 76, 77)?

„Firemní kultura se vytváří nejdříve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti (vlastníkům, dodavatelům, zákazníkům a komunitě). V dalším vývoji pak firemní kultura mimo jiné pomáhá novým pracovníkům zvládat případné problémy s adaptací (přizpůsobení se prostředí a práci) a integrací (začleňování do organizace a přijímáním jejích cílů za své). Od všech zaměstnanců se očekává, že budou firemní kulturu respektovat, ztotožní se s ní a budou jednat v souladu s jejími zásadami“ (Tureckiová 2004, s.133, 134).

Jak uvádí Tureckiová, v daném smyslu může firemní kultura působit motivačně a může přispívat k efektivnímu řízení a rozvoji lidí ve firmě, včetně vytváření vnějšího obrazu firmy. Firemní kultura tak souvisí s identitou organizace či image firmy, není možné ji však s nimi ztotožnit (2004, s. 134).

1.1.2 Charakteristiky firemní kultury

Každá firemní kultura má své charakteristické znaky, které si zaměstnanec musí osvojit a respektovat je. „*Firemní kultura:*

- *má nadindividuální charakter – je skupinovým fenoménem a je vždy do určité míry společná všem zaměstnancům, včetně nových, kterým je interpretována, to dále znamená, že*
- *odráží dispozice (osobnostní předpoklady), myšlení, chování zaměstnanců, a proto je třeba při jejím vytváření a rozvíjení (řízení) a změně zohledňovat strukturu osobnosti pracovníků firmy, tzn. jejich schopnosti, motivy (zejména potřeby), charakter (hodnotovou orientaci) a temperament,*
- *působí na lidské vědomí i podvědomí a v obou se také projevuje,*
- *je sdílená, nelze ji dohodnout, nařídit, ani vyjednat,*

- je produktem minulosti, respektive propojuje minulost a současnost firmy s její budoucností, a jako taková může být omezujícím faktorem budoucích procesů ve firmě a jejího rozvoje,
- je extrémně setrvačná, existuje-li ve firmě dlouho, je považována za samozřejmou a danou, bez možnosti a ochoty na ni působit a měnit ji,
- je poznatelná, do určité míry ji lze také změřit,
- je strukturovaná a vyznačuje se určitými charakteristickými rysy, podle kterých ji lze zařadit k určitému typu,
- má přechodný charakter, vzniká, rozvíjí se a případně se proměňuje (zaniká) v určitém místě a čase,
- a to vše v závislosti na souhrnu vlivů různého typu, které se uplatňují také v interakci mezi firmou a jejím okolím“ (Tureckiová 2004, s. 137).

Každá firemní kultura každé organizace je rozdílná, má svou originalitu a nezaměnitelnost, přesto ji lze vždy přiřadit k určitému modelu firemní kultury. „Podle S. P. Robbinse lze firemní kulturu každé firmy vymezit na základě sedmi sdružených charakteristik, respektive míry, v níž se tyto charakteristiky projevují ve firemní kultuře. Jedná se o:

- povzbuzování zaměstnanců, aby přicházeli s novými nápady a řešeními a přijímali rizika plynoucí z nových, nevyzkoušených postupů (pozitivní vztah k inovacím a ochota přijímat a nést rizika) vs. hra na jistotu,
- pozornost, kterou firma věnuje detailům (vysoké kvalitě a preciznosti) vs. zaměřenost na kvantitu a standard,
- orientaci firmy na výstupy vs. orientace na techniky a postupy,
- orientaci firmy na lidi vs. orientace na produkci,
- týmovou orientaci vs. orientace na činnosti upřednostňující individuální výkony jednotlivců,
- míru agresivity a soutěživosti ve firmě vs. orientace na spolupráci,
- zaměřenost firmy na zachování stávajících pořádků (státu quo) vs. orientace na růstovou změnu“ (Tureckiová 2004, s. 138).

Uvedené charakteristiky napomáhají studiu různých typů firemní kultury, na jejichž základě si lze odpovědět na řadu otázek, jako např.: Je stávající firemní kultura

vhodná? Ke kterému typu ji můžeme přiřadit? Nebo: Je přijata zaměstnanci firmy a odpovídá představám managementu?

1.1.3 Typologie firemní kultury

Existuje několik typů podnikových kultur, respektive typologií, které mají zpřehlednit, uspořádat, či zjednodušit složitost obsahu sociální reality, a jsou předmětem výzkumného zájmu již několik let. „*Význam dosud zkonstruovaných typologií je dvojitý:*

- **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,*
- **praktický** – *manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují (a tím i lépe poznávat a rozumět jí), představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 75).*

Samotná firemní kultura může být silná, nebo slabá. „*O silné firemní kultuře můžeme hovořit tehdy, pokud jsou klíčové (základní) hodnoty skutečně sdíleny, dále posilovány a rozvíjeny napříč firmou. Kritérii silné kultury jsou její:*

- **jasnost** – *srozumitelnost nepsaných pravidel (norem) jednání zaměstnanců firmy, včetně vymezení jednání, které je ve firmě přijatelné,*
- **rozšířenost** *projevů firemní kultury – aby se s nimi pracovníci setkávali doslova na každém kroku (v tomto smyslu je pak firma to, co je její firemní kultura),*
- **zakotvenost** *projevující se vysokou mírou přijetí (integrace) firemní kultury do hodnotového a normativního systému jednotlivých zaměstnanců a projevující se v jejich každodenním jednání a činnostech“ (Tureckiová 2004, s. 138, 139).*

Silná firemní kultura organizaci stmeluje, je důležitá především v počátku vzniku. Lidé se lépe orientují, nový zaměstnanec se rychle adaptuje, navíc funguje práce v týmu a vzájemná komunikace. Lidé jsou v práci spokojeni a jsou dobře motivováni. Za negativní se pak považuje určitá setrvačnost a nevěle ke změně a k inovacím.

V odborné literatuře se samozřejmě setkáváme s různými typologiemi firemní kultury. „*Pokusíme-li se utřídit nejznámější typologie, které byly v literatuře publikovány, můžeme rozlišit tři základní skupiny typologií organizační kultury:*

- *typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,*

- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 76).

Jelikož odborná literatura nejčastěji uvádí typologii kultur podle R. Harrisona a Ch. Handyho, tedy čtyři typy kultur založené na strukturálních rysech uspořádání, bude tato kapitola obsahovat tyto typy kultur, a to: mocenskou kulturu, funkční kulturu, úkolovou kulturu a kulturu osobní.

Mocenská kultura

Mocenská kultura, neboli kultura moci (angl. *the power culture*) je často zobrazována obrázkem pavučiny, kde moc leží ve středu sítě. „*Vlákna pavučiny, rozbíhající se ze středu, představují paprsky síly a vlivu, navzájem propojené specializacemi a funkčními vztahy*“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 77). „*Často se vyskytuje v malých podnikatelských organizacích, mocenská kultura spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře*“ (Brooks 2003, s. 223). „*V kultuře tohoto typu existuje málo pravidel a byrokracie. Úspěch organizací tohoto typu ovšem výrazně závisí na osobách v centru organizace*“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 77). „*Schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, často vlastníka, jsou nejdůležitější. Zvětšením by mohlo dojít k rozpadu těsných, síti podobných vztahů, a v tomto případě by mohla organizace vybudovat přidruženou organizaci nebo udělat svou kopii kdekoliv jinde. Mocenské kultury kladou významné požadavky na personál*“ (Brooks 2003, s. 223). Jak uvádí Lukášová, Nový a kol. je podle autorů mocenská kultura častá v malých firmách, v rodinných podnicích či ve společnostech, které se zabývají obchodem a financemi (2004, s. 77).

Funkční kultura

V některých odborných publikacích je funkční kultura označována jako kultura rolí (angl. *the role culture*). „*Je kulturou založenou na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Strukturou, odpovídající takové kultuře, je hierarchická struktura znázorněná jako řecký chrám*“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 77). Je typická pro velké byrokratické organizace. „*Funkční kultury mají vyšší úroveň byrokracie a koordinace je prováděna malým, vybraným, vyšším managementem. Organizace charakterizovaná funkční kulturou je rozdělena do úseků, často do jasných*

funkcí a oblastí specializace. Zaměstnanci mají úlohu stanovenou popisem práce. Práce je rozumně rozložena a organizační život je neosobní. Organizace je uzpůsobena stabilnímu prostředí, kde se vyžaduje a důraz se klade na efektivitu. Funkční kultura poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí“ (Brooks 2003, s. 222). Uvedená kultura je typická např. pro státní správu, pro armádu, či velké komerční organizace.

Úkolová kultura

„Kultura úkolů (angl. the task culture) je orientovaná na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 77). „Úkolová kultura je běžná v organizacích maticového typu, kde vedle samosprávy existuje týmová kultura. Následkem toho jsou organizace pružnější než organizace charakterizované funkční kulturou a mohou reagovat na měnící se trh“ (Brooks 2003, s. 222). „Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je soustředit se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány. Síťová organizace pracuje rychle, protože každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou, kterou potřebuje k pružnému fungování. Nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem, založeným spíše na schopnostech a výkonnosti než na věku a postavení“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 77). Typickým příkladem organizace s danou kulturou jsou reklamní agentury.

Osobní kultura

„Kultura osob (angl. the person culture) je kulturou, v níž středem veškerého dění je jednotlivec. Vzniká např. tam, kde se několik jednotlivců (právníků, architektů, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod. Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednotlivec nemá dominantní postavení, kde vztahy členů jsou partnerské“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 78). Lze tedy říci, že daná kultura je založena na skupině profesionálů, kde hlavní roli nehraje moc, ale odbornost. „Neexistuje formální řízení a neexistuje žádný jednotlivý nebo prvořadý cíl: při ovládnutí organizace převažují individuální cíle. Autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech. Jednotlivci se snaží mít společné zájmy. Existuje malá nebo neexistuje žádná formální struktura“ (Brooks 2003, s. 223).

1.1.4 Determinanty firemní kultury

U firemní kultury existuje řada faktorů, které ovlivňují její vznik či případné změny. Šigut tyto faktory rozděluje na faktory okolního prostředí a faktory managementu.

Faktory okolního prostředí

- hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku (situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýza konkurence, aj.),
- společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociální procesy, sociální situace, sociální ukazatele, atd.).

Základní faktory tvoří:

Osobní (osobnostní) profil řídicích pracovníků (curriculum vitae, postup v práci, služební stáří, doba setrvání ve funkci, ochota učit se, ochota k inovacím, vytrvalost, odolnost vůči stresu, schopnost prosadit se, aj.).

Rituály a symboly

- způsoby chování řídicích pracovníků, praxe při výchově a vzdělávání pracovníků, způsob vedení porad, využívání tradic firmy, způsoby povyšování či naopak uvolňování pracovníků,
- chování a jednání zaměstnanců uvnitř firmy a rovněž na veřejnosti, přijímání návštěv, rychlost a kvalita telefonního spojení (spojovatelky), reklamace aj.,
- prostorové a vnější symboly, vnější obraz firmy, pracovní prostředí ve vztahu k uspořádání a poloze kanceláří, firemního oblečení, rovněž vybavení a stav budov aj.,
- institucionalizované rituály a konvence.

Komunikace

- vnější a vnitřní komunikace (public relations, sponzoring, služební cesty, firemní časopis, spoluúčast pracovníků na řízení, podávání návrhů aj.),
- komunikační styl podniku (otevřenost informací, informační a komunikační chování, ochota ke kompromisu a konsensu aj.).

Faktory managementu

- Podniková strategie a koncepce, obchodní strategie (tržní a výrobní cíle), funkcionální strategie (marketingová, výrobní a logistická, výzkumná a vývojová, finanční, sociální, personální a vzdělávací) atd.

- Organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsob vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, síť podnikových kontaktů a komunikace apod.
- Řídící systémy – typy, rozsah, technické vybavení systémů, reakce na vnější a vnitřní podněty apod. (2004, s. 14, 15).

„V zásadě lze výše uvedené determinanty podnikové kultury rozdělit takto:

1. *Podle zdrojů působení na vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu) a na vlivy vnější (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky).*
2. *Podle možnosti jejich ovlivnění na v zásadě ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu) a na obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).*

Na tvorbu podnikové kultury působí nejrůznější vlivy, z nichž jsou často zmiňovány zejména vývojové stadium rozvoje podniku, pozice na trhu a jeho hospodářský úspěch. Důležitým faktorem je též obor (branže) činnosti firmy, místní (národní) prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Velký význam se též připisuje sociálním vazbám uvnitř podniku mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci“ (Šigut 2004, s. 15).

1.2 Prvky firemní kultury

„Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.

K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. Artefakty nemateriální povahy pak jsou jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 22, 23).

„Na prvky organizační kultury lze – jak již bylo naznačeno – nahlížet z více úhlů pohledu:

- jako na základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev,
- jako na indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury,
- jako na nástroj předávání a utváření organizační kultury.

Všechny tři hlediska se přitom vzájemně doplňují“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 26).

1.2.1 Základní předpoklady, hodnoty, postoje

Základní předpoklady jsou určitá přesvědčení či představy, které jsou určitou samozřejmostí, lidé ve firmě je považují za zcela jasné a nezpochybnitelné. Jsou považovány za pravdivé a lidé je vnímají zcela automaticky. Proto je někdy velmi obtížné je jasně identifikovat.

„Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu dobrý – špatný a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Hodnoty představují jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 23). Podnikové hodnoty jsou lidem v organizaci vštěpovány, hodně často jsou ale prezentovány organizací i navenek jako její image. Bývají součástí etického kodexu a představují to, co je důležité pro organizaci v rámci celku, tedy to, na co by se měla organizace zaměřit, co je důležité a správné, např. „kvalitní péče o zákazníka“, „ochrana životního prostředí“, aj.

„Termín postoj je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému. Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 23).

1.2.2 Normy chování

„Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání se

zákazníky....), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví...), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny odměňováno, nedodržování je naopak trestáno. Odměny či sankce mají především citový charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové skupiny chovají chladně, odmítavě, omezují s nimi komunikaci a nezvou je ke svým činnostem. Ti, kteří normy dodržují, jsou naopak odměňováni akceptací, projevující se v přátelském a vstřícném chování. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 24).

1.2.3 Jazyk

Jazyk je velmi důležitým prostředkem komunikace v podniku a dobrá komunikace přináší příznivou atmosféru v organizaci. *„Jazyk, užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 24).*

1.2.4 Historiky a mýty

„Historiky, vyprávěné v rámci organizace, jsou přibarvené příběhy, které se v minulosti odehrály. Pramení ze skutečných událostí, ale často jsou různými lidmi podávány rozdílným způsobem, takže interpretace jejich obsahu je někdy velmi obtížná. Výzkumníky jsou považovány za důležitý indikátor předpokladů, hodnot a norem, akceptovaných v organizaci, a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Často také přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci. Vzhledem k tomu, že historiky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího předávání“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 24).

„Mýty, existující v organizacích, jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit“ (Lukášová, Nový a kol. 2004,

s. 24). Vzniká tak řada nepodložených mýtusů, které se nezakládají na pravdě či smyšlených příbězích, podobající se historikám, protože i v práci je lidská potřeba víry v jakékoli podobě nevyhnutelná.

1.2.5 Zvyky, rituály, ceremoniály

„Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 24). Příkladem zvyků v organizaci mohou být akce, které firma organizuje, např. vánoční večírky, nebo sportovní akce, nebo rovněž zvyky při změně statusu zaměstnance, např. povýšení, nebo odchod do důchodu, a to ve formě dárků, oslav apod.

„Jsou-li zvyky způsoby chování, které jsou v organizaci běžné, zažitá a pro ni typická, rituály znamenají totéž, ovšem mají navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci a čase očekávány“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 25). Může jít např. o formu pozdravu, nebo o formu hlasování na pracovních poradách či o formu přijímání nového zaměstnance.

„Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Pracovníkům často zprostředkovávají silné zážitky a posilují jejich motivaci a identifikaci s organizací“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 25).

1.2.6 Hrdinové

Hrdinové mohou být pro podnik dvojího druhu, buď jde o skutečné hrdiny, kteří se „rodí“, nebo o hrdiny imaginární, které by si měli sami vytvářet. Hrdina je vždy pro ostatní příkladem, motivací, jde o člověka s bezchybným jednáním a chováním, kterému je v rámci organizace přikládán určitý význam. *„Pro pracovníky jsou totiž hrdinové zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce:*

- *dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,*
- *poskytují modelové chování,*
- *nastolují vysoké standardy výkonu,*
- *symbolizují organizaci vnějšimu světu,*
- *udržují a posilují jedinečnost organizace,*
- *motivují zaměstnance“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 25).*

1.2.7 Firemní architektura a vybavení

Velká pozornost je v dnešní době věnována firemní architektuře a vybavení budov. Jde o důležitý prvek firemní kultury, který má význam nejen navenek, ale také dovnitř, pro identitu firmy. Jde o možnost, jak se odlišit od jiných organizací, jak podtrhnout svou historii a tradici. Jak uvádí Lukášová, Nový a kol., nejen vybavení firmy, ale také technologie, které jsou ve firmě používány, mohou být výrazným prvkem organizační kultury (2004, s. 26).

1.3 Změna firemní kultury

V každé organizaci může dojít k situaci, kdy bude nutné přistoupit ke změně firemní kultury, a to díky okolnostem, které nastanou a které předznamenávají, že je potřebné změnit charakter obecně sdílených představ, přístupů a hodnot. *„Platí, že takové okolnosti nastávají při výrazné změně působících vnitřních i vnějších determinant firemní kultury, které na ni mají výrazný vliv“ (Pfeifer, Umlaufová 1993, s. 63).*

Otázkou tedy zůstává, kdy je nutné přistoupit ke změně kultury a především jak. Je potřebné si uvědomit, že jde o obtížný a zdlouhavý proces, a proto by si management firmy měl dopředu ujasnit, co bude případná změna firemní kultury v případě úspěchu, ale i neúspěchu pro firmu znamenat do budoucna. *„Musí být flexibilní, ale i odpovědní vůči svému podniku“ (Šigut 2004, s. 44).* Právě oni by měli nutné změny umět prosadit a rovněž i motivovat ostatní ke spolupráci, která ke změně povede. V oblasti rozvoje firemní kultury je nutné umět flexibilně reagovat na přicházející změny, tzn., co fungovalo dříve, nemusí fungovat v budoucnu. Chce-li organizace budovat znalostní

společnost a hlavně zvyšovat výkonnost firmy, musí usilovat rovněž o zlepšení firemní kultury.

Změnou podnikové kultury se rozumí změna ze stavu, který je nastaven, ke stavu, který je požadován.

- „Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury je výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž usiluje vedení podniku, protože to vyžaduje budoucí prosperita podniku.
- Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci rozvíjené a sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku.
- Dosažení cílového stavu není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice, následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn“ (Šigut 2004, s. 45).

Mezi okolnosti, které vedou ke změně v kultuře firmy, patří například:

- „Nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy.
- Překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy.
- Přejít firmu z jedné vývojové etapy do další.
- Řádová změna velikosti firmy.
- Generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii.
- Závažná změna v předmětu podnikání.
- Změna v postavení firmy na trhu.
- Převzetí, nebo fúze firmy“ (Pfeifer, Umlaufová 1993, s. 64).

Pokud organizace přistoupí ke změně, je potřebné před samotným procesem poznat a analyzovat stávající stav firemní kultury. „Před zahájením procesu změn podnikové kultury je podle zmíněných autorů nutno:

- analyzovat a zhmotnit stávající podnikovou kulturu,
- formulovat strategicky potřebnou podnikovou kulturu,
- kontrolovat stávající (vžitou) podnikovou kulturu se strategicky potřebnou podnikovou kulturou a provést odhad možných rizik,

- určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny“ (Šigut 2004, s. 44).

1.3.1 Proces a etapy změny

„Cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami:

- **Rozmrazování** vžitě firemní kultury, zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot, boj proti setrvačnosti vžitě 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, stmelení 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“ (Pfeifer, Umlaufová 1993, s. 70).

Každá změna má určitý průběh, samotný proces změn lze rozdělit do tří základních etap: na diagnostiku, tvorbu vize a zásahy. Od toho je odvozený název – „D-V-Z“. Hlavní úlohu přitom hrají manažeři.

Diagnostika

Podle Pfeifera a Umlaufové existují čtyři diagnostiky vžitě kultury firmy:

- Výstižné popsání prvků vžitě kultury firmy, což je jejím cílem.
- Správně sledovat, zvažovat, zjišťovat a interpretovat symptomy, kterými se vžitě představy, přístupy a hodnoty projevují.
- Důležitá úloha pohledů externích odborníků z důvodu snahy o objektivitu a nezaujatost (1993, s. 86).

„Můžeme říci, že obsahem diagnostiky je hledání odpovědi například na tyto otázky:

- *Které determinanty kultury firmy mají na diagnostikovanou kulturu největší vliv? Jaký?*
- *Jakého je diagnostikovaná kultura typu? (Například podle jedné z šesti uvedených klasifikací).*
- *Je diagnostikovaná kultura homogenní nebo tvoří subkultury? Jaké? Čím se od sebe liší, čím jsou charakteristické?*
- *Jak se projevují většinové představy, přístupy a hodnoty? Proč? O čem to svědčí?*
- *Jaká je míra shody diagnostikované kultury firmy s oficiálně proklamovanou podnikatelskou filozofií a s prakticky používanými řídicími impulsy?*
- *Jaké je rozložení sil příznivě a nepříznivě nakloněných potenciálním změnám v kultuře firmy“ (Pfeifer, Umlaufová 1993, s. 86, 87)?*

Mezi nástroje, které může diagnostika vžité kultury firmy používat, patří podle Pfeifera a Umlaufové: rozbor dokumentů firmy, pozorování ve firmě a dotazování pomocí dotazníkových průzkumů, především anonymních, či rozhovorů (1993, s. 87).

Vize posunu

Obsahem tvorby vize posunu jsou podle Pfeifera a Umlaufové dvě základní činnosti, a to:

- formulování strategicky potřebné kultury firmy,
- konfrontace vžité a strategicky potřebné kultury.

V rámci druhé činnosti podle výsledků tohoto porovnávání bude vymezena podstata žádoucího posunu v kultuře firmy a o ni se bude dále usilovat (1993, s. 88).

Zásahy

Pfeifer a Umlaufová definují šest základních činností vedoucích k docílení zásahu do firemní kultury, a to:

- specifikace zásahu,
- podpůrná kampaň,
- příprava klíčových sil,
- realizace programů zásahu,
- monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury,
- úsilí o důvěru a porozumění (1993, s. 89-91).

Je nutné upozornit i na to, že všechny návody, metody i přístupy jsou jen určitým vodítkem, jak změny v kultuře firmy zavést do praxe, neboť každá organizace má svou specifickou charakteristiku a management musí přihlédnout i ke svým zkušenostem a dosavadní praxi.

1.3.2 Aktéři změny

Jak už bylo v předešlé kapitole uvedeno, každá změna firemní kultury s sebou přináší řadu důležitých a předem dobře promyšlených kroků, neboť se jedná o velmi obtížný, mnohostranný a zdlouhavý proces, který je navíc značně časově náročný. Proto i samotných aktérů, kteří se na změně firemní kultury podílejí, je celá řada a sehrávají v celém procesu velmi důležitou roli.

„Povězme si, co je dominantní úlohou jednotlivých aktérů procesu změny kultury firmy a kdo je předurčen tuto úlohu sehrát.

Iniciátoři změny jsou ti, od nichž vychází prvotní impuls k úvahám o změně. Obyčejně je takový impuls podmíněn nutností přehledu o celé pestré problematice kultury firmy a životaschopnost takového impulsu rovněž vyžaduje náležitou dávku vlivu k tomu, aby byl impuls seriózně zvažován. Už z těchto důvodů je patrné, že iniciátory změn bývají výrazné manažerské individuality disponující značnou, spíše neformální autoritou.

Projektanti změny jsou lidé, jimž je poskytnut dostatek prostoru i zdrojů, aby celý dlouhý a náročný proces změny kultury firmy řídili, a kteří, na druhé straně, k tomu disponují dostatkem schopností i zájmu takový úkol zvládnout. Vzhledem k charakteru úkolu se osvědčuje vytvořit pro něj projektový tým, který je tělesem nejzpůsobilejším zvládnout roli koordinátora změny kultury firmy.

Instruktoři změny jsou ti, kteří zásluhy, jež změna vyžaduje, uvádějí do života, stojí u jejich bezprostřední realizace, dbají, aby byly provedeny náležitě, sledující výsledky a zaručují pravdivou zpětnou vazbu. Jsou to obvykle manažeři stojící nejbliže první linii, kteří jsou klíčovým spojovacím článkem dvou vrstev ve firmě – vedení a první linie.

Nositelé změny jsou *de facto* všichni pracovníci firmy, po nichž chceme, aby začali sdílet a rozvíjet strategicky potřebné představy, přístupy a hodnoty. Vzhledem

k tomu, že největší masa těchto lidí je ale v první linii – a na jejich postojích tedy obzvláště záleží – máme pod touto kategorií na mysli především je.

***Katalyzátory** změny jsou elementy, které jsou schopny celému procesu vdechnout nejen náležitou dynamiku, urychlení, ale také zabezpečit přísun dalších impulsů v jeho průběhu, neztrácet nadhled a nezaujatost. Tato role je vlastní především poradenským organizacím vnášejícím do firmy nenahraditelný pohled zvenčí a potřebné pochybnosti o tom, co se ve firmě zdá samozřejmé a neměnné“ (Pfeifer, Umlaufová 1993, s. 74).*

1.4 Vztah firemní kultury k řízení lidských zdrojů

K dosažení úspěšné firemní kultury a k jejímu dalšímu rozvoji ve značné míře napomáhá a přispívá rovněž oblast řízení lidských zdrojů, neboť jednotlivé personální činnosti jsou velmi úzce spjaty nejen se samotnou strategií podniku, ale i se samotnou firemní kulturou, které se vzájemně ovlivňují. Pokud má být totiž organizace úspěšná, musí mít jasnou podnikovou strategii, která je právě realizována v určité firemní kultuře, a jejíž prvky se promítají do jednotlivých personálních procesů. Pokud tedy existuje soulad mezi strategií, kulturou a personálními procesy, lze zcela jistě předpokládat splnění podnikových cílů a úspěšné fungování organizace. Navíc je firemní kultura procesem, který je stále utvářen, kterému je potřeba se neustále věnovat. A přestože se všichni zaměstnanci na utváření firemní kultury podílejí, je nutné, aby někdo formování a utváření firemní kultury řídil a usměrňoval. V řadě organizací se tak touto činností ve spolupráci s vedoucími pracovníky zabývají právě personalisté, kteří jsou za oblast řízení lidských zdrojů zodpovědní. Firemní kulturu tak lze považovat za jeden z nástrojů k dosahování cílů organizace, velmi úzce spjatý a propojený se samotnými lidskými zdroji v organizaci.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1 Lidské zdroje

Každá lidská činnost i aktivita je vázána dispoziční potřebou určitých zdrojů. To samé platí i pro činnost a fungování jakékoli organizace. „*Podnik, či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční a lidské zdroje*“ (Koubek 1995, s. 11).

„*Právě lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje a určují jejich využívání. Řízení lidských zdrojů je tak jádrem, nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Lidské zdroje představují největší bohatství podniku, jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje v tržním hospodářství*“ (Zlámal, Horváth 2009, s. 5).

Jinými slovy lze říci, že v dnešní době je již samozřejmostí, že právě lidé a jejich znalosti a dovednosti jsou tím nejdůležitějším prostředkem k úspěchu každé organizace a k dosažení její dlouhodobé konkurenční výhody.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze z odborné literatury označit jako nejmodernější pojetí, dříve často používané i jako personalistika či personální řízení. S těmito termíny se v běžné praxi, ale i v literatuře setkáváme i dnes. Podle Koubka můžeme konstatovat, že všechny tři uvedené termíny označují jak rozdílné koncepce personální práce, tak i rozdílné vývojové fáze (1995, s. 12). Pokud bychom měli stručně jednotlivé pojmy popsat, potom lze uvést, že:

- **Personální práce** je historicky nejstarším pojmem, který zahrnoval řadu administrativních činností vyplývajících z povinnosti zaměstnavatele dle právních předpisů. Samotné personální práci se přisuzovala pasivní role a později se začalo používat označení personální administrativa. „*Někdy se hovoří o personálním řízení v užším smyslu*“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 5).
- **Personální řízení**, „*někdy blíže charakterizované slovy v širším smyslu*“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 5), se poprvé začíná používat před druhou světovou

válkou, kdy si především podniky s dynamickým a progresivním vedením, které chtěli ovládnout velkou část trhu, začali uvědomovat, jak velkou úlohu hraje lidský faktor a pracovní síla. Personální práce začala mít aktivní roli, ovšem zatím bez dlouhodobého a strategického řízení. „*Personální řízení bývalo zaměřeno směrem dovnitř podniku, koncentrovalo se především na vnitřní zaměstnanecké problémy, na striktní dodržování pracovněprávní legislativy a na využití vnitropodnikové pracovní síly. Mívalo povahu operativního řízení a neřešilo personální otázky strategického rozměru*“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 5).

- **Řízení lidských zdrojů** se objevuje ve vyspělém zahraničí v průběhu 50. a 60. let 20. století, někteří autoři uvádějí i počátek 80. let, kdy se stává nejdůležitější částí podniku, jádrem celého podnikového řízení. Motorem podniku se stává lidská síla, a samotné řízení lidských zdrojů se zaměřuje na strategickou a dlouhodobou perspektivu. Je velmi úzce propojeno s plány samotné organizace, s její strategií, stává se doslovně její páteří a směřuje svou orientaci i na vnější faktory. Personální práce navíc přestává být záležitostí pouze samotných personalistů, ale je důležitou součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Vojtovič ve své knize píše: „*Řízení lidských zdrojů je především koncepcí, filozofií, souhrnem hlavních principů a přístupů k řízení lidí jakožto hlavního výrobního kapitálu v podmínkách nové ekonomiky*“ (Vojtovič 2011, s. 174).

Podle Bělohlávka, Košťana, Šuleře je řízení lidských zdrojů zaměřeno na dosažení organizačních cílů pomocí lidských zdrojů (2001, s. 357).

„*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong 2007, s. 27).

„*Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku*

a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek 1995, s. 11).

2.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Vzhledem k tomu, že lidský faktor je největším bohatstvím každého podniku či organizace a řízení lidských zdrojů je jádrem podnikového řízení, mělo by být hlavním cílem řízení lidských zdrojů získat lidi, dobře je v práci motivovat k vysokému výkonu a především si kvalitní a výkonné zaměstnance v organizaci udržet. Jak uvádí Armstrong, organizace je schopna úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí, a proto je obecným cílem řízení lidských zdrojů toto zajistit (2007, s. 30). Taktéž dodává: *„Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly“* (Armstrong 2007, s. 31).

2.2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval.

Pokud bychom měli charakterizovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů přece jen poněkud méně obecně, došli bychom na základě stávající teorie a praxe k závěru, že toto řízení se musí zaměřit na:

- *Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků, což znamená usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa.*
- *Optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.*
- *Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.*
- *Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění*

individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky“ (Koubek 1995, s. 14, 15).

2.2.3 Funkce řízení lidských zdrojů – Personální činnosti

„Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce“ (Koubek 2007, s. 15). Ta se „v běžném životě používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným“ (Dvořáková a kol. 2007, s. 12).

Podle Koubka jsou personální práce vše, co se týká zaměstnance, jeho samotné pracovní činnosti v organizaci, včetně toho, co jeho práci v organizaci ovlivňuje (2007, s. 15). *„K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností“ (Koubek 2007, s. 17), které spadají pod každý personální útvar a tvoří výkonnou část práce tohoto útvaru. Personální činnosti, tzv. funkce, představují dílčí a specializované části systému řízení lidských zdrojů. „Personální útvar zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností a zároveň vypracovává a neustále zdokonaluje jejich metodiku“ (Koubek 1995, s. 26, 27).*

„V literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí v přibližně následující podobě:

- **Analýza pracovních míst**, tj. pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- **Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků v podniku a jejich pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání a výběr pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů

o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence aj.

- **Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.
- **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. přijímání a uvádění pracovníků do práce, povyšování, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, penzionování a propouštění pracovníků.
- **Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivace pracovníků**, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Podnikové vzdělávání pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.
- **Pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odborníky), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku apod.
- **Péče o pracovníky**, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků atd.
- **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím pracovníkům i zaměstnancům, popř. mimopodnikovým orgánům), vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.
- **Průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil

na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.

- **Zdravotní péče o pracovníky**, vycházející z podnikového zdravotního programu a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací**, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v podnikové personální práci apod.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**. Především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a ostatních zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí“ (Koubek 1995, s. 27, 28).

2.2.4 Subjekty řízení lidských zdrojů

Jak již bylo řečeno, personální práce se stává velmi důležitou součástí práce nejen personalistů, ale i všech vedoucích pracovníků, kteří by si měli uvědomit, že veškeré personální činnosti jsou v jistém smyslu daleko důležitější, než činnosti manažerské. Proto jsou za nositele řízení lidských zdrojů považováni jak specialisté na řízení lidských zdrojů, tedy personalisté, tak i liniový manažeři.

„Uvedené úkoly a činnosti směřující k jejich naplnění jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci byt' jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě liniovní či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě. Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli.

Personální práci vedoucích pracovníků musí někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce, určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností apod. V malých podnicích zpravidla tuto práci zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších

podnicích už jsou specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté) či dokonce zvláštní personální útvary, mnohdy dosti početné a členěné na řadu specializovaných částí“ (Koubek 1995, s. 17).

2.3 Úloha personálního managementu

Každá organizace je řízena managementem, jehož posláním je plnit cíle organizace, a přitom se snažit o co nejmenší vynaložení peněz, času, materiálu a lidí. Za plnění těchto cílů jsou manažeři přímo odpovědní. *„Jejich schopnost dosahovat těchto cílů závisí na tom, jak dobře zvládají dvě základní řídicí dimenze, které s sebou každá manažerská funkce nese – dimenzi odbornou a dimenzi personální. Personální či lidský rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, probíhající individuálně nebo ve skupinách. Řídit lidi znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim důležité informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy nacházející se mimo rámec jejich kompetencí, to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů“ (Urban 2003, s. 11, 12).*

Takový manažer potřebuje podle Urbana k úspěšnému řízení tyto schopnosti – umět efektivně komunikovat, motivovat a vést, ale také umět vycházet s různými povahy lidí, pomáhat jim a učit je – a tyto schopnosti pak můžeme označit jako lidské, či interpersonální (2003, s. 12). Význam těchto schopností neustále roste a pokud manažeři ve svých funkcích selhávají, není to jejich odbornými či technickými schopnosti, ale právě schopnostmi lidskými, které jim chybí. Podle Urbana lze rozdělit úspěšné řízení lidí do tří hlavních oblastí, kde patří snaha porozumět zaměstnancům jako jednotlivcům, schopnost seznámit se s principy manažerských postupů uplatňovaných při jednání se zaměstnanci, při jejich řízení a vedení a znalost hlavních principů manažerského personálního řízení. Bez žádné z nich se schopný manažer neobejde (2003, s. 13).

2.3.1 Personální útvar a jeho úloha

Personální útvar je v každé organizaci garantem naplňování záměrů personálního managementu, a to po koncepční, metodologické, výkonné a operativní

stránce. „Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. Zpravidla komunikuje i s mimopodnikovými institucemi“ (Koubek 1995, s. 18).

„Těžištěm práce personálního útvaru je zejména vytváření vhodné firemní kultury, v rámci které je možné prosazovat zvolenou personální politiku a to jak na úrovni strategické, tak i taktické a operativní. V rámci zvolené personální politiky personální útvar určuje základní cíle a způsoby jejich dosažení, stejně jako cesty, které nejsou v rámci dané organizace přípustné“ (Zlámal, Horvát 2009, s. 35).

„Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu všem, co se nějak týká jejich pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky“ (Armstrong 2007, s. 65). Jak dále Armstrong uvádí, hlavní roli může personální útvar hrát v tom, že vytváří vhodné prostředí a podmínky pro to, aby lidé v organizaci co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál, a to nejen ku prospěchu organizace, ale i ke svému vlastnímu užitku (2007, s. 65).

„Všechny funkce a úkoly personálního řízení, které zajišťuje, nebo za jejichž plnění odpovídá personální útvar, lze členit do několika skupin:

- **Funkce koncepční** – personální útvar vypracovává podklady pro koncepci personální a sociální politiky a její aktualizaci, koncepci dále rozpracovává a kontroluje její plnění.
- **Funkce plánovací** – personální útvar stanoví na základě rozhodnutí vedení podniku hlavní směry, priority a úkoly systému personálního řízení a koordinuje jejich plnění v rámci podniku.
- **Funkce metodická** – personální útvar poskytuje návody a doporučení týkající se postupů a forem dílčích úkolů personálního řízení.
- **Funkce informační** – spočívá ve vytváření a zajišťování systému personálních a sociálních informací, ale i v zajišťování informovanosti pracovníků podniku

o skutečnostech, které se vztahují k jejich pracovnímu i osobnímu uplatnění v podniku.

- ***Funkce poradenská*** – poskytování poradenských služeb jak vedoucím pracovníkům v otázkách vedení lidí a personálního řízení, tak při řešení problémů všech pracovníků podniku.
- ***Funkce výzkumná a expertní*** – zajišťování spolehlivých informací o názorech, postojích a pracovní spokojenosti pracovníků, dále hodnocení náročnosti pracovních činností a jejich vzájemné srovnávání, posuzování účinnosti uplatňovaných systémů odměňování, posuzování způsobilosti pracovníků pro výkon určité pracovní činnosti“ (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012, s. 220, 221).
Kromě hlavních úkolů musí personální útvar „plnit i některé specifické úkoly:
- *Formuluje, navrhuje a prosazuje podnikovou personální politiku a strategii.*
- *Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci podnikové personální politiky a strategie.*
- *Vyjadřuje se k podnikovým záměrům z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.*
- *Zajišťuje, organizuje a koordinuje personální činnosti (služba, funkce) nezbytné k plnění personální práce“ (Koubek 1995, s. 18).*

Jiní autoři uvádějí: „*Specifické zaměření činnosti personálního útvaru:*

- *podílet se na zvyšování efektivnosti podniku (zajistit kvalitní personál a dohlížet na jeho neustálé vzdělávání a dobrou motivační politiku),*
- *navazovat kontakty s mimopodnikovými institucemi (úřady práce, personální útvary jejich podniků, kontakty se školami, o jejichž absolventy je případně zájem apod.),*
- *být informačním zdrojem pro řídicí pracovníky i ostatní zaměstnance podniku,*
- *poskytovat placené služby i jiný podnikům nebo veřejnosti, pokud je to jeho úkolem“ (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012, s. 225).*

Důležité je přitom to, že všechny úkoly a záležitosti, které se týkají pracovních sil i samotné práce musí být zařazeny do jednoho útvaru, ne rozptýleny do několika,

díky čemuž je možné uplatňovat a realizovat jednotnou podnikovou personální strategii a politiku.

„Vnitřní uspořádání (členění) personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti podniku a na škále personálních činností, které podnik zajišťuje vlastními silami. Malé podniky zpravidla personální útvar nemají a personální činnosti zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Větší podniky už mívají alespoň jednoho specialistu na personální práci. Velké podniky pak mají někdy i dosti velké personální útvary členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce“ (Koubek 1995, s. 19).

„Při výstavbě personálních útvarů, jejich struktuře a velikosti je nutné brát v úvahu řadu kritérií, zejména pak:

- *aktuální stav podnikatelského subjektu,*
- *velikost podniku,*
- *organizační uspořádání,*
- *předmět činnosti podniku,*
- *uplatňovaný systém řízení,*
- *reálnou kvalifikační a motivační úroveň pracovníků v podniku,*
- *úroveň podnikové, personální a sociální politiky,*
- *podmínky na trhu práce a další vnější vlivy,*
- *úkoly a funkce, které musí personální útvar pro zdárný chod podniku plnit,*
- *taktiku dílčích funkcí, resp. kdo bude zajišťovat chod personálního útvaru – specialisté, nebo se budou využívat služby specializovaných agentur“* (Vochozka, Mulač a kolektiv 2012, s. 221).

2.3.2 Personální politika

Každá organizace, která se snaží být úspěšná a perspektivní, musí mít dobře promyšlenou a dobře připravenou koncepci všech personálních činností a personální práce. *„Je tedy třeba stanovit určitá pravidla, jimiž se firma bude řídit při každém rozhodování, které se nějakým způsobem budou přímo či nepřímo týkat pracovníků a jejich práce“* (Koubek 2007, s. 24). Tyto stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, které uplatňuje organizace, můžeme označit pojmem personální politika. *„Pojem podniková personální politika můžeme chápat dvojím způsobem:*

- *Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (podnik, jeho vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.*
- *Nebo jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku.*

V obou případech musí existovat nějaký cíl, cílová představa, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází“ (Koubek 1995, s. 22).

„Personální politika by měla odrážet a podporovat hodnoty organizace, týkající se způsobů jednání s lidmi“ (Armstrong 1999, s. 190). „Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku“ (Koubek 1995, s. 22).

Důležité je rovněž to, aby byla personální politika politikou otevřenou. Každá personální politika musí být založena na komunikaci mezi podnikem a zaměstnancem, protože upevňuje jejich vazbu, vytváří příznivé pracovní klima, minimalizuje pracovní konflikty, snižuje napětí a dodává zaměstnancům nezbytný pocit jistoty. *„Proto jedním z prvořadých úkolů podnikové personální práce je nejen formulovat, navrhnout a prosazovat podnikovou personální politiku, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny zaměstnance podniku a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky“ (Koubek 1995, s. 23).*

2.3.3 Personální strategie

Personální strategie je nástrojem k zajištění dlouhodobého rozvoje podniku a vždy musí vycházet z celkové strategie podniku. *„Sama však tvoří jádro podnikové strategie, neboť pracovní síla – jak již bylo konstatováno – je rozhodujícím zdrojem, který má podnik k dispozici“ (Koubek 1995, s. 23). „Personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň obsahuje i představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“ (Koubek 2007, s. 26).*

Za hlavní oblasti, ve kterých by měli být personální strategie zpracovány, považuje Armstrong:

- formování podnikové pracovní síly,
- rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- zaměstnanecké vztahy (1999, s. 177).

Při formulaci personální strategie si dále firma musí podle Armstronga odpovědět na tři základní otázky:

- Kde se právě nyní nacházíme?
- Kde chceme být za rok, za dva, za tři nebo dokonce za pět let?
- Jak se tam dostaneme (1999, s. 177)?

Organizace by měla při formulování personální strategie uplatnit systematický přístup, který by měl brát na zřetel problémy organizační povahy, podnikání a problémy prostředí. Taktéž nesmí zapomenout na to, jak je zpracována podniková strategie. *„Smyslem personálních strategií je konec konců umožnit praktické fungování podnikových strategií“* (Armstrong 1999, s. 182).

2.4 Motivace

Jedním z velmi diskutovaných pojmů mající vliv na člověka je motivace, která má ekonomický a společenský význam. Proto by měla být značná pozornost věnována rovněž pracovní motivaci, neboť lze konstatovat, že správně motivovaný zaměstnanec je garancí úspěchu a motivovaní pracovníci, ať již jde o manažery, nebo podřízené, pracují s vyšším nasazením a mají vyšší pracovní výkonnost, tedy dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou více spokojeni, a nemají tedy důvod organizaci opouštět. Jedním z nástrojů motivace a spokojenosti je mj. i vytvoření dobré firemní kultury.

2.4.1 Motivace a lidské potřeby

„V nejširším smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle k výkonu“ (Brooks 2003, s. 42). *„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“* (Tureckiová 2004, s. 55). Dalo by se tedy říci, že motivace je určitým projevem chování člověka, ke kterému ho vedou určité motivy, které jsou příčinou toho, že člověk bude

mít o něco zájem. Kolikrát se člověk již setkal, nebo doslova sám použil „nechce se mi“, „nemám důvod“, „nemám motivaci“. Motiv je tedy důvodem k činnosti, k tomu něco udělat, je to určitá potřeba, jakýsi „spouštěč“ procesu motivace.

Nejznámější stupnici lidských potřeb zformuloval Abraham Maslow, potřeby určené do pěti skupin seřadil do hierarchického systému, který je znám pod názvem **Maslowova pyramida, nebo také Maslowova hierarchie potřeb.**

„Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován.

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

- **Fyziologické potřeby** jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
- **Potřeby jistoty a bezpečí** znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- **Sounáležitost** (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- **Potřeby uznání a ocenění** obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- **Sebeaktualizace** je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se tím, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent“ (Bělohávek 2005, s. 40).

Přestože byla posléze Maslowova teorie podrobena kritice a byly vytvořeny další, její přínos zůstává do dnešní doby značný a je považována za nejznámější a dokonce nejoblíbenější ve firemní praxi.

2.4.2 Pracovní motivace

Otázkami motivace se dlouhá léta zabývají především psychologové, otázkami pracovní motivace se zabývají především manažeři. Proto by bylo dobré vysvětlit pojem pracovní motivace, tedy motivace k pracovní činnosti. „Rozumí se jí vyjádření přístupu

jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů) (Tureckiová 2004, s. 57).

„Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují:

- ***Přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy***, například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení.
- ***Nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy***, například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb“ (Tureckiová 2004, s. 57).

Každopádně lze říci, že proces motivace je opravdu velmi komplikovaný, protože lidé mají různé potřeby a také různé cíle a jeden přístup k motivování s velkou pravděpodobností nebude vyhovovat všem lidem. *„To je důvod, proč předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor, jsou zjednodušující. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře“ (Armstrong 2007, s. 219).*

Peníze, ač mají samozřejmě velký význam, tedy rozhodně nejsou jediným motivačním prostředkem, proto by měl každý vedoucí se snažit poznat své zaměstnance a jejich motivy. *„Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:*

- ***Peníze*** jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvláště silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího značným přínosem – má-li finance k dispozici, dostane z nich maximum.
- ***Osobní postavení*** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami.

- **Pracovní výsledky, výkon** jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.
- **Přátelství.** Pro tyto lidi je nedůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich, a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.
- **Jistota.** Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- **Odbornost** je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- **Samostatnost.** Jsou lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec to stejně udělají po svém.
- **Tvořivost (kreativita)** je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní“ (Bělohávek 2005, s. 42, 43).

Mezi zaměstnanci jsou poslední dobou také velmi oblíbené nepeněžní odměny, tedy zaměstnanecké benefity, které jsou důležitým a vyhledávaným prvkem motivace zaměstnanců. Zde můžeme zařadit například často využívaný benefit – příspěvek na stravování, nebo velmi oblíbené životní či penzijní připojištění. Některé organizace nabízejí svým zaměstnancům v rámci jejich profese například služební automobil, služební mobilní telefon, notebook, nebo formu zaměstnaneckých fondů, které mohou zaměstnanci využít na kulturní akce, dovolené, na sportovní aktivity, nebo na rehabilitaci či vzdělání. Oblíbená je pak u zaměstnanců možnost libovolného výběru z nabízených benefitů, kdy si na základě předem stanoveného ročního rozpočtu mohou sami vybrat dle vlastního uvážení.

2.4.3 Význam a faktory motivování

Jak uvádí Tureckiová, výzkum provedený Williamem Jamesem z Harvardovy univerzity prokázal, že lidé, kteří jsou v práci vysoce motivováni, dokáží využívat své schopnosti z 80-90%, zatímco ostatním stačí využít svých schopností na 20-30% (2004, s. 70). Proto je důležité motivovat zaměstnance pozitivně a především účinně a nastavit ve firmě motivační programy. Tyto programy pak podle Tureckiové mají díky systematickému působení na motivaci vést:

- k přijetí cílů organizace jednotlivci i týmy a posílit angažovanost zaměstnanců a jejich podíl na řídicích aktivitách,
- k dosažení žádoucích změn v pracovním jednání vedoucí k dosažení vysokých pracovních výkonů,
- k podpoře pracovní spokojenosti.

S těmito programy, které podporují motivaci, souvisí rovněž programy a systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků, související např. s naplněním potřeb uznání a systémy odměňování založené na výkonu, kde řadíme mzdu a další finanční a nefinanční odměny (2004, s. 70, 71).

„Mezi konkrétní faktory ovlivňující pracovní motivaci a mezi nástroje motivování pracovníků (výzbroj liniového manažera) tak můžeme v souladu se všemi výše uvedenými teoretickými východisky zařadit především:

- *náplň práce (obohacování, nebo rozšiřování jejího obsahu v souladu se schopnostmi pracovníka) a dohodu na výkonových cílech,*
- *participaci (zapojování) pracovníků a možnost angažovat se na cílech firmy nebo týmu (od fáze přípravy a formulování cílů až po konkrétní dosahování, zhodnocení a odměnění splnění cílů),*
- *přenášení pravomocí (delegování) a odpovědnosti za vlastní výkon i za výkon týmu na pracovníky,*
- *efektivní komunikaci manažera s pracovníky a systém zpětné vazby,*
- *informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací, které pracovníci potřebují nejen pro svůj aktuální pracovní výkon, ale také pro pocit jistoty, že s nimi firma počítá,*
- *nastolení takových vztahů, které podporují firemní kulturu i konkrétní interpersonální vztahy uvnitř pracovní skupiny (týmu),*

- možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu ve firmě,
- spravedlivý a průhledný (na výkonu anebo kompetencích) založený systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu,
- sociální program (politika) podniku a programy retence pro klíčové zaměstnance,
- způsob chování manažera vůči spolupracovníkům, který zakládá styl řízení nebo vedení lidí ve firmě“ (Tureckiová 2004, s. 71).

Manažeři by měli při práci s lidmi těchto nástrojů používat a existuje několik podnětů, jak by měli při motivaci svých zaměstnanců postupovat.

- „Důkladně poznat své spolupracovníky, jejich základní motivy (hodnoty a potřeby) a motivační profil – vytvořit a uplatňovat motivační systém a motivační programy.
- Používat motivační teorie se znalostí věci a uvážlivě je propojovat s motivací jednotlivých zaměstnanců i s potřebami a možnostmi organizace jako celku.
- Poznat a naučit se používat nejobvyklejší modifikace motivačních teorií a způsoby jejich aplikace v praxi.
- Propojovat motivační systém s ostatními systémy, které mohou pozitivně (a ovšem i negativně) působit na motivaci zaměstnanců – systémy hodnocení, odměňování, vzdělávání a systém firemní komunikace a nezapomínat přitom na shodu slov a činů.
- Nespoléhat se v zájmu zvyšování výkonnosti výhradně na uplatňování motivace, zároveň s tím aktivně rozvíjet potenciál (kompetence) zaměstnanců a vytvářet jim pro jejich práci přiměřené pracovní prostředí a podmínky.
- A konečně, nezapomínat ani na to možná vůbec nejtěžší – na sebemotivaci a na nezastupitelnou roli manažerů coby vzoru pro ostatní zaměstnance“ (Tureckiová 2004, s. 72).

2.4.4 Důvody demotivace

Jak již bylo řečeno, člověk si plní své cíle díky svým potřebám a díky lidské aktivitě jsou potřeby uspokojovány. Pokud se mu ale nedaří potřebu uspokojit, dochází u člověka k frustraci. Např. když zaměstnanec nedostane za odvedenou práci slíbenou odměnu, nebo dokonce plat, nebo když není za dobře odvedenou práci pochválen, jako

je to u ostatních zaměstnanců, nebo když si nemůže vybrat předem slíbenou dovolenou. Bariéry, které tak člověku zabrání k dosahování cílů, způsobují frustrace, a motivační energie tak zůstává nevyužita. „*Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:*

- *zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),*
- *vzdávají se svého záměru (únik),*
- *vybijejí potlačenou energii násilím (sublimace),*
- *sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace),*
- *vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese)“ (Bělohlávek 2005, s. 43).*

Každý vedoucí pracovník by se měl tedy snažit, aby své zaměstnance správně motivoval, ale pokud se mu to nedaří, tak hlavně aby je nedemotivoval. Frustrace navíc může vést ke fluktuaci zaměstnanců, nebo i k samotnému odchodu a rozvázání pracovního poměru.

„Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?

- *nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,*
- *nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům,*
- *chaos nebo špatná organizace práce,*
- *nespravedlivé odměňování,*
- *nezasloužená pochvala jiného pracovníka,*
- *nezasloužená kritika,*
- *hrubé jednání nebo zesměšňování,*
- *pokažení dobré práce na dalším pracovišti,*
- *nezájem o nápady podřízených,*
- *neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,*
- *přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených,*
- *nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,*
- *nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.“ (Bělohlávek 2005, s. 44).*

Každý vedoucí pracovník by měl tedy vnímat své zaměstnance a vycítit tak jejich případnou nespokojenost a provést co nejdříve potřebné kroky ke zlepšení vzájemného vztahu. Starost o zaměstnance jako o lidi je totiž v dnešní době nejen správné, ale především potřebné pro prosperitu a úspěšnost firmy. Napomáhá tomu

i dobrá firemní kultura, která dokáže zaměstnance motivovat a tím přispívat k jejich spokojenosti.

2.5 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců by měla být pro organizaci důležitým faktorem, neboť jen spokojený zaměstnanec může být účinně motivovaným zaměstnancem. A právě motivovaný a spokojený zaměstnanec je pro každou organizaci garantem jejího úspěchu. *„Některé podniky mění svůj náhled na lidské zdroje a své lidi považují za jedinečný kapitál tvorby nových hodnot, a proto hledají nové způsoby jak zvýšit jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci“* (Dvořáková a kol. 2007, s. 10). Pokud se tedy organizace zajímá o spokojenost svých zaměstnanců, můžeme mluvit o kvalitním řízení lidských zdrojů a v poslední době lze pozorovat ze strany firem zvýšený nárust zájmu o tuto problematiku.

„Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací“ (Armstrong 2007, s. 228). Samotnou spokojenost lidí ovlivňuje podle Armstronga především pracovní prostředí a do značné míry závisí na jejich vlastních potřebách a očekáváních (2007, s. 228). *„Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní a neúspěšní“* (Armstrong 2007, s. 228). Jak dále uvádí Armstrong, hlavními faktory, které ovlivňují spokojenost s prací, jsou kariérní růst, možnost svou práci ovlivňovat, práce v týmu a podnětnost a náročnost práce (2007, 229).

Aby organizace zjistila, zda jsou zaměstnanci spokojeni a jaká je úroveň spokojenosti s prací, přistupuje k některým metodám, které jí umožní posoudit a vyhodnotit zkoumaný jev. Mezi tyto metody patří:

- strukturovaný dotazník,
- rozhovory,
- kombinace dotazníku a rozhovoru,
- využití diskusních skupin.

U uvedených metod přitom platí, že zatímco dotazník dá odpovědi pouze na sledovanou linii, tak diskuse s jednotlivci nebo skupinami umožní prozkoumat vzniklé problémy až do hloubky věci.

Každopádně i tady platí, že spokojenost zaměstnanců je z velké části výsledkem dlouhodobého působení firemní kultury, a že zdravě zformovaná firemní kultura v organizaci vede nejen k samotné motivaci, ale i ke spokojenosti zaměstnanců.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODOLOGIE

3.1 Metodologie výzkumu

V teoretické části této diplomové práce se autorka zabývala podstatou a významem firemní kultury pro organizaci, včetně bližší specifikace prvků firemní kultury či zaměření na potřebu změny firemní kultury v organizaci. Současně se snažila stručně objasnit vztah a provázanost firemní kultury s řízením lidských zdrojů v organizaci se zaměřením na motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Následující část práce je věnována metodologii výzkumu. Součástí samotného průzkumu práce je objasnění hlavní výzkumné otázky: „Jak ovlivňuje firemní kultura motivaci a spokojenost zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje.“ Autorka se pokusí zdůvodnit zvolenou strategii výzkumu, představí techniku a metody sběru dat. V analytické části se pak zaměří na zkoumanou jednotku, tedy na samotnou organizaci, konkrétně Krajský úřad Zlínského kraje, včetně stávající firemní kultury, která je součástí celého výzkumu.

3.2 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu bude nalézt odpověď na hlavní výzkumnou otázku: „Jak ovlivňuje firemní kultura motivaci a spokojenost zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje.“

Z důvodu zodpovězení hlavní výzkumné otázky se autorka bude snažit ve svém výzkumu:

- Analyzovat stávající firemní kulturu zkoumané společnosti, na jakých základních kamenech stojí, co vše ji ovlivňuje a spoluvytváří.
- Jak firemní kultura ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnanců.
- Jakou úlohu hraje firemní kultura při rozhodování o setrvání či odchodu pracovníků z organizace.

3.3 Strategie výzkumu a techniky sběru dat

Dle zaměření výzkumu a dílčích otázek byla pro výzkum zvolena kvantitativní metoda. „Kvantitativní metody výzkumu se provádějí na vzorku, který reprezentuje zvolenou cílovou skupinu, výsledky lze následně extrapolovat na celou cílovou skupinu. Kvantitativní výzkumy používají metodu dotazování a lze je provádět formou osobních rozhovorů, anketárním šetřením, telefonickým dotazováním a dotazováním přes internet. Cílem výzkumu je zjistit, jak velká část cílové skupiny vykazuje určité konkrétní znaky“ (Machková 2009, s. 47). „Výhodou je snadnější sběr dat, možnost replikace šetření, možnost využití vícerozměrných metod statistické analýzy a možnost srovnání (mezi odděleními, organizacemi...)“ (Lukášová 2010, s. 142).

Konkrétně byla k analýze a zhodnocení firemní kultury krajského úřadu použita kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl zvolen anonymní, otázky byly uzavřené i otevřené, a byly strukturovány tak, aby na ně každý respondent odpovídal ve stejném pořadí. Použitý dotazník je součástí této práce. Dotazníkové šetření bylo provedeno na základě dohody s vedením organizace.

Protože bylo snahou autorky poznat základní charakteristiku a rysy firemní kultury, byla současně provedena analýza interních dokumentů Krajského úřadu Zlínského kraje. Při své práci autorka vychází rovněž z materiálů a podkladů, které jsou shrnuty v analytické části. Cílem této analýzy bylo získat souhrnný přehled o fungování organizace. Takto získaná data tvoří určitý rámec pro další zkoumání.

3.4 Hypotézy

Hypotézy, jejíž platnost byla posuzována, jsou:

- Firemní kulturu Krajského úřadu Zlínského kraje zaměstnanci zřetelně vnímají.
- Zkoumaná společnost se dostatečně věnuje rozvoji firemní kultury.
- Stávající firemní kulturu lze hodnotit jako silnou firemní kulturu.
- Stávající firemní kultura motivuje zaměstnance krajského úřadu, což vede k jejich spokojenosti a promítá se i směrem k občanům.
- Díky stávající firemní kultuře nemají zaměstnanci potřebu odcházet z organizace.

3.5 Organizace (plán) výzkumu

Dotazníky byly rozeslány elektronicky s žádostí o vyplnění. Vyplněné dotazníky byly v tištěné podobě vyzvednuty tazatelem, v případě nesrovnalostí mohly být vyplněny až za přítomnosti tazatele, který poskytl doplňující informace a přitom dbal na dodržování instrukcí. Dotazníky byly skrz dodržení anonymity převzaty tazatelem v zalepených obálkách, které tazatel dodal při převzetí dotazníků.

3.5.1 Harmonogram

Elektronické rozeslání dotazníků:	3. ledna 2014
Čas na přípravu vyplnění:	6. - 12. ledna 2014
Sběr dat:	13. - 14. ledna 2014
Zpracování dat:	15. – 21. ledna 2014
Vypracování výsledků průzkumu:	22. – 30. ledna 2014

3.5.2 Respondenti – cílová skupina

Cílovou skupinu průzkumu tvořili zaměstnanci KÚZK, a to zaměstnanci všech odborů krajského úřadu, včetně asistentek, řidičů i zaměstnanců recepce a ústředny – vyjma politického vedení, ředitele krajského úřadu a všech vedoucích odborů. Zaměstnanci byli vybráni na základě náhodného kroku a bylo zohledněno proporcionální zastoupení odborů podle počtu zaměstnanců. Jediným kritériem, které zaměstnanci museli splnit pro zařazení do skupiny respondentů, bylo, že v organizaci pracují minimálně jeden rok. Respondenti byli osloveni přímo po předchozí konzultaci s vedením organizace, byli seznámeni s účely výzkumu a byla jim zaručena anonymita.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

4.1 Zlínský kraj – Krajský úřad Zlínského kraje

Ústava z roku 1993 stanovila budoucí členění naší republiky na kraje a velkým zájmem místních představitelů bylo, aby Zlínsko bylo jedním z budoucích správních celků. Po průtazích, které trvaly šest let, přijal Parlament České republiky dne 23. října 1997 zákon o vytvoření 14 vyšších územních samosprávných celků = krajů, mezi nimi také Zlínského. Reforma veřejné správy tak reagovala nejen na historické návaznosti v tomto území, ale snažila i reflektovat stávající evropské trendy strukturální politiky a soudržnosti. Kraj tak z velké části přezval odpovědnost za svůj vlastní rozvoj a zároveň se stal jedním z hlavních aktérů regionální politiky.

4.1.1 Správní charakteristika

„Zlínský kraj je jedním ze 14 územně samosprávných celků České republiky a tvoří jej okresy Zlín, Uherské Hradiště, Kroměříž a Vsetín.

Zlínský kraj vznikl k 1. lednu 2000 v rámci reformy veřejné správy podle ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Z hlediska spádovosti území i dějin samosprávy nebyl ovšem nově vzniklý kraj územím vytvořeným uměle a bez historické návaznosti.

Zlínský kraj je územním společenstvím občanů a veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek a vlastní příjmy vymezené zákonem a hospodaří podle vlastního rozpočtu. Kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Je zřizovatelem nemocnic a zdravotnických zařízení, škol a školských zařízení, dále pak příspěvkových organizací působících v oblasti sociálních služeb, kultury, správy silnic aj. Hlavním právním předpisem, kterým se řídí postavení a působnost kraje, je zákon č. 129/2000 Sb., o krajích.

Zlínský kraj, tak jako i ostatní kraje, vykonává svoji činnost v samostatné a přenesené působnosti.

*Jak už název napovídá, **samostatnou působnost** vykonává kraj tehdy, kdy své záležitosti spravuje samostatně. Patří sem např. vydávání obecně závazných vyhlášek*

kraje, stanovení rozsahu základní dopravní obslužnosti pro území kraje, rozhodování o spolupráci s jinými kraji a dalšími subjekty, zřizování a rušení příspěvkových organizací nebo schvalování rozpočtu a závěrečného účtu kraje. Důležitými složkami samostatné působnosti jsou rozhodování o nakládání s majetkem kraje a poskytování dotací obcím, občanským sdružením, humanitárním organizacím a dalším subjektům. Kraj může pro výkon samostatné působnosti zakládat a zřizovat právnické osoby a organizační složky kraje.

*Kraj však vykonává i zákonem stanovenou, v tom případě mluvíme o tzv. **přenesené působnosti**. Kraj je v tomto případě jakousi prodlouženou rukou státu a ze státního rozpočtu tak dostává na tuto svou činnost finanční prostředky. Do přenesené působnosti spadá např. přezkoumávání rozhodnutí vydaných obcemi, kontrola činnosti obcí při výkonu jejich přenesené působnosti a ukládání sankcí podle zákona. Pro představu lze z celé řady dalších činností vykonávaných v přenesené působnosti zmínit třeba organizování integrovaného záchranného systému na území kraje, udělování státního občanství, registraci zájmových sdružení, přezkoumávání výsledků maturit a závěrečných zkoušek nebo posuzování projektů z hlediska vlivu na životní prostředí“ (Zlínský kraj, online, cit. 2014-01-22).*

4.1.2 Cíl společnosti, jeho úloha

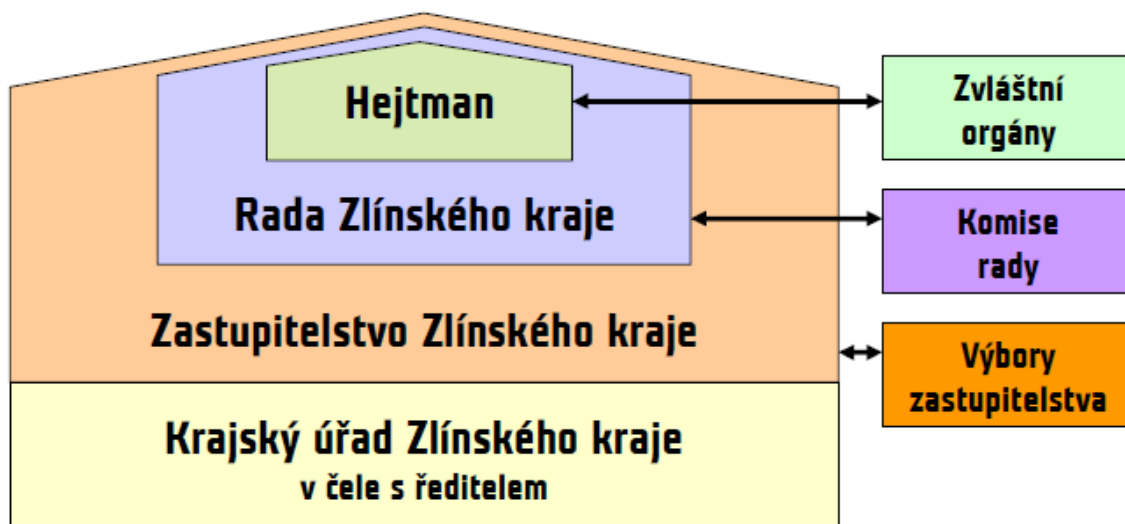
V právních vztazích vystupuje kraj svým jménem a nese odpovědnost, která z těchto vztahů vyplývá. Základním úkolem Zlínského kraje je péče o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Při výkonu své působnosti chrání veřejný zájem. Za své prvořadě cíle považuje Zlínský kraj především vytváření příznivého klimatu pro udržitelný rozvoj, sociální spravedlnost a konkurenceschopnost Zlínského kraje mezi regiony České republiky i Evropské unie.

4.1.3 Orgány kraje

„Hlavními orgány Zlínského kraje jsou zastupitelstvo, rada, hejtman a krajský úřad. Politickou reprezentaci kraje tvoří zastupitelstvo v čele s hejtmánem a radou, jež určují směr, kterým se bude kraj po celé volební období ubírat. Krajský

úřad pak vše na základě rozhodnutí zastupitelstva a rady realizuje“ (Zlínský kraj, online, cit. 2014-01-22). Samotné volební období je čtyřleté.

Obrázek 1: Orgány Zlínského kraje



Zdroj: Interní dokument ZK: 21 důvodů, proč je tady ZK a KÚ, online, cit. 2014-01-24

4.2 Organizační řád a struktura Krajského úřadu Zlínského kraje

Zlínský kraj je významným zaměstnavatelem v regionu, je institucí, která nabízí stabilní a rovněž atraktivní zaměstnání s možností podílet se na rozvoji a fungování celé řady oblastí. V současné době zaměstnává cca 470 vlastních zaměstnanců a celkově cca 16 tisíc zaměstnanců ve více než 170 organizacích zřizovaných Zlínským krajem.

Krajský úřad Zlínského kraje se člení na odbory a oddělení. Celkový počet odborů je 17, včetně útvaru interního auditu, celkový počet oddělení je 45. V čele odboru (útvaru) je vedoucí odboru (útvaru), v čele oddělení stojí vedoucí oddělení.

Pracovní náplň zaměstnanců Zlínského kraje zařazených do Krajského úřadu Zlínského kraje upravuje Organizační řád, který musí schválit Rada Zlínského kraje. Samotný organizační řád stanoví zásady činnosti a řízení úřadu, obecné a specifické činnosti a vzájemné vztahy jeho odborů a útvarů, jeho oddělení, organizační strukturu, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců úřadu, kteří spolu s ostatními zaměstnanci plní úkoly v samostatné a přenesené působnosti.

managementem, který rozhoduje a řídí, a cíle jsou ovlivněny především tržní ekonomikou a konkurenčním prostředím, tak naopak veřejný sektor je ovlivněn politickou mocí a jeho činnost je vymezena zákonem. Samotné změny a inovace tak závisí především na změnách politických či legislativních.

Pokud by mělo být uvedeno, k jakému typu lze kulturu krajského úřadu přiřadit, rozhodně se jedná o funkční kulturu, která je typická pro velké byrokratické organizace, tedy i pro státní správu. Platí tady rozhodně jasná pravidla, vnitřní normy, návody a postupy, která jsou pro tento typ kultury charakteristická a která se musí dodržovat. Tomu odpovídá i samotná organizační struktura s jasně stanoveným popisem práce, určenou odpovědností a chováním, které musí být dodržováno, a musí být v souladu s danými předpisy. Stabilní prostředí i určitý pocit bezpečí, který je ve státní správě zaměstnancům nabízen, může snižovat jejich motivaci a samotný pracovní výkon, o to víc, když mají určen jasný popis práce a další činnosti se od nich ani neočekávají. Určitou roli sehraává i zákonem stanovené platové ohodnocení, které je tabulkové a přesně určeno podle vzdělání, pracovního zařazení a délky praxe. Samotná organizační kultura je asi nejvíce ovlivňována množstvím předpisů, norem a nařízení, které je potřebné dodržovat, a formální postup je tak často upřednostňován před samotným věcným obsahem. *„Zatímco jedni považují byrokracii za projev nejvyšší racionality v oblasti správy a koordinace lidských aktivit, druzí spatřují v téže instituci fatální ohrožení lidské svobody“* (Keller 1996, s. 11).

Přestože je organizační kultura úřadu ovlivněna řadou formálních pravidel, může být postavena na pevných základech a může ji ovlivňovat a spoluvytvářet řada dalších prvků, které tvoří její osobní a jedinečnou originalitu. Organizační kultury se tak i přes určitou podobnost u jednotlivých krajských úřadů mohou zásadně lišit.

Pokud by mělo být uvedeno, na jakých konkrétních základních kamenech je postavena organizační kultura Krajského úřadu Zlínského kraje a co vše ji ovlivňuje a spoluvytváří, je potřebné na základě zjištěných skutečností upozornit především na tyto prvky, které se na utváření kultury krajského úřadu nepochybně podílejí. Jednotlivé prvky pak budou podrobněji rozvedeny v dalších podkapitolách.

- Hlavním kamenem organizační kultury krajského úřadu jsou **poslání, vize a hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje.**

- Na poslání, vize a hodnoty velmi úzce navazuje **etický kodex**, k jeho naplňování by mělo pomoci dodržování **zásad komunikace a vystupování zaměstnance a zásad komunikace s příspěvkovými organizacemi**.
- Jednou z důležitých forem komunikace krajského úřadu s občany a klienty jsou písemné dokumenty, při jejichž tvorbě je třeba dbát správné úpravy **písemností kraje** a dbát v potaz pravidla pro užívání **symbolů kraje**.
- S ohledem k počtu zaměstnanců kraje je nezbytné nejdůležitější procesy a postupy formalizovat a jednoznačně stanovit odpovědnost za danou činnost. To zajišťují **vnitřní normy** kraje a krajského úřadu, **šablony a návody**.
- Dalším z procesů, který krajský úřad realizuje od roku 2007 a který poskytuje prostor ke komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými, je pravidelné **hodnocení zaměstnanců**.
- V roce 2007 prošli zaměstnanci hodnocením zvaným **utajený nákup**, jehož cílem bylo poskytnout vedení úřadu zpětnou vazbu o způsobech chování a vystupování zaměstnanců. Výsledky byly velmi dobré, srovnatelné se soukromoprávními organizacemi.
- Vedení úřadu však nechce své podřízené pouze hodnotit, ale také dobře motivovat. Proto je zaveden systém **motivace zaměstnanců**, jehož významnou částí je odměňování na základě stanovených cílů.
- Vedení úřadu se ale nezajímá jen o plnění úkolů, ale také o to, co si zaměstnanci myslí o své práci, jak jsou spokojeni nejen s ní, ale i s vedením a vztahy na úřadě, což dokládají dosud provedené **průzkumy spokojenosti** zaměstnanců.
- Průběžné vzdělávání a předávání informací zaměstnancům jsou nezbytnými předpoklady pro jejich kvalitní práci. Proto je úřadem nastaven systém pro pravidelné **vzdělávání a informování** zaměstnanců.
- Do tohoto systému nepochybně patří i interní **časopis Kraj**, který obdržel v letech 2007 a 2008 v soutěži Zlatý středník ocenění Top Rated, což je certifikát vysoké profesionální úrovně.
- I sebekvalitnější práce potřebuje být dobře propagována, přehled o práci jednotlivých odborů a útvarů úřadu za daný kalendářní rok je tedy zpracován do souhrnného materiálu nazvaného **výroční zpráva** Krajského úřadu Zlínského kraje.

- Krajský úřad také uplatňuje moderní metody řízení. V minulých letech se realizovalo sebehodnocení v rámci modelu **CAF**, účast v krajském **benchmarkingu** je ale vnímána jako perspektivní i do budoucna.
- Součástí firemní kultury je rovněž pracoviště, kterým je památkově chráněná Budova 21, tedy Baťův mrakodrap, který je oficiálně **sídlem kraje a krajského úřadu**.
- Sídlo kraje je díky své architektonické výjimečnosti hojně navštěvováno turisty a je také jednou z nejvyšších budov ve městě, je tedy potřebné dbát obzvláště i na **bezpečnost KÚZK**.
- Kraj je veřejnoprávní institucí, tedy neměl by být opomíjen i šetrný přístup k životnímu prostředí, proto byl vydán příkaz ředitele – **Postup při třídění odpadů a nakládání s nimi na Krajském úřadě Zlínského kraje**.
- Také existují akce, které slouží k pobavení, a to je např. **sportovní den** či **mikulášský večírek**.

4.3.2 Poslání, vize a hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje

U veřejné správy vždy byl a bude důležitý samotný úředník, který výkon správy vykonává a který vytváří obraz samotného úřadu směrem k veřejnosti, což se následně promítá do pohledu veřejnosti směrem k úřadu. Právě proto je součástí organizační kultury úřadu dokument, který má být součástí jejich práce a určitým vodítkem k naplňování hlavního cíle, tedy služby veřejnosti.

„Poslání, vize a hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje byly vytvořeny proto, aby bylo jasně řečeno, proč tady krajský úřad je, o co usiluje, jak chce dosáhnout vytyčeného cíle. Definování poslání, vize a hodnoty mají obrovskou sílu v tom, že jsou-li součástí každodenního života zaměstnanců kraje, vytvářejí spolehlivé hranice a směr pro jejich počínání, jehož základním smyslem je veřejná služba. Jsou součástí firemní kultury krajského úřadu, a to vše rovněž doplňuje etický kodex zaměstnanců kraje.

Kdo jsme?

Krajský úřad je orgánem kraje, který realizuje rozhodnutí Rady a Zastupitelstva Zlínského kraje a v přenesené působnosti vykonává činnosti stanovené zákony.

Proč jsme?

Posláním Krajského úřadu Zlínského kraje je poskytovat veřejné služby, vedoucí ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje.

Čím chceme být?

Vizi Krajského úřadu Zlínského kraje je být profesionálním a efektivním úřadem a důvěryhodným zaměstnavatelem, který na základě tvořivosti, spolupráce a partnerství aktivně přispívá ke zvyšování kvality života občanů.

V co věříme?

Hodnotami, jež respektují zaměstnanci Zlínského kraje zařazení do krajského úřadu, jsou:

- *profesionalita,*
- *tvořivost,*
- *spolupráce a partnerství,*
- *loajalita,*
- *dobrá pověst“ (Interní dokument ZK: Poslání, vize a hodnoty KÚZK, online, cit. 2014-01-24).*

Posláním, vizím a hodnotám Krajského úřadu Zlínského kraje je potřebné bezpochyby věnovat dostatečnou pozornost díky tomu, co již bylo uvedeno. Mohly by být kromě jiného i jasnou motivací a závazkem pro zaměstnance, a to nejen pro ty stávající, ale i pro ty nové, což se může v konečném důsledku dotýkat i spokojenosti klientů, tedy občanů.

4.3.3 21 důvodů, proč je tady Zlínský kraj a krajský úřad

Pro nové zaměstnance, ale také pro občany je stále nejasná úloha a role krajů, proto Zlínský kraj zpracoval do 21 bodů jasné osvětlení, jaké funkce kraj a krajský úřad plní. I tento interní dokument tak do jisté míry lze zařadit do prvků samotné kultury kraje.

- *„Pečujeme o všestranný rozvoj území Zlínského kraje a o potřeby našich občanů.*
- *Usilujeme o efektivní využití evropských financí ve prospěch regionu, poskytujeme poradenství a metodickou pomoc příjemcům dotací.*
- *Podporujeme zajímavé projekty z oblasti neziskové, veřejnosprávní i podnikatelské sféry prostřednictvím krajských programů.*

- *Motivujeme investory, a tím zvyšujeme konkurenceschopnost i ekonomický růst kraje.*
- *Realizujeme aktivity pro rozvoj cestovního ruchu a propagujeme Zlínský kraj v národním i mezinárodním měřítku.*
- *Odpovídáme za opravy a údržbu silnic II. a III. třídy, rozvoj dopravní infrastruktury.*
- *Zajišťujeme dopravní obslužnost v kraji veřejnou linkovou a drážní dopravou.*
- *Podporujeme rozvoj nemocnic, zdravotnické záchranné služby a dalších zdravotnických zařízení.*
- *Zabezpečujeme střední a vyšší odborné vzdělávání, základní umělecké vzdělávání, vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami v mateřských, základních i středních školách.*
- *Spravujeme dětské domovy, školská poradenská zařízení, jazykové a plavecké školy a zajišťujeme řadu dalších školských služeb včetně stravování a ubytování.*
- *Provozujeme, podporujeme a podílíme se na rozvoji kulturních institucí – galerií, muzeí, hvězdárny a filharmonie.*
- *Podporujeme obnovu památek a celkové funkční oživení kulturního a památkového potenciálu kraje.*
- *Přispíváme na kulturní, mládežnické a sportovní aktivity v kraji, podporujeme environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu.*
- *Zabezpečujeme provoz zřizovaných sociálních zařízení, usilujeme o efektivní fungování sítě sociálních služeb na území kraje a zvyšování jejich kvality.*
- *Zajišťujeme sociálně-právní ochranu dětí včetně zprostředkování osvojení a pěstounské péče.*
- *Podporujeme oblast protidrogovou, prevenci kriminality a sociálně-patologických jevů a oblast integrace národnostních menšin a cizinců.*
- *Odpovídáme za přípravu kraje na řešení mimořádných událostí a krizových situací.*
- *Plníme funkci nadřízeného orgánu pro správní orgány měst a obcí, přezkoumáváme správnost a zákonnost jimi vydaných rozhodnutí, usnesení a dalších opatření, poskytujeme metodickou pomoc obcím.*

- *Zajišťujeme zapracování nadregionálních záměrů do územně plánovacích dokumentací.*
- *Dohlížíme, jako jeden z orgánů státní správy, na ochranu životního prostředí – ovzduší, lesů, vod, přírody, krajiny, zemědělské půdy a na odpadové hospodářství.*
- *Ověřujeme podpisy na listinách a opisech listin, registrujeme zájmová sdružení právnických osob ad., jsme kontaktním místem Czech POINT“ (Interní dokument ZK: 21 důvodů, proč je tady ZK a KÚ, online, cit. 2014-01-24).*

4.3.4 Etický kodex zaměstnanců Zlínského kraje

Na poslání, vize a hodnoty velmi úzce navazuje etický kodex, k jehož naplňování by zaměstnancům úřadu měly dopomoci i zásady komunikace a vystupování zaměstnance a zásady komunikace s příspěvkovými organizacemi. Právě vstřícné a korektní jednání ze strany zaměstnanců vytváří do jisté míry její identitu, její image. Zaměstnanci úřadu by tak měli být dostatečně školeni v komunikačních dovednostech, a měli by znát etický kodex, tedy určité morální zásady zaměstnanců úřadu. Samotný etický kodex zcela zásadně zapadá do prvků organizační kultury dané organizace a zaměstnanci jsou s ním seznamováni již při samotném nástupu do organizace, v rámci jejich adaptačního procesu.

„Cílem etického kodexu zaměstnanců je pojmenovat společně sdílené hodnoty, jejichž naplnění by mělo vést ke spokojenosti veřejnosti i zaměstnanců v každodenních činnostech v rámci výkonu veřejné správy.

- *Jsmo přesvědčeni, že výkon veřejné správy je službou občanům.*
- *Svou práci vykonáváme s největší možnou mírou slušnosti, vstřícnosti, porozumění, ochoty pomoci a bez jakýchkoli předsudků.*
- *Své úkoly a povinnosti plníme s maximální zodpovědností a co nejefektivněji, ve shodě s Ústavou České republiky, Listinou základních práv a svobod, zákony, dalšími právními předpisy a vnitřními normami kraje a na vysoké úrovni, kterou si průběžně studiem i samostudiem prohlubujeme.*
- *Vzájemně se respektujeme, vytváříme atmosféru spolupráce, jsme k sobě navzájem vstřícní, věcní, kultivovaní v jednání.*

- *Za svou práci a rozhodování nevyžadujeme ani nepřijímáme dary, úsluhy, laskavosti či jiná zvýhodnění.*
- *Nezúčastňujeme se žádné činnosti, která se neslučuje s výkonem naší práce. Dbáme na to, aby naše politické nebo veřejné aktivity nenarušily důvěru občanů v naši schopnost nestranně vykonávat své pracovní povinnosti.*
- *Nezneužíváme výhod vyplývajících z našeho pracovního zařazení ani informací získaných při výkonu zaměstnání pro svůj soukromý zájem.*
- *Pečujeme o úpravu svého zevnějšku a dbáme, aby naše oblečení odpovídalo pracovnímu zařazení a místu výkonu práce.*
- *Vždy se chováme tak, aby byl krajský úřad, složený z nás jednotlivců, vnímán veřejností jako celek pozitivně“ (Interní dokument ZK: Etický kodex zaměstnanců ZK, online, cit. 2014-01-24).*

4.3.5 Písemnosti, symboly a vnitřní normy kraje

Jednou z důležitých forem komunikace krajského úřadu s občany a klienty jsou písemné dokumenty, při jejichž tvorbě je třeba dbát správné úpravy písemností kraje a brát v potaz pravidla pro používání symbolů kraje. V rámci celého úřadu je v písemnostech členů rady používán znak kraje, v rámci státní správy je pak v dopisech používáno logo kraje. Písemnosti musí splňovat jednotnou úpravu, včetně použití správného typu písma i velikosti.

Zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu je téměř pět set, proto je nezbytné nejdůležitější procesy a postupy formalizovat a jednoznačně stanovit odpovědnost za danou činnost. To zajišťují vnitřní normy kraje a krajského úřadu, šablony a návody. Se všemi jsou zaměstnanci seznámeni v rámci jejich adaptačního procesu a mohou je najít na intranetu.

Všechny tyto prvky organizační kultury je potřebné brát za důležité, neboť vytvářejí image společnosti a vedou zaměstnance ke správnému postupu a zodpovědnosti.

Pokud se týká samotných symbolů, tak mezi symboly Zlínského kraje patří znak, vlajka a logo. „*Základním prvkem symbolu je geometrický útvar – čtverec. Symbol se skládá ze čtyř čtverců, jež jsou uspořádány do tvaru písmene Z, počet čtverců – 4 – upomíná na počet regionů Zlínského kraje (Kroměřížsko, Uherskohradištsko, Vsetínsko,*

Zlínko)“ (Zlínský kraj, online, cit. 2014-01-25). Výtvarné pojetí je inspirované funkcionalismem, barevnost pak vychází z historického znaku města Zlína a ze znaku kraje. Samotné použití slouží pro jednotnou prezentaci kraje, vytváří image kraje a je součástí firemní kultury této instituce. Používá se v interní i externí komunikaci, může být poskytnuta i fyzickým a právnickým osobám, vždy však musí být písemně požádáno včetně uvedení návrhu zamýšleného využití.

Obrázek 3: Logo Zlínského kraje



Zdroj: Zlínský kraj, online, cit. 2014-01-25

Znak a vlajka a jejich podoba byla schválena zastupitelstvem kraje, a to v měsíci září v roce 2001. Autorem je Miroslav Pavlů. Jde o modrozlatě čtvercový štít, který má čtyři pole dle čtyř okresů. První pole je moravská orlice – příslušnost Zlínska k Moravě, druhé pole je zavřená kniha – spjaté s působením věrozvěstů sv. Cyrila a Metoděje, třetí pole jsou zkřížené valašky, radlice a vinný hrozen – tzn. přírodní a kulturní rozmanitost a čtvrté pole je zlatá hvězda – převzato ze znaku města Zlína. Užití znaku a vlajky má svá pravidla, ostatní subjekty je mohou užívat pouze se souhlasem Zlínského kraje na základě písemné žádosti s důvodem zamýšleného použití.

Obrázek 4: Znak Zlínského kraje



Zdroj: Zlínský kraj, online, cit. 2014-01-25

4.3.6 Sídlo kraje

Zlínský kraj sídlí v 21. budově Baťova mrakodrapu, v bývalé administrativní budově firmy Baťa, která se nachází v centru krajského města Zlín. Jde o moderní a architektonicky velmi zajímavou stavbu, která zaměstnancům nabízí velmi příjemné pracovní prostředí. Celá stavba byla podle projektu architekta Vladimíra Karfíka dokončena v roce 1938 a v dané době patřila mezi nejvyšší objekty Československa. Je vysoká 77 a půl metru a díky architektonickému i urbanistickému hledisku je pozoruhodným objektem, který je významnou kulturní památkou období funkcionalismu, a díky čemuž je navštěvován i řadou turistů přijíždějících do Zlína.

Budova byla kompletně zrekonstruována, celá rekonstrukce proběhla od srpna 2003 do října 2004 a investorem stavby byl Zlínský kraj. Budova je plně klimatizovaná, má 16 podlaží, v posledním z nich se nachází terasa a kavárna, která je přístupná veřejnosti a rovněž velká zasedací místnost Zastupitelstva Zlínského kraje. Ve třetí etáži mohou zaměstnanci využít provozu bufetu a restaurace, rovněž přístupné i veřejnosti. Ve druhé etáži se nachází expozice o historii budovy a architektu Vladimíru Karfíkovi, v osmé etáži pak expozice o historii firmy Baťa a satelitních městech, to vše v původním vzhledu. Skutečnou technickou lahůdkou je výtah – kancelář šéfa firmy o rozměrech 6 x 6 metrů, která je klimatizovaná a s umývadlem. Zajímavostí je i paternoster, ale návštěvníci mohou využít i dalších čtyř automatických rychlovýtahů.

Zlínský kraj rovněž svým zaměstnancům nabízí bezplatné parkování v krytých garážích vedle budovy úřadu.

4.3.7 Ostatní prvky firemní kultury

Pokud by měly být uvedeny další prvky, které spoluvytváří organizační kulturu dané organizace, musí být uvedeno pravidelné hodnocení zaměstnanců, které provádí úřad od roku 2007 a který poskytuje prostor ke komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými. Dává oběma velmi účinnou zpětnou vazbu, včetně možnosti vlastního vyjádření a vlastního názoru. Je tak pro zaměstnance rozhodně jistou motivací, která vede i k jeho samotné spokojenosti. A protože vedení úřadu nechce své zaměstnance jen hodnotit, ale právě i motivovat, je zaveden v organizaci systém motivace zaměstnanců, jehož významnou částí je odměňování na základě stanovených cílů. Zaměstnanci jsou

tak vedení k tomu, aby plnili své úkoly, což znamená, že firemní kultura je rovněž založena na úkolech, které jsou zaměstnancům stanoveny.

Vedení úřadu se však nezajímá jen o plnění úkolů, ale také o to, co si zaměstnanci myslí o své práci, jak jsou spokojeni, a to jak s vedením, tak i v rámci vztahů v organizaci. To vše dokládá organizace provedením průzkumů spokojenosti zaměstnanců, se kterými jsou vždy zpětně zaměstnanci seznámeni.

Dalším krokem, kterým se organizace a samotné vedení úřadu snaží zjistit zpětnou vazbu o způsobech chování a vystupování zaměstnanců, je hodnocení zvané utajený nákup. Hlavním cílem je zajistit vedení krajského úřadu nezávislou zpětnou vazbu skutečného stavu způsobu chování, vystupování, komunikativních dovedností, dodržování pracovních norem a principů zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje v reálných situacích prostřednictvím vizitorů – návštěvníků krajského úřadu vystupujících v utajení. Tato hodnocení měla především identifikovat reakce zaměstnanců při návštěvě utajeného návštěvníka a ověření míry dodržování etického kodexu a zásad, které vymezují způsoby chování a vystupování zaměstnanců ve vztahu k občanům. Současně proběhla série utajených telefonických interakcí mezi operátory společnosti vystupujících v utajení a zaměstnanci Krajského úřadu Zlínského kraje a také hodnocení e-mailové korespondence. Výsledky byly velmi dobře hodnoceny, a byly srovnatelné se soukromoprávními organizacemi.

Dále má organizace velmi dobře nastaven systém pro pravidelné vzdělávání a informování zaměstnanců, což je nezbytným předpokladem pro jejich kvalitní práci. Do tohoto systému nepochybně patří i interní časopis Kraj, který obdržel v letech 2007, 2008 v soutěži Zlatý středních ocenění Top Rated, což je certifikát vysoké profesionální úrovně. Zaměstnanci kromě samotného přehledu a nových informací mají možnost do časopisu přispět i svým vlastním příspěvkem, tedy být nejen čtenářem, ale i autorem řady příspěvků. Za zmínku stojí také vydávání ročního souhrnného materiálu nazvaného výroční zpráva Krajského úřadu Zlínského kraje, která slouží k samotné propagaci kraje a poskytuje přehled o práci jednotlivých odborů a útvaru krajského úřadu za daný kalendářní rok.

A protože život není jen o práci, pořádá kraj i společně akce, které umožňují zaměstnancům se společně pobavit. Mezi pravidelné a ze strany zaměstnanců oblíbené akce patří sportovní den pořádaný před letními prázdninami, nebo mikulášský večírek

v závěru roku. Určitým, již pravidelným ceremoniálem, se stal se vstupem do nového roku i novoroční pozdrav hejtmána a ředitele úřadu se všemi zaměstnanci.

5 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

5.1 Výstupy dotazníkového šetření

Pro výzkum byla zvolena kvantitativní metoda, konkrétně kvantitativní metoda dotazníkového šetření. Uvedená kapitola je určena výsledkům tohoto šetření. Jednotlivé otázky jsou zhodnoceny postupně a jsou uvedeny ve stejném pořadí, jako v samotném dotazníku. Konkrétní dotazník je přílohou této práce.

Celkem bylo osloveno 100 respondentů, z nichž vrátilo zpět vyplněný dotazník celkem 69 respondentů. Návratnost vyplněných dotazníků je tedy 69% a výsledky lze proto považovat za reprezentativní.

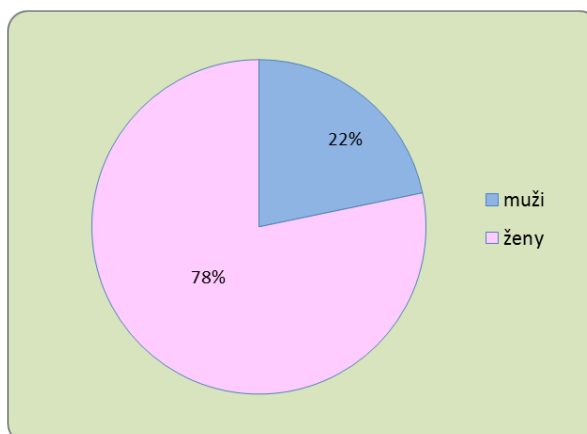
Data byla zpracována pomocí programu Microsoft Exel a pro vyhodnocení bylo zvoleno grafické znázornění, které podává přehledné informace o základních výsledcích ankety v jednotlivých otázkách. U každé otázky je rovněž uvedeno stručné slovní vyhodnocení. Pouze u otevřených otázek, kde bylo ze strany respondentů uvedeno velké množství rozdílných skutečností, nebylo zvoleno grafické znázornění. Všechny grafy, které zobrazují výsledky šetření, jsou z vlastního zdroje, tedy autorčinným šetřením.

Otázka č. 1

Složení respondentů podle pohlaví.

Graf 1 zobrazuje převážné zastoupení žen.

Graf 1: Složení respondentů podle pohlaví



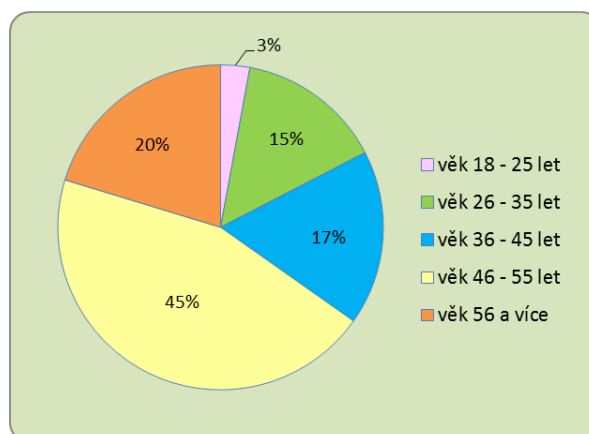
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 2

Složení respondentů podle věkové kategorie.

Věkovou strukturu respondentů zobrazuje graf 2, ze kterého lze vyčíst, že nejvíce zastoupenou věkovou kategorií je skupina zaměstnanců ve věku 46 – 55 let.

Graf 2: Věková kategorie respondentů



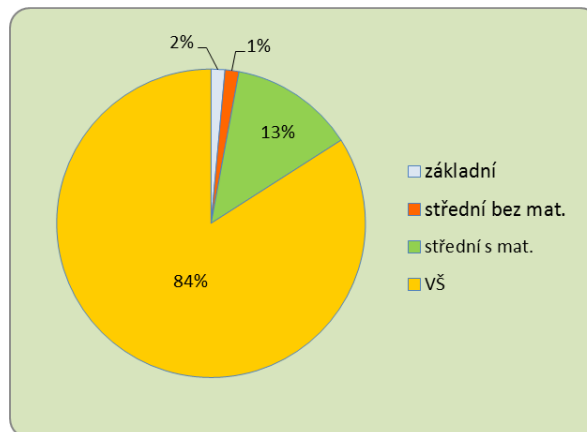
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 3

Složení respondentů podle dosaženého vzdělání.

Graf 3 znázorňuje vzdělanostní strukturu respondentů. Nejvyšší a zcela převažující procento tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, což dokazuje i fakt, že na krajský úřad jsou na většinu pracovních míst přijímáni pouze zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, které je podmínkou pro přijetí uchazeče. Jedná se o převážnou část všech referentských míst, s výjimkou řidičů, administrativních a technických pracovníků, nebo asistentek. I tady však v současné době platí, že na daná místa se hlásí absolventi vysokých škol, kteří tak v konečném důsledku mají lepší startovací podmínky pro přijetí. Velkou roli určitě může hrát i skutečnost, že zaměstnanci, kteří pracují na úřadě dlouhodobě, a dosahovali pouze středoškolského vzdělání, si vysokou školu s ohledem na jejich další pracovní uplatnění a působení dostudovali dálkově.

Graf 3: Vzdělanostní struktura respondentů



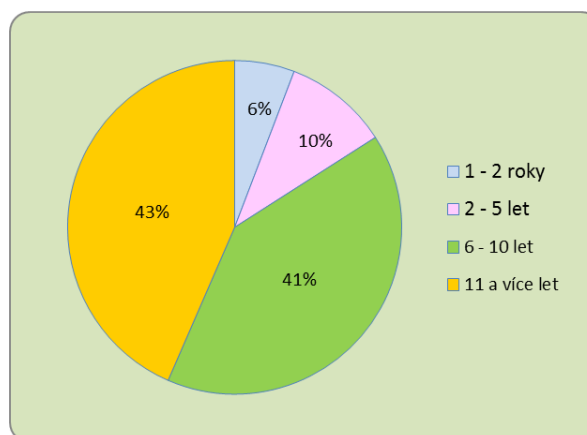
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 4

Složení respondentů podle odpracovaných let v organizaci.

Další z grafů znázorňuje zastoupení respondentů podle odpracovaných let. Nejvíce zastoupenou skupinou je skupina zaměstnanců, kteří pracují v organizaci 11 a více let, o nepatrný rozdíl na druhém místě skončila skupina zaměstnanců pracujících v organizaci po dobu 6 – 10 let. U všech těchto respondentů je tedy značný předpoklad, že organizaci velmi dobře znají a rovněž to může znamenat, že jsou v organizaci spokojeni.

Graf 4: Zastoupení respondentů podle odpracovaných let



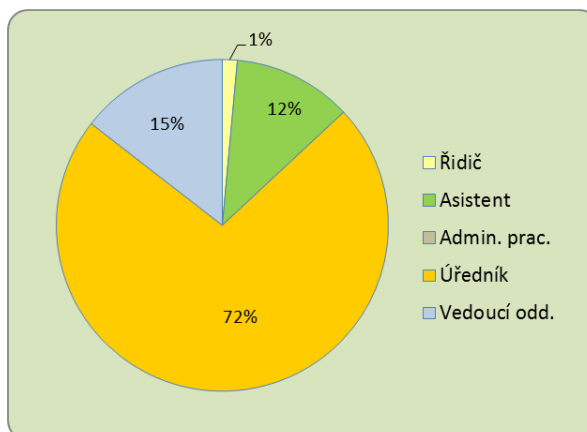
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 5

Složení respondentů podle pracovního zařazení v organizaci.

Většina dotázaných respondentů pracuje na úřednické pracovní pozici.

Graf 5: Pracovní zařazení respondentů



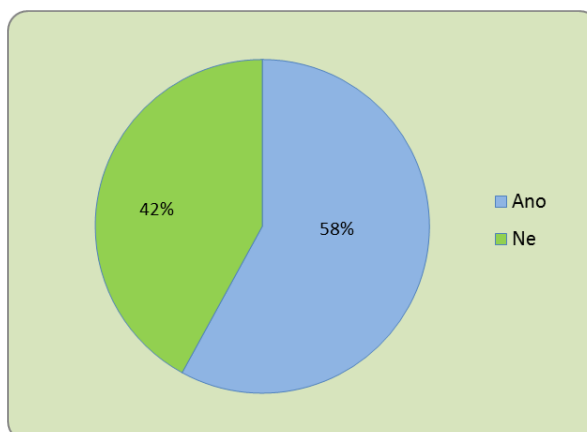
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 6

Pracujete po celou dobu na jedné pracovní pozici?

Graf 6 znázorňuje pracovní posun v organizaci. Zatímco převážná část, konkrétně 58% pracuje po celou dobu svého působení v organizaci na jedné pracovní pozici, 42% respondentů pracovní zařazení měnilo, což může obohatit jejich názory a pohledy z různých hledisek.

Graf 6: Otázka č. 6



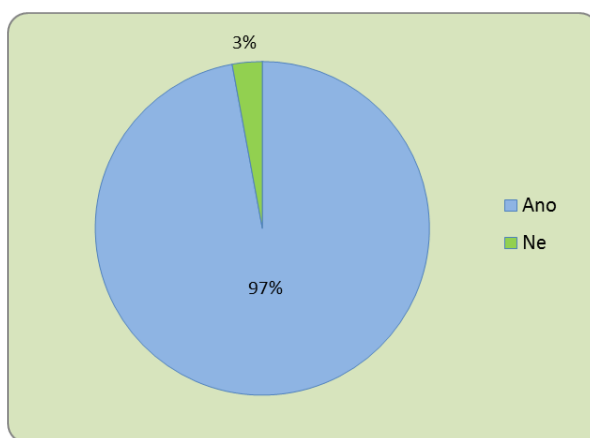
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 7

Pracovali jste již i u jiné organizace?

Otázka č. 7 měla poskytnout informaci, zda zaměstnanci mají zkušenosti i s prací v jiných organizacích. Výsledky průzkumu dokázaly, že 97% respondentů již pracovalo u jiného zaměstnavatele. Autorka danou otázkou chtěla upozornit na skutečnost, že respondenti mohou odpovídat i s ohledem na předešlé pracovní zkušenosti.

Graf 7: Otázka č. 7



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 8

Proč jste se ucházeli o místo v této organizaci, co bylo důvodem?

Uvedená otázka byla zvolena především z důvodu navázání na otázku předešlou, kdy autorka předpokládala, že většina respondentů již pracovala u jiné organizace, a chtěla zjistit, proč se oslovení respondenti ucházeli o místo na krajském úřadě. Otázka, která byla v tomto případě navržena jako otevřená, tak měla již v samém počátku zjistit určitou provázanost s dalšími zjišťovanými údaji, na které respondenti odpovídali.

Odpovědi respondentů byly různorodé, respondenti rovněž uváděli několik důvodů najednou. Důvody, které se u respondentů opakovaly, a které uváděli nejvíce, byly tyto:

- práce ve státní správě, jistota zaměstnání, stálý pracovní příjem,
- vznik krajského úřadu, zajímavá pracovní příležitost,

- vznik krajského úřadu a delimitace zaměstnanců z okresních úřadů,
- zrušení předchozího zaměstnavatele, nutnost si hledat novou práci,
- zájem o novou práci, zájem o změnu zaměstnavatele (např. z důvodu seberealizace, stereotypu, nízkého platu u předešlého zaměstnavatele, z důvodu nutné změny, možnosti kariérního růstu, z důvodu pracovního kolektivu, nebo zájmu o práci s lidmi),
- předchozí ukončení pracovního poměru, nutnost hledat si novou práci,
- odborná práce, možnost podílet se na rozvoji kraje,
- zajímavé pracovní místo odpovídající pracovním schopnostem a vzdělání,
- zájem o danou oblast,
- výhody nabízené zaměstnavatelem,
- příjemné pracovní prostředí v centru krajského města.

Mezi další důvody, které respondenti uvedli, patří:

- na základě konkrétní nabídky a oslovení,
- potřeba sociálních kontaktů,
- na základě sázky s kamarády,
- zájem pracovat u stejného zaměstnavatele s partnerem,
- možnost vzdělávat se,
- ukončení mateřské dovolené,
- klidná práce.

Největší procento shodných odpovědí se týkalo práce ve státní správě, jistoty zaměstnání a stálého pracovního příjmu, druhou nejčastější odpovědí pak byla nutnost a zájem hledat si nové pracovní místo.

Otázka č. 9

Pojem firemní kultura dle Vašeho názoru znamená?

Otázka č. 9 byla z pohledu autorky jednou z nejdůležitějších, neboť měla dokázat, zda si zaměstnanci jsou vědomi toho, co pojem firemní kultura znamená. Ani jeden respondent neuvedl, že pojem firemní kultura nezná a že neví přesně, co si pod ním má představit. Naopak 74% všech respondentů správně odpovědělo, že jde o soubor hodnot, norem a vzorců jednání či chování typických pro organizaci. Potěšující je i výsledek 20% dotázaných respondentů, kteří si uvědomují, že jde

o prezentaci organizace a zaměstnanců navenek, tedy v případě krajského úřadu především směrem k občanům. Návrhy odpovědí, které jsou znázorněny v grafu, byly následující:

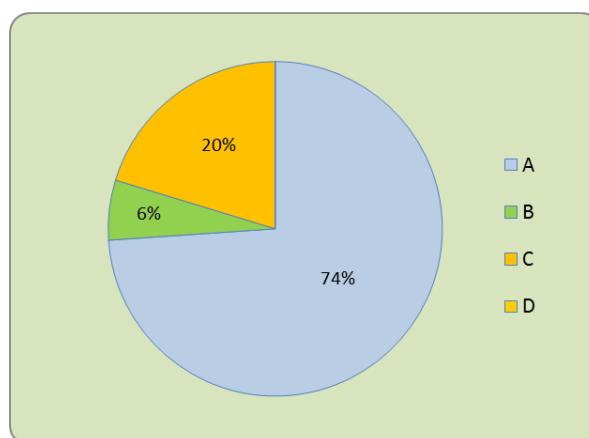
A – soubor hodnot, norem a vzorců jednání či chování typických pro organizaci,

B – soubor směrnic a právních aktů, které je potřeba dodržovat,

C – prezentace organizace a zaměstnanců navenek,

D – nevím přesně, co tento pojem znamená.

Graf 8: Otázka č. 9



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

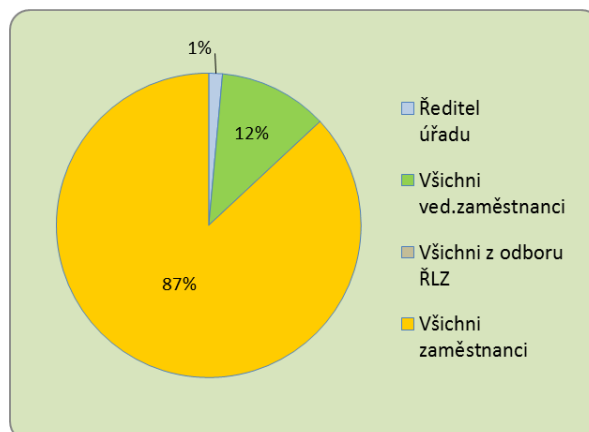
Otázka č. 10

Za vytváření firemní kultury na úřadě jsou zodpovědní?

Graf 9 znázorňuje jednu z dalších důležitých otázek, na kterou respondenti měli odpovědět volbou ze čtyř možných odpovědí. I tato otázka měla vyjádřit, zda respondenti vědí, co je firemní kultura a kdo je za její utváření zodpovědný, a kdo vlastně firemní kulturu spoluvytváří.

Velmi pozitivní je výsledek, že si respondenti zcela správně uvědomují, že i oni sami mají svůj podíl na budování firemní kultury, což uvedlo 87% všech respondentů. Obzvláště důležité je to právě u veřejnoprávní instituce, kde se obraz firemní kultury promítá směrem k občanům. 12% respondentů pak rovněž správně uvedlo, že zodpovědnost nesou také všichni vedoucí zaměstnanci, kteří jsou za firemní kulturu zodpovědní a jsou rovněž určitým vzorem a příkladem pro své podřízené zaměstnance.

Graf 9: Otázka č. 10



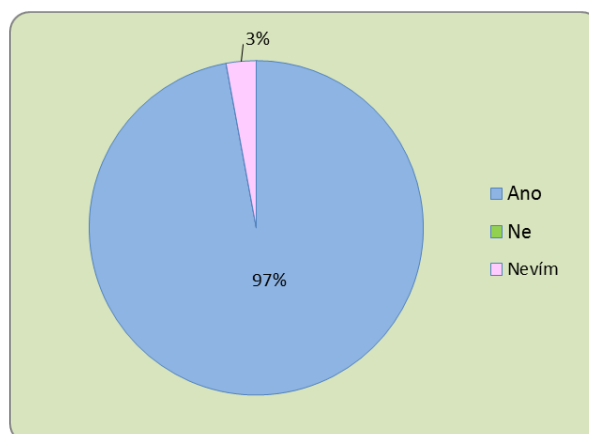
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 11

Uvědomujete si existenci firemní kultury krajského úřadu?

Na otázku č. 9, kdy mělo být zjištěno, zda respondenti vědí, co je firemní kultura, zcela promyšleně navazuje otázka, zda si firemní kulturu a její existenci v organizaci, ve které pracují, uvědomují. Zcela jednoznačně, v 97%, odpověděli ano.

Graf 10: Otázka č. 11



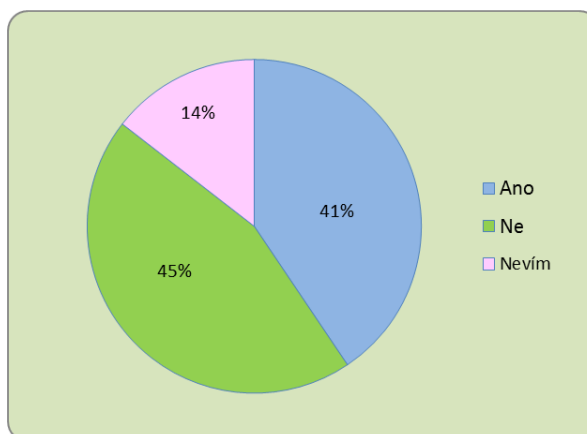
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 12

Byli jste seznámeni s firemní kulturou již při nástupu do organizace, v rámci adaptačního procesu?

Další otázkou bylo zjištění, zda respondenti byli seznámeni s firemní kulturou již v rámci adaptačního procesu, tedy při nástupu do organizace. 45% respondentů odpovědělo ne a 41% respondentů odpovědělo ano. 14% respondentů navíc uvedlo odpověď nevím. Velké procento odpovědí ne a nevím lze přičítat tomu, že většina respondentů pracuje na úřadě více jak 11 let, kdy vznikl teprve samotný úřad a jeho fungování. Samotná firemní kultura byla utvářena postupně, což dokazuje i řada interních dokumentů, které vznikaly teprve ve druhém volebním období. Výsledek tedy není překvapením, dokládá zcela jasný fakt, že si Zlínský kraj od svého vzniku postupně buduje své postavení a své jméno, a to, co v začátcích nebylo nastaveno, dnes již zcela hmatatelně funguje.

Graf 11: Otázka č. 12



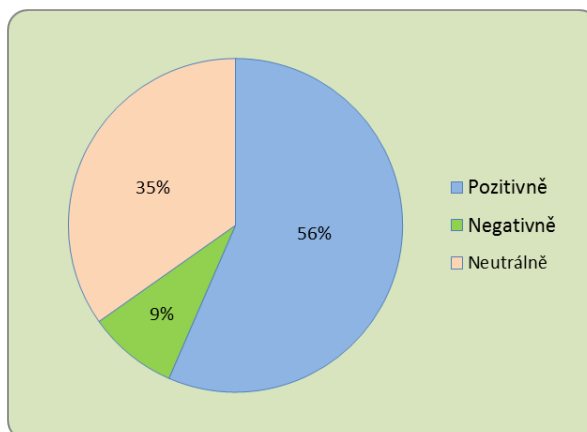
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 13

Jak Vy sami vnímáte firemní kulturu na úřadě?

Snahou autorky bylo nejenom zjistit, zda respondenti vnímají existenci firemní kultury, ale jak ji vnímají, zda pozitivně nebo negativně. Uzavřená otázka byla nastavená s možností tří odpovědí. Většina odpovědí byla pozitivních, pouze 6 respondentů uvedlo, že firemní kulturu vnímá negativně. Ovšem vysoké procento odpovědí, celkem 35%, bylo neutrálních, což lze přičítat např. i tomu, že většina respondentů pracuje na úřadě již několik let, na jejím utváření se podíleli a s kulturou organizace mohou být sžiti, takže si ji vlastně ani nemusí uvědomovat a berou ji automaticky.

Graf 12: Otázka č. 13



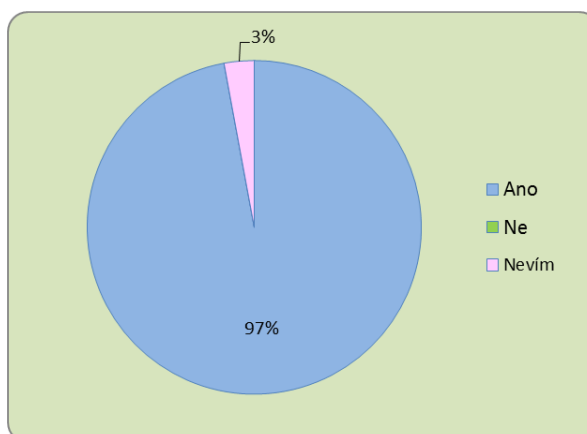
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 14

Myslíte si, že má stávající firemní kultura vliv na celkový chod úřadu, včetně jeho prezentace navenek?

Další graf zobrazuje otázku, ve které měli respondenti odpovědět, zda stávající firemní kultura ovlivňuje chod úřadu, včetně jeho prezentace navenek. 97% respondentů jednoznačně odpovědělo ano.

Graf 13: Otázka č. 14



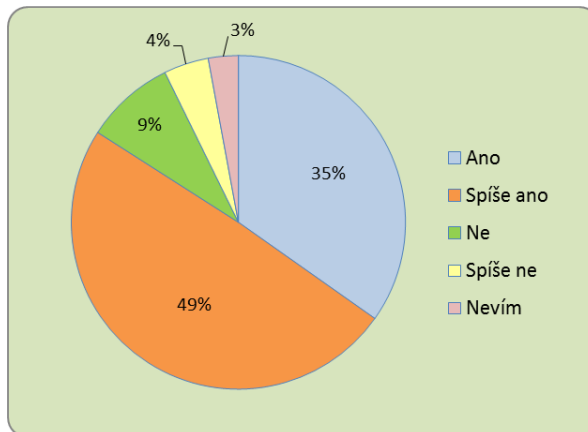
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 15

Myslíte si, že se vedení věnuje firemní kultuře v dostatečné míře?

Graf 14 odpovídá na dotaz, zda se firemní kultuře věnuje v dostatečné míře samotné vedení kraje. Respondenti ve 49% uvedli spíše ano, v 35% ano, tedy převážně odpovídali kladně.

Graf 14: Otázka č. 15



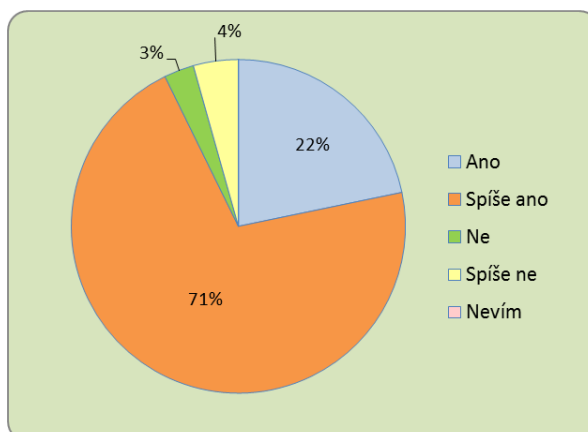
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 16

Ztotožňujete se s kulturou organizace, ve které pracujete?

U otázky č. 16 měli respondenti odpovědět, zda se ztotožňují s kulturou organizace, ve které pracují, zda ji zcela přijímají. I tady respondenti odpovídali především kladně, v 22% odpověděli jasné ano, v 71% ovšem odpověděli spíše ano. Vyloženě negativních odpovědí bylo minimum.

Graf 15: Otázka č. 16



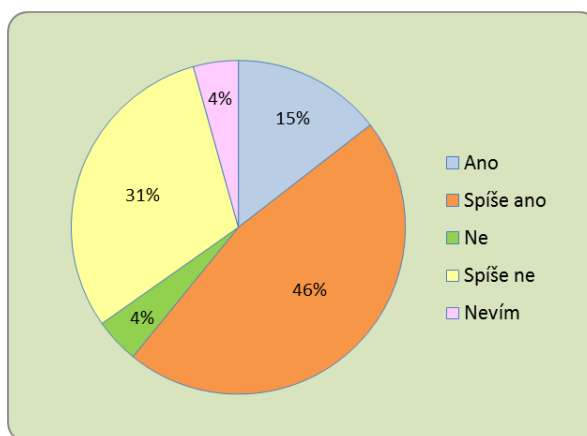
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 17

Danou firemní kulturu vnímáte jako silnou, bez potřebných změn?

Jednou z důležitých otázek byla i otázka, zda je firemní kultura vnímána respondenty jako silná, tedy zda je jasná, srozumitelná, čitelná, zda se s ní doslovně zaměstnanci setkávají na každém kroku, zda se projevuje v systému, v chování, tedy zda je tzv. zakotvená. Nejvíce respondentů odpovědělo spíše ano, přesně 46% respondentů, 15% odpovědělo ano. V odpovědích se ale v 31% promítla rovněž odpověď spíše ne, což může napovídat, že by respondenti možné drobné změny přijaly.

Graf 16: Otázka č. 17



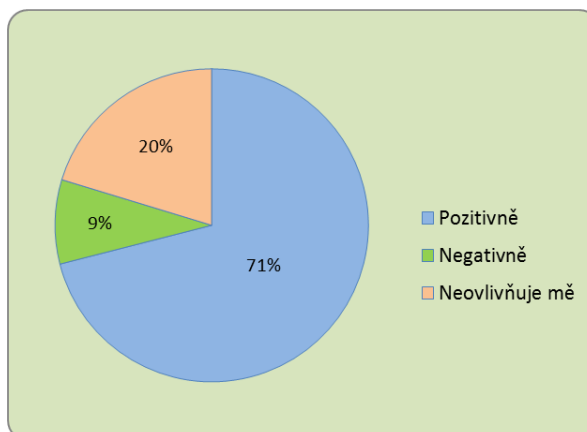
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 18

Jak ovlivňuje firemní kultura Váš pracovní výkon?

Důležitým ukazatelem bylo v rámci stávající firemní kultury rovněž zjistit, jaký vliv má na jednotlivé respondenty ve spojitosti s jejich pracovním výkonem. Zda daná firemní kultura ovlivňuje jejich pracovní výkon pozitivně, popř. negativně, nebo zda ho neovlivňuje vůbec. S ohledem na předešlé odpovědi byla velmi pravděpodobná ze strany respondentů kladná odpověď, což dokázaly i následující výsledky. 71% respondentů odpovědělo pozitivně, což lze pro organizaci považovat za přínosné. Firemní kulturu tak lze jednoznačně přiřadit k pozitivně působícím faktorům, jež přispívají k jejich dobrému pracovnímu výkonu a kvalitně odvedené práci

Graf 17: Otázka č. 18



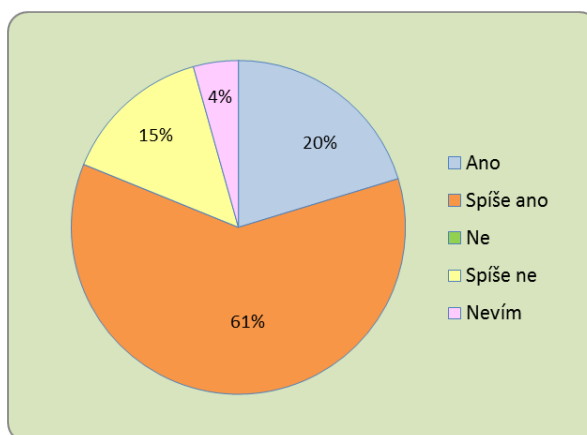
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 19

Má firemní kultura vliv na Vaši motivaci a spokojenost v práci?

Dalším důležitým ukazatelem mělo být zjištění, zda má firemní kultura vliv na samotnou motivaci respondentů a jejich spokojenost. 61% respondentů odpovědělo spíše ano a celých 20% odpovědělo určitě ano. Ani jeden respondent nevedl ne. Z daného tedy jednoznačně vyplývá, že firemní kultura má vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců, což by se v konečném důsledku mělo promítat i směrem k občanům, a to nejen v jejich odbornosti, ale i v jejich přístupu.

Graf 18: Otázka č. 19



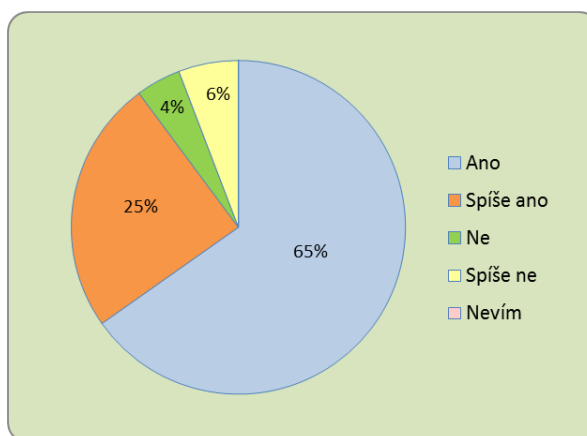
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 20

Vyhovuje Vám pracovní prostředí (sídlo, vybavení, technologie)?

Určitě ne překvapující bylo zjištění, zda respondentům vyhovuje jejich pracovní prostředí, které je nedílnou součástí firemní kultury úřadu, navíc symbolicky spojené s historií firmy Baťa. Pracovní prostředí bylo zhodnoceno velmi kladně, 65% respondentů odpovědělo ano, s čímž autorka dopředu počítala. Jediné, na co zaměstnanci sami poukazují, je nepříliš oblíbená klimatizace bez možnosti otevření oken. To samotné by mohlo být důvodem záporných odpovědí, nebo i odpovědí spíše ano.

Graf 19: Otázka č. 20



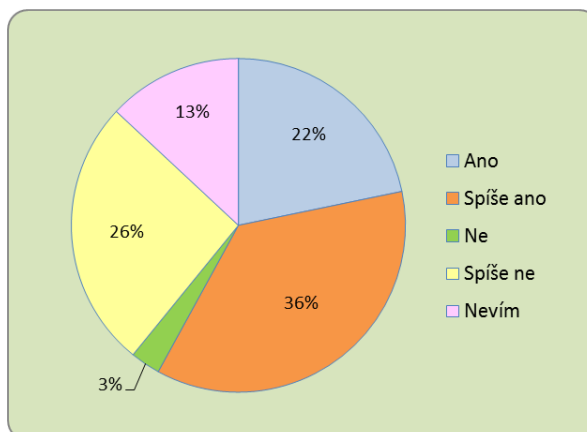
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 21

Jste spokojeni s nastaveným systémem hodnocení?

Důležitým prvkem firemní kultury krajského úřadu je systém hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců. Následující otázky tak měly napovědět, zda jsou zaměstnanci s těmito systémy spokojeni. Graf 20 odpovídá na otázku samotného hodnocení, kterým zaměstnanci procházejí vždy jednou v roce, a který tedy osobně velmi dobře znají. Respondenti ne zcela jednoznačně odpovídají kladně, 26% odpovědí je spíše ne a dokonce 13% odpovědí je neví. Lze tedy předpokládat, že respondenti by uvítali možné změny v nastaveném systému.

Graf 20: Otázka č. 21



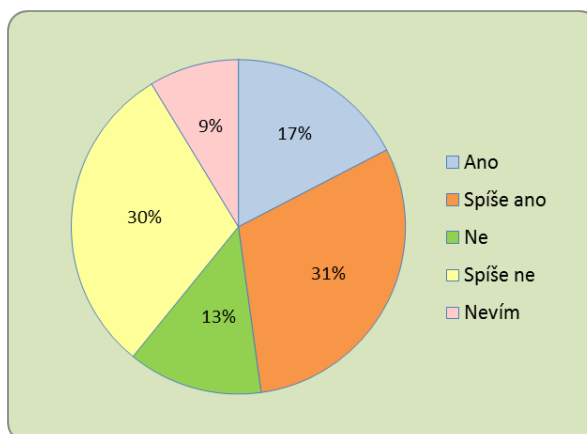
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 22

Jste spokojeni s nastaveným systémem motivace zaměstnanců?

Ještě více vyjádřili respondenti možnou nespokojenost se systémem motivace zaměstnanců, což znázorňuje graf 21.

Graf 21: Otázka č. 22



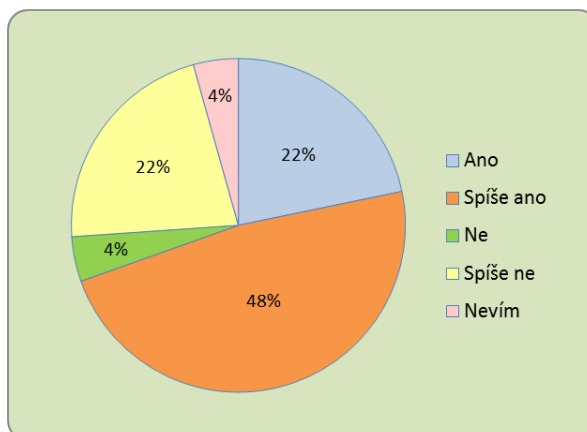
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 23

Vyhovuje Vám způsob odměňování?

Posledním z hodnocených systémů byl způsob odměňování, který z pohledu respondentů dopadl nejlépe, což dokazuje následující grafické zobrazení.

Graf 22: Otázka č. 23



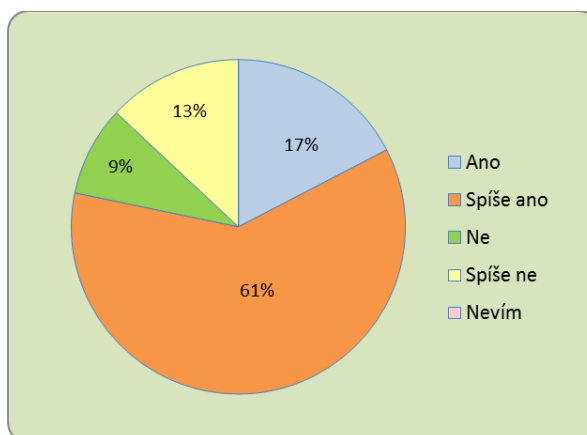
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 24

Myslíte si, že jsou zaměstnancům dostatečně předávány veškeré potřebné informace?

Důležitou součástí práce každého zaměstnance je mít dostatek potřebných informací, které mu mohou být předávány různými způsoby, ať ze strany vedoucích, na poradách odborů či oddělení, či formou e-mailové korespondence, nebo dobře fungujícího intranetu. Respondenti tedy byli osloveni i dotazem, zda jim jsou ze strany úřadu dostatečně předávány všechny potřebné informace. 61% respondentů uvedlo spíše ano, 17% uvedlo ano, což lze považovat za pozitivní výsledek.

Graf 23: Otázka č. 24



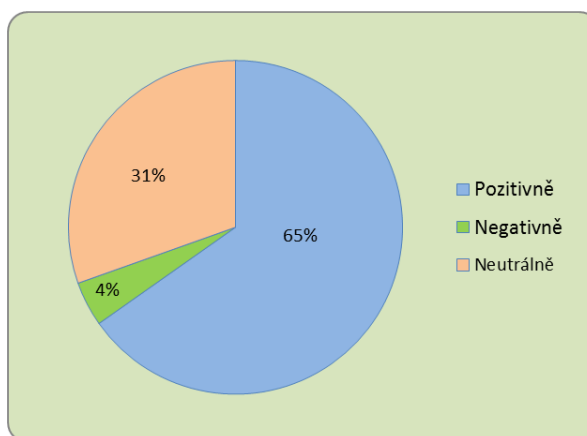
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 25

Jak hodnotíte mimopracovní aktivity organizované vedením úřadu?

Důležitou součástí firemní kultury úřadu jsou i mimopracovní aktivity a akce, které úřad pro své zaměstnance pořádá, a které slouží např. ke stmelování kolektivu, ke vzájemnému poznání, ke komunikaci, nebo i jako poděkování za práci. Respondenti tedy měli odpovědět, jak hodnotí tyto aktivity organizované vedením úřadu. 65% respondentů zhodnotilo tuto aktivitu pozitivně, pouze 4% se vyjádřilo negativně. 31% respondentů odpovědělo neutrálně, což může znamenat, že akce znají, nehodnotí je špatně, ale sami se jich nemají zájem zúčastňovat, nebo jim nepřikládají větší význam.

Graf 24: Otázka č. 25



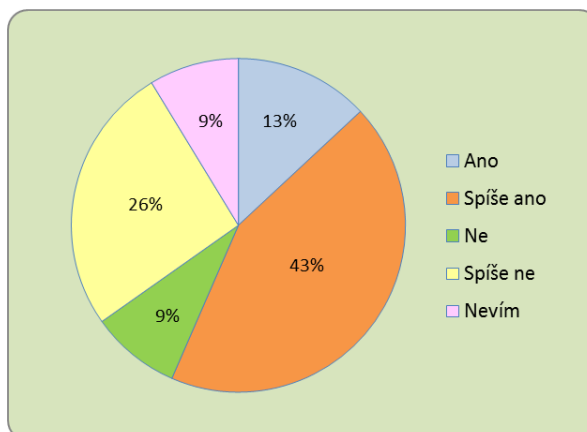
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 26

Věnuje se organizace dostatečně průzkumům spokojenosti svých zaměstnanců?

Jednou z důležitých otázek, které byly součástí dotazníku, byla i otázka, zda se organizace dostatečně věnuje průzkumům spokojenosti svých zaměstnanců. Tzn., zda jí záleží na zpětné vazbě, na názoru svých zaměstnanců. Respondenti vyjádřili spíše spokojenost, nicméně 35% respondentů odpovědělo spíše ne a ne, což by mohlo vést organizaci k větší aktivitě v dané oblasti, nebo možná také k větší informovanosti ze strany úřadu.

Graf 25: Otázka č. 26



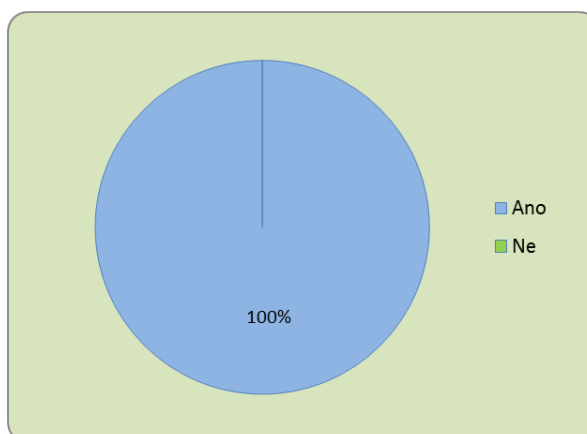
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 27

Jste Vy sami v organizaci spokojeni?

V dotazníku byli respondenti osloveni i otázkou, zda oni sami jsou v organizaci spokojeni. Odpověď byla ze strany respondentů zcela jednoznačná a dala se očekávat, což dokazuje řada předcházejících odpovědí, včetně doby pracovního poměru respondentů na úřadě.

Graf 26: Otázka č. 27



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 28

Pokud nejste spokojeni, co považujete za důvod, proč v organizaci zůstáváte?

Na předešlou otázku zcela zákonitě navazovala otázka další, která měla v případě nespokojenosti u respondentů zjistit důvod, proč v organizaci zůstávají. Protože všichni respondenti uvedli, že jsou v organizaci spokojeni, nebyla další otázka z jejich strany vyplňována. Přesto někteří z nich vyjádřili svůj názor, který lze brát jako důvod jejich spokojenosti, nicméně nejde toto zjištění porovnat graficky v rámci všech respondentů. Na danou otázku odpovědělo z 69 respondentů celkem 22 z nich, což je skoro jedna třetina, 10 z nich uvedlo jako důvod jistotu zaměstnání, 2 další uvedli firemní kulturu, 6 respondentů vyjádřilo jako důvod dobrý pracovní kolektiv a 4 respondenti zadrželi možnost jiného důvodu.

Otázka č. 29

Co by Vás dlouhodobě motivovalo k vyšším pracovním výkonům a k vyšší spokojenosti?

Otázka č. 29 byla zvolena jako otevřená, především z důvodu navázání na otázku předešlé, kdy hlavním důvodem bylo dát respondentům možnost vyjádřit se vlastními slovy, popř. volně navázat a doplnit otázky spojené např. s pracovním výkonem a motivací. Škála odpovědí byla opravdu různorodá, u řady z nich bylo uvedeno několik možností najednou. Ani jeden respondent neuvedl, že by na otázku nechtěl odpovídat, řada respondentů se ve svých odpovědích naopak shodla. Všechny odpovědi jsou zde uvedeny.

- pracuji naplno, jsem spokojená, pracovní výkon už nelze zvyšovat,
- pracovní výkon už nelze zvyšovat, ke spokojenosti méně přesčasových hodin,
- pracovní výkon už nelze zvyšovat, ke spokojenosti zvýšení finančního ohodnocení,
- nic, jsem dostatečně motivovaná a spokojená,
- nic, motivace souvisí s jistotou a stálým příjmem ve státní správě,
- nic, pracovní tempo a přístup k práci je ve mně, nic to neovlivní,
- úspěch v práci, dosažení pozitivních změn, splnění úkolů,
- možnost pracovního postupu,
- lepší platové ohodnocení, vyšší plat, pravidelný nárůst mzdy,
- více nabízených benefitů,
- vyšší odměny, spravedlivé odměny ze strany nadřízených,

- odměny podle odvedené práce, ne všem stejně,
- uznání nadřazených, lidský přístup, spravedlivý přístup, pochvala,
- vyšší zainteresovanost na plnění úkolů,
- vyšší kompetentnost,
- lepší pracovní výkony některých kolegů,
- přátelský kolektiv,
- lepší komunikace mezi odbory,
- vyšší kvalita spolupráce,
- flexibilní pracovní doba,
- lepší pracovní prostředí – klimatizace, rolety,
- více pořádaných akcí ze strany úřadu.

Otázka č. 30

Co byste v organizaci chtěli v rámci stávajícího systému změnit – zlepšit?

Další otevřenou otázkou, na kterou měli respondenti odpovídat, a která měla volně navázat na otázku předešlou, byla otázka týkající se dalších návrhů ze strany respondentů směrem k organizaci. Právě tady mohli upřesnit, popř. doplnit i některé z předešlých odpovědí. I tady respondenti uváděli vícero návrhů najednou, v některých se shodovali, nicméně 9 z nich odpověď neuvedlo. Tady jsou všechny uvedené odpovědi:

- zlepšit komunikaci mezi odbory a odděleními,
- zlepšit komunikaci, vzájemné vztahy na pracovišti,
- zlepšit komunikaci a chování u konkrétních vedoucích odborů,
- udržet si schopné a pracovité zaměstnance, ne je bezdůvodně propouštět,
- naopak nedržet v organizaci neschopné a neochotné zaměstnance,
- zlepšit lidské chování a myšlení některých zaměstnanců,
- zvýšit kvalitu spolupráce,
- zlepšit proškolení zaměstnanců,
- méně zbytečné administrativy,
- méně vnitřních norem, směrnic, předpisů,
- méně oběhových listů, potřebných podpisů ke schválení,
- nesmyslné zadávání drobných požadavků do elektronických systémů,
- neměnit to, co dobře funguje – stálá a zbytečná aktualizace, práce pro práci,

- lépe měřit výsledky pracovních aktivit každého zaměstnance a nastavit hodnocení na dosahování těchto výsledků,
- dbát na odvedenou práci, ne na počet pracovních hodin,
- umožnit práci z domu,
- odměňovat za práci, ne plošně, ne za sympatie nadřízeného,
- vyšší odměny, spravedlivé odměny,
- zlepšit motivaci,
- motivovat a odměňovat za výkon, ne výhodami státní správy,
- zlepšit informační systém,
- věnovat se více názorům zaměstnanců,
- pracovní prostředí, nespokojenost s klimatizací, s automatickými roletami,
- změnit možný začátek pracovní doby na původní čas, od 6:30 hod.,
- změnit nájemce v jídelně, dát zaměstnancům stravenky SYAS, možnost stravování v jiném než krajském zařízení,
- nejsem tu tak dlouho, abych mohla navrhnout změny,
- nic,
- nevím,
- nechci odpovídat.

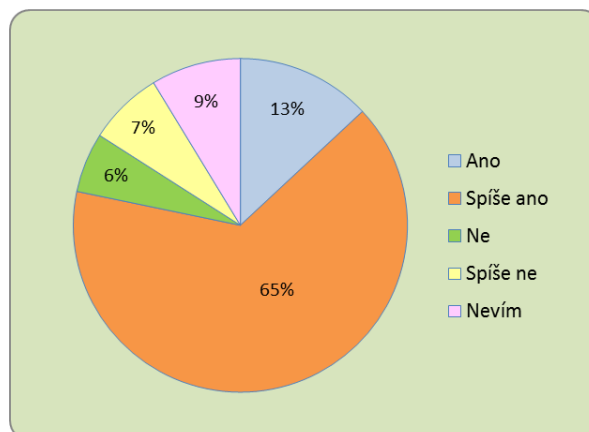
Otázka č. 31

Při případné změně pracovního místa bude firemní kultura určitým měřítkem Vašeho rozhodování?

Poslední otázka byla logicky směřována na zjištění, zda v případě zájmu o změnu pracovního místa bude firemní kultura určitým měřítkem rozhodování, zda v organizaci zůstat. Autorka totiž zcela správně předpokládala, že většina zaměstnanců bude s prací na krajském úřadě spokojena především z důvodu práce ve státní správě a určité jistoty zaměstnání, což respondenti i v otázce č. 8 a někteří i v otázce č. 28 potvrdili.

Respondenti potvrdili, že pokud by uvažovali o změně pracovního místa, bude v jejich rozhodování sehrávat velkou úlohu rovněž stávající firemní kultura, jejíž existenci si sami plně uvědomují, ztotožňují se s ní, a většinu z nich ovlivňuje pozitivně.

Graf 27: Otázka č. 31



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

5.2 Ověření hypotéz

Hypotézy, jejichž platnost byla posuzována, jsou:

Hypotéza č. 1:

Firemní kulturu Krajského úřadu Zlínského kraje zaměstnanci zřetelně vnímají.

Tato hypotéza byla verifikována. Respondenti otázkou číslo 9 a 10 nejdříve potvrdili, že si jsou vědomi toho, co pojem firemní kultura znamená a kdo se na něm podílí. Otázka č. 9 byla z pohledu autorky jednou z nejdůležitějších, neboť měla hned v samém úvodu dokázat, zda si jsou zaměstnanci správně vědomi toho, co samotný pojem znamená, což se potvrdilo. Rozhodně potěšující bylo zjištění, že ani jeden respondent neztrhl odpověď, že neví, co samotný pojem znamená. Velmi pozitivní je rovněž výsledek, kdy si 87% respondentů správně uvědomuje svůj podíl zodpovědnosti za utváření firemní kultury na úřadě, což je důležité především u krajského úřadu, který je veřejnoprávní korporací, u níž se firemní kultura odráží nejen k nim, ale i směrem k občanům. Rovněž velmi správně uvedlo 12% respondentů podíl zodpovědnosti všech vedoucích zaměstnanců, kteří určují směr, kterým se firemní kultura na krajském úřadě ubírá a zda je systematicky a správně utvářena. Navíc oni sami by měli být nejen iniciátory, ale především nositeli těchto představ, přístupů a hodnot, protože na jejich postojích nejvíce záleží.

Na konkrétní otázku, zda si respondenti sami uvědomují existenci firemní kultury krajského úřadu, pak zcela jednoznačně 97% z nich odpovědělo, že ano, čímž potvrdili, že ji zřetelně vnímají. Otázkou č. 13 pak ještě upřesnili, že ji v 56% vnímají pozitivně, a jen v 6% negativně. 35% respondentů označilo, že kulturu organizace vnímá neutrálně, což lze vysvětlit i tak, že je příliš neomezuje ani nesvazuje.

Hypotéza č. 2:

Zkoumaná společnost se dostatečně věnuje rozvoji firemní kultury.

Hypotéza byla verifikována. Respondenti se měli vyjádřit, zda se vedení kraje věnuje firemní kultuře v dostatečné míře, což dotázaní potvrdili v otázce č. 15. 35% z nich odpovědělo, že ano, 49% odpovědělo spíše ano. Spokojenost z jejich strany a potvrzení tohoto zjištění pak lze porovnat i s názorem respondentů v otázce další, kdy se měli vyjádřit, zda se s kulturou organizace, ve které pracují, ztotožňují. Výsledek byl rovněž potěšující, 22% z nich uvedlo ano, 71% uvedlo spíše ano.

Pro potvrzení této hypotézy svědčí i údaje získané analýzou firemní kultury zkoumané společnosti, její základní charakteristikou a prvky, které ji tvoří, včetně analýzy konkrétních interních dokumentů, což je součástí kapitoly 4. Výsledek zkoumané hypotézy tak potvrdil i autorčin názor, že krajský úřad si svou firemní kulturu od svého vzniku postupně a systematicky buduje, a dělá to dobře. Díky tomu působí Zlínský kraj jako organizace s jasnou vizí, což navíc zvyšuje její důvěryhodnost směrem k veřejnosti.

Hypotéza č. 3:

Stávající firemní kulturu lze hodnotit jako silnou firemní kulturu.

Tato hypotéza byla částečně verifikována. Autorku zajímala i otázka, zda je kultura organizace vnímána jako silná nebo jako slabá, neboť ztotožnění se s kulturou nebo její vnímání ze strany respondentů nemusí vždy znamenat její neměnnost a zakotvenost. Silná kultura navíc stmeluje kolektiv a zaměstnanci jsou díky silné firemní kultuře dobře motivováni a především jsou v práci spokojeni, což mělo být pro autorku v rámci průzkumu rovněž velmi důležitým zjištěním, neboť ona sama vnímá firemní kulturu jako silný nástroj ovlivňující motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Otázka, která se tomuto zjištění věnovala, byla otázka č. 17. Nejvíce respondentů odpovědělo spíše ano, přesně 46% respondentů, 15% odpovědělo ano. V odpovědích se ale v 31% promítla rovněž odpověď spíše ne, což může napovídat, že by respondenti možné drobné změny přijali. Rozhodně však nelze mluvit o potřebě stávající firemní kulturu měnit, což potvrdila i následující otázka, která se týkala pracovního výkonu a samotné motivace.

Pokud by mělo být uvedeno, jaké jsou možné změny, které by respondenti přijali, pak se lze odkázat na otázku č. 30, ve které se největší procento z nich vyjádřilo, že by snížilo množství směrnic, příkazů i norem, kterými úřad disponuje, a rovněž snížilo nutnou administrativu, kterou jsou zaměstnanci až příliš zbytečně zatěžováni. Dále se řada respondentů shodla na tom, že by zlepšila komunikaci na úřadě, především pak komunikaci mezi jednotlivými odbory a odděleními. Možná změna by ze strany respondentů mohla být rovněž u nastavených systémů hodnocení a motivace zaměstnanců, což lze odvodit z otázek č. 21 a 22, kde vyjádřili určitou nespokojenost.

Hypotéza č. 4:

Stávající firemní kultura motivuje zaměstnance krajského úřadu, což vede k jejich spokojenosti a promítá se i směrem k občanům.

Velmi důležitou hypotézou, která by se měla promítnout do hlavní výzkumné otázky, bylo ověření hypotézy č. 4, která se týkala firemní kultury coby nástroje motivace a spokojenosti zaměstnanců. Důležitým ukazatelem mělo být zjištění, zda má firemní kultura vliv na samotnou motivaci respondentů a jejich spokojenost, což se zákonitě promítá i do jejich chování a vystupování.

Zkoumaná hypotéza byla verifikována. Respondenti odpovídali na otázku č. 19 zcela kladně, 20% respondentů odpovědělo ano, 61% respondentů odpovědělo spíše ano. Ani jeden respondent neuvedl ne. Z daného tedy jednoznačně vyplývá, že firemní kultura má vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců, což by se v konečném důsledku mělo promítat i směrem k občanům, a to nejen v jejich odbornosti, ale především v jejich přístupu.

Za motivační lze také považovat pracovní prostředí, které je v dnešní době považováno za velmi důležitý prvek firemní kultury, a to nejen z pohledu architektury a vybavení, ale i z pohledu používaných technologií. Proto byla jedna z otázek

zaměřena právě na spokojenost s pracovním prostředím, kdy respondenti potvrdili 65% naprostou spokojenost a 25% spíše spokojenost.

Na motivaci byla rovněž zaměřena otázka č. 29, která byla otevřená a dávala možnost vyjádřit se podrobně. I touto otázkou respondenti potvrdili zkoumanou hypotézu, neboť řada z nich odpověděla, že jsou dostatečně motivováni a tedy i spokojeni. Rovněž z dalších uvedených odpovědí nevyplývá, že by je firemní kultura nemotivovala, neboť byly převážně uvedeny jiné důvody.

Hypotéza č. 5:

Díky stávající firemní kultuře nemají zaměstnanci potřebu odcházet z organizace.

Tato hypotéza byla verifikována. Respondenti se zcela jasně vyjádřili, že firemní kultura má pozitivní vliv na jejich pracovní výkon, a že pozitivně působí na jejich pracovní motivaci a spokojenost. Tuto hypotézu podporuje rovněž výsledek poslední otázky, která byla zcela logicky směřována na potvrzení či vyvrácení této hypotézy. Autorka již dopředu zcela správně předpokládala, že zaměstnanci pracující ve státní správě budou v organizaci spokojeni, a to především z důvodu stabilního měsíčního příjmu a jistoty zaměstnání, což svými odpověďmi potvrdili v otázce č. 8 a někteří z nich i v otázce č. 28. Na otázku č. 27, zda oni sami jsou v organizaci spokojeni, pak doslovně všichni odpověděli ano. Proto byla otázka č. 31 směřována na zjištění, zdali by byla v případě možné změny pracovního místa firemní kultura určitým měřítkem pro jejich rozhodování. 13% ano a 65% spíše ano tuto hypotézu zcela potvrdilo.

5.3 Závěrečné zhodnocení

Snahou autorky bylo v dané diplomové práci objasnit hlavní výzkumnou otázku: Jak ovlivňuje firemní kultura motivaci a spokojenost zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje. Díky zodpovězení hlavní výzkumné otázky se autorka snažila ve svém výzkumu analyzovat stávající organizační kulturu úřadu, snažila se zjistit, na jakých základních kamenech je postavena a co vše ji ovlivňuje a spoluvytváří. Součástí toho mělo být i samotné zjištění, zda kultura kraje ovlivňuje samotnou motivaci a spokojenost zaměstnanců a zda a jakou úlohu sehrává při rozhodování o setrvání či odchodu zaměstnanců z organizace.

Při svém průzkumu autorka neopomněla hlavní poslání Zlínského kraje, tedy poskytování veřejné služby vedoucí ke všestrannému rozvoji kraje a ke spokojenosti jeho občanů. Díky tomu upozornila na důležitou roli samotných úředníků, kteří výkon veřejné správy vykonávají, a kteří tak vytváří samotný obraz této instituce směrem k veřejnosti, což se pak zpětně promítá do pohledu občanů směrem k úřadu. Právě proto by se mělo vedení kraje systematicky zaměřovat na zkvalitňování poskytovaných služeb, a na zlepšování přístupu k občanovi, k čemuž může výraznou měrou přispět právě organizační kultura. Právě ona může sehrávat důležitou roli v motivaci zaměstnanců přispívající k jejich spokojenosti a k samotnému přístupu k občanům. Právě pro organizační kulturu ve veřejné správě platí, že by měla být systematickým a nekončícím procesem, kterému je potřebné se věnovat a zlepšovat ho.

Autorka ve své práci rovněž upozornila na specifickou samotné organizační kultury veřejného sektoru, který se od ziskového sektoru značně liší, což se muselo promítnout i v samotném průzkumu a hodnocení.

Z analýzy zkoumané instituce, ze všech interních dokumentů i z provedeného dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že Zlínský kraj je institucí s jasnou firemní kulturou, kterou zaměstnanci nejen zřetelně vnímají, ale i pozitivně hodnotí, a to i přesto, že je ovlivněna celou řadou formálních pravidel. Velmi pozitivní je i skutečnost, že jsou přesvědčeni, že stávající kultura má vliv na celkový chod úřadu, včetně jeho prezentace navenek, a že si i velká část z nich uvědomuje, že nejen vedoucí zaměstnanci, ale i oni sami jsou za její utváření odpovědní.

Důležitým zjištěním této analýzy je i skutečnost, že si Zlínský kraj svou organizační kulturu vytváří postupně, čímž si od svého vzniku buduje nejen své postavení, ale i svou osobitou image. Toto zjištění bylo potvrzeno rovněž ze strany respondentů, kteří si myslí, že se vedení kraje věnuje organizační kultuře v dostatečné míře, což dokládá i skutečnost, že se zaměstnanci se stávající kulturou organizace ztotožňují.

Autorka rovněž ve své práci chtěla odpovědět na otázku, zda lze stávající kulturu považovat za silnou, s jasnými motivačními prvky, bez potřebných změn. I tady analýza prokázala, že stávající organizační kulturu není potřebné měnit, o to víc, když prokázala svůj vliv na samotnou motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. Nicméně právě tady respondenti vyjádřili možné změny, které by přijali, ale které jsou svázány především

s principem úřednické byrokracie. Právě tady vznikl prostor pro využití dalších výzkumných metod, které by dokázaly, aby výsledky byly více objektivní.

Důležitým, a velmi pozitivním zjištěním byla skutečnost a odpověď na hlavní výzkumnou otázku, zda má organizační kultura vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Průzkum prokázal, že přestože velký vliv na spokojenost zaměstnanců má práce ve státní správě spojená s jistotou zaměstnání a stálým pracovním místem, má organizační kultura krajského úřadu prokazatelně pozitivní vliv na jejich pracovní motivaci a spokojenost, což se zákonitě musí promítat směrem k veřejnosti. Rovněž potvrzující je i zjištění, že v případě změny pracovního místa bude organizační kultura jedním z důležitých nástrojů ovlivňující jejich rozhodování. Autorka tak prokázala, že je kultura organizace důležitým nástrojem pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců, a že je potřebné usilovat o udržení a zlepšování její úrovně.

Všechny tyto zodpovězené otázky, včetně nalezení odpovědi na hlavní výzkumnou otázku dokazují, že Krajský úřad Zlínského kraje již od samého počátku vzniku systematicky buduje svou kulturu, a to nejen v oblasti, která je pro veřejnou správu typická a především povinná. Přesto je z výsledků průzkumu nutné upozornit na to, že stávající kulturu je potřebné i nadále posilovat a trvale se jí ze strany vedení věnovat. Pozornost by měla být zaměřena na možnou redukci samotných vnitřních norem, předpisů a pravidel, které musejí zaměstnanci znát a řídit se jimi a na množství administrativy, kterou jsou zbytečně v řadě případů zatěžováni. Obdobná pozornost by se měla věnovat stávajícímu systému hodnocení a především systému motivace zaměstnanců. Možným doporučením by bylo zaměřit se na průzkumy formou anonymních dotazníků, které by napověděly, co ve stávajících systémech změnit. Sama autorka by pak navrhovala zaměřit se i na posilování zpětné vazby, včetně chybějícího dialogu, který by mohl být pro zaměstnance v pravidelných intervalech, např. dvakrát ročně, ze strany vedení pořádán a což by zaměstnancům dávalo pocit, že organizaci na nich záleží a že chce slyšet jejich názor. Vedení úřadu by se rovněž mělo daleko více věnovat pravidelným průzkumům, které respondenti označili za ne zcela dostačující, kde autorka navrhuje zapojení samotných zaměstnanců, např. v rámci návrhu témat. Rovněž by mohl být vytvořen zaměstnancům prostor pro podporu a vytváření podmínek pro nové návrhy a inovace na zlepšení, popř. prostor věnovaný uznání a odměňování za jejich pracovní úsilí, což by bylo možné např. v rámci vydávaného časopisu Kraj, nebo

formou anket. Pozornost by měla být věnována i ne zcela dobře hodnotící vzájemné komunikaci, především pak mezi jednotlivými odbory a odděleními. I tady by mohlo být ze strany autorky zjištěno formou průzkumu podrobnější analyzování konkrétních problémů, popř. by se organizace měla zaměřit na organizaci společných akcí, např. teambuildingové akce, kde by se problémy komunikace daly řešit a případné bariéry odbourat. Důležitý je i samotný příklad shora, kdy platí, že tak jak se chová vedení, tak se chovají i zaměstnanci. Každopádně platí, že dobře nastavená a vhodně zvolená komunikace vede zaměstnance k jejich spokojenosti a organizace by se případnými problémy měla zabývat, protože vzájemná komunikace zlepšuje spolupráci a stabilitu společnosti.

ZÁVĚR

Každá organizace si vytváří nejen svoji jedinečnost, ale především i osobitost, která se projevuje v její kultuře. Právě ta odlišuje jednu společnost od druhé, právě ona vytváří specifické kulturní klima každé organizace. A týká se to rovněž veřejnoprávních institucí, jakou je Krajský úřad Zlínského kraje, přestože právě u nich lze spatřovat jistou podobnost.

I úřad veřejné správy může mít svou vlastní a jedinečnou kulturu, přestože má stejně vymezené cíle, styl řízení, či organizační strukturu a kde platí jasná pravidla, vnitřní normy a postupy, které se musejí dodržovat.

Právě proto bylo zajímavé zjistit, jaká je samotná kultura krajského úřadu a jak ona sama působí na pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců. Organizační kulturu totiž lze považovat za velmi důležitý faktor motivace, který zvyšuje pracovní výkon zaměstnanců a snižuje fluktuaci a rovněž ji lze spatřovat jako možnou konkurenční výhodu dané organizace. U samotné státní správy pak nejde jen o samotnou konkurenceschopnost, ale spíše o její samotnou image, její vlastní obraz a prezentaci směrem k občanům - tedy o samotnou důvěru a přístup.

Krajský úřad Zlínského kraje svou charakteristickou a nezaměnitelnou kulturu rozhodně má, což se projevuje v řadě interních dokumentů, vnitřních normách či písemnostech, včetně samotných symbolů kraje. Jasným a neopomenutelným prvkem je i sídlo Zlínského kraje, 21. budova Baťova mrakodrapu, bývalá administrativní budova firmy Baťa, která je navštěvována i řadou turistů, kteří krajské město navštíví.

Organizační kultura je však postavena i na dalších pilířích, na řadě nepsaných pravidel, na určitých rituálech, akcích, způsobech chování a vystupování či na komunikaci a předávání informací. Patří sem i průzkumy spokojenosti, jako např. utajený nákup, který se snaží v určitých intervalech zjistit zpětnou vazbu o způsobech chování a vystupování zaměstnanců, tedy o způsobech jejich komunikace, dodržování pracovních norem či etického kodexu.

Z průzkumu jasně vyplývá, že Krajský úřad Zlínského kraje má jasnou a dostatečně silnou organizační kulturu, která má vliv na pracovní motivaci a pracovní výkon zaměstnanců, tedy i na jejich spokojenost. To vše se pak odráží do kvality jejich práce a do způsobu jejich chování, a to nejen směrem do úřadu, ale i směrem

k veřejnosti. To lze navíc dokázat i výsledky utajeného hodnocení, u kterého lze obecně konstatovat, že si zaměstnanci úřadu udržují vysoký standart ve vystupování, což lze přičíst samotné kultuře úřadu, kterou si zaměstnanci uvědomují a ztotožňují se s ní.

Přes to všechno byly drobné návrhy na možné změny ze strany autorky navrženy, včetně doporučení se nadále organizační kultuře věnovat, a to nejen v písemnostech a předepsaných pravidlech. Všechny podrobné závěry a konkrétní doporučení jsou součástí samotného závěrečného zhodnocení. I přes tato drobná doporučení lze jednoznačně konstatovat, že výsledky průzkumu jsou pozitivním zjištěním bez potřebných velkých změn, a že zvolená organizační kultura vytváří dobrý obraz úřadu směrem k veřejnosti, včetně dobrého jména, které je díky sídlu kraje symbolicky spjato s podnikatelem Tomášem Baťou, který je nejen inspirací, ale i určitým závazkem do budoucna.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

KELLER, Jan, 1996. *Sociologie byrokracie a organizace*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-85850-15-X.

KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktuální a rozšířené vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kolektiv, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

- MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované a přepracované vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2986-2.
- PFEIFER, Luděk, Miloslava UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-018-X.
- SERGEJ, Vojtovič, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3948-9.
- ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Aspi. ISBN 80-7357-046-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.
- VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.
- ZLÁMAL, Jaroslav, Martin HORVÁTH, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2287-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

- ZLÍNSKÝ KRAJ. *Organizační řád a struktura Krajského úřadu Zlínského kraje*. [online]. © 25. 6. 2013 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/docs/clanky/dokumenty/2557/organizacni-struktura-kuzl-k-01042013.pdf>
- ZLÍNSKÝ KRAJ. *Správní charakteristika*. [online]. © 16. 5. 2013 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/spravni-charakteristika-cl-2411.html>
- ZLÍNSKÝ KRAJ. *Symboly Zlínského kraje*. [online]. © 10.10 2012 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/symboly-zlinskeho-kraje-cl-171.html>

Seznam ostatních zdrojů

INTERNÍ DOKUMENT ZLÍNSKÉHO KRAJE: Etický kodex zaměstnanců Zlínského kraje. [online]. © 2005 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z: http://intra.kr-zlinsky.cz/dokumenty?p_p_auth=x298veSh&p_p_id=20&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_20_struts_action=%2Fdocument_library%2Fview_file_entry&_20_redirect=http%3A%2F%2Fintra.kr-zlinsky.cz%2Fdashboard%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Detick%25C3%25BD%2520kodex%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_redirect%3D%252F&_20_fileEntryId=60269

INTERNÍ DOKUMENT ZLÍNSKÉHO KRAJE: Poslání, vize a hodnoty Krajského úřadu Zlínského kraje. [online]. © 2005 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z: http://intra.kr-zlinsky.cz/dokumenty?p_p_auth=x298veSh&p_p_id=20&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_20_struts_action=%2Fdocument_library%2Fview_file_entry&_20_redirect=%2Fweb%2Fintranet%2F-%2Fposlani-vize-a-hodnoty-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje&_20_fileEntryId=48209

INTERNÍ DOKUMENT ZLÍNSKÉHO KRAJE: 21 důvodů, proč je tady Zlínský kraj a krajský úřad. [online]. © 2005 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z: http://intra.kr-zlinsky.cz/krajsky-urad/-/asset_publisher/IoCQZQ7fhJ6L/content/poslani-vize-a-hodnoty-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje?_101_INSTANCE_IoCQZQ7fhJ6L_redirect=http%3A%2F%2Fintra.kr-zlinsky.cz%2Fkrajsky-urad%2F-%2Fasset_publisher%2FIoCQZQ7fhJ6L%2Fcontent%2Fposlani-vize-a-hodnoty-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje&_101_INSTANCE_IoCQZQ7fhJ6L_cur=0&page=2

SEZNAM ZKRATEK

ZK	Zlínský kraj
KÚZK	Krajský úřad Zlínského kraje
KÚ	Krajský úřad

...

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Orgány Zlínského kraje.....	55
Obrázek 2: Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje.....	56
Obrázek 3: Logo Zlínského kraje	64
Obrázek 4: Znak Zlínského kraje.....	64

Seznam grafů

Graf 1: Složení respondentů podle pohlaví.....	68
Graf 2: Věková kategorie respondentů	69
Graf 3: Vzdělanostní struktura respondentů	70
Graf 4: Zastoupení respondentů podle odpracovaných let	70
Graf 5: Pracovní zařazení respondentů.....	71
Graf 6: Otázka č. 6.....	71
Graf 7: Otázka č. 7	72
Graf 8: Otázka č. 9.....	74
Graf 9: Otázka č. 10.....	75
Graf 10: Otázka č. 11	75
Graf 11: Otázka č. 12.....	76
Graf 12: Otázka č. 13	77
Graf 13: Otázka č. 14.....	77
Graf 14: Otázka č. 15	78
Graf 15: Otázka č. 16.....	78
Graf 16: Otázka č. 17	79
Graf 17: Otázka č. 18.....	80
Graf 18: Otázka č. 19.....	80
Graf 19: Otázka č. 20	81
Graf 20: Otázka č. 21	82
Graf 21: Otázka č. 22	82
Graf 22: Otázka č. 23	83
Graf 23: Otázka č. 24.....	83

Graf 24: Otázka č. 25	84
Graf 25: Otázka č. 26	85
Graf 26: Otázka č. 27	85
Graf 27: Otázka č. 31	89

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
---------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Zlín, 3. ledna 2014

Vážení kolegové,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je analyzovat firemní kulturu našeho krajského úřadu.

Dotazník je anonymní a nebude poskytován žádné třetí osobě. Jeho výsledky budou použity pouze jako podklad pro vypracování mé diplomové práce, ve které bych ráda našla odpověď na otázku „Jak ovlivňuje firemní kultura motivaci a spokojenost zaměstnanců.“ V konečném důsledku ale Vámi vyplněný dotazník může poskytnout organizaci zpětnou vazbu a posloužit tak jako návod ke zlepšení pracovních podmínek a spokojenosti zaměstnanců úřadu. Pokud budete mít jakékoli otázky či nejasnosti, ráda Vám je osobně zodpovím.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad tímto dotazníkem a za Vaše upřímné odpovědi.

Bc. Hana Dlabajová

Návod na vyplnění: Dotazníky jsou rozeslány elektronicky všem respondentům dne 3.1.2014. Vyplněné dotazníky, prosím, vyplňte nejpozději v termínu do 12.1.2014.

Dotazník obsahuje: celkem 31 otázek – uzavřené i otevřené.

Vyplněný dotazník: Vyplněné dotazníky budou z mé strany vyzvednuty osobně, a to v předem domluveném čase v termínu 13.-14.1.2014. V případě nesrovnalostí mohou být vyplněny či doplněny v mé přítomnosti. Pro zaručení anonymity Vámi vyplněný dotazník převezmu v zalepené obálce, kterou dodám při převzetí samotného dotazníku.

Otázka č. 1

Jste:

- Muž
- Žena

Otázka č. 2

Do které věkové kategorie patříte?

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více

Otázka č. 3

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- vysokoškolské

Otázka č. 4

Kolik let pracujete na krajském úřadě?

- 1-2 rok
- 2-5 let
- 6-10 let
- 11 a více

Otázka č. 5

Na jaké pracovní pozici pracujete?

- Řidič
- Asistent/ka
- Administrativní pracovník/ce
- Úředník/ce
- Vedoucí oddělení

Otázka č. 6

Pracujete po celou dobu na jedné pracovní pozici?

- Ano
- Ne

Otázka č. 7

Pracoval jste již i u jiné organizace?

- Ano
- Ne

Otázka č. 8

Proč jste se ucházel/a o místo v této organizaci, co bylo důvodem?

(vlastní odpověď)

Otázka č. 9

Pojem firemní kultura dle Vašeho názoru znamená:

- Soubor hodnot, norem a vzorců jednání či chování typických pro organizaci
- Soubor směrnic a právních aktů, které je potřeba dodržovat
- Prezentace organizace a zaměstnanců navenek

- Nevím přesně, co tento pojem znamená

Otázka č. 10

Za vytváření firemní kultury na úřadě jsou zodpovědní:

- Ředitel úřadu
- Všichni vedoucí zaměstnanci
- Všichni zaměstnanci Odboru ŘLZ
- Všichni zaměstnanci úřadu

Otázka č. 11

Uvědomujete si existenci firemní kultury krajského úřadu?

- Ano
- Ne
- Nevím

Otázka č. 12

Byli jste seznámeni s firemní kulturou již při nástupu do organizace, v rámci adaptačního procesu?

- Ano
- Ne
- Nevím

Otázka č. 13

Jak Vy sami vnímáte firemní kulturu na úřadě?

- Pozitivně
- Negativně
- Neutrálně

Otázka č. 14

Myslíte si, že má stávající firemní kultura vliv na celkový chod úřadu, včetně jeho prezentace navenek?

- Ano
- Ne
- nevím

Otázka č. 15

Myslíte si, že se vedení věnuje firemní kultuře v dostatečné míře?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

Otázka č. 16

Ztotožňujete se s kulturou organizace, ve které pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

Otázka č. 17

Danou firemní kulturu vnímáte jako silnou, bez potřebných změn?

- Ano
- Spíše ano
- Ne

- Spíše ne
- Nevím

Otázka č. 18

Jak ovlivňuje firemní kultura Váš pracovní výkon?

- Pozitivně
- Negativně
- Neovlivňuje mě vůbec

Otázka č. 19

Má firemní kultura vliv na Vaši motivaci a spokojenost v práci?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

Otázka č. 20

Vyhovuje Vám pracovní prostředí (sídlo, vybavení, technologie)?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

Otázka č. 21

Jste spokojeni s nastaveným systémem hodnocení?

- Ano

- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

Otázka č. 22

Jste spokojeni s nastaveným systémem motivace zaměstnanců?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

Otázka č. 23

Vyhovuje Vám způsob odměňování?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

Otázka č. 24

Myslíte si, že jsou zaměstnancům dostatečně předávány veškeré potřebné informace?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

Otázka č. 25

Jak hodnotíte mimopracovní aktivity organizované vedením úřadu?

- Pozitivně
- Negativně
- Neutrálně

Otázka č. 26

Věnuje se organizace dostatečně průzkumům spokojenosti svých zaměstnanců?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

Otázka č. 27

Jste Vy sami v organizaci spokojeni?

- Ano
- Ne

Otázka č. 28

Pokud nejste spokojeni, co považujete za důvod, proč v organizaci zůstáváte?

- Jistota zaměstnání
- Stávající firemní kultura
- Dobrý pracovní kolektiv
- Plat
- Jiné

Otázka č. 29

Co by Vás dlouhodobě motivovalo k vyšším pracovním výkonům a k vyšší spokojenosti?

(vlastní odpověď)

Otázka č. 30

Co byste v organizaci chtěli v rámci stávajícího systému změnit – zlepšit?

(vlastní odpověď)

Otázka č. 31

Při případné změně pracovního místa bude firemní kultura určitým měřítkem Vašeho rozhodování?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Hana Dlabajová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Firemní kultura jako nástroj k ovlivňování pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 89

Celkový počet stran příloh: 9

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Jan Koňarik