

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Firemní kultura u Policie České republiky

Bc. Martin Růžička

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Růžička

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Firemní kultura u Policie České republiky

Název anglicky

Corporate culture at the Police of the Czech Republic

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení firemní kultury, jako důležité součásti strategického řízení bezpečnostního ozbrojeného sboru, zhodnocení firemní kultury u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina z pohledu příslušníků a zároveň posouzení možných změn, které by mohly mít pozitivní vliv na efektivní a správné fungování organizace.

Prvním dílčím cílem je teoretické představení firemní kultury jako celku, její historie, funkce firemní kultury ve společnosti, představení různých přístupů firem k firemní kultuře, a také prvky, ze kterých se firemní kultura obecně skládá.

Druhým dílčím cílem práce je představení Policie ČR, její historie, začátky firemní kultury u této organizace. V této části budou také přestaveny hlavní prvky firemní kultury u Policie ČR, a to Etický kodex Policie ČR, institut celoživotního vzdělávání a fond kulturně sociálních potřeb.

Naplněním třetího dílčího cíle je empirický výzkum v řadách policejních manažerů i u řadových příslušníků Policie ČR. Závěrem této části bude shrnutí výzkumu.

Metodika

Teoretická část práce: rešerše současných poznatků v oblasti firemní kultury.

Praktická část: analýza současného stavu doplněná o poznatky z dotazníkového šetření mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Syntéza poznatků a případný návrh opatření ke zlepšení stavu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Firemní kultura, Policie České republiky, policista, manažer, organizace

Doporučené zdroje informací

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

NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80 7079-159-4
Sbírka interních aktů řízení Krajského ředitelství policie kraje Vysočina, 23. Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie kraje Vysočiny ze dne 4. března 2016, kterým se stanoví zásady pro používání prostředku fondu kulturních a sociálních potřeb vytvořeného u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina, Jihlava 2016

Sbírka interních aktů řízení Policejního prezidia České republiky, 154. Rozkaz policejního prezidenta ze dne 26. července 2011, o profesní etice Policie České republiky, Praha 2011

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 4. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 4. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firemní kultura u Policie České republiky" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6. dubna 2020

Poděkování

rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné vedení a drahocenné rady, které mi poskytla při vypracovávání diplomové práce. Poděkování patří také vedoucím a řadovým příslušníkům a také zaměstnancům Krajského ředitelství policie kraje Vysočina za jejich ochotu a vstřícnost při zpracovávání praktické části diplomové práce

Firemní kultura u Policie České republiky

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá firemní kulturou v kontextu Policie České republiky. Téma firemní kultury ve složkách státních organizací v současnosti nabývá na významu. Ať již v rámci konkurence na trhu pracovních sil, tak i v oblasti působení organizace směrem k veřejnosti. Aktuálnost tématu navíc nabývá na síle v době snadného přístupu k informacím, kdy jsou oba aspekty snáze porovnatelné s komerčním sektorem. Firemní kultura v jedné ze stěžejních složek bezpečnostních sborů České republiky nebyla doposud dostatečně popsána, v čemž má tato práce největší přidanou hodnotu. Práce vymezuje firemní kulturu teoreticky a historicky na základě rešerše předních autorů, kteří se tématem zabývají. Je popsán vliv firemní kultury jak na strategii organizace, tak na jedince. Práce podrobně popisuje pojmy jako síla, změna a zdroje firemní kultury. Stěžejní část práce se věnuje analýze firemní kultury Policie České republiky. Vedle popisu fungování a vnitřní struktury této státní organizace je firemní kultura zkoumána pomocí dotazníkového šetření, konkrétně na zaměstnancích organizační složky policie Krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Analýza odpovědí respondentů odhalila většinovou kohezi a ztotožnění policistů s nastavenou filozofií Krajského ředitelství policie kraje Vysočina, což se projevuje v jejich loajalitě k Policii. Jako možná rizika práce objevuje oblast základních přesvědčení a hodnot firemní kultury Policie ČR. Autor práce v závěru přináší návrhy a doporučení na zlepšení firemní kultury Krajského ředitelství policie kraje Vysočina jmenovitě např. v oblasti personální práce s nově nastupujícími policisty či možnostmi začlenění negativně naladěných příslušníků ve středním věku do akčních pracovních skupin či teambuildingů.

Klíčová slova: Policie České republiky, Krajské ředitelství policie kraje Vysočina, firemní kultura, organizace, dotazníkové šetření, respondent, filozofie, výzkum.

Corporate culture at the police of the Czech Republic

Abstract

The aim of this diploma thesis is the corporate culture in the context of the Police of the Czech Republic. The topic of corporate culture in the state organizations is currently gaining in importance. Whether in competition on the labor market or in the area of the organization's public relations. Moreover, the topicality is increasing at a time of easy access to information, when both aspects are more easily comparable to the commercial sector. The corporate culture in one of the key components of the security forces of the Czech Republic has not yet been sufficiently described, what is the greatest added value of this work. The thesis defines the corporate culture theoretically and historically based on works of leading authors who deal with the topic. It describes the impact of corporate culture on both the strategy of the organization and the individual. The work describes in detail terms such as strength, change and sources of corporate culture. The main part of the thesis is devoted to the analysis of corporate culture of the Police of the Czech Republic. In addition to describing the functioning and internal structure of this state organization, the corporate culture is analyzed by a questionnaire survey, specifically on employees of the organizational unit of the Police of the Regional Directorate of the Vysočina Region. Analysis of respondents' answers report majority cohesion and identification of police officers with the set philosophy of the Regional Police Directorate of the Vysočina Region, which is reflected in their loyalty to the Police. As the possible risks the thesis discovers the area of fundamental mindset and values of the corporate culture of the Czech Police. The author concludes with suggestions and recommendations for improving the corporate culture of the Regional Police Directorate of the Vysočina Region, namely in the field of human resources with newly hired policemen or the possibility of integrating negatively attuned middle-aged members into action groups or teambuildings.

Keywords: Police of the Czech Republic, Regional Directorate of the Vysočina Region, Corporate culture, corporate culture, questionnaire survey, respondent, philosophy, research.

Obsah

1	Úvod.....	14
2	Cíl práce a metodika.....	16
2.1	Cíl práce	16
2.2	Metodika	16
3	Teoretická východiska	18
3.1	Teorie firemní kultury	18
3.1.1	Kultura.....	18
3.1.2	Národní kultura	19
3.1.3	Firemní kultura.....	19
3.2	Historie firemní kultury.....	20
3.3	Prvky firemní kultury	22
3.4	Přístup k firemní kultuře	25
3.4.1	Model organizační kultury dle Edgara Scheina	25
3.4.2	Model organizační kultury Geerta Hofstede	29
3.4.3	Model organizační kultury Fonse Trompenaarse a Charlese Hampdena-Turnera	29
3.4.4	Model organizační kultury Spencer-Oatey.....	30
3.4.5	Shrnutí modelů organizační kultury	31
3.5	Změna firemní kultury	32
3.6	Síla firemní kultury	33
3.7	Firemní kultura a strategie organizace	34
3.8	Zdroje firemní kultury.....	35
3.9	Firemní kultura a jedinec	37
4	Vlastní práce.....	39
4.1	Policie ČR a firemní kultura	39
4.2	Historie policie ČR	39
4.3	Současná policie ČR	40
4.4	Firemní kultura u policie ČR	41
4.4.1	Symboly policie ČR.....	42
4.4.2	Hrdinové.....	45
4.4.3	Rituály	47
4.4.4	Hodnoty	49
4.4.5	System vzdělávání u policie ČR	53
4.4.6	System hodnocení u policie ČR.....	54
4.4.7	Nové prvky firemní kultury u policie ČR	56
4.5	Krajské ředitelství policie kraje Vysočina	57
4.6	Dotazníkové šetření.....	59

4.7	Závěr výzkumu.....	91
4.8	Návrhy a doporučení	92
5	Závěr	94
6	Seznam použitých zdrojů	97
7	Přílohy.....	100

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Faktory ovlivňující národní kulturu	19
Obrázek č. 2 – Scheinův třívrstvý model firemní kultury	26
Obrázek č. 3 - Scheinova pyramida firemní kultury	28
Obrázek č. 4 - Model organizační kultury podle Geerta Hofstede	29
Obrázek č. 5 - Model organizační kultury podle Fonse Trompenaarse a Charlese Hampdena-Turnera	30
Obrázek č. 6 - Model organizační kultury podle Spencer-Oatey	31
Obrázek č. 7 – Obecný model organizační kultury.....	32
Obrázek č. 8 – Změna firemní kultury.....	33
Obrázek č. 9 – Vliv velikosti a délky existence organizace	37
Obrázek č. 10 – Znak a vlajka Policie ČR.....	42
Obrázek č. 11 – Logo 25 let Policie ČR	43
Obrázek č. 12 – Podoba služebních dopravních prostředků.....	44
Obrázek č. 13 – Příklad rukávového znaku krajského ředitelství a pyrotechnické služby	45
Obrázek č. 14 – Plaketa Policie České republiky	46
Obrázek č. 15 - Čestné pohřebiště Československé policie a četnictva a památník padlých příslušníků Policie ČR.....	47
Obrázek č. 16 – Porovnání příslušníků dle zastávané pozice	57
Obrázek č. 17 - Struktura nejvyššího dosaženého vzdělání.....	58

Seznam grafů

Graf č. 1 Základní identifikace respondenta

Kolik je Vám let?60

Graf č. 2 Základní identifikace respondenta

Jak dlouho jste ve služebním poměru příslušníka Policie ČR?61

Graf č. 3 Základní identifikace respondenta

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?62

Graf č. 4 Základní identifikace respondenta

Na jaké pozici v rámci policie pracujete?63

Graf č. 5 Základní přesvědčení a hodnoty

Jaké máte zkušenosti s firemní kulturou v předchozím zaměstnání?64

Graf č. 6 Základní přesvědčení a hodnoty

Máte rád svoji práci?65

Graf č. 7 Základní přesvědčení a hodnoty

Ztotožňujete se s heslem „Pomáhat a chránit“?66

Graf č. 8 Základní přesvědčení a hodnoty

Víte, jaké jsou priority, které jsou každý rok vyhlášovány Krajským ředitelstvím policie kraje Vysočina?67

Graf č. 9 Názory, postoje, konvence

Je pro Vás dostatečný boj proti korupci u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina?68

Graf č. 10 Názory, postoje, konvence

Máte oporu u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina jako organizace, při řešení pracovních problémů při výkonu povolání?69

Graf č. 11 Názory, postoje, konvence

Jsou pro Vás důležité tradice, ke kterým se hlásí Krajské ředitelství policie kraje Vysočina a celá Polici ČR?70

Graf č. 12 Názory, postoje, konvence

Vnímáte rozdílný přístup vedoucích pracovníků k mužům a ženám na Vašem útvaru?...71

Graf č. 13 Názory, postoje, konvence

Je podle Vás důležité pravidelné hodnocení příslušníků?72

Graf č. 14 Systémy a zavedené zvyklosti

Myslíte si, že je Etický kodex Policie ČR smysluplnou záležitostí?73

Graf č. 15 Systémy a zavedené zvyklosti	
Myslíte si, že je správné mít u Policie ČR zřízený institut ombudsmana?	74
Graf č. 16 Systémy a zavedené zvyklosti	
Máte možnost si o svých pracovních problémech promluvit s Vaším nadřízeným?	75
Graf č. 17 Systémy a zavedené zvyklosti	
Jsou podle Vás důležité pravidelné porady a setkání s nadřízenými?	76
Graf č. 18 Systémy a zavedené zvyklosti	
Máte potřebu dalšího profesního rezortního vzdělávání?	77
Graf č. 19 Systémy a zavedené zvyklosti	
Myslíte si, že je podle Vás v pořádku systém rehabilitací a lázeňských pobytů?	78
Graf č. 20 Rituály a chování	
Myslíte si, že má smysl udělování titulu „policista roku a kolektiv roku“?	80
Graf č. 21 Rituály a chování	
Je pro Vás důležitá příslušnost ke Krajskému ředitelství policie kraje Vysočina? (symboly, znaky a podobně)	81
Graf č. 22 Rituály a chování	
Souhlasíte s pořádáním Dne s Policií ČR a dalším představením práce Policie ČR veřejnosti?	82
Graf č. 23 Rituály a chování	
Vyhovuje Vám systém fungování fondu kulturních a sociálních potřeb u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina?	83
Graf č. 24 Rituály a chování	
Myslíte si, že by si Policie ČR měla připomínat památku policistů, kteří položili život ve službě?	84
Graf č. 25 Rituály a chování	
Myslíte si, že má podle Vás smysl přispívat do Nadace policistů a hasičů?	85
Graf č. 26 Artefakty a produkty	
Souhlasíte se současným vzhledem vozidel Policie ČR?	86
Graf č. 27 Artefakty a produkty	
Souhlasíte se současnou podobou uniforem Policie ČR?	87
Graf č. 28 Artefakty a produkty	
Líbí se Vám architektonická podoba služeben Policie ČR?	88
Graf č. 29 Závěrečné otázky	
Jste spokojený s výší svého platu?	89

Graf č. 30 Závěrečné otázky

Jsem spokojený s firemní kulturou u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina?90

Seznam použitých zkratk

Policie ČR - Policie České republiky

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura Policie ČR	100
Příloha č. 2 – Hodnostní označení Policie ČR.....	101
Příloha č. 3 – Etický kodex Policie České republiky	102
Příloha č. 4 - Seznam náborových příspěvků dle krajských ředitelství	103

1 Úvod

V současné dynamické době jsou na Policii České republiky (dále „Policie ČR“) kladeny značné nároky. Policie jako samostatná organizační jednotka veřejné správy musí čelit společenské realitě, která přináší zcela nové a neznámé hrozby, mezi které patří riziko terorismu, nárůst domácího extrémismu či digitální trestná činnost. Situaci zároveň komplikuje personální generační obměna pracovníků. V řadách policie se pak nutně objevují počítačová specialisté odhalující kyberkriminalitu, vyšetřovatelé všech druhů trestné činnosti, kriminalisté odhalující jak hospodářské, tak trestné činy obecné povahy, vědci na kriminalistickém ústavu, pyrotechnici, ale i příslušníci pořádkové a dopravní policie, příslušníci zásahových a speciálních jednotek, kynologové, hipologové a příslušníci různých dalších součástí Policie ČR. Co se týče struktury věku v celé organizaci, je to široké spektrum věku od dvacetiletých nováčků, kteří své místo v této organizaci teprve hledají, až po zkušené příslušníky do věku 65 let. To je hranice, kdy je nutné, aby příslušník odešel do starobního důchodu, kdy ze zákona končí služební poměr.

Z tohoto výčtu je zřejmé, že různorodost odvětví, ve kterých se Policie ČR pohybuje, je značná. Úroveň potřebného vzdělání průřezem celé organizace je také různorodá. Od vzdělání s maturitou až po nejvyšší magisterské a doktorandské vzdělání ve specializovaných oborech.

Vzhledem k výše popsané velmi fragmentované struktuře organizace je jednotná, čitelná a stálá firemní kultura velmi důležitým stavebním prvkem pro správný chod Policie ČR, ať už pro stávající zaměstnance, tak i pro potenciální uchazeče o zaměstnání. Firemní kultura by měla v takto členité státní organizaci fungovat jako spojovací prvek, který napomáhá v seburčení pracovníků Policie ČR a zároveň svou konzistentností usnadňuje působení všech zaměstnanců v organizaci.

Firemní kultura u ozbrojeného bezpečnostního sboru, jak je Policie ČR nazývána, je specifickou formou firemní kultury, kdy vztah mezi příslušníky je dán a upraven zákonem. Tato diplomová práce se zabývá firemní kulturou u Policie ČR, konkrétně u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Jedná se o subjekt státní správy, který vznikl poměrně nedávno, a to v roce 2009.

Důležitým prvkem pro fungování činností Policie ČR jsou vedle vztahu podřízený nadřízený také neformální vztahy na pracovišti. Vzhledem k časté komplexnosti objasňování trestné činnosti je nutná kooperace velkého množství osob a také útvarů. Pro úspěšné fungování takto členité organizace jsou důležité vedle formálního a zákonem

stanoveného vztahu zaměstnanců i neformální mezilidské vztahy, kterým napomáhá právě firemní kultura.

Firemní kultura zároveň utváří i obraz subjektu ve vztahu k veřejnosti. To, jak se firma, společnost nebo organizace prezentuje navenek, se následně promítá do schopnosti náboru nových příslušníků a zaměstnanců, kdy i přes problémy v sektoru náboru příslušníků ve většině republiky, má Krajské ředitelství policie kraje Vysočina policisty v tzv. „nadstavu“. V neposlední řadě působí i jako zdroj respektu a úcty veřejnosti a dalších složek právního státu k činnosti organizace, která je v případě Policie ČR nezbytná.

První část práce je věnovaná teorii firemní kultury jako takové. Je zde popsána historie firemní kultury, prvky firemní kultury, přístup a změny ve firemní kultuře, síla, zdroje a firemní kultura a jedinec.

V praktické části je popsána Policie ČR jako subjekt firemní kultury, historie Policie ČR a prvky které ovlivňují firemní kulturu u Policie ČR a dále je zde popsáno Krajské ředitelství policie kraje Vysočina. Použité metody a přístupy jsou rozvedeny v další kapitole.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení firemní kultury, jako důležité součásti strategického řízení bezpečnostního ozbrojeného sboru, zhodnocení firemní kultury u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina z pohledu příslušníků a zároveň posouzení možných změn, které by mohly mít pozitivní vliv na efektivní a správné fungování organizace.

Prvním dílčím cílem je teoretické představení firemní kultury jako celku, její historie, funkce firemní kultury ve společnosti, představení různých přístupů firem k firemní kultuře, a také prvky, ze kterých se firemní kultura obecně skládá.

Druhým dílčím cílem práce je představení Policie ČR, její historie, začátky firemní kultury u této organizace. V této části budou také přestaveny hlavní prvky firemní kultury u Policie ČR, a to Etický kodex Policie ČR, institut celoživotního vzdělávání a fond kulturně sociálních potřeb.

Naplněním třetího dílčího cíle bude praktický výzkum a stanovení hypotéz výzkumu. Praktický výzkum bude prováděn jednak v řadách policejních manažerů, tak u řadových příslušníků Policie ČR. Závěrem této části bude shrnutí výzkumu.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude zpracovávána postupně od zvolení cíle a metody práce. Následně bude probíhat sběr podkladů pro zpracování práce a také výběr vhodné literatury. Poté bude následovat zpracování teoretické části, kdy po prostudování literatury proběhne porovnání názorů autorů, kteří jsou v práci citováni a zabývají se zvoleným tématem a to firemní kulturou.

Praktická část bude prováděna formou dotazníkového šetření. Šetření formou dotazníků bude probíhat mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Jedním ze zásadních kritérií hodnocení bude věk respondentů, délka služebního poměru, pozice, na které v rámci policie respondenti pracují, nejvyšší dosažené vzdělání a zhodnocení, zda byla lepší firemní kultura u předchozího zaměstnavatele, nebo firemní kultura v současném zaměstnání, tedy u Policie ČR. Všem respondentům bude předložen dotazník, který je sestaven na základě hlavních elementů firemní kultury, podle modelu profesorky Helen Spencer-Oatey z univerzity ve Warwicku. Dle těchto elementů byly sestaveny hypotézy a

následně vydefinovány otázky pro respondenty. Otázky budou seskupeny do bloků, které jsou totožné s jednotlivými vrstvami firemní kultury, tak jak je uvedena autorka definovala.

Prvním souborem otázek, budou otázky týkající se základního přesvědčení a hodnot. Následovat bude soubor otázek, ve kterých budou respondenti odpovídat na otázky týkající se jejich názorů, postojů a konvencí. Třetím souborem otázek budou otázky týkající se systému a zavedených zvyklostí. Posledním souborem otázek bude vnější vrstva firemní kultury, a to otázky na artefakty a produkty. Při vyhodnocování dotazníků bude postupováno metodou porovnávací, kdy jednotlivé otázky budou porovnány a následně vyhodnoceny dle jednotlivých základních prvků. V rámci dotazníků by se nabízelo genderové rozdělení. Vzhledem k tomu, že jsou ženy na krajském ředitelství minimálně zastoupeny, byla vypovídající hodnota dotazníků tímto zkreslená.

3 Teoretická východiska

Firemní, nebo též podniková kultura, je mezioborový pojem, za kterým se schovává velké množství různých názorů, filosofí, hodnot, osobních postojů napříč historií, charakterů osobností a podobně. Prakticky všichni zainteresovaní v tomto oboru se shodují, že je to jeden z největších bonusů na personálním trhu práce pro potenciální zaměstnanec. Jedná se o komplexní proces vnitřních a vnějších úkonů a kroků organizace, kterými se tvoří osobnost organizace. Je to proces, který může být cíleně řízený nebo může vznikat nevědomě, bez konkrétního cíle.

3.1 Teorie firemní kultury

Termín kultura nabývá několika různých teoretických významů.

3.1.1 Kultura

Autorem první moderní globální vědecké definice je E. B. Tylor (*Primitive Culture*, 1871), který kulturu definoval jako: „složitý celek zahrnující vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, které si člověk osvojil jako člen společnosti.“ (W. Penn, Handwerker, 1989)

Kultura jako taková je předmětem zájmu vědního oboru kulturní antropologie, která se zabývá výzkumem kultur jako projevu historicky se utvářejících rozdílných životních možností člověka a různých forem jeho společenství. Zkoumá společné znaky i rozdíly mezi geograficky oddělenými sociálními společenstvími. V jádru kultury leží neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivcům. Rozhodujícím předpokladem pro obdobné vnímání světa jsou jako součást kultury společná přesvědčení, hodnoty a normy. Tyto uvedené charakteristiky kultury jsou zaměřené na velká společenství lidí, ale jsou využitelné i pro útvary menšího rozsahu, včetně sociálních systémů organizací, podniků a firem. V těchto souvislostech jde o organizační či firemní kulturu. Podnik rozvíjí vlastní, nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují v obdobném jednání osob uvnitř firmy¹.

Na vývoji kultury měly významný vliv další vědní obory, a to antropologie, sociologie a psychologie. Například antropologové se se vznikem tohoto oboru nezabývali

¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 465 – 466. ISBN 80-85943-57-3.

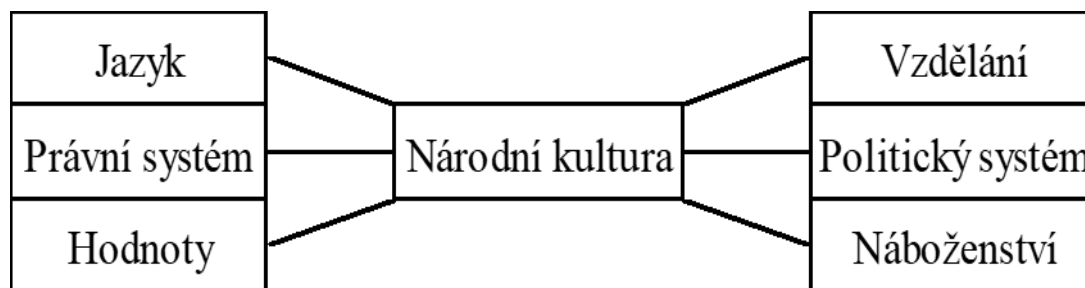
pouze prostým sběrem artefaktů a popisem lidského těla, ale snažili se pochopit a dokázat jak byly předešlé zkoumané generace kulturně a sociálně vyspělé, jaké byly jejich zvyky. Podobné je to i s ostatními vědními odbory.

Kultura byla v historickém kontextu spojována především se zemědělstvím. V současné době jí chápeme v širším pohledu jako to, co je spojeno s člověkem, s tím, co člověk nebo lidstvo za generace vytvořily. Jsou to jak věci materiální povahy, tak věci duchovní, nehmotné.

3.1.2 Národní kultura

Národní kultura je základem pro vlastní identitu daného národa. Jedná se o kulturu, která je také specifická pro určité národy. Národní kultura jako taková má určité dané faktory, které jí ovlivňují a jsou její součástí. Jedná se tedy o kulturu daného jedince. Tato kultura je ovlivňována také tím, kde tento jedinec žil. Může se jednat pouze o jeden region, ale také o regionů více, a tím může docházet k mísení těchto národních kultur. V Evropě, můžeme rozlišovat znaky kultury západní nebo východní. Mezi rozdíly nejviditelnější patří rozdíly mezi Čechy, Němci, Ukrajinci a podobně. Následují rozdíly na úrovni regionální, náboženské a jazykové.

Obrázek č. 1 – Faktory ovlivňující národní kulturu



Zdroj: MICHALÍK, Podniková kultura 2010, str, 11, vlastní zpracování.

3.1.3 Firemní kultura

Firemní kultura nám ukazuje, jak zkoumaný subjekt a jeho pracovníci působí navenek, jaké jsou interpersonální vztahy mezi nimi a jaká panuje uvnitř subjektu atmosféra. Dalším ukazatelem je postoj zaměstnanců, jak hodnotí oni samotní subjekt, co považují za klady a co za zápory. Součástí firemní kultury je také pracovní prostředí jako takové, vhodná organizační struktura subjektu, formy zpětné vazby kolektiv - manažer, sdílení informací a určité vzorce chování mezi spolupracovníky.

Definice organizační kultury

- „vzorec základních předpokladů, které si skupina osvojila a nadále se rozvíjí, aby se vypořádala s problémy adaptace na vnější prostředí a také vnitřní integrace. Tento vzorec se prokázal být natolik funkční, aby mohl být považován za platný a mohl být předáván novým členům organizace jako správný způsob, jak myslet vnímat a řešit problémy“ (Schein, 1992, s. 12),
- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje, a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985),
- „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991),
- „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990),
- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995),
- „soubor základních předpokladů, hodnot postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 22)
- „jak se věci u nás dělají... to, o je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992),
- „vzorec sdílených postojů, přesvědčení, názorů a očekávání, které nejsou nikde zaznamenány, avšak usměrňují to, jak se lidé chovají a vzájemně ovlivňují uvnitř organizace“ (Armstrong, 1990, s. 70).

3.2 Historie firemní kultury

K firemní identitě patří vizuální styl, který je jakýmsi virtuálně-reálným obalem pro všechny aktivity firmy. Každopádně platí, že nejde o nic nového pod sluncem. Když se měla střetnout v nějaké nesmyslné středověké válce dvě vojska těžkooděnců, tak se

panstvo vždy předem dohodlo na barevnosti šerp. A jejich erby? Nic jiného, než obchodní značky! Ale ty znaky něco vyjadřovaly.

Přečtete si v této souvislosti Shakespearovu hru o zavraždění Caesara. Římští řemeslníci museli povinně nosit na svém oděvu symboly svého řemesla – to proto, aby bylo vidět na veřejnosti, kde se kdo fláká. Zde šlo spíše o onu vizuální stránku, ale to, jak se promítala do jejich činění, už přesně nevíme².

Již ve středověku byla čest přihlásit se ke svému řemeslu, ke svému „hodnému“ pánu a šlechtici. Zatím co jiní se za svého „zlého“ pána, nebo příslušnost k podřadnému stavu styděli a přiznání se k němu jim bylo nepříjemné a možná i ponižující. Zde můžeme pozorovat základní prvky kultury, která se v průběhu času a v prostoru rozvinula na kulturu, kterou dnes můžeme nazvat kulturou firemní. Samozřejmě v počátcích to nebyla firemní kultura v pravém slova smyslu, ale určité zárodky a prvky tu pozorovat lze. Běžnou praxí, už v této době, bylo také označování svých výrobků nějakou „obchodní“ značkou, znakem řemeslníka, nebo cechu. V tomto zvyku vidíme analogii i v současné době, kdy jsou výrobky také podobně označovány a celý obor, který se tímto zabývá, označujeme jako branding design.

Podívejme se na některé konkrétní erby. Heraldické znaky najdeme umístěné na hradebních zdech, na stěnách zámeckých budov, na městských domech, na zdech klášterů, na starých náhrobních kamenech. Velký význam měly znaky na voskových pečetích, které sloužily jako prostředek k ověřování pravosti a správnosti obsahu vydaných listin a písemností.

Heraldické znaky se vyvíjely v českých zemích od první poloviny 13. století. Erb byl původně barevným znamením na zbroji, nejčastěji na štítu, které charakterizovalo určitou osobu a její družinu na bojišti. Základem znaku byla erbovní znamení, většinou stylizované obrazy živočichů a předmětů. V následujícím období byly tyto vojenské symboly přeneseny do sféry právní, správní a společenské a staly se atributem konkrétního šlechtice a jeho teritoria³.

Od konce hospodářské krize v 30. letech 20. století se postupně mění názor na pracovníka a zaměstnance. Od názoru, že je to pouze výrobní nástroj k dosažení určitého cíle, a tím vyrobení dostatečného množství produktu, se postupně opouští. Firmy se

² VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14. ISBN 978-80-247-2790-5.

³ VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 15. ISBN 978-80-247-2790-5,

přiklání k názoru, kterým se v této době zabýval Elton Mayo, že je nutné pohlížet na tyto osoby jako na lidské bytosti. Tyto osoby mají své vysněné touhy a potřeby, které pokud budou být jen částečně naplněny, pracovní výsledky a loajalita k firmě půjdou nahoru a budou z toho mít prospěch obě strany. V této souvislosti můžeme hovořit o základech firemní kultury.

První zmínky o vlivu kultury na fungování organizací se začaly objevovat v šedesátých letech minulého století. Jako příklad můžeme uvést například práce Katze & Kahna (1966, podle Ouchi a Wilkins, 1985) nebo Malinowského (1961 podle Ouchi a Wilkins, 1985). Tyto práce byly důležitým teoretickým zázemím pro navazující autory osmdesátých let, kteří ve svých pracích psali již o organizační kultuře (Ouchi, 1981, Pascale a Athos, 1981, Deal a Kennedy, 1982, Paters a Waterman, 1982, Shein, 1983, Wilkins a Ouchi, 1983, Shein, 1990 a další)⁴.

3.3 Prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury můžeme definovat jako její základní stavební kameny. Nejčastěji se v odborné literatuře můžeme setkat s definicí, že mezi prvky firemní kultury řadíme: **základní předpoklady a přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty**. Tyto artefakty následně můžeme rozdělit na artefakty materiální povahy a artefakty nemateriální povahy. Mezi další názory, co se týče prvků firemní kultury, můžeme zahrnout veřejné sdílení názorů, uznávání pravidel chování a z toho plynoucí mezilidské vztahy ve firmě či organizaci.

Základní předpoklady a přesvědčení jsou svým způsobem předsudky, které mohou být vrozené, nebo získané v průběhu života. Jsou to představy, jakým způsobem funguje reálný svět. V myšlení osob pracují na zcela automatických základech, které neovládáme. Většinou se jedná o získané představy a předsudky o okolním světě, mezilidských vztazích, fungování ekonomiky. Můžeme zde například pozorovat předsudky ohledně zaměstnání například lékař – důvěryhodná osoba, přidavač na stavbě – člověk s menším intelektem, předsudky v prostředí, kde se firma, nebo organizace pohybuje a podobně. Příkladem může být fráze „lidem se dá věřit“ nebo „spokojenost zákazníků“.

1. Přesvědčení, která se vztahují na přizpůsobení se vnějšímu prostředí a přežití. Postavení společnosti vůči vnějšímu prostředí, způsob jakým společnost dosahuje stanovených cílů.

⁴ JANČÍKOVÁ, Alexandra, *Organizační kultura a řízení kvality*. [online]. (PDF). [cit. 2018-9-26]. s. 15. <https://docplayer.cz/7756523-.html>

Rozhodování ohledně volby strategie a metod vedoucích k naplnění podnikatelských cílů a setrvání společnosti na trhu.

2. Přesvědčení, která se vztahují na sjednocení vnitřních procesů. Sjednocení prostředí uvnitř organizace s lidmi v ní. Ujasnění si vztahů a kritérií a možných hranic pro začlenění do společnosti popřípadě do pracovní skupiny. Tedy sumarizace předpokladů, které by měla daná osoba mít proto, aby se začlenila do kolektivu. Člověk splňující kritéria je označován za insidera, díky tomu se lépe začlení do kolektivu, je přijímán a jeho kariérní možnosti jsou větší než u outsidera. Outsiderem je označen člověk nesplňující kritéria společnosti, jehož možnosti kariérního růstu jsou oproti možnostem insidera mnohem menší. Ostatní lidé se k takovým osobám staví lhostejně v některých situacích až nepřátelsky.

3. Přesvědčení, která jsou ve vztahu s časem, podstatou pravdy, lidských vztahů a člověka. Takováto přesvědčení působí u členů organizace na myšlení, pocity i vnímání, určují, jakým způsobem se má člověk rozhodovat či si stanovovat priority. Zdroje pravdy mají různý charakter, mohou být založeny:

- na náboženstvích a tradicích,
- na legislativní nebo rozumové bázi,
- na výroku autority, vzdělaného člověka či formálního vedoucího představitele,
- na základě vědeckého zkoumání.⁵

Hodnoty jsou dle většiny autorů středem firemní kultury. Označují prakticky to, co je pro firemní kulturu stěžejní, čemu je dáвана největší vážnost. Toto tvrzení lze však uplatňovat pouze v případě, že jsou hodnoty přijímány zaměstnanci, a tito jsou k firmě nebo společnosti loajální. V případě, že jsou teoretické hodnoty jiné než ty skutečné, může dojít k tomu, že zaměstnanci přestávají být loajální a přestávají se s hodnotami ztotožňovat. Hodnoty jsou většinou deklarovány v etických kodexech, které firmy a organizace stále častěji sestavují a vydávají. Tyto kodexy jsou veřejné, a subjekty firemní kultury se v nich veřejně hlásí navenek k hodnotám, které se zavazují dodržovat. Tvoří se tak image celého subjektu.

Normy chování ve společnosti se odvozují od pravidel etiky a etikety. Jedná se o nepsaná pravidla a zásady, jakým způsobem by se měly zaměstnanci chovat a postupovat v určitých situacích. Toto chování je vyžadováno a zároveň je dodržování oceňováno.

⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0.

Nejedná se však pouze o chování, ale jde v tomto případě také o styl a způsob komunikace a také o způsob a styl oblékání zvaný „dress code“.

Postoje jsou určité vztahy, týkající se lidí, událostí, věcí, nebo problémů, které souvisí s firmou. Postoje organizace by měly být v souladu s výše uvedenými hodnotami, normami a základními předpoklady.

Artefakty materiální povahy lze popsat jako hmatatelné vlastnictví firem a organizací, budovy a jejich architektonický styl, vybavení kanceláří, dílen a podobně. Do těchto artefaktů lze zařadit také různé informační letáky a další formy propagace.

Artefakty nemateriální povahy můžeme popsat jako nehmotné bohatství subjektu. Mezi artefakty nemateriální povahy se zahrnují firemní hrdinové, historky a mýty, organizační mluva, zvyky, rituály nebo různé ceremoniály. Mezi prvky firemní kultury můžeme dále řadit např. symboly firmy (logo firmy atd.) a to jako dílčí kategorii artefaktů.⁶

Struktura firemní kultury:

- **symboly** – jsou to např. zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, jsou známy jen členům organizace,
- **hrdinové** – mohou to být skuteční či imaginární lidé, slouží jako model ideálního chování, vzor ideálního zaměstnance,
- **rituály** – formální i neformální činnosti a aktivity (např. oslavy, schůze, projevy, plánování),
- **hodnoty** – představují povědomí o tom, co je dobré a co je špatné, měly by být sdíleny všemi pracovníky, promítají se do sounáležitosti s firmou⁷.

Architektura budov a vnitřní vybavení je také částí firemní kultury, která je mnohdy opomíjena, ale pro okolí je součástí přesně viditelnou a hmatatelnou a ukazuje na image společnosti. Vzhledem k tomu, že vzhled, design budov a vybavení je odlišný může ukazovat na jedinečnost firmy nebo společnosti. Tradičně se společnosti snaží, aby jejich pobočky a pracoviště byly vzhledově totožné. Pro zákazníky firmy je vždy příjemné, když při jednání, nebo nákupu je rozložení nábytku stejné. Dobrou volbou také bývá používání stejných materiálů a barev jak v interiéru, tak v exteriéru.

⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), s. 238. ISBN 978-80-247-2951-0.

⁷ VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009, s. 68. ISBN 978-80-247-2790-5.

3.4 Přístup k firemní kultuře

Vzhledem k tomu, že každá firma a organizace je svým způsobem jedinečná, firemní kultura se tedy v každém subjektu odlišuje. I přesto můžeme najít v těchto rozdílných firemních kulturách jisté základní znaky přístupů a typů.

Základní typologie vycházejí z aspektů jako např. způsob zaměstnávání zaměstnanců; kritéria a způsob rozhodování; rozdělení pravomocí a odpovědnosti; kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry; styl řízení a převažující způsob kontroly; interpersonální vztahy⁸.

3.4.1 Model organizační kultury dle Edgara Scheina

Model vyvinutý Edgarem Scheinem, je modelem, který je nejznámější a zároveň se v největší míře využívá. Jedná se třívrstvý model pojetí organizační kultury, kdy samotná kultura je rozdělena do tří rovin, a to podle toho, jak jsou jednotliví roviny viditelné pro vnějšího pozorovatele a celé okolí.

- **Artefakty** jsou pro pozorovatele nejvíce viditelné a uchopitelné, je to vlastně vnější slupka, která se dá snadno ovlivnit, ale zároveň nemůžeme pochopit kontexty dalších dvou rovin. Jsou to prakticky všechny vnější aktivity firem a organizací které jsou okolím viditelné. Zároveň však může dojít k nepochopení vzhledem k neznalosti dalších dvou rovin. Například při vybavení speciálních jednotek policie nebo hasičů speciální výzbrojí a moderními technologiemi, které jsou velice finančně náročné a složité, se může zdát v mnoha případech zbytečné. Venkovní pozorovatel, ale nemůže bez znalosti dalších dvou vnitřních rovin objektivně posoudit míru, jestli toto speciální vybavení a moderní technologie ke své práci nezbytně nutně potřebují, aby mohli svou práci kvalitně vykonávat a zároveň byla zajištěna jejich bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- **Hodnoty, pravidla a normy chování** můžeme zařadit do druhé roviny Scheinova modelu. Je to „to“ co je ve společnosti nebo firmě považováno za důležité a zároveň „to“ co má regulující a usměrňující funkci. Zároveň se však může stát, že chování zaměstnanců je v rozporu s deklarovanými hodnotami firmy, nebo společnosti. Samotné deklarování hodnot, pravidel a norem chování v žádném případě nestačí k tomu, aby je zaměstnanci dodržovali a vzali si je za své. V každém případě je

⁸ NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 40. ISBN 80 7079-159-4.

potřeba náležitých manažerských dovedností, aby byly tato hodnoty, pravidla a normy chování prosazeny a aby byly všemi zúčastněnými podporovány.

- **Základní předpoklady**, které považoval Schein za jakési jádro organizační kultury, jsou ty nejhlubší, mnohdy neuvědomované a nezpochybnitelné roviny kultury. Vzhledem k tomu, že si je zúčastnění prakticky neuvědomují, je velice těžké tyto předpoklady identifikovat. Základem vzniku základního předpokladu je opakovaná zkušenost. Tato zkušenost může být jak pozitivní, tak negativní. Vzhledem k naší zkušenosti a našemu přesvědčení o tom, že je to tak správné, začneme předávat tuto zkušenost dalším spolupracovníkům a kolegům.

Obrázek č. 2 – Scheinův třívrstvý model firemní kultury



Zdroj: MAZÁK, Firemní kultura a etické kodexy, 2010, str. 14, vlastní zpracování.

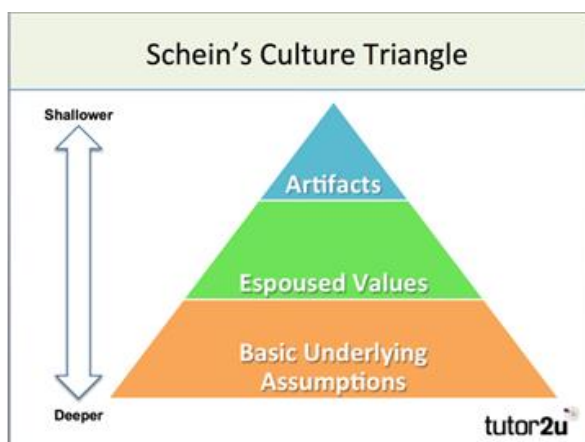
Schein dále rozlišuje základní předpoklady na ty, které se vztahují k vnější adaptaci, na ty které se vztahují k adaptaci vnitřní a dále na základní předpoklady, které se týkají vnitřních otázek podstaty pravdy, času, člověka a vztahů.

Základní předpoklady, které mají vztah k vnější adaptaci, znamenají prakticky to, že si společnost, nebo organizace musí udržet svou tvář, svoji strategii, své síle, které má ve svém plánu dosáhnout. V této oblasti záleží ve valné většině na silových manažerech a vůdcích a na vývoji ekonomické situace, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.

Předpoklady, které se vztahují k interní tedy vnitřní integraci, jsou rozděleny dle Lukášové (2004):

- **Předpoklady v oblasti jazyka a chápání obsahu důležitých pojmů;** pokud je vyřčený obsah vnímán rozdílným způsobem, může to být zdrojem konfliktů a nedorozumění, a naopak pokud je vnímán shodně usnadňuje to komunikaci ve skupině.
- **Předpoklady týkající se hranic skupiny a kritérií členství ve skupině;** jedná se o představu, jaká by osoba měla být, aby mohla patřit do skupiny. Osoby, které této představě nevyhovují, jsou ze skupin a kolektivů vyčleňováni, stávají se z nich „outsideri“. Naopak osoby, které jsou vyhovující předpokladům, stoupají ve společenském žebříčku vzhůru.
- **Předpoklady týkající se statusu a distribuce moci;** předpoklady této skupiny se týkají rozdělení moci v organizaci nebo společnosti. Jedná se o rozdíly v systému organizací, kde v jedné dochází k vítězství moci z pozice osobního úspěch a v druhé je to z pozice formální hierarchie, vyššího vzdělání nebo delšího trvání pracovního poměru.
- **Předpoklady týkající se míry blízkosti a přátelství;** v této skupině jsou uvedeny předpoklady, které vyjadřují, jaké budou a jsou vztahy na pracovišti, které vztahy jsou považovány za správné, které jsou sice špatné, ale jsou tolerované, a ty které jsou na pracovišti nepřipustné. Formulace těchto vztahů je důležitá především v oblastech, kde se využívá týmové práce, kdy právě předpoklady blízkosti a přátelství mohou být hnacím motorem celého týmu.
- **Předpoklady týkající se odměn a trestů;** v každé skupině je po čase vygenerován určitý spektrum odměn a trestů. Pokud dojde k porušení, byť nepsaných pravidel dojde k trestu a naopak. Trestání a odměňování může být v různých skupinách a společnostech různé. Například přidělení nového úkolu může být v jedné skupině trestem a v druhé odměnou.
- **Ideologie organizace;** při vysvětlení tohoto předpokladu by se dalo využít nechvalně známé motto z komunistické minulosti „poučení z krizového vývoje“. Toto motto je ale zcela vystihující. Společnosti a organizace se poučí ze zvládnutí krizové situace a vytvoří si jakýsi manuál, filozofii nebo podobný produkt, který se dá opět využít ke zvládnutí další krize.

Obrázek č. 3 - Scheinova pyramida firemní kultury



Zdroj: SCHEIN, Edgar H. The corporate culture survival guide. 2009.

Předpoklady, které se týkají vnitřních otázek podstaty pravdy, času, člověka a vztahů se týkají hlubších otázek. V případě, kdy je skupina nebo kolektiv složen z osob z pocházejících z jedné kultury, jedné země, podobně smýšlejících a stejného nebo podobného náboženského vyznání, nejsou projevy těchto předpokladů pozorovatelné. Problém nastává při obrazném střetu kultur, náboženství a dalších rozdílů v multikulturních skupinách či týmech. Práce v těchto kolektivech, týmech či skupinách může být značně složitá a náročná.

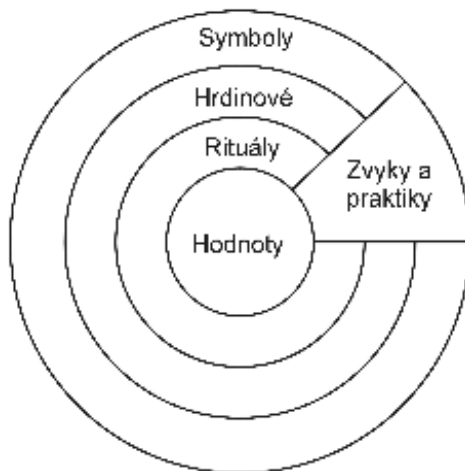
- **Předpoklady o podstatě reality a pravdy, času a prostoru;** s vývojem skupiny přichází i otázky co je správné či nesprávné, reálné či nereálné a zároveň to, jak má být určena pravda. Předpoklady, které se vztahují ke zdrojům pravdy, mohou výrazně ovlivnit, jak se bude o pravdě rozhodovat. Co se týče času, může být vnímán jako hodnota v které je udělána pouze jedna věc, nebo jeden úkol, vše je potřeba dělat postupně. Naopak jinde může být tato jednotka vnímána jako časový prostor, v kterém se dělá několik věcí najednou.
- **Předpoklady týkající se podstaty člověka, jeho činnosti a vztahů;** uvedené předpoklady jsou vlastně základní lidské vlastnosti, a to jak pozitivní, tak negativní. Vnímání těchto základních vlastností se vtiskávají do vnímání spolupracovníků v celé skupině nebo týmu. Dle McGregora se pracovníci a zaměstnanci začnou chovat tak, jak to od nich okolí očekává. Je-li někdo vnímán jako neschopný, začne se tak po čase chovat. Předpoklady činnosti člověka se týkají ovlivňování okolního prostředí a činnosti, kterými můžeme ovlivňovat, nebo být ovlivňováni přírodou. Posledním předpokladem jsou vztahy. Vztahy jsou veškeré interakce ve skupině

nebo v kolektivu. Vztahy jsou samozřejmě pozitivní, negativní, vztahy z hlediska přátelství, kolegiality lásky, moci a tak dále. Vztahy určují atmosféru a klima ve skupině.

3.4.2 Model organizační kultury Geerta Hofstede

Model organizační kultury dle Hofstede znázorňuje tak zvaný cibulový diagram. Autor v tomto modelu organizační kultury přirovnává kulturu ke struktuře cibule, kdy jednotlivé vrstvy představují vrstvy organizační kultury. Hodnoty jsou považovány za jádro organizační kultury a měl by to být opravdu skrytý střed toho, co považují členové skupiny za nejdůležitější, co je pro ně stěžejní, čeho si nejvíce cení a co preferují. Zvyky a praktiky jsou reprezentovány vrstvami symbolů, hrdinů a rituálů. Jsou to vrstvy, které veřejnost a okolí vidí nejvíce. Rituály jsou činnosti, které firma, nebo společnost dělá v rámci firemní kultury na základě společenských zvyklostí

Obrázek č. 4 - Model organizační kultury podle Geerta Hofstede



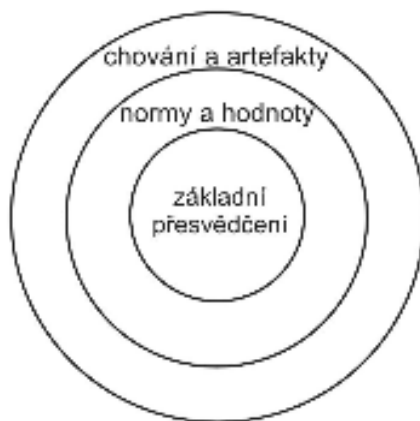
Zdroj: Hofstede, 1991, s. 9, vlastní zpracování.

3.4.3 Model organizační kultury Fonse Trompenaarse a Charlese Hampdena-Turnera

I v tomto modelu, stejně jako v předchozím případě, autoři přirovnávají model firemní a organizační struktury k cibuli. Na povrchu, nebo obalu je popisováno chování a artefakty. Tuto vrstvu si je můžeme vysvětlit jako styl oblékání, výrobky, které firma nebo společnost produkuje a také styl komunikace, který se ve společnosti používá. Prostřední vrstva zahrnuje normy a hodnoty. Normy zahrnují to, co je považováno ve zkoumané

firmě, nebo společnosti za správné a co za špatné. Dle autorů se tato vrstva, tedy normy a hodnoty, projevují i ve vrstvě vnější, tedy v chování a artefaktech. Vrstva, která je v samotném středu, je vrstva základního přesvědčení. Jako většina autorů přikládají i Trompenaars a Hampden-Turner největší váhu střední vrstvě, jako nejdůležitější pro poznání a pochopení konkrétní firemní kultury.

Obrázek č. 5 - Model organizační kultury podle Fonse Trompenaarse a Charlese Hampdena-Turnera

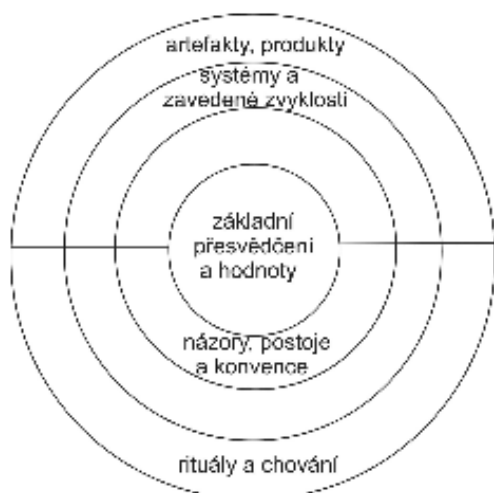


Zdroj: Trompenaars a Hampden-Turner, 1997, vlastní zpracování.

3.4.4 Model organizační kultury Spencer-Oatey

Model profesorky Helen Spencer-Oatey z univerzity ve Warwicku v sobě integroval všechny předchozí modely. Je to ze všech předchozích modelů ten nejmladší. Autorka řadí do vnější, nejviditelnější vrstvy artefakty a produkty. Jak již bylo popsáno v předchozích částech, jedná se o styl oblékání, design budov, styl firemní komunikace a podobně. Další složkou této „vrstvy slupky“ jsou rituály a chování. Složka zahrnuje, jaké jsou ve firmě a společnosti zavedené rituály a jaký je zavedený způsob slušného a společenského chování. Třetí vrstva, která již obrazně není tak vidět, je vrstva systémy a zavedené zvyklosti. Pod touto vrstvou si můžeme představit systém firemního vzdělávání, kurzů a zdokonalovacích školení, nebo systém právního zajištění. Čtvrtá je vrstva názorů, postojů a konvencí. V této vrstvě se autorka dostává do oblastí etiky, morálky, postoje firmy, nebo společnosti ke slušnému, nebo neslušnému chování a podobně. Pátá a zároveň poslední vrstva je vrstvou základního přesvědčení a hodnot. I v tomto případě se autorka vyjadřuje k této vrstvě jako o základní, byť v mnoha případech tuto vrstvu používáme nevědomě a automaticky a je pro nás jakýmsi jádrem organizační kultury.

Obrázek č. 6 - Model organizační kultury podle Spencer-Oatey



Zdroj: SPENCER-OATEY Helen, *Culturally speaking* (2005) str. 5, vlastní zpracování.

3.4.5 Shrnutí modelů organizační kultury

Všichni výše uvedení autoři se shodnou, že organizační a firemní kultura se skládá z jednotlivých vrstev, které jsou jimi definovány a samozřejmě popsány. Všichni se také shodují na tom, že jádrem této kultury jsou hodnoty. Shoda úplně nepanuje v diferenciaci jednotlivých složek firemní a organizační kultury. Jedná se však pouze o to, jak autoři modelů chápou obsah jednotlivých vrstev kultury, jaký jednotlivým vrstvám připisují význam a důležitost. Obecně ale připisují největší význam nevědomým složkám kultury. Jediná shoda panuje v tom, že organizační kultura má svou vnější vrstvu, kam můžeme zahrnout projevy kultury, které jsou viditelné. Pod ní následuje více či méně vrstev, které jsou pro okolí viditelné pouze částečně, nebo nejsou viditelné vůbec. Pro lepší pochopení lze využít modelu ledovce, který při vysvětlování firemní a organizační kultury využívá řada autorů. Ukazuje nám, že viditelné složky kultury jsou pouze vrcholkem ledovce. Pod hladinou se skrývají složky, které jsou mnohem zásadnější a důležitější. Některé můžeme spatřit pod hladinou, jiné jsou nám ukryty hluboko pod hladinou. Nejhlubší vrstva již není vidět vůbec a je velice těžké se k ní dostat.

Obrázek č. 7 – Obecný model organizační kultury



Zdroj: LUKÁŠOVÁ (2010), vlastní zpracování.

3.5 Změna firemní kultury

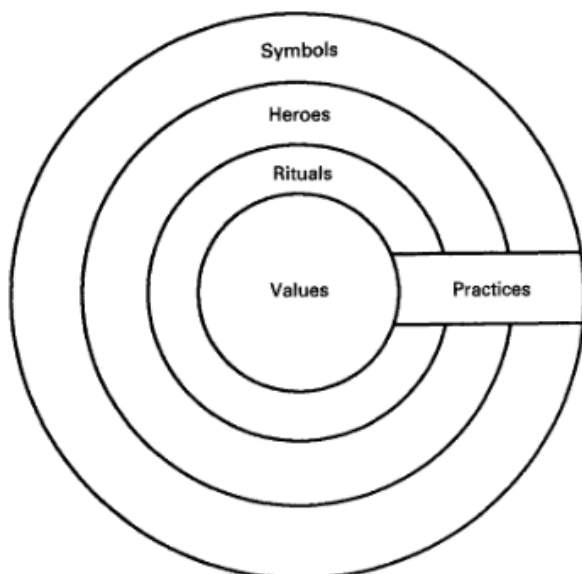
Otázka změny firemní kultury vyvstává v okamžiku, kdy dochází k rozkolu mezi firemní kulturou ve stávajícím modelu a firemní kulturou v dlouhodobém strategickém horizontu.

Změna podnikové kultury je jedna z nejnáročnějších částí transformace na procesně řízenou organizaci. Jedná se o typ manažerské aktivity, která – na rozdíl od operativních zásahů – nepřináší krátkodobé výsledky⁹.

Geert Hofstede vytvořil diagram, kde je změna firemní kultury rozdělena na několik částí. Jedná se o rychlou změnu, která probíhá ve vrchních vrstvách jeho diagramu. V této části se nacházejí symboly, hrdinové a rituály. Druhým typem je změna pomalá, která obsahuje změny hodnot. Tyto změny se nacházejí v jádru diagramu. (Hofstede, 1990, s. 291).

⁹ ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti, s. 213. ISBN 978-80-247-1679-4.

Obrázek č. 8 – Změna firemní kultury



Zdroj: Hofstede, (1990), vlastní zpracování.

3.6 Síla firemní kultury

Síla firemní kultury je pojem, který je v celé řadě literatur zmiňovaný v souvislosti s řešením otázky, do jaké míry je firemní kultura zodpovědná za chování a jednání pracovníků a také chování organizace jako takové. Podle Šiguta (2004) musí silná kultura splňovat tři kritéria:

- **Jasnost a zřetelnost** – oblasti firemní kultury jsou definovány jasným a zřetelným způsobem, pochopitelným pro všechny zaměstnance a zároveň musí deklarovat jaké je akceptovatelné jednání pracovníků a zároveň jaké jednání firma požaduje.
- **Rozšířenost** – nutnost plošného seznámení se s prvky podnikové kultury všech zaměstnanců na začátku a následně neméně důležité seznamování se průběžně se změnami podnikové kultury. Další důležitým prvkem je setkávání se s podnikovou kulturou v praxi, přímo v pracovním procesu.
- **Zakotvenost** – vyjadřuje míru identifikace firemních hodnot, norem a vzorů. Silné kultury umožňují lidem cítit se lépe v tom, co dělají, a proto s větší pravděpodobností budou pracovat usilovněji (Deal, Kennedy, 2000).

Slabé kultury nemají jasné hodnoty nebo víru v to, jak uspět v jejich podnikání. Různé části společnosti mají často zásadně odlišné víry (Deal, Kennedy, 2000).

Nedá se však jednoznačně říci, že silná podniková kultura je vždy tou nejlepší cestou a zároveň výhodou.

Silná podniková kultura usnadňuje komunikaci ve firmě. Utváří jakýsi soulad v myšlení a vnímání mezi spolupracovníky, a tím se zvyšuje schopnost racionálně řešit konflikty a dosáhnout vzájemné shody názoru na problému. Síla podnikové kultury se také projevuje v to, že lidé ve firmě, nebo organizaci reálně sdílejí společné hodnoty a normy. Díky tomu je v určitých oblastech lehčí pro organizaci prosazování svých zájmů, vzhledem k tomu, že zaměstnanci tyto určité sociální normy a způsoby chování dodržují. Neméně důležitou oblastí je loajalita a pocit sounáležitosti s organizací. Pokud se organizaci podaří vybudovat silnou podnikovou kulturu s tím, že zaměstnanci sdílejí společné hodnoty a cíle, jsou následně tito k organizaci loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci.

Silná podniková kultura však může být i částečně kontraproduktivní. Někteří autoři uvádějí, že takováto silná podniková kultura vychází z minulosti a tím vede k uzavření takové kultury bez toho, aby do takovéto kultury pronikaly signály z vnějšího prostředí. Jako další negativum silné podnikové kultury by se mohla stát podpora konformity. Celkem snadno by se molo stát, že i když byla silná podniková kultura v určitém časovém horizontu pozitivní, v případě že je nutné podniknout nějakou změnu, může se silná podniková kultura stát negativním prvkem, který této změně brání.

Truneček (2004) uvádí například tyto základní prvky silné kultury:

- Řízení není nařizování a přikazování, ale spíše podporování a povzbuzování.
- Kritika se nepotlačuje, ale je naopak prostředkem pro hledání konstruktivních řešení.
- Vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni, stejně jako charakter interní komunikace, mezilidských vztahů a společenského styku uvnitř firmy.
- Vytváření prostoru pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti, aj.

Dále také uvádí, že firmy, které mají úspěch, si svoji kulturu střeží a rozvíjí, protože slouží k růstu výkonnosti pracovníků či jako konkurenční nástroj.

3.7 Firemní kultura a strategie organizace

Firemní kultura a strategie organizace jsou dvě odlišné věci, ale je to právě firemní kultura, která může být významným prostředkem k podpoře, prosazování a realizaci podnikové strategie. Podniková strategie by měla být implantovaná do podnikové kultury, ve které bude ovlivňovat pracovní prostředí a chování všech pracovníků ve společnosti, ale také obraz společnosti navenek. Ve výsledku firemní kultura ovlivňuje strategii organizace a obráceně strategie organizace ovlivňuje firemní kulturu. Při zvolení vhodné firemní

kultury dochází k podpoře strategie, a jejímu prosazování. Nevhodná firemní kultura může naopak vytvořit zásadní překážky při prosazování strategických cílů. Klíčem k úspěch v podnikání je zvolení správné strategie a vize v kontextu se správně zvolenou firemní kulturou. Vhodným se jeví, při volbě strategie, kladení velkého důrazu na odlišnosti. Důležité je ukázat jak zaměstnancům, tak obchodním partnerům, čím se naše společnost odlišuje od ostatních společností na trhu, a proč si zaměstnanci mají pro své zaměstnání vybrat naši společnost a zákazníci naše produkty. Jedinečnost firemní strategie, odlišnost v pozitivním slova smyslu, je potřeba prezentovat co nejširšímu okolí, a to jak uvnitř společnosti, tak navenek.

Za zdroje strategie se nejčastěji považují následující prvky:

- **Kultura a organizační struktura** – lidé jako nejvariabilnější prvek – jejich chování a spolupráce,
- **Lidské zdroje** – plánování, získávání, výběr, rozvoj a politika odměňování,
- **Finanční zdroje** – řízení nákladů, výnosů a cash flow,
- **Efektivní marketing** – vymezení cílových trhů, uspokojení poptávky, získávání a udržení klíčových zákazníků, kteří přinesou peníze do našeho podnikání.

3.8 Zdroje firemní kultury

Činitelé, kteří ovlivňují obsahově firemní kulturu a zároveň určují i její sílu jsou pojmenováni jako zdroje firemní kultury. Na firemní kulturu nepůsobí samostatně, ale působí na ní jejich kombinace. Zdroje, které se nejčastěji objevují v publikacích, jsou uváděné jako:

- vliv národní kultury,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků a manažerů,
- vliv prostředí,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií,
- vliv organizační struktury,
- systémy řízení a jiné.¹⁰

Vliv národní kultury je jedním z nejdůležitějších zdrojů firemní kultury. Tento vliv patří do jádra struktury firemní kultury, a to do základního přesvědčení a hodnot.

¹⁰ JANČÍKOVÁ, Alexandra, *Organizační kultura a řízení kvality*. [online]. (PDF). [cit. 2018-9-27]. s. 25. <https://docplayer.cz/7756523-.html>

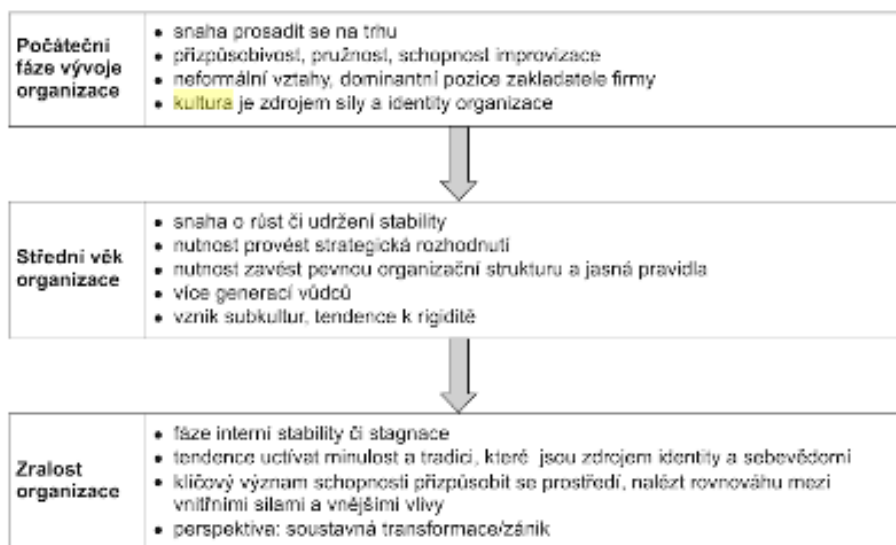
Jedná se o národní hodnoty a základní přesvědčení, která jsou v národní kultuře hluboce zakořeněná. Z tohoto důvodu je vliv národní kultury patrný ve všech firemních kulturách po celém světě, byť se mnohé společnosti tento národní vliv přenesl do své společnosti, nebo firmy v jiném prostředí (například japonské firmy).

Vliv zakladatelů či dominantních vůdců, vlastníků a manažerů je také velmi významným a důležitým zdrojem firemní kultury. Tento vliv je nejvíce patrný u menších firem, kde je „rukopis“ vlastníků, manažerů a vůdců nejvíce viditelný. Tito lidé, vlastně již od počátku fungování firmy nebo společnosti, utváří obsah firemní kultury a modelují si ho k vlastnímu obrazu, v souladu s vlastními hodnotami, vlastním přesvědčením a s vlastními stupni morálky. Manažeři jsou vlastně právě ti, kdo přímo vytvářejí, nebo lépe řečeno měli by vytvářet firemní kulturu organizace nebo společnosti.

Vliv prostředí představuje dle řady autorů klíčovou úlohu v oblasti tržního a podnikatelského ovzduší. V této oblasti vznikají určitá přesvědčení, hodnoty, normy a chování, které manažeři ke své práci a při budování firemní kultury používají. Je otázkou, jestli je to přesvědčení, hodnoty, normy a chování v souladu se všemi pravidly, a jestli bude pracovníky firmy, nebo společnosti přijato za vlastní a ztotožní se s ním. V opačném případě by tak byla ohrožena nejen pozice manažera, ale byla by tím ohrožena existence celé firmy nebo společnosti. Prostředí ovlivňuje mnoho faktorů. V současné době je to zejména nízká nezaměstnanost, vysoká konkurence a období ekonomického růstu. Právě v tomto období je vliv podnikatelského a tržního prostředí tím motorem, který žene kvalitu firemní kultury vpřed do mezí, kde by v dobách ekonomické rozhodně nemohla být.

Vliv velikosti a délky existence organizace je dalším zdrojem ovlivňujícím firemní a organizační kulturu. Z grafického znázornění jasně vyplývá, že tento zdroj je jasně a přesně popsán a jednotlivé evoluční fáze jsou celkem snadno předvídatelné obzvláště, kdy firma nebo společnost zažívají dramatický růst.

Obrázek č. 9 – Vliv velikosti a délky existence organizace



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, *Organizační kultura a její změna*, (2010), str. 35, vlastní zpracování.

Vliv technologií je zřejmý a ovlivňuje jak samotné prostředí organizace, tak samozřejmě utváří i image organizace navenek. Bohužel však v mnohých organizacích a firmách dochází v průměru využívání komunikačních technologií a tím ubývá klasická ústní komunikace, která je velice potřebná pro správný vývoj organizační a firemní kultury. V tomto případě je nutné přiměřeně vyvážit tyto druhy komunikace a zároveň je nutné dbát na dodržování pravidel firemní kultury při komunikacích.

Vliv organizační struktury a systémy řízení jsou poslední ze základních zdrojů firemní a organizační kultury. V těchto případech je jasný velký vliv manažerů a majitelů firem a společností, jaký přístup ke kultuře zvolí. Může být zvolen jako dominantní například systém řízení kvality, nebo systém kontroly a podobně. Od toho se bude odvíjet celý systém odměňování a také zaměstnanecká politika dané firmy nebo organizace.

3.9 Firemní kultura a jedinec

Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během nich se „učí“, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdíleny, jaké chování je v organizaci očekáváno, co je žádoucí, co je akceptovatelné a co nepřijatelné.¹¹

Potenciální zaměstnanec, většinou ještě než vstoupí do pracovního poměru, zjišťuje určité penzum informací o svém budoucím zaměstnavateli a o konkrétní pozici, na kterou má nastoupit. Dalším stupněm rozdílu je, jak se společnost nebo organizace snaží provést

¹¹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), s. 38. ISBN 978-80-247-2951-0.

socializaci nového pracovníka nebo zaměstnance. Co se týče větších společností, je většinou celý proces řízený, nováček je podroben cíleným školením, kde je mu vysvětlena firemní a organizační kultura a je cíleně adaptován. Oproti tomu malé a střední firmy tyto adaptační procesy většinou řeší osobním předáním pracovníka a neformálním zapracováním. Jestliže nový pracovník nebo zaměstnanec měl před vstupem do nového zaměstnání povědomí o fungování formy nebo společnosti nebývá s adaptací zásadnější problém. Pokud ale došlo k nástupu takzvaně „na slepo“ může se stát, že mu nebude daná firemní a organizační kultura vyhovovat, nebo se nebude schopen a ochoten ztotožnit s některou z jeho složek. Jako další varianta je ta, že se s kulturou ztotožní pouze naoko. Motivace k takovému chování může být například finanční, existenční a podobně. V tomto případě však nastává to, že se časem takový pracovník stane neproduktivní a má vyšší tendenci k syndromu vyhoření.

K. A. Golden (1992, podle Brown, 1995) identifikovala celkem čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře:

1. Jednoznačné dodržování (anglicky unequivocal adherence)

Jednoznačné dodržování spojené s jednoznačnou věrností se projevuje chováním, které zcela koresponduje s normami odpovídajícími dominantní kultuře organizace. Jednotlivci s tímto vztahem k organizační kultuře jsou plně přesvědčeni o účinnosti této kultury.

2. Nucené dodržování (anglicky strained adherence)

Chování pracovníků této kategorie je ve shodě s direktivami kultury a může působit dojmem jednoznačné věrnosti. Zaměstnanci však mají výhrady vůči přiměřenosti určitých hodnot a norem chování i vůči směřování kultury organizace. Typickým projevem jejich výhrad jsou vtipy na úkor organizace a zastánců dané kultury, které pomáhají tlumit konflikt a osvobodit se od pocitů frustrace.

3. Utajené nedodržování (anglicky secret non-adherence)

Utajené nedodržování znamená, že jedinec vyslovuje souhlas s hodnotami a normami dominantní kultury organizace, skrytě je však neakceptuje a nedodržuje. Lidé této kategorie chtějí být organizací (a zejména svými nadřízenými) přijímáni jako vyhovující dané kultuře, ale v situacích, kdy pro ně není nebezpečné jednat v nesouladu s kulturou, demonstrují svůj opoziční postoj.

4. Otevřené nedodržování (anglicky open non-adherence)

V případě otevřeného nedodržování pracovníci zcela otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy chování odpovídající kultuře dané organizace. Dovolit si to mohou v

případě, jestliže mají pocit dostatečného bezpečí, tj. vědí-li, že je za jejich chování nestihnou žádné sankce.¹²

4 Vlastní práce

4.1 Policie ČR a firemní kultura

Bezpečnostní sbory a policie jako taková si prošly na území českého státu dlouhým vývojem a v historii státu sehrály v mnoha případech pozitivní, ale i negativní role co se týče dalšího vývoje.

4.2 Historie Policie ČR

Snaha dopadnout pachatele nebo zločince není moderní výmysl. S touto snahou se můžeme setkat od doby, kdy člověk začal hromadit majetek. Některý člověk byl v této činnosti úspěšnější než druhý a s tím přichází i útoky na jeho majetek nebo i útoky na jeho osobu samou. Potřeby chránit se před takovýmto jednáním vznikaly v bohatších sídlech a městech, kde citelně chyběla moc panovníka. Úkoly prvních, tak zvaných žoldnéřů, byly hlídání městských bran, mostů a později také výkon městské hlídky, která dohlížela ve městě nad pořádkem. Postupem času se začaly rozšiřovat okruhy působností a také prostor, kde tyto hlídky působily. Habsburská monarchie si začala uvědomovat neudržitelnost situace, a tak došlo k reformám, kdy došlo k oddělení justičního systému od systému policejního, dále došlo k zřízení policejních ředitelství a následně se policie rozdělila na policii uniformovanou a policii bez uniformy, tak zvanou tajnou.

Po roce 1918 došlo k další reformě, kdy vzniklo četnictvo. Byl to vojensky organizovaný sbor s působností po celé republice. V průběhu první republiky byly do struktury četnictva zaváděny nové prvky, které byly převzaty ze zahraničních sborů. V roce 1928 vznikly četnické pátrací stanice, které se zabývaly vyšetřováním závažných trestných činů. Dále v roce 1935 vznikají útvary pro silniční kontroly a téhož roku dokonce četnické letecké hlídky.

V roce 1918 vzniká současně také státní policie, která je však v porovnání s četnictvem o poznání menší. V průběhu první republiky se sice počet policejních úřadů

¹² LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), s. 38 – 39. ISBN 978-80-247-2951-0.

zvětšil, nikdy však nedosáhl počtu četnictva. Příslušníci vykonávali službu zpravodajskou, hlídkovou, eskorty vězňů a podobně.

Po okupaci v roce 1939 zůstala systemizace těchto složek bez výraznějších změn. Kromě toho na území protektorátu operovaly i obávané „bezpečnostní“ složky německé – zejména Gestapo. V roce 1942 dochází k reorganizaci policejní správy po německém vzoru na uniformovanou a neuniformovanou protektorátní policii, které byly v roce 1944 spojeny v jeden celek - policii protektorátní.¹³

V období od roku 1945 dochází k přebírání moci zpět do rukou českého obyvatelstva a českých státních orgánů. Schválením Košického národního programu vzniká na území Československa Sbor národní bezpečnosti s podřízeností k ministerstvu vnitra. Co se týká systemizace, byly zřízeny obvodní oddělení v místech přímého výkonu služby. Nad těmito odděleními byly zřízeny okresní a krajská velitelství, která byla následně podřízena Hlavní správě národní bezpečnosti. Tak jak se měnilo územní uspořádání s přicházejícími reformami v průběhu let, měnilo se také územní uspořádání sboru národní bezpečnosti. Takto fungoval sbor národní bezpečnosti až do roku 1989, kdy se transformoval na Policii České a Slovenské Federativní republiky a následně v roce 1993 vzniká Policie ČR. Poslední výraznou změnou je vytvoření samostatných organizačních složek státu a vznik nových krajských ředitelství v roce 2009.

Policie jako taková byla vnímána jako represivní sbor v rukách komunistické moci, který prostřednictvím státní tajné bezpečnosti terorizoval obyvatelstvo. I v létech vlády komunistické strany sloužili v řadách policie slušní a poctiví lidé, kteří vyšetřovali ať závažné, nebo bagatelní trestné činy, a snažili se tak občanům pomoci. Po roce 1989 se dlouhou dobu nedařilo policii smýt tuto nálepku. Musíme si ale připomenout, že historie dnešní moderní policie sahá až k počátkům založení československého státu. Právě současná policie se snaží navázat na to, že prvorepublikoví četníci měli u obyvatelstva úctu, respekt a vážnost. A právě na těchto hodnotách chce dnešní moderní policie stavět.

4.3 Současná Policie ČR

Policie ČR je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor, který je zřízený zákonem číslo 283/2008 Sb., ze dne 17. července 2008. V tomto zákoně se hovoří, že Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek,

¹³ MACEK, Pavel a Lubomír UHLÍŘ. *Dějiny policie a četnictva*. Praha: Police History, 2001, s. 230. ISBN 80-86477-01-0.

předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu (dále jen „mezinárodní smlouva“)¹⁴.

Činnost Policie ČR řídí policejní prezidium v čele s policejním prezidentem. Policejní prezident odpovídá za činnost policie ministru vnitra. Policejnímu prezidiu jsou podřízeny jednak útvary s celostátní působností a jednak krajská ředitelství policie. Útvary s celostátní působností zřizuje ministr vnitra na návrh policejního prezidenta. Krajská ředitelství policie jsou zřízena zákonem. Policejní prezidium zejména určuje cíle rozvoje policie, řeší koncepci její organizace a řízení a stanoví úkoly jednotlivých služeb. V rámci Policie ČR působí služba pořádkové policie, služba dopravní policie, služba cizinecké policie, letecká služba, pyrotechnická služba, ochranná služba, služba kriminální policie a vyšetřování a další specializované služby. Policejní prezidium rovněž analyzuje a kontroluje činnost policie, vytváří policejním útvarům podmínky pro plnění jejich úkolů a koordinuje jejich činnost při plnění úkolů, které přesahují jejich územní nebo věcnou působnost¹⁵.

Krajská ředitelství policie jsou útvary s územně vymezenou působností. Slouží veřejnosti na vymezeném teritoriu. V rámci krajských ředitelství mohou působit další teritoriální útvary, které jsou jim podřízeny. Tyto zřizuje policejní prezident na návrh krajského ředitele. Existují v hlavním městě Praze a dalších velkých městech. Útvary s celostátní působností plní specifické a vysoce specializované úkoly na celém území státu. Některé poskytují specifický servis ostatním policejním útvarům, jiné se specializují například na odhalování organizovaného zločinu nebo korupce a závažné finanční kriminality, zajišťují ochranu prezidenta republiky a dalších ústavních činitelů nebo obstarávají policejní vzdělávání, služební přípravu a policejní sport¹⁶.

4.4 Firemní kultura u Policie ČR

Policie ČR je v současné době moderní „firma nebo společnost“, která se snaží stavět na svých prvorepublikových základech. Policie se do řízení a do své koncepce rozvoje zapracovává moderní prvky, které jsou v zahraničních bezpečnostních sborech běžné.

¹⁴ zákon č.283/2008 Sb. § 2, hlava 1., část 1., o Policii ČR.

¹⁵ *Policie České republiky: Police of the Czech Republic*. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017, s. 6. ISBN 978-80-270-0664-9.

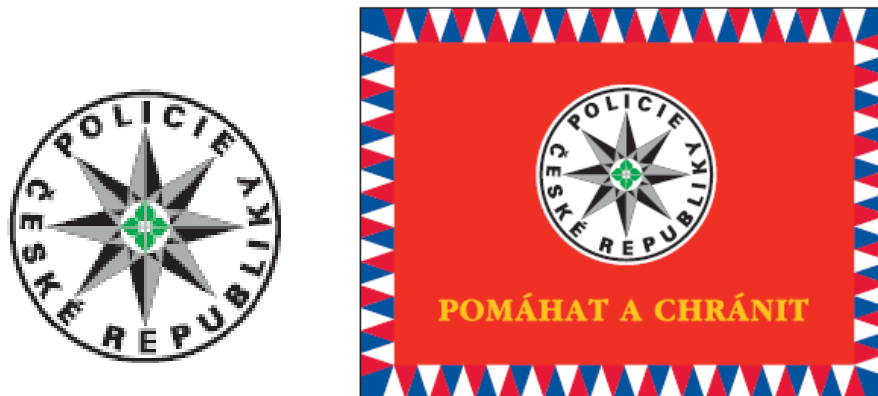
¹⁶ *Policie České republiky: Police of the Czech Republic*. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017, s. 6. ISBN 978-80-270-0664-9.

Zároveň se snaží poučit z chyb, které se v jiných sborech dějí. Důkazem toho mohou být stáže, které zahraniční bezpečnostní sbory u Policie ČR absolvují. Celkově ve srovnání se zahraničím je Policie ČR hodnocena velice dobře. Jedním z dílků celku, který se na tomto podílí, jsou příslušníci a zaměstnanci policie. Toto si uvědomuje i vedení policie. Z tohoto důvodu se v současné době klade velký důraz na firemní kulturu, pohodu příslušníků a zaměstnanců, vytváření nových benefitů jak pro stávající, tak pro nově příchozí příslušníky a zaměstnance. Jak již bylo napsáno v předchozí kapitole, jsou základními a také nejjednoduššími prvky firemní kultury základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty. Dalším dělením základním dělením může být dělení na symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Všechny tyto prvky můžeme nalézt také v systému Policie ČR. Pro tuto práci jsem si vybral druhé vymezení firemní kultury.

4.4.1 Symboly Policie ČR

Symboly Policie ČR lze shrnout jako to, co vidí veřejnost navenek, jak se Policie ČR prezentuje před veřejností. Mezi základní symboly patří znak a vlajka Policie ČR.

Obrázek č. 10 – Znak a vlajka Policie ČR



Zdroj: Interní dokumenty, Policejní prezidium České republiky.

Mezi relativně nový symbol patří heslo „Pomáhat a chránit“. Toto heslo využila Policie ČR ve své náborové kampani v roce 2008. Od té doby se toto heslo stalo nejen nedílnou součástí vlajky Policie ČR, ale i oficiálním sloganem a dále součástí vizuální prezentace. Heslo v současné době můžeme najít na policejních budovách nebo je také zakomponováno do designu policejních vozidel. V rámci vnitroresortní korespondence je heslo zakomponované do všech formulářů. Co se týká významu hesla, zhmotňuje to

poslání všech policistů – pomoc všem slušným obyvatelům země a jejich ochrana před lidmi kteří odmítají respektovat zákony naší země.

Možnost vlastnit prapor náleží také všem 14 krajským ředitelstvím a také útvarům s celorepublikovou působností. Jedna strana praporu je shodná pro všechny prapory stejně a to již dříve uvedený znak Policie ČR a heslo „Pomáhat a chránit“. Druhá strana je vyhrazená pro znak daného krajského ředitelství nebo celorepublikového útvaru.

V rámci korespondence a vizuální prezentace Policie ČR jak vnitrozoborňní, tak navenek vydalo Policejní prezidium České republiky grafický manuál. V rámci tohoto manuálu jsou připravené šablony, které se nejčastěji využívají ve služební korespondenci. Jsou zde uvedeny také šablony grafických prezentací, společenských dopisů, úředních záznamů, volné korespondence, ale i diplomů a pamětních listů, které jsou v rámci Policie ČR udělovány. Formuláře jsou pravidelně aktualizovány a doplňovány. Jako zdůraznění firemní kultury a zároveň přihlášení se k historickému odkazu proběhlo umístění loga 25 let od založení Policie ČR.

Obrázek č. 11 – Logo 25 let Policie ČR



Zdroj: Grafický manuál Policie ČR

Další výraznou změnou prošlo oblečení příslušníků Policie ČR, tak zvané uniformy. Již se svým vznikem v roce 1991 se Policie ČR chtěla odlišit od Sboru národní bezpečnosti. Nové uniformy se odlišovali jak barevně, ale také stylem. V průběhu let došlo k rozšíření o pracovní stejnokroj pro specializované útvary. V současné době probíhá komplexní změna uniform. Stávající uniformy jsou nahrazovány uniformy z moderních funkčních materiálů a praktických stříhů a doplňovány reflexními prvky pro zajištění maximální bezpečnosti příslušníků. Jsou zde aplikovány zkušenosti od zahraničních bezpečnostních sborů. Uniformy jsou rozšiřovány o nové druhy a prvky.

Ve stejném roce jako Policie ČR začala se změnou uniformem, dochází také ke změně designu služebních vozidel. Přichází změna od oranžovo – bílé, kterou používal sbor národní bezpečnosti, na barvu bílou se zeleným pruhem a nápisem policie. V roce 2008 následovala další změna, kdy policie reagovala na světový vývoj v této oblasti. Změna v technologii reflexních materiálů a dále nové poznatky v bezpečnosti a plynulosti silničního provozu vedly ke změně barevného označení služebních vozidel. Toto označení se používá do současné doby.

Obrázek č. 12 – Podoba služebních dopravních prostředků



Zdroj: Veteran.cz, Naše vlastní speciální vozidla [online].

Hodnostní označení je další součástí, která prošla změnou. Opět v rámci přihlášení se k tradicím první republiky je hodnostní označení barevně rozděleno na poddůstojníky, kteří mají označení stříbrné, a na označení zlaté. Takto jsou označení důstojníci. Pro poddůstojníky je nově hvězda třícípá, pro důstojníky zůstává hvězda pětícípá. Na nárameníky se rovněž vrací prvorepubliková červená barva ve formě lemovky nárameníků. Nově se také zavádí rozlišovací znak dané služby ve verzi všeobecné, služby dopravní policie, služby pořádkové policie, služby cizinecké policie, služby kriminální policie a vyšetřování a hudby hradní stráže.

Možnost prokázání sounáležitosti k útvaru, kde je příslušník služebně zařazen, je umístění rukávového znaku na uniformu. Tímto znakem prokazují svoji příslušnost k útvaru. Rukávový znak útvaru vzniká na základě žádosti, která je doručena heraldické komisi policejního prezidenta. Po kladném doporučení komisí policejní prezident schválí užívání znaku na uniformě. Tento znak se umísťuje na pravou paži uniformy.

Obrázek č. 13 – Příklad rukávového znaku krajského ředitelství a pyrotechnické služby



Zdroj: interní dokumenty Policie ČR.

4.4.2 Hrdinové

Hrdinové hrají v povolání policistů velkou roli. Je velmi důležité, aby byli hrdinové v rámci společnosti jakou Policie ČR, je oceňováni v rámci její firemní kultury. Jedná se o vzory pro mladé policisty. Z tohoto důvodu jsou u Policie ČR oceňováni policisté a zaměstnanci v každoroční anketě. Do krajských kol jsou nominováni policisté a zaměstnanci v kategoriích policista roku, zaměstnanec roku, kolektiv roku a čin roku. Etické komise, které jsou na krajských ředitelstvích zřízené rozkazem krajských ředitelů, vyberou z nominovaných nejlepší policisty a zaměstnance za dané krajské ředitelství. Následně vítězové postupují do celorepublikového kola, kde je policejním prezidentem slavnostně vyhlášen vítěz jednotlivých kategorií.

Dalším oceněním hrdinů, jako vzorů pro policisty, ale i veřejnost může být udělení některé z medailí, které jsou v rámci Policie ČR udělovány. Jsou to Medaile za statečnost, Medaile za zásluhy o bezpečnost, Čestná medaile Policie České republiky. Dále jsou udělovány medaile za počet let odsloužených u Policie ČR. Medaile za věrnost III. stupně za 10 odsloužených let, Medaile za věrnost II. stupně za 20 odsloužených let a jako poslední Medaile za věrnost I. stupně za 30 odsloužených let.

V poslední době vzhledem k častým nasazením příslušníků Policie ČR v zahraničních misích je udělováno ocenění Účastnický odznak za službu v zahraničí.

Oceněním, které může získat pouze policejní prezident nebo policista v generálské hodnosti, je kord. Jedná se čestný dar Policie ČR. Kord lze udělit pouze, trval-li služební poměr nejméně 30 let, nebo dochází k odchodu příslušníka ze služebního poměru. Výjimečně je možné udělit toto vyznamenání policistovi, který projevil mimořádné zásluhy o Policii ČR, nebo příslušníkovi zahraničního bezpečnostního sboru, který projevil výjimečné zásluhy o Policii ČR.

Pamětní bodák Policie České republiky je opět čestným darem policie a získat ho může policista v hodnosti plukovník, nebo je možné také udělit toto vyznamenání policistovi, který projevil mimořádné zásluhy o Policii ČR, nebo příslušníkovi zahraničního bezpečnostního sboru, který projevil výjimečné zásluhy o Policii ČR.

Jako poslední ocenění výjimečných osobností v řadách policie je Plaketa Policie České republiky.

Plaketa Policie České republiky byla zřízena v roce 1999 a uděluje se:

- a) zahraničním a domácím osobnostem za aktivní účast na významných jednáních nebo snahu vedoucí k dosažení úmluv, jejich předmětem je řešení záležitostí veřejného pořádku a bezpečnosti
- b) právníkům osobám za činnosti, kterými se významně podílejí na prevenci kriminality nebo propagaci práce Policie ČR na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti
- c) občanům za spolupráci s Policií ČR při řešení záležitostí veřejného pořádku a bezpečnosti¹⁷

Obrázek č. 14 – Plaketa Policie České republiky



Zdroj: *vlastní archiv*

Posledním bodem v rámci firemní kultury, kde můžeme hovořit o hrdinech je čestné pohřebiště Československé policie a četnictva a památník padlých příslušníků Policie ČR. Určitě to není bod, který patří na poslední místo, protože je velmi důležité vzdát hold četníkům a policistům, kteří padli ve službě pro vlast. Pohřebiště Československé policie a četnictva byl slavnostně otevřen u příležitosti 70. Výročí ukončení druhé světové války.

¹⁷ SALAK, Stručný přehled medailí, plaket a odznaků Policie ČR. [online]. (PDF). [cit. 2018-9-20]. Dostupné z WWW: <https://docplayer.cz/169703-Strucny-prehled-medaili-plaket-a-odznaku-policie-cr-michal-salak.html>.

Pomník je vzpomínkou na padlé kolegy v letech 1938 – 1945. Připomíná rovněž hrdiny v policejních uniformách, kteří se angažovali v odbojových organizacích nebo se podíleli na osvobození Československa. Vážnost a důležitost tohoto pomníku podtrhl fakt, že slavnostnímu odhalení provázal nástup všech praporů a také účast nejvyšších důstojníků Policie ČR, politických představitelů, ale také zástupců bezpečnostních sborů ze zahraničí.

Obrázek č. 15 - Čestné pohřebiště Československé policie a četnictva a památník padlých příslušníků Policie ČR



Zdroj: Vlastní archiv.

Dalším místem, kde Policie ČR vzdává hold svým padlým příslušníkům, je památník v Muzeu policie v Praze na Karlově. Zde jsou na takzvaném Slavíně uvedena jména všech padlých příslušníků Policie ČR ve službě. Také zde se konají pietní obřady k uctění památky.

4.4.3 Rituály

Rituály, které Policie ČR dodržuje, jsou činnosti, které jsou formální nebo neformální. Jako hlavní rituál u Policie ČR je slib nově nastupujících příslušníků.

V den nástupu k výkonu služby skládá příslušník služební slib, který zní:

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnost budu plnit

řádne a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život“¹⁸.

V rámci posílení firemní kultury jsou tyto sliby veřejné a konají se většinou u příležitosti některého státního svátku, na významných místech například na velkých náměstích, na památnících padlých příslušníků Policie ČR a dalších významných místech.

V rámci propojení s místní samosprávou se konají výroční aktivity v prostorách krajských úřadů. Na takových aktivech bývá většinou přítomen zástupce krajů nebo místní samosprávy. Účast těchto představitelů dodává těmto setkáním vážnosti jak ze strany policie, tak ze strany mimo policii.

Policie ČR si je vědoma toho, že je důležité, aby se důležité informace z vedení územních odborů, vedení krajských ředitelství a vedení policejního prezidia dostaly až k tomu poslednímu policistovi, jsou pořádány každý měsíc pracovní porady, kdy vedoucí oddělení nebo služebny se svými podřízenými předává tyto informace. Vzhledem k rozvoji firemní kultury u společnosti je toto velmi důležitý prvek. Je potřeba vytvořit u policistů pocit sounáležitosti se společností.

V zájmu zajištění stability a rozvoje byla zpracována koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2020. V rámci koncepce policie představuje směr, jakým se vydává ve střednědobém horizontu a zavazuje se společnosti zajištěním vnitřní bezpečnosti, ochranou před teroristickými hrozbami a zapojením se do evropských bezpečnostních opatření spojených s nelegální migrací. Základní předpokladem této koncepce je reálnost a naplnitelnost všech úkolů a vytyčených cílů ve smyslu hesla „Pomáhat a chránit“.

Mezi základní cíle Policie ČR podle této koncepce patří:

1. čelit mezinárodnímu terorismu a kyberterorismu,
2. stabilizovat personální a ekonomickou situaci v bezpečnostních sborech,
3. podporovat další rozvoj policie,
4. klást důraz na boj proti extremismu, organizovanému zločinu, korupci a rasové nesnášenlivosti,
5. komplexně řešit napětí v sociálně citlivých lokalitách¹⁹.

V koncepci jsou následně uvedeny priority policie na celé období. Priority jsou zpracovány adresně podle úseků jednotlivých náměstků policejního prezidenta, napříč

¹⁸ Policie České republiky: *Police of the Czech Republic*. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017, s. 16. ISBN 978-80-270-0664-9.

¹⁹ ČESKÁ-JUSTICE, Koncepce rozvoje policie, [online]. (PDF). [cit. 2018-9-20]. <http://www.ceska-justice.cz/wp-content/uploads/2017/04/Koncepce-rozvoje-Policie.pdf>

všemi službami. Je zde analyzován vývoj bezpečnostního prostředí, hodnocení současného stavu policie v oblasti lidských zdrojů, ekonomické oblasti a informačních zdrojů. Jsou zde pojmenovány konkrétní problémy a následně jsou zde navržena systémová opatření k požadované změně. V závěru je pojmenováno, jak moc bude tato koncepce náročná na lidské zdroje a na ekonomiku.

V historickém kontextu je tato koncepce pro Policii ČR jedinečná a strategická a ukazuje na svoji nezávislost. V rámci firemní kultury je sestavení této koncepce novým krokem, kterým se policie zařazuje mezi vyspělé firmy a společnosti, které působí v České republice.

4.4.4 Hodnoty

Hodnoty, které Policie ČR prosazuje a ctí mohou, sahát až do hluboké historie. Toto si uvědomovalo i vedení sboru národní bezpečnosti, a tak v sedmdesátých letech zřídilo muzeum veřejné bezpečnosti. Začátkem devadesátých let bylo rozhodnuto tehdejším vedením, že muzeum přebuduje na muzeum Policie ČR. Muzeum se nezabývá pouze historií Policie ČR, ale je zde ucelená sbírka exponátů od roku 1918. Nejstarší exponáty sahají ještě do období Rakouska-Uherska a dokládají, jak pracovaly bezpečnostní sbory v té době. Expozice muzea se věnují době první republiky, obzvláště pak četnictvu. Velká pozornost je věnována druhé světové válce, protinacistickému odboji, do kterého se mnoho policistů a četníků zapojilo. K vidění jsou dobové fotografie z pražského povstání, ale i výzbroj a výstroj související s tímto obdobím. Muzeum se zabývá i fungováním policie v době komunismu. Samozřejmě, že byla její práce politicky ovlivňována, ale byly řešeny i případy „běžné“ trestné činnosti, které neměly s politickou situací v tehdejší Československu žádnou spojitost. Jako poslední část sbírky je představení současné Policie České republiky. Opět jsou zde k vidění výstrojní a výzbrojní součástky. Kuriozitou sbírek jsou nevšední zbraně ať už chladné, nebo palné, které byly upraveny nebo vyrobeny v amatérských podmínkách, a byly použity k trestné činnosti.

Z tohoto výčtu je zřejmé, že Policie ČR má bohatou historii, a to už jak radostnou, tak tu méně radostnou. Přesto zastává a uctívá hodnoty demokracie a morálky a jasně je deklaruje. Zpracování expozic muzea je toho jasným důkazem.

Mezi současné deklarování hodnot a morálky Policií ČR je vydání Etického kodexu Policie České republiky. Tím, že policie sestavila etický kodex a zároveň se zavázala k tomu, že ho budou její příslušníci a zaměstnanci dodržovat, a že se kodexem budou řídit, zařadila se mezi moderní firmy a oborová sdružení, které v rámci dnešní moderní

společnosti považují za důležité principy slušnosti, úcty a respektu k lidským právům a zároveň si jsou vědomi svého poslání a úkolů, které jim společnost klade. Etický kodex je vlastně sestavení pravidel chování v obecné nebo konkrétní rovině. Mezi nejznámější etické kodexy patří lékařský kodex takzvaná Hippokratova přísaha. Další kodexy oborových skupin jsou například kodex novinářský, auditorský, úřednický nebo fotografů.

Etický kodex Policie ČR je rozdělen do pěti částí. V první části jsou vytýčené cíle Policie ČR, které jsou dané má policie uložené také v zákoně o Policii ČR č. 273/2008 Sb. Část druhá je věnovaná hodnotám, které Policie ČR sdílí a zároveň je prosazuje. V třetí části je závazek Policie ČR vůči společnosti. Policie zde deklaruje, jak se bude ve společnosti chovat, zavazuje se zde k prosazování zákonů ve prospěch veřejnosti. Zavazuje se k spolupráci s veřejností, ale i s dalšími subjekty státní správy, samosprávy, ale i veřejným sektorem. V této části se policie prezentuje také závazkem respektu k menšinám a z nich vzešlých příslušníků. Dále rovností přístupu ke všem osobám, korektním a taktním jednáním. Při použití donucovacích prostředků tyto používat v souladu se zákonem a v nejnížší možné míře v souladu s principem krajní nouze²⁰ a nutné obrany²¹. Pokud budou tyto prostředky použity, je zde závazek k tomu, že se s osobou, proti které byly tyto prostředky využity, nebude jednat nehumánně nebo ponižujícím způsobem. Policie zároveň nese za tyto osoby zodpovědnost.

Čtvrtou částí se zavazuje Policie ČR jako firma o péči o příslušníky a zaměstnance. Zároveň chce zachovat profesionalitu, kolegiální a respekt ke slušnému chování na základě partnerské spolupráce. V žádném případě však nechce tolerovat podezření z trestné činnosti příslušníků a zaměstnanců a současně nechce tolerovat nedodržování etického kodexu. V závěru čtvrté části je popsán osobní a profesionální přístup příslušníků. Je to popis chování a vlastností příslušníka, které by měl profesionální policista prosazovat, jak by měl nakládat s informacemi, s kterými se v zaměstnání setká, a samozřejmě striktní omítnutí korupčního jednání a distancování se od tohoto jednání u svých kolegů. V případě jejich selhání toto nezakrývat. V případě podezření ze střetu zájmů se jakémukoliv jednání se vyhnout.

Největším interním firemním benefitem u Policie ČR je Fond kulturních a sociálních potřeb. Jedná se o fond, který zřizují jednotlivé organizační složky státu, nebo které jsou příspěvkovou organizací. Odborová organizace má spolurozhodovací moc při čerpání

²⁰ zákon číslo 40/2009 Sb., Hlava III., § 28, Trestní zákoník

²¹ zákon číslo 40/2009 Sb., Hlava III., § 29, Trestní zákoník

prostředků z fondu. Účel, pro který by výše uvedený fond zřízen, je poskytování benefitů pro příslušníky a zaměstnance například příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou, příspěvek na dětskou rekreaci a další. Příslušníci a zaměstnanci nemají právní nárok na poskytnutí benefitů. Činnost fondu kulturních a sociálních potřeb se řídí vyhláškou Ministerstva financí české republiky č. 114/2002 Sb.

Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen základním přidělem na vrub nákladů příspěvkové organizace z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, na odměny a ostatní plnění za vykonávanou práci. Vyúčtování skutečného základního přidělu se provede v rámci účetní závěrky. Fond je jednotný a je určen příslušníkům a zaměstnancům, a pokud to ustanovení vyhlášky a tento pokyn výslovně umožňují, lze používat prostředky fondu i ve prospěch rodinných příslušníků zaměstnanců a příslušníků Policie ČR.

Každá organizační složka státu má samostatně upravené stanovy pro používání prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb. V tomto případě se budeme zabývat Krajským ředitelstvím policie kraje Vysočina, jako mým zaměstnavatelem. V rámci zásad hospodaření a v rámci sociální spravedlnosti byl vytvořen tak zvaný osobní limit zaměstnance. Osobní limit zaměstnance je odvozený z rozpočtu fondu schváleného pro příslušný kalendářní rok a stanovuje se při rozpisu nebo úpravě rozpočtu krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Výši stanoveného osobního limitu zveřejňuje náměstek ředitele krajského ředitelství pro ekonomiku oznámením, a to vždy nejpozději do konce měsíce ledna každého kalendářního roku, pro který limit zveřejňuje.

Osobní limit může zaměstnanec využít jako příspěvek na:

- a) závodní stravování,
- b) rekreační pobyt podle,
- c) organizovaný pobyt,
- d) rekreační pobyt dětí zaměstnanců,
- e) kulturu, tělovýchovu a sport,
- f) doplňkové penzijní spoření a příspěvek na životní pojištění,
- g) vitaminové prostředky a očkování²².

Výše osobního limitu zaměstnance pro rok 2018 činil 8.300,- Kč na jednoho zaměstnance. Jako dalším bonus pro zaměstnance a příslušníky Krajského ředitelství

²² Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie kraje Vysočina č. 23/2016 Sb., ze dne 4. března 2016, kterým se stanoví zásady pro používání prostředku fondu kulturních a sociálních potřeb vytvořeného u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina

policie kraje Vysočina je příspěvek na dětskou rekreaci, který se nezapočítává do osobního limitu. Dalo by se říci, že je to bonus pro rodiče s dětmi. Tento příspěvek lze využít na letní tábory a organizovanou dovolenou pro děti příslušníků a zaměstnanců do 15 let věku. Pro podporu mladších kolegů lze využít příspěvek na bytové účely. Tato půjčka nesmí přesáhnout 100.000,- Kč a je splatná do 8 let.

Velkou část rozpočtu fondu tvoří dary. V těchto darech je ztělesněno jádro firemní kultury a hodnoty, které si policie cení. Jedná se o dary k životnímu výročí, dále dary k pracovnímu výročí, při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru, a za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, nesouvisející s plněním pracovních nebo služebních úkolů. Dále lze v odůvodněných případech poskytnout sociální výpomoc a sociální půjčku.

Tímto programem darů z fondu kulturních a sociálních potřeb se Policie ČR hlásí k myšlenkám, které jsou uvedeny v jejím etickém kodexu. Oceňuje hrdiny ve smyslu firemní kultury, pomáhá finančně v případech sociálních problémů příslušníků a zaměstnanců a udělením daru vyjadřuje poděkování za věrnost při výročích trván pracovního poměru, nebo vyjadřuje úctu při výročích životních.

Posledním z prvků firemní kultury, který budu v této práci popisovat, je policejní sport. Pod pojmem policejní sport si lze představit mnoho odvětví sportu, které se v civilním sektoru nevyskytují. Výrazem policejní sport je ale především myšleno vše, co se točí okolo sportu a provozují to policisté nebo zaměstnanci policie. Každé krajské ředitelství policie pořádá ve své díce krajské přebory v různých sportovních odvětvích, ať již klasických sportů jako je hokej, fotbal, malá kopaná, volejbal, tenis a podobně, nebo sportovních odvětví netradičních. Tyto netradiční odvětví vycházejí většinou z praktického výkonu služby a jsou to přebory například ve služební kynologii, střelbě ze služebních zbraní, soutěže odstřelovačské, soutěže zásahových jednotek a podobně. Pro vítěze těchto regionálních kol je většinou připravován i republikový šampionát, a pokud je možné postoupit na mezinárodní soutěž, účastní se reprezentanti i těchto soutěží. V letošním roce byla například velmi úspěšná reprezentace fotbalová, hokejová a policejní plavci. Pro podporu rekreačních sportovců bývá v rámci útvarů zřízen sportovní klub policie. V tomto klubu bývají sdruženi rekreační sportovci.

Vedení policie si jasně uvědomuje, že podporou sportu v řadách příslušníků a zaměstnanců se zvyšuje jak fyzická zdatnost příslušníků a zaměstnanců, která je velice přínosná při samotném výkonu služby, tak se podporou vytváří další z pozitivních prvků

firemní kultury. Setkávání v oblasti sportu v neformální oblasti velice kladně ovlivňuje klima v organizaci a posiluje příslušnost k firmě a společnosti.

4.4.5 Systém vzdělávání u Policie ČR

Systém vzdělávání u Policie ČR je řízen Odborem policejního vzdělávání a služební přípravy Policejního prezidia České republiky a Policejní akademií České republiky. Na jednotlivých krajských ředitelstvích je prováděno školení na nižších úrovních.

Policejní akademie je státní vysoká škola univerzitního typu, která řeší vzdělávání v oblasti vysokého školství v bakalářském, magisterském a doktorském stupni studia. Na policejní akademii mohou studovat jak policisté ve služebním poměru nebo zaměstnanci Policie ČR, ale i zaměstnanci ministerstva vnitra a jiných resortů. Výuka na akademii je otevřena i pro civilní uchazeče, kteří po úspěšném ukončení středoškolského stupně vzdělání splnili přijímací zkoušky a mají zájem studovat bezpečnostně právní problematiku.

Bakalářské a magisterské studijní programy se vyučují ve studijních programech bezpečnostně právní studia a veřejná správa. Doktorský program je realizovaný s integrací obou fakult.

Absolvováním Policejní akademie České republiky splní policisté podmínky pro stupeň vzdělávání, který je podmínkou pro ustanovení na řídicí funkce a profese, které jsou velmi specializované napříč resortem ministerstva vnitra. Úspěšným absolvováním se stanou odborníky na bezpečnostní problematiku v soukromém i veřejném sektoru. Absolventi mohou najít také uplatnění v úřadech státní správy a samosprávy, peněžnictví i v jiných oborech.

Policejní akademie České republiky dále zajišťuje podporu Policie ČR v oblasti znalecké činnosti, činnosti v oblasti školení výkladu nových právních předpisů a nařízení. Dále zajišťuje odborná sympozia, mezinárodní odborné konference a odborné stáže a školení v oblastech nové a moderní trestné činnosti.

Další vzdělávání policistů je zajištěno systémem kurzů v jednotlivých vzdělávacích zařízeních Policejního prezidia České republiky. Platnost většiny kurzů je omezena časově, takže dochází v určitém časovém termínu k prolongaci. Jedná se například o kurzy jazykové, pyrotechnické, kynologické, hipologické, kurzy pro vůdce malých plavidel, řídicí kurzy pro všechny skupiny oprávnění, kurzy práce ve výškách, záchrany tonoucího a další.

Na krajských ředitelstvích je školení prováděno referenty bezpečnosti práce. Konkrétně na Krajském ředitelství policie kraje Vysočina je toto školení prováděno formou e-learningu. Po přihlášení do kurzu a absolvování prezentace je vygenerován test, který musí absolvent splnit. Jedná se o školení v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany, komplexní přípravy (zde se proškoluje znalost předpisů, zákonů, omezení osobní svobody a omezení osob na svobodě) a test na použití zbraně a donucovacích prostředků.

Policie ČR má propracovaný systém vzdělávání, který je na velmi dobré úrovni. Příslušníci a zaměstnanci jsou s předstihem informováni a proškoleni o změnách v právním systému a zároveň mají možnost se vzdělávat v oblastech, které mohou ve své profesi využít. Firemní kultura v oblasti vzdělávání je s civilním sektorem na vysoké úrovni. Je to ale samozřejmě dané tím, že odborníky v oblasti jako je práce u policie a obzvláště například vyšetřování závažné trestné činnosti si policie musí vychovat sama. Je nepředstavitelné, aby tito lidé přišli z civilního sektoru bez předchozích zkušeností a pustili se například do vyšetřování vraždy. Spektrum poskytovaných kurzů a školení je proto obrovské.

4.4.6 Systém hodnocení u Policie ČR

Systém u Policie ČR je upraven v Závazném pokynu policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie ČR. V tomto pokynu je v článku 1 stanoven účel hodnocení.

Účel hodnocení

Účelem hodnocení je získání objektivních a nezpochybnitelných podkladů pro

- a) posouzení kvality plnění úkolů Policie České republiky (dále jen „policie“) a motivace policistů k jejich plnění,
- b) posouzení, zda je chování policistů v souladu s „Etickým kodexem Policie České republiky“,
- c) řízení a kontrolu výkonu služby policistů (dále jen „výkon služby“),
- d) rozhodování ve věcech kázeňských a ve věcech služebního poměru,
- e) posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností,
- f) stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje policisty²³.

²³ 79 ZÁVAZNÝ POKYN policejního prezidenta ze dne 26. června 2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky

Jsou zde uvedené oblasti, na kterých organizaci záleží, a které organizaci přijdou jako důležité. Tyto oblasti jsou v pokynu vyjmenovány a je zde pojmenován standard pro hodnocení.

Hodnocení se dělí na služební a průběžné. Hodnocení služební se provádí jednou za tři roky. Průběžné hodnocení se provádí každý rok. Oba druhy hodnocení provádí hodnotitel nebo přímý nadřízený hodnoceného. Škála hodnocení je od jedné do pěti. Hodnocení dobré se nijak písemně nezdůvodňuje, ostatní známky je nutné písemně zdůvodnit. Na závěr je průměrem určena celková známka hodnoceného, který je s hodnocením seznámen. V případě, že hodnocený s hodnocením nesouhlasí, může se proti tomuto odvolat. Odvolání pak řeší nejbližší přímý společný nadřízený obou.

V rámci hodnocení je uplatňován i institut významné události. Vyplněním formuláře hodnotitel může okamžitě reagovat na významně úspěšné zvládnutí situace, opakovaný či po určitou dobu trvající pozitivní styl jednání hodnoceného, nebo na výrazně neúspěšné zvládnutí situace, opakovaný, či po určitou dobu trvající negativní styl jednání hodnoceného. Pokud v konkrétním případě nelze z nějakých objektivních důvodů odměnit pozitivní jednání nebo chování finančně, je toto vhodný způsob, jak lze ocenit drobnější úspěchy. Toto platí i v případech, kdy se jedná o negativní událost. Udělením negativní významné události se také uděluje drobnější výtka k chování nebo práci hodnoceného.

Hodnocení, ať již průběžné nebo služební, by mělo z pohledu příslušníka nebo zaměstnance sloužit jako motivační prostředek. Mělo by pracovníkovi dodat jistotu toho, že jeho hodnotitel nebo přímý nadřízený je s jeho prací spokojen nebo by mu mělo ukázat cestu ke zlepšení. Hodnocení by mělo v příslušníkovi nebo zaměstnanci policie nabudit stimulační pocit, který ho bude posouvat v řešení dalších náročných úkolů. Poskytuje také hodnoceným příležitost komunikace s nadřízenými, při vyhodnocení hodnocení lze řešit konkrétní otázky ohledně dalšího působení a rozvoje zaměstnanců a výhledu do budoucna.

Celkově lze hodnocení označit jako prostředek firemní kultury určený k informaci pro společnost o výkonech a chování příslušníků a zaměstnanců. Je jedním z důležitých kontrolních procesů chodu společnosti nebo organizace. Výsledky hodnocení jsou podkladem pro další rozvoj zaměstnanců, například při podání žádosti do výběrového řízení musí mít příslušník nebo zaměstnanec hodnocení ve stupni velmi dobré. Naopak pro personální změny v zařazení je možno využít hodnocení dostatečné nebo nedostatečné. Kvalitně zpracovaným hodnocením příslušníků a zaměstnanců lze úspěšně naplňovat také cíle, vize a hodnoty organizace.

4.4.7 Nové prvky firemní kultury u Policie ČR

Policie ČR stále více a více potýká s tím, že není konkurenceschopná na trhu práce. Vzhledem k velice nízké nezaměstnanosti a poměrně vysoké průměrné mzdě se stále nedaří doplňování stavu o nově příchozí policisty a zaměstnance. Nástupní plat policisty a nástupní plate zaměstnance je výrazně menší než je nástupní plat ve větších firmách. Zodpovědnost policistů, vzhledem k jejich oprávnění, omezovat osobní svobody osob, oprávnění používat donucovací prostředky, zbraně a další oprávnění je ovšem nesrovnatelná. Z tohoto důvodu se adepti o práci u Policie ČR do služebního poměru „nehrou“.

Z tohoto důvodu vznikla na policejním prezidiu pracovní skupina, která dostala název „Nábor“. Tato skupina se začala zabývat prvky firemní kultury, které by mohly být pro uchazeče o práci u Policie ČR zajímavé. Jako první počín této skupiny vznikl projekt náborových příspěvků. Tento model využívá celá řada firem jako prostředek firemní kultury při získávání nových zaměstnanců. Obzvláště pro regiony jako je hlavní město Praha a Středočeský kraj je situace kritická. Tyto dva kraje je nutné posilovat příslušníky z celé republiky z důvodu velkých personálních podstavů. Zavedením těchto příspěvků se částečně tato situace zlepšila, ale samozřejmě se úplně nevyřešila.

Dalším motivačním bodem v rámci firemní kultury by mohlo být zavedení firemních mateřských školek. Jedná se o projekt v rámci stabilizace příslušníků Policie ČR a dále motivační prvek firemní kultury pro nové uchazeče o zaměstnání. Zavedením těchto školek by určitě došlo ke zvýšení společenské prestiže policie jako takové a samozřejmě i k nárůstu atraktivity policie na trhu práce. Zavedením těchto firemních mateřských školek by policie získala na trhu práce konkurenční výhodu a pro stávající příslušníky a zaměstnance by došlo k vylepšení firemní kultury a dalšímu kroku k personální stabilizaci policie.

Výše uvedená pracovní skupina připravuje další motivační prvky firemní kultury, jako je stabilizační příspěvek. Zavedením tohoto příspěvku by zřejmě došlo k personální stabilizaci u příslušníků a zaměstnanců, kteří jsou již ve věku, kdy se rozhodují, jestli u Policie ČR zůstat, nebo si najít jiné zaměstnání.

Celkově lze hodnotit firemní kulturu u Policie ČR jako kulturu na velmi dobré úrovni, která je stále na vzestupu. Do praxe jsou zaváděny nové motivační prvky a péče o stávající příslušníky a zaměstnance je také na velmi dobré úrovni. Ve všech popisovaných prvcích firemní kultury dochází ke zlepšování úrovně a celkově lze říci, že firemní kultura

u Policie ČR snese srovnání s velkými firmami a společnostmi, které působí v České republice.

4.5 Krajské ředitelství policie kraje Vysočina

Krajské ředitelství policie kraje Vysočina vzniklo 1. ledna 2010 jako nová organizační složka státu. Území krajského ředitelství je rozdělené na pět územních odborů se sídlem v bývalých okresních městech, a to Jihlava, Pelhřimov, Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou a Třebíč.

Co se týče geografické polohy je tento kraj jako takový vnitrozemský, to znamená, že nemá žádnou mezinárodní hranici. Polohou je Kraj Vysočina ve středu České republiky a rozkládá se na 679 562 hektarech, což je páté místo co do rozlohy krajů České republiky. Podle údajů z roku 2019 zde žije 511 645 obyvatel s hustotou zalidnění 75 obyvatel na km². Mezi rarity kraje patří 704 obcí, jako největší počet obcí mezi kraji v České republice. Další zvláštností kraje je rozdělení kraje páteří dálnicí D1. Tento úsek nejfrekventovanější české dálnice kraj protíná v úseku více než 90 kilometrů.

Mezi strategická místa, která se nacházejí na teritoriu Kraje Vysočina, jsou především jaderná elektrárna Dukovany, vodní nádrž Želivka s potrubím, které zásobuje hlavní město Prahu vodou a vodní nádrž Dalešice.

Personální situace je na Krajském ředitelství policie kraje Vysočina, oproti mnoha jiným krajům České republiky stabilní, s tím, že naplněnost systemizovaných tabulkových míst byla k 1. 1. 2020 100 %. V praxi to znamená, že z 1358 systemizovaných tabulkových míst bylo obsazeno 1358 míst. Vzhledem k tomu, že na trhu práce na Vysočině je mnoho nadnárodních firem, které zaměstnávají více než 2000 zaměstnanců a platové podmínky v těchto firmách jsou minimálně srovnatelné, je zajímavé že povolání policisty je na Vysočině stále lukrativní a atraktivní.

Obrázek č. 16 – Porovnání příslušníků dle zastávané pozice

Porovnání příslušníků Krajského ředitelství policie kraje Vysočina dle pozice, kterou zastávají dle systemizace služebních tabulkových míst a hodnotního označení.												
	služební hodnosti											
	stržm.	nstržm	pprap.	prap.	nprap.	ppor.	por.	npor.	kpt.	mjr	plk.	plk. ředitel
počet hodnotí	68	112	181	375	226	12	193	81	68	17	24	1
procentní podíl v %	5	8,23	13,3	27,6	16,7	0,9	14,2	5,9	5	1,3	1,8	0,07

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené tabulky vyplývá, že nejvíce zastoupené pozice jsou do služební hodnosti nadpraporčíka. Jsou to hodnosti s minimálním dosaženým středoškolským vzděláním. Hodnosti vedoucích útvarů jsou zastoupeny hodnostmi podporučíka, nadporučíka, majora a plukovníků a v celkovém součtu dávají 9,97 % z celkového počtu systemizovaných tabulkových míst a hodností. To jsou počty, které odpovídají dlouhodobé strategii, kterou prosazuje Policejní prezidium ČR. Znamená to, že v průměru na devět řadových policistů je systemizován jeden vedoucí pracovník.

Obrázek č. 17 - Struktura nejvyššího dosaženého vzdělání

Struktura nejvyššího dosaženého vzdělání na Krajském ředitelství policie kraje Vysočina				
	středoškolské s maturitou	vyšší odborné	vysokoškolské bakalář	vysokoškolské magisterské a vyšší
počet policistů	805	67	251	235
podíl v %	59,3	4,9	18,5	17,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka struktury nejvyššího dosaženého vzdělání ukazuje, že 35 % policistů má udělený minimálně bakalářský titul. Vzhledem k tomu, že k výkonu vedoucí funkce na základním článku postačuje udělení i neakademického titulu DiS, můžeme tyto policisty připočítat do první skupiny, kdy součtem dostaneme 40 %. To je procento policistů, kteří mohou vykonávat vedoucí funkci, nebo mohou být zařazeni na systemizované tabulce 7 a vyšší. Ve srovnání je na těchto tabulkách fyzicky umístěno 29% policistů krajského ředitelství. Z toho plyne, že personálně má krajské ředitelství rezervu 11% policistech, kteří tyto funkce mohou zastávat. Vytvořením této rezervy je jakýsi nárazník, pro budoucnost, například pro generační obměnu. Tato rezerva je také zapříčiněná tím, že vedení krajského ředitelství podporuje studium policistů na vysokých školách, což je v rámci firemní kultury vhodný motivační prvek.

4.6 Dotazníkové šetření

Tabulka struktury nejvyššího dosaženého vzdělání ukazuje, že 35 % policistů má udělený minimálně bakalářský titul. Vzhledem k tomu, že k výkonu vedoucí funkce na základním článku postačuje udělení i neakademického titulu DiS, můžeme tyto policisty připočítat do první skupiny, kdy součtem dostaneme 40 %. To je procento policistů, kteří mohou vykonávat vedoucí funkci, nebo mohou být zařazeni na systemizované tabulce 7 a vyšší. Ve srovnání je na těchto tabulkách fyzicky umístěno 29% policistů krajského ředitelství. Z toho plyne, že personálně má krajské ředitelství rezervu 11% policistech, kteří tyto funkce mohou zastávat. Vytvořením této rezervy je jakýsi nárazník, pro budoucnost, například pro generační obměnu. Tato rezerva je také zapříčiněná tím, že vedení krajského ředitelství podporuje studium policistů na vysokých školách, což je v rámci firemní kultury vhodný motivační prvek.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako nejvhodnější způsob, jak zjistit názory, které se týkají zvoleného tématu. Dotazník byl realizován pomocí internetové platformy Survio, který je v bezplatné verzi.

Celkový počet osob, příslušníků Krajského ředitelství policie kraje Vysočina, kteří odpověděli na odeslaný dotazník, bylo 166. Žádný z dotazníků nebyl vyřazen, všechny dotazníky byly vyplněny správně.

Do dotazníkového šetření byli zahrnuti příslušníci Oddělení služební kynologie, Pohotovostního a eskortního oddělení, Integrovaného operačního střediska, Speciální jednotky pro ochranu jaderné elektrárny Dukovany a příslušníci Územního odboru Jihlava. V případě Pohotovostního a eskortního oddělení jsou to příslušníci, kteří svou kariéru u Policie České republiky teprve začínají, naopak v případě Integrovaného operačního střediska jsou to zkušení příslušníci, kteří jsou ve služebním poměru obvykle více než 15 let. U ostatních oddělení je doba služebního poměru různá od úplných začátečníků, po příslušníky, kteří jsou ve služebním poměru dvacet až třicet let.

Dotazník samotný obsahuje 30 otázek. První čtyři otázky jsou určeny k identifikaci respondenta. Otázky se týkají věku respondentů, délky služebního poměru, dosaženého vzdělání a pozice, na které respondent pracuje. To jsou kritéria, podle kterých se budou ostatní otázky posuzovat a hodnotit.

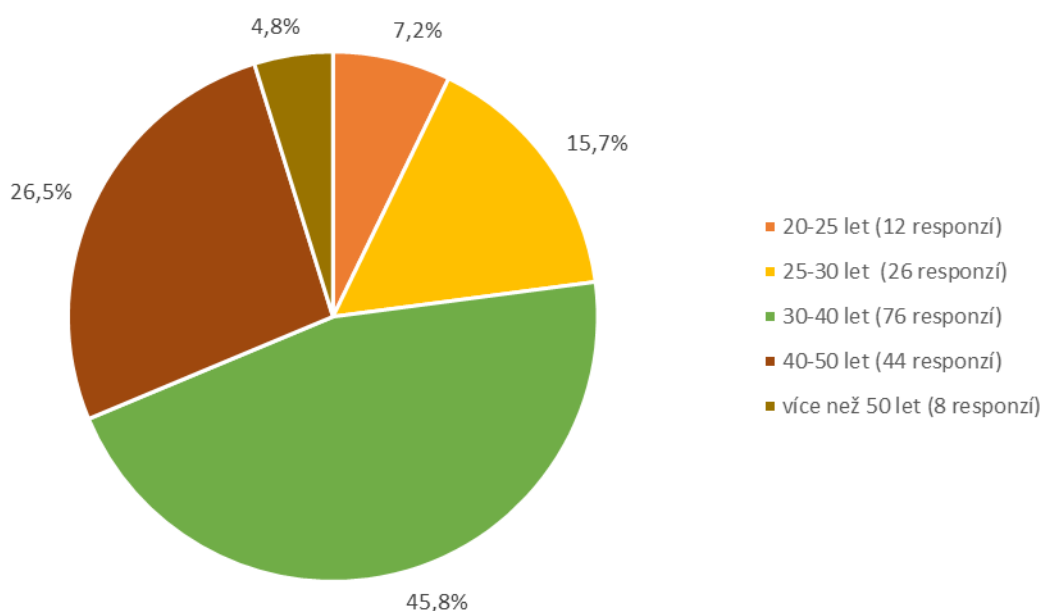
Otázky v dotazníku byly navrženy dle modelu firemní kultury Helen Spence – Oatey. Tento model je ze všech zmiňovaných modelů nejmladší a tedy nejaktuálnější. Jako základní vrstva je označována vrstva přesvědčení a hodnot. Tato vrstva je také označována

jako jádro celé firemní kultury. Další vrstvou firemní kultury směrem vně je vrstva názorů, postojů a konvencí. Prostřední vrstvou je vrstva systémy a zavedené zvyklosti. Předposlední vrstvou je vrstva rituálů a chování. Poslední vrstvou, tou, která je na obalu a je nejviditelnější pro okolí je vrstva artefaktů a produktů.

Jak již bylo zmíněno, dotazníkového šetření se účastnilo celkem 166 respondentů, policistů, z Krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Je to celkem 13,28 % z celkového počtu systemizovaných policejních tabulkových míst na tomto krajském ředitelství.

Graf č. 1 Základní identifikace respondenta

Kolik je Vám let?



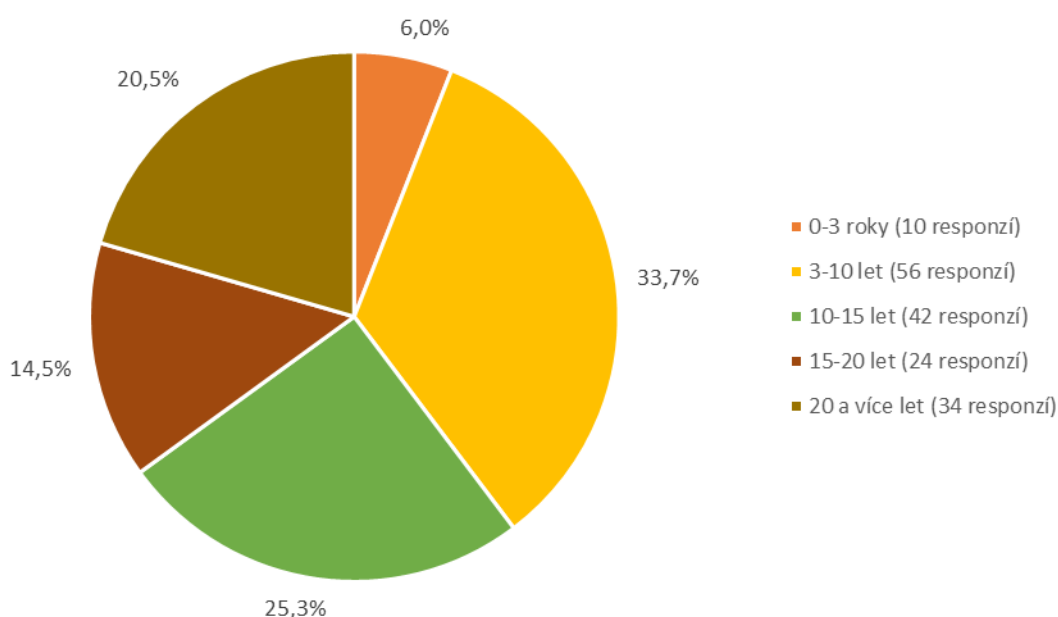
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Údaje uvedené v grafu nám ukazují, že valnou část, téměř polovinu odpovědí tvoří policisté ve věkové hranici 30-40 let. Tento údaj koresponduje s celkovým věkovým rozložením všech policistů u Policie ČR. Jedná se nejsilnější část příslušníků, která je v řadách policie zastoupená. Další výraznější skupinou jsou policisté ve věku 40-50 let, kdy více než čtvrtinová hranice není také zanedbatelná. Do významnější skupiny lze ještě zařadit také policisty ve věkové hranici 25-30 let. Nejmladší věková hranice je zastoupena nováčky ve věku 20-25 let. Jako nejmenší skupina se ukazuje skupina přes 50 let. V rámci celé policie se jedná opravdu o nejméně zastoupenou věkovou kategorii.

Na základě těchto údajů budou porovnávány jednotlivé otázky, kdy z údaje o věku respondenta budou v odpovědi mít vliv životní zkušenosti a postoje, které ve svém věku nasbíral a jak se na respondentech projevil vliv firemní kultury v současném, nebo předchozím zaměstnání. Rozdělení do věkových kategorií je u nejmladších věkových kategorií po pěti letech. V těchto věkových kategoriích může docházet k častější změně názoru, než u věkových kategorií starších respondentů.

Graf č. 2 Základní identifikace respondenta

Jak dlouho jste ve služebním poměru příslušníka Policie ČR?



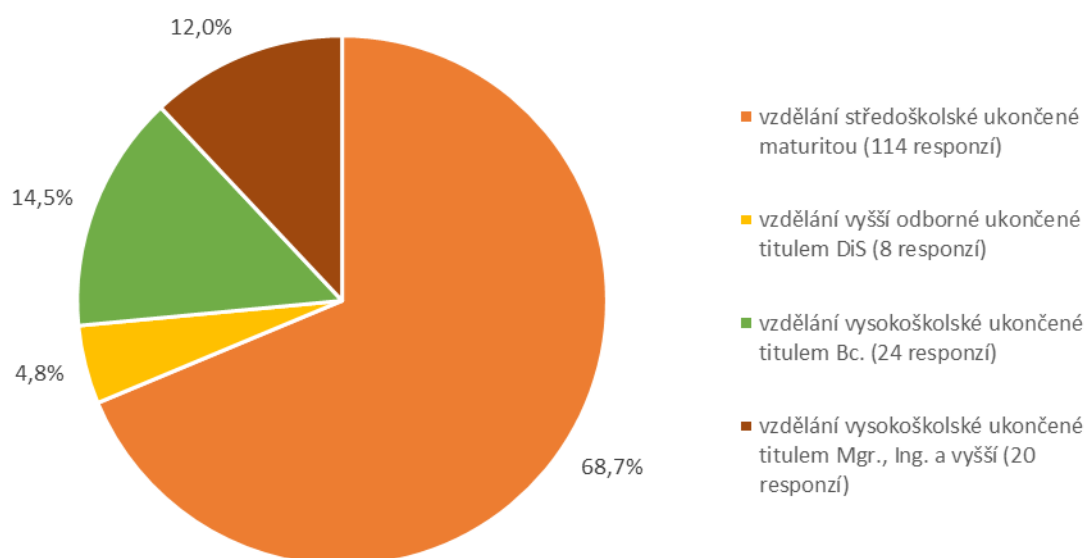
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Jako další kritérium porovnání odpovědí respondentů je kritérium doby služebního poměru příslušníků. Z výše uvedeného grafu je vidět že u respondentů dominuje délka služebního poměru mezi 3-10 léty. Je to doba ihned po složení služební zkoušky. V této době je policista považován za zkušenějšího a většinou mění pozici ať už v rámci svého útvaru, nebo se přesouvá na útvar specializovaný. Třetí skupinou jsou policisté s dobou služby 10 – 15 let. Jedná se o skupinu, která je v dotazníkovém šetření zastoupena čtvrtinou. Zkušení policisté, kteří na konci období dosahují na výsluhové nároky. Tyto dvě skupiny jsou nejpočetnější z důvodu, protože v době před deseti až patnácti lety probíhala masivní náborová kampaň pro přijetí k Policii ČR. Čtvrtou skupinou jsou policisté s dobou služebního poměru 15 – 20 let. Jsou to policisté, kteří jsou již odborníky na svých

služebních místech. Vzhledem ke změnám ve strukturách a řadách policie, která byla zmiňovaná u předchozí skupiny, došlo v této skupině policistů k řadě odchodů. Z tohoto důvodu je tato skupina méně početná. Poslední skupinou jsou nejzkušenější policisté. Takový policista by se dal označit jako leader kolektivu. Radí mladším kolegům a je oporou nadřízených.

Graf č. 3 Základní identifikace respondenta

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

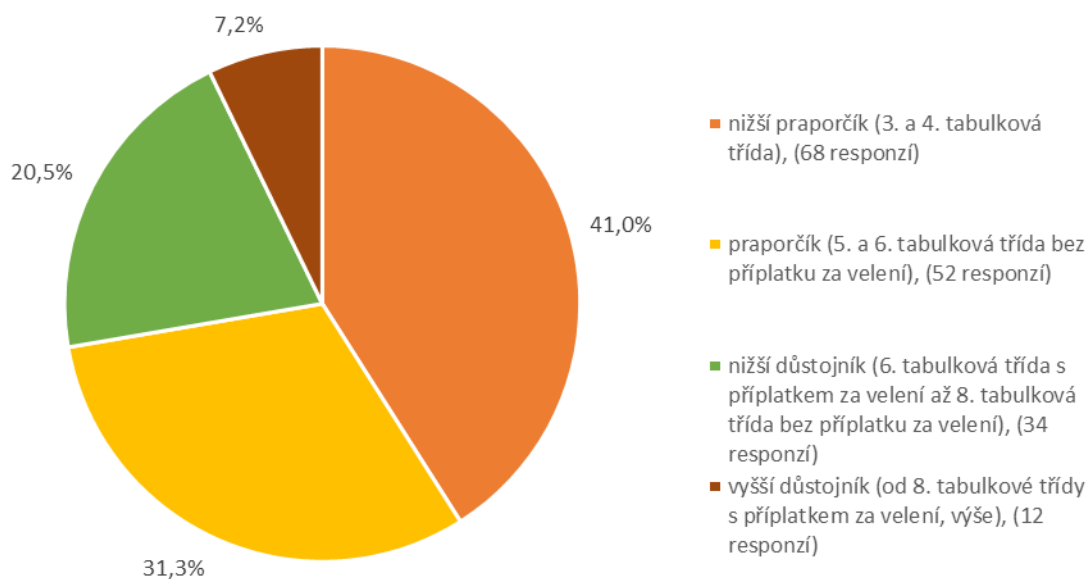


Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Dalším kritériem responzí je nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. V rámci systemizovaných tabulkových míst u Policie ČR je valná většina bez podmínky dosažení vysokoškolského vzdělání. Jak je u responzí respondentů vidět, více než dvě třetiny je jich s ukončeným středoškolským vzděláním. Pětiprocentní hranici nepřekročilo vzdělání s dosaženým titulem DiS. V praxi je toto vzdělání jakousi přechodnou stanicí k vyššímu dosaženému vzdělání. Další dvě kategorie vzdělání jsou v součtu více než čtvrtinové a v rámci dotazníku výrazně promlouvají do responzí.

Graf č. 4 Základní identifikace respondenta

Na jaké pozici v rámci policie pracujete?

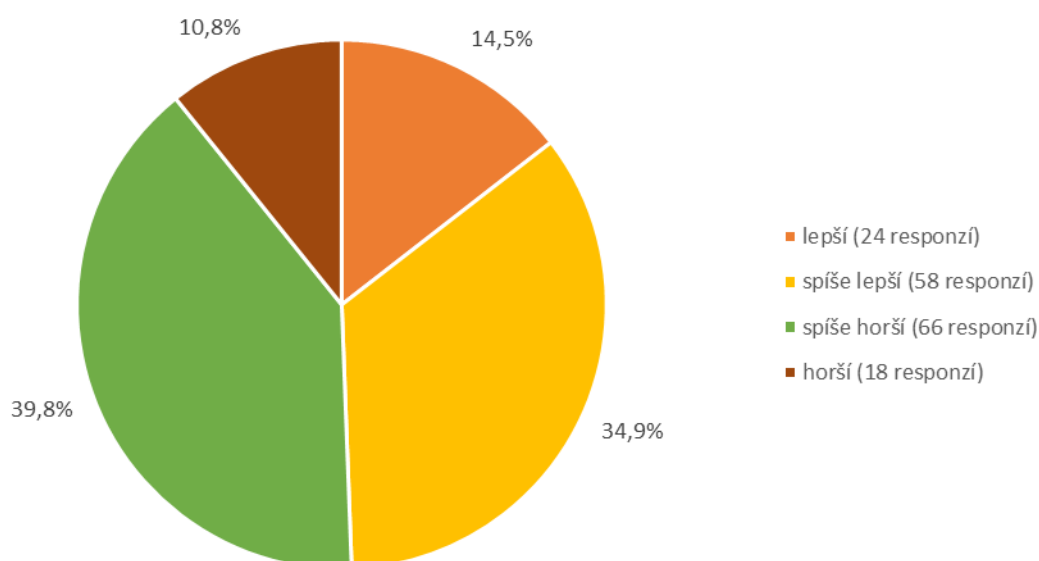


Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Responze téměř kopírují vzorovou systemizaci služebních tabulkových míst u Policie ČR. Dvě nejnižší kategorie systemizovaných tabulkových míst dosahují v součtu téměř 3/4 celkového počtu. Jedná se tedy o jakýsi základ, páteř, na který jsou navázány systemizované tabulky vyšší. Tuto oblast prezentuje kategorie třetí, kde jsou systemizované tabulky od úrovně vedoucích oddělení, tabulky speciálních útvarů a metodiků na krajských ředitelstvích policie. V poslední kategorii jsou prezentovány responze ředitelů územních odborů a vedení krajského ředitelství policie.

Graf č. 5 Základní přesvědčení a hodnoty

Jaké máte zkušenosti s firemní kulturou v předchozím zaměstnání?

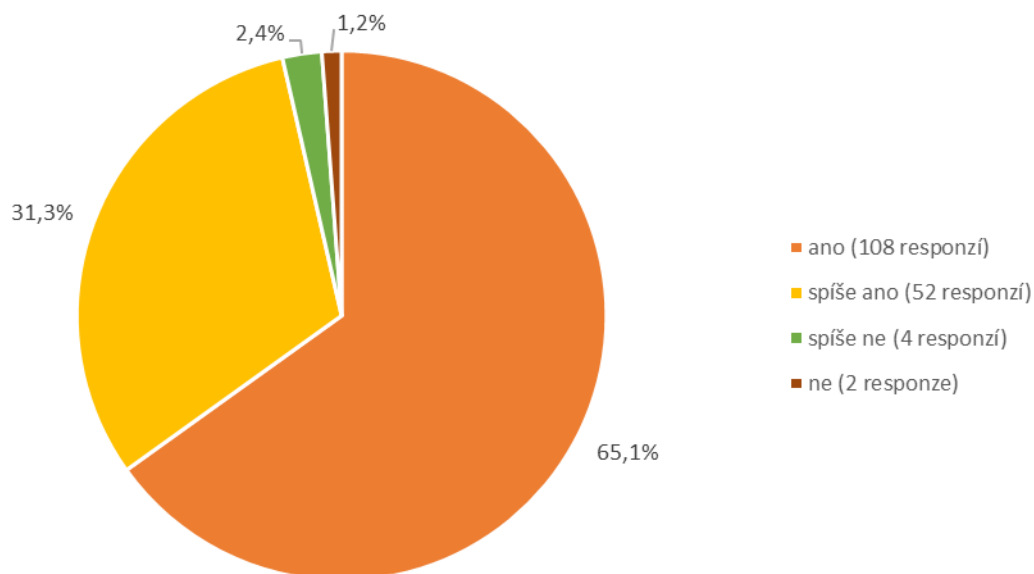


Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Responze v rámci této otázky ukazují, že policisté mají různé zkušenosti s firemní kulturou v předchozím zaměstnání. Celkově lze ale říci, že negativní zkušenosti jsou téměř v rovnováze se zkušeností s lepší firemní kulturou. Detailnější analýzou bylo zjištěno, že lepší zkušenosti mají obecně mladší věkové kategorie, naopak starší ročníky vykazují zkušenost horší. Respondenti nejmladší kategorie mají lepší zkušenost v 66 %. Tento trend je viditelný také při filtrování responzí formou doby služby. Zde máme téměř totožný výsledek, kdy ti nejmladší policisté odpovídají, že téměř 2/3 se setkali s lepší firemní kulturou, naopak nejdéle sloužící uvádějí, že v téměř 3/4 případech se setkali s firemní kulturou horší. Komparací dle nejvyššího dosaženého vzdělání respondenti vykazují, že téměř 60% středoškoláků se setkalo s lepší formou firemní kultury. Podobné výsledky vykazují absolventi následného vzdělání, kdy téměř 70% se setkalo s firemní kulturou horší. Ne tak markantní rozdíl, jako v předchozích filtrech odpovědí se ukázala pozice, na které jsou respondenti zařazeni. V kategorii nejnižších tabulkových míst se jedná o téměř shodné výsledky s mírně převažující lepší zkušeností. Další dvě kategorie se proměnily téměř shodně s 60% ve prospěch lepší zkušenosti s firemní kulturou u kategorie praporčíků, k 60% horší zkušenosti u kategorie nižších důstojníků. U vyšších důstojníků je horší zkušenost 75%.

Graf č. 6 Základní přesvědčení a hodnoty

Máte rád svoji práci?

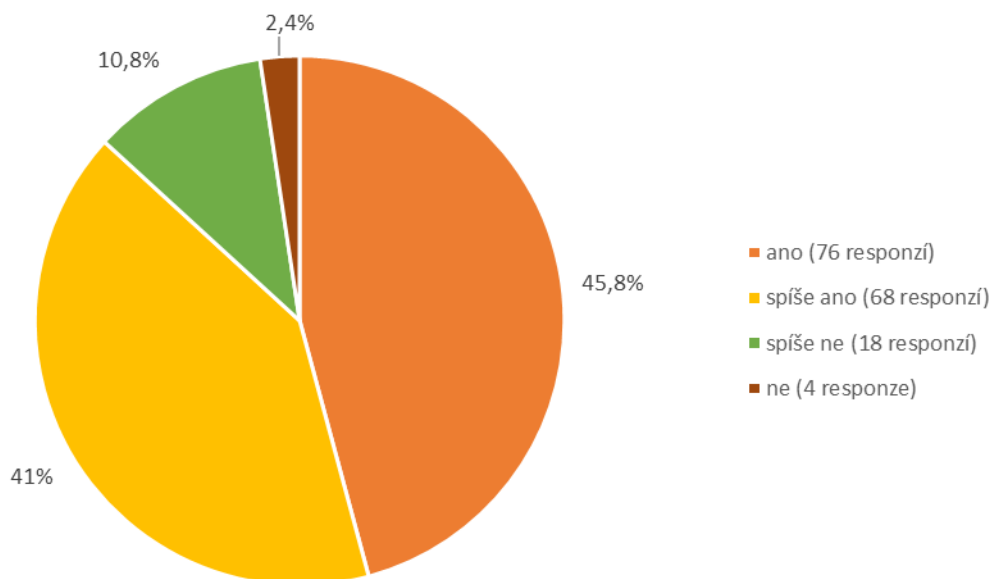


Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Responze na výše uvedenou otázku nám ukazují, jak příslušníci Krajského ředitelství policie kraje Vysočina mají rádi svou práci. Je samozřejmě potěšitelné, že takové množství policistů má svojí práci rádo, nebo minimálně spíše rádo. Z výsledků je zřejmé, že tito příslušníci berou své zaměstnání jako poslání. Při detailním rozboru zjistíme, že ti kdo svou práci rádi nemají, pochází z věkové hladiny 40 – 50 let, a dále ti kdo svou práci spíše nemají rádi, pochází z věkové hladiny 25 – 30 let. V druhém případě se může jednat o špatně zvolené zaměstnání. V případě prvním se s největší pravděpodobností bude jednat o syndrom vyhoření. Tuto domněnku potvrzuje také rozbor dle délky služebního poměru, kdy ti co spíše nemají rádi svou práci, pochází z oblasti 3 – 10 let, ti co nemají rádi svou práci, jsou v oblasti 20 a více let služebního poměru. Z pohledu vzdělání je zajímavé, že svou práci nemá rád a spíše nemá rád vždy jeden příslušník s uděleným titulem Bc. a dále jeden středoškolák. Další zajímavostí je filtr pozice, kterou respondent zastává. Pracovní pozice těch co spíše nemají rádi svou práci, je v první a druhé skupině systemizovaných tabulkových míst. Pozice těch kdo svou práci rádi nemají, je naopak v kategorii policistů nižších důstojníků. Tato pozice bývá spojená se samostatnou náročnou prací v rámci specializovaných útvarů, nebo útvarů kriminální policie.

Graf č. 7 Základní přesvědčení a hodnoty

Ztotožňujete se s heslem „Pomáhat a chránit“?

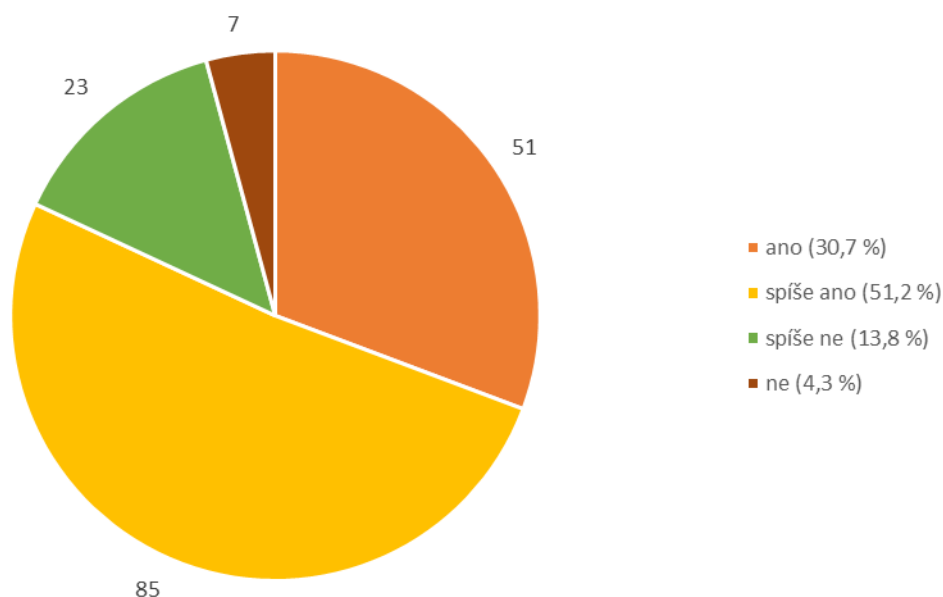


Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

V roce 2008 spustilo Ministerstvo vnitra náborovou kampaň k Policii ČR. Nechalo se tehdy inspirovat mnohými zahraničními ozbrojenými sbory a do své kampaně zahrnuje heslo „Pomáhat a chránit“. V počátku bylo heslo mezi policisty přijímáno velmi zdrženlivě. Výsledky, které byly dotazníkovým šetřením zjištěny, ukazují, že za dvanáct let existence si heslo našlo své místo a policisté se s ním ve většinově ztotožňují. Z detailního rozboru vyplývá, že absolutní negace hesla vychází ze skupiny nad 50 let. Hodnota, „spíše nesouhlasím“ s uvedeným heslem, je také z kategorií vyšší věkové hladiny, nejvíce však z hranice 30 – 40 let. I délka služebního poměru je kritérium negativního postoje. Oba respondenti pochází k kategorie nad 20 let doby výkonu služby. Jako v předchozím případě, nejvíce odpovědi spíše ne je ze skupiny prostřední, a to 10 – 15 let. Dle vzdělání pochází jedna absolutní negace s heslem z kategorie nejvyššího vzdělání, ostatní odpovědi s neztotožněním se s heslem pocházejí kategorie středoškolského vzdělání. Pozice, na kterých pracují policisté s absolutně negativním vztahem k heslu, jsou nižší důstojník a praporčík. Mezi praporčíky je také nejvíce respondentů s názorem, že se spíše neztotožňují s výše uvedeným heslem.

Graf č. 8 Základní přesvědčení a hodnoty

Víte, jaké jsou priority, které jsou každý rok vyhlášovány Krajským ředitelstvím policie kraje Vysočina?

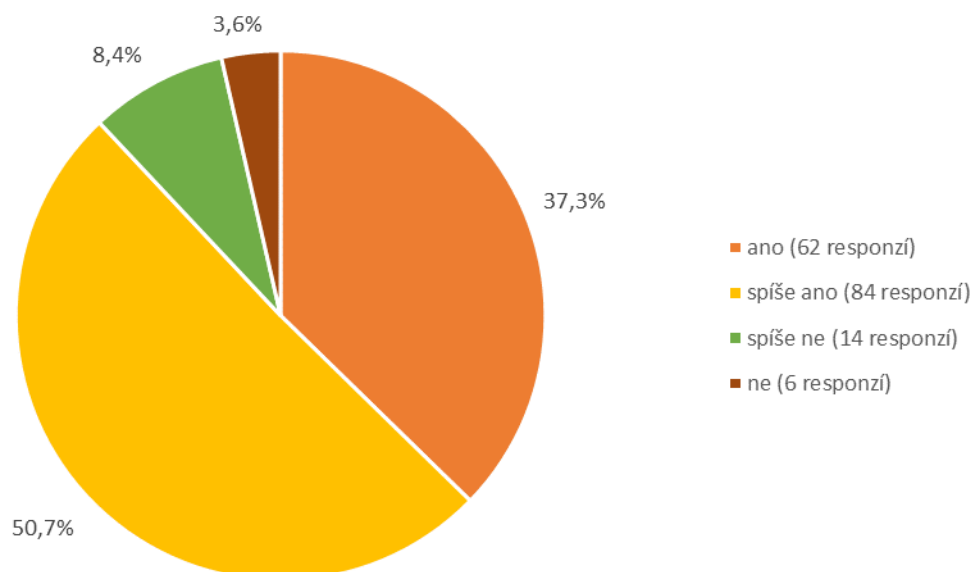


Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Krajské ředitelství policie kraje Vysočina vyhláší každoročně priority, kterými se v následujícím období řídí. Jsou to oblasti, kam jednotlivé útvary zaměřují svoji činnost a ředitelství samo tím deklaruje své přesvědčení a hodnoty. Obecně lze vyhodnotit response tak, že respondenti z více než 80 % ví, jaké jsou priority Krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Z důvodu vyjádření těchto přesvědčení a hodnot je tento fakt velice důležitý. To, že 7 příslušníků tyto priority nazná, nebo o nich neslyšelo, není zřejmě systémová chyba, pouze se jedná o nechuť jednotlivců se s těmito prioritami seznámit. Oproti předchozím responzím se v této otázce ukazuje, právě mladší policisté tyto priority neznají. Ze 7 respondentů jich negativně odpovědělo hned 6 a další negativní respondent je ze sousední věkové kategorie. Také odpověď „spíše ne“ je prezentována většinou mladšími ročníky. Délka služebního poměru téměř koresponduje s věkovou hranicí. Nejvíce negací máme v kategorii délky služebního poměru 0 - 3 roky. S přibývajícím délkou služebního poměru příslušníci mají větší povědomí o zveřejněných prioritách.

Graf č. 9 *Názory, postoje, konvence*

Je pro Vás dostatečný boj proti korupci u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina?

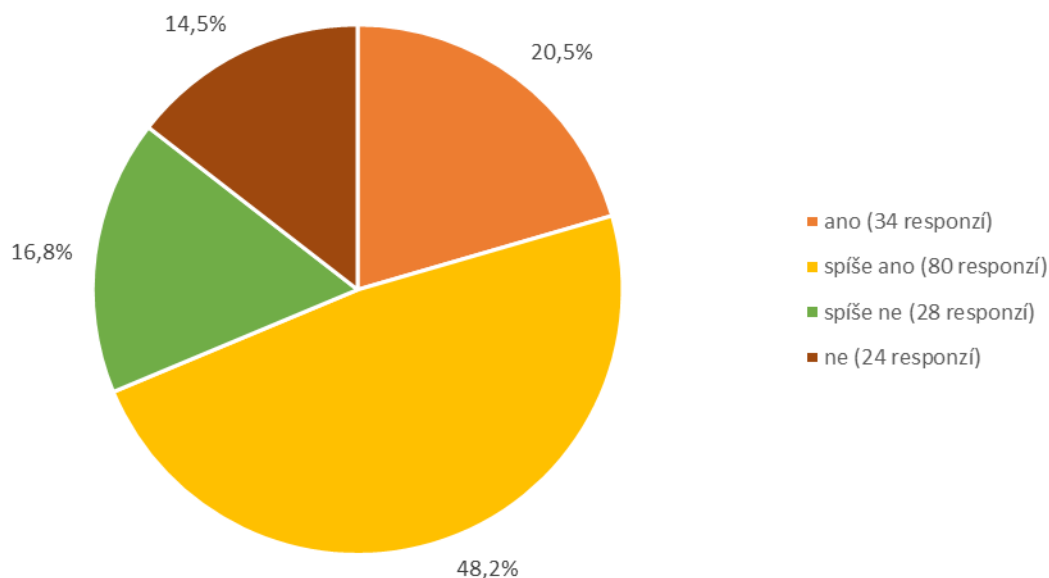


Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Boj proti korupci patří mezi základní priority celé policie. Policie jako taková, se v rámci celé organizace snaží nastavit protikorupční prostředí. Je tedy samozřejmostí, že se tento bod promítá také do priorit Krajského ředitelství policie kraje Vysočina již od jejího vzniku. Za zmínku stojí fakt, že za éru existence krajského ředitelství nebyl za korupci pravomocně odsouzen žádný policista. Výše uvedený graf nám ukazuje, že téměř 90% respondentů kladně vnímá protikorupční opatření na Krajském ředitelství policie kraje Vysočina. Pokud se zaměříme na zbylých 10 %, dle věkových kritérií, negativně protikorupční opatření vnímají policisté ve věku 30 – 40 let. Dalším detailním zkoumáním responzí je kritérium délky služebního poměru. Z responzí můžeme vyčíst, že protikorupční opatření na krajském ředitelství negativně vnímají policisté se střední délkou služby a kratší. Vysloveně negativně se vyslovili policisté s dobou služby 3 - 10 let. Co se týče vzdělání porovnání responzí ohledně vzdělání, všechny negativní odpovědi spadají do kategorie středoškolsky vzdělaných policistů. Předchozí responze nám potvrzují i poslední porovnávaný filtr, a to pozice na které respondenti pracují. Nejvíce negativních odpovědí je z kategorie nižší praporčík. Dvě odpovědi se objevují i v kategorii praporčík. Ve vyšších pozicích se žádné negativní odpovědi neobjevují.

Graf č. 10 *Názory, postoje, konvence*

Máte oporu u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina jako organizace, při řešení pracovních problémů při výkonu povolání?



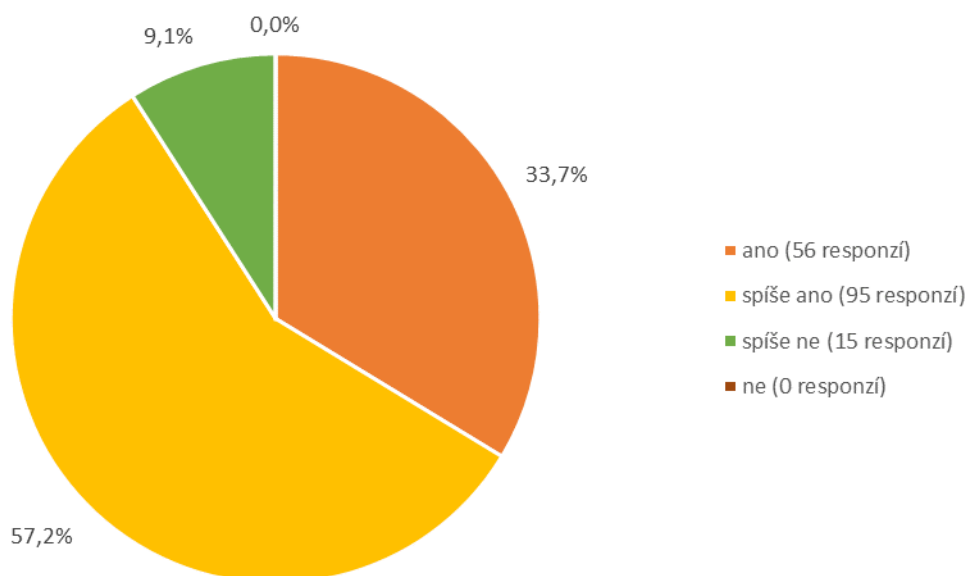
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Uvedené grafické vyjádření otázky, zda mají policisté krajského ředitelství oporu v organizaci, při řešení pracovních problémů při výkonu povolání, nám ukazuje, že téměř 70 % z nich tuto oporu v organizaci cítí. To je dobrý ukazatel pro vedoucí pracovníky krajského ředitelství, zároveň je však nutné svým chování přesvědčit i zbylých více než 30 % pracovníků, že proaktivní přístup řešení pracovních problémů, který je u této organizace nastaven, je správně zvolená cesta. Detailnějším rozбором responzí dle věku a délky služebního poměru respondentů zjistíme, že s negativním postojem organizace se dle svého názoru setkávají spíše mladší ročníky a zároveň také policisté v době služby mezi 3 – 10 lety. Může to být způsobeno jakousi deziluzí, kdy z předchozích zaměstnání přijdou do organizace s nějakým názorem a ten se mnohdy neslučuje se základními přesvědčeními a hodnotami organizace. V této souvislosti musím zmínit i lidský faktor, který tuto otázku ovlivňuje významněji než jiné. Jako i v předchozích otázkách nám významně promlouvá do responzí vzdělání. Nejvíce negativní jsou v této otázce středoškolsky vzdělaní policisté, oproti tomu policisté s nejvyšším vzděláním oporu v organizaci cítí plně. Pokud se na otázku podíváme z pohledu služebního zařazení je výsledek responzí téměř totožný

s předchozí otázkou. Oporu nejvíce necítí nejnižší služební pozice, oproti tomu nejvyšší pozice vnímají oporu výrazně.

Graf č. 11 Názory, postoje, konvence

Jsou pro Vás důležité tradice, ke kterým se hlásí Krajské ředitelství policie kraje Vysočina a celá Polici ČR?



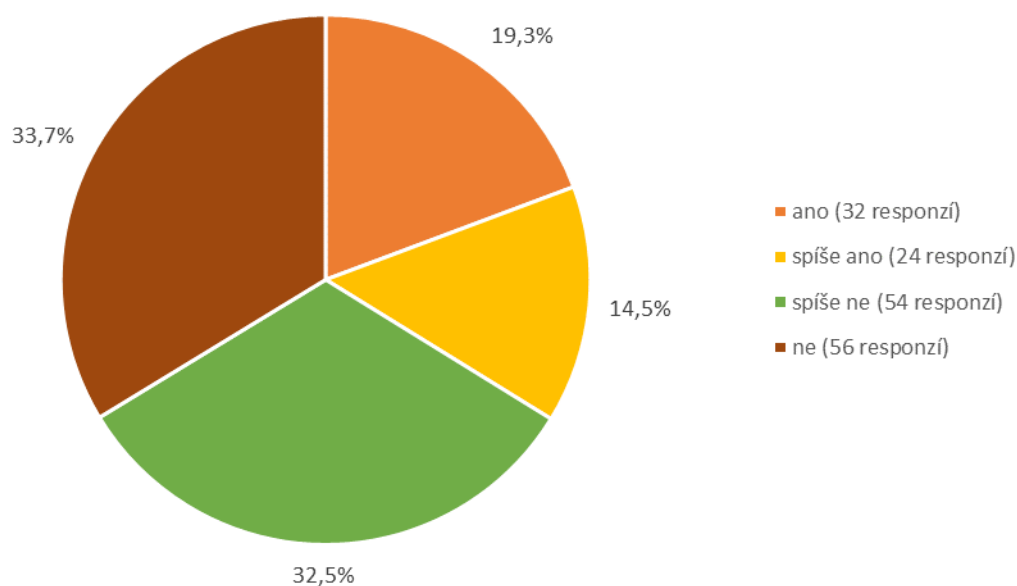
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Tradice jsou jedním ze základních pilířů hodnot a přesvědčení. Otázka na tradice je poslední z řady otázek vnitřní, tedy základní vrstvy. Vzhledem k tomu, že Krajské ředitelství policie kraje Vysočina jako organizační složka státu funguje „pouze“ 10 let, nemůžeme samozřejmě o nějaké dlouhé tradici hovořit. Je to ale zároveň příležitost, aby některé nové tradice vznikly. V kontextu celé policie se jedná o nové tradice. V kontextu krajského ředitelství jsou to tradice, které vytvářejí dobrý obraz organizace, která staví na minulosti, váží si minulosti a zásadně nemění svoji filozofii. Grafické znázornění nám ukazuje, že více než 90 % respondentů kladně vnímá tradice. Kladně vnímá uchopení tradic, jak se jsou tyto tradice zapracovány do firemní kultury a jsou tyto tradice připomínány a prezentovány. Rozborem responzí bylo zjištěno, že tradice nejlépe vnímají nejmladší a nejstarší kategorie respondentů. Všechny odpovědi respondentů „spíše ne“ jsou z věkové kategorie 30 – 40 let. Co se týče délky služebního poměru, je to spíše kratší délka do 10 let, která vykazuje nedůležitost tradic. Důležitost tradic je daná také

vzděláním, kdy relativní nedůležitost tradic vykazují pouze respondenti se středoškolským vzděláním. Hodnocení dle dalšího ukazatele, a to pracovní pozicí není také překvapivé. Tradice jako méně důležité označují respondenti zařazení na nižších pozicích oproti respondentům, na vyšších pozicích, kteří je označují za důležité.

Graf č. 12 *Názory, postoje, konvence*

Vnímáte rozdílný přístup vedoucích pracovníků k mužům a ženám na Vašem útvaru?



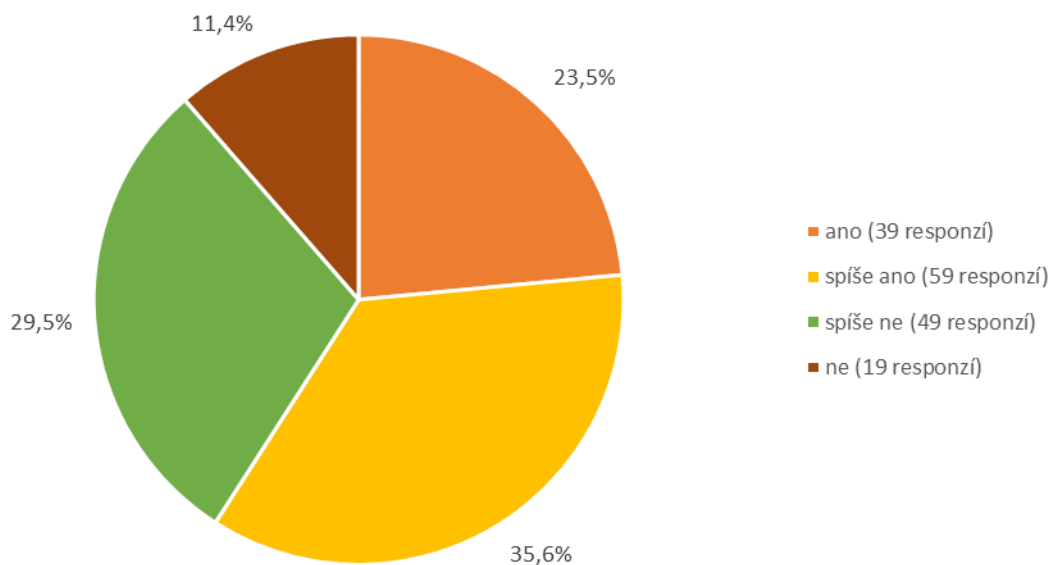
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Procento zastoupení žen u policie v posledních letech výrazně stoupá. Jsou sice pozice a útvary, kam zatím ženy nepronikly (útvary rychlého nasazení, zásahové jednotky a další), ale postupem času ženy – policistky zastávají pozice, které byly donedávna výhradně mužské. Například můžeme uvést pořádkové jednotky a kynologii, kdy ženy jsou mužům rovnocennými partnery. Samozřejmě se s tímto vývojem museli vyrovnat i vedoucí pracovníci a organizace jako taková. Výše uvedené grafické znázornění nám ukazuje, jak vnímají přístup vedoucích pracovníků k ženám sami policisté. Dalo by se říci, že obecně 2/3 policistů nevnímají rozdílný přístup vedoucích pracovníků mezi oběma pohlavími. 32 policistů uvedlo, že tento problém „vnímají“ a 24 policistů tento problém „spíše vnímají“. Z pohledu věku se s rozdílným přístupem setkávají spíše mladší ročníky, a zároveň také policisté s nejkratší dobou služby. S narůstající dobou služby už rozdílný přístup přestávají vnímat negativně. Co se týče vzdělání a pozice respondentů, negativně tento přístup vnímají policisté zařazení na nižších pozicích a zároveň středoškolsky vzdělaní. Opět lze

obecně říci, že se vždy jedná o osobu vedoucího, jak ctí firemní kulturu organizace, jak se s ní ztotožňuje a jaký má svůj osobní vztah k opačnému pohlaví.

Graf č. 13 *Názory, postoje, konvence*

Je podle Vás důležité pravidelné hodnocení příslušníků?



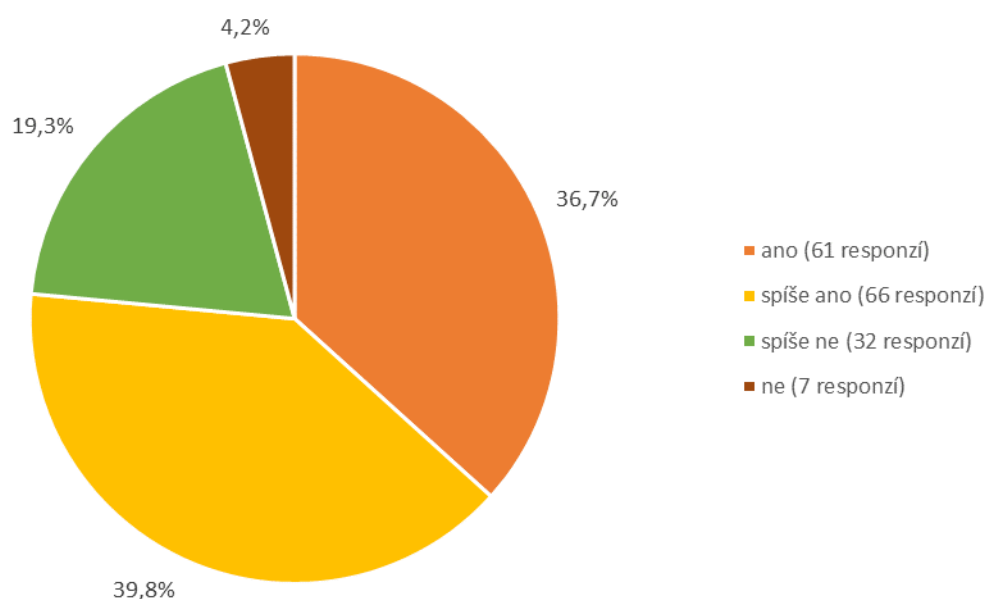
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Hodnocení zaměstnanců je manažerský nástroj, kterým vedoucí pracovníci vyjadřují standardizovaným způsobem, jak daný pracovník dle jejich názoru pracoval v daném období. Systém a standardy hodnocení jsou nastaveny v celé organizaci policie stejně. Je žádoucí, aby hodnocení bylo jednoduché a aby bylo pro hodnocené pochopitelné. Důležitou součástí hodnocení, je sebehodnocení, kde vedoucí pracovník může zjistit, jak sám sebe hodnocený vidí a jakou má hodnocený roli. Téměř 60 % respondentů vidí roli hodnocení jako pozitivní. Určitě by toto číslo mohlo být vyšší, kdyby role a pozice hodnocení byla lépe uchopena a nebyla chápána jako „nutné zlo“. Bylo by zajímavé, pokud by mohlo být hodnocení navázáno na systém odměňování. Efektivita a atraktivnost hodnocení by získala úplně jiný náboj. Detailnějším rozborem zjistíme, že hodnocení je důležité pro nejmladší, ale také pro nejstarší věkovou kategorii. Co se týče délky služebního poměru, jsou tyto responze téměř totožné. Hodnocení je důležité pro začínající policisty a zároveň také pro policisty s nejvyšší délkou doby služebního poměru. Obdobné je to, i co se týče vzdělání, kdy důležitost hodnocení roste úměrně s dosaženým vzděláním. Komparace filtrem pozice, kterou respondent zastává je značně ovlivněna tím, že nižší a

vyšší důstojníci jsou právě přímí zpracovatelé hodnocení. U těchto respondentů je zřejmé kladné vyjádření, byť se zde úplně zcela neprojevuje úplný souhlas. Tento neúplný souhlas přičítám právě tomu, že tito policisté samozřejmě souhlasí se zpracováním hodnocení, ale nesouhlasí s tím, že hodnocení není navázané na systém odměňování s možností změny finančních náležitostí platu příslušníků.

Graf č. 14 Systémy a zavedené zvyklosti

Myslíte si, že je Etický kodex Policie ČR smysluplnou záležitostí?



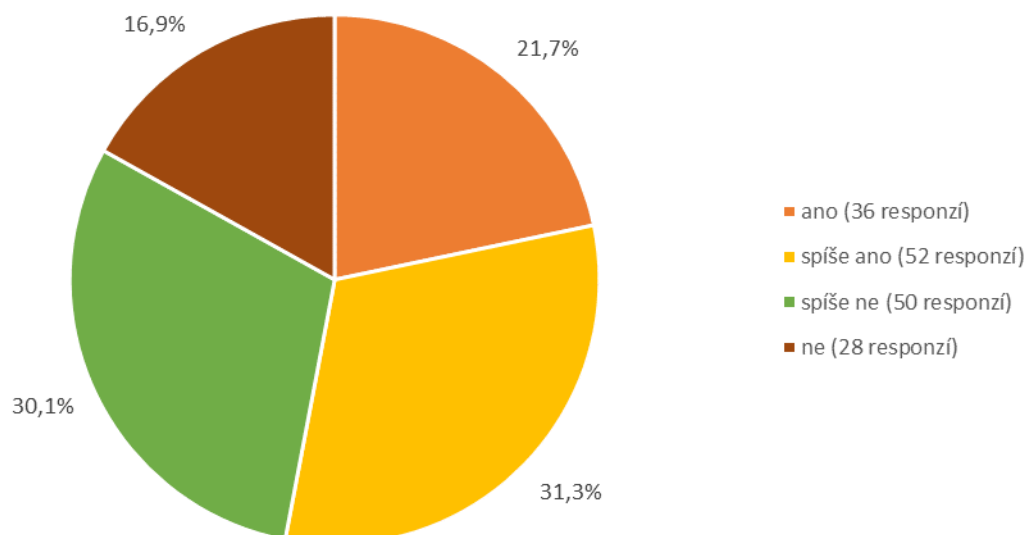
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Etický kodex Policie ČR vznikl v roce 2011 a byl vydán rozkazem policejního prezidenta ve sbírce rozkazů. Policie tím deklaruje veřejnosti, že ve svých řadách toleruje pouze bezúhonné policisty, kteří se zavazují ke slušnému chování k veřejnosti a slovo morálka a zákon pro ně nejsou pouze prázdná slova. Policie byla prvním ozbrojeným sborem, který takovýto kodex vydala. Z grafického zobrazení responzí můžeme vyčíst, že více než 75 % respondentů – policistů vnímají kladně tento kodex a ztotožňují se s ním. Zbýlých 25 % však tento kodex vnímá negativně. Detailní rozbor ukazuje, že negativní vztah ke kodexu mají věkové ročníky od 25 – 30 let. V této věkové kategorii se zdá existence kodexu zbytečná. Také délka služebního poměru ukazuje, že negativně vnímají etický kodex policisté ve střední délce služebního poměru, a to 10 – 15 let. Ostatní věkové kategorie a kategorie délky služby s etickým kodexem výraznější

problém nemají. Výsledky responzí podle vzdělání ukazují opět na to, že s etickým kodexem nemají problém vysokoškolsky vzdělaní respondenti. Všechny negativní odpovědi pocházely z kategorie středoškolsky vzdělaných respondentů. Negativní odpovědi přicházely od respondentů, nižších praporčíků při filtrování responzí dle pracovní pozice. Z výše uvedených údajů je zřejmé, že vedoucí pracovníci musí zaměřit osvětu v oblasti etického kodexu na tyto pracovní pozice ve věku 25 – 30 let. Je nutné těmto policistům vysvětlit důležitost kodexu a to jak v rámci policie, tak ve vztahu k veřejnosti.

Graf č. 15 Systémy a zavedené zvyklosti

Myslíte si, že je správné mít u Policie ČR zřízený institut ombudsmana?



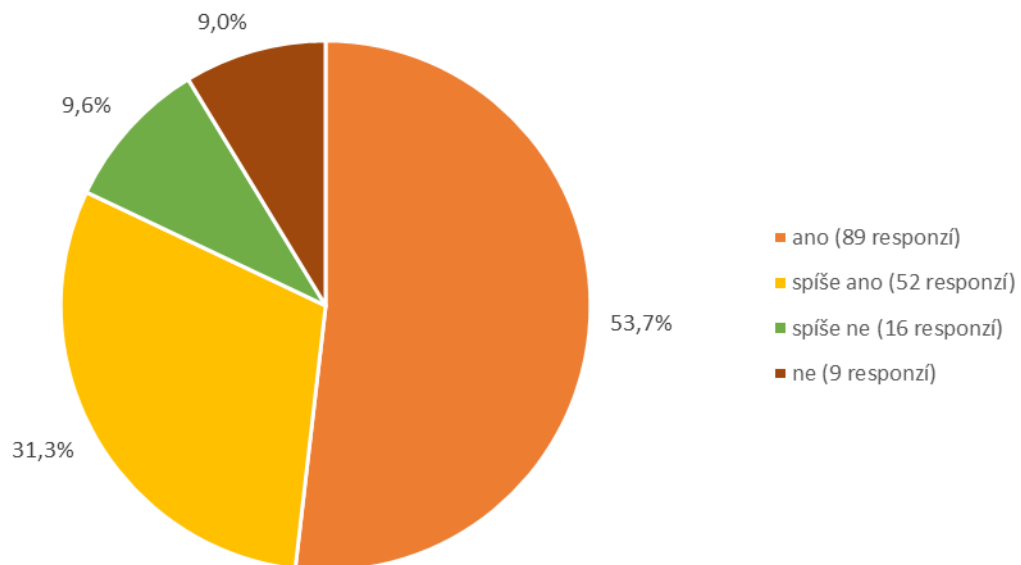
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Tak, jako je mnohdy s rozpaky chápán institut veřejného ochránce práv, tak zvaného ombudsmana, je ještě s většími rozpaky chápán institut ombudsmana o Policie ČR. Nejprve nebylo vůbec dlouhou dobu vůbec možné fyzicky tento institut obsadit, protože o tuto pozici nebyl žádný zájem. Institut ombudsmana je u policie poměrně novou záležitostí, s kterou většina policistů nemá z předchozí doby žádné zkušenosti. Policie by takového ochránce ale ani potřebovat neměla. Velitelé by měli být natolik empatičtí a policisté natolik soudní, že by ke sporům, které řeší ombudsman, nemělo vůbec docházet. Z responzí, které jsou uvedené v grafu je vidět, že roztržštěnost názorů. Celkový počet

kladných odpovědí je 53 %. Zásadních odmítnutí institutu ombudsmana je téměř 17 %. Toto číslo je poměrně velké a svědčí o tom, že velká část respondentů vůbec neví, jak tento institut funguje a využít jeho služby. Nejvíce negativních responzí bylo z věkové kategorie 30 – 40 let. Dle délky služebního poměru bylo nejvíce negativních responzí v kategorii 10 – 15 let. Tyto výsledky potvrzují předchozí tvrzení, že institut ombudsmana je poměrně novou záležitostí a policisté si teprve zvykají na jeho přítomnost. Vzdělání jasně rozhodovalo o negativních responzích. Respondenti s vysokoškolským vzděláním ani v jednom případě neodpověděli, že není správné mít institut ombudsmana. Při detailní rozboru dle pozice, na které respondenti pracují, jsou responze opět rozděleny téměř identicky do všech nabízených možností. Jak již bylo uvedeno, institut ombudsmana u Policie ČR si musí své renomé u příslušníků teprve vydobýt, a to za podpory nejvyššího managementu policie.

Graf č. 16 Systémy a zavedené zvyklosti

Máte možnost si o svých pracovních problémech promluvit s Vaším nadřízeným?



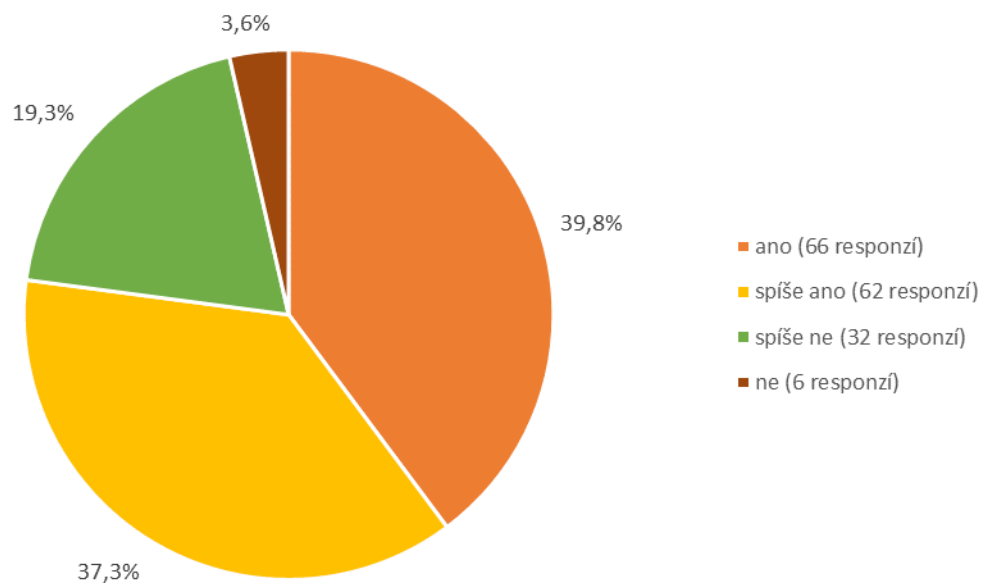
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Vztah mezi podřízeným a nadřízeným je v organizaci tím základním stavebním kamenem firemní kultury. Organizace může mít nastavenou sebelepší firemní kulturu, ale pokud nebude fungovat vztah mezi podřízenými a nadřízenými na profesionální úrovni, nebude fungovat ani firemní kultura. Je samozřejmé, že v tomto případě vstupuje do

vztahu individuální faktor. Ten by ale měl být potlačen právě profesionalitou, empatií a asertivitou. Výsledky respondentů ukazují, že asi 5 % respondentů si myslí, že právě se svým nadřízeným nemůže o pracovních problémech hovořit. Vzhledem k tomuto číslu, je to v tomto případě onen individuální faktor a absence výše uvedených vlastností, které vytvářejí tento negativní vztah. Uvedené tvrzení podporuje detailní rozbor dle věkových kategorií. Negativní responze se objevují napříč všemi věkovými kategoriemi. Také negativní responze filtrované dle délky služebního poměru jsou rozvrstvené do celého spektra daných kategorií. Nedá se opět říci, že by některá kategorie výrazně převyšovala druhou. Tento trend responzí je úplně stejný i při filtru dosaženého vzdělání. Negativní responze jsou také rovnoměrně rozvrstveny do všech daných kategorií nejvyššího dosaženého vzdělání. Předpokládaný obrat nastává při responzích, které jsou ovlivněné pozicí, na které respondent pracuje. U vyšších ani u nižších důstojníků není žádná negativní responze. Negativní responze přicházejí od pozic nižších praporčíků a praporčíků. Tento rozbor nám potvrzuje výše uvedený názor, vztah mezi nadřízeným a pořízeným nám výrazně ovlivňuje individuální, lidský faktor. V tomto případě je nutné, aby organizace prováděla školení všech příslušníků například formou transakční analýzy a pokusila se ovlivnit jejich chování.

Graf č. 17 Systémy a zavedené zvyklosti

Jsou podle Vás důležité pravidelné porady a setkání s nadřízenými?

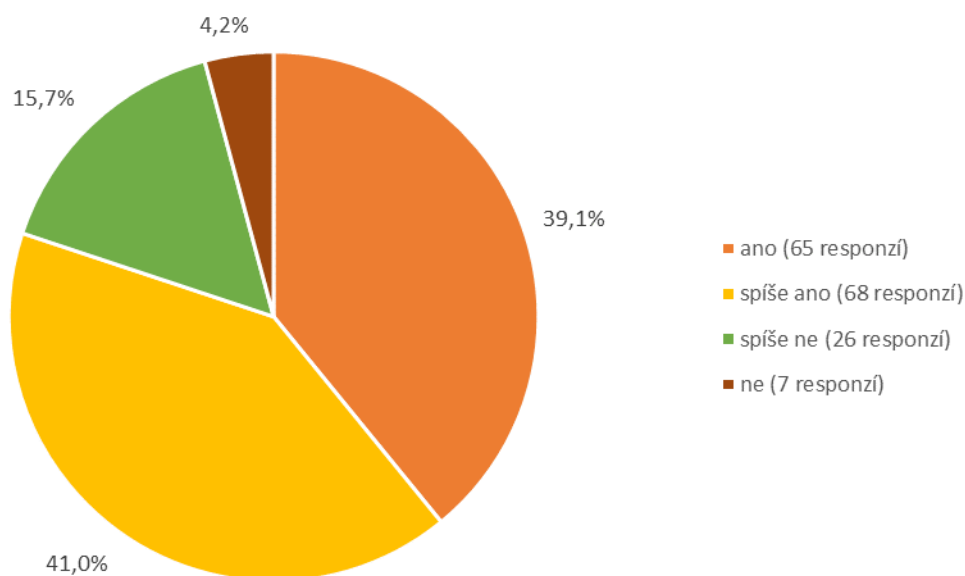


Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Informace je to, co by mělo vévodit všem pracovním poradám a setkání vedoucích pracovníků s podřízenými. Informace jsou základním stavební kamenem každé komunikace, a to jak informace pracovního rázu, tak informace interní. Současné vedené krajského ředitelství klade na informovanost policistů velký důraz. Tím, že jsou policistům a zaměstnancům poskytovány veškeré informace, nedochází k šíření poplašných zpráv a pomluv. K pravidelnému poskytování informací jsou vhodné právě pracovní porady. Tyto porady a setkání nemusí trvat dlouhou dobu, ale mělo by tam docházet právě k přenosu informací od vedení organizace na pracovníky postavené v nejnižších pozicích. Grafické znázornění ukazuje, že pouze 3,6 % respondentů vyloženě nevidí důležitost porad. Překvapením je ale téměř 20 % skupina respondentů, kteří důležitost „spíše nevidí“. To je celkem početná skupina a vedení organizace by mělo přijmout opatření, aby mohlo dojít ke změně tohoto názoru. Detailnějším rozbořením responzí dle věku zjišťujeme, že o tyto porady nejvíce nestojí respondenti ve věkové kategorii 30 – 40 let a kategorii délky služebního poměru 10 – 15 let. Filtr nejvyššího dosaženého vzdělání neukázal žádné výraznější rozdíly. Poměrně logický výsledek nám poskytl filtr zastávané pozice, kdy kategorie nižších a vyšších důstojníků pravidelné porady schvalují a ve zbylých dvou kategoriích jsou obsaženy všechny negativní responze.

Graf č. 18 Systémy a zavedené zvyklosti

Máte potřebu dalšího profesního rezortního vzdělávání?

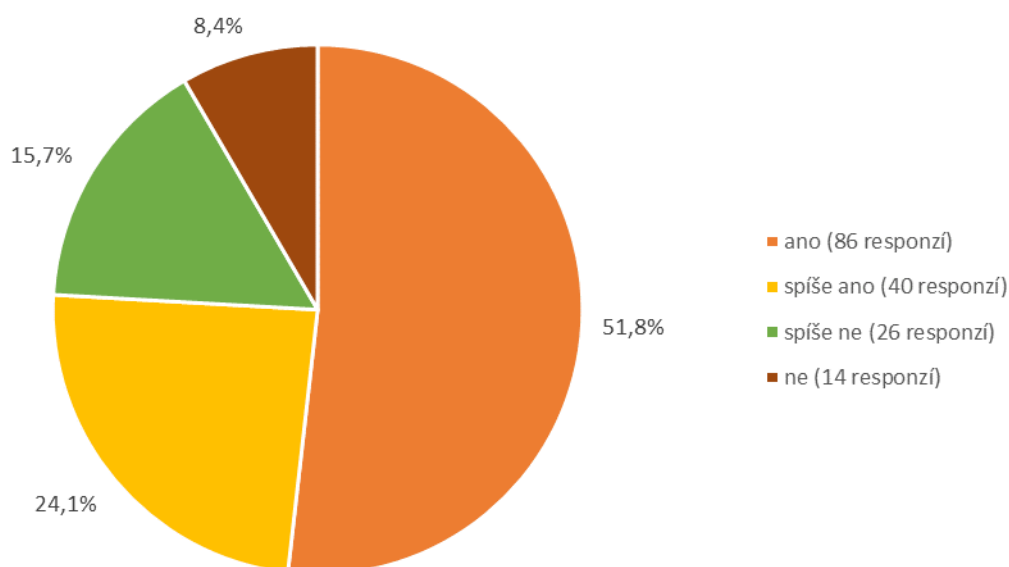


Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování

Profesní vzdělávání je součástí prostřední vrstvy firemní kultury, která obsahuje systémy a zavedené zvyklosti. Profesní vzdělávání je důležitým prvkem ve firemní kultuře organizace. Dnešní moderní doba klade značné nároky na policisty při výkonu povolání. Organizace tím že klade velký důraz na firemní vzdělávání, může pomoci policistům při řešení náročných úkolů, například využíváním nových, inovativních technologií, nebo naopak procvičováním zavedených a prověřených zvyklostí, zjednodušit a zkvalitnit jejich práci, a to jak ve vztahu interním, pro organizaci, tak ve vztahu navenek, vztahu k veřejnosti. Profesnímu vzdělávání se dle responzí nebrání 80 % respondentů, což je dobrý signál k organizaci, že se tito respondenti mají chuť učit a dále se vzdělávat. Zbýlých 20 % procent jsou starší věkové kategorie od 30 – 50 let, s délkou služebního poměru od 15 let více. Je to dáno tím, že si tito respondenti myslí, že již žádné vzdělávání nepotřebují a že vše potřebné již znají. Hodnocení otázky dle nejvyššího dosaženého vzdělání nám ukazuje, že vzdělání nemá žádný výrazný vliv na ochotu a potřebu dalšího rezortního vzdělávání. Stejně je to také u filtru dle zastávané pozice, kde také nevidíme žádné výrazné odchylky. Závěrem lze shrnout, že profesní vzdělávání je nutné zaměřit na všechny policisty. V rámci firemní kultury je však nutné skupinám, které k tomuto vzdělávání mají negativní postoj vysvětlit, v čem spočívá výhoda a prospěch firemního vzdělávání.

Graf č. 19 Systémy a zavedené zvyklosti

Myslíte si, že je podle Vás v pořádku systém rehabilitací a lázeňských pobytů?

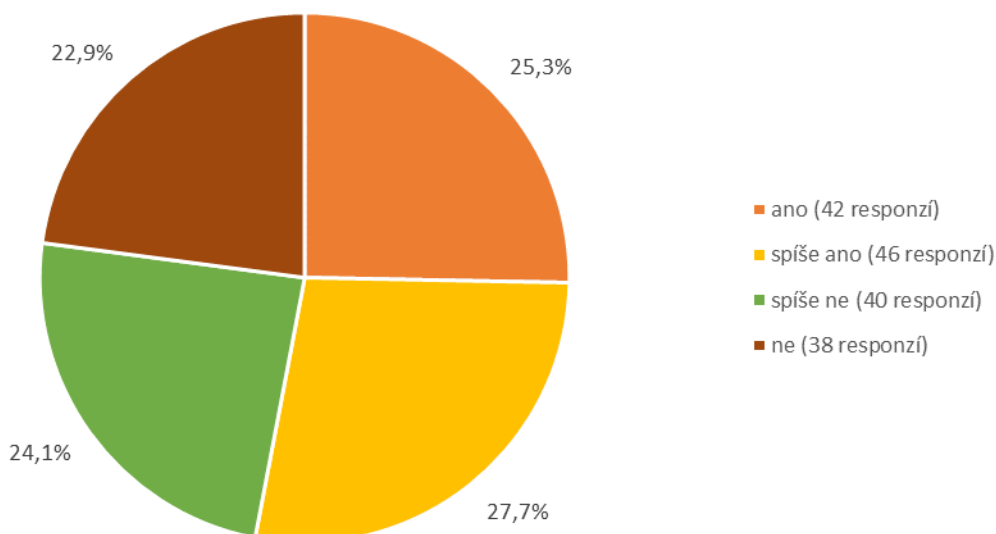


Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Systém udělování rehabilitací a ozdravných pobytů se řídí zákonem o služebním poměru příslušníků ozbrojených sborů. Tento zákon stanoví, že příslušník má nárok na tyto benefity po odsloužení nejméně 15 let služby. V tento rok je tedy přiznán příslušníkovi ozdravný pobyt, lázeňský pobyt nebo individuální rehabilitační pobyt, vždy tak, jak si o to příslušník požádá a jaké jsou volné kapacity v rehabilitačních střediscích. Tento systém nefunguje pouze u policie ČR, ale u všech ozbrojených bezpečnostních sborů v České republice, ale i v zahraničí. Z grafického znázornění otázky je zřejmé, že více než 75 % respondentů se systémem souhlasí. Ve zbylých 25 % negativních responzích se dle věku nejčastěji objevují kategorie věkové kategorie 25 - 40 let. Také dvě kategorie s nejkratší dobou ve služebním poměru jsou ty, z kterých se respondenti vyjadřovali negativně k dotazovanému systému. Nejvyšší dosažené vzdělání nemá na negativní odpovědi respondentů žádný výrazný vliv a responze jsou rozděleny rovnoměrně do všech kategorií. Při filtru odpovědí dle zastávané pozice jsou tyto odpovědi spíše z pozic nižších, v kategorii nejvyšších zastávaných pozic se negativní odpověď neobjevila. Shrnutím lze konstatovat, že systém rehabilitací a lázeňských pobytů jako součást firemní kultury funguje, pouze je nutné vysvětlit mladším policistům a policistům s kratší dobou služebního poměru, že se jedná o tak zvaný zásluhový benefit a pro jeho čerpání je nutná určitá doba ve služebním poměru.

Graf č. 20 Rituály a chování

Myslíte si, že má smysl udělování titulu „policista roku a kolektiv roku“?



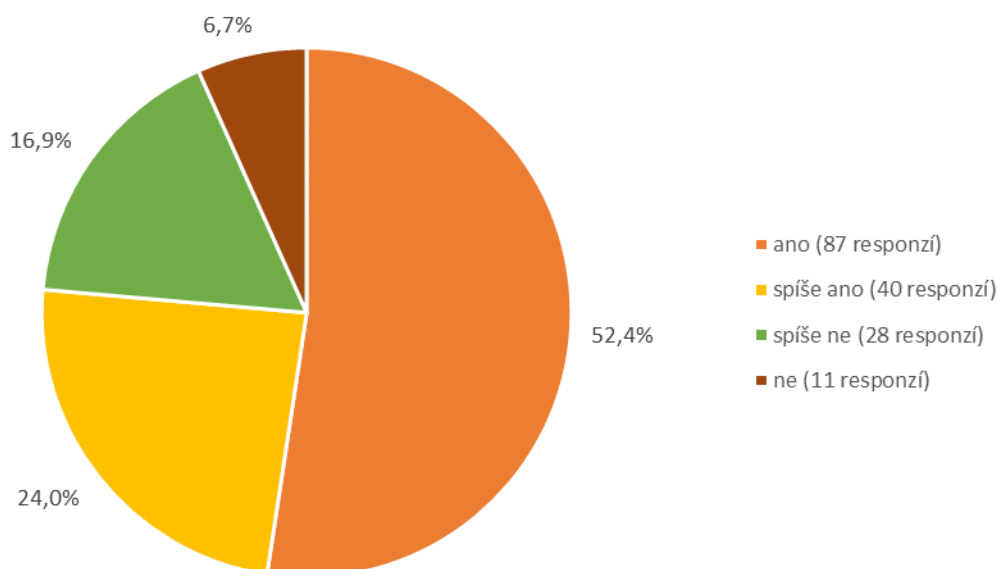
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Mezi prvky firemní kultury patří neodmyslitelně takzvané vzory chování, nebo hrdinové. To jsou lidé, kteří svým chováním, nebo činy mohou sloužit jako morální nebo pracovní vzor pro mladší kolegy. Správně pojatá firemní kultury tyto vzory a hrdiny identifikuje a vybírá a následně je oceňuje a představuje celé organizaci. Toto je případ i udělování titulu zaměstnanec a kolektiv roku. Nominace zasílají jednotliví vedoucí oddělení a výběr je na etické komisy krajského ředitelství. Respondenti se při responzích na tuto otázku rozvrstili do téměř shodně do všech možností odpovědí. Při zadání věkového filtru se odpovědi výrazněji nemění. Ke změně dochází pouze u nejmladší věkové kategorie, která v udělování titulu nevidí žádný smysl, oproti kategorii 40 – 50 let a nejstarší, která v udělování titulu smysl vidí. Obdobné výsledky dostaneme při filtrování dle délky služebního poměru. Respondenti, kteří jsou ve služebním poměru kratší dobu, v udělování titulu smysl nevidí. Na udělování titulu vidí naopak smysl nejdéle sloužící policisté. Co se týče vlivu vzdělání na uvedenou otázku, nemělo téměř žádný vliv na response respondentů. Celkově se se změnil poměr odpovědí pouze minimálně. Největší podíl změn vykázal filtr pracovní pozice. Zatímco praporčíci a nižší důstojníci odpovídali téměř beze změn, vyšší důstojníci vyslovenou negaci nezvolili vůbec, oproti nižší praporčíci tuto odpověď podpořili.

Celkově lze říci, že udělování těchto titulů není úplně oblíbené u respondentů. Vedení krajského ředitelství by mělo v této oblasti firemní kultury vyvinout větší úsilí, aby tato oblast začala být lépe vnímána a chápána.

Graf č. 21 Rituály a chování

Je pro Vás důležitá příslušnost ke Krajskému ředitelství policie kraje Vysočina? (symboly, znaky a podobně)



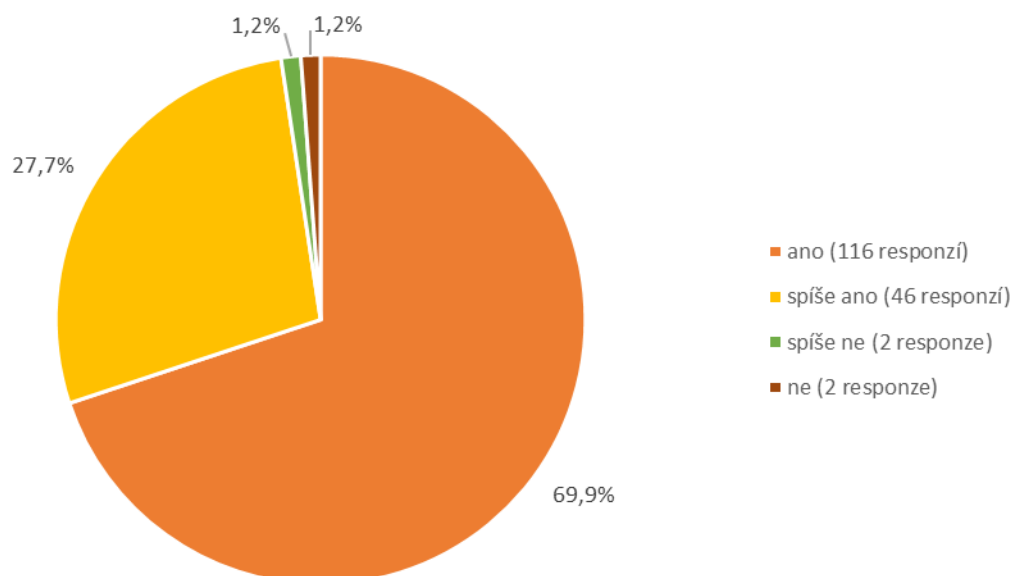
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Příslušnost ke krajskému ředitelství, znaky a symboly se dostaly do firemní kultury celé organizace se vznikem nových samostatných krajů okolo roku 2010. V této době vznikly rozkazem policejního prezidenta znaky a symboly krajských ředitelství a útvarů s celorepublikovou působností. Od této doby se znaky krajských ředitelství a celorepublikových útvarů začaly objevovat na uniformách policistů, při oficiálních příležitostech, na propagačních předmětech a staly se tak součástí firemní kultury. Jako vždy nejprve k těmto znakům a symbolům panovala nedůvěra, ale postupem času si své místo ve firemní kultuře našly a napevno v ní zakotvily. Z grafického znázornění vyplývá, že více než 75 % respondentů vnímá tyto znaky a symboly kladně. Zbýlých 25 % se s touto symbolikou nedokázalo sžít, nebo jí nepovažují za důležitou. Při rozboru otázky dle věku respondentů nepovažovali důležitost příslušnosti ke krajskému ředitelství respondenti dvou kategorií ve věku 25 – 40 let. Délka služebního poměru se promítala do negativních odpovědí v kategoriích střední délky doby, tedy 10 – 20 let. Co se týká nejvyššího

dosaženého vzdělání, byly negativní responze rozprostřené rovnoměrně mezi všechny kategorie. Respondenti dle filtru pracovní pozice také odpovídali shodně dle předchozích údajů. Z vyhodnocení celé otázky plyne, že důležitost příslušnosti k organizaci je zcela individuální a potřeba se v rámci firemní kultury zaměřit na pocit sounáležitosti a příslušnosti k organizaci.

Graf č. 22 Rituály a chování

Souhlasíte s pořádáním Dne s Policií ČR a dalším představením práce Policie ČR veřejnosti?



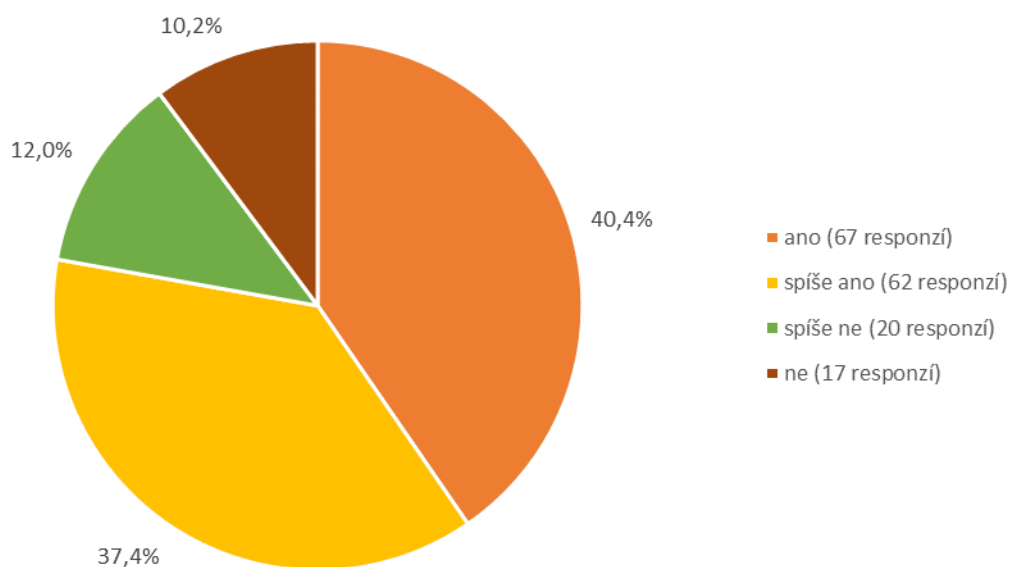
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Policie se v souladu s firemní kulturou snaží prezentovat svoji činnost. Prezentaci činnosti je nutné zacílit na celé spektrum obyvatel. Nejjednodušší je prezentace pro děti a mládež. Právě pro tuto skupinu je primárně určen Den s Policií ČR. Ale nejsou to pouze děti a mládež. Policie se prezentuje mladým lidem s cílem získat je do svých řad. Střednímu věku jsou určeny různé přednášky a workshopy. Policie samozřejmě nezapomíná ani na seniory, kdy připravuje různé přednášky a ukázky pro tuto věkovou skupinu. Den s Policií ČR je pořádán od vzniku krajského ředitelství a každoročně se těší velkému zájmu veřejnosti. Ze začátku byl přijímán policisty s rozpaky, postupem času však získává na oblibě i u nich. Toto tvrzení potvrzuje i grafické znázornění, kdy necelá 3 % osob, která nesouhlasí s pořádáním této prezentační akce, jsou úplně bagatelní. V rámci

firemní kultury je vhodné představení a zveřejnění úspěchů, které krajské ředitelství dosáhlo. Negativní responze pocházejí z věkové kategorie 25 – 30 let a délky služebního poměru 5 – 10 let. Dále pak z kategorie středoškolsky vzdělaných policistů, v pracovní pozici nižších praporčíků. V tomto případě je firemní kultura u krajského ředitelství nastavená správným směrem. Prezentace policie pomáhá ke zlepšení image a prestiže u veřejnosti a vhodným způsobem formuje vztah mezi policistou a občanem.

Graf č. 23 Rituály a chování

Vyhovuje Vám systém fungování fondu kulturních a sociálních potřeb u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina?



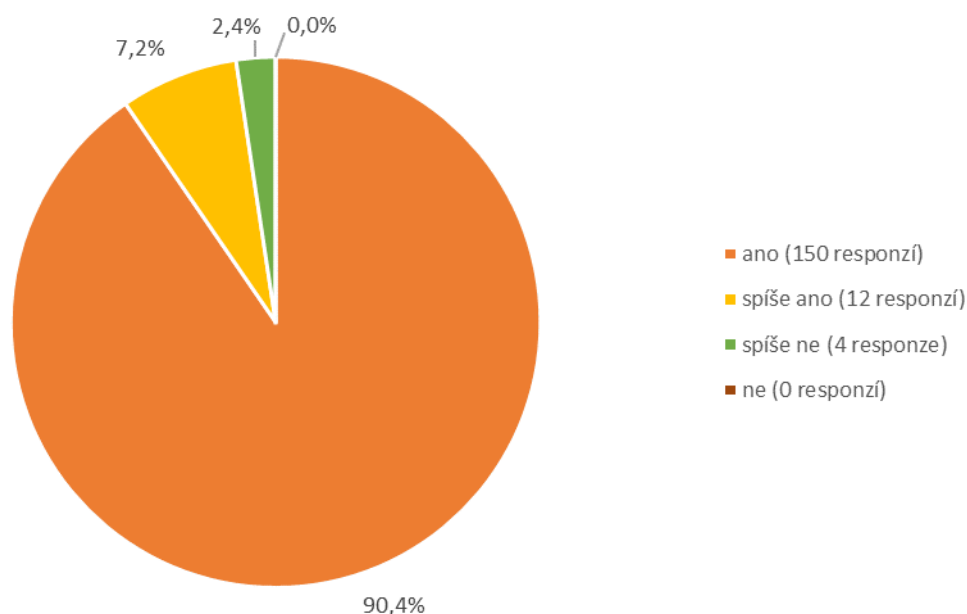
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Fond kulturních a sociálních potřeb je jedním ze základních prvků poskytování benefitů zaměstnancům. Tento fond je zřizován na základě zákona a každý zaměstnanec do něj přispívá částkou 2 % z platu. Hospodaření s prostředky fondu se řídí zásadami hospodaření, které vydává příslušná organizace. Z prostředků fondu může být, hrazená jak již název uvádí, sociální výpomoc při nenadálých událostech a další. Na krajském ředitelství funguje již několikátým rokem systém osobních disponibilních limitů zaměstnanců. Na virtuální konta zaměstnanců je vložena částka, kterou zaměstnanec může čerpat například na dovolenou, nebo příspěvek na stravování. Z celkového grafického zobrazení vyplývá, že více než 75 % respondentů je s tímto systémem spokojeno. Tento

system je transparentní a spravedlivý. Každý příslušník a zaměstnanec má k dispozici stejnou částku a má tak stejné možnosti. Detailním rozbohem dle věkové kategorie dominují negativní responze od 30 let věku více. Také při filtru délky služebního poměru dominují negativní responze u respondentů od 15 let trvání služebního poměru. Co se týká vzdělání, pocházejí všechny responze z kategorie středoškolsky vzdělaných respondentů. Negativní responze dle zastávané pozice přicházely nejvíce z kategorie praporčíků, méně pak nižších praporčíků. Ve vyšších kategoriích pracovních pozic se negativní odpovědi vůbec neobjevovali. Celkově lze shrnout, že je potřeba v rámci firemní kultury vysvětlit kategoriím, které negativně hodnotili systém fungování fondu, hlavně účel proč byl tento fond zřízen, popsat detailní fungování fondu a publikovat detailní finanční rozpočet fondu.

Graf č. 24 Rituály a chování

Myslíte si, že by si Policie ČR měla připomínat památku policistů, kteří položili život ve službě?



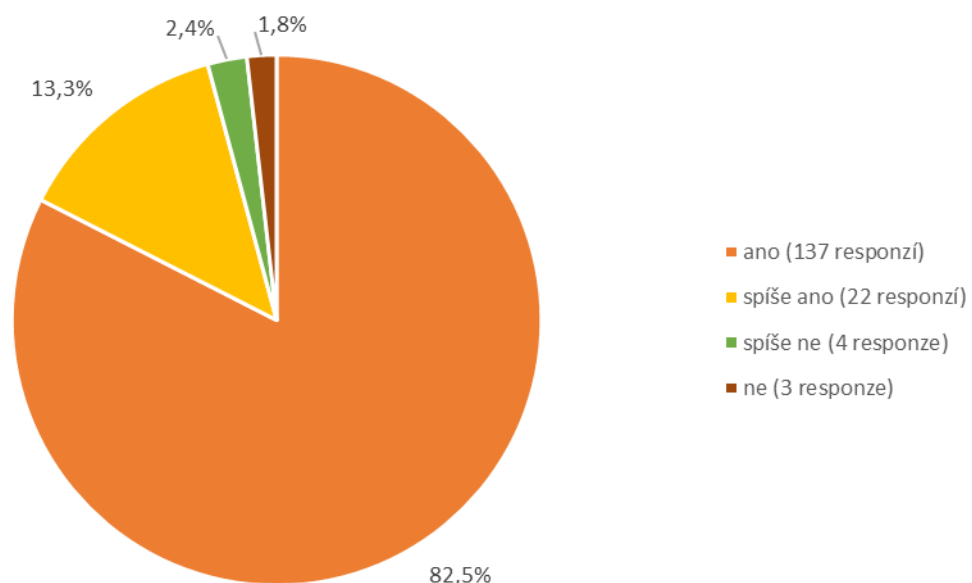
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Povolání policisty je obecně považováno za nebezpečné. Primárně však nikdo z policistů, ani jeho nejbližší nepočítají, že by mohl ve službě položit život. Slova, že jsou ochotni položit ve službě život, slibují a podepisují policisté ve služebním slibu, který je součástí přijímacího řízení k Policii ČR. Tento slib má v rámci firemní kultury velkou váhu a nutné si ho připomínat. Slib má váhu i mimo organizaci, navenek, kdy deklaruje

veřejnosti, že příslušníci policie jsou za občany a jejich práva ochotni obětovat svůj život. Je samozřejmě správné a žádoucí, aby si organizace, jejíž členové v rámci výkonu služby zemřeli, připomínala jejich památku. Mladší policisté by měli vědět, že tu před nimi byl někdo, kdo byl ochoten se obětovat. Samozřejmostí pro organizaci s dobrou firemní kulturou by mělo být vyšetření takové události, zveřejnění případných chyb a pochybení a následné poučení se z tohoto. Důležitým signálem v rámci firemní kultury by měla být také následná péče organizace o pozůstalé. Jedná se samozřejmě o okamžitou pomoc po události, ale také dlouhodobou pomoc pozůstalým. Tam by se měla projevit síla firemní kultury. Na otázku odpověděli téměř všichni respondenti v kladné rovině responzí. Spíše negativně se vyjádřily mladé věkové kategorie, s nejkratší dobou služby, středoškolsky vzdělání a na nejnižších pracovních pozicích.

Graf č. 25 Rituály a chování

Myslíte si, že má podle Vás smysl přispívat do Nadace policistů a hasičů?



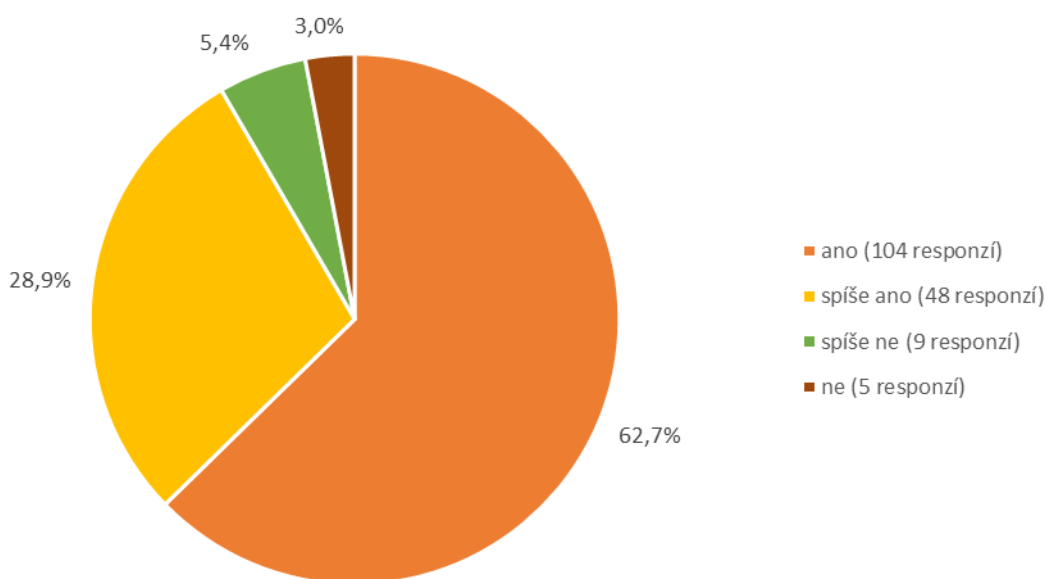
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Nadace policistů a hasičů vznikla v roce 2002. Jedná se o nadaci, která pomáhá pozůstalým dětem po policistech a hasičích, kteří přišli o život během služby, nebo v přímé souvislosti s ní. Nadace pomáhá rodinám v těžkých situacích zvládat tíživou životní situaci. Následní péče nadace spočívá v podpoře dětí ve školách, zajišťování různých výletů a dovolených. Nadace získává podporu různým způsobem. Dary nadaci zasílají dárci, kteří vybrali finanční prostředky na různých kulturních a společenských akcích a

podobně. Největší finanční podporu získává nadace od samotných policistů. Většina policistů podporuje nadaci a přímo srážkou ze mzdy zasílá peníze na účet nadace. Policie ČR v rámci své firemní kultury výrazně s nadací spolupracuje a vyjadřuje jí veřejně podporu. Tento trend je viditelný i v responzích, které jsou graficky znázorněné. Podporu nadaci vyjádřilo přes 95 % respondentů. Toto číslo je značně vysoké z toho důvodu, že si respondenti opravdu uvědomují, jakou službu nadace poskytuje a zároveň, že neví, jestli oni sami, nebo jejich blízcí nebudou v budoucnu služby nadace využívat. Při detailním rozboru responzí můžeme vyčíst, že ti, kdo se vyjádřili negativně ke smyslu nadace, jsou nejmladší věkové kategorie, s nejkratší dobou služebního poměru, středoškolsky vzdělání a kategorii nižších praporčíků.

Graf č. 26 Artefakty a produkty

Souhlasíte se současným vzhledem vozidel Policie ČR?



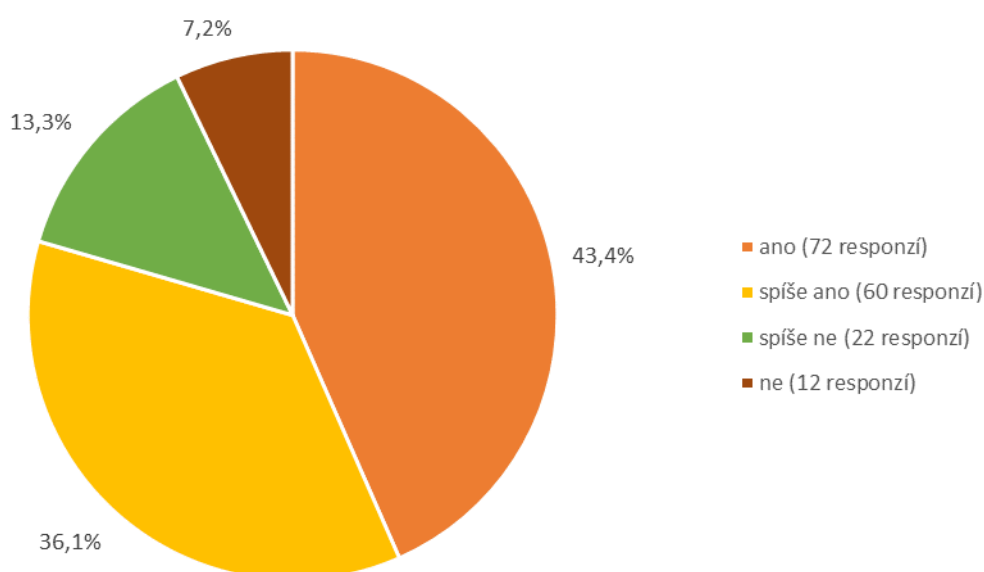
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Současný vzhled vozidel Policie ČR koresponduje s nejmodernějšími trendy designu vozidel ozbrojených bezpečnostních sborů ve světě. Jen těžko si můžeme představit poslední model Škody Octavia v bílé barvě se zeleným pruhem na bocích a nápisy policie. Když v roce 2008 policie představila nové barevné provedení svých vozidel, způsobilo to v celé republice velký rozruch. Do té doby usedlý bílý vzhled nahradila barva šedá s množstvím reflexních prvků. Nový design měl v prvopočátku spoustu odpůrců, ale časem se ukázalo, že to byla správná cesta. Při pohledu na zahraniční kolegy se naši policisté

v evropském kontextu nemají opravdu za co stydět. Bezpečnost a viditelnost v silničním provozu se mnohonásobně zvýšila. Uvedenou domněnku potvrzuje i grafické znázornění. Více než 90 % respondentů je spokojeno se vzhledem vozidel policie. Zbýlých 10 % jsou respondenti spíše starší, věkové kategorie nejvíce 40 – 50 let, s dobou služebního poměru od 15 do 20 let a více. Co se týče služebního zařazení, jedná se o nižší tabulková místa. Celkově lze říci, redesignem svého vozového parku policie udělala správný krok směrem k modernímu ozbrojenému sboru.

Graf č. 27 Artefakty a produkty

Souhlasíte se současnou podobou uniforem Policie ČR?



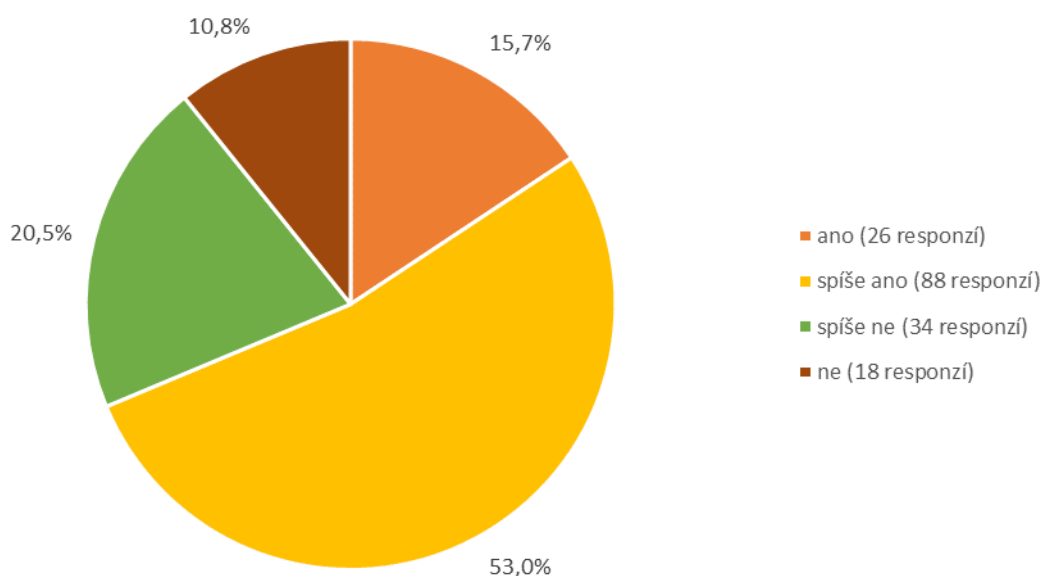
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Uniforma příslušníka Policie ČR je nejviditelnější součástí, s kterou veřejnost přijde do styku s policistou při jakémkoliv kontaktu. V minulosti jsme mohli vidět různou podobu uniforem. V roce 1992 přešla Policie ČR od uniformy barvy zelené, kterou používal Sbor národní bezpečnosti, k barvě modré. Tím udělala policie jakousi virtuální čáru za předchozím působením. V očích veřejnosti tu najednou byla nová policie, která s tou starou nemá nic společného. Postupem času, vývojem moderních technologií, vznikla nutnost tuto uniformu opět pozměnit. Tato změna nastává od roku 2014, kdy policie představuje nové uniformy. Oproti předchozím uniformám jsou ty nové vyrobeny z moderních materiálů. Do designu uniforem je zapracována červený proužek, jako vzpomínka a připomenutí prvorepublikového četnictva a jejich uniforem. To je období, ke

kterému se policie hlásí a udává ho jako svůj vzor. Grafické znázornění uvádí, že téměř 80 % respondentů souhlasí s dnešní podobou uniformy policie. Zbývajících 20 % jsou většinou respondenti ve věkové hranici 30 – 40 let a dobou služebního poměru od 15 let více. Z tohoto je zřejmé, že to jsou respondenti, kteří zažili dobu uniform starších a dosud se s novým designem nesžili. Negativně hodnotí nové uniformy policie spíše středoškoláci, zařazení na pozicích nižší praporčík. Se současnou podobou uniform Policie ČR souhlasí většina policistů a také názory veřejnosti nejsou nikterak negativní. Současná podoba uniformy by měla více vyhovovat potřebám výkonu služby.

Graf č. 28 Artefakty a produkty

Líbí se Vám architektonická podoba služeben Policie ČR?



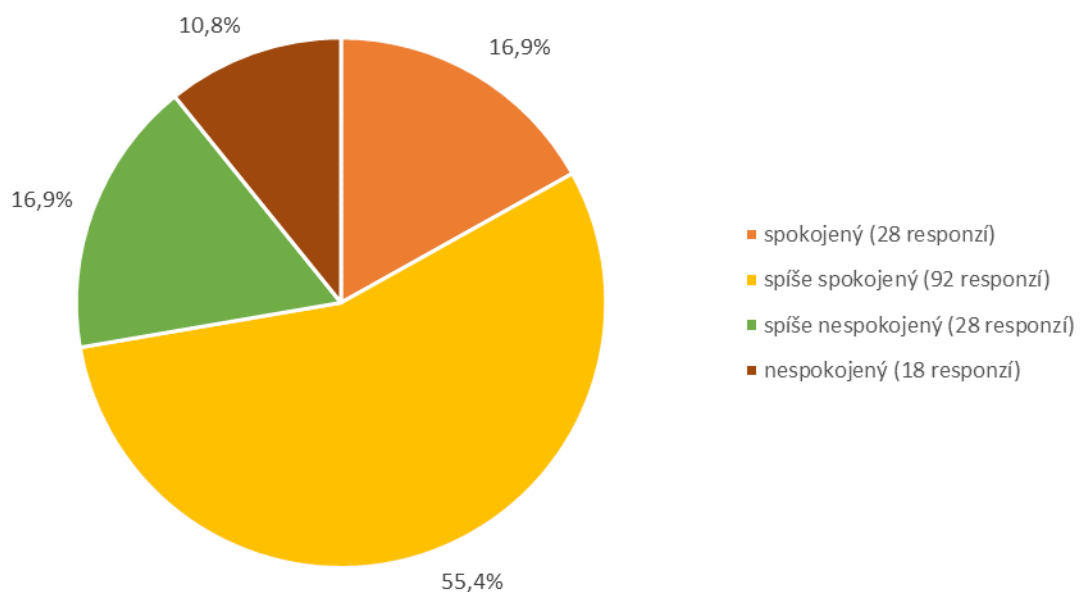
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Rokem 2005 vstoupila Policie ČR do projektu, který se jmenuje P – 1000. Projekt byl součástí reformy policie a byl jedním z jeho pilířů. Jedná se o modernizaci služeben. V rámci celé republiky se modernizovaly všechny služebny. Jedná se o modernizaci jak vnitřního vybavení a uspořádání, tak modernizaci vnějšího pláště. Všechny služebny policie jsou vybaveny a uspořádány v jednotném stylu, jsou vybaveny stejným nábytkem a stejnými doplňky. Záměrem bylo, aby se z policejní služebny stalo místo důvěry a bezpečí pro občany. Na všech služebnách byly zbudovány recepce, kde dochází k prvotnímu kontaktu mezi policií a veřejností. Samozřejmostí je bezbariérový přístup na všechny služebny. Pokud to bylo v rámci stavebně technických úprav možné, byl zřízen vchod pro

veřejnost a dále služební vchod. S touto podobou souhlasí dvě třetiny respondentů. Negativní responze na architektonickou podobu služeben mají respondenti v kategorii věku nad 50 let. Dále pak respondenti s dobou služby nad 15 let. Z uvedeného plyne, že respondenti, kteří otázku negovali, se s novou podobou služeben nedokázali sžít a nedokázali ji přijmout. Vzdělání tuto otázku zásadně ovlivňuje. Všichni respondenti, kteří otázku úplně negovali, pochází z kategorie středoškolsky vzdělaných respondentů. V rámci pozice, kterou respondenti zastávají, pochází negativní odpovědi nejvíce z kategorie nižších praporčíků. Závěrem k otázce můžeme uvést, že nové služebny jsou přínosem kulturního prostředí při jednání veřejnosti na policii a pro negativně stavějící se respondenty by bylo vhodné připomínat předešlý stav služeben.

Graf č. 29 Závěrečné otázky

Jste spokojený s výší svého platu?



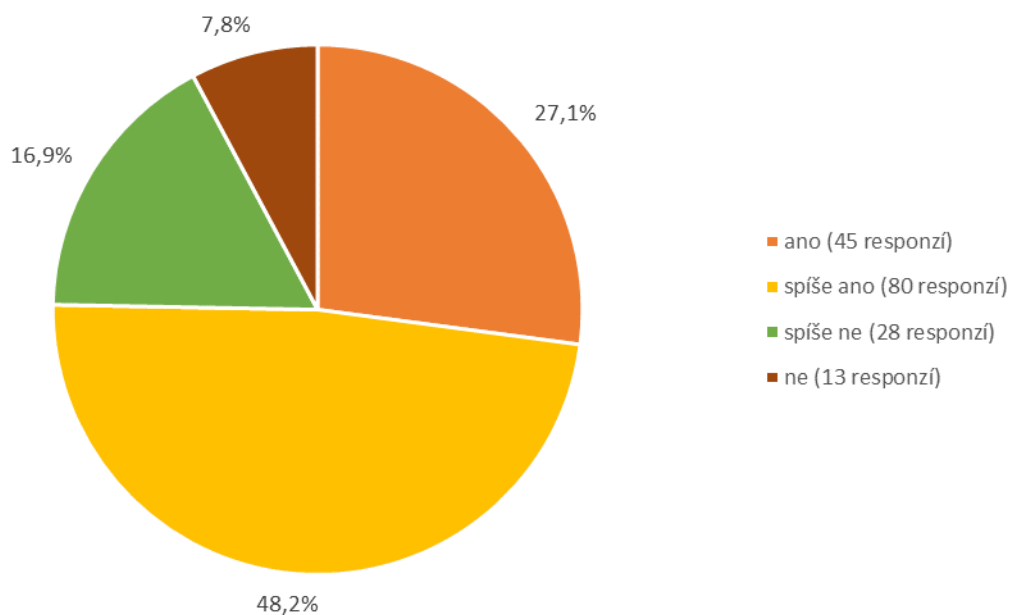
Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Výše platu je vždy ožehavé téma. Asi nikdo z nás neřekne svému zaměstnavateli, aby mu snížil mzdu, nebo plat, protože je větší než by si zasloužil. Většina zaměstnanců si vždy v minulosti stěžovala, že má malou mzdu, nebo plat. V době ekonomického rozvoje docházelo a dochází k zvyšování platu státních zaměstnanců. To vede k větší spokojenosti s platem a samozřejmě i s větší prestiží pozice státního zaměstnance. Grafické znázornění responzí ukazuje, že přes 70 % respondentů se vyjádřilo kladně k otázce platu. To je poměrně vysoké číslo. Rozborem zbylých 28 % zjišťujeme, že nevíce zcela nespokojených

respondentů pochází z kategorie 25 – 30 let. V kategorii 20 – 25 let však není ani jeden. Další nespokojení respondenti pochází z kategorie 30 – 40 let, ale je jich výrazně méně než v nižší kategorii. Také rozbor dle délky služebního poměru dopadl obdobně. V kategorii nejkratší délky služebního poměru nebyla žádná negativní odpověď. Nejvíce negativních odpovědí bylo v kategorii 3 – 10 let. O něco méně v následující kategorii 10 – 15 let. V dalších kategoriích se negativní odpovědi vůbec neobjevovaly. Při filtru nejvyššího dosaženého vzdělání byly všechny negativní odpovědi soustředěny do kategorie středoškolského vzdělání. V ostatních kategoriích dosaženého vzdělání nebyla žádná negativní odpověď. V odpovědích filtrovaných dle pracovní pozice se negativní odpovědi objevily také pouze v nejnižších pozicích nižších praporčíků. V pozici praporčíků se jednalo o minimum odpovědí. Ve vyšších pozicích se negativní odpovědi neobjevily. Otázky ohledně platů jsou pro respondenty vždy nepříjemné. O to příjemnější bylo, že tak vysoké procento odpovědělo, že je spokojeno se svým platem.

Graf č. 30 Závěrečné otázky

Jsem spokojený s firemní kulturou u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina?



Zdroj: Výstup z dotazníkového šetření, vlastní zpracování.

Závěrečná otázka v dotazníkovém šetření se týká firemní kultury u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina a spokojenosti respondentů. Tato otázka se týká celé firemní kultury jako celku. V předešlých odpovědích byly rozebrány některé segmenty

firemní kultury dle modelu firemní kultury Helen Spence – Oatey. Otázky se týkaly různých oblastí a segmentů firemní kultury a respondenti v nich vyjadřovali názor na konkrétní otázku. Názory respondentů na některé otázky se různili, na některé otázky byly celkem jednoznačné. Při rozboru otázky míry spokojenosti s firemní kulturou u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina zjišťujeme, že více než 3/4 policistů vnímá firemní kulturu v kladné rovině odpovědí. Při filtrování odpovědí většinou respondentů zjišťujeme, že kladně firemní kulturu vnímají věkové ročníky 20 – 25 let, a to více než 75 %. Responze věkové kategorie 25 – 30 let ale ukazují, že 50 % responzí je kladných a 50 % responzí je v negativní rovině. Responze starších věkových kategorií kopírují kategorii nejmladší. Filtr délky služebního poměru je zajímavý hned v první kategorii, a to 0 – 3 roky. V této kategorii žádný z respondentů neodpověděl, že je spokojený s firemní kulturou a 60 % responzí je v rovině negativní. Ostatní kategorie délky služebního poměru kladně odpovídají od 65 % do 85 % vzestupně. Od kategorie 15 let a více neevidujeme žádnou vysloveně negativní responzi. Vzdělání hraje také důležitou roli v responzích. Procentuálně nejvyšší negativní responze mají středoškolsky vzdělaní respondenti a také respondenti s titulem bakalář. V kategoriích vzdělání diplomovaný specialista a v kategorii nejvyššího vzdělání se vysloveně negativní odpovědi neobjevují. Poslední kategorií, podle které budeme hodnotit responze je kategorie pozice kterou respondenti zastávají. Není překvapením, že spokojenost s firemní kulturou stoupá s tím, jakou pozici respondent zastává. U vedoucích pozice vyšších důstojníků se negativní odpovědi neobjevily vůbec, naopak u pozic nižších praporčíků se negativní odpovědi objevily u 30 % respondentů. Shrnutím otázky lze konstatovat, že většina respondentů je s firemní kulturou spokojená. V rámci vedení krajského ředitelství je důležité se zaměřit na nově příchozí a mladé policisty, a také na policisty na nejnižších pozicích. V rámci služebních porad a setkání je nutné vysvětlovat filozofii a prvky firemní kultury krajského ředitelství a tím podpořit míru spokojenosti s firemní kulturou.

4.7 Závěr výzkumu

Provedeným dotazníkovým šetřením bylo zjištěno mnoho zajímavých poznatků v oblasti firemní kultury Krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Firemní kultura a její chápání je v organizaci na velmi dobré úrovni. Policisté a zaměstnanci ve většinové míře chápou filozofii, vize a hodnoty, které organizace zastává a které také prosazuje. Zároveň je vidět, že sami příslušníci organizace se tyto ideály snaží naplňovat a většinou se podle nich chovají. Z responzí můžeme vyčíst, že nikde na dotazovaných útvarech nepanuje

negativní nálada a prostředí. Komunikace probíhá v rámci organizace na velmi dobré úrovni. Samozřejmostí jsou výjimky, které jsou ale běžné v každé organizaci a jedná se spíše o osobní selhání jednotlivce, než o systémový problém. Je důležité, aby se firemní kultura v rámci organizace vyvíjela, i vzhledem k tomu, že 50 % respondentů má lepší zkušenosti s firemní kulturou s předchozího zaměstnání. Důležitým prvkem se ukázalo, že respondenti znají základní přesvědčení a hodnoty a snaží se jimi řídit. Dobře čitelné jsou pro respondenty také názory, postoje a konvence. Tato oblast respondentům ukazuje směr firemní kultury a také záruky, které jim organizace poskytuje. Právě tato oblast poskytuje zaměstnancům jistotu a klid na práci. V oblasti systému a zavedených zvyklostí se nevyskytly žádné překvapivé negativní reakce. Všechny otázky byly hodnoceny respondenty spíše kladně a s fungováním systému organizace ve většinové míře souhlasí. V oblasti artefaktů, produktů a chování a rituálů se nejvíce loajalita zaměstnanců k organizaci. Oblast artefaktů a produktů se stala nejvíce kladně hodnocená oblast. Z odpovědí jde vyčíst souhlas s připomínáním si památky kolegů, kteří ve službě položili život, solidarita s rodinami po těchto příslušnících. Zároveň respondenti chápou potřebu prezentace policie na veřejnosti, představení své práce a přiblížení policie jako takové blíže k veřejnosti. Poslední oblastí, ke které se respondenti vyjadřovali, je vnější vrstva firemní kultury, která je nejvíce na očích veřejnosti. Respondenti zde vyjádřili souhlas s vnější podobou policie. Pod tímto si můžeme představit architektonickou podobou služeben, design policejních aut a uniforem a podobně.

4.8 Návrhy a doporučení

Analýzou firemní kultury bylo zjištěno, že firemní kultura na Krajském ředitelství policie kraje Vysočina je na velmi dobré úrovni. I přes kladné hodnocení firemní kultury je navrženo několik změn, které by mohly dosavadní firemní kulturu ještě zkvalitnit.

Z předchozí analýzy vyplývá, že je nutné změnit přístup k nově nastupujícím policistům. Je velmi důležité hned na začátku služebního poměru podrobně vysvětlit firemní filozofii a prvky firemní kultury. Vzhledem k tomu, že právě nově nastupující policisté jsou na začátku služebního poměru přehlčeni informacemi, nedochází mnohdy k zapamatování, pro ně v tu chvíli mnohdy nedůležitých informací. Bylo by vhodnější, aby byly informace o firemní kultuře a filozofii krajského ředitelství nově nastupujícím policistům opakovány a vysvětlovány i v následujícím období. Všechny prvky firemní kultury by tak byly pro ně lépe pochopitelné a zapamatovatelné a ve větší míře by s nimi mohli ztotožnit.

Další oblastí pro zlepšení firemní kultury u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina je práce s příslušníky ve věkové hranici 30 – 50 let, kteří jsou zařazeni na pozicích nižší praporčík a praporčík se středoškolským vzděláním. Z analýzy vyplývá, že je to nejpočetnější kategorie příslušníků. Rozborem responzí jsme získali důkaz o tom, že právě tito příslušníci hůře akceptují změny, méně ochotně se srovnávají se změnou firemní kultury, nebo změnou systémového fungování policie. Z pohledu vedoucích pracovníků je potřeba se zaměřit na vysvětlování změn. Neinformovanost a nepochopení vzbuzuje v těchto příslušnících, kteří již jsou životně i služebně zkušenější, nejistotu a nechuť na změnu s možností vyústění k syndromu vyhoření. Vedoucí pracovníci musí podporovat a vyzdvihovat osobní iniciativu a zapojovat negativně naladěné příslušníky do kolektivu. Je nutné poslouchat názory těchto lidí a v případě negativních ohlasů, vysvětlovat postoje společnosti ke změnám a samozřejmě podporovat všechny příslušníky v práci. Právě dobrá informovanost od vedení krajského ředitelství směrem k řadovým příslušníkům ale i k veřejnosti může vést k tomu, že nebudou konstruovány fámy a pomluvy. V rámci kvalitní firemní kultury by měla fungovat dostatečná informovanost, aby právě tomuto negativnímu trendu předcházela.

Teambuilding je poslední oblastí návrhů a doporučení. Tento prvek firemní kultury je obecně velmi dobře hodnocený nástroj, jakým lze z kolektivu, nebo skupině navodit dobrou atmosféru a zlepšit mezilidské vztahy. Existuje mnoho formátů, které dokáží odhalit mezilidské problémy v rámci skupiny při teambuildingu. Tato forma rozvoje organizace by měla být zapracována do firemní kultury Krajského ředitelství policie kraje Vysočina a využívána již od základních útvarů. Právě policisté základních útvarů by měli být do tohoto programu včleněni. Cílem by mělo být posílení motivace a pocit sounáležitosti s organizací. Teambuilding by měl být organizován na profesionální úrovni s využitím pracoviště psychologické služby, která by také vyhodnocovala výsledky. Tyto výsledky by se mohly promítnout i do služebního a průběžného hodnocení, které je zpracováváno vedoucím oddělení. Zavedením teambuildingu do firemní kultury Krajského ředitelství policie kraje Vysočina by posílila důležitost nastavení cílů jak v individuální, tak v týmové rovině, zlepšila by se míra chápání rolí a pozicí v hierarchii krajského ředitelství s podtržením vzájemné závislosti a významu jednotlivých členů, podpoření týmového řešení problému a týmové spolupráce a v neposlední řadě výrazné zlepšení mezilidských vztahů a snížení konfliktů v rámci jednotlivých útvarů, nebo mezi útvary.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzování firemní kultury, kterého bylo dosaženo formou vyhodnocení názorů respondentů, příslušníků, v rámci Krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Na základě rozboru teorie firemní kultury byly zpracovány jednotlivé otázky dotazníku. Výzkum byl prováděn elektronickou formou dotazníkového šetření. Na základě vyhodnocení responzí byly navrženy změny, které mohou mít pozitivní vliv na efektivní a správné fungování organizace.

Teoretická část, jako dílčí část cíle, byla zpracovaná formou představení firemní kultury. Byly charakterizovány pojmy kultura, národní kultura a firemní kultura. Dále byla popisována historie firemní kultury, prvky firemní kultury a jednotlivé přístupy k firemní kultuře. Byly popsány modely organizační kultury dle autorů Scheina, Hofsteda, Trompenaarse a Hampdena-Turnera, Spencer-Oatey. Následně byla popsána změna a síla firemní kultury, firemní kultura a strategie organizace, zdroje firemní kultury a jako poslední v teoretické části byla popsána firemní kultura a jedinec. Komparací modelů jednotlivých autorů bylo zjištěno, že se tyto modely od sebe zásadně neliší. Všichni autoři se shodují, že firemní kultura má jednotlivé vrstvy. Ve středu jsou ty základní interní a na povrchu ty nejviditelnější. Autoři se prakticky liší pouze v přístupu k firemní kultuře.

Představení Policie ČR je další částí práce. Byla zde popsána její historie, ale také současnost. V rámci současné firemní kultury Policie ČR byla představena její struktura a prvky. V návaznosti na teoretickou část byly přiblíženy prvky firemní kultury jako symboly, hrdinové, rituály a hodnoty, které současná Policie ČR uznává, kterými se řídí a které prosazuje. Dále byl představen systém vzdělávání, hodnocení a také prvky, které Policie ČR zařadila do své firemní kultury nově. Tyto prvky firemní kultury byly popsány z důvodu, že se jedná o základní stavební kameny firemní kultury každé organizace. Prvky firemní kultury popsané v teoretické části následně sloužily jako podklad pro sestavení dotazníku.

Další částí práce a hlavním cílem byl praktický výzkum s následným vyhodnocením responzí. Výzkum dotazníkovým šetřením byl zvolen jako nejvhodnější způsob k dosažení tohoto cíle. Realizace dotazníku byla provedena online, pomocí internetové platformy Survio, která je v bezplatné verzi. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 166 respondentů od řadových policistů, po pozice policejních manažerů, což je asi 12 % z celkového počtu policistů na krajském ředitelství. Výzkum byl strukturován do jednotlivých vrstev, dle modelu autorky Spencer-Oatey, jejíž výzkum daného tématu je

nejaktuálnější. V rámci výzkumu nebyly zjištěny žádné negativní prvky firemní kultury, které by byly v rozporu s celkovou filozofií firemní kultury Krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Respondenti se v 75 % responzí kladně vyjádřili k firemní kultuře tak, jak je celkově na Krajském ředitelství policie kraje Vysočina nastavená. Při detailním rozboru jednotlivých otázek byla u všech otázek analyzována skupina respondentů, která se k otázce vyjadřovala v negativní rovině. Otázky byly analyzovány dle věku respondentů, doby služebního poměru, dosaženého vzdělání a pozice, kterou respondenti zastávají. Mezi návrhy a doporučení, které z výzkumu vzešly, je změna přístupu k nově nastupujícím policistům ve smyslu opakovaného proškolení prvků firemní kultury, z důvodu přehlednosti v množství informací na začátku služebního poměru. Nejprve musí dojít k adaptaci nového pracovníka v organizaci, aby mohlo dojít k tomu, že pracovník začne sdílet hodnoty a názory organizace, tak jak je to popsáno v teoretické části. Dalším návrhem je personální práce s příslušníky ve věkové hranici 30-50 let, kteří jsou zařazeni na pozicích nižší praporčík a praporčík se středoškolským vzděláním. To je skupina policistů, která je z pohledu firemní kultury riziková. Rizikovost této skupiny se projevila v dotazníkovém šetření, kdy zejména v oblasti systému a zavedených zvyklostí se tito respondenti vyjadřovali v negativní rovině. Návrhem jak s touto skupinou pracovat je začlenění této kategorie respondentů do týmů a pracovních skupin, které fungují bezproblémově, jsou zde zařazeni mladší policisté s aktivním a týmovým přístupem k řešení pracovních úkolů. Proaktivní přístup vedoucích pracovníků je také nutností, aby bylo možné efektivně tuto kategorii respondentů aktivizovat. Posledním doporučením pro rozvoj firemní kultury Krajského ředitelství policie kraje Vysočina je zavedení teambuildingu, průřezem všech pracovníků. Tato aktivita v rámci firemní kultury výborně funguje v rámci řešení problémů v mezilidských vztazích a dokáže zlepšit atmosféru na pracovišti.

V rámci dotazníkového šetření nebyly zjištěny žádné odchylky od firemní kultury, která je na krajském ředitelství policie správně nastavená. V organizaci nepanuje špatná nálada, která by byla způsobená špatným vedením managementem organizace. Policisté většinou sdílejí hodnoty organizace a jsou seznámeni s prioritami a s nastavenými cíli. Informovanost všech policistů a občanských zaměstnanců je na velmi dobré úrovni, kdy drobné nedostatky jsou pouze individuálními pochybeními a nejsou systémovou záležitostí. Krajské ředitelství musí neustále sdílet a vštěpovat policistům a zaměstnancům hodnoty a cíle organizace, protože pak organizace může těžit z výhod silné podnikové kultury.

Přidaná hodnota této diplomové práce je v tom, že je prakticky první prací, která se zabývá firemní kulturou na Krajském ředitelství policie kraje Vysočina. V budoucnu by bylo vhodné zabývat se dalším, detailnějším rozbořem firemní kultury na tomto krajském ředitelství, a to v konkrétních oblastech jednotlivých prvků firemní kultury, nebo v některých částech organizace.

6 Seznam použitých zdrojů

Knižní literatura

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, s. 465 – 466. ISBN 80-85943-57-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), s. 38. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), s. 38 - 39. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), s. 238. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), s. 240. ISBN 978-80-247-2951-0.

MACEK, Pavel a Lubomír UHLÍŘ. Dějiny policie a četnictva. Praha: Police History, 2001, s. 230. ISBN 80-86477-01-0.

NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, s. 40. ISBN 80 7079-159-4.

Pokyn ředitele Krajského ředitelství policie kraje Vysočina č. 23/2016 Sb. ze dne 4. března 2016, kterým se stanoví zásady pro používání prostředku fondu kulturních a sociálních potřeb vytvořeného u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina.

Policie České republiky: Police of the Czech Republic. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017, s. 6. ISBN 978-80-270-0664-9.

Policie České republiky: Police of the Czech Republic. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2017, s. 16. ISBN 978-80-270-0664-9.

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007, Management v informační společnosti, s. 213. ISBN 978-80-247-1679-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14. ISBN 978-80-247-2790-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 15. ISBN 978-80-247-2790-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 68. ISBN 978-80-247-2790-5.

zákon č.283/2008 Sb., § 2, hlava 1., část 1., o Policii ČR.

zákon číslo 40/2009 Sb., Hlava III., § 28, Trestní zákoník.

zákon číslo 40/2009 Sb., Hlava III., § 29, Trestní zákoník.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79, ze dne 26. června 2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie ČR.

Internetové zdroje

JANČÍKOVÁ, Alexandra, Organizační kultura a řízení kvality. [online]. (PDF). [cit. 2018-9-26]. s. 15. <https://docplayer.cz/7756523-.html>.

JANČÍKOVÁ, Alexandra, Organizační kultura a řízení kvality. [online]. (PDF). [cit. 2018-9-27]. s. 25. <https://docplayer.cz/7756523-.html>.

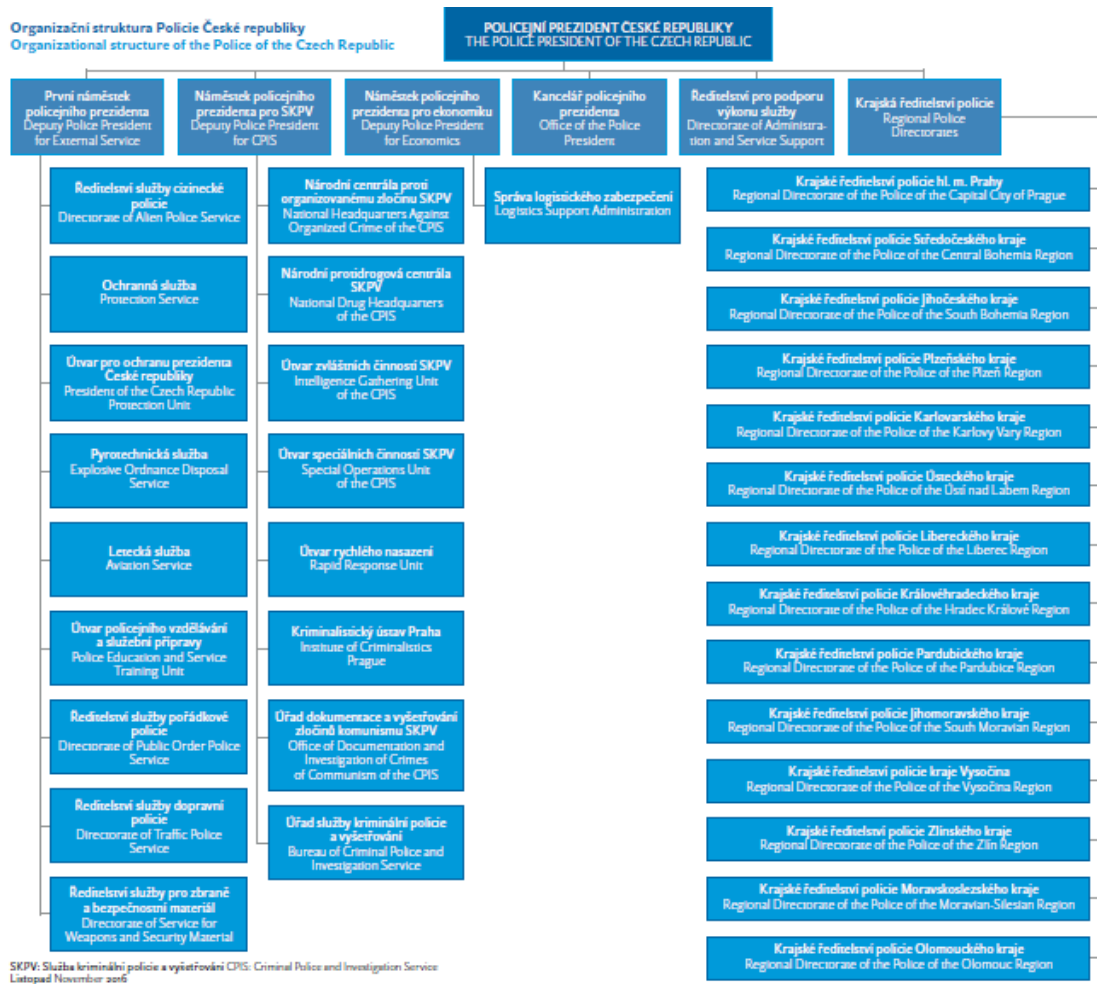
JANČÍKOVÁ, Alexandra, Organizační kultura a řízení kvality. [online]. (PDF). [cit. 2018-9-27]. s. 25. <https://docplayer.cz/7756523-.html>.

SALAK, Stručný přehled medailí, plaket a odznaků Policie ČR. [online]. (PDF). [cit. 2018-9-20]. Dostupné z WWW: <https://docplayer.cz/169703-Strucny-prehled-medaili-plaket-a-odznaku-policie-cr-michal-salak.html>.

ČESKÁ-JUSTICE, Koncepce rozvoje policie, [online]. (PDF). [cit. 2018-9-20]. <http://www.ceska-justice.cz/wp-content/uploads/2017/04/Koncepce-rozvoje-Policie.pdf>.

7 Přílohy

Příloha č. 1 – Organizační struktura Policie ČR.



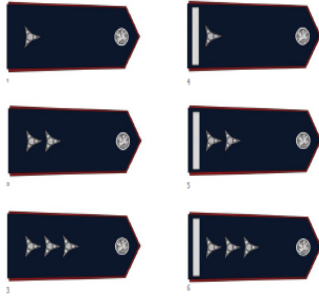
Zdroj: Interní dokumenty, Policejní prezidium České republiky.

Příloha č. 2 – Hodnostní označení Policie ČR.

SLUŽEBNÍ HODNOSTI A HODNOSTNÍ OZNAČENÍ

POLICE RANKS AND RANK TITLES

Praporeční Warrant officer



- 1) Řádkář (řdk.) Rank: Sergeant (Sgt.)
Shlášdní hodnost: řádkář Police Rank: Officer
- 2) Seržant (serž.) Rank Title: Sergeant (Sgt.)
Shlášdní hodnost: vedoucí řádkáře Police Rank: Senior Officer
- 3) Nadseržant (nadserž.) Rank Title: Sergeant (Sgt.)
Shlášdní hodnost: náčelník Police Rank: Master Officer
- 4) Podpraporeční (pprap.) Second Warrant Officer (2nd WO)
Shlášdní hodnost: vedoucí náčelníka Police Rank: Chief Master Officer
- 5) Praporeční (prap.) Rank Title: Warrant Officer (WO)
Shlášdní hodnost: inspektor Police Rank: Inspector
- 6) Nadpraporeční (nadprap.) First Warrant Officer (1st WO)
Shlášdní hodnost: vedoucí inspektora Police Rank: Chief Inspector
- 7) Podporučík (ppor.) Rank Title: Second Lieutenant (2nd Lt.)
Shlášdní hodnost: vedoucí inspektora Police Rank: Chief Inspector
- 8) Poručík (por.) Rank Title: Lieutenant (Lt.)
Shlášdní hodnost: komisař Police Rank: Commissioner
- 9) Nadporučík (npor.) Rank Title: First Lieutenant (1st Lt.)
Shlášdní hodnost: komisař Police Rank: Commissioner
- 10) Kapitan (kap.) Rank Title: Captain (Capt.)
Shlášdní hodnost: vedoucí komisař Police Rank: Chief Commissioner
- 11) Major (maj.) Rank Title: Major (Maj.)
Shlášdní hodnost: vedoucí komisař Police Rank: Chief Commissioner
- 12) Podplukovník (pplk.) Rank Title: Lieutenant Colonel (Lt. Col.)
Shlášdní hodnost: náčelník Police Rank: Colonel
- 13) Plukovník (plk.) Rank Title: Colonel (Col.)
Shlášdní hodnost: náčelník, vedoucí náčelníka Police Rank: Colonel, Chief Colonel, Chief Colonel of State
- 14) Brigádní generál (brg. gen.) Rank Title: Brigadier General (Brig. Gen.)
- 15) Generálmajor (genmaj.) Rank Title: Major General (Maj. Gen.)
- 16) Generálporučík (genpor.) Rank Title: Lieutenant General (Lt. Gen.)

Důstojní Commissioned officer



Generálové Generals



Zdroj: interní dokumenty Policie ČR.

Příloha č. 3 – Etický kodex Policie České republiky.

Příslušníci Policie České republiky, vědomi si svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti a založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat.

1. Cílem Policie České republiky je

- a. chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,
- b. prosazovat zákonnost,
- c. chránit práva a svobody osob,
- d. preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,
- e. usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.

2. Základními hodnotami Policie České republiky jsou

- a. profesionalita,
- b. nestrannost,
- c. odpovědnost,
- d. ohleduplnost,
- e. bezúhonnost.

3. Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

- a. prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,
- b. chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,
- c. uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony,
- d. při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,
- e. používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně ani ponižujícím způsobem,
- f. nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,

g. zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,

- h. zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby,
- i. zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů.

4. Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

- a. usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,
- b. dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní koležiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,
- c. netolerovat ani nekrytý podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.

5. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

- a. nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon,
- b. chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policií České republiky svým jednáním, vystupováním i zevnějškem.

Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.

Zdroj: interní dokumenty Policie ČR.

Příloha č. 4 - Seznam náborových příspěvků dle krajských ředitelství.

- Útvary Středočeského kraje - 150 000 Kč,
- Útvary Jihočeského kraje - 75 000 Kč,
- Útvary Plzeňského kraje - 75 000 Kč,
- Útvary Ústeckého kraje - 75 000 Kč,
- Útvary Královéhradeckého kraje - 75 000 Kč,
- Útvary Jihomoravského kraje - 75 000 Kč,
- Útvary Moravskoslezského kraje - 75 000 Kč,
- Útvary hlavního města Prahy - 150 000 Kč,
- Útvary Karlovarského kraje - 110 000 Kč,
- Útvary Libereckého kraje - 75 000 Kč,
- Útvary Pardubického kraje - 75 000 Kč,
- Útvary kraje Vysočina - 75 000 Kč,
- Útvary Zlínského kraje - 75 000 Kč,
- Útvary Olomouckého kraje - 75 000 Kč.

Zdroj: interní dokumenty Policie ČR.