

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Firemní kultura u Policie České republiky

Bc. Tomáš Bartoš

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Bartoš

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Sez. Ústí – Tábor

Název práce

Firemní kultura u Policie ČR

Název anglicky

The corporate culture of the Police of the Czech Republic

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení firemní kultury u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina.

Metodika

V práci budou použity teoretické metody poznání, dotazníkové šetření a statistická analýza.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Analýza, firemní kultura, funkce firemní kultury, prvky firemní kultury, výsledky, výzkum

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH. Marketingová komunikace. Přeložila Vlasta Šafaříková. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- HOFSTEDE, Gert Jan. Kultura a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.
- HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 177 s. ISBN 80-251-1250-0.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LUKÁŠKOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od společenských hodnot k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- 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. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
-

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Švecová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2022

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 30.3.2022

Bc. Tomáš Bartoš

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Švecové Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky, ochotu a vstřícnost při konzultacích spojených s vypracováním této diplomové práce.

Firemní kultura u Policie České republiky

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá firemní kulturou u Policie České republiky. Cílem diplomové práce je zhodnotit firemní kulturu ve zvolené organizaci a navrhnout doporučení na zlepšení. Práce se skládá ze dvou částí, první je část teoretická a druhá část praktická. Teoretická část se zabývá definicí firemní kultury, objasnění základních pojmů a hlavních komponentů. Podklady k této části byly čerpány z odborných zdrojů. Praktická část práce je zaměřena na hodnocení firemní kultury zvoleného subjektu na základě vlastního průzkumu. V závěru jsou navržena doporučení ke zlepšení stávajícího stavu.

Klíčová slova: firemní kultura, organizace, Policie České republiky, výzkum, respondent, výsledky

Corporate culture of the Police of the Czech Republic

Abstract

This diploma thesis deals with corporate culture of the Police of the Czech Republic. The main goal is to evaluate corporate identity of the selected organization and propose recommendations for improving. The thesis consists of two parts, the first part is theoretical and the second part is practical. The theoretical part focuses on the definition of the corporate culture, explained are the basic concepts and the main components of the corporate culture. This part will be supported by expert sources. The practical part is focused on the evaluation of the corporate culture of the selected subject on the basis of its own research. At the end of the thesis, the key recommendations are proposed to improve the current situation.

Keywords: corporate culture, organization, Police of the Czech Republic, research, respondent, results

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Historie firemní kultury	14
3.2 Definice firemní kultury	14
3.3 Vymezení firemní kultury	15
3.4 Tvorba firemní kultury	16
3.4.1 Vnější a vnitřní faktory firemní kultury	16
3.5 Prvky firemní kultury	18
3.5.1 Hodnoty	19
3.5.2 Normy.....	19
3.5.3 Artefakty.....	20
3.5.4 Styl vedení	20
3.6 Funkce firemní kultury.....	20
3.7 Typologie firemní kultury	22
3.7.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.....	23
3.7.1.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	23
3.7.1.2 Typologie F. Trompenaarse.....	24
3.7.2 Typologie formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí 25	
3.7.2.1 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho	25
3.7.2.2 Ansoffova typologie.....	26
3.7.2.3 Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků.....	26
3.7.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace.....	27
3.7.3.1 Kompasový model	27
3.7.3.2 Typologie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese	28
3.7.4 Typologie dle dominantní orientace ve změně.....	29
4 Úloha a změna firemní kultury.....	30
4.1 Význam firemní kultury	30
4.2 Firemní kultura a strategie.....	30
4.3 Síla firemní kultury	31
4.4 Změna firemní kultury.....	32

4.5	Firemní kultura a jedinec.....	33
5	Zdroje firemní kultury	34
5.1	Vliv národní kultury, podnikatelského prostředí a konkurence.....	34
5.2	Vliv vlastníka či zakladatele podniku	34
5.3	Velikost firmy a doba jejího fungování.....	34
5.4	Vliv používaných technologií	35
6	Vlastní práce.....	36
6.1	Policie ČR.....	36
6.2	Policie ČR a historie.....	36
6.3	Policie ČR a současnost.....	37
6.4	Policie ČR a firemní kultura.....	38
6.4.1	Hodnoty	38
6.4.2	Symbyly.....	39
6.4.3	Hrdinové	42
6.4.4	Rituály	44
6.5	Policie ČR a systém vzdělávání	45
6.6	Policie ČR a zlepšení firemní kultury	46
7	Výsledky a diskuse	48
7.1	Krajské ředitelství policie kraje Vysočina.....	48
7.2	Dotazníkové šetření	50
7.3	Závěr dotazníkového šetření	64
7.4	Návrhy a doporučení	65
8	Závěr.....	68
9	Seznam použitých zdrojů	69
10	Příloh	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	78

1 Úvod

Firemní kultura má pro společnost jako takovou velký význam a dotýká se každého z nás. Je jedinečná a nepřenositelná. Setkáváme se s ní dokonce běžně ve svém životě např. na úřadech nebo v supermarketech, aniž bychom si to uvědomovali. Je to nejen samotná atmosféra, která na nás „dýchne“ už ve dveřích, ale také způsob vystupování zaměstnanců nebo třeba hodnoty, které daný podnik či instituce vyznává. V této moderní době je firemní kultura stále důležitější, protože ovlivňuje téměř každý aspekt podniku. Firemní kultura určuje, kdo jste. Dává organizaci identitu. Je charakteristickým znakem vyspělosti firmy a umožňuje podniku odlišovat se od konkurence a zároveň se identifikovat mezi obchodními partnery a zákazníky. Firemní kultura ovlivňuje firemní strategii a podporuje dosažení firemních cílů, přičemž jde primárně o lidi a vztahy mezi nimi. Dobrá nebo špatná firemní kultura je nástroj, který může organizaci významně pomoci nebo ublížit.

Dobrá firemní kultura by měla podporovat úspěšné působení firmy na trhu a vytvářet optimální sociální prostředí, díky kterému firma získává angažované zaměstnance. Angažovaný zaměstnanec sdílí hodnoty a cíle organizace, těší ho její úspěchy a pracuje s nadšením nad rámec svých povinností, je tedy efektivnější. Pohledem zaměstnavatele jde o finanční prospěch, protože angažovaný zaměstnanec podává při stejných nákladech vyšší výkon. V příjemném prostředí plném zdravých vztahů se lépe buduje stálý a schopný tým. Skvělá firemní kultura je magnetem na schopné lidi a hraje tedy významnou roli také při náborech nových zaměstnanců. Nemalým benefitem či ztrátou firemní kultury je i „výkladní skříň“ organizace vznikající na základě šíření dobrých či špatných informací o firmě od vlastních zaměstnanců do řad rodiny či známých.

Policie České republiky (dále „Policie ČR“) je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady a je podřízena ministerstvu vnitra. Tvoří ji policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. V řadách policie tedy najdeme nejen vyšetřovatele všech druhů trestných činností, ale také kriminalisty-vědce zpracovávající znalecké posudky z různých odvětví, příslušníky letecké služby, pyrotechniky, příslušníky cizinecké policie, příslušníky specializující se na odhalování organizovaného zločinu, závažné hospodářské trestné činnosti a korupce, kybernetické kriminality, terorismu a extremismu, příslušníky zajišťující ochranu prezidenta ČR či trvale chráněných činitelů ČR včetně ochrany osob podle

mezinárodních dohod, příslušníky pořádkové a dopravní policie či příslušníky zásahových a speciálních jednotek.

V současné době se díky personální generační obměně příslušníků Policie ČR najdou v jejich řadách nejen zkušení pracovníci do věku 65 let (konec služebního poměru daný zákonem), ale také mladí nezkušení nováčci, kteří své místo teprve hledají. Různá je i úroveň vzdělání, která se odvíjí od konkrétní vykonávané činnosti. Mezi příslušníky policie najdeme od středoškoláků s maturitou přes vysokoškolsky vzdělané kolegy i doktorandy specializovaných oborů.

Firemní kultura, spojovací prvek každé organizace, která ji používá, je důležitým aspektem také pro Policii ČR. Dobře nastavená firemní kultura dokáže podpořit správný chod této státní instituce nejen směrem dovnitř, tj. mezi stávajícími i nově nabíranými příslušníky, ale také směrem ven, tj. všude tam, kde Policie ČR působí.

Tato diplomová práce se zabývá firemní kulturou u Krajského ředitelství policie kraje Vysočina.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, které na sebe navazují. V teoretické části budou využity poznatky získané samostudiem odborné literatury zacílené na firemní kulturu, její historii a rozdělení, na prvky firemní kultury, její funkci i typologii. Nezůstane opomenuta ani úloha firemní kultury včetně její změny a zdrojů.

Předmětem praktické části bude identifikace zvolené organizace včetně výše popsaných oblastí zájmu. Součástí této kapitoly bude průzkumné dotazníkové šetření nejen s analýzou získaných výsledků, ale také závěry výzkumu a návrhy a doporučeními. Použité metody a přístupy jsou uvedeny v další kapitole.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je rozbor a zhodnocení firemní kultury u vybraného subjektu Krajského ředitelství policie kraje Vysočina z pohledu příslušníků a navrhnout případná doporučení, která by mohla pozitivně ovlivnit správný chod organizace.

Prvním dílčím cílem je seznámení se s firemní kulturou jako celkem na teoretické úrovni pomocí dostupné literatury včetně její historie a funkce ve společnosti. Dále definování prvků, ze kterých se firemní kultura skládá.

Druhým dílčím cílem je představení Policie ČR od jejího založení po současnost a představení firemní kultury této instituce včetně jejich prvků.

Třetí dílčí cíl je zaměřen na provedení výzkumného šetření u příslušníků Policie ČR v manažerských funkcích i řadových a stanovení hypotéz. Provedený výzkum bude v závěru této části shrnut.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude zpracovávána postupně a vše se bude odvíjet od vybraného tématu. V úvodu bude zvolen cíl a metody práce. Na to naváže sběr podkladů včetně výběru vhodné literatury pro samotné zpracování práce. Po prostudování literatury bude vypracována teoretická část se zaměřením na zvolené téma, firemní kulturu včetně porovnání pohledů citovaných autorů. Příslušný seznam využívané literatury bude uveden na konci práce.

Dalším krokem bude charakteristika zvoleného subjektu Policie ČR se zaměřením na Krajské ředitelství policie kraje Vysočina, její historii a také prvky firemní kultury u této instituce.

Praktická část bude zaměřena na výzkumné šetření, které bude probíhat formou dotazníkového šetření. Dotazník bude zcela anonymní, bude se skládat z úvodní žádosti o jeho vyplnění, popsáním účelu a samotného šetření. Respondenti budou řadoví příslušníci instituce stejně jako pracovníci v manažerských funkcích. Po nastudování informací potřebných pro správné provedení vybrané metody výzkumného šetření bude sestaven dotazník včetně identifikace dotazovaného. Otázky budou navrženy tak, aby kopírovaly jednotlivé oblasti firemní kultury.

3 Teoretická východiska

Firemní kultura je v posledních letech často skloňovaným termínem a mnohé organizace si velmi dobře uvědomují, že právě firemní kultura je jeden z důležitých aspektů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců. V české literatuře používaný pojem firemní, nebo též podniková či organizační kultura, v sobě schovává názory a osobní postoje, spojuje hodnoty a chování vytvářející sociální prostředí firmy. Reprezentuje základní principy organizace a ovlivňuje vzájemnou komunikaci zaměstnanců ve společnosti, jejich postoj vůči klientům a též identifikaci zaměstnanců s firmou. Firemní kultura může být cíleně řízená nebo vznikat nevědomě bez konkrétního účelu.

3.1 Historie firemní kultury

S pojmem „firemní kultura“ se můžeme setkat už v šedesátých letech dvacátého století. Silnějšího zájmu ze strany managementu se firemní kultuře dostává až koncem sedmdesátých a počátkem osmdesátých let na základě „japonského ekonomického zázraku“ neboli „ekonomického tygra“. Jde o termíny označující období nadprůměrného ekonomického růstu státu spojeného se zvyšováním životní úrovně. V tomto období došlo k vydávání publikací hledajících cesty, jak dokonale a efektivně řídit firmu s cílem zajistit úspěch na trhu (Lukášová a Nový, 2004, s. 20).

3.2 Definice firemní kultury

„Firemní kulturu tvoří soubor vlastností, kompetencí, postojů, vnímání firmy. Úspěšný podnik je takový, s nímž zaměstnanci spojují své cíle, tužby, ambice. Jde o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě.“ (Barták, 2010, s. 101)

„Firemní kultura je souborem vzorců jednání, pracovních norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných ve firmě. Je to něco, co je charakteristické pro každou společnost a něco, co ji zároveň odlišuje v očích obchodních partnerů i zákazníků.“ (Zikmund, 2010, [online])

„Organizační (podniková, firemní) kultura je celistvým souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek.“ (Nový, Surynek a kolektiv, 2006, s. 122)

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

„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. 9)

Podle Lukášové a Nového (2004, s. 22) *„organizační kulturu, představující nahromaděnou zkušenost organizace projevující se v myšlení, citění a chování příslušníků organizace, determinuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči vnějšímu prostředí.“*

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) pod pojem „firemní kultura“ zahrnují:

- působení organizace včetně jejich pracovníků navenek;
- vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení i vzorce chování;
- celkovou atmosféru v podniku, zvyklosti, ceremoniály;
- vymezené klady a zápory;
- hodnoty sdílené většinou zaměstnanců

3.3 Vymezení firemní kultury

Dle Šiguta (2004, s. 14 – 15) vymezuje firemní kulturu specificky pomocí následujících vnitřních a vnějších prvků, které ovlivňují její tvorbu:

- Prvky okolního prostředí – vývoj státního hospodářství, novinky ze světa techniky a technologií spolu s prvky sociálními (procesy a ukazatelé).
- Základní prvky – osobnosti vedoucích zaměstnanců včetně schopností a dovedností; rituály a symboly (chování zaměstnanců v organizaci i mimo ni); komunikace (přenos informací ve firmě i schopnost komunikace mimo podnik).
- Prvky managementu – marketingové, obchodní a výrobní strategie; struktura firmy včetně procesů a řídicí systémy včetně technického vybavení.

Lukášová, Nový (2004, s. 20 – 21) vymezují firemní kulturu jako celkovou charakteristiku a vlastnictví organizace, a to dvěma způsoby:

- Interpretativní – čím daná organizace je; firemní kultura = celková charakteristika daného podniku; systém sdílených hodnot.

Objektivistický – firemní vlastnictví; firemní kultura = proměnná s vlivem na chod a úspěšnost podniku; vědomě lze měnit a upravovat.

3.4 Tvorba firemní kultury

Poslání firmy, její strategie a vize, hodnoty, normy či vztahy mezi členy organizace jsou prvky, které předurčují tvorbu firemní kultury. Tu je, jak píše ve svém článku Zikmund (2010, [online]) „*nejlepší tvořit a začít naplňovat „odshora“, protože jedině tak ji můžete řídit a nebude vznikat neorganizovaně a samovolně z iniciativy zaměstnanců nebo nižších manažerů.*“

Firemní kulturu vytváří v první řadě samotný zřizovatel společnosti na základě svých postojů a hodnot, protože má jasnou představu o tom, jak má firma vypadat. (Bělohávek, 1996, s. 144)

Dále se na tvorbě firemní kultury podílí management podniku svými přímými i nepřímými rozhodnutími a také zaměstnanci bez přímého zásahu nadřízených pomocí svých ideálů a zkušeností z předchozích zaměstnání. (Zikmund, 2010, [online])

Dle Armstronga (2007, s. 259) tvoří základnu kultury organizace hodnoty a normy utvářející se čtyřmi způsoby. Za prvé kulturu formují vůdci nebo-li lídři, se kterými se lidé ztotožňují a jichž si lidé všímají a berou si je za svůj vzor. Dále kulturu formují tzv. kritické případy, ze kterých si lidé berou ponaučení v dobrém i špatném chování. Za třetí jde o potřebu udržovat efektivní pracovní vztahy v organizaci, což vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání. Poslední aspekt formující kulturu firmy je prostředí organizace, a to buď dynamické nebo neměnné.

Jedním z podkladů podnikové kultury může být také etický kodex organizace, který si firma vytváří sama. Jedná se o dokument norem a předpisů upravujících obecné i konkrétní vztahy zaměstnanců v podniku včetně jejich odpovědnosti. (Kacetl, 2011, s. 36)

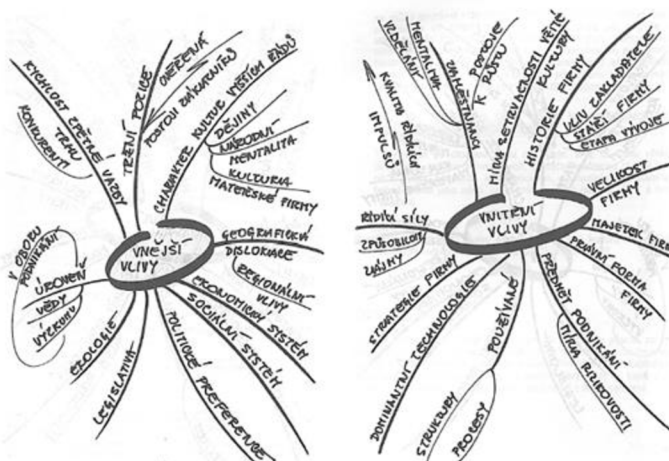
3.4.1 Vnější a vnitřní faktory firemní kultury

Tvorbu firemní kultury ovlivňují vnější a vnitřní faktory, o kterých se zmiňuje ne jeden autor zabývající se tímto tématem.

Podle Bartáka (2010, s. 101) spadají do vnějších faktorů systémy jako politický, ekonomický či sociální, dále pak ekologie, legislativa nebo morální hodnoty. Mezi vnitřními faktory Barták zmiňuje kulturu společnosti, regionální vlivy, dynamiku trhu spolu s tržní pozicí dané firmy, firemní politiku včetně strategie a legislativy, rizikovost předmětu povolání, procesní řízení a jeho styl i zájmy managementu, vlastníků a zaměstnanců.

Také Lukášová, Nový (2004, s. 32 - 35) se shodují na tom, že podnikovou kulturu, její obsah a sílu ovlivňuje řada faktorů. Mezi vnější determinanty pak řadí vliv národní kultury a vliv podnikatelského a tržního prostředí. Jako vnitřní determinanty uvádí vliv zakladatele/vůdce, vliv profese, vliv velikosti a délky existence firmy nebo vliv komunikace.

Sociální a ekonomický systém, politické preference či ekologii řadí mezi vnější činitele také Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 27 – 28). Do vnitřních činitelů dle nich pak spadají řídicí síly, dominantní technologie, předmět podnikání a další, které znázorňuje následující obrázek.



Obr. 1 Determinanty firemní kultury

(zdroj: Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 27 – 28)

Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 29) kategorizují dále determinanty firemní kultury na hmotné a nehmotné, minulé a současné, ovlivnitelné a neovlivnitelné, brzdící shodu a podporující shodu, jak ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1 Determinanty firemní kultury

HMOTNÉ DETERMINANTY	NEHMOTNÉ DETERMINANTY
majetek firmy	zájmy vlastníků
úroveň vybavení	zájmy managementu
	zájmy zaměstnanců
MINULÉ DETERMINANTY	SOUČASNÉ DETERMINANTY
historie firmy	používané struktury a procesy
dějiny národa	legislativa
OVLIVNITELNÉ DETERMINANTY	NEOVLIVNITELNÉ DETERMINANTY
úroveň vzdělanosti zaměstnanců	stáří firmy
právní forma firmy	národní mentalita
DETERMINANTY BRZDÍCÍ SHODU VŽITÉ A STRATEGICKY POTŘEBNÉ KULTURY FIRMY	DETERMINANTY PODPORUJÍCÍ TUTO SHODU
setrvačnost vžité kultury	kvalitní řídicí impulsy

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Prvky firemní kultury

Při přesném vymezení prvků firemní kultury se jednotliví autoři zabývající se touto tematikou nepatrně liší. Nicméně definice jsou velmi podobné.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 68) spojují s pojmem firemní kultura čtyři základní prvky, a to symboly, tzn. něco, co rozeznají pouze pracovníci dané organizace (např. zkratky, dress code, slangové výrazy apod.). Dále pak hrdinové, což jsou lidé sloužící jako vzor ideálního chování a jako nositelé tradice (např. zakladatelé firmy). Rituály jsou třetím prvkem, který zmiňují Vysekalová a Mikeš. Jde o společensky nezbytné činnosti (např. formální schůze, plánování, kontrolní systémy či neformální aktivity jakou jsou oslavy). Posledním prvkem určujícím nejhlubší úroveň organizační kultury jsou hodnoty.

Představy – obrazy o působení ve firmě vytvořené v hlavách zaměstnanců, přístupy – náchylnost jednat určitým způsobem a hodnoty – uznávané a chtěné statky či ideje, ovlivňující chování člověka, jsou základními prvky firemní kultury dle Pfeifera, Umlaufové (1993, s. 32).

Dle Lukášové (2010, s. 18) tvoří nejčastěji prvky firemní kultury základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy, artefakty materiální i nemateriální povahy.

Podobný náhled jako Lukášová má na jednotlivé složky organizační kultury také Armstrong (2007, s. 259-261), který tvrdí že kulturu firmy udávají hodnoty, normy, artefakty (lidské výtvoř) a styl vedení nebo řízení.

3.5.1 Hodnoty

Hodnoty jsou považovány většinou autorů za jádro firemní kultury. Představují to, co je považováno skupinou či jednotlivcem za důležité nebo za dobré pro samotnou organizaci, to, čemu je přikládán význam. Pro fungování hodnot není důležité, aby byly vysloveny, ale aby byly ve firmě zakořeněny a posilovány chováním managementu. Hodnoty jsou uskutečňovány normami a artefakty a vyjadřovány pomocí firemního slangu, rituálů, mýtů či historek. Armstrong (2007, s. 260)

Podle Brookse (2003, s. 28) hodnoty ovlivňují individuální chování, vyvíjejí se v čase a zároveň „*mohou být silně spojeny se společenskými faktory, jako je rodina nebo společenská skupiny nebo silné přesvědčení pramenící z členství v určité organizaci či odvozené od konkrétní víry*“.

3.5.2 Normy

Jedná se o nepsaná pravidla chování říkající zaměstnancům, co se od nich očekává v oblasti jejich chování, vyjadřování, víry či oblékání. Předávají se ústně, názorným chováním nebo reakcemi lidí v případě jejich porušení. Týkají se zpravidla těchto stránek chování:

- stylu řízení, tj. chování manažerů ke členům svých týmů a zpětné reakce členů včetně jejich vztahu k manažerům,
- etiky práce,
- postavení, tj. zda je mu přikládán velký význam,
- ambicí, tj. otevřený versus delikátnější přístup,
- výkonu, tj. být středem pozornosti ve smyslu vysoce profesionální jedinec,
- moci na různých úrovních organizace,
- politiky rozšířené v celé firmě a představující normální chování,
- loajality, tj. kariérní podoba „od kolébky do hrobu“,
- hněvu otevřeného i skrytého za politickými prostředky,
- přístupnosti manažerů,

- formality, tj. jasná nepsaná pravidla oblékání, oslovení křestním jménem apod. (Armstrong, 2007, s. 260)

3.5.3 Artefakty

Artefakty jsou viditelnou a hmatatelnou složkou firemní kultury. Lidé je mohou slyšet, vidět, cítit, např. pracovní prostředí, oslovení na schůzkách či při telefonních hovorech, jazyk používaný v písemné komunikaci, způsob přijímání návštěv aj.

3.5.4 Styl vedení

Jde o manažerský přístup využívaný při jednání se členy svých týmů, na jehož základě lze lídry klasifikovat jako:

- Charizmatický vs. necharizmatický. Charizmatický spoléhá na svou osobnost, visionář orientovaný na úspěch, dobrý komunikátor. Necharizmatický spoléhá na své know-how a svůj chladný, analytický přístup při řešení problémů.
- Autokratický vs. demokratický. Autokratický vnucuje svůj přístup na základě postavení. Demokratický povzbuzuje lidi k začlenění se i do rozhodování.
- Umožňovatel vs. kontrolor. Umožňovatel inspiruje, povzbuzuje a poskytuje jednotlivým členům prostor pro plnění týmových cílů. Kontrolor se členy týmu manipuluje.
- Transakční vs. transformační. Transakční manager využívá peněz, práce a bezpečí jako motivace k vyhovění mu. Transformační lídr motivuje členy k dosažení vyšších cílů. Armstrong (2007, s. 261)

3.6 Funkce firemní kultury

Vnější a vnitřní jsou základní funkce firemní kultury dle Pfeifera, Umlaufové (1993, s. 27 - 28). Vnější funkce:

- Způsob adaptace firmy na vnější podmínky – rychlost a pružnost předávaných a podporovaných přístupů a hodnot ovlivňujících přizpůsobení se změnám v okolí organizace.
- Tvář firmy a její image – prezentace organizace navenek spolu s tím, jak je okolím vnímána.

Vnitřní funkce:

- Způsob integrace uvnitř firmy – důležitost norem chování v organizaci, začlenění/nezačlenění nového pracovníka ve firmě, nové metody vedení pracovníků včetně nových technologických postupů.
- Průbojnost strategie firmy – důležitost sjednocení strategie a kultury.

Pro plnění těchto funkcí je nutné využívat následující „síly napomáhající zdravému působení firemní kultury“:

- Jasně formulovanou strategii a poslání organizace.
- Vysvětlování a prezentování cílů organizace pro jejich lepší chápání.
- Vhodně zvolené prostředky k dosažení cílů.
- Ujasnění měřítek úspěchu a vhodné korekce neúspěchu.
- Společný jazyk.
- Ujasnění kritérií pro získávání vlivu, důvěry a přátelství, pro přijetí jedince skupinou.

Lukášová (2010, s. 19) uvádí, že firemní kultura:

- Snižuje konflikty uvnitř firmy – při existenci subkultur je důležitá síla dominantní k podpoře soudržnosti organizace.
- Zabezpečuje spojitost, zprostředkovává a usnadňuje spolupráci a kontrolu – důležitý nástroj pro udržování požadovaného chování pracovníků a pro usnadnění sdílení hodnot a cílů organizace.
- Redukuje nejistotu a ovlivňuje emocionální pohodu a spokojenost zaměstnanců – ztotožnění s firemní kulturou vede k rychlejší spokojenosti a emocionální pohodě a snižuje nejistotu zaměstnanců.
- Je zdrojem motivace – motivaci podporují vnější stimuly, pocit důležitosti ve firmě a smysluplnost provedené práce.
- Je konkurenční výhodou – pokud je dostatečně silná a obsahově vhodná.

Bedrnová, Nový a kol. (2009) uvádí, že silná firemní kultura má své přednosti a nedostatky vyplývající například z uzavřenosti podnikového systému, nedostatečná pružnost, blokování nových strategií aj.

Přednosti firemní kultury:

- Jasný pohled na firmu, přehlednost a pochopitelnost pro zaměstnance – dobrá orientace v nestandardních případech a pochopení změn.

- Přímá a jednoznačná komunikace – s podporou neformální komunikace.
- Rychlejší rozhodování – snadnější hledání shody v názorech a silné rozhodování na všech stupních řízení.
- Rychlejší zavádění změn a plánů – snadné řešení konfliktů a nejasností.
- Snižování nároků na formální kontrolu pracovníků – respektování firemních pravidel a zásad podporuje pracovní kázeň a vzájemnou kontrolu.
- Zvyšování motivace včetně týmového ducha – čím více se zaměstnanci cítí ztotožnění s vizí organizace, tím větší je jejich angažovanost.
- Zajištění stability sociálního systému organizace – jsou-li zaměstnanci předem dobře informováni o jednotlivých prvcích firemní kultury dané společnosti, mohou je přijmout za vlastní a sdílet tak hodnoty firmy, čímž se snižuje fluktuace zaměstnanců.

Nedostatky firemní kultury:

- Tendence k uzavřenosti – ztotožňovaný firemní hodnotový systém může být při dlouhodobém využívání příčinou přehlížení varovných signálů o ohrožení organizace na trhu.
- Fixace na tradice, nepružnost a blokáce nového směřování firmy – odmítání nových nápadů na základě dosažených úspěchů může mít za následek pocit ohrožení vyvolaný v zaměstnancích.

Společná snaha vyhýbání se kritice a vynutit si souhlas - kritika ve firmě je vnímána negativně a je potlačována snahou vynutit si konformitu zaměstnanců za každou cenu.

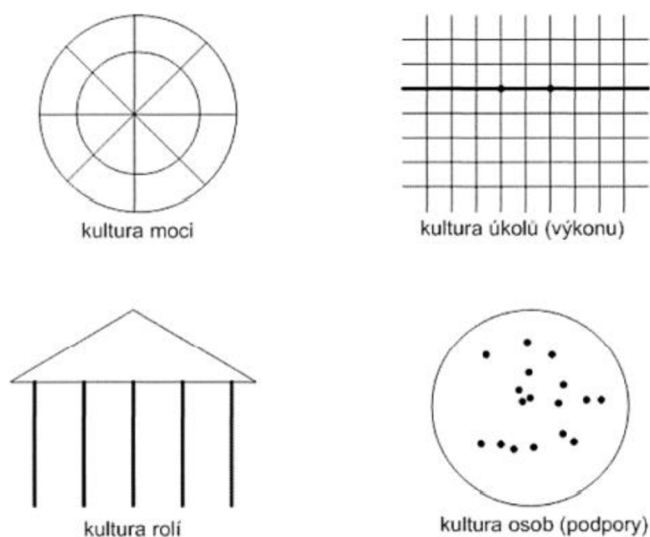
3.7 Typologie firemní kultury

Z předešlých kapitol je zřejmé, že firemní kultura je pro jakoukoli organizaci velmi důležitá a jedinečná. Ovlivňuje ji celá řada faktorů. Ke správnému pochopení firemní kultury a k dobré orientaci v ní je nezbytná její analýza a zařazení do určité typologie. Kategorizovat firemní kulturu se pokusilo již mnoho autorů. U většiny se jedná o vytvoření skupin dle daných kritérií či hledisek.

3.7.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

3.7.1.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Tato typologie vymezuje čtyři základní typy firemní kultury, a to kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů/výkonů a kulturu osob. Charles Handy následně rozpracoval tyto nápady do jednoduchých piktogramů. (Lukášová, 2010, s. 100)



Obr. 2 Schematické znázornění organizačních struktur podle Ch. Handyho

(zdroj Lukášová, 2010, s. 100)

- **Kultura moci** – dominantní postavení – pavučinová vlákna se soustředí v jednom bodě, kde se nachází vůdčí osobnosti s řídicími a kontrolními funkcemi. Členové firmy očekávají pokyny k činnosti a rozhodnutí od nadřízeného a autorita je postavena na strachu podřízených. Nejsou tu pevně daná pravidla a důležitá je komunikace, vzájemná důvěra a výsledky. Selže-li vrcholové vedení, firma zkolabuje. Tato kultura se vyskytuje ve velkých zločineckých organizacích, malých rodinných firmách a firmách zabývajících se obchodem a financemi.
- **Kultura rolí** – klasická hierarchická struktura v čele s řediteli, pod které spadají střední manažeři, dále pak nižší vedoucí a následně řadoví zaměstnanci. Jsou tu jasně dané způsoby jednání pro každou roli. Jde o kulturu založenou na plánech, normách, pravidlech, zveřejněných postupech a procedurách. Upřednostňováno je stabilní prostředí a je tu téměř nulová

tolerance pro improvizaci či novátorství. Tato kultura je obvyklá ve státních úřadech, armádě či komerčních firmách.

- **Kultura úkolů/výsledků** – decentralizovaná maticová struktura – soustředěnost na splnění úkolů a realizaci projektů, vyzdvihuje odbornost, týmovou spolupráci a odpovědnost za dosažené výsledky, pěstuje pružnost. V případě delších pracovních nezdarů se projevuje její křehkost. S touto kulturou nejčastěji pracují reklamní agentury či malé soukromé firmy. Handy ji přiřazuje mezi manažery nižší a střední linie.
- **Kultura osoby** – středem dění je jedinec, zaměření na individuální cíle, samostatnou práci. Kultura typická pro právníky, lékaře, architekty či vysokoškolské profesory. (Lukášová, 2010, s. 99 – 102, Fišer, 2014, s. 40 – 42)

3.7.1.2 Typologie F. Trompenaarse

Podle Lukášové (2010, s. 102 – 104) jsou východiskem této typologie dva rozměry, a to orientace na úkoly a vztahy (včetně dominantního stylu vedení) a hierarchie a rovnost (s ohledem k organizační struktuře firmy). Z těchto dvou rozměrů se pak rozvíjí čtyři typy kultur:

- **Kultura rodiny** – blízké vztahy jednotlivých členů v závislosti na stupnici hodnot. Nejvýše je „otec“ představující vážnost a moc na základě znalostí a zkušeností.
- **Kultura Eiffelovy věže** – určené role a funkce koordinované z vyšších pracovních pozic (hierarchická kultura). Pozice jsou obsazovány dle kvalifikace a zručnosti.
- **Kultura řízené střely** – orientace na úkoly a dosažení stanovených cílů; přizpůsobivost pracovníků aktuálním podmínkám, využívání odborníků a informací získaných ze zpětných výstupů.
- **Kultura inkubátorů** – seberealizace pracovníků; důležitost kvality jednotlivců, připravenost k novátorství, spolupráce ostatních při hledání zdrojů k tvořivé činnosti.

3.7.2 Typologie formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

3.7.2.1 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Kulturu firmy silně ovlivňuje a motivuje sociální a podnikatelské prostředí, ve kterém působí.

- **Kultura drsných hochů** – individualismus; nevole jednotlivců být součástí kolektivu; pro co nejlepší výkon jsou podstupována velká rizika; mezi zaměstnanci panuje napětí a soutěživost, nekompromisnost a neakceptovatelnost chyb; práce pod tlakem s vidinou syndromu vyhoření.
- **Kultura tvrdé práce** – organizace zaměřené na prodejní činnost; důraz na motivaci, aktivitu, vzájemnou spolupráci v týmu spolu s rozptýlením; zaměření na potřeby spotřebitele; kvantita má přednost před kvalitou.
- **Kultura sázky na budoucnost** - vzájemná závislost zaměstnanců, schopnost pracovat pod tlakem, respekt autoritám, hodnotám a kompetencím; výsledek se projeví až v pozdějších letech; typická kultura pro naftařské či letecké společnosti, jaderný či chemický výzkum.
- **Procesní kultura** – státní správa a peněžní ústavy, pojišťovnictví; malé riziko a minimum zpětných informací; preciznost a přesnost pracovníků, jasné kompetence i struktura firmy včetně pracovních postupů; není jasně formulován úspěch. (Lukášová, 2010, s. 104 – 106)

RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY	velká	KULTURA „TVRDÉ PRÁCE“	KULTURA „DRSNÝCH HOCHŮ“
	malá	„PROCESNÍ“ KULTURA	KULTURA „SÁZKY NA BUDOUCNOST“
		malá	velká
		MALÁ RIZIKA	

Obr. 3 Typologie organizačních struktur podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho

(zdroj Lukášová, 2010, s. 104)

3.7.2.2 Ansoffova typologie

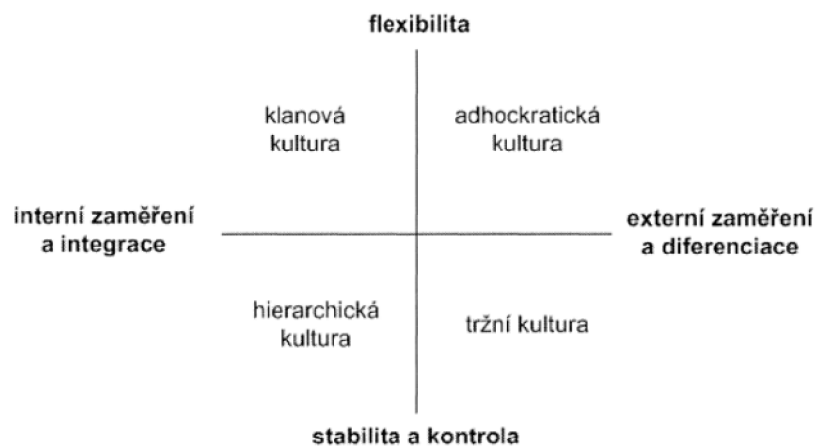
U H. I. Ansoffa (in Lukášová, 2010, s. 105 – 107) jde o rozlišení firemních kultur dle reakce na požadavky prostředí.

- **Stabilní** – zaměřenost na minulost a odpor k riziku.
- **Reaktivní** – zaměřenost na současnost a tolerance malého rizika.
- **Anticipující** – zaměřenost na současnost, přijímání známých rizik a schopnost změn.
- **Prozkoumávající** – zaměřenost na současnost a budoucnost, uznávání rizik i změn.
- **Tvořivá** – zaměřenost na budoucnost a přijímání rizik.

3.7.2.3 Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

„Model soupeřících hodnot“ tak popisuje tuto typologii Lukášová (2010, s. 108 – 110). V kombinaci dvou rovin, rozměrů vznikají další čtyři typy kultur – flexibilita a kontrola zaměření – interní a externí. Každý typ kultury využívá určitých prostředků k dosažení daného cíle.

- **Klanová kultura** – týmové myšlení, tradice, morální hodnoty, pozitivní interní prostředí (loajalita a úspěch).
- **Hierarchická kultura** – hierarchické prostředí, důraz na postupy, předpisy, pravidla.
- **Adhokratická kultura** – podnikatelské a tvořivé prostředí, inovativnost, přizpůsobivost.
- **Tržní kultura** – výsledky a měřitelný cíl.



Obr. 4 Model soupeřících hodnot

(zdroj Lukášová, 2010, s. 108)

3.7.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

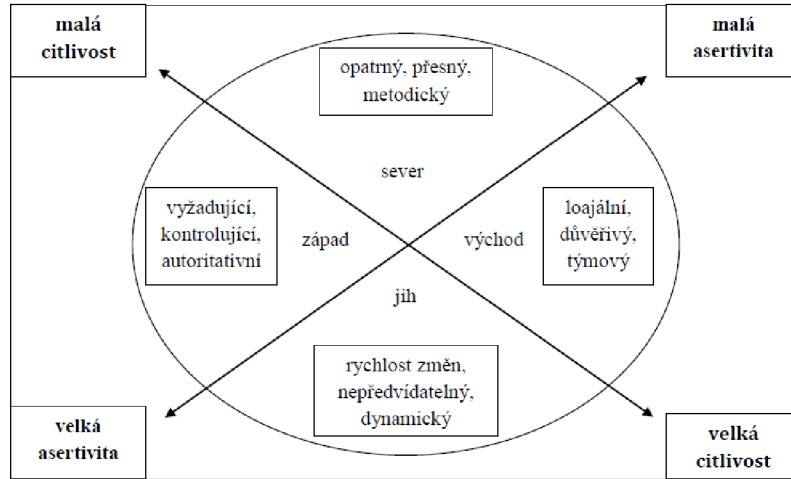
Jedná se o popis modelů chování organizace v tržním prostředí a vůči jiným organizacím, způsob jednání pracovníků firmy mezi sebou i k firmě samotné. (Lukášová, 2010, s. 117 – 125)

3.7.3.1 Kompasový model

Dle autorky Wendy Hall je východiskem sledování rozdílů v partnerských interakcích za použití modelu MIR (Managing Interpersonal Relations) zakládajícím se na dvou dimenzích – asertivitě a citlivosti. Kombinace uvedených dimenzí určují následující vzorce chování firem.

- **Severní kulturní styl** (malá asertivita, malá citlivost) využívají organizace, které podrobně studují fakta a na jejich základě se rozhodují, zůstávají u ověřených postupů.
- **Jižní kulturní styl** (vysoká asertivita, vysoká citlivost) představují firmy s dobrým instinktem a rozhodující se rychle a spontánně; jsou kreativní a nezávislé.
- **Východní kulturní styl** (malá asertivita, vysoká citlivost) reprezentují skromné firmy budující u svých pracovníků tým s harmonickými vztahy, které jsou spolu s loajalitou důležité i při spolupráci se samotnou firmou.

- **Západní kulturní styl** (vysoká asertivita, malá citlivost) ztělesňují organizace zaměřené na úkoly a rozhodující se rychle na základě faktů a míry rizika; problémy řeší ihned a efektivně.



Obr. 5 Kompasový model Wendy Hall

(zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 88)

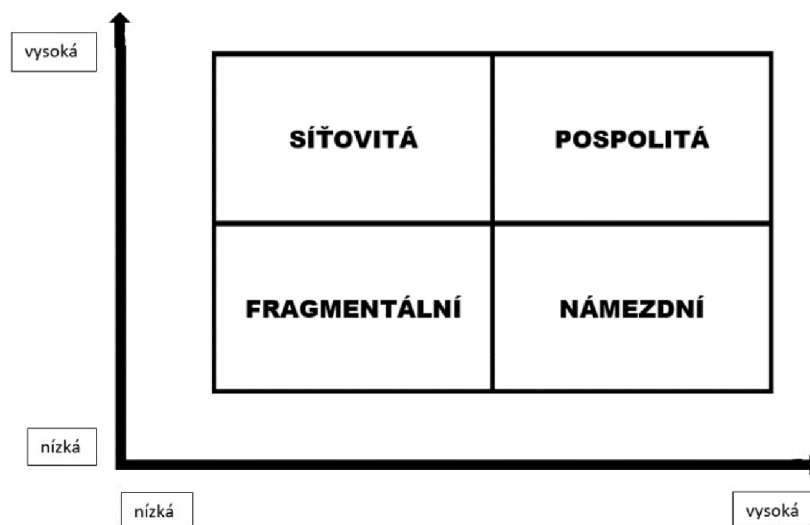
3.7.3.2 Typologie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Tato typologie se zaměřuje na charakter vztahů s dopadem na efektivnost organizace. Obsahuje dvě dimenze, a to solidaritu (společné zájmy, cíle, úkoly) a sociabilitu (vztahy ve společnosti mezi členy organizace). Je-li míra solidarita vysoká, je vysoká také efektivní spolupráce ve firmě. Je-li nízká míra sociability, vypovídá to o zaměření pracovníků na sebe samé.

Propojením uvedených dimenzí vznikají čtyři typy kultur.

- **Sít'ová** – jde o potlačení solidarity na úkor sociability.
- **Pospolitá** – obě dimenze jsou vyrovnané.
- **Fragmentární** – velká míra individualismu s loajalitou k dané organizaci.
- **Námezdní** – převažuje solidarita nad sociabilitou.

Uvedené typy kultur mají svou negativní a pozitivní formu.



Obr. 6 Model "krychle 2S" Goffeho a Jonese

(zdroj: vlastní)

3.7.4 Typologie dle dominantní orientace ve změně

Jde o druh typologie vycházející z práce R. Milese a Ch. Snowa a přihlíží se k reakci organizace na měnící se okolnosti.

- **Obranná kultura** – stabilita a jistota v tržním prostředí; zachování dosavadní činnosti s důkladnou organizací v celé firmě; formální plány a detailní kontrola; nízké cenové relace a specializace; stabilní skupina klientů.
- **Akční kultura** – změny v činnosti organizace; inovace; cenová manipulace; technologická modernizace; improvizace a okamžité možnosti; namátková kontrola; tržní příležitosti.
- **Analytická kultura** – nové způsoby úspěchu; kompromis mezi stávajícím a novými možnostmi; pomalé a nenásilné přizpůsobení se; kompromis mezi obrannou a akční kulturou. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 40)

4 Úloha a změna firemní kultury

4.1 Význam firemní kultury

Dle Váchaly et. al. (2013, s. 598- 599) je firemní kultura projevem tradic a hodnot prolínající se do každodenního jednání pracovníků organizace, kteří je respektují a uznávají. Úlohou podnikové kultury je reagovat na měnící se podmínky přicházející z firmy a jejího okolí.

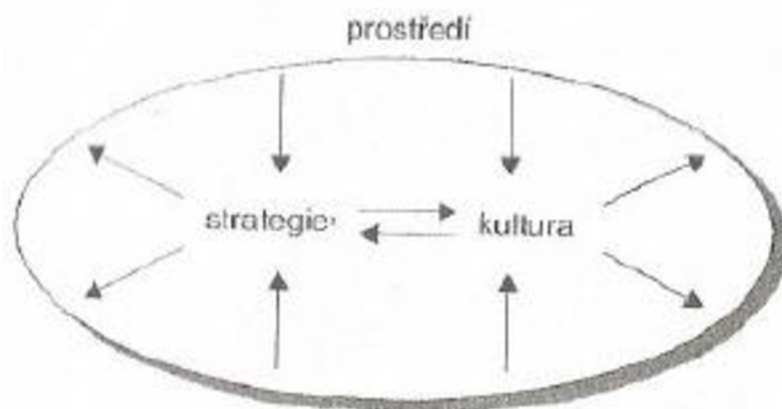
Dobře fungující podniková kultura je propojením hodnot, postojů a napomáhá k rozhodování a spolupráci v řídicích procesech. Je nedílnou složkou pro výkonnost a efektivnost firmy. Význam podnikové kultury spočívá v tom, že ji chápou všichni zaměstnanci a jsou jí motivováni k efektivní práci. Nemalou roli hraje také prostředí včetně vztahů. Je-li pracovník přesvědčen o smyslu své práce, podává lepší výkon. (Cejthamr et. al., 2010, s. 262 – 263).

4.2 Firemní kultura a strategie

I když jsou firemní kultura a firemní strategie dvě odlišné věci, jedna s druhou úzce souvisí a vzájemně se ovlivňují. Právě firemní kultura může významně pomoci s implementací podnikové strategie do samotné praxe. Je-li vhodně zvolená, podporuje strategii a vize firmy. Naopak nevhodně zvolená firemní kultura se dokonce může stát i překážkou při prosazování strategických cílů.

Podniková kultura funguje jako součást organizačního systému daného podniku a je tak ve vzájemné interakci se zvolenou strategií a uspořádáním firmy a ovlivňuje také vztahy a organizační procesy.

V dnešním proměnlivém tržním prostředí je důležitý právě vztah mezi strategií, kulturou a prostředím. Jde o pružné reakce na změny v prostředí s cílem dosáhnout stability a rozvoje firmy. (Lukášová, 2010, s. 65 – 66)



Obr. 7 Vztah strategie, kultury a prostředí
(zdroj Lukášová, 2010, s. 66)

4.3 Síla firemní kultury

Je-li firemní kultura v organizaci slabá, nemá téměř žádný vliv na chování a jednání zaměstnanců. Naopak silná firemní kultura podstatně ovlivňuje nejen charakter a průběh organizačních jevů, ale také usnadňuje řízení firmy včetně působení řídicích pracovníků na řadové zaměstnance.

Silná firemní kultura jasně vymezuje požadované chování, žádoucí a akceptovatelné činnosti. Jde o soubor hodnot, standardů a symbolů, které musí být logicky a snadno uspořádané, sdělitelné a srozumitelné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní zařazení a dosažené vzdělání.

Síla a slabost firemní kultury také souvisí s její vnitřní odlišností u dílčích subkultur v dané firmě (diferenciace v řídicí hierarchii – manažeři, řadoví pracovníci, diferenciace mezi oborová (informatika, výroba, obchod apod.). (Bedrnová, 2009)

Z uvedených informací lze odvodit, že silná firemní kultura je pro organizaci velmi důležitá a je třeba ji neustále posilovat. Se silnou firemní kulturou dokáže podnik dobře komunikovat nejenom „sám se sebou“ v jednotlivých stupních řízení, ale také směrem ven ke konkurenci v tržním prostředí. To může posílit jeho pozici na trhu a také přivést nové zákazníky. Uvnitř firmy pak může společné sdílení hodnot a morálky mít za následek spokojené pracovníky s vyšším pracovním výkonem.

4.4 Změna firemní kultury

Přistoupí-li firma ke změně firemní kultury, znamená to, že se snaží dosáhnout konkurenceschopnosti, lepší prosperity a vlastního rozvoje. Změnu firemní kultury mohou mít na svědomí změny související se změnami vnitřních a vnějších vlivů firemní kultury. Podle Pfeifera, Umlaufové (1993, s. 33) je v některých situacích nutné přikročit ke změně firemní kultury, a to při:

- Nesouladu existující podnikové kultury se strategicky potřebnou podnikovou kulturou.
- Změně charakteru stávající podnikové kultury vyvolané změnami v okolí firmy (ekonomickém, sociálním i technickém).
- Vývojových přechodech organizace.
- Výrazných změnách velikosti firmy.
- Generační obměně ve vedení podniku.
- Závažné změně v předmětu podnikání.
- Změně v tržním postavení aj.

Změna firemní kultury by měla brát zřetel na klíčové zájmy, na inovace a na výsledky včetně jejich kvality.

Změna firemní kultury má zajistit přechod z výchozího stavu ke stavu cílovému, kdy výchozím stavem je obsah podnikové kultury (sdílené představy, hodnoty, přístupy) neodpovídající strategickým cílům a filozofii podniku. Cílovým stavem je sdílení představ, hodnot a přístupů podporujících budoucí prosperitu podniku.

Dle Pfeifera, Umlaufové (1993, s. 33) lze využít ke změně podnikové kultury přímé a nepřímé nástroje.

- **Přímé nástroje** – lze sledovat jejich použití, rychlé dosažení výsledků (projekty změn podnikové kultury, změny v organizační struktuře, technologické změny, změny v řídicích procesech, personální změny aj.).
- **Nepřímé nástroje** – časová prodleva, projevují se zprostředkovaně, silné efekty (změna způsobu komunikace, šíření rituálů a historek, osobní příklad, „hrdinové“, časopisy, nástěnky – podpora šíření nové kultury, aj.).

Podle Bedrnové (2009) je důležité při změně podnikové kultury správně implementovat nové prvky do stávající kultury. Správné implementaci napomáhá to, že jde

o výlučnou záležitost vrcholových pracovníků firmy (formulace filozofie, strategie i hlavních zásad), jde o aktivní výzkumný proces napříč střední úrovní řízení se zpětnou vazbou vrcholového managementu a také následnými konzultacemi se zaměstnanci. Při implementaci nových prvků je důležité dodržování maximální a rychlé informovanosti pracovníků včetně top managementu, zpracování firemní kultury do písemné podoby a seznámení všech pracovníků s tímto dokumentem.

4.5 Firemní kultura a jedinec

Potenciální zaměstnanec si většinou zjišťuje informace o svém budoucím zaměstnavateli a o konkrétní pozici ještě před svým nástupem.

Po nástupu do firmy je každý pracovník vystaven socializačním procesům včetně seznamování se s podnikovou kulturou, tj. sdílenými názory a hodnotami, s tím, co je v dané firmě akceptovatelné a co naopak nepřijatelné. U větších společností prochází nový pracovník nejprve školením, kde se dozví o firmě a její organizační struktuře bližší informace a je dále cíleně adaptován. U menších firem se jedná většinou o osobní předání a neformální zpracování informací. Pokud nový zaměstnanec již měl o svém zaměstnavateli a jeho fungování nějaké informace před samotným nástupem, je adaptace pracovníka bez zásadnějších problémů. V opačném případě může novému zaměstnanci daná firemní kultura a organizační struktura nevyhovovat a nebude schopen a ochoten je přijmout, případně některou jejich složku. Může taky dojít ke ztotožnění jenom „jako“ na základě např. finanční motivace, což vede k postupně k malé produktivitě s možným syndromem vyhoření. (Lukášová, 2010, s. 38)

5 Zdroje firemní kultury

Jde o prvky, které v různých kombinacích ovlivňují podnikovou kulturu nejen obsahově, ale zároveň také určují její sílu. Jde o:

- Vliv prostředí (nadmístní kultura, podnikatelské prostředí, konkurence).
- Vliv vlastníka či zakladatele podniku.
- Velikost firmy a doba jejího fungování.
- Vliv používaných technologií. (Jančíková, [online])

5.1 Vliv národní kultury, podnikatelského prostředí a konkurence

Je jedním z nejvýznamnějších zdrojů podnikové kultury. Jde o hodnoty, pravidla, základní přesvědčení a způsob chování hluboce zakořeněné v jednotlivých národních kulturách a přenášející se do firem působících v dané zemi.

Podnikatelským prostředím se zpravidla myslí místní prostředí, ve kterém firma přímo působí a jehož hodnotám a předpokladům se snaží firma přizpůsobit. To pak ovlivňuje mínění místní veřejnosti, které pak firmu může lépe přijmout nebo naopak. Toto prostředí mohou ovlivňovat i jiné prvky jako je nízká nezaměstnanost nebo ekonomická situace.

Konkurenční prostředí může firmě dopomoci k tomu, aby se stala ještě lepší. Vyzpozuje-li podnik, jaké hodnoty využívá jeho konkurence proto, aby se udržela na trhu, a použije je ve vlastním prostředí, mohou se při jejich dalším rozvíjení stát i konkurenční výhodou.

5.2 Vliv vlastníka či zakladatele podniku

Jde o jedinečný zdroj v daném podniku. Samotný zakladatel má představy o normách a hodnotách, které chce zavést ve své firmě. Tím je hned od počátku firmy utvářen obsah firemní kultury. Tento vliv je patrný hlavně u menších podniků.

5.3 Velikost firmy a doba jejího fungování

Tento zdroj firemní kultury je silně ovlivňován třemi vývojovými fázemi dané organizace. V počáteční fázi je znát dominantní vliv zakladatele firmy. Jde o období, kdy se firma snaží prosadit v tržním prostředí. Je tedy přizpůsobivá, schopná improvizace a v podniku panují neformální vztahy. Kultura je zdrojem síly identity daného podniku.

V další fázi, tzv. středním věku, již podnik působí na trhu delší dobu a snaží se nejen udržet si svou pozici, ale také se dál rozvíjet. Toto období už vyžaduje pevnou organizační strukturu, jasná pravidla a strategická rozhodnutí. Dochází také k vytrácení společných cílů vznikají subkultury a může se projevovat také určitá nepružnost.

Poslední fází je zralost podniku. Jde o období, kdy je firma již stabilní. Nastavenou firemní kulturu se snaží organizace chránit a dodržovat. Existují tradice, které jsou pro organizaci zdrojem identity a sebevědomí. Klíčová je schopnost přizpůsobit se prostředí.

5.4 Vliv používaných technologií

Používané technologie ovlivňují v dané organizaci pracovní procesy a také nejen vnitřní chod firmy, ale i to, jak je chod firmy vnímán jejím okolím. Jde hlavně o komunikaci, a to nejen uvnitř firmy, ale také směrem ven. (Lukášová, 2010, s. 33 - 35)

6 Vlastní práce

6.1 Policie ČR

Policie ČR je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor, který nahradil po událostech v roce 1989 dřívější ozbrojené složky Sboru národní bezpečnosti – Veřejnou bezpečnost.

6.2 Policie ČR a historie

Už v pradávných dobách se můžeme setkat se snahou člověka chránit svou kořist, majetek nebo život nejen před zvěří, ale i před jiným člověkem. S tím, jak se společnost vyvíjela a bohatla, začaly sílit i samotné útoky spojené s loupením a vyvstala potřeba ochrany. Objevili se první žoldnéři, jejichž úkolem bylo hlídání městských hradeb včetně mostů a bran, a také první městské hlídky, jež hlídaly pořádek uvnitř samotného města. Časem se se jejich pravomoc rozšiřovala dál. Za vlády Habsburků došlo k reformám a oddělení policejního systému od justičního, zřizovala se policejní ředitelství a samotná policie se rozdělila na uniformovanou a tzv. tajnou (bez uniforem).

Prvním bezpečnostním sborem v dnešním slova smyslu bylo četnictvo, které vzniklo na počátku 19. století a působilo na celém území republiky. Postupně se struktura četnictva měnila na základě převzatých zahraničních praxí. Vznikaly četnické pátrací stanice (1928) zabývající se závažnými trestnými činy, dále pak (1935) útvary pro silniční kontroly a četnické letecké hlídky.

Roku 1918 začíná na veřejný pořádek a bezpečnost dohlížet také státní policie, což je vžité neoficiální označení pro spíše polocivilní struktury (státní policejní úřady, vymezená část ministerstva, sbory strážce bezpečnosti, obecní policie) vykonávající zpravodajskou či hlídkovou službu, eskorty zadržených aj.

V období protektorátu se na našem území setkáváme také s „bezpečnostními“ složkami německé říše Gestapem a dochází k reorganizaci policejní správy na protektorátní policii.

V roce 1945 se vrací moc do rukou Čechů a zřizuje se Sbor národní bezpečnosti s podřízeností k ministerstvu vnitra se začleněním složek státní i komunální policie. Začala vznikat obvodní oddělení v místech přímého výkonu služby, nad nimi pak okresní a krajská velitelství s podřízeností Hlavní správě národní bezpečnosti. Další změny přicházely během let se změnami územního uspořádání.

Po roce 1989 dochází k transformaci na Policii České a Slovenské Federativní republiky. V roce 1991 vzniká Policie ČR, v jejíž struktuře došlo k poslední výrazné změně v roce 2009, kdy vznikla nová krajská ředitelství (8), která však nevymezovala správně vzniklé kraje z roku 2000 (14). V roce 2010 tedy došlo ke změně a počet krajských ředitelství policie byl rozšířen tak, aby reflektoval počet krajů.

V době totality nebyla policie lidmi vnímána dobře. Nedůvěra lidí v práci policie komplikovala její každodenní boj za udržení pořádku a bezpečí. Dlouhou dobu se nedařilo policii zvrátit toto podvědomí. Jde o běh na dlouhou trať a je nutné si připomenout, že policie je tu s námi již od počátku vzniku československého státu, kdy hodnotami byla úcta, respekt a vážnost, na něž se současná policie snaží navázat.

6.3 Policie ČR a současnost

Policie ČR je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem č. 273/2008 Sb., ze dne 17. července 2008, kde se uvádí, že Policie slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osoba a majetku a veřejný pořádek, 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“).

Policie je podřízena ministerstvu vnitra a za činnost policie, kterou řídí policejní prezidium, odpovídá policejní prezident. Pod policejní prezidium spadají útvary s celostátní působností (zřizuje ministr na návrh policejního prezidenta), krajská ředitelství policie (jsou řízena zákonem) a útvary zřízené v rámci krajského ředitelství (zřizuje policejní prezident na návrh ředitele krajského ředitelství). Mezi hlavní činnosti policejního prezidia patří určování cíle rozvoje policie, řešení koncepce její organizace a řízení včetně stanovení úkolů jednotlivých služeb. Zabývá se také analyzováním a kontrolou činnosti policie, koordinací činností jednotlivých policejních útvarů při plnění úkolů přesahujících jejich územní či věcnou působnost. V rámci Policie ČR působí kriminalistický ústav, letecká služba, pyrotechnická služba, služba cizinecké policie, služba dopravní policie, služba pořádkové policie, ochranná služba a další specializované služby.

Útvary s působností na celém území ČR plní specifické úkoly na celém území státu související např. s odhalováním organizovaného zločinu nebo korupce, se závažnou finanční

kriminalitou, s ochranou prezidenta republiky, se vzděláváním a služební přípravou členů policie. Mohou také vypomáhat ostatním policejním útvarům.

Krajská ředitelství policie slouží veřejnosti na vymezeném území. Jde tedy o útvary s územně vymezenou působností, jimž mohou být podřízeny další územní útvary.

6.4 Policie ČR a firemní kultura

Policie České republiky je součástí společnosti a je tedy ovlivňována všemi aspekty, které ovlivňují i danou společnost. S ohledem na počet pracovníků se jedná o jednu z největších „firem“ v České republice. Obsah policie jako proces je proměnlivý, ale forma policie jako struktura je naproti tomu silně rigidní (policejní prezidia jako centrální řídicí prvky, regionální policejní útvary, specializované útvary aj.). Policie ČR se snaží do svého řízení a koncepce rozvoje zanést také dobré zkušenosti ze zahraničních bezpečnostních sborů a v zahraničí je vnímána velmi dobře. Velkou zásluhu na tom určitě mají nejen samotní příslušníci a zaměstnanci policie, ale také zavedená firemní kultura přispívající k pozitivní atmosféře v samotné organizaci. Hlavními prvky firemní kultury jsou symboly, hodnoty, rituály a hrdinové, normy, postoje, předpoklady a artefakty. Všechny tyto prvky se nacházejí také v systému Policie ČR a my se s některými z nich seznámíme blíže.

6.4.1 Hodnoty

Policejní práce je povolání řídicí se všemi zákonnými a morálními pravidly. Úkolem každého příslušníka Policie ČR je chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti, prosazovat zákon, chránit práva a svobody osob, potírat trestnou a protiprávní činnost včetně prevence. Policie ČR má bohatou historii (expozice v Muzeu Policie ČR v areálu pražského Karlova) a po celou dobu se snaží zastávat hodnoty morálky i samotné demokracie.

Policie ČR sestavila a vydala Etický kodex Policie České republiky se zanesenými principy, které sdílejí a dodržují všichni její příslušníci a zaměstnanci. Zařadila se tak k moderním firmám a sdružením vyznávajícím pravidla slušnosti, respektu a úcty. Samotný kodex je rozdělen do pěti částí.

První část se zabývá pěti hlavními vytyčenými cíli uloženými i v zákoně o Policii ČR č. 273/2008 Sb.

Ve druhé části jsou vyjmenovány základní hodnoty, a to profesionalita, nestrannost, odpovědnost, ohleduplnost a bezúhonnost.

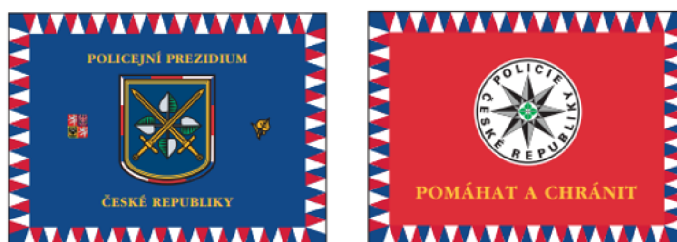
Třetí část je závazkem vůči společnosti a zaměřuje se na chování policie ve společnosti a prosazování zákonů ve prospěch veřejnosti při uplatňování rovného a korektního přístupu ke každé osobě bez rozdílu s respektem k menšinám (kulturním i hodnotovým). Je zde zmíněno i využívání donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem a v nejnižší možné míře v souladu s principem krajní nouze a nutné obrany, zachovávání mlčenlivosti o služebních informacích či odmítání jakéhokoliv korupčního jednání a protizákonné činnosti.

Čtvrtou částí přijímá Policie ČR závazek vůči svým příslušníkům postavený na otevřené a partnerské spolupráci, za vzájemné úcty a respektování zásad slušného a korektního jednání. Vyzdvihuje netoleranci krýt trestnou činnost svých kolegů stejně tak jako jejich jiné protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.

Poslední pátá část cílí na osobní a profesionální přístup každého příslušníka Policie ČR a zdůrazňuje bezúhonné morální jednání nejen ve službě, ale i mimo ni.

6.4.2 Symboly

Symbol je obvykle vizuální znak, znamení, emblém či značka, která odkazuje na určitý tradiční význam. Jde o něco, co člověk vnímá na první pohled. U Policie ČR jsou základními symboly jejich znak a vlajka včetně hesla, dále pak služební průkaz příslušníka Policie ČR, kovové identifikační číslo příslušníka Policie ČR či rukávový znak Policie ČR.



Obr. 8 Vlajka Policie ČR

(zdroj: Interní dokumenty, Policejní prezidium České republiky)



Obr. 9 Znak Policie ČR a rukávový znak

(zdroj: Interní dokumenty Policie ČR)



Obr. 10 Služební průkaz a kovové identifikační číslo

(zdroj: Interní dokumenty Policie ČR)

Svoji vlajku mají také všechna krajská ředitelství a útvary s celorepublikovou působností. Jednu stranu vlajky vždy představuje znak Policie ČR a heslo „Pomáhat a chránit“. Druhou stranu zdobí znak daného krajského ředitelství či celorepublikového útvaru.

Důležitou částí, dle které lze identifikovat příslušníka policejního sboru už na první pohled, je jeho služební stejnokroj. K odlišnosti od původního Sboru národní bezpečnosti došlo už při vzniku Policie ČR v roce 1991, a to barvou i stylem. Stejnokroje, které mají dnešní policisté k dispozici jsou zpracovány z funkčních materiálů s reflexními prvky a praktických střihů, aby byli těm, kdo je nosí, příjemné.



Obr. 11 Stejnokroje Policie ČR

(zdroj: Interní dokumenty Policie ČR)

Se stejnokroji souvisí hodnostní označení, jež též prošlo změnou. Zůstává zachováno prvorepublikové rozdělení na zlatě označené důstojníky a stříbrně označené poddůstojníky. U označení poddůstojníků se mění malá pěticípá hvězda na třícípou a pro důstojníky zůstává zachována hvězda pěticípá. Zavádí se rozlišovací znak dané služby (všeobecná, dopravní, pořádková, cizinecká, kriminální a vyšetřování, hudba hradní stráže).

Policie vždy využívala vozidla jak v civilním provedení, tak ve zvláštní barevné kombinaci. Okamžitě po vzniku Policie ČR došlo k přebarvení dosud používaného oranžovo-bílého zbarvení s černými nápisy na bílou barvu se zeleným pruhem a černým nápisem policie. V roce 2008 byl zelený pruh doplněn o heslo „Pomáhat a chránit“ a ve stejném roce došlo i k představení zcela nového barevného provedení policejních vozidel – stříbrná barva s modrými a žlutými prvky, nápisy policie, uvedeným heslem a později i kódem na střeše.



Obr. 12 Vozidla Policie ČR - starší verze

(zdroj: Veteran.cz, Naše vlastní speciální vozidla [online])



Obr. 13 Vozidlo Policie ČR - současnost

(zdroj: *Veteran.cz, Naše vlastní speciální vozidla* [online])

Pro vizuální prezentaci Policie ČR vydalo Policejní prezidium České republiky grafický manuál, který obsahuje připravené šablony pro služební korespondenci, pro grafické prezentace, úřední záznamy, společenské dopisy či diplomy nebo pamětní listy, které se udělují. Grafický manuál je pravidelně aktualizován.

6.4.3 Hrdinové

Policie je jedno z mála povolání, kde hrdinové mají velký význam a mnohdy mohou sloužit jako vzor pro další příslušníky včetně nově příchozích. Každý rok proto Policie ČR oceňuje své příslušníky a zaměstnance v kategoriích policista roku, zaměstnanec roku, kolektiv roku a čin roku. Nominace se nejprve provádějí v rámci jednotlivých krajů, kdy etické komise vyberou nejlepší a ti postoupí do kola celorepublikového, kde se utkají o prvenství. Vítěze jednotlivých kategorií slavnostně vyhlašuje policejní prezident.

V rámci Policie ČR mohou být také udělovány medaile, např. Medaile za statečnost. Příslušníci mohou být oceňováni také za počet odsloužených let. Jedná se o medaile za věrnost.



Obr. 14 Medaile Policie ČR

(zdroj: *interní materiály Policie ČR*)

Dále jsou udělována zvláštní ocenění, které mohou získat jen někteří policisté za určitých podmínek. Ať už se jedná například o čestný dar Policie ČR – kord. Uděluje se pouze policejnímu prezidentovi či policistovi v generálské hodnosti, výjimečně může být uděleno i policistovi s mimořádnými zásluhami či příslušníkovi zahraničního bezpečnostního sboru s výjimečnými zásluhami u Policie ČR.

Podobným oceněním je pamětní bodák Policie ČR, které může získat policista v hodnosti plukovník či při stejných výjimkách jako u ocenění kord.

Posledním oceněním, které lze získat v řadách Policie ČR je Plaketa Policie České republiky. Toto ocenění může být uděleno i domácím či zahraničním osobám i spoluobčanům, kteří nejsou v pracovním poměru se zmiňovanou organizací, ale zasloužili se významně při řešení záležitostí veřejného pořádku a bezpečnosti.



Obr. 15 Kord, Bodák, Plaketa

(zdroj: interní materiály Policie ČR)

V rámci této podkapitoly bychom neměli opomenout i čestné pohřebiště Československé policie a četnictva a památník padlých příslušníků Policie ČR. Je vzpomínkou na kolegy padlé v letech 1938 – 1945. Pomník byl slavnostně odhalen k 70. výročí ukončení druhé světové války za přítomnosti všech praporů a účasti nejvyšších policejních důstojníků, předních politických představitelů i zástupců zahraničních bezpečnostních sborů.



Obr. 16 Čestné pohřebiště

(zdroj: interní materiály)

6.4.4 Rituály

Rituál neboli obřad či ceremonie, je způsob chování založený na tradičních a osvědčených pravidlech a normách. Mohou být náboženské, společenské, firemní, individuální nebo třeba i čarodějné. Existují i u Policie ČR ať už ve formální či neformální podobě.

Jedním z hlavních rituálů je slib nových příslušníků, který každý musí složit v den nástupu do výkonu služby. Většinou se tyto sliby skládají u příležitosti některého ze státních svátků na významných místech a jsou přístupné veřejnosti. Text slibu je: *„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 rádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“*

V jednotlivých krajích se konají výroční aktivity za přítomnosti vysokých představitelů daného kraje včetně zástupce z řad Policie ČR.

Policie ČR je součástí společnosti, ve které funguje a aby fungovala co nejlépe, je důležitá kvalitní spolupráce. Proto se pořádají měsíční porady se zástupci všech úrovní působnosti a dbá se na to, aby se probírané informace dostaly až k tomu nejřadovějšímu policistovi.

Policie ČR má zpracovanou strategickou koncepci svého rozvoje do roku 2020. Udává policii střednědobý směr její působnosti v oblastech zajištění vnitřní bezpečnosti, ochrany před terorismem či zapojení do bezpečnostních opatření souvisejících s nelegální migrací. Součástí koncepce jsou také jasně vytýčené priority jednotlivých náměstků policejního prezidenta, analýza bezpečnostního prostředí, hodnocení stavu policie v oblastech

ekonomiky a financí včetně lidských zdrojů. Nechybí ani výčet nedostatků a navržená opatření ke zlepšení situace ve všech oblastech, kterých se nedostatky týkají.

Mezi benefity, které Policie ČR má určitě patří Fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP). Účelem tohoto fondu je poskytnout příslušníkům a zaměstnancům Policie ČR např. příspěvek na dovolenou, stravování nebo dětskou rekreaci. Při čerpání těchto prostředků má spolurozhodovací moc odborová organizace, avšak nárok na tyto příspěvky nelze vymáhat právně.

Pravidla pro čerpání prostředků z FKSP si stanovuje každá organizační složka státu sama. V rámci Krajského ředitelství policie kraje Vysočina byl vytvořen tzv. osobní limit zaměstnance, který je odvozen z rozpočtu fondu schváleného pro daný kalendářní rok. Výše toho limitu se zveřejňuje vždy nejpozději do konce ledna platného kalendářního roku. Osobní limit lze využít například na závodní stravování, organizované pobyty, na penzijní spoření či životní pojištění, vitamínové prostředky nebo očkování aj.

Krajské ředitelství policie kraje Vysočina nabízí pro své příslušníky a zaměstnance také příspěvek na dětskou rekreaci (pro děti do 15 let) nebo příspěvek na bytové účely (částka maximálně 100.000 Kč a splatnost 8 let).

Velká část fondu je využívána pro zajištění darů nejen k životním či pracovním výročím, k odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu, ale také za mimořádné aktivity humanitárního a sociálního charakteru. Fond umožňuje také poskytnutí finančních prostředků jako sociální výpomoci v rámci odůvodněných případů.

6.5 Policie ČR a systém vzdělávání

Systém vzdělávání u Policie ČR spadá do kompetence Odboru policejního vzdělávání a služební přípravy Policejního prezidia České republiky a Policejní akademie České republiky a zastřešují je tři školy se statusem vyšší policejní škola (v Praze, Opatovicích nad Labem a Holešově) a Policejní akademie ČR.

Policejní akademie ČR je jedinou státní policejní vysokou školou univerzitního typu v České republice s omezenou samosprávou. Je organizační složkou Ministerstva vnitra. Lze tu studovat bakalářské, magisterské i doktorské studijní programy v prezenční i kombinované formě. Studovat tu mohou nejen policisté ve služebním poměru, ale i zaměstnanci ministerstva vnitra či resortů uskutečňujících ochranu práva. Dokonce tu mohou studovat i civilní uchazeči po maturitě, pokud mají zájem studovat vysokou školu

s bezpečnostně právní problematikou. Policejní akademie nabízí uchazečům možnost studovat na fakultě bezpečnostně právní a fakultě bezpečnostního managementu. Absolventi najdou uplatnění v řídicích funkcích a specializovaných profesích na ministerstvu vnitra, u Policie ČR, u Celní správy či Vězeňské služby, v Bezpečnostní informační službě apod.

V kompetenci Policejní akademie ČR se konají odborná sympozia, odborné mezinárodní konference či stáže i různá školení.

Pod patronací Policejního prezidia ČR se konají různé vzdělávací kurzy (jazykové, kynologické, hipologické, pyrotechnické aj.).

Školení z bezpečnosti práce, požární ochrany, komplexní přípravy a testu na použití zbraně a donucovacích prostředků se provádí pod vedením referenta bezpečnosti práce na jednotlivých krajských ředitelstvích i formou e-learningu.

Systém vzdělávání u Policie ČR je kvalitní a má vysokou úroveň. Je založen na včasné informování o změnách v právním systému a možnosti vzdělávání se v dále využívaných oblastech.

6.6 Policie ČR a zlepšení firemní kultury

Práce policisty je náročná s velkou zodpovědností, čemuž ale neodpovídá finanční ohodnocení, které je příslušníkům a zaměstnancům policie nabízeno při nástupu. I to je příčinou toho, že zájem o tuto práci není velký. Proto na policejním prezidiu vznikla pracovní skupina „Nábor“, aby pomohla situaci řešit také na základě přezkoumání firemní kultury a jejich prvků, které by mohly být nápomocny. Vznikl tak jeden z benefitů, jež běžně využívají i jiné velké firmy, a to náborový příspěvek. Ten pomohl částečně zlepšit situaci tam, kde je kritický personální stav.

Dalším motivačním prvkem je stabilizační příspěvek, který by měl napomoci k personální stabilizaci hlavně u příslušníků, kteří se rozhodují, zda vzhledem k věku u Policie ČR zůstat nebo odejít jinam.

Benefitem, který by ocenili hlavně mladí příslušníci a zaměstnanci firmy, jsou firemní mateřské školky. Mnoho firem již tuto možnost využívá a přináší jim to své „ovoce“. Také v řadách policie pracuje mnoho mladých lidí, kterým by tento benefit mohl hodně pomoci. V České republice se opět rodí čím dál víc dětí a sehnat místo v mateřské školce není vůbec jednoduché. Jejich zavedením by se mohla firma stát atraktivnější, posílila by svoji firemní kulturu a zároveň by to byl další krok ke stabilizaci organizace.

Stávající firemní kultura u Policie ČR je na dobré úrovni a je důležité, že se s ní stále pracuje a neusíná se na vavřínech. Zaváděné nové motivační prvky mají smysl a jsou správným krokem k růstu této kultury. Pokud chce Policie ČR být dobrým zaměstnavatelem a mít nové a nové zájemce o práci, je firemní kultura spolu s jejími prvky jedním z výrazných bodů, které by ji k tomu mohli pomoci.

7 Výsledky a diskuse

7.1 Krajské ředitelství policie kraje Vysočina

Krajské ředitelství policie kraje Vysočina je jedním ze 14 krajských ředitelství v České republice. Vzniklo 1. ledna 2010 a dělí se na pět územních odborů, a to Jihlava, Třebíč, Žďár nad Sázavou, Pelhřimov a Havlíčkův Brod.

Kraj Vysočina je pátým největším krajem České republiky (asi 9 % z celkové rozlohy ČR). Rozkládá se na Českomoravské vrchovině a jeho plocha je 6 796 km². Žije zde 508 852 obyvatel (rok 2021). Metropolí kraje je Jihlava, nejstarší horní město českých zemí. Tento kraj je umístěn v dopravním i populačním středu země a prochází jím hlavní dopravní tepna dálnice D1.

Strategická poloha Vysočiny přilákala v posledních letech řadu zahraničních investorů s jejich výrobními kapacitami, ale mnohdy i výzkumem a vývojem. V tomto kraji najdeme několik památek zapsaných mezi světové kulturní dědictví UNESCO. Nachází se zde i první z našich jaderných elektráren, a to Jaderná elektrárna Dukovany, která spolu s Přečerpávací vodní elektrárnou Dalešice a rozvodnou Slavětice tvoří velký energetický uzel a zároveň i strategické místo. Další důležitou stavbou v tomto kraji je Vodní nádrž Želivka, která je zásobárnou vody pro naše hlavní město Prahu.

V době před onemocněním Covid-19, tj. k 1. 1. 2020, bylo na Krajském ředitelství policie kraje Vysočina k dispozici 1358 systematizovaných tabulkových míst, která byla plně obsazena. Znamená to tedy, že personální situace byla v tomto kraji stabilní, i přesto, že zde působí také nadnárodní společnosti zaměstnávající mnohdy více než 2000 pracovníků s velmi dobrými platovými podmínkami, dokonce mnohdy lepšími či minimálně srovnatelnými i s platem příslušníků či zaměstnanců Policie ČR. Vypovídá to o tom, že povolání policisty bylo pro spoustu uchazečů o zaměstnání zajímavou možností k jejich uplatnění na trhu práce.

O dva roky později k 1. 1. 2022 byl počet systematizovaných tabulkových míst na Krajském ředitelství policie kraje Vysočina navýšen na 1481, avšak nepodařilo se všechna místa obsadit. Obsazeno bylo k danému datu 1375 míst a 106 tabulkových míst zůstalo neobsazených. V procentuální vyjádření to tedy znamená, že obsazenost byla 92,84 %. Lze se jen dohadovat, zda daná situace byla způsobena právě covidovou situací či se na tom podílely jiné aspekty.

Tabulka 2 Systematizovaná místa dle hodnotí v letech 2020, 2022

HODNOST	Počet		ROZDÍL	%		ROZDÍL
	2020	2022		2020	2022	
stržm.	68	83	15	5	6,04	1,04
nstržm.	112	119	7	8,24	8,65	0,41
pprap.	181	153	-28	13,34	11,13	-2,21
prap.	375	360	-15	27,62	26,18	-1,44
nprap.	226	254	28	16,65	18,47	1,82
ppor.	12	12		0,87	0,87	
por.	193	189	-4	14,22	13,75	-0,47
npor.	81	83	2	5,97	6,04	0,07
kpt.	68	82	14	5	5,96	0,96
mjr.	17	18	1	1,25	1,31	0,06
plk.	24	21	-3	1,77	1,53	-0,24
brig. gen.	1	1		0,07	0,07	
Celkem	1358	1375	17	100	100	-0,04

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky vyplývá, že během dvou let došlo ve většině zastoupených pozic jednotlivých hodnotí k navýšení počtu příslušníků (zelená barva; žlutě jsou vyznačeny pozice, kde nedošlo ke změně). Nejvíce se počet navýšil v hodnotí nadpraporčíka a největší úbytek byl v hodnotí podpraporčíka. Jde o hodnotí s nejnižším dosaženým středoškolským vzděláním. I když došlo ke změnám počtu příslušníků i v hodnotích, které patří k vedoucím pracovníkům, tj. podporučík, nadporučík, major a plukovníci, a to z hodnoty 9,93 % v roce 2020 na 9,82 % v roce 2022, stále zůstává naplněn cíl Policejního prezidia ČR. Jde o cíl, kdy pod vedení jednoho policisty spadá v průměru devět řadových příslušníků.

Tabulka 3 Struktura nejvyššího dosaženého vzdělání v letech 2020, 2022

Vzdělání	Počet		Rozdíl	%		Rozdíl
	2020	2022		2020	2022	
SŠ s maturitou	805	818	13	59,28	59,49	0,2
Vyšší odborné	67	58	-9	4,93	4,22	-0,71
Bc.	251	255	4	18,48	18,55	0,07
Ing./Mgr.	235	244	9	17,31	17,74	0,43
Celkem	1358	1375	17	100	100	-0,01

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky můžeme vyčíst, že k počátku roku 2022 více než 36 % příslušníků vystudovalo vysokou školu minimálně s uděleným bakalářským titulem. Vedoucí funkci však mohou vykonávat také příslušníci, kteří dosáhli neakademického titulu DiS., pokud je tedy zařadíme ke kolegům s ukončeným vysokoškolským vzděláním, zvýší se nám počet na 40,5 %. Tato čísla se jen nepatrně liší od situace, která byla v předcovidové době počátkem roku 2020. K 1. 1. 2022 bylo fyzicky na vedoucích tabulkových místech asi 24 % příslušníků, což ukazuje na rezervu 16,5 % těch, kteří mohou zastávat vedoucí pozici. Příčinou tohoto stavu může být podpora studia na vysokých školách, kterou uděluje vedení krajského ředitelství svým příslušníkům. Jde o jeden z motivačních prvků firemní kultury této organizace.

7.2 Dotazníkové šetření

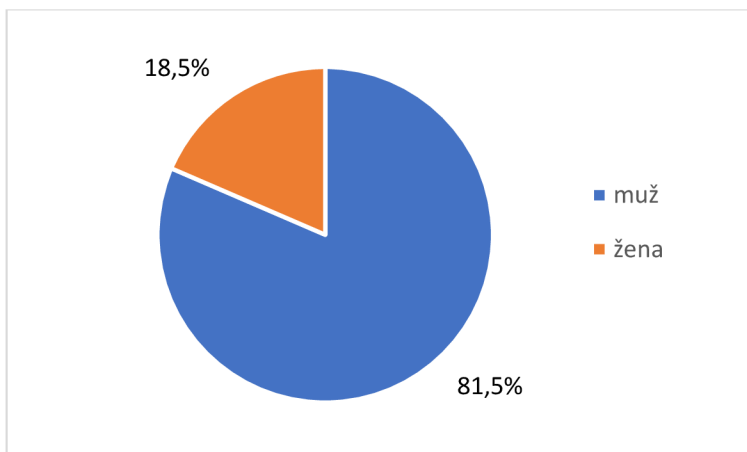
Pro sběr informací prováděného průzkumného šetření byla využita forma primárního kvantitativního průzkumu (metoda písemného dotazování), díky které lze získat přehledná a reprezentativní data. Výsledky tohoto šetření mohou být využity pro následný kvalitativní výzkum s cílem proniknout hlouběji do zjištěných faktů ve firemní kultuře Krajského ředitelství policie kraje Vysočina.

Dotazník byl realizován pomocí internetové platformy Survio. V dotazníkovém šetření bylo využito uzavřených výběrových otázek s možností výběru jedné varianty, uzavřených výčtových otázek s možností výběru několika možností či dichotomických otázek, stejně jako otázek otevřených či Likertovy škály, kdy oslovený vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu s uvedeným tvrzením.

Dotazníkové šetření obsahuje 22 otázek a zúčastnilo se ho 108 příslušníků (88 mužů a 20 žen) různých oddělení Krajského ředitelství policie kraje Vysočina a všechny dotazníky byly zařazeny do šetření, neboť byly vyplněny správně.

V úvodu dotazníkového šetření byly položeny otázky sloužící k identifikaci dotazovaného (pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, služební zařazení, délka služebního poměru včetně spokojenosti s platovým ohodnocením). Další část otázek směřovala na etický kodex a firemní kulturu.

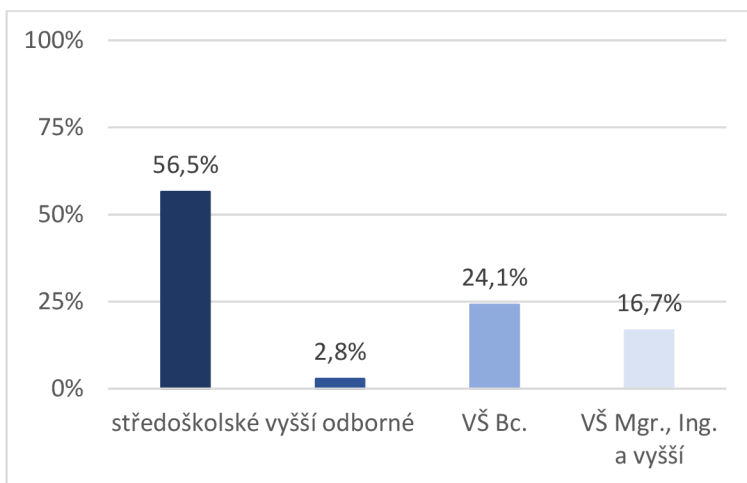
Graf č. 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Průzkumného šetření se zúčastnilo 20 žen (18,5 %) a 88 mužů (81,5 %). Nepoměr zastoupení jednotlivých pohlaví je dán i tím, že v dané organizaci je vyšší počet mužů.

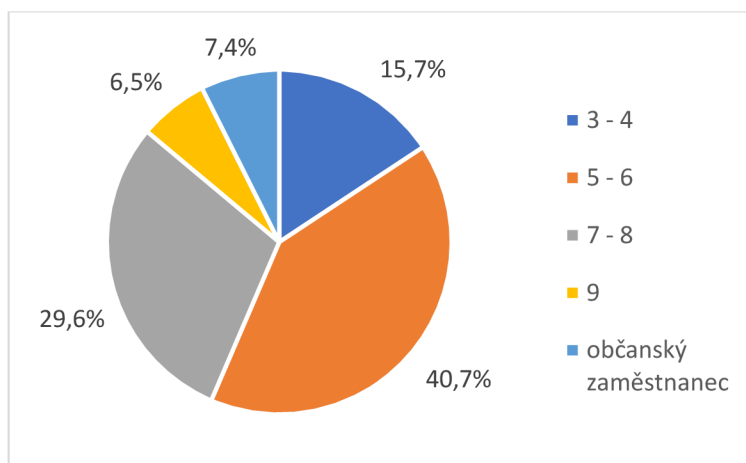
Graf č. 2 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování

Chce-li někdo pracovat v řadách Policie ČR, nemusí mít vysokoškolské vzdělání, neboť většina systematizovaných tabulkových míst je určena pracovníkům s nižším vzděláním, než je právě vysokoškolské. Jak můžeme vidět z daného grafu více než polovina respondentů má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Dosažení vyššího odborného vzdělání zakončeného titulem DiS, které je odrazovým můstkem k vyššímu vzdělání a zároveň může být také nápomocno k přidělení vedoucí funkce, uvedlo jen 2,8 % dotazovaných. Více než 40 % respondentů má ukončené vysokoškolské vzdělání, z toho téměř 17 % dokonce s titulem Mgr., Ing. či vyšším.

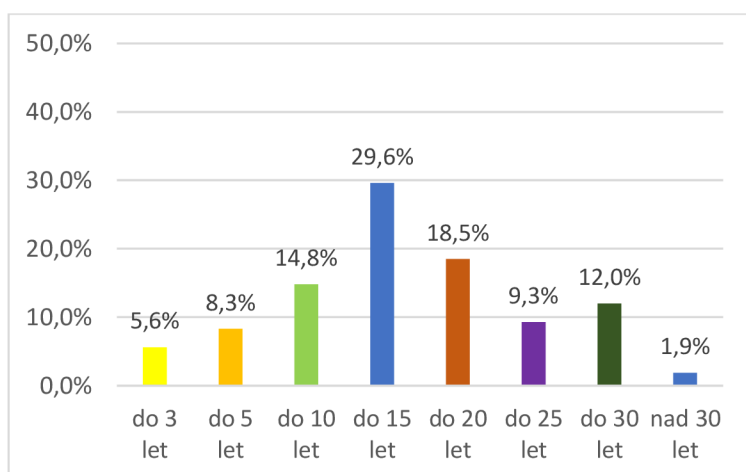
Graf č. 3 Služební zařazení – tarifní třída



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených dat lze vyčíst, že více než polovina oslovených respondentů je zařazena v nižších tarifních třídách, což odpovídá i dosaženému středoškolskému vzdělání. Jsou to místa bez příplatků za vedení. Z daných dat můžeme vyčíst i to, že pouze třetina s nižším vzděláním je zařazena i v nižší tarifní třídě (3 – 4). Další dvě kategorie (7 – 8, 9) už patří do systematizovaných míst vedoucích pracovníků, pracovníků speciálních útvarů, metodiků či ředitelů územních odborů a vedení krajského ředitelství a zastoupení v rámci oslovených respondentů bylo poměrně vysoké, a to až 36 %. Samostatnou kategorii pak činí oslovení respondenti označení jako občanský zaměstnanec, kterých bylo něco málo přes 7 %.

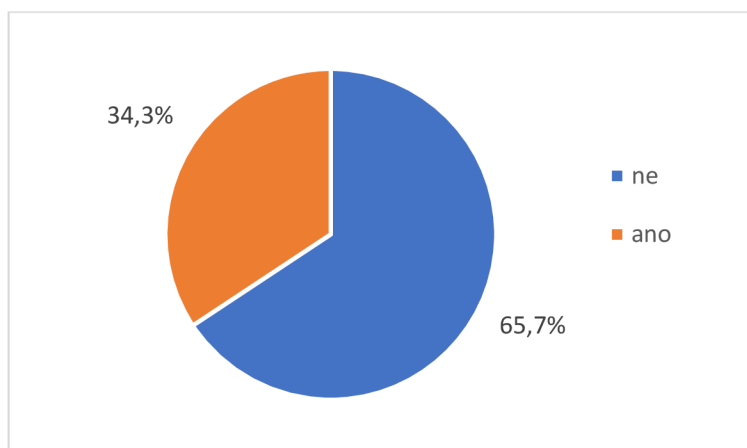
Graf č. 4 Délka služebního (pracovního) poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka směřovala na délku služebního (pracovního) poměru respondentů. Nejvíce dotazovaných pracuje u Policie ČR více v rozmezí 5 – 25 let. Nejvíce z nich pak patří do skupiny s odslouženými 10 – 15 lety. Jde o policisty, kteří jsou již zkušení a koncem období dosahují nároků na výsluhu. Další skupinou, která má poměrně velké zastoupení, jsou policisté, kteří se svému povolání věnují více než 25 let. Jsou tedy velmi zkušení a v kolektivu cenění, neboť mohou být těmi, kdo předávají zkušenosti mladším kolegům a jsou oporou svých vedoucích pracovníků. Nejmenší zastoupení měla mezi respondenty skupina příslušníků pracujících v řadách Policie ČR déle než 30 let. Tento výsledek ale může být z velké části zkreslen právě skladbou respondentů, kteří si našli čas na vyplnění dotazníku.

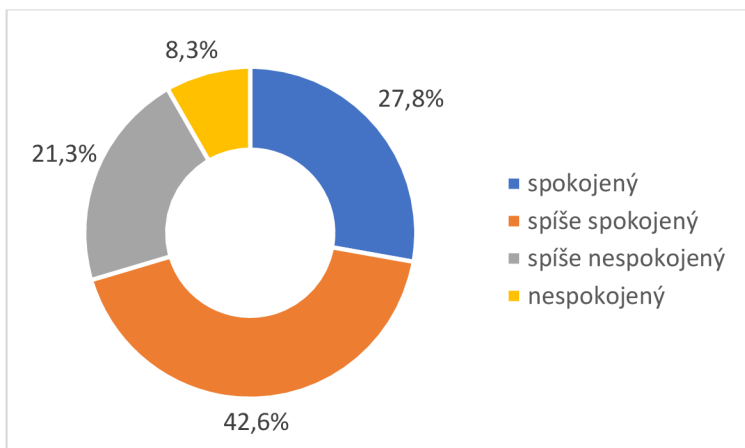
Graf č. 5 Jste zařazen na služebním (pracovním) místě, kde je stanoven příplatek za vedení



Zdroj: vlastní zpracování

Pátou otázkou byla snaha zjistit kolik respondentů zastává vedoucí funkci, která má nárok na příplatek. Výsledkem je, že do této skupiny patří více než třetina dotazovaných, což téměř souhlasí i s tím, jak vyšlo v šetření zařazení pracovníků do jednotlivých tarifních tříd.

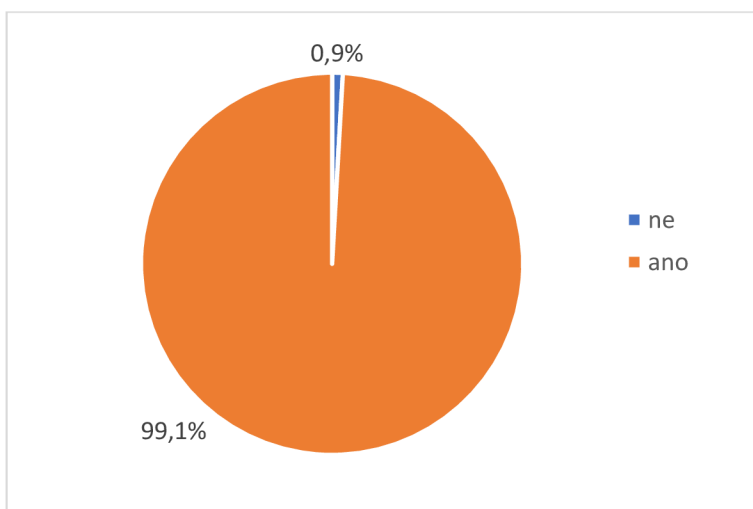
Graf č. 6 Jste spokojený s výší svého platu



Zdroj: vlastní zpracování

Je všeobecně známé, že pokud je zaměstnanec spokojený s výší svého platu, tak to ovlivňuje také jeho práci či vztah k zaměstnavateli. Proto i jedna z otázek dotazníkového šetření cílila právě do těchto sfér. I když téměř tři čtvrtiny respondentů patří k těm spokojeným, více než 8 % dotazovaných se jejich platové ohodnocení nelíbí a nejsou tedy spokojeni. To může samozřejmě ovlivňovat i ochotu těchto příslušníků ke spolupráci či plnění úkolů navíc. Může to mít vliv i na to, jak vnímají firemní kulturu organizace a jak moc jsou ochotni se s ní ztotožnit.

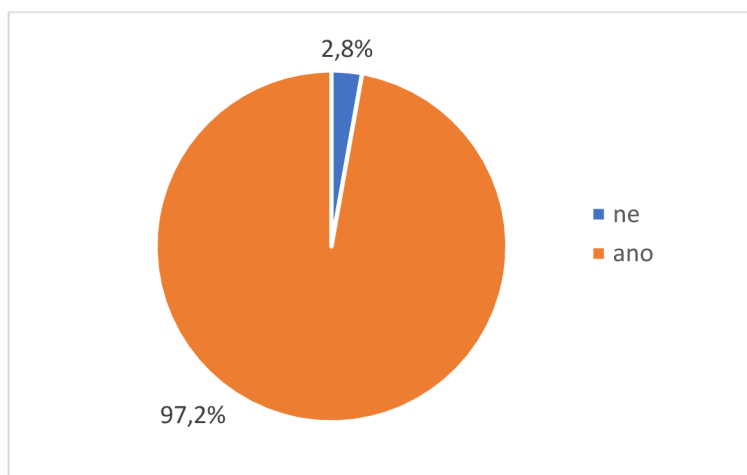
Graf č. 7 Seznámil(a) jste se v rámci služby s etickým kodexem Policie ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Etický kodex, který je dokumentem shrnujícím základní požadavky na chování a jednání všech zaměstnanců dané organizace a tím pádem je také jedním ze stavebních pilířů firemní kultury, znají téměř všichni dotazovaní. Je to velmi dobré zjištění, protože právě etický kodex míří na to, aby v řadách Policie ČR sloužili bezúhonní policisté, zavazující se ke slušnému a morálnímu jednání včetně dodržování platných zákonů.

Graf č. 8 Dodržujete sám/sama zásady obsažené v etickém kodexu



Zdroj: vlastní zpracování

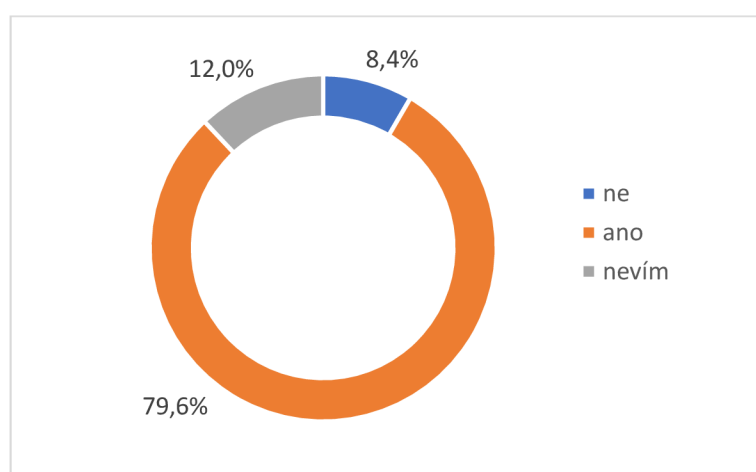
Také další otázka směřovala k etickému kodexu a měla za úkol zjistit, zda se respondenti opravdu řídí tímto základním etickým dokumentem. Zajímavé bylo zjištění, že těmi, kteří odpověděli záporně, byla jedna žena se středoškolským vzděláním zařazená jako občanský zaměstnanec v pracovním poměru kratším než 5 let a vlastně je to i jediná osoba, která se s etickým kodexem Policie ČR ještě neseznámila. Další dva záporně odpovídající jsou muži středoškolského vzdělání, se služebním poměrem do 20 let, zařazení v 5 – 6 tarifní třídě bez příplatku za vedení.

Otázka č. 9 Postrádáte nějakou oblast, která by měla být etickým kodexem upravena

Šlo o otevřenou otázku, která zkoumala názor respondentů, jenž nemohl být vyjádřen jinak než slovním popisem. Otevřené otázky nelze vyhodnocovat statisticky průměrem, rozptylem či určením minima nebo maxima. Přesto lze získat přehled o tom, jak dotazovaní danou oblast vnímají. Téměř 80 % respondentů uvedlo, že stávající etický kodex je z jejich pohledu dostačující a nemají žádnou potřebu cokoliv doplnit. Dalších téměř 7 %

dotazovaných uvedlo malou nejistotu, když jejich odpověď zněla „asi ne, spíše ne, ani ne, nejspíše ne, pravděpodobně asi ne“. Něco málo přes 9 % účastníků průzkumného šetření uvedlo „klasickou“ odpověď nevím. Jeden dotazovaný uvedl, že nějakou oblast postrádá, ale nespécifikoval svoji odpověď blíže. Necelá 3 % respondentů vypsala konkrétní věc, kterou v etickém kodexu postrádají, a to lidská práva, fyzickou zdatnost, soukromé podnikání.

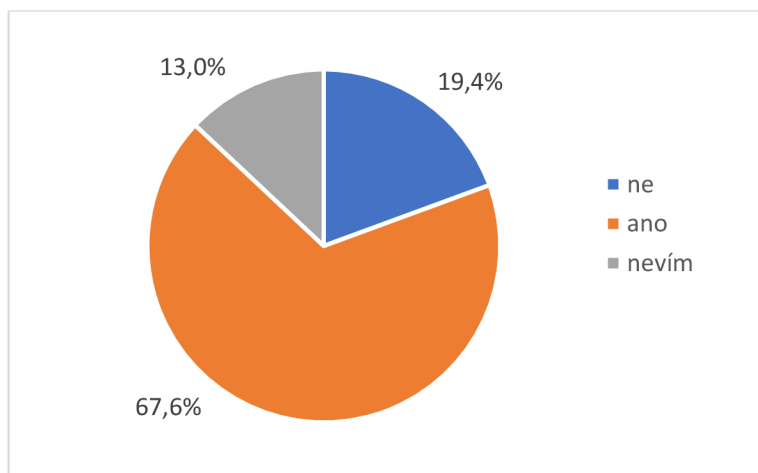
Graf č. 10 Víte, co si představit pod pojmem „firemní kultura“



Zdroj: vlastní zpracování

Responze poukazují na to, že pro více než tři čtvrtiny dotazovaných není pojem firemní kultura cizí a rozumí tomu, co se pod daným pojmem skrývá. Další čtvrtina respondentů buď neví, co je firemní kultura nebo dokonce nemají žádnou představu, co do této oblasti spadá. Všichni respondenti, kteří odpověděli záporně, jsou mužského pohlaví, středoškolského vzdělání zařazení ve 3 – 6 tarifní třídě (jeden občanský zaměstnanec) až na jednu vysokoškolskou výjimku v 7 – 8 tarifní třídě, respondenti jsou spokojeni s výší svého platu, ve služebním poměru od 10 do 15 let (i tady se našly dvě výjimky se služebním poměrem kratším než 3 roky a jednou výjimkou se služebním poměrem do 20 let). Skupinu nerozhodných mužů narušila jedna dotazovaná. Až na tři vysokoškolské výjimky mají všichni v této skupině středoškolské vzdělání (jeden občanský zaměstnanec), většina z této skupiny je zařazena v tarifních třídách 5 – 8 (tři jsou ohodnoceni v nižší tarifní třídě 3 – 4), ve služebním poměru nejčastěji do 15 let, ale opět se najdou výjimky v nižší i vyšších tarifních třídách. Co se týká spokojenosti s výší platu, až na čtyři respondenty převládá spokojenost.

Graf č. 11 Máte přehled o tom, jaké služební, kulturní, společenské akce se v rámci KŘP realizují v průběhu roku



Zdroj: vlastní zpracování

Do firemní kultury spadají také akce, které organizace pořádá pro své zaměstnance, aby se mohli nejenom vzájemně lépe poznat, ale aby se mohli také dozvědět například jaké strategické cíle má jejich organizace nastavené a co od svých zaměstnanců očekává. Je překvapivé, že téměř třetina dotázaných nemá o této části firemní kultury žádné informace. Určitě by stálo za zjištění, proč tomu tak je, zdali to není špatnou komunikací uvnitř organizace. Na základě zjištěných výsledků by se mohla přijmout nápravná opatření.

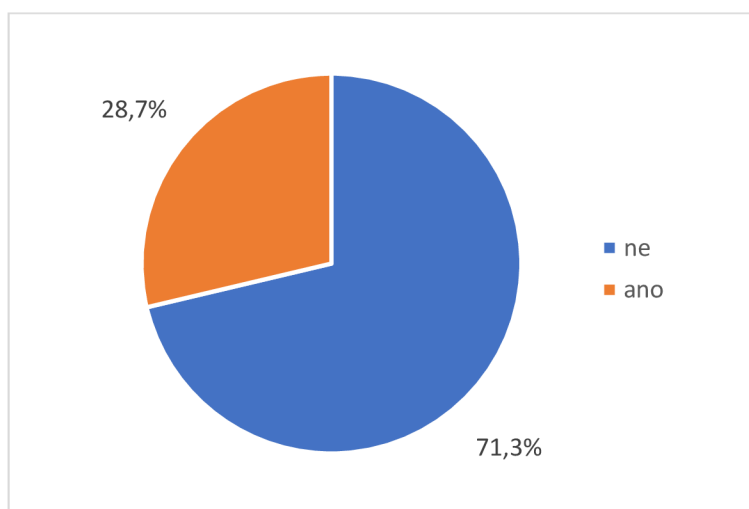
Otázka č. 12 Jmenujte některou z akcí KŘP, které jste se zúčastnil v uplynulých třech letech

Opět se jednalo o zcela otevřenou otázku, která dala možnost respondentům vyjádřit svůj názor. Překvapivé bylo zjištění, že téměř 30,5 % respondentů se v posledních třech letech nezúčastnilo žádné akce pořádané Krajským ředitelstvím policie kraje Vysočina. Naopak nejvíce dotazovaných, a to 30,5 %, navštívilo některé ze slavnostních předávání medailí, dalších více než 20 % se zúčastnilo policejního plesu a 12 % některé ze sportovních akcí. Dalšími událostmi, které byly v dotazníkovém šetření zmíněny patří dětský den, divadlo nebo koncert, akce policista roku či porada. S velkou pravděpodobností v této otázce sehrála důležitou roli covidová situace, kdy téměř dva roky nebylo možné pořádat žádná větší společenská či sportovní setkání.

Otázka č. 13 Postrádáte nějakou akci, která by Vás zaujala a rád byste se jí zúčastnil/a

Jde o poslední otevřenou otázku tohoto průzkumného šetření. Téměř 78 % dotazovaných odpovědělo, že je nabídka vyhovující a žádnou další akci nepostrádají. Asi 6,5 % respondentů se neumí rozhodnout. Mezi akce, které ostatní dotazovaní postrádají, jsou nejčastěji zmiňované další sportovní přebory či taktické soutěže a neformální setkání s účastí rodinných příslušníků.

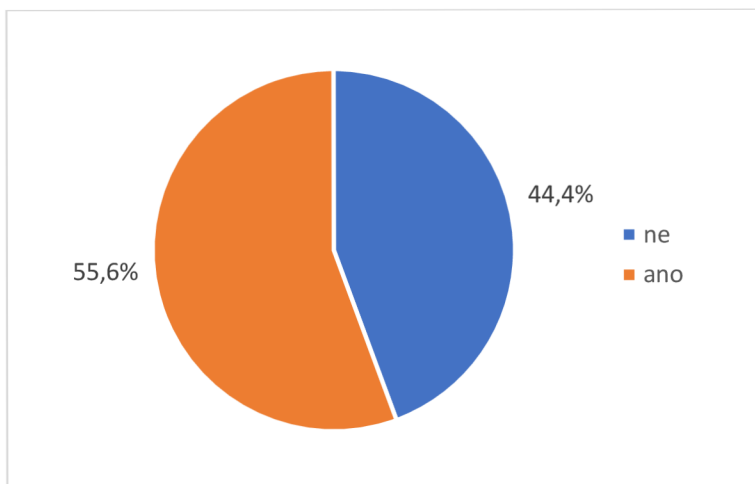
Graf č. 14 Považujete úroveň firemní kultury v rámci KŘP za dostatečnou



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 29 % dotazovaných zastává názor, že firemní kultura u policie v Kraji Vysočina není na dostatečné úrovni. Zajímavé je zjištění, že téměř 20 % příslušníků této skupiny má vysokoškolské vzdělání. 74 % z nich je ve služebním poměru déle než 10 let a s tarifním zařazením v 5 – 8 třídě.

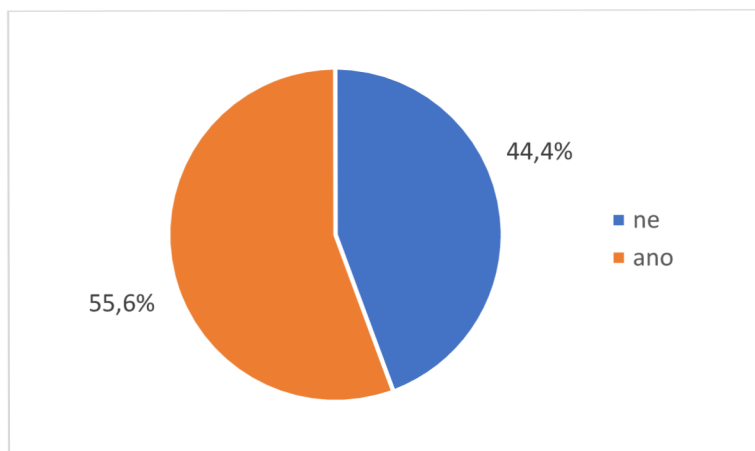
Graf č. 15 Máte pocit, že onemocnění Covid 19 mělo vliv na firemní kulturu u Policie ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Více než tři čtvrtiny respondentů se domnívá, že onemocnění Covid 19, které ochromilo život na celém světě téměř na dva roky, ovlivnilo také firemní kulturu jejich organizace.

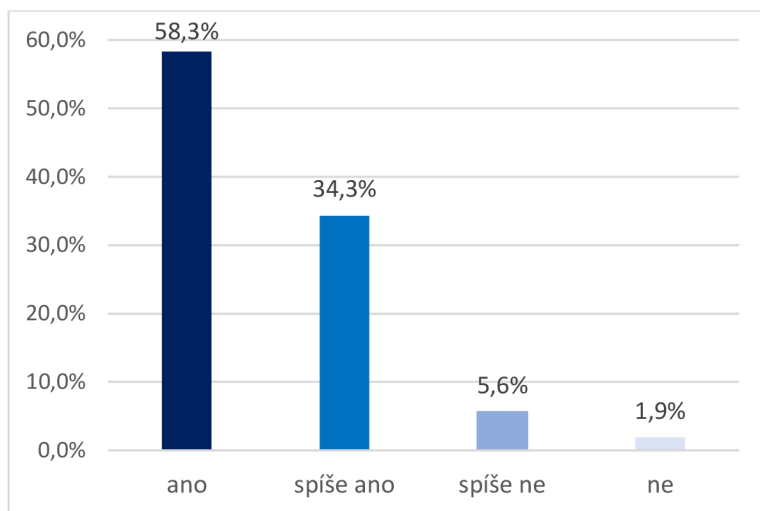
Graf č. 16 Byla Vám v minulosti udělena medaile za věrnost I., II. nebo III. stupně



Zdroj: vlastní zpracování

Ve skupině dotazovaných, kteří již obdrželi medaili se nenachází ani jeden, který by byl ve služebním poměru kratším než 5 let. Medaile již byla udělena 35 % ze všech respondentek.

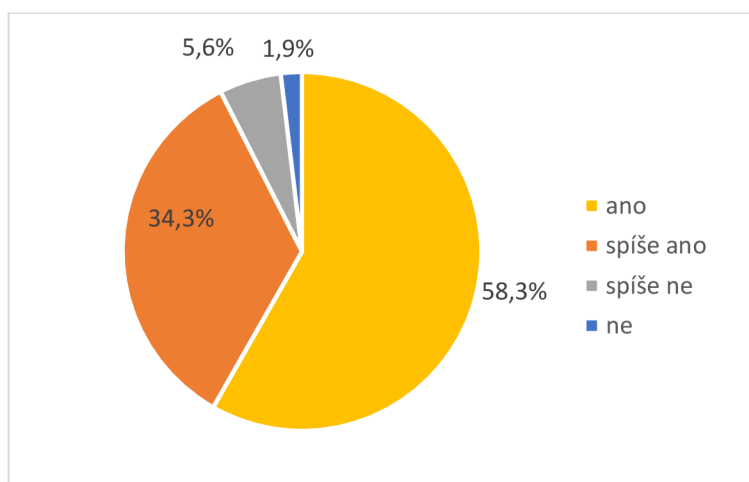
Graf č. 17 Myslíte si, že je správné mít u Policie ČR zřízený institut ombudsmana



Zdroj: vlastní zpracování

Institut ombudsmana byl zřízen pro policisty a zaměstnance Policie ČR, kteří se na něj mohou obracet ve věcech přímo spojených s výkonem služby či výkonem práce. Zajímavé je zjištění, že čtvrtina všech dotazovaných žen si myslí, že by se Policie ČR obešla bez ombudsmana. Více než 45 % respondentů, kteří uvedli, že institut ombudsmana není důležitý má vysokoškolské vzdělání a jsou ve služebním poměru delším než 15 let (22, 5 % z této skupiny je u Policie ČR dokonce déle než 20 let).

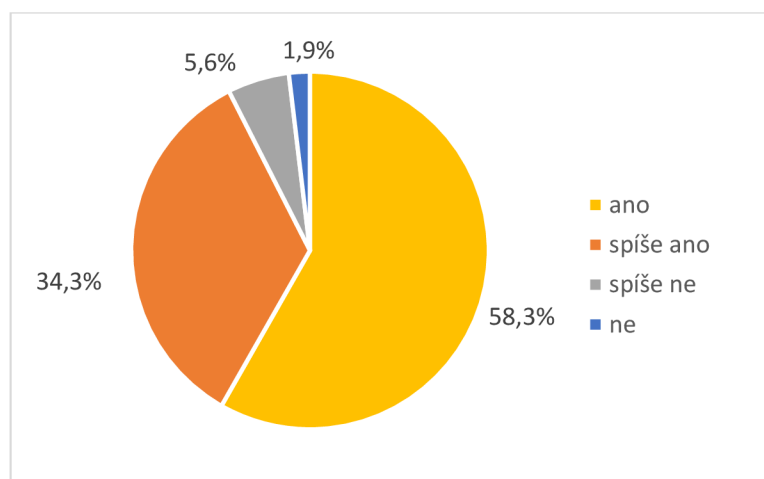
Graf č. 18 Vyhovuje Vám systém fungování FKSP u KŘP kraje Vysočina



Zdroj: vlastní zpracování

Zřízený fond kulturních a sociálních potřeb je základním stavebním kamenem benefitů, které jsou příslušníkům a zaměstnancům poskytovány. Každý zaměstnanec má zřízeno virtuální konto, kam je mu ukládána částka, kterou může využít například na dovolenou či jako příspěvek na stravování. Všichni mají k dispozici stejnou částku a stejné možnosti. Přesto, že jde o spravedlivý systém, který je dobře kontrolovatelný, vyjádřilo téměř 30 % dotazovaných názor, že jim současný systém fungování FKSP nevyhovuje. Ze všech respondentů patří do této skupiny pouze jediná žena. Zajímavé je opět zjištění, že 37,5 % z nich má vysokoškolské vzdělání. 12,5 % dotazovaných s pocitem, že stávající systém fungování FKSP jim nevyhovuje, je ve služebním poměru kratším než 5 let.

Graf č. 19 Myslíte si, že má smysl přispívat do Nadace policistů a hasičů

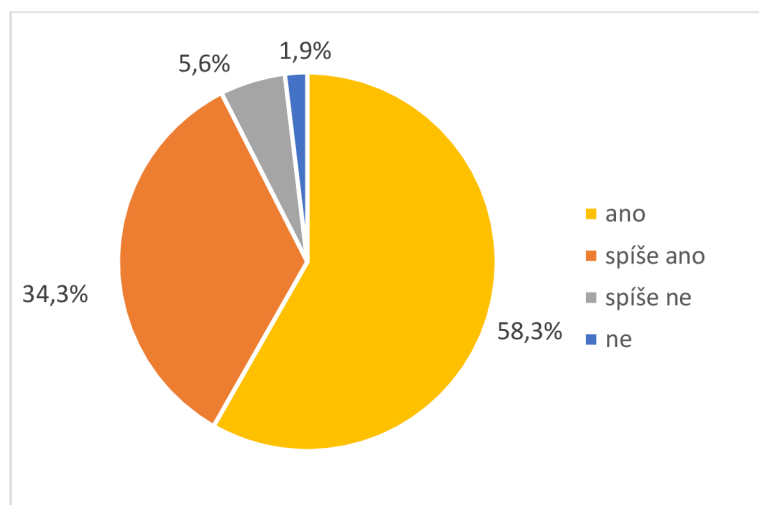


Zdroj: vlastní zpracování

Nadace pomáhá již 20 let s cílem zlepšit životní podmínky dětem policistů a hasičů, kteří zemřeli při výkonu služby, nebo v přímé souvislosti s ní, nebo pro její výkon a policistům a hasičům těžce tělesně postiženým následkem zranění utrpěného v přímé souvislosti s výkonem služby. Od roku 2018 pomáhá policistům a hasičům, případně jejich rodinám k překlenutí nepředpokládané tíživé životní situace, vzniklé ze zdravotních či sociálních příčin nebo v důsledku živelné katastrofy. Finanční prostředky pro podporu získává nadace nejen peněžními dary od právnických či fyzických osob, ale také například dary, které zasílají pořadatelé různých koncertů či jiných kulturních akcí. Nemalou částkou přispívají i samotní policisté či hasiči, kteří si většinou nechávají peníze strhávat přímou srážkou ze mzdy. To, že má tato nadace a její činnost smysl dokazuje i to, že se 93,5 %

respondentů vyjádřilo kladně. Daný stav je z velké části zapříčiněn tím, že sami dotazovaní si uvědomují, že jejich práce není lehké povolání a co všechno nadace dokáže zajistit, pokud se stane některému z jejich řad jakékoliv neštěstí. Všichni víme, že neštěstí přece nechodí po horách, ale po lidech, a tak si nikdo nemůže být jistý tím, zda v budoucnu nebudou nadaci také potřebovat. Zajímavé je, že mezi těmi, kteří vyjádřili nesouhlasný názor je i jedna žena, u kterých se předpokládá, že je jejich citění a sounáležitost na vyšší úrovni než u mužů.

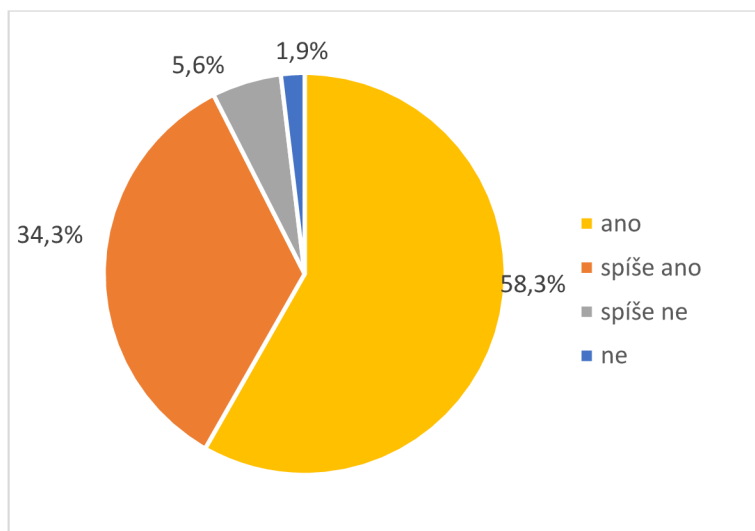
Graf č. 20 Máte rád/a svoji práci u Policie ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka směřovala k tomu, zda si vůbec respondenti dobře vybrali své povolání. Responze poukazují na to, že více než 95 % dotazovaných má svoji práci rádo a berou ji jako poslání. Mezi pěti nespokojenými příslušníky najdeme i jednu respondentku a jednoho vysokoškolsky vzdělaného respondenta, který je ve služebním poměru méně než 5 let. U ostatních v této skupině netrvá služební poměr déle než 15 let.

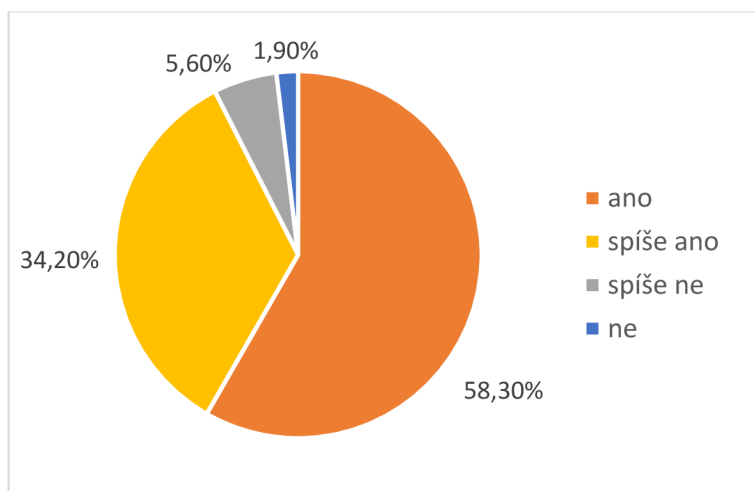
**Graf č. 21 Souhlasíte se současným vzhledem uniformem
Policie ČR**



Zdroj: vlastní zpracování

Uniformu příslušníka Policie ČR veřejnost velmi dobře zná a je to jedna z prvních částí, která slouží lidem k identifikaci dané osoby jako příslušníka Policie ČR. K největší změně vzhledu došlo v roce 1992, kdy byla původní zelená barva uniformy nahrazena barvou modrou. Došlo tak k jakému si „přerušení“ s minulostí spojovanou se Sborem národní bezpečnosti či veřejnou bezpečností. Bylo tak potlačeno nutkání srovnávat současné příslušníky policie s těmi „totalitními“. Nyní jsou uniformy vyráběny z moderních a funkčních materiálů tak, aby byly pro příslušníky, co nejpříjemnější, neboť v nich tráví svůj pracovní čas. Z provedeného šetření vidíme, že současné uniformy vyhovují více než 80 % dotazovaných. Mezi těmi, kteří mají se současnými uniformami problém, je více než čtvrtina vysokoškolsky vzdělaná. Zajímavé je také zjištění, že délka služebního poměru se u těchto respondentů pohybuje v rozmezí od 10 do 20 let.

Graf č. 22 Souhlasíte se vzhledem vozidel Policie ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako uniformy i vozidla Policie ČR prošla velkou změnou, tak aby současný vzhled odrážel hlavně bezpečnost a dobrou viditelnost za použití nejmodernějších designových trendů. Bílá barva automobilů se zeleným pruhem a černým nápisem byla nahrazena šedostříbrnou s reflexními prvky v modré a žluté barvě, což v úplném začátku způsobilo značný rozruch. Nicméně se později ukázalo, že to byla správná volba, která splnila očekávání větší bezpečnosti a lepší viditelnosti. To, že se Policie vydala v designu vozidel správným směrem potvrzují i výsledky prováděného průzkumného šetření, kdy 92,5 % dotazovaných vyjádřilo souhlas. Zbývajících 7,5 % jsou respondenti mužského pohlaví se středoškolským vzděláním (1 výjimka s vyšším vysokoškolským vzděláním), se služebním poměrem od 10 do 25 let, v nižších tarifních stupních.

7.3 Závěr dotazníkového šetření

Provedené dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit, jak je na tom s firemní kulturou Policie ČR, konkrétně policie spadající pod Krajské ředitelství policie kraje Vysočina a mezi respondenty bylo zjištěno mnoho zajímavých informací. Lze říci, že dotazovaným není pojem firemní kultura cizí a ve většinové míře se ztotožňují s filozofií, vizí i hodnotami svého zaměstnavatele a snaží se je při své každodenní praxi naplňovat. Jako v každé organizaci i zde se samozřejmě najdou jedinci, kteří mohou v některých podsystémech firemní kultury vidět nedostatky, avšak nejde o selhání nastavených pravidel a parametrů. Jde o selhání jedince.

Zajímavé bylo nejen zjištění, že téměř všichni respondenti znají etický kodex, který je důležitým morálním dokumentem shrnujícím základní požadavky na chování a jednání všech zaměstnanců, ale také zjištění, že se nastavenými pravidly řídí při své práci. Pouhá 3 % dotazovaných měla pocit, že daný etický kodex dostatečně nepostihuje např. oblast soukromého podnikání či lidských práv. Zřízený institut ombudsmana, kam se mohou případně policisté i zaměstnanci obracet ve věcech přímo spojených s výkonem služby či výkonem práce, vnímá většina jako užitečný. Menším překvapením bylo zjištění, že čtvrtině dotazovaných žen přijde tento institut zbytečný.

V oblasti rituálů byly podchyceny nedostatky, kdy téměř třetina respondentů nemá přehled o služebních, kulturních či společenských akcích, které leckdy slouží nejen k utužení kolektivu, ale také k předávání informací ohledně strategie a očekávání firmy. S tím koresponduje i to, že více než třetina dotazovaných se v posledních třech letech nezúčastnila žádné pořádané akce. Nicméně nabídka se většinou zdá dostatečná. Velký smysl přikládají respondenti zřízené Nadaci policistů a hasičů.

Poslední část dotazníkového šetření byla zaměřena na nejviditelnější část firemní kultury, a to uniformy a vozidla. Spokojenost s uniformami vyjádřila více než tři čtvrtina dotazovaných a u používaných vozidel to bylo dokonce více než 90 %. Svůj podíl na tom určitě mají využívané materiály a technologie, které se snaží odpovídat nejvyšším možným standardům, nejen co do funkčnosti, ale i pohodlí a hlavně bezpečnosti.

7.4 Návrhy a doporučení

Provedený rozbor v dané organizaci ukazuje na to, že i když je firemní kultura na Krajském ředitelství policie kraje Vysočina na dobré úrovni, najdou si i slabší místa, která si zaslouží pozornost. Mezi ně patří dle provedeného výzkumu komunikace, která spadá do oblasti vedení, protože se týká lidských zdrojů. Právě dobré vedení, jež je součástí řízení firmy, se podílí na rozvoji týmové spolupráce, na propojení individuálních a skupinových cílů a v neposlední řadě má vliv na sílu firemní kultury.

Policie je organizace, kde se využívá autoritativního stylu vedení. Ten spočívá v tom, že komunikace je vedená směrem shora dolů, a to direktivní formou bez zpětné vazby. Jde o styl, který potlačuje individuální motivaci a iniciativu pracovníků. Nebylo by od věci posunout tento styl na týmový management, který se vyznačuje nejen mimořádným zájmem o vykonávanou činnost, ale také mimořádným zájmem o lidský faktor – zaměstnance.

Vedoucí pracovník při týmovém managementu podporuje participaci, jedná rozhodně, problémy řeší otevřeně a jasně stanovuje priority. Také je otevřený novým názorům a nápadům. Při aplikaci týmového managementu organizace dosahuje nejen velmi kvalitních pracovních výsledků, ale také dochází k vysoké spokojenosti zaměstnanců. Firmy využívající tohoto stylu mají nejlepší předpoklady k tomu, aby jejich organizace dosahovala dlouhodobého a trvalého růstu.

Má-li práce člověka dávat smysl, potřebuje znát, na čem se podílí, což úzce souvisí se znalostí strategie a nastavených cílů organizace. Je tedy velmi důležité, aby na všech úrovních probíhala správná komunikace, protože bez ní jsou všechny nápady i zkušenosti k ničemu. Při špatné či nedostatečné komunikaci se hůře zaměstnanci ztotožňují s firmou a nepodávají maximální výkony. Manažeři by měli být v rámci workshopů seznamováni s tím, jak si firma vede a také kam míří. Pro úspěšnost workshopů je také důležitá diskuse, které by se vždy měla konat k objasnění případných nejasností, tak aby následné předávání informací do nižších sfér bylo co nejvíce úspěšné a pochopitelné pro ostatní zúčastněné. Chce-li být firma úspěšná, je nutné, aby manažeři uměli správně komunikovat a podřízení tak dělali to, co se od nich očekává. Manažer musí lidem věřit, umět se ptát, dávat jasné pokyny a umět přijímat kritiku. Jen za takovým manažerem lidé stojí a podporují ho. Důležitá však nejsou pouze slova manažera, ale také jeho činy, které musí vyřčeným slovům odpovídat. Důležité je i to, aby se lidé nadřízeného nebáli a mohli tak kdykoliv přijít a znovu se zeptat, pokud něčemu nerozuměli nebo pokud něco špatně pochopili. Na základě výše uvedeného by tedy nebylo od věci využívat komunikačních školení. Za zvážení by stálo od určité řídicí úrovně zavést i koučování, které rozvíjí spolupráci a komunikaci mezi pracovníky a podporuje i společné sdílení hodnot. Další z možností vylepšení vztahů v organizaci a zlepšení komunikace je využití teambuildingových aktivit, které využívají učení se z praktických zkušeností.

Slabším místem se ukázala také část týkající se pořádaných akcí. Vedoucí pracovníci si často myslí, že jedinými způsoby, jak odměnit lidi za vykonávanou práci je zvýšit jim plat nebo je povýšit. Lidé však většinou mají rodiny a zájmy mimo firmu a nechtějí tak další povinnosti či časové závazky. Obzvláště covidová doba napomohla k tomu, že si to lidé začali čím dál tím více uvědomovat. Času, který trávili se svými blízkými, bylo podstatně větší množství než před covidem. Také uspěchaná doba, ve které žijeme, vede lidi k tomu, že přehodnocují své hodnoty a dávají přednost před materiálním a finančním zabezpečením

času strávenému s těmi, na kterých jim záleží. Jednou z cest, jak podpořit své zaměstnance je tedy možnost, dát jim najevo, že si uvědomujeme důležitost osobních vazeb a uspořádáme akce, kterých se budou moci zúčastnit i rodinní příslušníci, např. Den dětí nebo Den otevřených dveří, kdy by se mohli nejen rodinní příslušníci blíže seznámit s tím, co obnáší práce policistů. Určitě by to přispělo k budování silnější pozice organizace ve vnímání svých zaměstnanců i jejich blízkých. Je totiž dokázáno, že neformálně strávený čas posiluje vztahy i firemní kulturu a napomáhá k vyšší loajalitě zaměstnance k organizaci. Jde o součást komunikace, kdy lze prezentovat strategii i vizi společnosti, motivovat a ovlivňovat pracovníky za využití emocí.

8 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jaká je úroveň firemní kultury u Policie ČR v Kraji Vysočina z pohledu jejich zaměstnanců. Cíle bylo dosaženo za provedení průzkumného dotazníkového šetření. Na základě zjištěné situace došlo k navržení opatření, která by mohla danou situaci vylepšit a podpořit tak správné fungování dané společnosti.

Prvním dílčím cílem bylo seznámit se v teoretické rovině s firemní kulturou nejen jako s celkem včetně její historie a funkce, ale také s jejími prvky. Opomenuta nezůstala ani tvorba firemní kultury, její úloha či změna. Byly popsány i zdroje firemní kultury a její typologie.

Následovalo představení Policie ČR k dosažení druhého dílčího cíle. Seznámili jsme se nejen s historií Policie ČR, ale také s její současnou podobou. Zaměřili jsme se na firemní kulturu a její prvky včetně etického kodexu a představili si i systém vzdělávání.

Třetí dílčí cíl bylo provedení výzkumného dotazníkového šetření jako nejvhodnějšího nástroje pro zjištění názorů vybraných respondentů z řad manažerů i řadových příslušníků a zaměstnanců Krajského ředitelství policie kraje Vysočina. Šetření probíhalo online pomocí bezplatné verze platformy Survio. Využito bylo uzavřených i otevřených otázek včetně škálování. Zúčastnilo se 108 respondentů. Jednotlivé otázky byly analyzovány, tak, aby bylo zjištěno, jaká je úroveň firemní kultury v dané oblasti. Tam, kde byly shledány nedostatky, následovala navržená opatření na zlepšení dané situace.

Věřím, že i když je firemní kultura u vybrané organizace na dobré úrovni, neusnou na vavřínech a budou pracovat na tom, aby se odstranily nedostatky, které byly zjištěny a společnost mohla být i nadále úspěšná nejen v očích veřejnosti, ale hlavně v očích svých příslušníků a zaměstnanců. Protože právě zaměstnanci jsou dnes „pokladem“, který může být proměněn v konkurenční výhodu.

9 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vydání. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, Jan, 2010. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa nakladatelství, 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 80-7226-263-9

CEJTHMAR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5

KACETL, Jaroslav, 2011. *Obchodní a podnikatelská etika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 98 s. ISBN 978-80-7435-095-5

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

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kolektiv, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 176 s. ISBN 80-247-0648-2

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

NOVÝ, Ivan, Alois SURYNEK a kolektiv, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 287 s. ISBN 80-247-1705-0

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 130 s. ISBN 80-7169-018-X

SCHEIN, Edgar H., 1992. *Organizační kultura a vedení: Dynamický pohled*. San Francisco, Kalifornie: Proquest/Csa Journal Division, 358 s. ISBN 978-07-837-6505-1

ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 88 s. ISBN 80-7357-046-7

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

JANČÍKOVÁ, Alexandra, Organizační kultura a řízení kvality. [online]. (PDF). [cit. 2021-12-21]. Dostupné z WWW:< [- PDF Stažení zdarma \(docplayer.cz\)](#)>

SALAK, M. *Stručný přehled medailí, plaket a odznaků Policie ČR*. [online]. (PDF). [cit. 2021-12-20]. Dostupné z WWW: < <https://docplayer.cz/169703-Strucny-prehled-medaili-plaket-a-odznaku-policie-cr-michal-salak.html>>

ZIKMUND, M. *Firemní kultura – důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací*. [online]. (PDF) 2010, 7. 10. 2010 [cit. 2021-09-26]. Dostupné z WWW: < [Co to je firemní kultura - PDF Free Download \(adoc.pub\)](#) >

§ 2 hlava 1. část 1. zákona č.283/2008 Sb., o Policii ČR, ve znění pozdějších předpisů

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

ČESKÁ-JUSTICE, Koncepce rozvoje policie, [online]. (PDF). [cit. 2021-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceska-justice.cz/wp-content/uploads/2017/04/Koncepce-rozvoje-Policie.pdf>>

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

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

23 POKYN ředitele Krajského ředitelství policie kraje Vysočina ze dne 4. března 2016

10 Příloh

Příloha: dotazník

Firmní kultura u PČR

Dobrý den,

Jsem studentem magisterského studia ČZU v Praze, oboru Veřejná správa a regionální rozvoj. Pro mou diplomovou práci je důležitý výzkum, který je založen na následujícím dotazníku. Výzkum je zaměřen na zjištění faktorů, které ovlivňují firmní kulturu u Policie ČR a je směřován na policisty, policistky a občanské zaměstnance z celého kraje Vysočina. Budu velice rád, když dotazník vyplníte a pomůžete mi tím získat doplňující informace k mojí diplomové práci.

Vyplnění dotazníku Vám zabere asi 10 minut a je anonymní, proto nemusíte mít žádné obavy. Pokud byste měli nějaké dotazy, připomínky či potíže, neváhejte mě kontaktovat.

Předem Vám děkuji za spolupráci,

Bc. Tomáš Bartoš

tomas.bartos@pcr.cz

1 Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

muž žena

2 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

středoškolské vyšší odborné vysokoškolské Bc. vysokoškolské Mgr. Ing. a vyšší...

3 Služební zařazení - tarifní třída

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

3-4 5-6 7-8 9 občanský zaměstnanec

4 Délka služebního (pracovního) poměru

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 3 let do 5 let do 10 let do 15 let do 20 let do 25 let do 30 let
 nad 30 let

5 Jste zařazen na služebním (pracovním) místě kde je stanoven příplatek za vedení

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano ne

6 Jste spokojený s výší svého platu

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- spokojený spíše spokojený spíše nespokojený nespokojený

7 Seznámil(a) jste se v rámci služby s etickým kodexem Policie ČR

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano ne

8 Dodržujete sám/sama zásady obsažené v etickém kodexu

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano ne

9 Postrádáte nějakou oblast, která by měla být etickým kodexem upravena

10 Víte, co si představíte pod pojmem „firemní kultura“

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano ne nevím

11 Máte přehled o tom, jaké služební, kulturní, společenské akce se v rámci KŘP realizují v průběhu roku

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano ne nevím

12 Jmenujte některou z akcí KŘP, které jste se zúčastnil v uplynulých třech letech

13 Postrádáte nějakou akci, která by Vás zaujala a rád byste se jí zúčastnil/la

14 Považujete úroveň firemní kultury v rámci KŘP za dostatečnou

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano ne

15 Máte pocit, že onemocnění Covid 19 mělo vliv na firemní kulturu u Policie ČR

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano ne

16 Byla Vám v minulosti udělena medaile za věrnost I., II. nebo III. stupně

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano ne

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

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

18 Vyhovuje Vám systém fungování FKSP u KŘP kraje Vysočina

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

19 Myslíte si, že má smysl přispívat do Nadace policistů a hasičů

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

20 Máte rád/a svoji práci u Policie ČR

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

21 Souhlasíte se současným vzhledem uniforem Policie ČR

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

22 Souhlasíte se vzhledem vozidel Policie ČR

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano spíše ano spíše ne ne

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Determinanty firemní kultury	17
Obr. 2 Schematické znázornění organizačních struktur podle Ch. Handyho	23
Obr. 3 Typologie organizačních struktur podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho	25
Obr. 4 Model soupeřících hodnot.....	27
Obr. 5 Kompasový model Wendy Hall	28
Obr. 6 Model "krychle 2S" Goffeho a Jonese.....	29
Obr. 7 Vztah strategie, kultury a prostředí	31
Obr. 8 Vlajka Policie ČR.....	39
Obr. 9 Znak Policie ČR a rukávový znak	40
Obr. 10 Služební průkaz a kovové identifikační číslo.....	40
Obr. 11 Stejnokroje Policie ČR.....	41
Obr. 12 Vozidla Policie ČR - starší verze	41
Obr. 13 Vozidlo Policie ČR - současnost	42
Obr. 14 Medaile Policie ČR.....	42
Obr. 15 Kord, Bodák, Plaketa	43
Obr. 16 Čestné pohřebiště.....	44

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Determinanty firemní kultury	18
Tabulka 2 Systematizovaná místa dle hodnotí v letech 2020, 2022.....	49
Tabulka 3 Struktura nejvyššího dosaženého vzdělání v letech 2020, 2022	49

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
D1	označení dálnice
et al	více než tři autoři
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
Kč	koruna
km	kilometr
např.	například
s.	stránka
Sb.	sbírka
tj.	tj.
tzn.	to znamená
UNESCO	organizace OSN (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
vs.	versus