

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Firemní kultura

Bc. Michal Kala

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michal Kala

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Firemní kultura

Název anglicky

Corporate Culture

Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku podnikové kultury. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit podnikovou kulturu ve zvolené oblasti a navrhnout případné změny ve zkoumané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika podnikové kultury, změna firemní kultury

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G.J. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- PFEIFER, – L., – M., – UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
-

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Firemní kultura“ jsem vypracoval samostatně pod vedení vedoucího práce a s použitím 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 Ústí nad Labem dne 23. března 2021

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval především své rodině, která mi byla po celou dobu studia velkou oporou. Dík patří mé nadřízené, mjr. Ing. Bohumile Štréblové za to, že mi vytvářela podmínky pro studium, mnohdy na úkor svého volného času. Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za její obdivuhodnou trpělivost a ochotu při odborném vedení. V neposlední řadě musím také poděkovat Ing. Rostislavu Domorákovi, který se navzdory svému pracovnímu vytížení ujal oponentury mé práce.

Firemní kultura

Abstrakt

Vnímání veřejné správy jako neefektivního a zkorumpovaného systému, je dlouhodobým problémem České republiky. Jakkoliv jsou mechanismy veřejné správy jejich zřizovateli a organizátory obhajovány, nejsou jejich uživateli vnímány nikterak pozitivně. Jedním z možných zdrojů, který by mohl mít vliv na kvalitu výkonu veřejné správy, a který by mohl ze své podstaty napomoci celkové reformě těchto mechanismů, je nastavení firemní, podnikové, nebo rovněž organizační kultury. Právě problematikou tohoto neodmyslitelně existujícího prvku v sociálních skupinách, resp. pracovním prostředí, se zabývá tato diplomová práce.

Práce je rozdělena do dvou logických celků – teoretické a praktické části. V části teoretické jsou popsány související pojmy užívané v oblasti firemní kultury, ale také veřejné správy, státní správy a druhů organizace, které jsou zde uplatňovány. Praktickou část představuje samotný průzkum, který byl proveden formou dotazníkového šetření, na základě jehož výsledků bude identifikována firemní kultura u vybraných organizací, vyznačena jejich slabá místa a představeny návrhy možných řešení.

Klíčová slova: firemní kultura, veřejná správa, organizace

Corporate culture

Abstract

The perception of public administration as an inefficient and entrenched system is a long-term problem of the Czech Republic. However public administration mechanisms are, their founders and the organizers are defended, their users are not perceived in a positive way. One of the possible sources that could affect the quality of public administration performance, and which could, by its nature, help the overall reform of these mechanisms, is the setting of corporate, corporate, or also organizational culture. It is precisely the issue of this inherently existing element in social groups, resp. working environment, deals with this diploma thesis.

The work is divided into two logical units - theoretical and practical part. The theoretical part describes the related terms used in the field of corporate culture, but also public administration, state administration and types of organizations that are used here. The practical part is the survey itself, which was conducted in the form of a questionnaire survey, based on the results of which the corporate culture of selected organizations will be identified, their weaknesses will be specified and proposals for possible solutions will be presented.

Keywords: corporate culture, public administration, organization

Obsah

1 Úvod	9
2 Cíl práce a metodika.....	10
2.1 Cíl práce.....	10
2.2 Metodika.....	10
3 Teoretická východiska	13
3.1 Firemní kultura	13
3.1.1 Vymezení pojmu firemní kultura	14
3.1.2 Význam firemní kultury	15
3.1.3 Prvky firemní kultury	16
3.1.4 Typy firemních kultur.....	18
3.1.5 Síla a slabost firemní kultury.....	22
3.1.6 Účast ve firemní kultuře	23
3.1.7 Motivace k adaptaci na firemní kulturu.....	25
3.1.8 Diagnostika firemní kultury	26
3.1.9 Změna kultury v organizaci.....	27
3.2 Firemní kultura ve veřejné správě	28
4 Vlastní práce.....	30
4.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	30
4.1.1 Představení skupiny respondentů	30
4.1.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	33
4.2 Rozhovor	58
4.2.1 Představení skupiny respondentů v rozhovoru.....	58
4.2.2 Výsledky rozhovoru	58
5 Výsledky a diskuse	61
5.1 Zhodnocení	61
5.2 Doporučení	63
6 Závěr	67
7 Seznam použité literatury	69
8 Přílohy.....	72

1 Úvod

Za ideálních podmínek strávíme většinu svého produktivního života výdělečnou činností, tedy v pracovním prostředí. Budujeme svoji kariéru, zvyšujeme své profesní kompetence, získáváme určitý sociální status, ale také zakládáme rodiny, vychováváme potomstvo, přátelíme se, máme koníčky. Dávno minuly doby, kdy se projevovaly snahy o přísné oddělování osobního života od pracovního. Naopak, díky stále se zvyšujícím požadavkům na kvalitu života dochází k propojování těchto dimenzí života jedince, potažmo celé pracující populace. Naše představy o prostředí, v němž se chceme nacházet, o formě interakcí, jež je nám vlastní nebo jsme schopni ji akceptovat, typologie lidí, s nimiž chceme spolupracovat a mnoho dalšího, je tím, co utváří cosi, čemu říkáme organizační či firemní kultura. Bohužel, v drtivé většině případů nežijeme v ideálním světě. Jedním, řekl bych hlavním problémem, který musíme překonávat, je nutnost něčemu se podřídit. Společenským konvencím, stylu vedení, vnitřnímu řádu, pracovním postupům, plánům, limitům, zákonům, atd. S některými se ztotožníme, jiné tolerujeme a některé odmítáme. Jednodušší situaci lze očekávat v soukromém sektoru. Zde jsou totiž organizace řízeny na základě neustále aktualizovaných trendů v řízení lidských zdrojů, coby reakce na vývoj trhu práce. Jiná situace, zdá se, panuje v organizacích veřejné správy. Veřejná správa coby útvar zajišťující chod státu a věcí veřejných, jako by se vymykala a trendům v oblasti řízení zůstávala uzavřena.

V praxi jsou vnímány u zaměstnanců veřejné správy problémy v komunikaci na pracovišti, ale také nevolí k zavádění inovací či aplikací nových předpisů a postupů do praxe. Zdánlivá organizovanost se tedy mění v jakousi neorganizovanost či dokonce revoltu, a to i v případě, kdy je potřeba, aby veřejná správa reagovala flexibilně a prokázala veřejnosti svoji efektivitu, profesionalitu a opodstatněnost své existence, resp. velikosti, která bývá označována za přebujelou.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je zhodnotit a identifikovat firemní kulturu vybraných subjektů státní správy. Posoudit jejich stav a identifikovat jejich typ dle známých typologií. Tím vymezit problematické oblasti a navrhnout takové změny v jejich firemní kultuře, které by mohly být aplikovány, tak aby přinesly pozitivní výsledky.

2.2 Metodika

Diplomová práce byla vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití uvedených metod výzkumu.

Téma diplomové práce bylo zvoleno na základě již dřívějšího zájmu o problematiku firemní kultury. Tato práce má být hlubším studiem firemní kultury, zejména organizací veřejné správy, které jsou často kritizovány pro svou neefektivnost, strnulost či zaostalost. Tato negativa nebývají a 'priority připisována systému jako celku, nýbrž samotným pracovníkům. Nalezení možných příčin takových úsudků skrze nastavení firemní kultury ve vybraných organizacích státní správy, lze považovat za jeden ze základních kroků k reformě první krok k naplnění cílů Strategického rámce rozvoje veřejné správy (mvcr.cz, 2020).

V rámci teoretické části práce došlo k literární rešerši související literatury řešící problematiku firemní kultury. Pro dosažení co nejvyšší objektivnosti práce a získání potřebné znalostní výbavy bylo využito výběr z nepřehledného množství publikací na toto téma, který je uveden v seznamu použité literatury. Práce se zejména opírá o díla autorů Růženy Lukášové a Ivana Nového (2004), ale také Iana Brookse (2003) či Michaela Armstronga (2002).

Na základě teoretických poznatků, byla následně zpracována praktická část práce, která byla koncipována jako výzkum pomocí dotazníkového šetření.

Pro tento účel byl sestaven dotazník, uzpůsobený k určení firemní kultury v rámci organizace. Sestaven byl na základě potřeby určit typ firemní kultury, přičemž výchozí bod představovaly typologie firemních kultur dle R. Lukášové (2010) a Tompenaarse (In Lukášová, 2010) využitím poznatků o metodice tvorby dotazníkového šetření dle Romana Kozla. Dotazník tvoří přílohu 1 k této práci. Jsou v něm navrženy otázky tak, aby pokryly veškeré oblasti firemní kultury, mezi které patří vztah mezi nadřízenými a podřízenými, mezilidské vztahy v rámci společnosti, informovanost zaměstnanců, motivace zaměstnanců, zpětná vazba, spolupráce mezi úřady vzájemně, cíle a vize organizace, ztotožnění zaměstnanců s organizací, způsob vedení společnosti, spokojenost s finančním ohodnocením, nedostatky a přednosti organizace.

Vybranou skupina byly městské úřady vykonávající přenesenou působnost státní správy v Ústeckém kraji. Skupina městských úřadů byla vybrána z důvodu, že se jedná o početnou skupinu subjektů vykonávajících státní správu v přenesené působnosti a zároveň se jedná o tzv. exekuční jednotku čili tu, se kterou přichází občan nejvíce do styku. Ústecký kraj byl vybrán díky velkému počtu těchto úřadů.

Všechny úřady v rámci Ústeckého kraje byly osloveny formou e-mailu s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku. E-mail byl směřován na tajemníka úřadu (byl-li na něj dostupný kontakt) nebo na obecný e-mail uvedený na stránkách úřadů. Vzor tohoto e-mailu tvoří přílohu 2 k této práci. Seznam těchto úřadů je dostupný na internetu. Byly osloveny všechny úřady v rámci kraje, což představuje 701 subjektů. Subjekty byly osloveny v první polovině prosince roku 2020. Ze zaslané komunikace bylo získáno 51 odpovědí, které byly následně vyhodnoceny.

Pro další zpracování praktické části práce byla využita metoda sběru dat prostřednictvím rozhovoru. Přepis rozhovoru tvoří přílohu 2 k této práci. Otázky jsou v něm voleny tak, aby byla dosažena co nejvyšší míra objektivnosti odpovědí. Otázky jsou rovněž navrženy tak, aby pokryly veškeré oblasti firemní kultury, mezi které patří vztah mezi nadřízenými a podřízenými, mezilidské vztahy v rámci společnosti, zpětná vazba, spolupráce mezi úřady vzájemně, cíle a vize organizace, ztotožnění zaměstnanců s organizací, způsob vedení společnosti, spokojenost s finančním ohodnocením, nedostatky a přednosti organizace. Vzhledem k epidemiologické situaci a nastavení preventivních

opatření v době, kdy měly být rozhovory uskutečňovány, byl rozhovor realizován telefonickou cestou.

Nejdříve proběhl popis výsledků výzkumu z dotazníkového šetření a telefonického rozhovoru. Na základě zjištěných poznatků následovalo určení typu firemní kultury. Následně byla provedena analýza výsledků a zjištění slabých míst firemní kultury. Tato slabá místa byla následně blíže popsána a navržen postup řešení pro zlepšení této situace.

3 Teoretická východiska

3.1 Firemní kultura

V běžném výkladu pojmu kultura hovoří většina lidí a priori o uměleckém ztvárnění čehokoliv a umění všeobecně, nebo má na mysli normy chování v kontextu s etiketou. Jen menší část vztahuje pojem kultura šířeji. Spojuje jej se způsoby chování a jednání ve skupinách, s kulturními vzorci v odívání, v komunikaci, ve zvycích, obyčejích a stylu života vůbec. Jen málo lidí však jde ve výkladu pojmu kultura natolik do jeho hloubky, aby hovořili o „specifických způsobech lidské organizace, realizace a rozvoji činnosti vzniklých jak fyzickou, tak duševní prací a námahou“ (ujak.cz, 2020), tedy o tom, co je obklopuje po většinu pracovního dne a provází celým produktivním životem – firemní, organizační nebo také podnikovou kulturou.

Podle některých autorů, například Brookse (2003), byl pojem firemní kultura uveden do povědomí v 80. letech minulého století. Kupříkladu právě Brooks (2003, str. 216), ve svém díle o firemní kultuře uvádí, že u zrodu pojmu stojí „vydání odborných prací Petersea Watetrmana (1982), Daela a Kennedyho (1982) a Kenterové (1983). Nicméně, už v roce 1952 se Jaques zmínil o kultuře továrny jako o „jejím obvyklém a tradičním způsobu myšlení a o provádění věcí, které jsou společné, a které se noví členové musí učit“ V 60. letech pak Blake a Mouton (1969) naznačili spojení mezi typickými organizačními znaky“- kulturním a organizačním výkonem.

Lukášová a Nový (2004, s. 18) zase připisují příčinu vzniku pojmu a nárůst zájmu o něj, tzv. „Japonskému zázraku“, tedy projevům vysokého ekonomického růstu Japonska v 60. - 80. letech minulého století, jenž byl výrazným impulzem pro západní (zejména americké) ekonomy a manažery, kteří museli formulovat a aplikovat inovativní způsoby řízení organizací, které byly výrazně odlišné od do té doby praktikovaných stylů řízení organizací a vedly ke zvýšení jejich efektivnosti. Postupem času se firemní kultura stala základním tématem managementu při řízení společností.

Poněkud odlišně k objasnění vzniku pojmu firemní kultura přistupuje Michaela Tureckiová (2004, str. 131). Ta k Brooksově výčtu děl, jež měli vzbudit o fenomén, kterým se firemní kultura stala, zájem, připojuje publikaci Edgara Scheina z roku 1985, a sama přisuzuje původ

pojmu snaze o „kulturologické pojetí organizace, které propojuje výsledky studia společenských věd reflektované již dříve v behaviorálních a systémových přístupech k organizaci.“

3.1.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Podobně jako nelze nalézt jasnou shodu v otázce vzniku pojmu firemní kultura, je obtížné hledat shodu v přístupech k výzkumu firemní kultury. Dle Smircicha (1983), je tak možné učinit ze dvou základních úhlů, „interpretativního a objektivistického“ (In, Lukášová, Nový, 2004, str. 20).

Na základě interpretativního přístupu je možné na firemní kulturu nahlížet na to, čím firemní kultura je, čili., hodnotit její veškeré rysy a také ji chápat coby systém sdílených významů zprostředkovaných v symbolech (Lukášová, Nový, 2004, s. 20). Poměrně lehce lze definici interpretativního přístupu, přiblížit definicí firemní kultury „jako množiny vztahů ve firmě... mezi těmito vztahy mají výjimečný vztah zejména vztahy mezi lidmi, kteří pro firmu pracují, a vztahy těchto lidí k myšlenkám, na nichž je firma založena.“(Plamínek, 2005, str. 38).

Hledání toho, co firemní kultura má je objektivistickým přístupem. Firemní kultura zkoumána jako soubor „společně sdílených představ, který si členové osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit.“ (E. Schein, 1992, In Bělohlávek 2001, str. 77).

„Kromě těchto pojetí firemní kultury existují v teorii organizace také úvahy o firemní kultuře jako o synonymu pojmu firma“ (Tureckiová 2004, str. 132). Do kontrapozice se ve vymezení firemní kultury jako toho, co firma „má“, dostává názor, že firemní kultura je to, co firma je“ (Smircich 1983, In Hofstede, 2007).“ Dle Tureckiové (2004, str. 132) se však jedná o názor „menšinový“ a považuje jej „za krajní vyjádření významu vztahů lidí ve firmě k sobě navzájem, k práci a organizaci, ve které a pro kterou pracují.“

Mnohem častěji je firemní kultura chápána a pojímána jako systém organizace, který je možné cíleně upravovat. Tedy jako součást systému strategického řízení firmy“

(Tureckiová,2004, str. 132), jenž lze měnit, řídit a s nímž je nutné se nějakým způsobem identifikovat.

3.1.2 Význam firemní kultury

V ohledu na definici firemní kultury podávané Tureckiovou (2004, str. 132), dle níž je firemní kultura chápána a pojímána jako systém organizace, který je možné cíleně upravovat. Tedy jako „součást systému strategického řízení firmy“, lze souhlasit s tvrzením o významu firemní kultury Lukášové (2002, str. 6). Dle jejíhož názoru tkví význam firemní kultury také v tom, že „na jedné straně může být zdrojem síly organizace a hlavním nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně ale může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce.“

Bez ohledu na značné rozdíly v názorech, co firemní kultura vlastně je a jak má být k jejímu výzkumu přistupováno, existuje v otázkách významu firemní kultury ovlivňované „prolínáním kulturních úrovní“ (Bělohlávek, 2001, str. 77) pro organizaci, všeobecná shoda. Armstrong (1999) podtrhuje její přínos při realizaci poslání a strategie organizace a současně vidí její vliv i ve zlepšování efektivity organizace a při řízení změn, což se jeví z hlediska budoucnosti podniku jako klíčové (In Šigut, 2004, str. 70).

To je však rozporováno Brooksovo tvrzením (2003, str. 226), když uvádí, že „vazba mezi firemní kulturou a ekonomickým výkonem se zdá být neprůkaznou. Výzkumy Denisona (1984,1990), Scheina (1984) a Mayera a Zuckera (1989) hlásí, že příčinné vztahy mezi kulturou a výkonem nejsou zdaleka prosté, lineární a jednosměrné. Například Denisonovo dílo tvrdí, že existuje kladný vztah mezi decentralizací a ziskem z investice. Také však tvrdí, že kultury založené na společném rozhodování, jsou ve vzájemném vztahu s podprůměrným dlouhodobým výkonem.“

Je-li možné pracovat s myšlenkou shody, která dle Bělohlávka (2001) panuje v otázkách firemní kultury z kulturologického hlediska, což je dle Armstronga (1999, In Šigut,2004) prokázáno, vyvstává otázka: Proč by taková shoda neměla platit i z hlediska objektivistického (Lukášová Nový, 2004).

Odpověď na tuto a další možné otázky lze hledat v individuálních mentálních dispozicích pracovníků, které se projevují v rámci firemní kultury, skrze její nejjednodušší strukturální a funkční jednotky firemní kultury – prvky.

3.1.3 Prvky firemní kultury

Na základě předchozích definic se ukazuje, že za prvky organizační kultury jsou nejčastěji označovány a uváděny jako Artefakty (materiální povahy i nemateriální povahy), základní předpoklady, hodnoty a postoje, normy chování Lukášová a Nový (2004 str. 22).

Tyto artefakty Tureckiová (2004, str. 136) vysvětluje jako „lidské výtvořiny (logo, vzhled a úprava firemních dokumentů, prezentační a dárkové předměty, firemní barvy, či architekturu budov a interiérů), tvoří nejvyšší zjevnou úroveň struktury firemní kultury nebo její „slupku“, která je nejsnáze ovlivnitelná, lze je vnímat smysly v materiálové (konkrétní) podobě symbolizují firmu (firemní kulturu) a její odlišnost od ostatních firem. Tato vrstva „prodává“ firemní kulturu vnějším pozorovatelům i významným vnějším partnerům firmy (zákazníci, potenciální i stávající zaměstnanci, zájmové a nátlakové skupiny, veřejné mínění), proto je třeba dbát o její správnou interpretaci. Stojí na pomezí mezi vnitřní firemní kulturou a vytvářením vnějšího image firmy a PR.“ Nemateriálními artefakty pak jsou historiky, jazyk, mýty, zvyky, rituály a ceremoniály, které bývají mnohdy významnější než artefakty materiální a jejich případná změna nebo eliminace představují velmi složitý a zdlouhavý proces.

Nemateriálními artefakty Lukášová a Nový (2004, s. 23) rozumí „určité zafixované představy o fungování reality, které jsou lidmi považovány za zcela samozřejmé. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, proto je také velmi obtížné je identifikovat.“ Tyto představy je možné považovat za stálé a jen těžko měnitelné.

Podle Tureckiové (2004, str. 134), jsou „jedním z klíčových pojmů používaných v souvislosti s firemní kulturou.“ Sama je definuje jako „zavazující ideje (představy o tom, co je žádoucí) ovlivňující chování lidí.“ Tureckiová je dělí na „instrumentální“, které jsou „přijímány hlavou“ – naplňují potřeby obživy (plat, mzda, jistota a bezpečí), a na „morální nebo terminální přijímané srdcem“ (pocit hrdosti, loajalita, vnitřní výpověď).

Jejich působení na chování pracovníka a jednání členů organizace – firmy vůbec, se dále dle Tureckiové (2004, str. 135) projevuje ve třech podobách:

„**Omezení** – brání určité činnosti, člověk se podle hodnot chová, protože je to pro něho například finančně výhodné, formálně je uzná, ale nepřijme je za vlastní.“

„**Poznamenání** – vedoucí od provokace k akci (ovlivnění hodnotou) až po její uznání a jednání v souladu s ní.“

„**Rozvíjení** – ztotožnění se s hodnotou do té míry, že to může firmě přinést konkurenční výhodu.“

Lukášová a Nový (2004, s. 23) je pak označují za samotné „jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utvoření kultury,“

Lukášová a Nový (2004, str. 24) je chápou jako „nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje.“ Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které je a není v organizaci žádoucí, čímž regulují chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Bělohlávek (2001, str. 78) normy chování vysvětluje tak, že „lidé v organizaci mohou mít jasnou představu o tom, co je špatné a co je správné, co se má dělat a co nikoliv.“ Jako příklad uvádí, že „rozhodnutí vedoucích se nemá kritizovat“. Funkci tohoto prvku kultury lze dále podle Bělohlávka (2001, str. 79) objasnit následovně. „Názory prezentované vůdci, ukazují jak reagovat v určitých situacích a snižují nejistotu členů organizace.“

Budeme-li vycházet z definice norem chování jako „pravidel hry“ (Armstrong, 2002, str. 202), je možné normy chování vidět jako zastávané hodnoty, jež jsou akceptovány a jejich dodržování je odměňováno, nebo naopak, v případech nedodržování, trestáno. Normy regulují každodenní chování, zajišťují jeho předvídatelnost. Pokud jsou stanoveny v písemné podobě, jedná se o zásady či procedury.

Patrně nejpopulárnějším zobrazením struktury firemní kultury je ovšem tzv. Scheinův model Edgara Sheina. Ten dle Lukášové a Nového (2004) dělí firemní kulturu na základě toho, do jaké míry se jednotlivé prvky kultury projevují a nakolik jsou pozorovatelné.

- „**artefakty** (rovina, která je nejvíce na povrchu, ale bez znalosti obsahu dalších rovin kultury má pouze nízkou vypovídací hodnotu).“
- „**zastávané hodnoty**, pravidla a normy chování (rovina částečně vědomá, která leží na střední úrovni a je pro okolní pozorovatele částečně zřetelná).“
- „**základní předpoklady** (nejhlubší rovina, která zahrnuje nevědomé názory a myšlenky, s nimiž se příslušníci kultury ztotožňují zcela automaticky).“

Pro potenciálního uchazeče zajímavějšího se o firemní kulturu společnosti, u níž se uchází, nebo uvažuje ucházet o pracovní pozici, či mu je pracovní pozice nabízena, bude pravděpodobně nesrozumitelnější, hodnotit ji dle charakteristických rysů, na základě nichž rozdělilo několik autorů firemní kulturu na různé typy. Právě na základě typologie firemní kultury lze potom odhadovat, které z výše uvedených prvků firemní kultury budou více či méně v zájmové oblasti zastoupeny. Tento odhad a jeho individuální vyhodnocení, může být z hlediska rozhodování se o tom, zda se o pracovní pozici ucházet, nebo nabízenou pozici přijmout, rozhodující.

3.1.4 Typy firemních kultur

Jakákoli kultura firemní nevyjímaje, je velmi specifickou a individuální záležitostí. I přesto však lze popsat určité typy kultur a znaky, které mají společné. Tomu se věnují autoři, jako např. Lukášová (2004, s. 62), podle kterých se dá kultura rozřadit do dvou základních přístupů, a to na přístup teoretický a praktický. **Teoretický** přístup se vyznačuje především teoretickými poznatky o kultuře, bádáním a prohlubováním znalostí. **Praktický** přístup se už věnuje samotnému využití a provádění kultury v praxi, jejímu zavádění v organizacích, jejím změnám apod.

Lukášová dále vymezuje firemní kultury do čtyř základních skupin, a to:

1. ve vztahu k organizační struktuře;
2. ve vztahu k vlivu prostředí;
3. ve vztahu k fázi vývoje organizace;
4. ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Dále Lukášová (2004, s. 62) také upozorňuje, že v praxi nelze nalézt organizační kultury, které spadají pouze do jedné z uvedených oblastí. Většinou se jedná o jejich kombinaci.

Roger Harrison (In Lukášová, 2010, s. 68-71), který se typologií organizační struktury ve vztahu k organizační kultuře také zabýval, v rámci svého výzkumu vymezil celkem tři různé typy: **kulturu moci, rolí, úkolů nebo osob.**

Kulturu moci si můžeme představit tak, že středobod tvoří jedna dominantní osoba nebo dominantní skupina osob. Tyto prvky poté určují chod a ovlivňují celou organizaci. Vyznačuje se vysokou mírou byrokracie, málo pravidly a závislostí na důvěře a komunikaci. Hodnocení probíhá většinou na základě výsledků. Tento typ kultury je typický pro instituce zabývající se obchodem, financemi, korporátní společnost, nebo malé firmy či rodinné podniky.

Kultura rolí se vyznačuje nepřehledným množstvím norem, postupů, plánů, logistikou a racionalitou. Role představují chování, které je žádoucí a žádané a zároveň je jasně vymezené. V organizaci je mnoho specializací a různých funkcí, které tvoří stabilní základ organizace. Nejčastěji je tato kultura ve veřejné správě nebo armádě. Kultura je funkční v prostředí, které je stabilní a předvídatelné.

Kultura úkolů je oproti tomu orientovaná právě na úkoly nebo projekty. Organizace funguje na principu sestavování projektů, přiřazování lidí k nim, jejich realizaci atd. jedná se tedy o organizaci zaměřenou na výsledky, ale i přes tuto orientaci umí rozvíjet dobré vztahy a lpí na individualizaci. Tuto kulturu většinou vyznávají podniky, které se musí rychle přizpůsobovat konkurenčnímu prostředí. Funguje například u různých agentur. Kultura osob představuje situaci, kdy jsou osoby se stejným cílem sdruženy do skupiny, která funguje tak, aby tohoto cíle dosáhla. V praxi se s touto kulturou můžeme setkat např. u profesorů.

Na základě jiného přístupu k vymezení typologie firemní kultury, **Fons Trompenaars** (In Lukášová, 2010, s. 73), který říká, že organizace může být buď orientovaná na úkoly, nebo na vztahy a může uplatňovat hierarchii nebo rovnost. Různým propojením těchto přístupů podle něj vznikají čtyři typy kultur, které nazval **rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor. Rodinou**, nazývá organizační kulturu, kdy jsou vztahy mezi členy organizace blízké a zároveň funguje princip hierarchie. U typu **Eiffelova věž** představuje kulturu se silnou a výraznou hierarchií, v níž jsou úkoly realizovány a zadávány „shora“.

Lidé jsou zde především k realizaci úkolů. Typ kultury přirovnávaný k **řízené střele**, je pak charakteristický tím, že realizací úkolů si každý musí poradit sám. Definován je pouze jejich výsledek. **Inkubátor** je kultura, která je založena na individuálním rozvoji pracovníků. Pracuje s inovacemi a novými myšlenkami.

U firem, které jsou formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace má největší vliv podnikatelské a sociální prostředí. Tyto kultury ovlivňuje především míra rizika a rychlost zpětné vazby ze strany trhu. Deal a Kennedy (1982) rozlišovali celkem čtyři typy firemních, resp., v jejich podání, „organizačních kultur“ (Bělohlávek, 2004, str. 79) jsou jimi tyto:

„Kultura frajerů“ v níž se bude především odrážet míra individualismu, sklony k riskování a potřeba rychlé zpětné vazby o výsledcích činnosti. Dle Bělohlávka lze takové firemní kultury nalézt ve stavebnictví, v reklamních společnostech, ale také třeba v showbyznysu.

„Kultura tvrdé práce“: Je to firemní kultura, které je dle Bělohlávka „postavena na práci a legraci, ovšem na rozdíl od kultury frajerů není žádoucí podstupovat větší rizika než je nutné. Takové kultury jsou znakem zejména ve společnostech zabývajících se prodejními činnostmi. Je tedy spíše podporována morálka a motivace.

„Kultura sázky na budoucnost“ je charakterizována závažností rozhodnutí, na jejichž základě je úspěch dlouhodobou otázkou, např. „leteckých společnostech.“ Při sázce na budoucnost je kultura zaměřena na podstoupení velkého rizika a získání pomalé zpětné vazby. Převažuje zde snaha o eliminaci rizika a úcta k hierarchii.

„Kulturu postupu“ Bělohlávek charakterizuje jako kulturu „bez zpětné vazby.“ Lze ji pozorovat ve společnostech, v nichž je obtížné posuzovat výsledky práce. Proto se takové společnosti spíše soustředí na způsob „jak se práce dělá“. Většinou se firemní kultury tohoto typu vyznačují sklony k byrokracii, např. státní správa, banky, apod. Typologie firemní kultury prezentovaná Dealem a Kennedym není samozřejmě jedinou, se kterou se lze v odborné literatuře setkat. Charles Handy v roce 1985, firemní kultury

rozlišoval, dle charakteristických rysů na, „kulturu moci, kulturu rolí, kulturu výkonu a kulturu podpory“ (Bělohlávek, 2001, str. 80).

Firemní kulturu, která se soustředí na to, jak věci dělat Procesní kultura se zaměřuje na to, jak věci dělat než na to, co dělat. Závísí na pozicích, hierarchie je uznávaná. Co se týče reakcí organizací na prostředí, lze rozlišit podle H. I. Ansoffa (In Lukášová, 2010, s. 75) kultury stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající a tvořivé.

L. M. Miller (In Lukášová, 2010, s. 77) uvádí typologie organizace ve vztahu k vývojové fázi, ve které se nachází. Zde se jedná o schopnost manažera rozpoznat, v jaké fázi se zrovna organizace ocitá a na tu reagovat. Každá fáze totiž s sebou nese jiné obtíže, které se musí řešit. Posledním druhem je kultura formulovaná ve vztahu k tendencím chování nepřátelské prostředí, které k rozvoji organizace neprospívá.

Existují dva přístupy, pomocí kterých můžeme zjistit, jakou kulturu organizace vyznává. Jedná se o kvalitativní a kvantitativní přístup. Autoři doporučují kombinaci obou uvedených pro co nejpřesnější diagnostiku.

Lukášová a Nový (2004, str. 76) uvádějí také typologii F.Trompernaase, tzv. Typologii ve vztahu k organizační struktuře, která je postavena na vztahu rovnosti a hierarchie, pracující s teorií vztahu dvou dimenzí firemní kultury – flexibility vs. kontrola a interní vs. externí zaměření. Typologii ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí R.E. Quinna a spol., Typologii ve vztahu k tendencím chování organizace ve spolupráci s Novým dále Lukášová (2004, str. 94) uvádí typologii R. Goffeeho a G. Jonese, kteří svou teorii stavěli rovněž na dvou dimenzích firemní kultury, ovšem jejich dimenze spočívali ve vztazích „sociability – nízká vs. vysoká) a „solidarity“- (nízká vs. vysoká). Tyto typické znaky firemní kultury, představují soubor faktorů, jimž se musí zaměstnanec, chce-li v dané organizaci pracovat, přizpůsobit a také, jak již bylo řečeno, i naučit. I vymezená doba určená k přizpůsobení se firemní kultuře je nazývána rozdílně, např., Lukášová (2002) adaptační proces, Bělohlávek (2001) socializace.

V případě kvalitativního přístupu můžeme využít např. metod pozorování, rozhovoru nebo analýzy dokumentů. Efektivní je tuto metodu použít, pokud nejsou k dispozici potřebné

informace nebo pokud to povaha výzkumu přímo vyžaduje. U pozorování hovoříme o pozorování všeho, co je pro výzkum podstatné (např. rituálů nebo zvyků v organizaci). Pozorování nemá jasně stanovenou strukturu a může probíhat jak přímo v organizaci, tak např. z pozice zákazníka. U rozhovorů odpovídají respondenti na předem stanovené otázky, které mají za cíl zjistit potřebné informace. Tato metoda má ale nevýhodu, která spočívá v tom, že je těžké odlišit subjektivně zabarvené odpovědi od objektivní. Kompromisem může být uskutečnění hovoru v rámci skupiny, kdy lze na základě reakcí odlišit, která tvrzení jsou objektivní. Analýzou dokument se rozumí analýza jakýchkoli dokumentů, které s firmou souvisí a mohou o firemní kultuře vypovídat (výroční zprávy apod.) (Lukášová, 2010, s. 43).

Mezi kvalitativní metody potom patří dotazování nebo pozorování. Pomocí těchto metod lze otestovat různé hypotézy nebo provádět výzkum. Lukášová (2010, s. 44) však naznačuje, že tyto metody nejsou příliš efektivní při zkoumání organizační kultury jako celku. Efektivní podle ní však jsou, zkoumáme-li jen nějakou část organizační kultury (např. management) a malou skupinu respondentů.

3.1.5 Síla a slabost firemní kultury

Firemní kultura může nabírat různé intenzity neboli síly. Lukášová (2004, s. 23) ji definuje jako „stupeň a rozsah sdílení předpokladů, hodnot, norem a z nich vyplývajících vzorců chování v podniku“. Je vhodné položit si otázku, jak se vzájemně ovlivňují firemní kultura, řízení a jednání spolupracovníků? Odpovědi je právě intenzita firemní kultury. Ta může být logicky silná nebo slabá, z nichž každá se vyznačuje svými specifiky.

Silná podniková kultura představuje sdílené předpokladů, hodnot, norem a vzorců chování na vysoké úrovni a zároveň velice ovlivňuje dění v organizaci. „pokud většina pracovníků ve firmě jedná v souladu s firemní kulturou každodenně, můžeme ji označit jako silnou. Veber (2009, s. 55) zároveň definuje kritéria, která by měla silná kultura splňovat. Podle něho by měla být především jasná. Tedy všem pracovníkům by mělo být srozumitelné, jaké chování je od nich vyžadováno a jaké je akceptovatelné, ale také naopak jaké chování je nežádoucí a trestané. Tento předpoklad se ale nestane „sám od sebe“. Aby mohl nastat, je nutné, aby byly jasně definovány hodnoty organizace její standardy. Dále by pak měla být podniková kultura rozšířená. To znamená, aby nejen byla známá napříč

celým podnikem, ale aby o ní bylo vědět na „každém rohu“ a byla jasně viditelná. V neposlední řadě by měla být také zakotvená. To, že má firma silnou firemní kulturu, ji přináší jisté výhody. Jednak pracovníci mohou pochopit jednání podniku a snadno se s ním identifikovat, ale také je jednodušší a srozumitelnější komunikace napříč podnikem. Dále je umožněno rychlejší rozhodování a implementaci „novinek.“ Dále, pokud jsou pracovníci s kulturou ztotožněni, dochází k nižším nárokům na jejich kontrolu a je zvýšena jejich motivace a v neposlední řadě také zajišťuje stabilitu pracovního kolektivu. Na druhou stranu, pokud je kultura příliš rozvinutá, může se projevat také negativně, a to například svoji uzavřeností, fixací na tradiční hodnoty či normy, či snaze vyhnout se kritice.

Opakem výše uvedeného je slabá firemní kultura. Taková kultura má minimální nebo žádný vliv na chování svých pracovníků. Také chování pracovníků spíše individuální a napříč organizací panuje roztržitost. Informace o síle firemní kultury, ale i další poskytně její důkladná diagnostika, která, bude-li provedena správně, spolehlivě poskytne informace nutné pro výběr nástrojů potřebných k vymezení jejích prvků a podpoře motivace pracovníků k adaptaci na firemní kulturu.

3.1.6 Účast ve firemní kultuře

V předchozích částech práce zmíněny normy chování. Lukášová a Nový (2004, str. 24) je definovali jako „nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje.“ Z analýzy Bedrnové a Nového (1998) vyplývá mimo jiné, že podniková kultura je dále zprostředkována v adaptačním procesu. A rovněž byla řeč o různých typech firemních kultur, jež se specifikují povahou artefaktů, zastávaných hodnot a základních předpokladů. Tyto a další prvky firemní kultury jsou následně novému zaměstnanci předávány v rámci doby určené jeho adaptaci na systém organizace. Obsah pojmu adaptace spočívá v kontextu s přizpůsobováním se firemní kultuře, v učení se jejím hodnotám, uznávaným normám chování a sdílených názorů.

Forma adaptačního procesu či socializace, ačkoliv se vždy jedná o plánované a řízené procesy, se mohou odlišovat ve způsobu, jakým budou realizovány a dobou jejich trvání. Velké a organizačně složité firmy nechají pravděpodobně nového pracovníka absolvovat celou škálu školicích programů a jiných zdokonalovacích metod, např. kaučink

nebo mentoring, stáže, apod. Malé firmy naopak budou socializační proces řešit prostřednictvím neformálních způsobů, např. vedení zkušenějším pracovníkem, pozorováním, apod. Dle složitosti a odborné náročnosti se pak pochopitelně bude odvíjet i jejich délka.

Podle Lukášové a Nového (2004) se pak délka adaptačního procesu (socializace) odvíjí od míry podstatné vlastnosti firemní kultury - její síly, resp. míry toho, několik jsou prvky firemní kultury v organizaci sdíleny. Jednoduše řečeno, čím více jsou prvky firemní kultury sdíleny, tím více se firemní kultura organizace projevuje vůči vnějšímu prostředí. Právě tento projev organizace směrem ven, může být brán na zřetel při hodnocení stupně počátečního ztotožňování nového zaměstnance s firemní kulturou, protože jak píše Bělohlávek (2001, str. 77): „Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li kritéria jasná a jednoznačná a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o silné organizační kultuře. Ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné, existují četné odchylky.“

Lukášová a Nový (2004) rozlišují čtyři možné varianty vztahu pracovníka (stávajícího i potenciálního) k firemní kultuře:

1. **Jednoznačné dodržování** - bezvýhradné přijetí firemní kultury.
2. **Napjaté dodržování** - přijímání firemní kultury, ovšem není bez výhrad.
3. **Utajené nedodržování** - pracovník navenek projevuje přijetí podoby firemní kultury, ovšem v případě, že mu nehrozí jakákoliv sankce, neváhá její podobu narušit, či popřít.
4. **Otevřené nedodržování** - takový přístup k firemní kultuře, lze pozorovat u organizace se slabou firemní kulturou, to znamená, že nejsou uznávány její hodnoty a je zřejmé, že nedojde k postihu.

Důležitým činitelem při adaptaci na firemní kulturu a při jejím dodržování, je správný způsob motivace k dosahování požadované nebo akceptovatelné úrovně jejího přijetí.

3.1.7 Motivace k adaptaci na firemní kulturu

Firemní kulturu považuje Tureckiová (2004, str. 132) za „významný nástroj strategického řízení firmy“. V jejím podání znamená, že „vytvářením vzorů očekávaného chování lidí ve firmě potenciálně usnadňuje a zrychluje řídicí procesy.“ Akceptaci firemní kultury nelze nařídit, to ovšem nebrání tomu, aby nebylo možné pracovníky povzbuzovat k určitému pracovnímu chování - motivovat je. Ve volbě motivačních prostředků, lze vycházet z několika poznatků. V základu je nutné odpovědět si na několik otázek: Proč lidé pracují? Z jakého důvodu se dobrovolně poddávají firemní kultuře? Jakým způsobem je oslovila a proč naopak zůstávají ve firemní kultuře, které se musí permanentně učit, přestože může být v rozporu s jejich postoji? Cílem by mělo být nastavení firemní kultury a socializačního procesu tak, aby se v budoucnosti organizace vyhnula potížím. „Organizování práce zahrnuje nutně také sociální interakce, a to jak formalizované - stanovené pracovními úkoly a pravidly chování v zaměstnání, tak i spontánní, neformální.“ Nakonečný (2005, str. 100 - 101). Vycházejme dále z jeho hypotézy existence různých postojů k práci. „Od odmítání práce či chápání práce jako nutného zla až po práci jako druh zábavy“, neboť právě tyto duševní pochody nejlépe popisují to, s čím musí člověk „zápasit“ během svého produktivního života a dle čeho bude popisovat sám sobě firemní kulturu. Bude při tom záležet na způsobu jak si člověk práci, kterou vykonává, nebo bude vykonávat, socializuje. Jinak řečeno, jestli zátěž, jež pro něho bude z jeho funkce vyplývat „v sobě ponese i možnost hrdosti a být prožívána jako odpovědnost, a rovněž, bude-li dostatečně asociována s výkonem a hodnotami“ (Nakonečný, 2005, str. 101).

Nastavení prostředí v organizaci (firemní kultuře), příznivé takovému pojmání práce, je předmětem dosud neukončeného výzkumu a pokusů. Propojení účelovosti firemní kultury a její sociální povahy je evidentní. Budeme-li z předpokladu neustálého vývoje lidských potřeb a potřeb ekonomických subjektů – firem, nemůže být její výzkum ukončen nikdy. Lze předpokládat, že má-li být firemní kultura účinným nástrojem pro dosažení úspěchu, musí její účastníci, práci, kterou mají vykonávat, vnímat mimo zátěže a zdroje příjmu i jako odpovědnost vůči podniku a společnosti celkově.

3.1.8 Diagnostika firemní kultury

Co se týče diagnostiky firemní kultury, Lukášová a Nový (2004, s. 98) uvádí, že pokud chce organizace učinit změny ve své firemní kultuře, musí vědět, v jakém stavu se firemní kultura nachází.

Pro diagnostiku firemní kultury jsou využívány metody kvantitativní ale i kvalitativní. Lukášová (2004, s. 100) uvádí, že ideální je kombinace obou přístupů. V oblasti kvantitativních metod lze využít dotazníkové šetření, pozorování, interview a studium dokumentů. Jedná se tedy o data. U kvalitativní metody je cílem získat přehled o pocitech či názorech konkrétních pracovníků a vidět kulturu „z druhého břehu“. Každá tato metoda má své výhody i nevýhody. Kvantitativní metody mohou poskytovat velké množství dat, které je potřeba zredukovat. Kvalitativní metody musí mít dopředu určeny proměnné, aby bylo možné výsledky standardizovat. Zároveň je každá z metod různě časově náročná, a i to je potřeba u diagnostiky zohlednit.

V rámci těchto metod jsou dopředu určeny otázky a na ty respondent reaguje (Bedrnová, 2012, s. 50). V rámci těchto metod bývá nejčastěji využíván dotazník, anketa nebo rozhovor, a to především kvůli snadnosti jeho vytvoření a nízkým nákladům na sběr dat. Rozhovor je další z dotazových technik, kdy se může jednat o rozhovor standardizovaný, polo standardizovaný nebo nestandardizovaný. Tyto techniky se liší především formou otázek a jejich pořadím, kdy u standardizované je toto pevně určeno, u nestandardizovaného nikoli. Otázky v rámci obou výzkumů mohou být otevřené, uzavřené nebo polootevřené. I tyto formy mají své výhody či nevýhody, mezi které patří zejména možnost respondenta odpovídat a reagovat na otázky a následně data vyhodnocovat. Zde je nutné pamatovat na to, že otevřené otázky mohou generovat spíše nestandardizované odpovědi a naopak uzavřené mají nevýhodou v podobě jejich nízké objektivity. Lukášová a Nový (2004, s. 104) také upozorňují na fakt, že otázky je složité s ohledem na firemní kulturu vytvořit tak aby opravdu pokrývaly veškeré její aspekty.

U pozorovacích technik je výhodou, že je výzkumník přímo součástí děje. Pozorovatel má tak možnost pozorovat firemní kulturu v přímém přenosu a na základě pozorování vyvozovat důsledky. Bedrnová (2012, s. 50) však upozorňuje na to, že tímto způsobem nelze nahlížet do smýšlení lidí. Zároveň aby bylo pozorování objektivní, měly by být předem

stanoveny jeho podmínky. Pozorování zároveň může být zjevné nebo skryté podle toho, zdali lidé vědí, že jsou pozorováni či nikoli. Pozorovatel se také může zapojovat či nikoli, to ho dělí na pozorovatele zúčastněného či nezúčastněného.

3.1.9 Změna kultury v organizaci

Ačkoli se různí autoři, jako např. Brooks (2003), Lukášová (2010, či Prefifer a Umlaufová (1993) shodují na tom, že měnit kulturu v organizaci je velmi složité, nepovažují to za nemožné. Ačkoli upozorňují na to, že tento proces je velice dlouhý a obtížný. Lukášová popisuje dva druhy změn organizační struktury. První z nich je změna primární, která je učiněna z důvodu nutnosti změny fungování organizace, např. v případě nutnosti zvýšení konkurenceschopnosti. Další druh změny je změna doprovodná, která se odehrává v souvislosti s jinou změnou. Lukášová (2010, s. 82), ale doporučuje, aby v případě každé změny byl vytvořen akční plán jejího zavedení, aby byli vyškoleni pracovníci a také, aby se proces změn dosledovat v praxi. Brooks (2003, s. 103) definoval také několik důvodů, proč je podle něj těžké kulturu měnit. Podle něj je obtíž v tom, že kultura existuje na několika úrovních, prostupuje celou organizací, zároveň je součástí smýšlení lidí (které je složité měnit samo o sobě). Také uvádí, že změna je obtížná z důvodu, že kultura je součástí historie firmy a zasahuje také do jejího vedení.

Podstatou změny jako takové by mělo nejdříve být uvědomění, co chceme změnit a jak má vypadat cílový stav. Následně by měl být vytvořen plán, jak těchto změn docílit v organizaci. Změny a jejich cíl by měly být prezentovány všem zaměstnancům. Poté by se měly zaváděné změny dosledovat a vyhodnocovat. Lukášová (2010, s. 89) popisuje pět částí procesu změny, mezi které patří rozmrazování (uvědomění si nefunkčnosti starých přístupů), tříbení, ovlivňování kultury, sladování změn a rozvíjení kultury nové.

Prefifer a Umlaufová (1993, s. 32) definují, že ke změně organizační kultury lze využít nástroje přímé a nepřímé. Mezi přímé nástroje patří přímý zásah a akce vedoucí ke změně. Jedná se například o vzdělání zaměstnanců, personální změny a podobně. Jedná se o veškeré změny, které jsou měřitelné a jsou vykonávané přímo za nějakým účelem. Nepřímé nástroje jsou takové, které neovlivňují kulturu okamžitě, ale postupně a jejich vliv je viditelný až v čase. Může se jednat o firemní časopis, zavedení nových rituálů

a podobně. Rohlinek (2003, s. 76) popisuje, jak při změně organizační kultury postupovat. Nejdříve je podle něj zásadní vytvořit diagnostiku současného stavu. Poté je důležité definovat si cílový stav, kam chceme dospět, čeho chceme dosáhnout a jak má organizace fungovat. Následně je nutné definovat konkrétní kroky, které ke změně povedou. Zároveň uvádí, že by změny měly být postupné a při jejich zavedení by mělo vždy proběhnout vyhodnocení. Zároveň považuje za klíčovou i komunikace všech změn se zaměstnanci, a to především u vysvětlení, proč jsou změny zaváděny a k čemu povedou.

Právě změny, a je lhostejno zda se jedná o inovace nebo znovuzavádění již minulosti platného, jsou zdrojem mnoha problémů, které je nutné v rámci podniku řešit. Jedním z nástrojů je motivace pracovníků k odpovědnosti vůči podniku a společnosti. Odpovědnost celého týmu za efektivní implementaci změn je hlavním požadavkem také v organizacích, které jsou součástí státní, resp. veřejné správy

3.2 Firemní kultura ve veřejné správě

Veřejná správa je v podstatě útvarem, který zajišťuje chod státu a věcí veřejných. Její existence je předpokladem k tomu, aby věci ve státě nejen fungovaly, ale dokonce se zlepšovaly. Bohužel, veřejná správa jakožto instituce čelí mnoha výzvám a stojí před nejednou reformou. Se vstupem do Evropské unie se Česká republika zavázala mimo jiné harmonizovat jisté právní předpisy či procesy a celkově pracovat na tom, abychom se dostali v jistých ohledech na úroveň ekonomicky vyspělejších západních zemí. Z hlediska firemní kultury se jedná o zcela odlišný svět, než o jakém byla řeč výše. Je to dáno především faktem, že státní správa nevytváří hodnoty ve smyslu zisku a její vykonavatelé jí nemohou být ani motivováni. Trh a volná soutěž jsou zde nahrazeny institucionální strukturou a hierarchií. Podobný názor zastává i Hendrych (2007, s. 10), který uvádí, že jako základní rozdíl lze uvést správu firmy, kdy se firma bude snažit o maximalizaci zisku, ovšem veřejný subjekt bude snažit o investici tak, aby došlo k uspokojení potřeb společnosti, tzv. veřejného zájmu.“ Subjekty tedy podléhají veřejné kontrole a legislativě. To si vyžaduje vysoké nároky na transparentnost veškerých činností, což vede k tvorbě celé řady organizačních norem a přesně stanovených pracovních postupů určených pro konkrétní pracovní pozice. Uvedené požadavky však nemohou být nikdy

naplněny, pokud státní správa nebude schopna získat si a udržet vzdělané a s posláním veřejné správy ztotožněné zaměstnance.

Obecně je firemní, resp. organizační kultura v subjektech státní správy označovány za kulturu interních procesů, kultura rolí nebo kultura orientovaná na pravidla (Lukášová, 2010, s. 86), ale také jako hierarchická, byrokratická nebo mechanická, která se vyznačuje formálností a strukturovaností vnitřních vztahů, striktním dodržováním pravidel a standardizovanými postupy, poslušností, respektem k autoritě, stabilitou, předvídatelností a jistotou. Vedoucí v tomto typu kultury „je především dobrým koordinátorem a organizátorem, který má na zřeteli hlavně výkonnost a účinnost organizace“ (Lukášová, 2010, s. 109). Tato zřetelná ztráta autonomie pracovníka ve státní organizaci je ovšem vykoupěna jistotou práce, příjmu a na těchto základech zajištěného sociálního statutu, které v soukromém - komerčním sektoru, zaručit nejdou. Výčet těchto výhod může pro mnohé znamenat velice silné stimulanty pro zaměstnání ve státní správě.

4 Vlastní práce

V rámci této části práce budou prezentovány výsledky výzkumu a na jejich základě stanovena firemní kultura společnosti, v rámci které pak budou identifikována slabá místa. Následně budou udělena doporučení pro jejich eliminaci a zlepšení funkce firemní kultury.

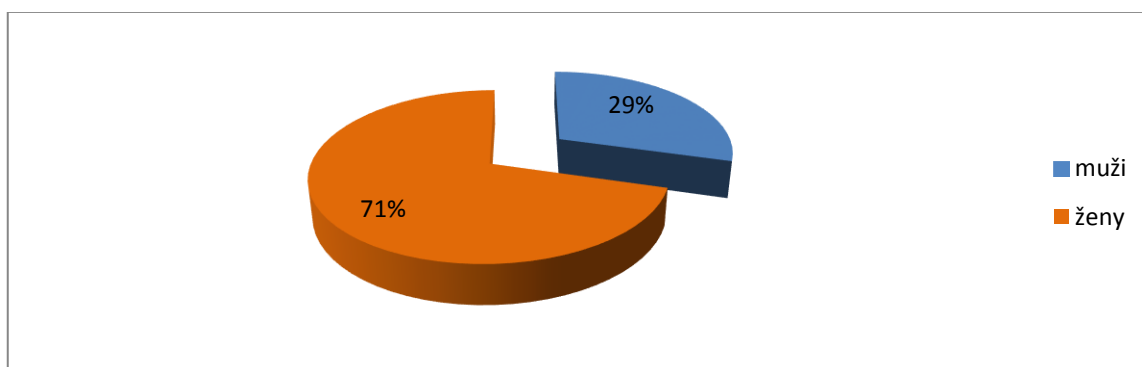
4.1 Výsledky dotazníkového šetření

V rámci této kapitoly budou prezentovány a blíže popsány výsledky empirického výzkumu, který probíhal v rámci veřejné správy. Důvody nízké návratnosti dotazníků, mohou být vysvětlován, rozdělením osazenstev úřadů na skupiny, které se spolu nesměly stýkat pracovní, ani soukromě. Toto opatření bylo jedním z preventivních nástrojů během nepříznivé epidemiologické situace. Toto preventivní opatření mělo, mimo jiné, za následek přesunutí pracovních a služebních povinností z více pracovníků na jejich nižší počet a tudíž větší pracovní zátěž.

4.1.1 Představení skupiny respondentů

V rámci této podkapitoly budou postupně v blocích prezentovány výsledky výzkumu. Ke každé části bude uveden komentář a souhrnné vyhodnocení části. Z celkového počtu 51 respondentů odpovídalo 36 žen (71%) a 15 mužů (29%).

Graf 1 – Pohlaví respondentů

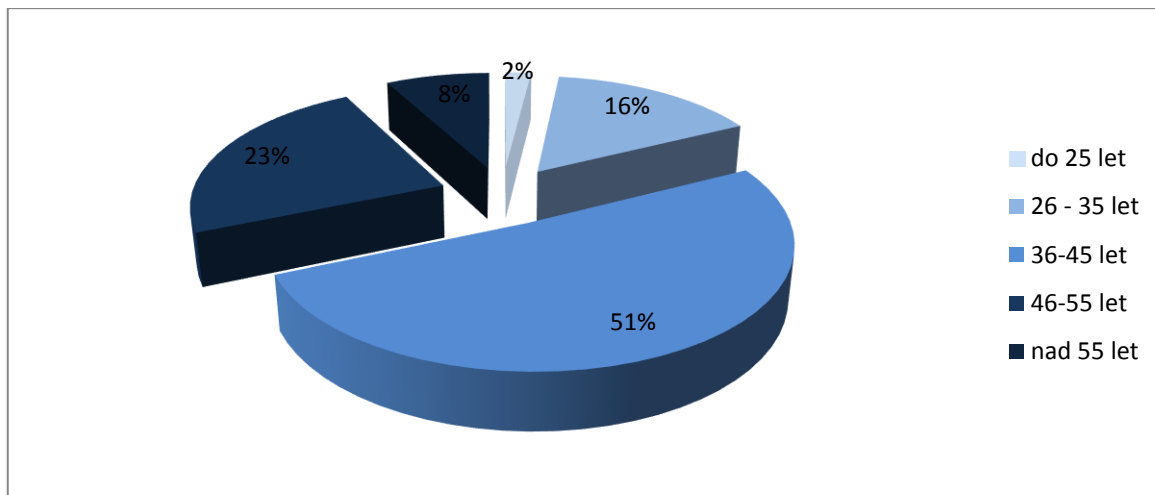


Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska věkové struktury respondentů, tvořili nepočtenější skupinu lidé ve věku 36–45 let, celkem 26 respondentů, tj. 51% z celkového počtu. Dalších 12 respondentů zastupovalo věkovou kategorii v rozmezí 45–55 let (23%). Čtyři respondenti tvořili skupinu v kategorii

nad 55 let (8%). Dalších 8 respondentů tvořilo kategorii 26–35 let (16%) a 1 respondent v kategorii pod 25 let (2%).

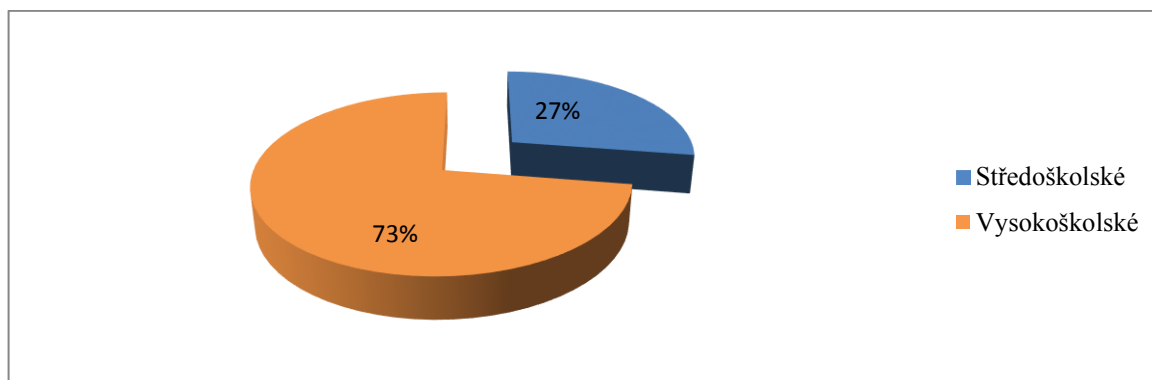
Graf 2 - Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče úrovně vzdělání respondentů, kteří odeslali dotazník zpět, je patrná vysoká účast respondentů s vysokoškolským vzděláním. Takových odpovědělo celkem 37, což představovalo 73% z celkového počtu dotazovaných. Nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou pak uvedlo 14 respondentů, tzn. 27% z celkového počtu dotázaných. Střední vzdělání – učňovské, nebo pouze základní, neměl žádný z dotazovaných.

Graf 3 – Vzdělání respondentů

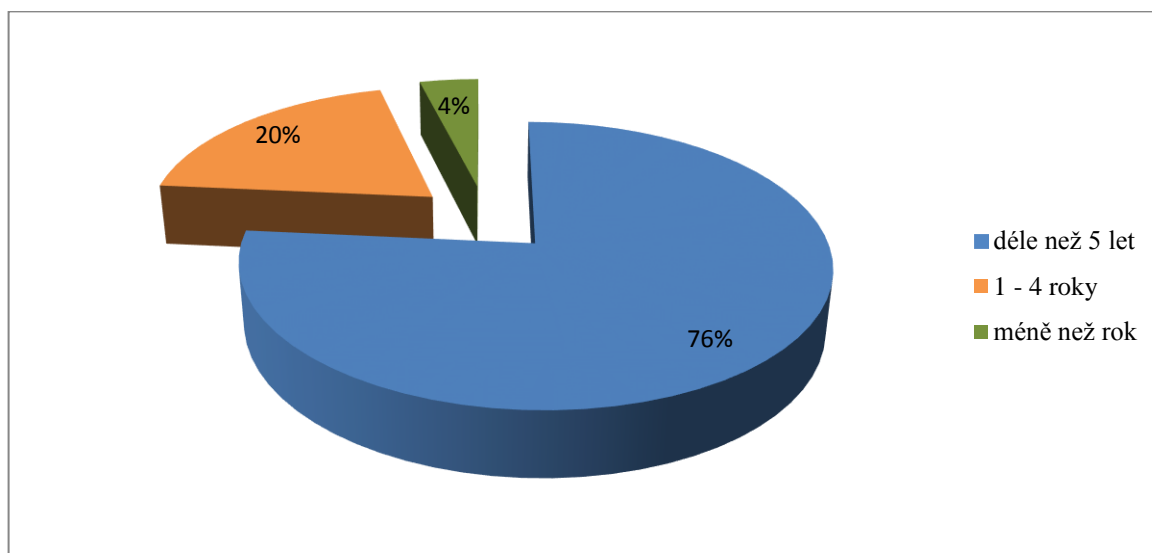


Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu délky trvání pracovního poměru, představovali nejpočetnější skupinu respondenti, kteří ve státní správě pracují déle než 5 let. Takových bylo 39 a představovali 76% z celkové skupiny. Druhou největší skupinou s podílem 20% z celkové skupiny

a 10 respondenty, tvořili dotazovaní pracující ve státní správě v rozmezí 1 – 3 roky, Nejmenší skupinou byli 2 dotázaní, kteří uvedli kratší dobu zaměstnání ve veřejné správě kratší než 1 rok (4%).

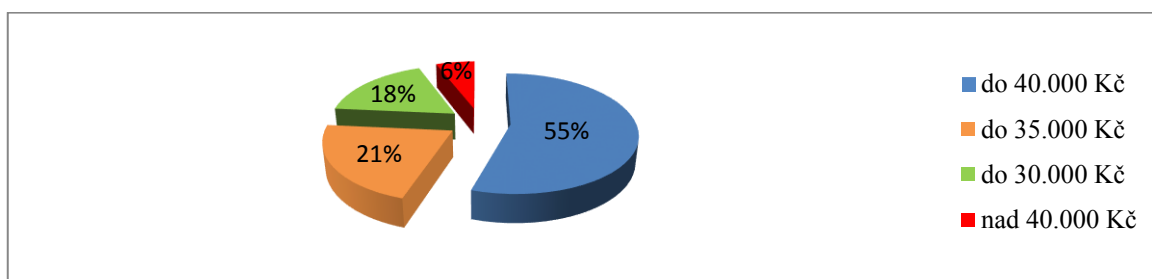
Graf 4 – Délka zaměstnání ve veřejné správě



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce platového ohodnocení viz. graf č. 5, 28 dotázaných (55%), uvedlo výši svého příjmu do 40000 Kč měsíčně hrubého. Celkem 11 dotázaných (21%), uvedlo hrubý měsíční příjem do 35 000 Kč hrubého. Dalších 9 respondentů (18%) měsíční příjem do 30 000 měsíčně. Nejmenší skupinu pak tvořili 3 dotazovaní s příjmem vyšším než 40 000 Kč hrubého měsíčně a tvořili tak 6% z celkového počtu.

Graf 5 – Hrubý měsíční příjem

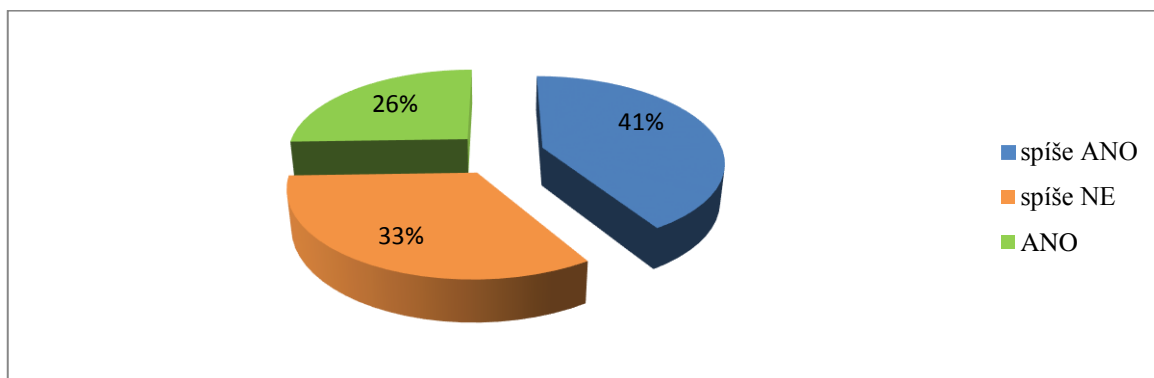


Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

Co se týče důležitého aspektu firemní kultury, jakým je komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, byly otázky v dotazníku směřovány k získání odpovědi na spokojenost respondentů s nastavením této komunikace na jejich pracovišti.

Graf 6 - Jste spokojen s nastavením komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?

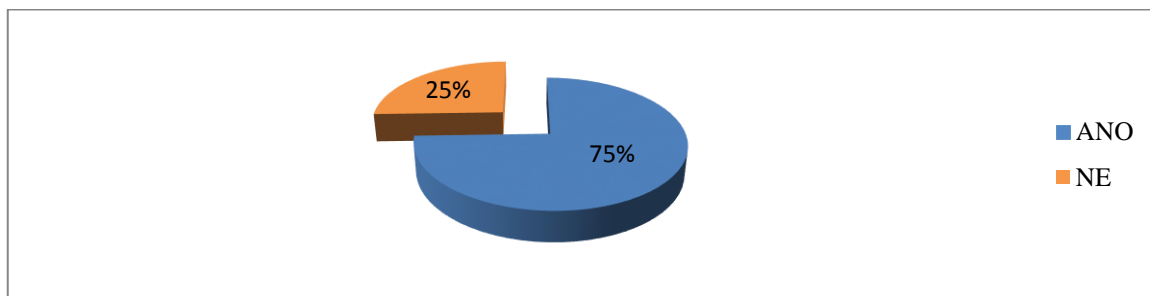


Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost s nastavením komunikace mezi nadřízeným a podřízeným na pracovišti, vyjádřilo celkem 13 respondentů (26%). S nastavením této komunikace, ovšem s výhradami, je spokojena většina dotázaných, celkem 21 (41%). Naopak, negativně byla komunikace hodnocena 17 respondenty (33%). Ve spokojenosti s nastavením komunikace mezi nadřízeným a podřízeným lze spatřovat jistou spojitost se souladem představ těchto aktérů firemní kultury o jejich výkonu a jemu odpovídajících výsledcích.

Z následujícího grafu č. 7 je patrné, že většina respondentů, celkem 38 (75%), má jasnou představu o tom, jaký by měl být jejich pracovní výkon a jaké výsledky by měl vykazovat, resp. co, je od nich očekáváno, a co jsou ochotni pro to udělat. Právě tato představa je velice důležitým faktorem pro finální podobu přístupu pracovníků k výkonu jejich funkce, a tedy i vnějšího dojmu týmu, kterým se prezentuje. Poměrně dobrý výsledek v tomto ohledu však kazí celkem 14 negativních odpovědí respondentů (25%), kteří uvedli, že takovou představu nemají.

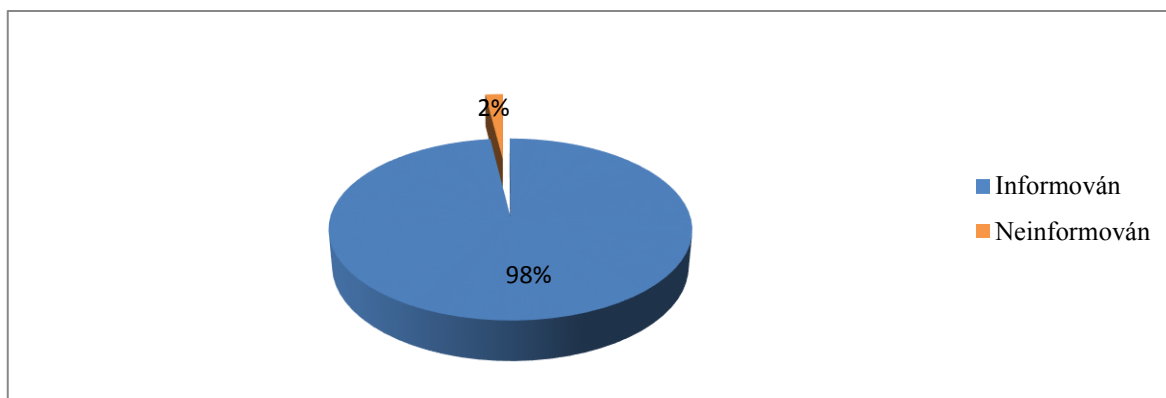
Graf 7 - Máte jasnou představu o tom, jak by měl vypadat Váš pracovní výkon a jeho výsledky?



Zdroj: Vlastní zpracování

Samotné představy o vlastním výkonu a jeho výsledcích by byly víceméně individuální, pokud by nebyly konfrontovány s nastavením firemní kultury a vizemi organizace a jim přizpůsobovány. K tomu je zapotřebí být s těmito vizemi a způsoby srozuměn – být o nich informován. I tento aspekt byl v dotazníku zohledněn. Jistě, určitý rozdíl panuje v tomto úhlu pohledu mezi organizacemi v soukromém – komerčním sektoru a organizacemi v rámci veřejné zprávy. Zatímco v soukromém sektoru lze očekávat jistou volnost a tudíž prostor pro možné projevy neinformovanosti, v prostoru veřejné zprávy, která vykazuje znaky byrokratického řízení, by prostor pro informovanost být neměl. Na základě dotazníkového šetření se tato hypotéza se téměř potvrdila, když celkem 50 respondentů (98%) odpovědělo, že informacemi pro výkon své funkce disponuje v dostatečné míře a pouze 1 respondent (2%) uvedl, že nikoliv.

Graf 7 - Disponujete všemi potřebnými informacemi pro výkon své práce?

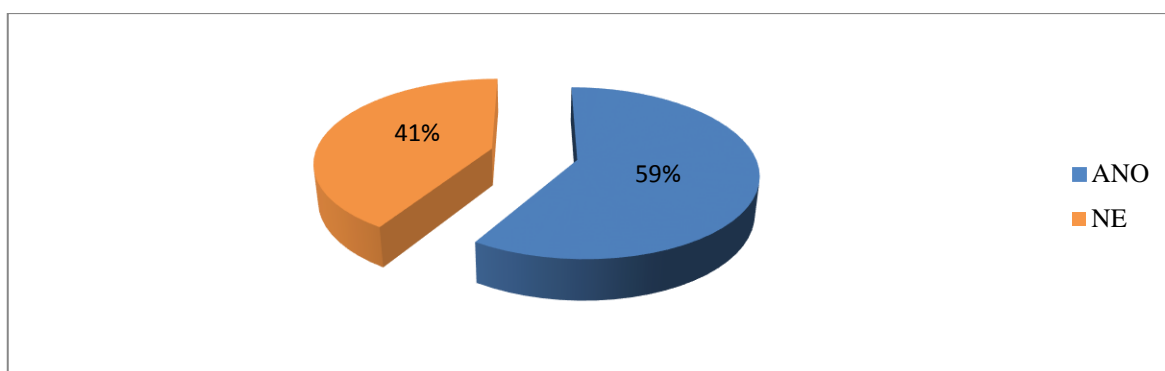


Zdroj: Vlastní zpracování

Množství, detailnost a aktuálnost poskytovaných informací o firemní kultuře může být spojena s očekáváními, resp. požadavky na určitého pracovníka. Z tohoto úhlu pohledu

se nejedná primárně o požadavky týkající se výkonu ve smyslu zisku, ale o měřítko důvěry či vnímání jeho významu pro organizaci, která je vůči pracovníkovi projevována, právě kladenou odpovědností a složitostí nebo důležitostí zadávaných úkolů. Toto hledisko se tak stává měřítkem spokojenosti s naplněním požadavku seberealizace a zisku určitého sociálního statutu ve skupině a tedy zdrojem stimulantů pro motivaci zaměstnanců do další práce. Opět lze i v této otázce vnímat rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem. Nevýhodné postavení pro motivujícího manažera lze očekávat ve veřejném sektoru, který je postaven na jasně daných a strukturovaných základech. Dotazníkové šetření tuto hypotézu jednoznačně nepotvrdilo, ale také nijak výrazně nevyvrátilo. Celkem 30 respondentů (59%) sdílelo pocit, že jim nadřízený svěřuje odpovídající odpovědnost, avšak dalších 21 dotázaných (41%) tento pocit nesdílí.

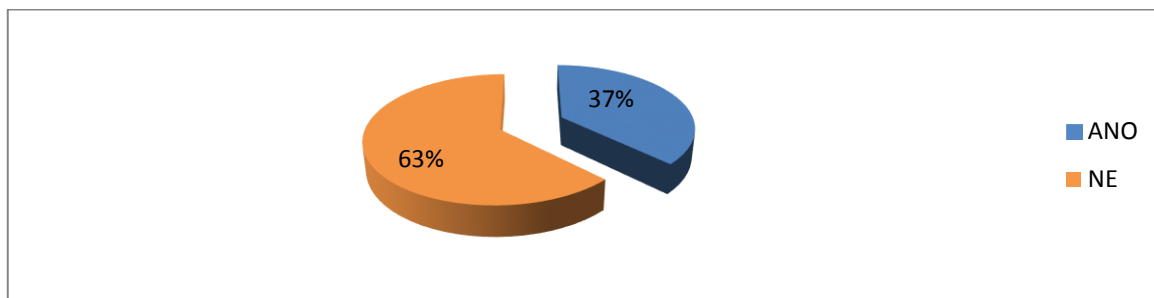
Graf 8 - Máte pocit, že Vám byla svěřena odpovídající odpovědnost?



Zdroj: Vlastní zpracování

Jiná situace byla dotazníkovým šetřením zjištěna v otázkách týkajících se náročnosti svěřovaných úkolů. Celkem pro 32 dotázaných (63%), nejsou úkoly, které dostávají dostatečně náročné. Naopak, jako dostatečně náročné je vnímá 19 respondentů (37%). Jakkoliv se může tento výsledek jevit negativně, nemusí takový nutně být. Je možné usuzovat, že se převážně jedná o pracovníky, kteří jsou velice dobře zapracovaní, zkušení a výkon jejich funkce se stal více či méně rutinním. To má své světlé, ale i temné stránky. Rutinnost sice znamená vysokou profesionalitu, velmi lehce se však může stát zdrojem nudy a vést ke ztrátě zájmu o práci, o výkon i výsledek, tedy ke stavu, jež nazýváme syndromem vyhoření.

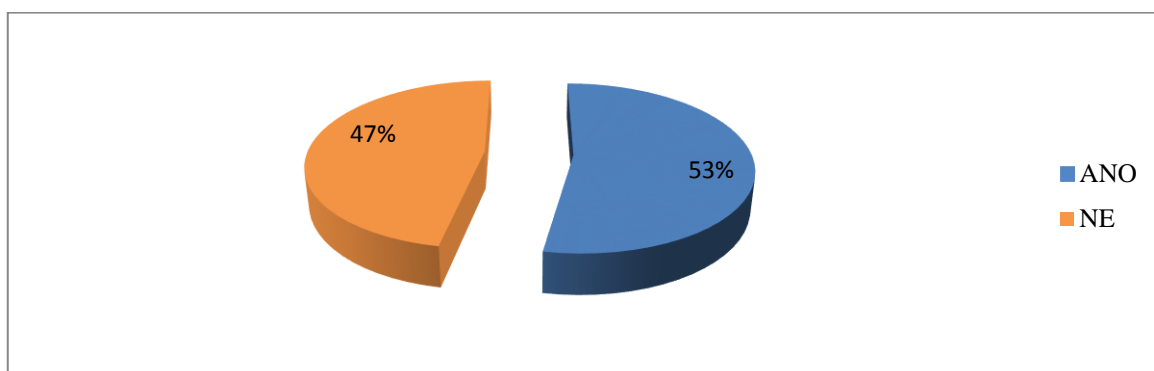
Graf 9 - Jsou pro Vás Vaše úkoly dostatečně náročné?



Zdroj: Vlastní zpracování

Předcházet negativním projevům rutinnosti lze předcházet odpovídajícím zájmem vedoucích pracovníků o práci a výsledky úsilí svých podřízených. Zejména ve státní správě je tento úkol obtížný. Potíže nečiní nedostatek pravomocí, ale omezené možnosti projevení uznání. K výraznějšímu projevení uznání nepřispívá ani přesně stanovená pracovní náplň a požadovaný výstup. Docházet tak může k nabývání dojmu, že pro nadřízeného je práce podřízeného důležitá jen do té míry, jak je hodnocen jeho nadřízenými. Také tato hypotéza se jednoznačně nepotvrdila, ani nevyvrátila. Celkem 27 respondentů (53%) vnímalo, že je pro nadřízeného důležitá jejich dobře odvedená práce. Dalších 24 (47%) se domnívá, že toto pro nadřízeného důležité není. Objevuje se tak další možný zdroj demotivačních faktorů, jejichž působení může mít negativní vliv nejen na samotnou firemní kulturu, ale také na celkový vnější dojem organizace vůči vnějšímu prostředí.

Graf 10 - Máte pocit, že je pro Vašeho nadřízeného důležitá dobře odvedená práce?

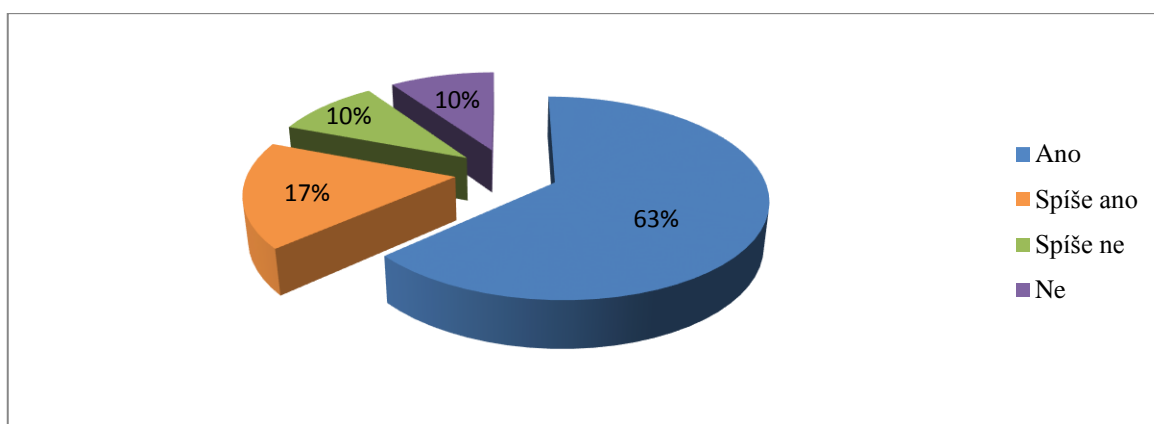


Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně jako zájem vedoucích pracovníků o výkon jejich podřízených k důležitým aspektům v řízení týmu, k nim patří i jejich efektivní informovanost potřebná k jejich

činnosti. Efektivita této informovanosti by neměla být hodnocena z hlediska jejich kvantity, nýbrž jejich kvality, resp. podstatnosti. Smyslem nebylo hodnotit způsob předávání a získávání informací, ale bylo jím zjistit, zda existuje dostatečný prostor k jejich získání a zda existuje zájem vedoucích zaměstnanců potřebné informace předávat. Respondenti byli dotazováni, zdali jsou informace potřebné k výkonu jejich funkce snadno dostupné. Pozitivně, lze vnímat fakt, že více než polovina z nich, konkrétně 33 respondentů (63%), odpověděla, že ano. Možnost spíše ano, tedy s určitými výhradami, zvolilo 9 respondentů (17%). Naopak, negativně lze vnímat postoje deseti respondentů, jejichž odpovědi spadají do záporného spektra odpovědních možností. Spíše nedostatek podstatných informací vnímá 5 dotázaných (10%) a dalších 5 dotázaných (10%) je názoru, že takové informace dostupné nemá. Výsledky mohou svědčit minimálně o dvou příčinách, které korespondují s výsledky v otázkách zájmu vedoucích o výkon podřízených, nebo také o vnímání rutinnosti ve výkonu funkcí a nízkém zájmu o sebeaktualizaci.

Graf 11 - Máte pocit, že jsou pro Vás snadno dostupné veškeré informace, které potřebujete ke své činnosti?

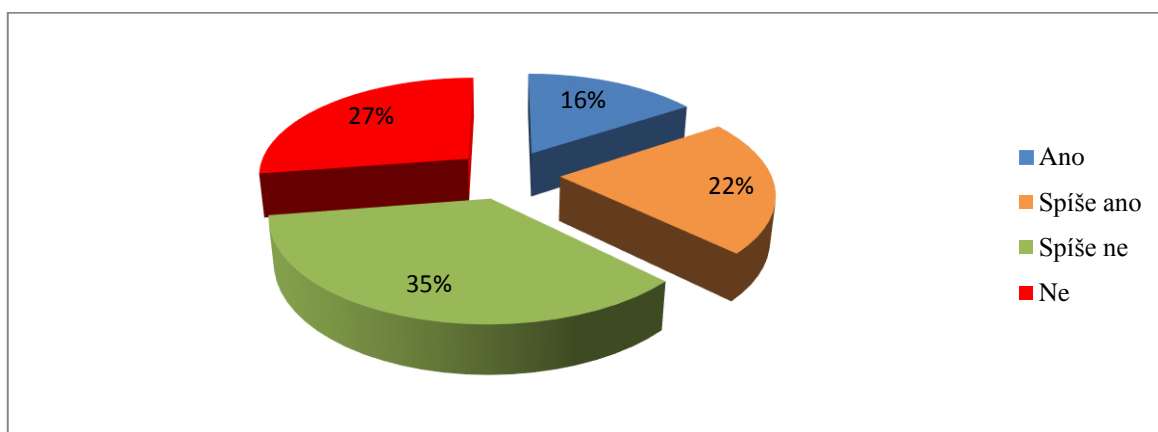


Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitým faktorem v informovanosti zaměstnanců je jejich včasnost a tedy jejich aktuálnost. V tomto ohledu se projevily poměrně značné rozdíly ve vnímání tohoto faktoru. Navzdory existenci různých typů interních informačních systémů. Pouze 8 respondentů odpovědělo jednoznačně, že dostává informace včas, 11 mělo výhrady, ale 18 již nepovažuje včasnost podávaných informací za plně dostačující a 14 za nedostačující. Vzhledem k současným technologickým vymoženostem a vysokým profesním požadavkům na vedoucí pracovníky ve veřejné správě, se nabízí, kromě

již zmíněných negativních jevů, také zhoršené podmínky pro jejich třídění, filtraci a orientaci v nich. Značně široká škála informací, které nejsou kvalitně tříděny a filtrovány, nebo včasně prezentovány, pak vytváří další prostor pro vznik negativních jevů, jako je například dezorientace v jinak známém oboru, či právě podpora faktorů způsobujících syndrom vyhoření. Příkladem z praxe může, být nový stavební zákon, kdy budou muset být do novot zasvěceni pracovníci stavebních úřadů, avšak systém jejich vzdělávání není ještě připravený, ačkoli již probíhá komerční vzdělávání (vox.cz, 2020). Dochází tak k situaci, že soukromý sektor může disponovat klíčovými informacemi dříve než pracovníci úřadu, kteří agendu vykonávají.

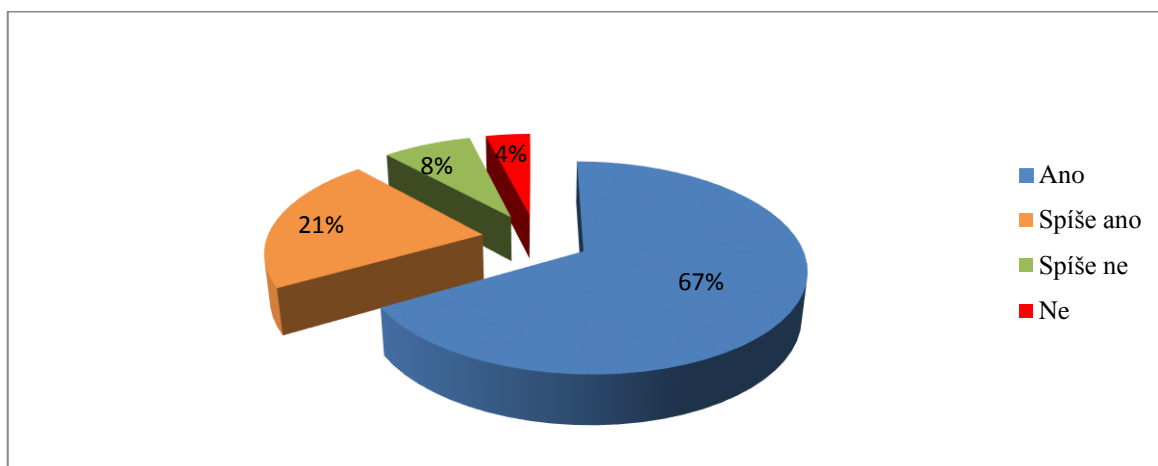
Graf 12 - Dostáváte informace včas?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka včasnosti a aktuálnosti informací úzce souvisí s dalším důležitým kritériem v této oblasti firemní kultury a řízení organizace vůbec, kvalitou předávaných informací. V tomto úhlu pohledu si výsledky šetření poněkud odporují. Celkem 34 respondentů (67%) totiž odpovědělo, že dostává informace vysoké kvality. Dalších 11 (21%) se také spíše domnívá, že informace mají vysokou kvalitu, pouze čtyři respondenti (8%) uvedli, že informace vysoké kvality spíše nedostávají a dva (4%) odpověděli, že informace, které dostávají, jsou nekvalitní.

Graf 13 - Dostáváte informace vysoké kvality?

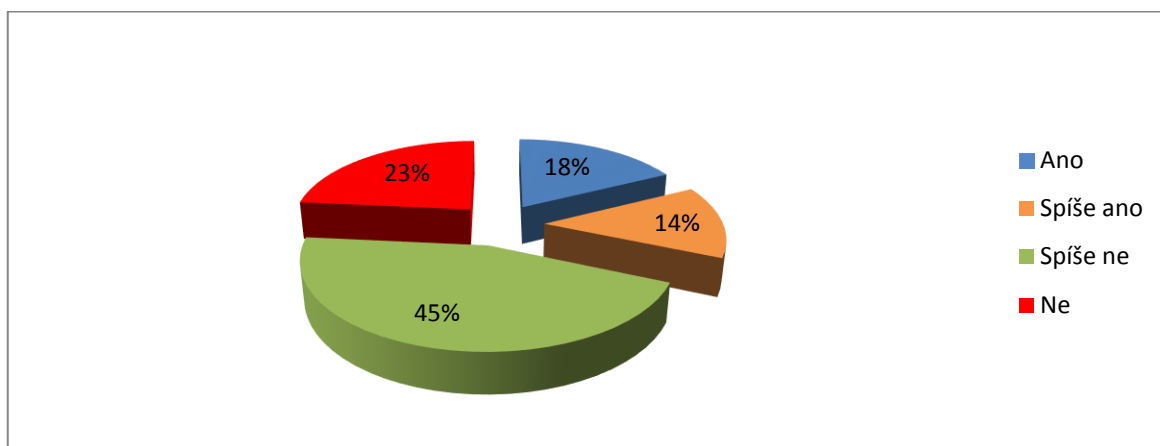


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou pro další výzkum pak zůstává, proč většina považuje kvalitními i informace, které, jak plyne z předchozího grafu, dostávají se zpožděním nebo nezpracované – nevytříděné. Odpovědí může být tvrzení, že je lepší opožděná informace, kterou si musí pracovník sám vyhodnotit, než žádná. Další možností je přisuzovat příčinu ve špatné srozumitelnosti dokumentů vytvářených na základě různých forem a metodik, kterými jsou organizační celky veřejné správy doslova protkány. Příčinou může být i rozdílné individuální vykládání pojmu „kvalitní informace“.

Včasnost komplexnost informací je jejich podstatnou vlastností zejména v okamžiku, kdy dochází k různým změnám, jejichž dopady mohou způsobovat kvalitativní změny ve firemní kultuře. Obzvláště intenzivní dopad mohou mít změny v činnosti jednotlivých pracovníků. Právě poskytnutí prostoru, resp. dostatečného časového úseku pro přípravu na takovou změnu, může fungující firemní kultuře jen prospět. O změnách, které se budou dotýkat jejich činnosti, dostatečně dopředu spíše neví 23 dotázaných (45%) a neví o nich 12 (23%). Možnost, „spíše ano“ zvolilo 7 respondentů (14%) a 9 dotázaných (18%) je názoru, že znají dostatečně dopředu změny, které budou mít na jejich činnost podstatný vliv.

Graf 14 - Víte dopředu o změnách, které se dějí a budou se dotýkat Vaší činnosti?

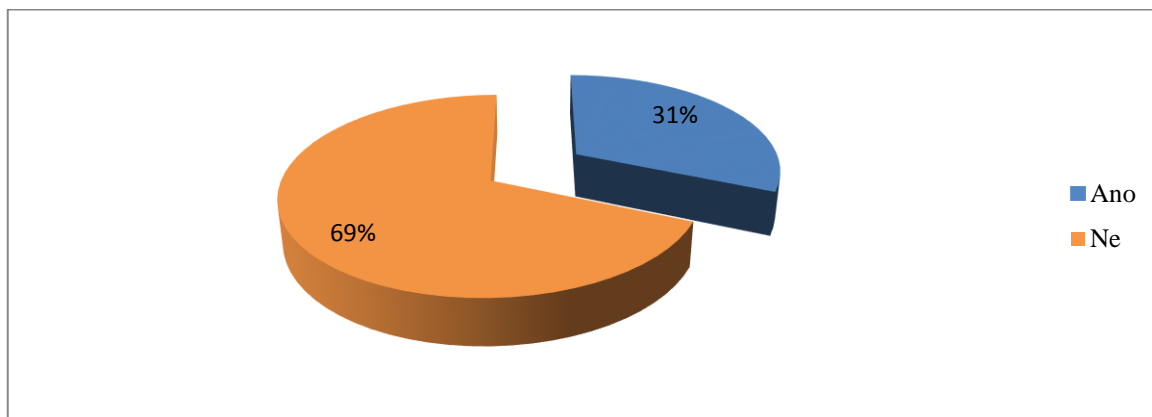


Zdroj: Vlastní zpracování

Zde by bylo vhodné ve výzkumu doplnit otázku, proč tomu tak je. Jsou zde respondenti, kteří uvádějí, že informace dostatečně dopředu získávají, ale velká většina tyto informace postrádá. Úřady se setkávají se situací, kdy zjistí změnu v činnosti až v momentě, kdy je tato změna schválena a je již v procesu realizace či zavedení. Dopředu o různých úkonech tyto menší složky informované nejsou. Na druhou stranu, pokud se zaměstnanec sám aktivně zajímá o dění ve veřejné správě, může tyto informace získat s předstihem, což je ovšem v rozporu s jakousi očekávanou informovaností shora a může působit demotivačně.

Demotivačně může rovněž působit absence prostoru pro prezentování schopností a talentu jednotlivých pracovníků. V tomto ohledu se zdá být veřejná správa zajímavým prostorem, neboť právě pevně stanovené funkční náplně a vymezené pravomoci, mnoho takového prostoru neposkytují. Odpovídají tomu i výsledky dotazníkového šetření, kde v otázkách z oblasti motivace zaměstnanců se většina - 35 dotázaných (69%) shoduje na tom, že při práci nevyužívají všechny své talenty a schopnosti. Plně využito se cítí pouze 16 dotázaných (31%). Výsledek může odpovídat rozdílným funkčním náplním odpovídajícím jejich zařazení. Na druhou stranu, tvrzení, že nejsou využívány všechny schopnosti, které mohou být značně individuální, nemusí zavadávat důvod domnívat se, že pracovníci ve státní správě nejsou pracovním vytížení dostatečně, nebo jsou tímto demotivováni.

Graf 15 - Máte pocit, že využíváte všechny své talenty a schopnosti při výkonu Vaší práce?

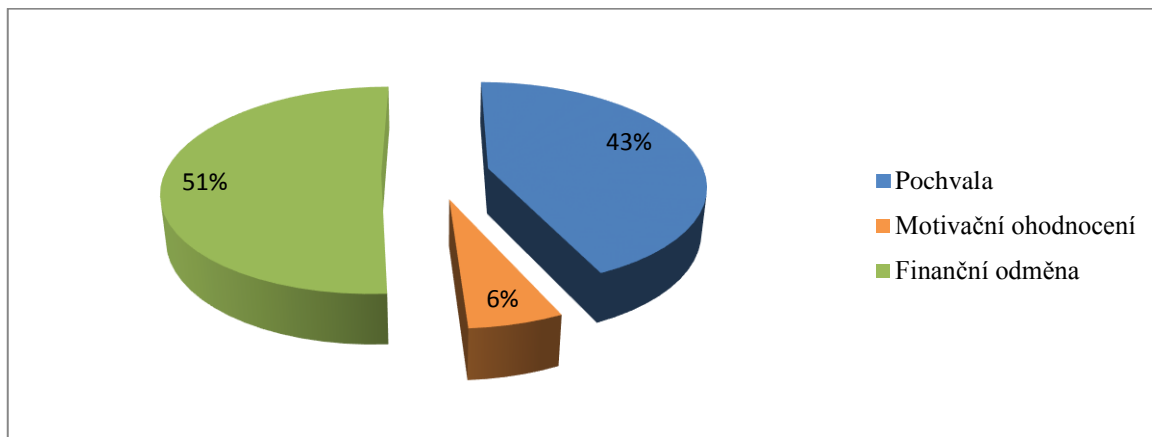


Zdroj: Vlastní zpracování

Z předchozích výsledků lze usuzovat, že využívání či nevyužívání individuálních kompetencí nepatří k hlavním motivačním faktorům pro zaměstnání v organizacích podléhajících státní správě. Nepřímo jsou státní zaměstnanci motivováni spíše vědomím určitého sociálního statutu ve společnosti, jistotou příjmu, atd. V rámci firemní kultury a z pohledu uspokojení potřeby seberealizace a uznání, je již situace jiná.

V tomto kontextu bylo v rámci dotazníkového šetření zjištěno, že 22 respondentů (43%) bývá motivováno pochvalou, 3 respondenti (6%) motivačním ohodnocením a 26 respondentů (51%) finančně.

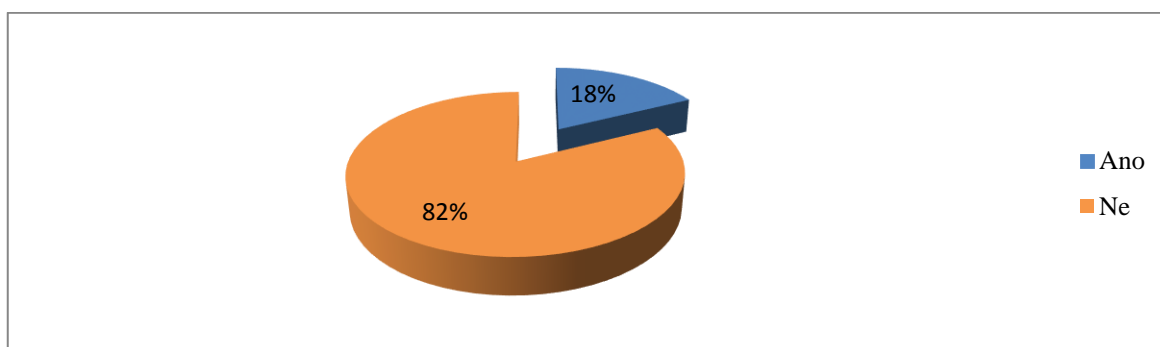
Graf 16 - Jakým způsobem jste motivováni pro výkon své činnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zároveň se však, viz graf č. 17, pouze 9 z dotázaných (18%) cítí dostatečně motivováno a 42 dotázaných (82%) domnívá, že dostatečně motivováno není. Výsledek může svědčit o slabé firemní kultuře, nelze však hlavní vinu klást primárně na vedoucí pracovníky, protože ti jsou ve svých motivačních kompetencích, často omezení legislativní regulací a omezeným zdrojem prostředků, což výsledky v této části šetření jen potvrzuje.

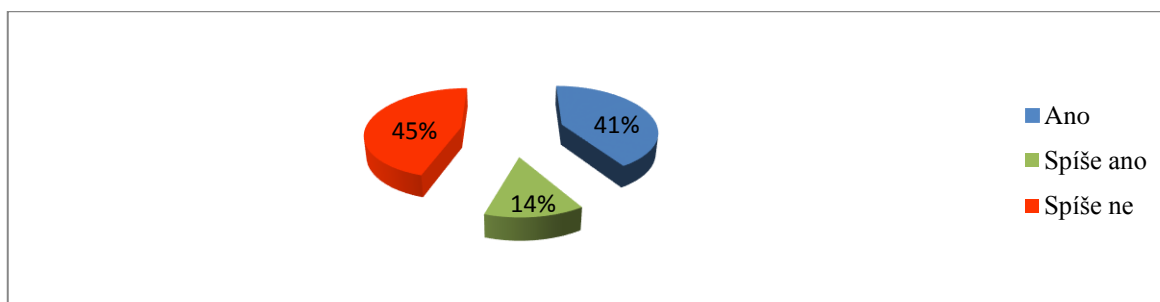
Graf 17 - Domníváte se, že jste dostatečně motivovaný/a?



Zdroj: Vlastní zpracování

Zatímco v předchozím výsledku dala většina přednost finančnímu ohodnocení, jen malá skupinka respondentů uvedla jako motivační stimul motivační ohodnocení. Nebylo blíže specifikováno, v jaké formě je realizováno. Je však možné usuzovat, že jim jako určitá forma zpětné vazby, coby nástroje určeného ke zvyšování kvality výkonu postačuje. Zpětná vazba, ale nemá sloužit jen pro potřeby pochvaly. Jejím smyslem je také poukazovat na nedostatky a vytvářet prostor pro jejich eliminaci. Z dotazníku vyplynulo, že zpětnou vazbu dostává 21 respondentů (41%) a dalších 7 (14%) odpovědělo možnostmi „spíše ano“. Možnost spíše ne si potom zvolilo 23 respondentů (45%).

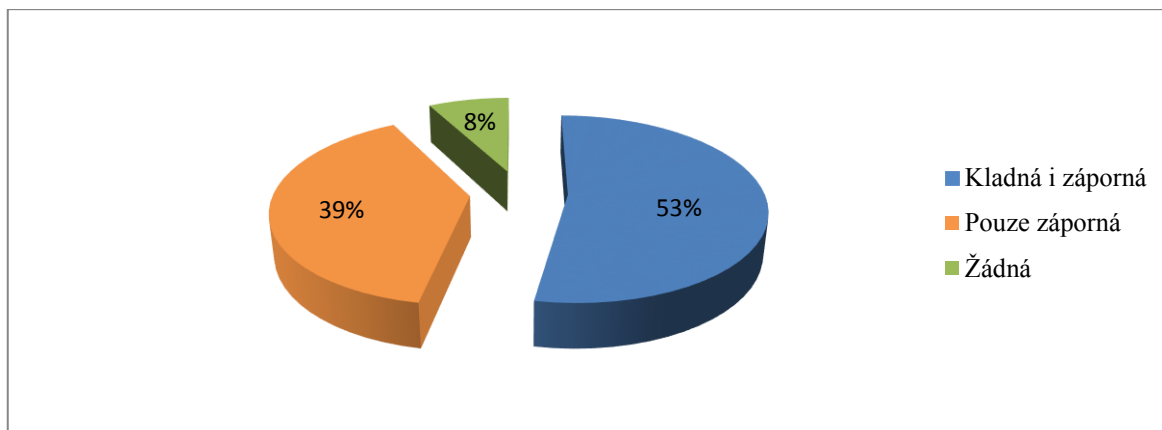
Graf 18 - Získáváte zpětnou vazbu na svůj výkon?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále 27 respondentů (53%) vnímá zpětnou vazbu kladnou i zápornou, 20 respondentů (39%) pouze zápornou a 4 (8%) žádnou.

Graf 19 - Jakou zpětnou vazbu dostáváte?

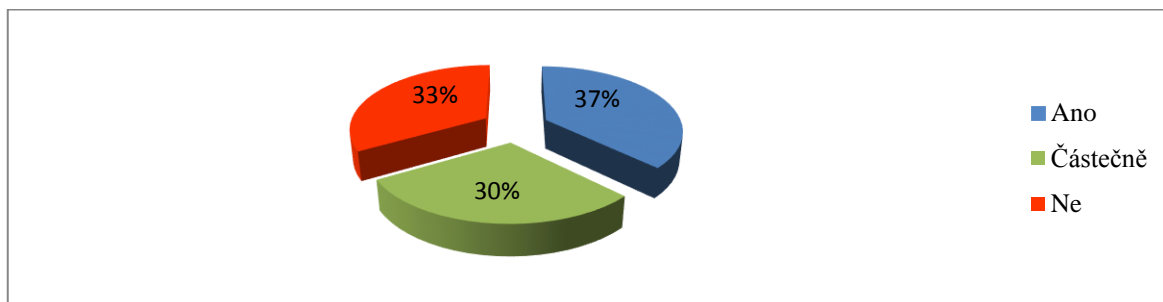


Zdroj: Vlastní zpracování

Výstup z dalšího výzkumu, a sice dotazu na možnost vyjádřit se ke zpětné vazbě, pak nastiňuje neochotu vedoucích pracovníků, ale ostatních aktérů firemní kultury sdělovat nepříjemné věci, resp. hlouběji se hodnocením zabývat. Omezováním zpětné vazby pouze na kritiku za nezdar nebo nedostatky může, což může paradoxně, výkon v čase naopak snižovat. Popsané chyby v poskytování zpětné vazby mohou být dále umocňovány, pokud není dána možnost se ke zpětné vazbě vyjádřit.

Možnost vyjádřit se ke zpětné vazbě byla dalším z dotazů. Z dotazníku vyplynulo, že takovou možnost má pouze 19 dotázaných (37%), omezenou možnost vyjádřit se uvedlo 15 dotázaných (30%) a naopak tuto možnost popřelo 17 z dotázaných (33%). Možnost vyjádřit se ke zpětné vazbě, může vést ke zkvalitnění celého procesu, na který je zpětná vazba udělena. Mnohdy nadřizený nemusí být onou výkonnou složkou a nemůže vidět potenciální slabiny v procesu, na které může upozornit právě komentář ke zpětné vazbě. Vyjádření také vede u zaměstnance k lepšímu pocitu se zpětnou vazbou a také může zvýšit jeho výkon, protože při správném vedení se může odhalit, co přesně mu v procesu činí potíže.

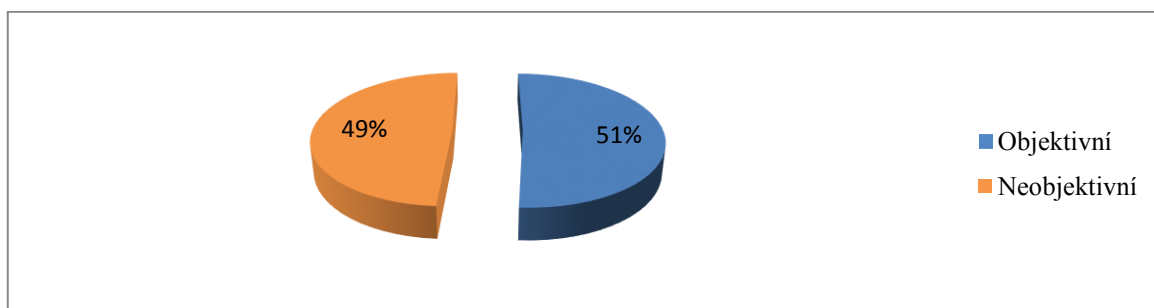
Graf 20 - Máte možnost vyjádřit se k udělené zpětné vazbě?



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti se také vyjadřovali k objektivitě zpětné vazby, která je jim poskytována. 26 z nich považuje zpětnou vazbu za objektivní, nebo spíše objektivní je. Zbýlých 25 dotázaných ji ovšem za objektivní nepovažuje. Záporné odpovědi v této otázce jsou ovšem zkresleny údaji od respondentů, kteří v předešlých dotazech uvedli, že zpětnou vazbu nedostávají. Nicméně, výsledek důvod k optimismu, nezavdává.

Graf 21 - Máte pocit, že je zpětná vazba objektivní?



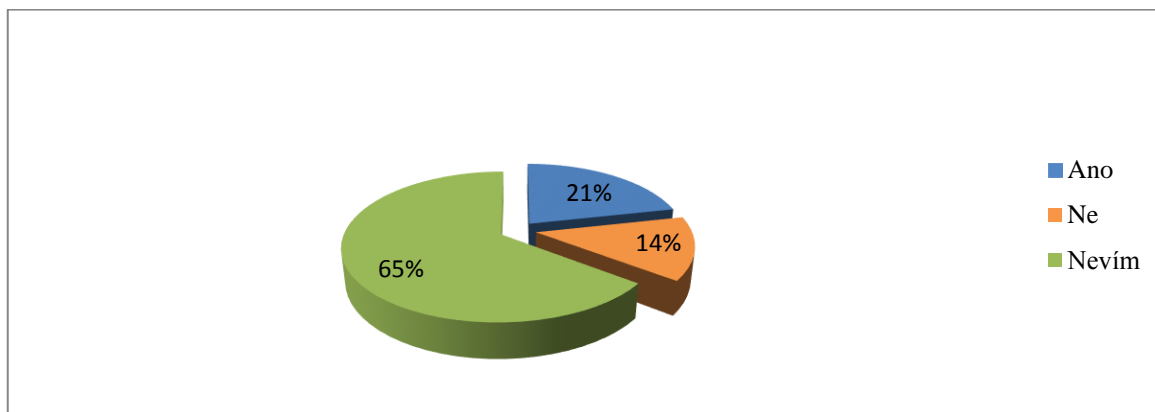
Zdroj: Vlastní zpracování

Řešení výše uvedených oblastí bývá ve státní, resp. veřejné správě řešeno různými způsoby. Nejčastěji dochází k tvorbě různých manuálů, předpisů nebo etických kodexů.

Kupříkladu Ministerstvo vnitra zpracovalo a vydalo Etický kodex úředníků a zaměstnanců ve veřejné správě (cuzzs.cz. 2020). Tento dokument definuje práci a zásady, kterými by se úředníci měli řídit. Nad rámec tohoto kodexu také mohou existovat další kodex, které jsou zpracované každou organizací zvlášť – ovšem toto je věc volby. V rámci výzkumu bylo zjišťováno, zdali v rámci organizace existuje dokument, který definuje práci nebo cíle a zásady zaměstnance, na jejichž základě je tvořena a prezentována firemní kultura.

Nebylo blíže specifikováno, zdali se jedná o tento kodex nebo jakýkoli jiný interní. Zde největší část respondentů, celkem 33 (65%) uvedla, že neví. Pouze 11 dotázaných (21%) uvedlo, že takový dokument existuje a 7 (14%) uvedlo, že o existenci takového dokumentu neví.

Graf 22 - Existuje v rámci organizace dokument, který definuje práci, její cíle nebo zásady?

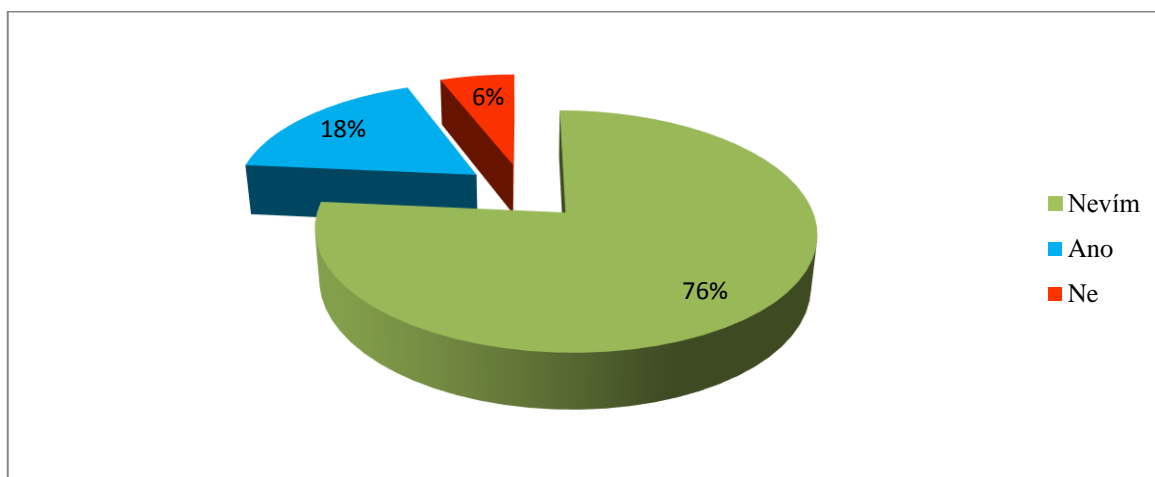


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazují, že většina respondentů nezná anebo neví o existenci zpracovaného kodexu. Vzhledem k výsledkům získaným z odpovědí na dotazy na znalost firemní kultury, na něž drtivá většina (50:1) respondentů uvedla, že je s firemní kulturou seznámena, se nabízí vysvětlení tohoto rozporu, nezájmem či neztotožňováním se s nastavenými standardy v organizaci a jejich záměrné odpírání. Dále se může jednat o nedůsledné vyžadování a kontrolu dodržování takových organizačních ustanovení nastavení firemní kultury, což se následně negativně projevuje navenek, čímž snižuje vytýčená poslání a cíle organizace.

Dotazování na obeznámení s posláními a cíli organizace bylo také součástí dotazníku. Zde překvapivě jasná většina, celkem 39 dotázaných (76%) odpověděla, že neví. Pouhých 9 dotázaných (18%) uvedlo, že cíle organizace zná a 3(6%) odpověděli, že je neznají vůbec.

Graf 23 - Znáte cíle a poslání Vaší organizace?



Zdroj: Vlastní zpracování

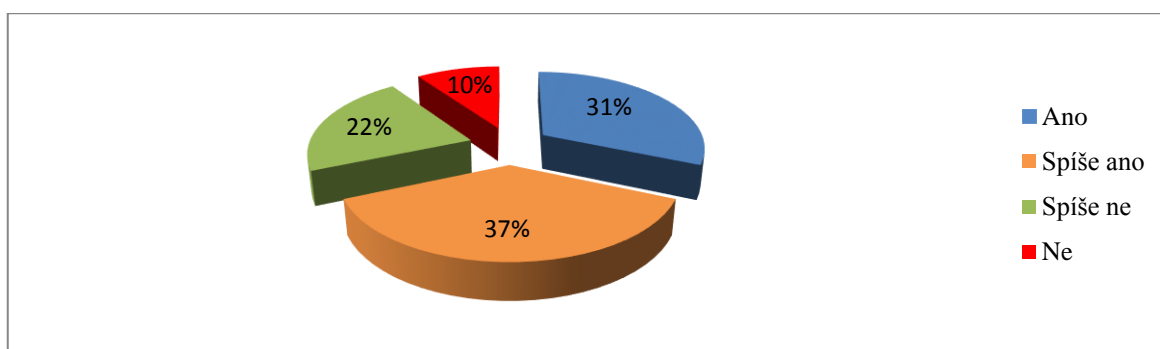
Negativní výsledek v této části výzkumu výrazně popřel původní hypotézu, jež vycházela z přesvědčení o opačném stavu věci. Skutečnost tedy vypovídá o velmi slabé firemní kultuře ve státní správě, kdy příčinou tohoto stavu je, či může být, záměrné odporování ustanovením v etických kodexech, potažmo zákonu o státní službě, kterému však určitá část respondentů nemusí podléhat. Lze tak nabývat dojmu, že je výkon funkce respondentů realizován na základě jejich individuálního vidění světa, tudíž představ o formě jakou mají mít úkony v rámci veřejné správy mít a legislativní mantinely jsou potom pouhou pomůckou pro to, aby si toho nikdo příliš nevšímal.

Již v části o motivaci k zaměstnání ve státní správě byl zmíněn faktor získání určitého sociálního statutu a to jak v rámci firemní kultury, tak i směrem k vnějšímu sociálnímu prostředí. V tomto ohledu bylo velice zajímavé zjištění míry ztotožnění se s posláním a cíli organizace. Právě sociální statut získaný na základě příslušnosti k určité skupině, resp. organizaci a uznání z tohoto statutu plynoucí, je patrně hlavním důvodem, proč pracovníci zůstávají zaměstnání v organizacích, s jejichž kulturou se musejí vyrovnávat, nebo lépe řečeno, se jí musejí podřídít – ztotožnit se.

Také v tomto úhlu pohledu na firemní kulturu lze spatřovat její důležitost pro výkon jejich aktérů. Tím, jaký sociální statut příslušnost k organizaci skýtá, tím silnější je pak vůle být jejím členem. Navzdory názorům uvedeným v dotazníku, kdy někteří z respondentů přirovnávali organizaci, v níž pracují, k chaosu a zmatku, zdroji napětí a stresu, vyzdvihují

byrokracii, rigiditě a neměnností či pocitůjím přepracování, jsou dle dat z dotazníku z větší části se svou organizací ztotožnění a s prezentací její firemní kultury směrem k vnějšímu prostředí spokojeni. Konkrétně, 16 respondentů (31%) uvedlo, že spokojeno je, 19 (37%) je spíše spokojeno. Naopak 11 dotázaných (22%) je spíše nespokojeno a 5 (10%) není spokojeno vůbec. Tento stav by odpovídal špatně nastavené firemní kultuře v oblasti vedení a koresponduje s poměrně negativními výsledky v otázkách ohledně zpětné vazby a toku informací.

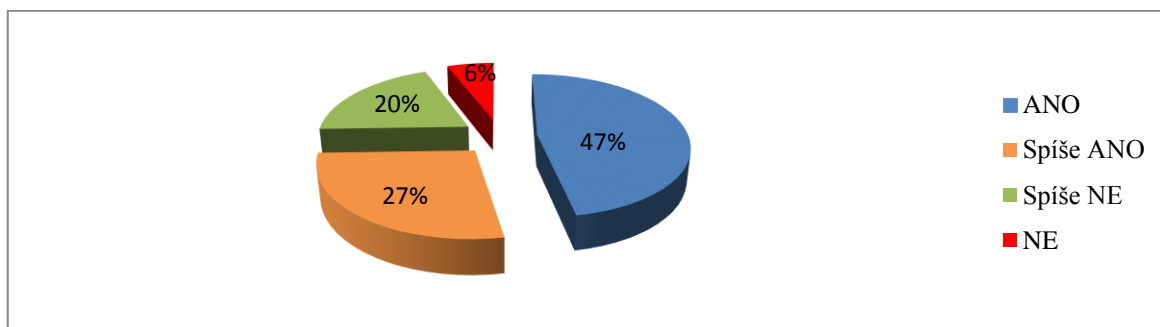
Graf 24 - Jste spokojeni s prezentací Vaší organizace?



Zdroj: Vlastní zpracování

O to překvapivěji působí další výsledky výzkumu, úzce související se ztotožněním pracovníků s organizací. Ty se týkaly tématu hrdosti na své zaměstnání a své výsledky. Většina respondentů totiž uvedla, že je hrdá, na své zaměstnání ve veřejné správě. Celkem 24 z nich (47%) odpovědělo bez výhrad kladně a 14 se ke kladnému hodnocení, i přes určité výhrady, přiklání (27%). Opačný postoj zaujímá 13 respondentů, z nichž 10 není spíše hrdých (20%), a 3 dotázaní (6%) nejsou vůbec.

Graf 25 - Jste hrdý/á, že jste zaměstnancem ve veřejné správě?

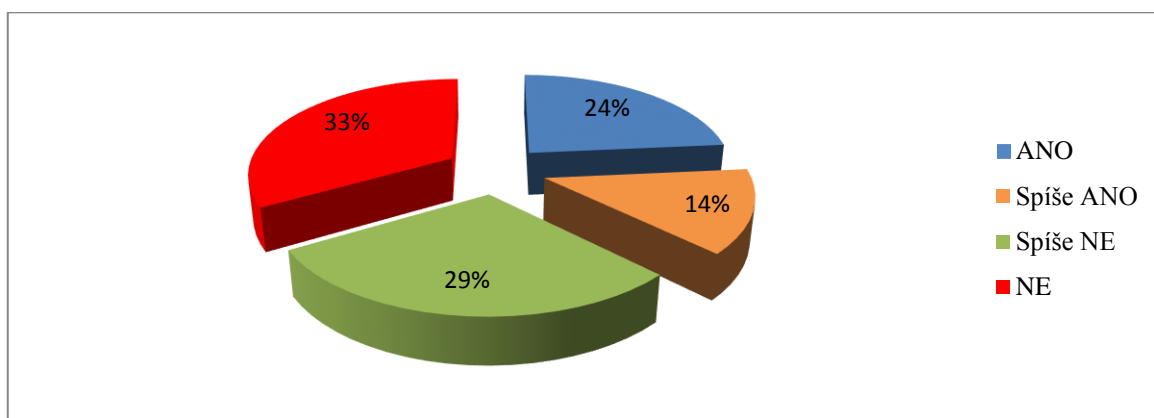


Zdroj: Vlastní zpracování

Zde se opět, i přes většinu pozitivních odpovědí, ukazuje slabost firemní kultury v organizacích státní správy. Příčinou může být nedostatečné seznamování a připomínání základních principů veřejné správy a hlavních důvodům jejího výkonu, tedy poslání.

Pokud nejsou tyto cíle a poslání známy (jak z výzkumu vyplývá), nebo nejsou, v rámci firemní kultury dostatečně zdůrazňovány, nemohou být úkony prováděny v souladu s vizemi organizace. Projevy této nedostatečnosti ve firemní kultuře se pak projevují právě směrem k veřejnosti a mohou být zdrojem negativního vnímání státních zaměstnanců a veřejné správy jako celku. Hrdost na zaměstnání ve veřejné správě, resp. její míra a pocit uspokojení z vlastní činnosti se projevila i v dalších výsledcích výzkumu. Respondenti byli dotazováni, zda se domnívají, že jejich práce je skutečně službou pro občany. Prvotní hypotéza očekávala kladné hodnocení, ovšem výsledky výzkumu ji nepotvrdily.

Graf 26 - Domníváte se, že veřejná správa slouží lidem?



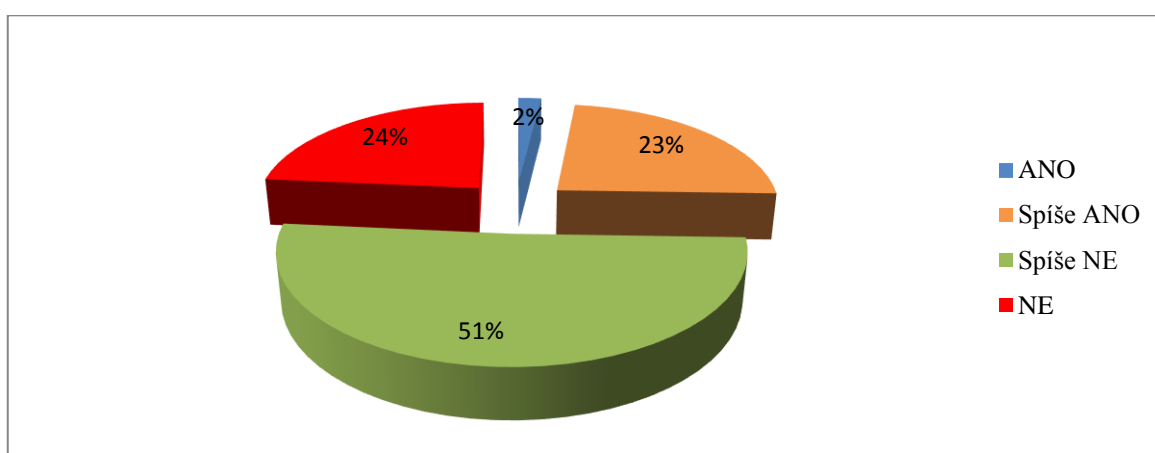
Zdroj: Vlastní zpracování

Na dotaz zda je veřejná správa službou pro lidi, se 17 respondentů (33%) domnívá, že veřejná správa lidem neslouží, ale že je spíše zatěžuje a dalších 15 (29%) je takovému stanovisku spíše nakloněno. Opačný postoj zaujímá 12 respondentů (24%), s nimiž spíše souhlasí dalších 7 dotázaných (14%). Je tedy patrné, že větší část zaměstnanců ve veřejné správě se domnívá, že veřejná správa lidem neslouží. Odpovědi mohou odrážet různá znechucení či frustrace, coby reakce na značnou byrokratickou zátěž správních úkonů a jejich stále rostoucí složitost. Nicméně, projevuje se zde další disproporce ve výsledcích průzkumu, když v otázkách hrdosti na své zaměstnání většina odpověděla kladně a na víru v poslání své veřejné funkce odpovídají většinově negativně. Vystává tak otázka,

proč činí něco, čemu sami, z nějakých příčin, nevěří. Odpovědi by bylo možné nalézt v již zmíněných tezích o jistotě práce, příjmu, zisku sociálního statutu a zajištění existenčních otázek vůbec.

Další zajímavou částí výzkumu bylo zjištění postojů pracovníků ve veřejné správě na základě dotazu na jejich pocit spoluodpovědnosti za funkčnost organizace a její výsledky. Zjištěné výsledky jsou alarmující, neboť pouze jeden respondent (2%) tuto spoluodpovědnost pociťuje a 12 (23%) s výhradami. Většinu potom tvoří ti zaměstnanci, kteří spoluodpovědnost za své konání a tedy i celkový obraz organizace nesdílí. Konkrétně, 12 dotázaných (24%) vůbec a 26 dotázaných (51%) spíše ne. Potvrdilo se tím nedostatečné ztotožnění s vizemi a cíli organizace, pro kterou pracují., což může vytvářet další zdroj negativního hodnocení výkonu organizací veřejné správy.

Graf 27 - Cítíte spoluodpovědnost za úkony, které nefungují?



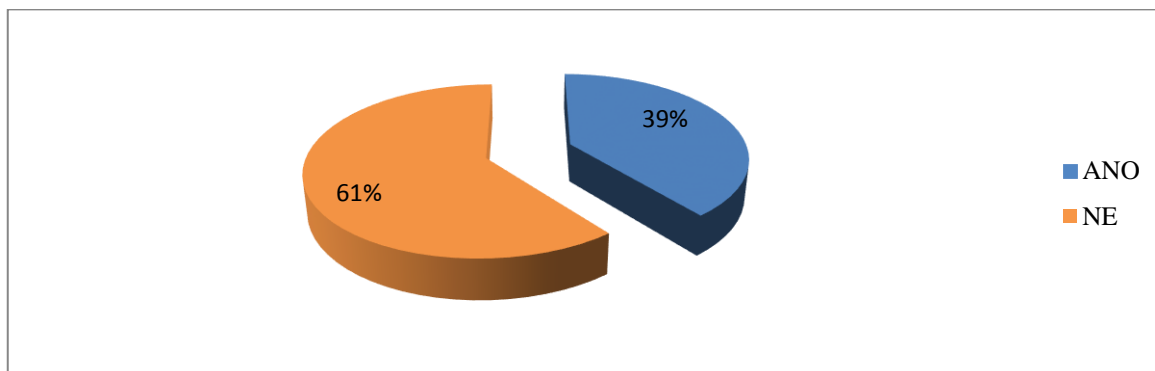
Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším možným výstupem dotazování se na spoluodpovědnost může být individuální nesouhlas s normou, na jejímž základě je úkon uskutečňován. Vyjádření se v negativním spektru odpovědí, tak může být způsobem, jaký svůj postoj k tomuto projevit.

Právě jistá míra bezmocnosti ovlivnit dopady legislativních norem, nebo je přizpůsobit individuálním požadavkům, je patrně jeden z důvodů, v tomto případě i relativně pochopitelných, proč je míra ztotožnění se s organizací veřejné správy na nízké úrovni. V tomto ohledu byl pokládán dotaz, zda by respondenti doporučili, na základě svých zkušeností, práci ve veřejné správě. Opět zde překvapivě převažovaly odpovědi v záporném

spektru odpovědí, kdy se 31 dotazovaných (61%) vyjádřilo tak, že by nedoporučili svým známým pracovat ve veřejné správě. Opačný postoj zaujímá celkem 20 respondentů (39%).

Graf 28 - Doporučil/a byste známým pracovat ve veřejné správě?

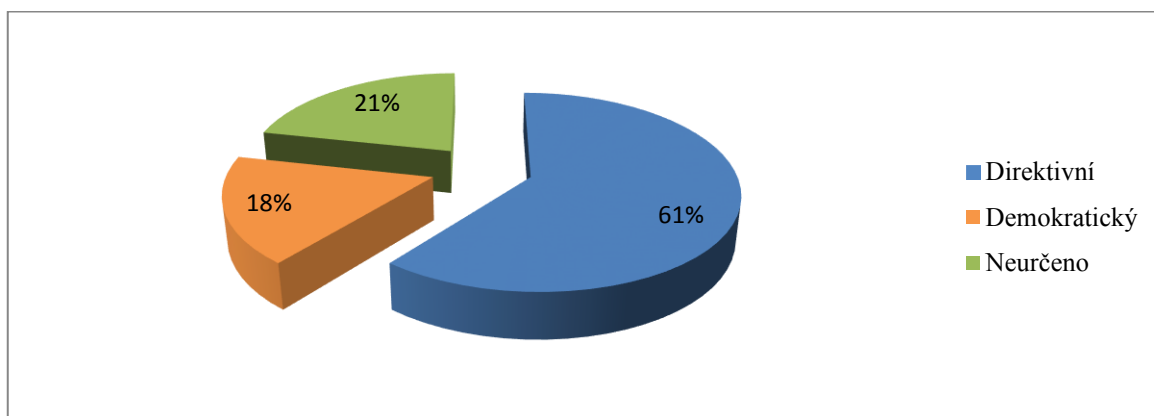


Zdroj: Vlastní zpracování

Další část výzkumu byla soustředěna na hodnocení firemní kultury z pohledu rentability vydávané energie v rámci zaměstnání ve veřejné správě, resp. spokojenost s nastavením firemní kultury v oblastech, které, jak předpokládala původní hypotéza, vyvažují spíše negativní stránky pracovního poměru ve státních organizacích. Zájem byl směřován na způsob vedení týmů a spokojenost s ním. Na spokojenost s odměnou za vykonanou práci. Na spokojenost s délkou a rozvržením pracovní doby, a také celkový názor v otázce nedostatků a předností zaměstnávající organizace.

Jedním z důležitých aspektů v zaměstnání bývá vnímán styl vedení. Vnímání znaků jednotlivých stylů vedení je značně individuální, stejně jako schopnost se s nimi vyrovnat. Právě proto je tato oblast firemní kultury jedna z nejdůležitějších. Již bylo, v teoretické části uvedeno, že v rámci veřejné správy se nejčastěji uplatňuje styl vedení odpovídající stylům s direktivními prvky. Vzhledem k jasnému vymezení povinností, pracovní náplně, pravomocí a kvalifikačních předpokladů pro jednotlivé pozice ukotvené v zákoně, se ani nic jiného nečeká. Tuto hypotézu potvrzují i výsledky dotazníkového šetření, viz. graf č. 29, kdy celkem 31 respondentů (61%) jimi prožívaný styl vedení za direktivní označilo. Devět respondentů (18%) se potom domnívá, že styl, který je v jejich organizaci aplikován, je demokratický a zbylých 11 respondentů (21%) nedokázalo styl vedení určit.

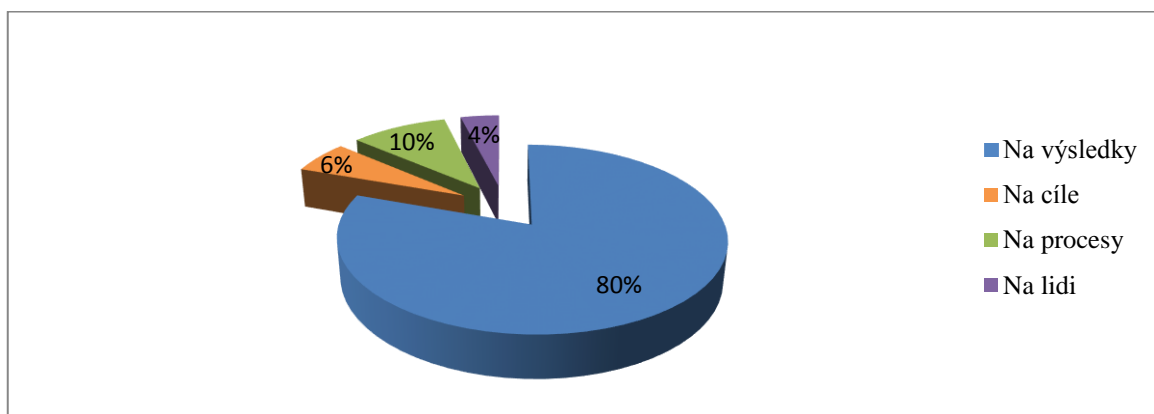
Graf 29 - Jaký je styl vedení ve Vaší organizaci?



Zdroj: Vlastní zpracování

Direktivnímu způsobu vedení odpovídají další výsledky výzkumu oblasti orientace vedení. Jasná většina, 41 dotázaných (80%) uvedla, že jejich vedení je orientováno na výsledek jejich činnosti. Tři respondenti (6%) se domnívali, že na cíle (proč se věci dělají), pět uvedlo na procesy (10%) a dva dotázaní (4%) uvedli, že na lidi.

Graf 30 - Jaký je styl vedení ve Vaší organizaci?

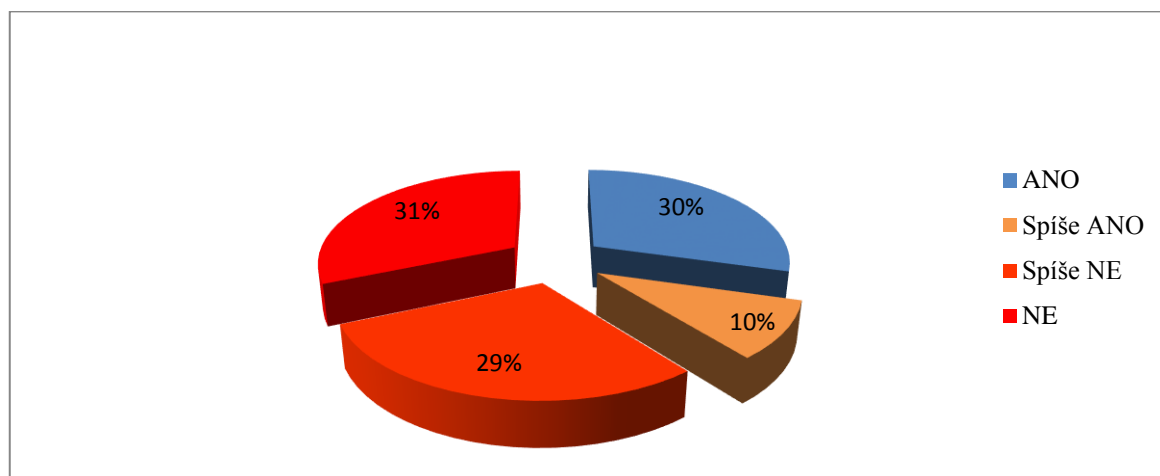


Zdroj: Vlastní zpracování

Se stylem vedení a jeho orientací, coby nástrojem pro dosažení vizí a cílů organizace a v podstatě jedním z hlavních znaků firemní kultury, by měli být její aktéři spokojeni, resp. měli by je akceptovat do takové míry, aby vizí a cílů bylo dosahováno v požadovaném čase a míře. Z předchozích výsledků plyne převaha direktivnosti ve stylu vedení a bylo také nastíněno proč. Základní hypotéza v otázce spokojenosti, nebo spíše akceptovatelnosti takového vedení, byla založena na přesvědčení, že se jedná o styl, který je, v ohledu na lidskou podstatu, přijímán veskrze negativně a má-li být akceptován, musí být uplatňován

pouze v nezbytně nutné míře a odpovídajícím způsobem kompenzován, např. pozitivní motivací, odměňováním, apod. Tato hypotéza se nakonec ve výsledcích výzkumu potvrdila.

Graf 31 - Jste spokojen/a se způsobem vedení?



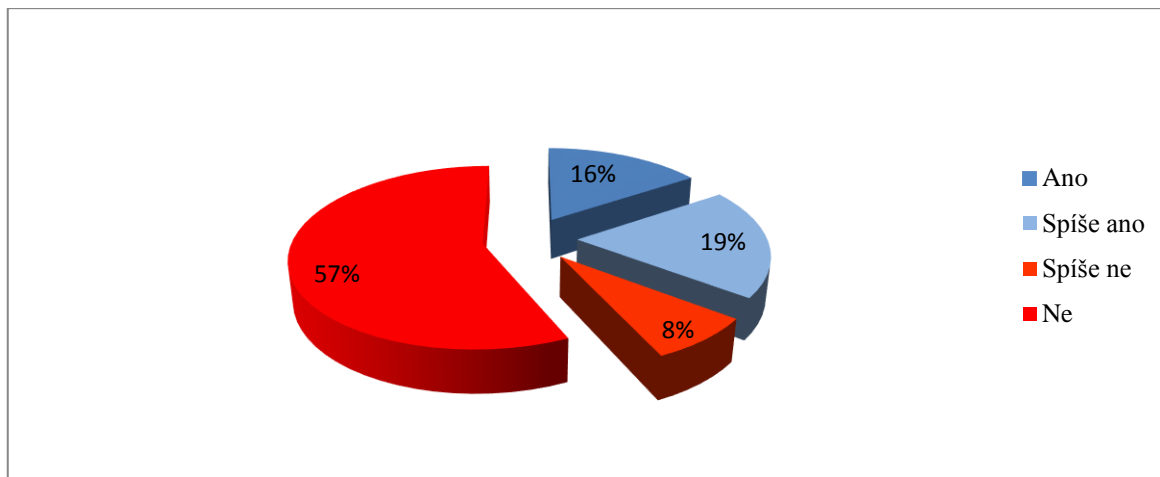
Zdroj: Vlastní zpracování

Se současným způsobem vedení je potom zcela spokojeno 15 dotázaných (30%), spíše spokojeno 5 (10%) dotázaných respondentů, spíše nespokojeno 15 dotázaných / 29%) a zcela nespokojených je 16 respondentů (31%). Třiceti z nich vadí, že nemají možnost se aktivně do vedení zapojit. Naopak, zbylých 21 dotázaných by tuto možnost odmítla. V tomto ohledu však prostor, zejména ve veřejné správě, v níž je vše stanoveno legislativními úpravami, nelze příliš prostoru pro úpravy, které by si více jak polovina respondentů přála, nalézt. Na druhou stranu, jakkoliv jsou direktivní způsoby vedení organizace a v jejich duchu nesoucí se firemní kultury, moderními metodami řízení zavrhovány, mají své opodstatnění, a to např. právě ve veřejném sektoru. Poskytují rovněž dostatek nástrojů, jak podat různé připomínky či návrhy k plánovaným i náhlým změnám. Zde se tedy opět projevuje souvislost s informovaností, s poskytováním zpětné vazby a dalších nástrojů managementu, které jako soubor mohou utvářet příznivou firemní kulturu.

V poslední době se právě veřejná správa a prostor státního, resp. veřejného zaměstnanectví vůbec, poměrně úspěšně vyrovnává s konkurencí na trhu pracovních sil. Proto byl, v souvislosti s výše uvedenými výsledky výzkumu, položen také dotaz na pravděpodobně nejdůležitější aspekt pracovního života, a tj. na finanční ohodnocení.

Výše pravidelného příjmu je důležitou stránkou v oblasti motivace, ale také spokojenosti zaměstnance v organizaci.

Graf 32 - Domníváte se, že Vaše platové podmínky odpovídají náročnosti Vaší činnosti?

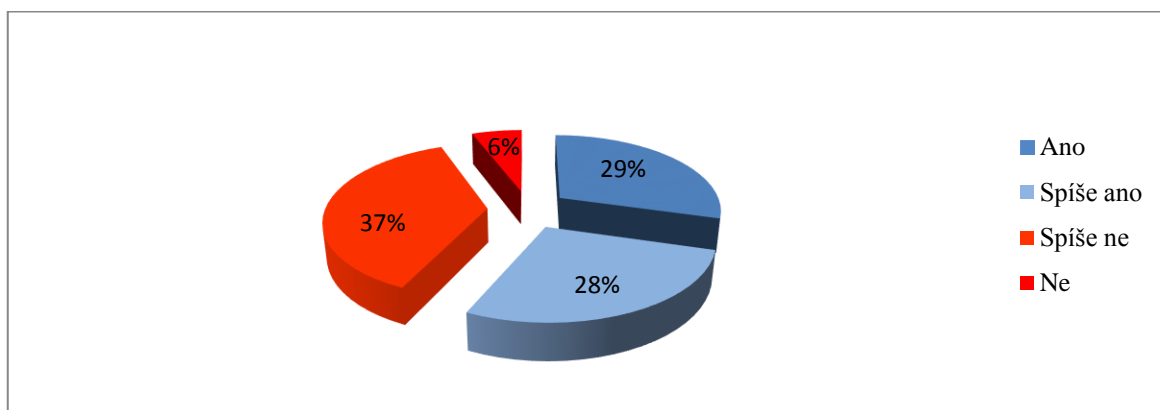


Zdroj: Vlastní zpracování

Přes výše nastíněný pozitivní vývoj v platových podmínkách ve veřejné správě, se 29 respondentů (57%) domnívá, že jejich platové podmínky vůbec neodpovídají náročnosti jejich činnosti. K tomuto názoru se spíše přiklání 4 dotazovaní (8%). Naopak 8 dotázaných (16%) na otázku, zda považují platové podmínky za odpovídající, odpovědělo ano, a s určitými výhradami s nimi souhlasilo 10 dotázaných (10%). Na základě tohoto zjištění, by se mohlo zdát, že odměna, kterou dotazovaní za svoji práci dostávají, není dostatečně motivující. Ovšem, jak je patrné z grafu č. 34, není tomu tak.

Co se týče schopnosti organizace ve veřejné správě, motivovat její zaměstnance k tomu, aby v ní zůstávali zaměstnání i přes některá výše uvedená negativa, tak se zdá být dostačující. Ačkoliv, jak plyne z předchozího, se dotazovaní necítí většinou ohodnoceni odpovídající sumou, neoznačují, ve většině, svůj příjem jako nemotivující.

Graf 33 - Je pro Vás platové ohodnocení motivující?

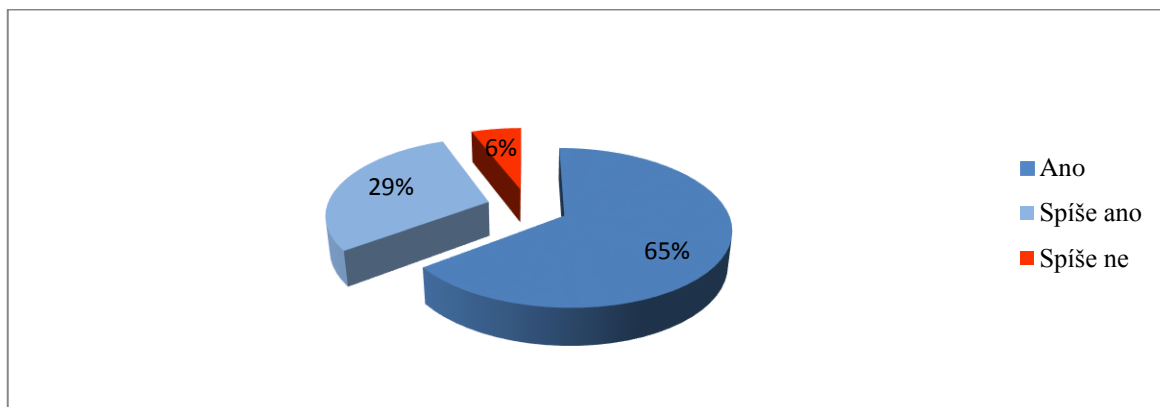


Zdroj: Vlastní zpracování

Pro patnáct z dotazovaných (29%) zcela bez výhrad a spíše s nimi souhlasí 14 dotazovaných (28%). Naopak 19 respondentů (37%) si myslí, že jejich příjem spíše motivujícím není, a za zcela nemotivující jej považovali pouze 3 respondenti (6%).

Z praxe plyne, že platové podmínky ve veřejném sektoru se řídí „tabulkami“, které jsou založeny na dosaženém vzdělání, na délce praxe a jsou stanoveny v zákonech, nemohou být v kontextu s individuálním odměňováním využity pro cílenou motivaci. V tomto ohledu se v souvislosti s jinými motivačními nástroji materiální povahy, objevil dotaz i na bonusy a jiné výhody, jako jsou stravenky, příspěvky na dovolenou, či lékařskou péči, atp. Ty jsou, jak je patrné z grafu č. 34, shledávány 33 respondenty (65%) jako dostačujícími, 15 spíše dostačujícími (29%) a 3 spíše nedostačujícími (6%).

Graf 34 - Je pro Vás platové ohodnocení motivující?

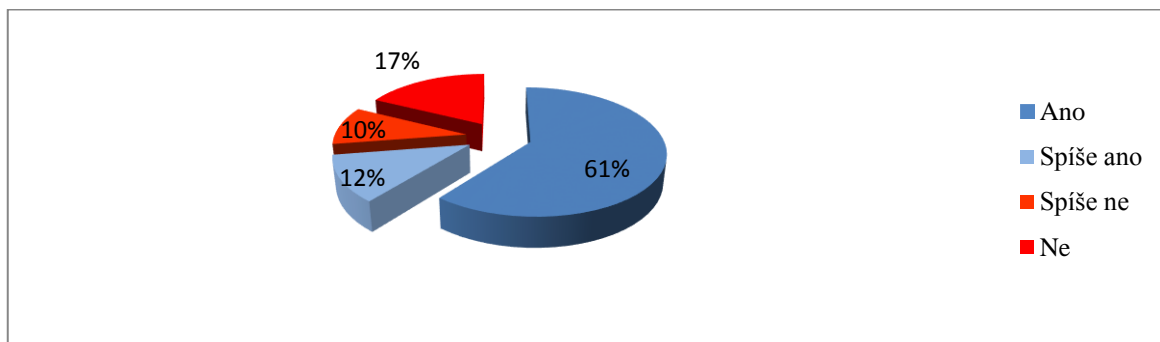


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle názoru autorky ale v tomto případě dochází k přehlížení skutečně odvedeného výkonu nebo přínosu pro danou organizaci. Tento fakt může být demotivující. Možností by bylo současný systém rozšířit i možnost benefitů, které se budou odvíjet od osobní aktivity a přínosu. Tímto způsobem by se mohlo docílit toho, že pracovníci, kteří mají skutečný přínos ve smyslu rozvoje veřejné správy, budou za svoji činnost náležitě odměňováni a nebude docházet k jejich demotivaci.

Další oblastí zájmu byla spokojenost zaměstnanců ve veřejné správě s jejich pracovní dobou. Se stanovenou pracovní dobou a jejím rozvržením vyjádřilo spokojenost celkem 37 respondentů, konkrétně 31 z nich uvedlo, že ano (61%), spíše ano 6 respondentů (12%) a spíše opačného názoru bylo 5 respondentů (10%) a nespokojeno ji bylo 9 (17%). Otázkou zůstává, v jakém smyslu je tato spokojenost vyjadřována, neboť, jak již bylo zmíněno, člověk nežije pouze prací. Pracovní doba, je-li pojímána čistě ve významu pojmu, je dobou strávenou prací a v jejím průběhu nemůže být realizována jiná, nežli pracovní činnost. Spokojenost je pro účel této práce vymezována ve smyslu její délky, rovnoměrného rozvržení dle náročnosti činností, tak aby vždy k jejímu konci byl stav věcí ve fázi, která bude budit pocit naplnění a nebude zdrojem negativních projevů v mimopracovní – soukromé dimenzi života pracujícího člověka. Pouze taková pracovní doba je příznivou pro silnou a problémům odolnou firemní kulturu a silným motivačním nástrojem. K ověření výsledků v oblasti spokojenosti s pracovní dobou, byl dále ve výzkumu zájem zaměřen na čas, který musí, nebo chtějí, zaměstnanci ve veřejné správě trávit nad její rámec.

Graf 35 - Jste spokojeni se svoji pracovní dobou?

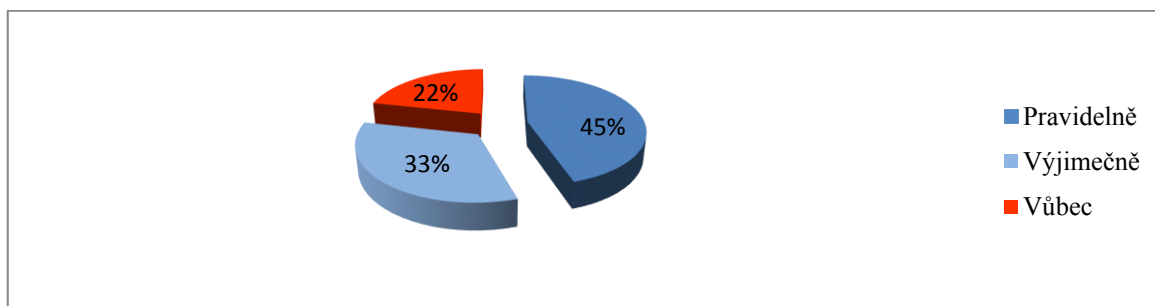


Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče doby, kterou tráví v zaměstnání, tzv. přesčas, odpovědělo 23 respondentů (45%), že pravidelně, 17 výjimečně (33%) a 11 z dotázaných (22%) nepracuje přesčas vůbec.

Dále potom je počet hodin přesčas podle 17 dotázaných velký, podle 14 respondentů vyhovující a podle devíti malý. Poměrně vysoký počet přesčasových hodin může svědčit jednak o problémech vznikajících na základě nedostatečného personálního zajištění, nebo nesprávného rozdělení funkčních náplní. Může však rovněž svědčit o vysoké míře pracovního nasazení a zájmu o splnění povinností. Reálnější se v kontextu s výsledky odpovědí na předchozí dotaz, jeví druhá z možností. V otázce firemní kultury, by se mohlo jednat o její velice silný znak, který bude v jejím rámci pozitivně vnímán, hodnocen a někdy i vyžadován. To ovšem není zcela v pořádku, a ačkoliv situace, kdy je nutné pracovat přesčas, mohou objevit, nemají být pravidlem a už vůbec ne měřítkem výkonnosti. V takovém případě se může jednat o selhání managementu, které povede k nespokojenosti zaměstnanců a ke snížení jejich výkonů.

Graf 36 - Pracujete přesčas?

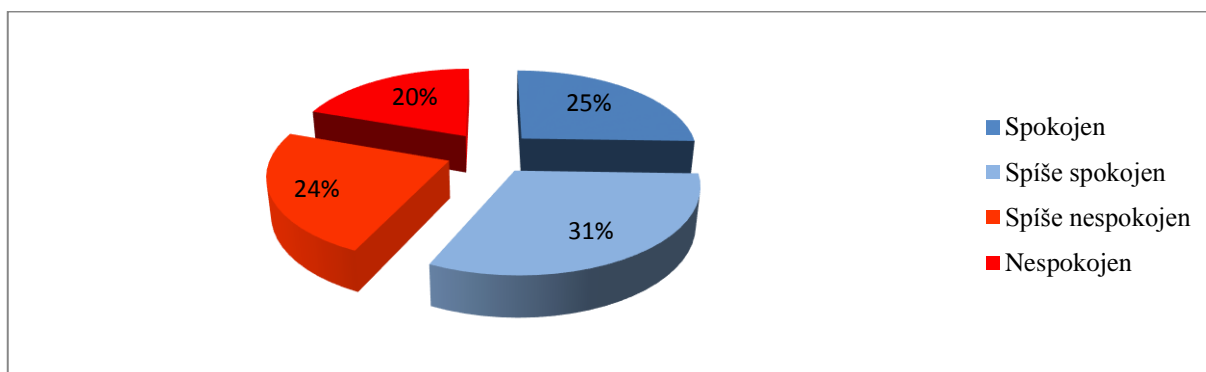


Zdroj: Vlastní zpracování,

Na dotaz celkové spokojenosti v zaměstnání ve veřejné správě (viz. graf č. 37), odpovědělo 13 respondentů (25%), že je spokojeno, spíše spokojeno je dalších 16 (31%), spíše nespokojenost vyjádřilo 12 respondentů (24%) a nespokojenost 10 respondentů (20%). Většinový podíl kladných odpovědí sice koresponduje s výše uvedenými výsledky, není však dostatečně přesvědčivý. Negativní odpovědi jsou v tomto případě zastoupeny velmi silně. Na základě toho se lze domnívat, že management ve veřejné správě selhává a firemní kulturu oslabuje. Výsledky byly ověřovány pomocí otevřených dotazů na to, co by se mělo zlepšit a na hlavní přednosti a nedostatky organizace, v níž působí.

Na otevřenou otázku, co by se muselo změnit, aby spokojeni byli, respondenti nejčastěji odpovídali, že by měl být zlepšen systém vzdělávání, více peněz, silnější motivace a dokonce i jiný kolektiv. Coby hlavní nedostatky a přednosti organizace byly uváděny odpovědi typu zmatek, byrokracie, nekvalitní a neodborné vedení, nespokojenost s politikou, neznalost a málo příležitostí ke vzdělávání, nekompetentnost vedení nebo nedostatek pracovníků. Na druhou stranu, respondenti vyzdvihovaly přednosti, jako jsou jistota zaměstnání a příjmu, stálost, neměnnost procesů, stabilita, stálý kolektiv a zaměstnanecké benefity.

Graf 37 - Jste spokojen/a ve svém současném zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí lze odvodit, že respondenti vnímají jako nedostatek byrokratickou zátěž, která se zároveň může vztahovat také k platovému ohodnocení a k organizaci jako takové. Veřejná správa se musí při své činnosti řídit množstvím předpisů a nezbývá zde příliš prostoru pro vlastní vedení nebo manažerské rozhodování. Respondenti také často zmiňovali vzdělání. I to podléhá jistým byrokratickým procesům a v rámci organizace očividně chybí. Možná by právě vzdělávání mohlo zvýšit motivaci pracovníků k výkonu. Na druhou stranu jsou respondenti spokojeni s jistotou a stálostí, stabilitou a neměnností procesů. Toto je složka, která člověku přináší jistotu a „klid“.

Za zajímavý výstup z výzkumu je možné považovat časté zmínky o vzdělávání či lepší organizaci. Veřejná správa čelí nedostatku odborníků a pracovníků a často tomuto faktu bývá přisouvána právě nepružnost organizace veřejné správy. Na druhou stranu veřejná správa je v podstatě „velkým korporátem“, tedy největší společností v zemi, jejíž divize, pobočka či

filiálka, se každá řídí jinými legislativními normami a má jiný, odlišně náročný a jinak významný, úkol.

4.2 Rozhovor

Další metodou výzkumu, která byla při výzkumu využita, byl rozhovor. Z důvodu nepříznivé epidemiologické situace v ČR, byl prováděn telefonicky. Tento způsob vedení rozhovoru pro výzkumné účely nelze považovat za ideální, ovšem vzhledem k situaci, nebylo jiného zbylí. Celkem byly provedeny čtyři rozhovory s respondenty, jejichž výběr proběhl v rámci vrácených dotazníků.

4.2.1 Představení skupiny respondentů v rozhovoru

V rámci této podkapitoly budou také postupně v blocích prezentovány výsledky výzkumu. Ke každé části bude uveden komentář a souhrnné vyhodnocení části. Z celkového počtu 4 respondentů odpovídala 1 žena a 3 muži. Vzhledem k dotazům na nadřízeného a vnímání komunikace s ním byly osloveni pracovníci, kteří nejsou primárně ve vedoucí pozici. Dva z dotazovaných jsou však zástupci vedoucího. Dále jsou respondenti označováni R1 až R4.

4.2.2 Výsledky rozhovoru

1. otázka:

V dotazníku, na který jste odpovídal/a byly dotazy směřovány na povědomí o dlouhodobých záměrech ve veřejné správě. Znáte dlouhodobé záměry ve veřejné správě?

R1: „Znám je pouze rámcově, podrobněji je znát nepotřebuji.“

R2: „Co potřebuji, o tom vím.“

R3: „Řekl bych, že ano. Na své pozici jsem už dlouho.“

R4: „Myslím, že znám. Naštěstí se toho v nich moc nemění.“

2. otázka:

Každodenní komunikace mezi nadřízeným a podřízenými může být velice důležitým aspektem pro spokojenost v pracovním kolektivu a práci všeobecně. Je pro Vás komunikace podřízených a nadřízených uspokojující?

R1: „Znám se svého vedoucího dlouho, takže vím, co a jak chce.“

R2: „Ale, jo. Jsem spokojená. Mohlo by být hůř“

R3: „Jsem.“

R4: „Nemám nic zásadního proti němu.“

3. otázka:

Zaměstnání ve veřejné správě je náročné na znalost řešené problematiky a všeobecný přehled. :Jak vnímáte činnosti, které vykonáváte?

R1: „Svoji práci dělám dlouho, takže pro mne není nijak náročná.“

R2: „Často toho mám dost a je to náročné, ale zvládám vše.“

R3: „Často se mění instrukce, takže občas musím improvizovat, ale potíže s tím nemám.“

R4: „V tomto ohledu nemám s ničím problém.“

4. otázka:

Pokud se obtíže při plnění pracovních úkolů objeví, čemu je připisujete. Jaká tři slova Vaši organizaci nejvíce vystihují?

R1: „Sem - tam to zaskřípe, ale s kolegy spolupracujeme už dlouho, tak nás nějaký ten chaos, stres a napětí nebrzdí.“

R2: „Tři slova mi asi nestačí. Občas je to stres a hlavně byrokracie, ale jsme tu všichni spíše kamarádi, takže to dáváme v pohodě, tak ještě přátelství.“

R3: „Jak jsem říkal, často se mění instrukce, to je stresující a chvíli to může způsobovat zmatek. Tři slova? Určitě teda zmatek, byrokracie a něco pozitivního, jistota, stejnost procesů.

R4: „Napadá mě chaos. Taky jistota příjmu, byrokracie, benefity.“

5. otázka:

Mezi přednosti zaměstnání ve státní, resp. veřejné správě jsou často řazeny, jistota, stálost, neměnnost procesů, stabilita, stálý kolektiv a zaměstnanecké benefity. Souhlasíte s takovým tvrzením?

R1: „Ne tak úplně, spíš ne.“

R2: „Určitě.“

R3: „Ano, dá se s tím souhlasit.“

R4: „Ale jo, souhlasím.“

6. otázka:

Zaměstnanci organizací veřejné správy, resp. státní úředníci, jsou povinni se řídit etickým kodexem státních úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Byl jste obeznámen s tímto dokumentem a jak?

R1: „No, já nejsem státní úředník, ale vím, že něco takového mají, ale jestli se tím řídí, to nevím.“

R2: „Jasně, byla jsem s tím seznámena, ale chovat se dle toho je docela nepraktické.“

R3: „Nejsem státní úředník a nechci být.“

R4: „Jo, o tom slýchávám, občas.“

7. otázka:

V úvodu rozhovoru jste se zmínil/a, nebo hodnotil/a, organizaci veřejné správy, ve které pracujete pojmy, jako jsou: chaos, napětí, stres, byrokracie. Kladete vinu za tento stav svému nejbližšímu nadřízenému? Pokud ano, chtěl/a byste mít možnost se podílet na vedení a mít tak možnost ovlivňovat pracovní prostředí a pracovní náplň?

R1: „Určitě alespoň na měsíc. To by se děly věci“

R2: „Raději ne, nechci mít tu odpovědnost.“

R3: „Občas ano.“

R4: „Chtěl.“

8. otázka:

V souvislosti s otázkou na možnost podílení se na vedení, byl položen dotaz na to, o by respondenti, pokud by měli takový vliv, změnili, aby byly spokojeni s prací v kolektivu organizace veřejné správy.

R1: „Rozhodně bych pár lidí posla zpátky do školy, nebo nějakého kurzu. Víc bych rozdělval odměny podle výsledků práce a lépe rozdělval práci.“

R2: „Určitě bych umožnila studium, některým lidem ubrala peníze a jiným přidala.“

R3: „Rozhodně bych rozdělil lépe práci, nebo nejlépe některé pracovníky vyhodil.“

R4: „Mít tu moc, rozhodně bych vyměnil některé lidi. Těm, co by chtěli, umožnil dodělat školu a celkově bych to lépe řídil.“

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení

Jedním z cílů této práce bylo určit typ kultury v rámci veřejné správy. Při určování typu firemní kultury bylo vycházeno z poznatků získaných prostřednictvím dotazníkového šetření.

Na základě vymezení typů firemní kultury dle Lukášové (2010), vidíme, že ji rozděluje do čtyř skupin, a to:

1. ve vztahu k organizační struktuře;
2. ve vztahu k vlivu prostředí;
3. ve vztahu k fázi vývoje organizace;
4. ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Lukášová (2010, s. 73) také uvádí, že v praxi se většinou jedná o kombinaci. Podle bližšího rozboru Rogera Harrisona lze určit, že ve vztahu k organizační struktuře se bude pravděpodobně jednat o kulturu moci, a to proto, že dominantní osoba lidí (vláda, ministerstvo, atd.) určují chod celé společnosti a dění v ní. Rovněž zde panuje vysoká míra byrokracie, což by poukazovalo na výsledky výzkumu, kdy respondenti ve většině uvedli, že veřejná správa zatěžuje občana a znesnadňuje jejich práci. Zároveň však, v této definici, veřejná správa neodpovídá málo pravidlům nebo závislosti na důvěře. Pravidla jsou zde vymezena zákony či předpisy. Na základě tohoto můžeme tedy určit, že z části se bude jednat o kulturu moci a z části o kulturu jinou. Touto jinou kulturou by potom mohla být kultura rolí, pro kterou je typické právě velké množství norem a postupů a zároveň různých funkcí. To jistě pro veřejnou správu typické je. Může se tedy jednat o tuto kombinaci.

Harrison (In Lukášová, 2010) dále vymezuje kulturu úkolů, která je orientovaná na projekty a výsledky. O tom nemůžeme ve veřejné správě hovořit, protože na základě dotazníku není většina činností ve veřejné správě projektem či si respondenti nejsou vědomi cíle, kterého kromě zajištění správních činností, by měly dané úkony dosáhnout, např. pozitivní vnímání veřejné správy, reprezentace státní moci, atp.

Dále Trompenaars (In Lukášová, 2010, s. 73) definuje kultury čtyři. O rodinné kultuře nemůžeme hovořit, protože vztahy zde blízké nejsou a ani nemohou být vzhledem k roztržitosti veřejné správy po celé republice a vzájemnému „neznání se“. Veřejná správa by spíše odpovídala typu kultury Eiffelovi věže, kdy existuje silná hierarchie a úkoly jsou zadávány „shora“. O řízenou střelu se také jednat nemůže, neboť úkoly jsou jasně definovány a dány různými normami. Inkubátor také nemůžeme uvažovat, protože u něj je předpoklad seberozvoje pracovníků a ten podle dotazníku pracovníkům ve veřejné správě chybí.

Zároveň lze určit, že firemní kultura ve veřejné správě není formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí. Nemá na ni totiž vliv podnikatelské a sociální prostředí, ale spíše z větší části prostředí politické. Můžeme tedy vyloučit, že by kultura ve veřejné správě byla formovaná na základě vlivu prostředí.

Co se týče posledních dvou definovaných vztahů Lukášovou (2010), potom je zde vztah k vývojové fázi. Z dotazníkového šetření lze říct, že firemní kultura není na počátku svého rozvoje a zároveň ani není pozitivně rozvinutá, protože jsou zde jisté nedostatky. Také z hlediska časové existence veřejné správy lze předpokládat, že zde již nějaká kultura rozvinutá bude.

Nakonec zbývá konstatovat, že ve vztahu k chování organizace můžeme určit, že je solidární a sociální, protože z dotazníku nevyplývá, že by se v ní lidé cítili nepříjemně či v nepřátelském prostředí. Solidarita a sociálnost také panuje v oblasti zaměstnání, které je celoživotní, a dalších bonusů, které s sebou nese delší setrvání v zaměstnání.

Z výše uvedeného tedy plyne, že organizační kultura ve veřejné správě nejvíce odpovídá kultuře moci a rolí, a kultuře Eiffelovy věže. Co se síly této kultury týče, pokud bychom postupovali podle kritérií, jež definuje Veber, potom můžeme říct, že kultura veřejné správy je **jasná** pouze částečně. Ačkoli jsou definovány nějaké normy a kodexy, pracovníkům z velké části známy nejsou, nebo se o ně, nezajímají. Pracovníci potom mnohdy netuší, jak se chovat, nebo co dělat. Co se týče definovaných standardů, ty také ve většině případů definovány nejsou. Dalším z předpokladů je **rozšířenost** kultury. O tom lze polemizovat, protože tomuto se výzkum nevěnoval.

Co se týče její zakotvenosti, potom je zřejmé, že po dobu fungování veřejné správy se jistá kultura v lidech zakotvila, ale není zřejmé, jaká a nakolik. Pokud se podíváme na část jako je doporučení práce ve veřejné správě a podobně, můžeme spíše konstatovat, že k zakotvení či ztotožnění s kulturou nedošlo. Z tohoto úhlu pohledu lze firemní kulturu v organizacích veřejné správy považovat za nepřilíš silnou.

5.2 Doporučení

Z výše uvedeného výzkumu, resp. jeho výsledků, vzešlo několik možností pro efektivní rozvoj a vylepšení firemní kultury v rámci veřejné správy.

Prvním z nich jsou opatření, která povedou k zvýšení informovanosti osazenstev úřadů. V této oblasti je možné doporučit masivnější využívání informačních technologií (webové stránky, newsletter, apod.), ale také tištěných materiálů (časopisy, noviny). Ty budou nositeli informací o dění v rezortu, chystaných změnách, ale také neformálních, mimopracovních akcích pořádaných pro zaměstnance, nabídkách vzdělávacích aktivit, poradna v oblasti personálních záležitostí, atd. Tím, že se prostřednictvím těchto médií bude nenásilnou formou propagovat představa o podobě firemní kultury, omezí se velkou měrou potíže, které plynou z její neznalosti a neochoty se některým mechanismům podřídit. Navíc bude tímto způsobem propagována jedna vize všem najednou a stejně.

Ekonomická náročnost těchto nástrojů není zanedbatelná, obzvláště pro organizace s omezenými prostředky. Přesto, podaří-li se přesvědčit odpovědné osoby k tomuto způsobu propagace vlastní práce a vizi o podobě - image, kterou má veřejná správa mít vůči sobě i veřejnosti, bude se jednat jednoznačně o pozitivní počín. Podstatnou část nákladů lze snížit prostřednictvím spolupráce mezi rezorty, kdy by schopnosti chybějící v jednom odvětví státní správy, byly dodávány z jiného jejího odvětví.

Dalším doporučením je, navázat a udržovat vzájemnou spolupráci úřadů ze strany státní správy a tuto spolupráci také podporovat technicky i metodicky. Z hlediska tvorby firemní kultury se podpora spolupráce a jiných vazeb mezi osazenstvy úřadů, jeví jako dobrý nástroj pro porovnávání, úpravu a sjednocení typologií firemní kultur a jejich projevů vůči

veřejnosti. V tomto ohledu se jedná o téměř beznákladová opatření, neboť veškeré finanční náklady jsou řešeny měsíčním příjmem a jinými pracovně-právními úpravami.

Co se týče interních personálních záležitostí, jako je vedení, hodnocení, atd., je patrný široký prostor pro rozvoj managementu na všech úrovních. Citelné zlepšení jistě přinesou školení a semináře určené pro zvyšování kompetencí vedoucím pracovníků. Postupně se odstraní nedostatky způsobované nezkušeností či neodbornými a přežitými postoji. K tomu nepochybně napomůže důkladný výběr, pro veřejnou správu, vhodných manažerských postupů vycházejících z poznatků vědy managementu. Mimo jiné se tím odstraní např. demotivující generační konflikty, které, jak je patrné z dotazníkového šetření, nepochybně probíhají. Náklady na taková profesní školení a semináře mohou pochopitelně být považovány za překážku, ale rozvoj lidského kapitálu, který firemní kulturu vytváří, mění a využívá, je jedním ze základních předpokladů úspěchu a tudíž silné firemní kultury.

U vedení ve veřejné správě převažuje direktivní vedení a orientace na výsledky. Zde se jeví jako příležitost větší orientace na zaměstnance. Podmínkou je rozšíření pravomocí vedoucích pracovníků a zavedení osobní odpovědnosti za výsledky jejich práce. To je doposud často přehlíženo. Důsledné využívání nástrojů, které jsou v personálních otázkách veřejné správy k dispozici, a to jak ve směru k podřízeným, tak i k nadřízeným pracovníkům, se zdá být jedinou cestou k motivaci státních zaměstnanců, dodržovat nastavená pravidla a směřovat ke stavu, kdy občan bude mít jistotu, že s ním komunikuje úředník, který ví, co dělá, proč to dělá a bude schopen svůj postup uhájit.

V oblasti odměňování, resp. platových podmínek je situace vyhovující. Jistá doporučení však lze navrhnout. Zejména se přínosnými jeví nástroj v podobě individuálních složek platu, které však nesmí být trvalé povahy, budou se zvyšovat, snižovat, přidělovat i odebírat na základě hodnocení zaměstnance za určitý časový úsek, např. 3 měsíce. Celý platový systém nebude tak nebyl natolik rigidní a zohlední člověka jako jednotlivce a nikoliv coby součást systému.

U celkových nedostatků a předností veřejné správy vyplynulo, že mimo jiné pracovníci považují za nedostatek málo možností pro sebeaktualizaci, tedy vzdělávání a motivaci.

Veřejná správa, jakkoliv se zdá být nepružnou, je schopna reagovat na neustále přichozí změny. V podstatě platí, že k čemu se zaváže stát, to musí být veřejnou správou implementováno a vykonáváno. Značnou úsporu práce přinášejí v současnosti informační technologie. Bylo vyvinuto mnoho softwarových systémů, jež s agendou veřejné správy pomáhají. Nicméně, rychlost, s níž jejich potřeba přichází, může mnoha zaměstnancům činit potíže. Ty mohou v některých případech vést až k jejich záměrnému nevyužívání a lpění na přežitých postupech. Investice do průběžného vzdělávání a jeho nepřetržité aktualizace formou školení a jiných výukových programů, kompatibilita a zjednodušování softwarových aplikací, digitalizace správních činností, atp., jsou jen některé z cest k pozitivnímu obrazu veřejné správy.

Pozitivní vnímání veřejné správy a respekt k ní, je základem pro její fungování. Úkolem se tak stává získání důvěry všech občanů, jež jí podléhají. Motivací pracovníků ke ztotožňování se s posláním organizace, ve které pracuje, je základem pro dosažení. U ztotožnění se s vizí a posláním organizace je zřejmé, že k tomuto ztotožnění z velké části nedochází. Napříč respondenty je patrna neznalost a nezájem o existenci dokumentu, který vymezuje představy o tom jak má či nemá zaměstnanec veřejné správy jednat, jak se má chovat a jaké postoje má hájit a udržovat. Soustředění se upíná k plnění určených úkolů a absence takového povědomí, nebo jeho nedodržování jsou víceméně přehlíženy.

V této rovině existují dvě doporučení. V první řadě by se mohlo rozšířit povědomí o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy, který už existuje, ale dle odpovědí respondentů o něm nepanuje velké povědomí. To by pomohlo ke sjednocení výkonu činnosti.

Dalším doporučením je podnítit jednotlivé úřady k vytvoření vlastního kodexu, kterým se mohou řídit zaměstnanci. To by mohlo vést k přesnější specifikaci činnosti a poslání s ohledem na konkrétní region, místo či úřad. Zaměstnanci by tak sledovali stejné cíle, měli stejné poslání, a navíc by se mohli v jistých oblastech přizpůsobit svému regionu.

U ztotožnění se s organizací je zřejmé, že k němu nedošlo. Úřady s přenesenou působností jsou nejnižší výkonné články a nejsou zapojovány do debaty. Možná by stálo za pokus více je zapojit a ptát se na jejich názory a postoje jakožto článku, který přichází

do styku s občany nejvíce. Tak by se mohly tvořit procesy i s přihlédnutím k jejich zkušenosti a mohlo by dojít k většímu ztotožnění s procesy i organizací, protože by odrážela také jejich zkušenosti.

Dále respondenti uváděli, že mají z větší části pocit, že nadřízený nevnímá jejich práci jako důležitou. Toto je také prostorem ke zlepšení, kdy by mohlo pomoci, kdyby se osob ve vedení zúčastnili nějakého vzdělávání v oblasti vedení lidí a dávali svým lidem najevo důležitost jejich dobře odvedené práce. Nebo jednoduše postačí, aby si práce svých podřízených více všímali a při každé příležitosti práci jednotlivých členů vyzdvihovali.

6 Závěr

Práce se zabývala firemní kulturou v organizacích veřejné správy. K realizaci dotazníkového šetření byly vybrány úřady obcí s rozšířenou působností, které jsou výkonnou složkou veřejné správy. Dotazníkové šetření se zaměřovalo na podobu a kvalitu firemní kultury z mnoha pohledů a rozhovor na získání podrobnějších nestandardizovaných odpovědí na otázky firemní kultury

Z šetření vyplynulo několik závěrů v různých částech firemní kultury. Například, že vztah mezi nadřízeným a podřízeným vnímá většina dotázaných nepříliš pozitivně, zároveň je patrné přesvědčení podřízených pracovníků, že jejich nadřízený nevnímá jejich práci jako důležitou. Toto je jeden z faktorů, který může působit velmi demotivačně, a proto k němu bylo uděleno odpovídající doporučení ohledně většího zájmu vedoucího a také jeho vzdělání v oblasti vedení pracovníků.

Dále z šetření vyplynulo, že informovanost zaměstnanců je sice na dobré úrovni, ale neprobíhá včas nebo s předstihem. Jinými slovy se zaměstnanci informace dozví tzv. „na poslední chvíli“, ale dopředu nejsou schopni určit, co se bude dít. V tomto ohledu byla doporučena lepší komunikace pomocí informačních technologií v podobě intranetových sítí, či newsletteru veřejné správy“.

Motivace zaměstnanců byla zmíněna hned na několika místech a podle veškerých odpovědí je na slabší úrovni. To může posilovat negativní dopady firemní kultury, ale také se může jednat o problém na straně řízení lidských zdrojů. V tomto ohledu byl doporučen větší zájem nadřízeného o své podřízené, snaha o individuální motivaci a její zapojení do praxe, ale také důsledné hodnocení nadřízených v jejich manažerském výkonu. Dále bylo navrženo zapojení pracovníků do celkového dění ve veřejné správě například formou průzkumu mínění, spoluprací a společnými akcemi jednotlivých organizací, což by napomohlo ke komparaci rozdílných poměrů – firemních kultur mezi nimi a umožnilo jejich úpravy.

Zároveň ve veřejné správě funguje zpětná vazba, ale funguje spíše v návaznosti na konkrétního vedoucího pracovníka, než aby fungovala ve všech ohledech. Proto byla doporučena standardizace zpětné vazby a její postavení tak, aby pracovníka nedemotivovala.

Z výzkumu také vyplynulo, že u pracovníků nedošlo ke ztotožnění se s organizací. Příčina může být dána skupinou respondentů, která je konečným výkonným článkem veřejné správy (úřady s přenesenou působností). Každopádně by ke ztotožnění mohlo dojít spíše, pokud by byly i tyto články zapojovány do diskuse a pravidelně informovány. Větší „vtažení do děje“ může mít za následek i větší angažovanost a pocit sounáležitosti, což povede k posílení firemní kultury.

Také z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci neznají cíle a vize své organizace. Ty většinou zprostředkovává nějaký dokument, kodex nebo obdobně. Ačkoli tento kodex ve veřejné správě existuje, není využíván, a důsledně vyžadován. Dochází tak k individuálním výkladům toho, co a jak dělat. Tuto situaci je doporučeno změnit, protože může zásadně, že stabilizovat a sjednotit postoje a chování zaměstnanců ve veřejné správě a v neposlední řadě, také změnit její vnímání veřejností, které v současné době není nijak valné.

Pozitivním poznatkem, že jsou zaměstnanci povětšinou spokojeni s platovými podmínkami na druhou stranu platový postup je zatížen byrokratickým a „tabulkovým“ procesem. To je jistě nezbytné pro vytvoření spravedlnosti napříč systémem na druhou stranu by tento systém mohl uvažovat také nad individuální složkou a schopností jedinců.

Dále byla organizační kultura ve veřejné správě označena na základě výstupů výzkumu a teoretických předpokladů jako slabá, hierarchická, kultura moci a rolí, ale také jako sociální a solidární. Ačkoli má bezesporu práce ve veřejné správě své výhody, pracovníci zde čelí mnoha nedostatkům ve smyslu firemní kultury. Řídit veřejnou správu a rozvíjet její firemní kulturu je jistě úkol nelehký, ale troufám si říct, že pokud se alespoň jedno doporučení udělené v rámci této práce vezme v potaz, může to vést k tomu, že se zaměstnanci ve veřejné správě budou cítit lépe, což se pozitivně odrazí také na vnímání veřejné správy občany.

7 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*, 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
4. BĚLOHLÁVEK, F., *Management*. 1. vydání. Praha: Rubicon, 2001. ISBN 80-85839-45-8
5. BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: ComputerPress, 2003.
6. HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1
7. HENDRYCH, D. *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-248-8
8. HANDY, Ch. *Understanding voluntary organisations : how to make them fiction effectively*. London : PenguinBooks, 1988. 180 p. ISBN 0140143386
9. HENDRYCH, D. a kol. *Správní právo*. Obecní část. 8. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-254-3
10. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335s. ISBN 978-80-86131-70-2
11. HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-096-3
12. KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management: Řízení – Organizace*, 1.vydání. Praha: LINDE, 2005. ISBN 80-86131-57-2
13. KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. 2. dopl., přeprac. vyd. Ostrava: Montanex, 2007, ISBN 9788072252442

14. KOZEL, R., *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, 1. vydání, Praha: GradaPublishing 2011, ISBN 978-80-247-3527-6
15. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: GradaPublishing, 2010. ISBN 978-80-247-7432-9.
16. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, 1.vydání, Praha: GradaPublishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
17. NAKONEČNÝ M.: *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: GradaPublishing a.s.,2005, ISBN 80-247-0577-X
18. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: GradaPublishing, 1993.
19. PLAMÍNEK J., *Vedení lidí, týmů a firem, praktický atlas managementu*, 4. vydání, Praha: Gradapublishing , 2011, ISBN 978-80-247-3664-8
20. SCISKALOVÁ, M., GONGOL, T. *Základy správního práva a veřejné správy*. Karviná: SU OPF, 2006
21. ŠIGUT Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vydání Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7
22. STEINMANN, H., SCHREYÖGG, G.: *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*, 4. vydání, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000.ISBN 3-409-43312-0
23. ŠIGUT Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7
24. TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha:Grada publishing,2004, ISBN 80-247-0405-6
25. URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6

Internetové zdroje

26. Ministerstvo vnitra ČR. *Strategický rámec rozvoje veřejné správy*. [online]. 2020. [cit. 19.11.2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>
27. Univerzita Jana Ámose Komenského. *Kultura a její význam. Koncepce a pojetí kultury v dějinách a v současnosti*. [online]. 2020 [cit. 27.11.2020]. Dostupné z: <http://2012.elearning.ujak.cz/mod/book/view.php?id=2392&chapterid=643>
28. DENISON CONSULTING: *Research-based Model*. [online]. 2020. [cit. 26.11.2020]. Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com/dc/DenisonAdvantage/ResearchbasedModel/tabid/124/Default.aspx>
29. Státní správa. Seznam úřadů. [online]. 2020. [cit. 27.11.2020]. Dostupné z: <https://www.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/i/d0055?opendocument&:CZ064>
30. Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva. *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*. [online]. 2020. [cit. 19.11.2020]. Dostupné z: https://www.cuzzs.cz/userfiles/documents/Legislativa/Eticky_kodex_uredniku_a_z_amestnancu_verejne_spravy.pdf
31. VOX. *Kurz nabízený společností ke shlednutí*. [online]. 2020. [cit. 27.11.2020]. Dostupné z: <https://www.vox.cz/obcanske-pravo/kurz-rekodifikace-verejneho-stavebniho-prava-nova-koncepce-v-povolovani-staveb-a-dalsi-vyznamne-zmeny-0001.htm>

Zákony a předpisy

Ústavní zákon č.1 ze dne 16. prosince 1992 Ústava České republiky.

8 Přílohy

Příloha 1 - Vzor e-mailu

Dobrý den pane XXX,

rád bych Vás oslovil s žádostí o vyplnění dotazníku přílohou. Dotazník se týká organizační kultury na úřadech s přenesenou působností v rámci Ústeckého kraje. Tento dotazník a jeho výsledky poslouží při tvorbě mé diplomové práce na téma Firemní kultura. Za Vaše odpovědi budu velmi vděčný. Prosím Vás o zaslání dotazníku zpět na můj e-mail, jakmile to pro Vás bude možné.

Velice děkuji za Vaši spolupráci.

S pozdravem

Příloha 2 - Dotazník

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Žena
- b. Muž

2. Jaká je Vaše věková kategorie?

- a. 18–25 let
- b. 26–35 let
- c. 36–45 let
- d. 45–55 let
- e. více než 55 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Učňovské
- c. Střední bez maturity
- d. Střední s maturitou
- e. Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete na úřadu?

- a. Méně než rok
- b. 1–3 roky
- c. 3–5 let
- d. Více než 5 let

5. Jaké je Vaše platové ohodnocení (v hrubé mzdě)?

- a. Do 25 000 Kč měsíčně
- b. Do 30 000 měsíčně
- c. Do 35 000 měsíčně
- d. Do 40 000 měsíčně
- e. Více než 40 000 měsíčně

6. Cítíte respekt vůči svému přímému nadřízenému?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

7. Rozumí podle Vašeho názoru Váš nadřízený práci, kterou vykonává?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

8. Jak jste spokojen/a s přístupem nadřízeného k Vám osobně?

- a. Jsem spokojen/a zcela
- b. Jsem spokojen/a pouze částečně
- c. Nejsem spokojen/a

9. Je Váš nadřízený ochotný vyslechnout i jiné názory?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

10. Podporuje Vás dostatečně Váš nadřízený ve Vaší činnosti?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

11. Pomáhá Vám nadřízený s pracovními problémy?

- a. Ano
- b. Pouze občas
- c. Ne

12. Jaký máte vztah se svým nadřízeným?

- a. Přátelský
- b. Pracovní/formální
- c. Špatný vztah
- d. Žádný vztah

13. Máte pocit, že atmosféra na Vašem pracovišti je přátelská a příjemná?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

14. Vnímáte mezilidské vztahy na pracovišti jako překážku při výkonu Vaší činnosti?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

15. Máte pocit, že můžete bez obav vyjádřit svůj názor (i negativní)?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

16. Zajímáte se o pracovní činnosti kolegů (problémy, úspěchy a výsledky – v dobrém slova smyslu)?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

17. Zajímají se kolegové ve stejném duchu jako v předchozí otázce také o Vás?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

18. Pomáhají Vám kolegové při řešení pracovních problémů?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

19. Předáváte si vzájemně s kolegy své zkušenosti?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

20. Máte pocit, že ve Vašem týmu funguje týmová spolupráce?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

21. Máte pocit, že Váš pracovní kolektiv je kvalitní (osobnostně i profesně)?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

22. Existuje na Vašem pracovišti rivalita?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

23. Existují konflikty na Vašem pracovišti?

- a. Ano
- b. Ne

24. Pokud ano, o jaké konflikty se jedná?

- a. Osobní
- b. Profesní
- c. Obojí

25. Máte pocit, že jsou pro Vás snadno dostupné veškeré informace, které potřebujete ke své činnosti?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

26. Dostáváte informace včas?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

27. Dostáváte informace vysoké kvality?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

28. Víte o změnách, které se dějí a budou se dotýkat Vaší činnosti?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

29. Znáte dlouhodobé záměry ve veřejné správě?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

30. Je pro Vás komunikace podřízených a nadřízených uspokojující?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

31. Máte pocit, že Vám byla svěřena odpovídající odpovědnost?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

32. Máte jasnou představu o tom, jak by měl vypadat Váš pracovní výkon a jeho výsledky?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

33. Disponujete všemi potřebnými informacemi pro výkon své práce?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

34. Jsou pro Vás Vaše úkoly dostatečně náročné?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše
- d. ne

35. Máte pocit, že je pro Vašeho nadřízeného důležitá dobře odvedená práce?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

36. Máte pocit, že využíváte všechny své talenty a schopnosti při výkonu Vaší práce?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

37. Jak vnímáte činnosti, které vykonáváte?

- a. Zvládnutelné bez obtíží
- b. Zvládnutelné s obtížemi
- c. Nezvládnutelné

38. Jakým způsobem jste motivováni pro výkon své činnosti?

- a. Finanční ohodnocení
- b. Motivační ohodnocení (jiné než finanční)
- c. Pochvala
- d. Jiné:

39. Domníváte se, že jste dostatečně motivovaný/a?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

40. Získáváte zpětnou vazbu na svůj výkon (bez ohledu na to, zdali jde o výkon dobrý či špatný)?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

41. Jakou zpětnou vazbu obdržujete?

- a. Na dobře odvedený výkon
- b. Na špatně odvedený výkon
- c. Na oba druhy výkonů
- d. Neposkytuje zpětnou vazbu

42. Máte možnost vyjádřit se k udělení zpětné vazbě?

- a. Ano
- b. Částečně
- c. Ne

43. Máte pocit, že je zpětná vazba objektivní?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

44. Existuje v rámci Vaší organizace dokument, který definuje Vaši práci, její cíle nebo zásady?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

45. Pokud takový dokument existuje, jakým způsobem jste s ním byl/a seznámena?

- a. Formálně
- b. Neformálně
- c. Nebyl/a jsme seznámena

46. Znáte cíle a poslání Vaší organizace?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

47. Která tři slova Vaší organizaci nejvíce vystihují?

- a. Odpověď:

48. Jste spokojeni s prezentací Vaší organizace (logo, webové stránky apod.)?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

49. Jste hrdý/á, že jste zaměstnancem ve veřejné správě?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

50. Jste pyšný/á na služby, které veřejná správa nabízí?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

51. Domníváte se, že veřejná správa slouží lidem (ve smyslu že jim opravdu slouží, nikoli zatěžuje)?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

52. Cítíte spoluzodpovědnost za úkony, které nefungují?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

53. Doporučil/a byste známým pracovat ve veřejné správě?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

54. Jaký je styl vedení ve Vaší organizaci?

- a. Direktivní
- b. Demokratický
- c. Žádný
- d. Jiný:

55. Na co je řízení orientováno?

- a. Na cíle (proč se věci dělají)
- b. Na výsledky (jaký je výsledek činnosti)
- c. Na lidi
- d. Na procesy (jak se věci dělají)

56. Jste spokojen/a se způsobem vedení?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

57. Máte pocit, že se můžete aktivně zapojit ve vedení organizace?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

58. Chtěl/a byste mít možnost se podílet na vedení?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

59. Domníváte se, že Vaše platové podmínky odpovídají náročnosti Vaší činnosti?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

60. Je pro Vás platové ohodnocení motivující?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

61. Jste názoru, že dodatečné výhody poskytované zaměstnavatelem jsou dostačující (např. různé příspěvky a podobně)?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

62. Jste spokojeni se svoji pracovní dobou?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

63. Pracujete přesčas?

- a. Ano, pravidelně
- b. Ano, výjimečně
- c. Ne

64. Počet hodin přesčas je podle Vás:

- a. Velký
- b. Vyhovující
- c. Malý

65. Jste spokojen/a ve svém současném zaměstnání?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

66. Pokud nejste, co by se muselo změnit, abyste byl/a spokojena více?

a. Odpověď:

67. Jaké jsou podle Vás hlavní nedostatky organizace ve veřejné správě?

a. Napište prosím ve třech heslech:

b.

68. Jaké jsou podle Vás přednosti?

a. Napište prosím ve třech heslech:

Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníkového šetření

1. Jaké je Vaše pohlaví?	Žena: 36		Muž: 15	
2. Jaká je Vaše věková kategorie?				
18–25 let: 1	26–35 let: 8	36–45 let: 26	45–55 let: 12	Nad 55 let: 4
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Základní: 0	Učňovské: 0	Střední s maturitou: 14	Vysokoškolské: 37
4. Jak dlouho ve veřejné správě pracujete?	Méně než rok: 1	1–3 roky: 2	3–5 let: 10	Déle než 5 let: 39
5. Jaké je Vaše platové ohodnocení?				
Do 25 000 měsíčně: 0	Do 30 000 měsíčně: 9	Do 35 000 měsíčně: 11	Do 40 000 měsíčně: 28	Více než 40 000 měsíčně: 3
6. Máte pocit, že jsou pro Vás snadno dostupné veškeré informace, které potřebujete ke své činnosti?	Ano: 33	Spíše ano: 9	Spíše ne: 5	Ne: 5
7. Dostáváte informace včas?	Ano: 8	Spíše ano: 11	Spíše ne: 18	Ne: 14
8. Dostáváte informace vysoké kvality?	Ano: 34	Spíše ano: 11	Spíše ne: 4	Ne: 2
9. Víte dopředu o změnách, které se dějí a budou se dotýkat Vaší činnosti?	Ano: 9	Spíše ano: 7	Spíše ne: 23	Ne: 12
10. Máte pocit, že Vám byla svěřena odpovídající odpovědnost?	Ano: 30	Spíše ano: 0	Spíše ne: 0	Ne: 21

11. Máte jasnou představu o tom, jak by měl vypadat Váš pracovní výkon a jeho výsledky?	Ano: 28	Spíše ano: 0	Spíše ne: 0	Ne: 13
12. Disponujete všemi potřebnými informacemi pro výkon své práce	Ano: 50	Spíše ano: 0	Spíše ne: 0	Ne: 1
13. Jsou pro Vás Vaše úkoly dostatečně náročné?	Ano: 19	Spíše ano: 0	Spíše ne: 0	Ne: 32
14. Máte pocit, že je pro Vašeho nadřízeného důležitá dobře odvedená práce?	Ano: 17	Spíše ano: 10	Spíše ne: 13	Ne: 11
15. Máte pocit, že využíváte všechny své talenty a schopnosti při výkonu Vaší práce?	Ano: 16	Spíše ano: 0	Spíše ne: 0	Ne: 35
16. Jakým způsobem jste motivováni pro výkon své činnosti?	Finanční ohodnocení: 26	Motivační ohodnocení: 3	Pochvala: 22	Jiné: 0

17. Domníváte se, že jste dostatečně motivovaný/a?	Ano: 3	Spíše ano: 0	Spíše ne: 0	Ne: 42
18. Získáváte zpětnou vazbu na svůj výkon (bez ohledu na to, zdali jde o výkon dobrý či špatný)?	Ano: 21	Spíše ano: 7	Spíše ne: 23	Ne: 0
19. Jakou zpětnou vazbu obdržíte?	Na špatně odvedený výkon: 20	Na Dobře odvedený výkon: 0	Oba druhy výkonů: 27	Nedostávám zpětnou vazbu: 4
20. Máte možnost vyjádřit se k udělené zpětné vazbě?	Ano: 19	Částečně: 15	Ne: 17	
21. Máte pocit, že je zpětná vazba objektivní?	Ano: 23	Spíše ano: 3	Spíše ne: 0	Ne: 25
22. Existuje v rámci Vaší organizace dokument, který definuje Vaši práci, její cíle nebo zásady?	Ano: 11	Ne: 7	Nevím: 33	
22. Znáte cíle a poslání Vaší organizace?	Ano: 9	Ne: 3	Nevím: 39	
23. Která tři slova Vaši organizaci nejvíce vystihují?	Chaos, klid, pohoda, napětí, stres, láska, byrokracie, přátelství, zmatek, rutina, rigidita, neměnnost, smutek, přepracování,			

24. Jste spokojeni s prezentací Vaší organizace (logo, webové stránky apod.)?	Ano: 11	Spíše ano: 16	Spíše ne: 19	Ne: 7
25. Jste hrdý/á, že jste zaměstnancem ve veřejné správě?	Ano: 24	Spíše ano: 14	Spíše ne: 10	Ne: 4
26. Domníváte se, že veřejná správa slouží lidem (ve smyslu že jim opravdu slouží, nikoli zatěžuje)?	Ano: 12	Spíše ano: 8	Spíše ne: 15	Ne: 17
27. Cítíte spoluodpovědnost za úkony, které nefungují?	Ano: 1	Spíše ano: 12	Spíše ne: 26	Ne: 1
28. Doporučil/a byste známým pracovat ve veřejné správě?	Ano: 20	Spíše ano: 0	Spíše ne: 0	Ne: 31
29. Jaký je styl vedení ve Vaší organizaci?	Direktivní: 31	Demokratický: 9	Neurčeno: 11	Jiné: 0
30. Na co je řízení orientováno?	Na cíle (proč se věci dělají): 3	Na výsledky (jaký je výsledek činnosti): 41	Na lidi: 2	Na procesy (jak se věci dělají): 5
31. Jste spokojen/a se způsobem vedení?	Ano: 15	Spíše ano: 5	Spíše ne: 15	Ne: 16

32. Domníváte se, že Vaše platové podmínky odpovídají náročnosti Vaší činnosti?	Ano: 7	Spíše ano: 11	Spíše ne: 29	Ne: 4
33. Je pro Vás platové ohodnocení motivující?	Ano: 15	Spíše ano: 14	Spíše ne: 19	Ne: 3
34. Jste spokojeni se svojí pracovní dobou?	Ano: 31	Spíše ano: 6	Spíše ne: 5	Ne: 9
35. Pracujete přesčas?	Ano, pravidelně: 23	Ano, výjimečně: 17	Vůbec: 11	
36. Jste spokojen/a ve svém současném zaměstnání?	Ano: 13	Spíše ano: 16	Spíše ne: 12	Ne: 10
37. Pokud nejste, co by se muselo změnit, abyste byl/a spokojena více?	Lepší vzdělávání, více peněz, větší motivace, lepší organizace, jiný kolektiv			
38. Jaké jsou podle Vás hlavní nedostatky organizace ve veřejné správě?	zmatek, byrokracie, nekvalitní a neodborné vedení, nespokojenost s politikou, neznalost a malé vzdělání, nekompetence vedení nebo nedostatek pracovníků			
39. Jaké jsou podle Vás přednosti?	jistota, stálost, neměnnost procesů, stabilita, stálý kolektiv a zaměstnanecké benefity			

Příloha 4 - Vyhodnocení rozhovorů

1. Znáte dlouhodobé záměry ve veřejné správě?	Znám: 1	Neznám: 2	Jen tuším: 1	
2. Je pro Vás komunikace podřízených a nadřízených uspokojující?	Ano: 1		Spíše ano: 3	
18. Jak vnímáte činnosti, které vykonáváte?	Zvládnutelné: 2		Zvládnutelné s obtížemi: 2	
4. Která tři slova Vaši organizaci nejvíce vystihují?	Chaos, klid, pohoda, napětí, stres, láska, byrokracie, přátelství, zmatek, rutina, rigidita, neměnnost, smutek, přepracování,			
5. Přednosti zaměstnání ve veřejné správě	Souhlasím: 3		Spíše nesouhlasím: 1	
6. Byl jste seznámen/a jakým způsobem jste s ním byl/a seznámena?	Seznámen formálně: 1	Seznámen neformálně: 1	Nejsem st. úředník: 3	
7. Chtěl/a byste mít možnost se podílet na vedení?	Ano: 2	Občas: 2: 9	Nechtěl: 1	
8. Co, jako vedoucí změníte, pokud dostanete moc takové změny provést?	Přístup ke vzdělání: 3	Systém motivace: 1	Lepší organizace: 3	Výměna kolektivu: 2