

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

Společenská odpovědnost a etické jednání Městského úřadu Znojmo

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jaroslav TOMÁŠEK**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Společenská odpovědnost a etické jednání městského úřadu Znojmo“ jsem vypracoval samostatně pod vedením paní Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. Veškeré zdroje užití v této práci jsou uvedeny v seznamu literatury.

Poděkování

Touto cestou bych velice rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. zejména za to, že mi v průběhu psaní této práce poskytla odborné, neocenitelné rady a kvalitní spolupráci. Bude tak ukončena další, jedna z nejvýznamnějších etap mého života, na kterou budu velice rád vzpomínat.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Jaroslav TOMÁŠEK
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	Společenská odpovědnost a etické jednání Městského úřadu Znojmo
Název (v angličtině)	Social responsibility and ethical behavior of the Municipal Authority in Znojmo

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce zhodnotit dodržování společenské odpovědnosti a etických principů městského úřadu Znojmo a následně navrhnout možná řešení ke zlepšení situace.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Provést dotazníkové šetření mezi klienty a zaměstnanci organizace.
3. Analyzovat zjištěná data a statisticky je vyhodnotit.
4. Navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění činnosti organizace.

Metody: Deskripce odborné literatury, výzkum mezi klienty a zaměstnanci, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.
2. DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7269-422-3.
3. PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
4. ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 176 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2014



Jaroslav TOMÁŠEK
student

Ing. Věra PLHONOŮVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
garant studijního oboru

prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Jak už název napovídá, předmětem této bakalářské práce je společensky odpovědné chování a principy etického jednání Městského úřadu ve Znojmě, uplatňované vůči jeho vnitřnímu i vnějšímu prostředí.

Dalšími probíranými tématy jsou neziskové organizace, korupce veřejné správy a marketingový průzkum, kterého se zúčastnili zaměstnanci instituce a občané města Znojmo.

Reakcí na zjištěné výsledky průzkumu jsou návrhy, které povedou k eliminaci nedostatků a zvýšení kvality služeb této instituce ve sledované oblasti.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost, etika, veřejná správa, neziskové organizace, korupce, marketingový průzkum.

Abstract

As the title shows, the subject of this bachelor thesis is socially responsible behaviour and the principles of ethical conduct of the Municipal Authority in Znojmo as applied towards its internal and external environment.

Other discussed topics are non-profit organizations, corruption in public administration and market research, which took place among the employees of the institution and the inhabitants of the town of Znojmo.

Based on the results of the market research, I proposed some arrangements, leading to eliminate shortcomings and increase the quality service of this institution in monitored area.

Key words: Corporate social responsibility, ethics, public administration, non-profit organizations, corruption, market research.

1	ÚVOD	9
2	CÍL A METODIKA	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	Společenská odpovědnost	11
3.1.1	Přínosy CSR	12
3.1.2	Formování konceptu CSR.....	12
3.1.3	Tři oblasti společenské odpovědnosti	13
3.1.4	Stakeholders	17
3.2	Etika ve veřejné správě	18
3.2.1	Pojem etika	18
3.2.2	Etika pracovníka veřejné správy.....	20
3.2.3	Modely etického chování managementu veřejné správy	21
3.3	Etický kodex	22
3.3.1	Tvorba kodexu.....	22
3.3.2	Přínosy a kritika etického kodexu.....	23
3.4	Veřejná správa	24
3.4.1	Funkce veřejné správy	24
3.4.2	Veřejná moc a její dělení.....	25
3.4.3	Reformy veřejné správy	26
3.4.4	Korupce	27
3.5	Marketing neziskových organizací	29
3.5.1	Neziskové organizace	30
3.5.2	Propagace neziskového sektoru.....	31
3.6	Marketingový výzkum	32
3.6.1	Charakteristika výzkumu	32
3.6.2	Segmentace.....	33
3.6.3	Druhy marketingového výzkumu	33
3.6.4	Techniky marketingového výzkumu	34
3.7	Korelační analýza	36

4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
4.1	Město Znojmo.....	38
4.2	Městský úřad Znojmo	39
4.2.1	Důvod a způsob založení instituce	39
4.2.2	Odbory a oddělení Městský úřad Znojmo	40
4.2.3	Vedení města	40
4.2.4	Zastupitelstvo města.....	40
4.2.5	Rada města	41
4.2.6	Organizační struktura.....	41
4.2.7	Projekt Otevřená radnice	44
4.2.8	Organizace zřizované městem Znojmem	44
4.3	Marketingový průzkum	45
4.3.1	Výsledky marketingového průzkumu mezi občany města Znojmo	46
4.3.2	Výsledky marketingového průzkumu mezi zaměstnanci úřadu	57
4.3.3	Sumarizace výsledků a navrhovaná opatření	81
4.4	Výsledky korelační analýzy.....	87
4.4.1	Korelace k dotazníku klientů (občanů)	87
4.4.2	Korelace k dotazníku zaměstnanců.....	88
5	ZÁVĚR.....	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM GRAFŮ	98
	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Koncept společenské odpovědnosti se mnohem častěji dostává do popředí zájmu nejen podnikatelských, ale také subjektů působících v oblasti neziskového sektoru a veřejné správy. Dříve tomu tak ovšem nebylo. Možná to je z toho důvodu, že tak lze získat řadu výhod, které nabývají především nefinančního charakteru. Jedná se například o dobré jméno firmy, s tím související prestiž a utváření kvalitních vztahů s veřejností. Navíc veřejnost bude preferovat tu firmu, která cítí zodpovědnost za činnosti působící na jednotlivé oblasti konceptu CSR. Jsou jimi oblast společenská, environmentální a ekonomická.

Důležité je také pamatovat na to, že veškeré činnosti, které organizace provádí, přesahují zákonem stanovenou mez povinností. Je tedy zcela na firmě, aby se sama rozhodla, zda tak bude činit. Pokud ano, dosáhne tím prospěchu nejen své firmy ale především okolí organizace, tedy nás obyvatel a prostředí, na které organizace svojí činností bezprostředně působí. Využitím tohoto konceptu tak bude dosaženo co největší eliminace nepříznivých vlivů na okolí instituce.

Organizace, která takto smýšlí, bude v očích veřejnosti vnímána pozitivně a dáována jako předobraz odpovědné společnosti dalším firmám. Dojde k tomu, že bude preferována a jak už je všeobecně známo preference koreluje s úspěšností. Onou úspěšností není primárně myšlena profitabilita firmy ale především hodnoty nehmotného charakteru. Na druhou stranu k provádění společensky odpovědných aktivit jsou určité finanční prostředky potřebné. A právě z tohoto důvodu ztrácí koncept CSR na důvěryhodnosti a bývá mnoha odpůrci shazován.

Uplatňování etického jednání má vliv jak na vnější tak i na vnitřní okolí organizace. Z tohoto důvodu je důležité, aby organizace disponovala etickými kodexy, které obsahují zásady chování a jednání pracovníků veřejné správy. Představuje tedy jakýsi rámec pravidel. Dodržovat pravidla a zásady je nutné jednak z toho důvodu, že chování a etika pracovníků veřejné správy se významnou částí podílí na úspěšnosti úřadu a klienti zároveň předpokládají, že komunikace s úřady bude probíhat na standardní úrovni. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že spokojenost klientů a dobré vztahy mezi úředníky vyvstávají z nastavených pravidel, která je třeba plně respektovat.

2 Cíl a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit dodržování společensky odpovědného chování a principů etického jednání Městského úřadu ve Znojmě a následně navrhnout možná řešení, vedoucí k eliminaci nedostatků a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Další cíle osvětlující tuto problematiku, budou vycházet z výsledků marketingového průzkumu, kterého se zúčastnili zaměstnanci úřadu a jeho klienti v období od 18. 2. 2013 do 10. 4. 2013. Prostřednictvím takto získaných informací bude vyhodnocen stav týkající se společenské odpovědnosti, etického jednání, politické nezávislosti, vztahů na pracovišti a vzájemné komunikace mezi úředníky a jeho klienty.

Metodika práce bude založena na rešerši literárních děl a odborných publikací. Při průzkumu bude využita metoda dotazníkového šetření, v jejímž průběhu budou odpovědi respondentů zaznamenávány do dotazníků. Tímto způsobem získaná data budou statisticky zanalyzována a zpracována v podobě grafů a schémat, která budou podkladem pro vypracování praktické části. V průběhu statistického zpracování dat bude využita korelační analýza, sloužící ke zjištění těsnosti závislosti proměnných veličin. Výsledky šetření budou využity k tvorbě návrhů opatření. V praktické části budou také aplikovány poznatky získané během psaní teoretické části práce.

3 Teoretická část

3.1 Společenská odpovědnost

Corporate Social Responsibility

Anglická zkratka CSR v sobě nese počáteční písmena sousloví Corporate Social Responsibility. Tento pojem bývá překládán jako společenská odpovědnost firem.¹

Jedná se o myšlenkový proud, na jehož základě firmy odpovídají za fungování a celkový stav společnosti. Tento trend mění orientaci firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle, preferuje optimální zisk nad maximálním a vychází ze třech principů. Jsou jimi principy dobročinnosti, dobrovolnosti a partnerství. CSR podniku je v podstatě dlouhodobou investicí do jeho celkového rozvoje. Společensky odpovědné chování pak dané organizaci přináší hodnoty, mezi které řadíme např. zvýšenou loajalitu zaměstnanců, posílení hodnoty značky, dobrou pověst, dobré regionální vztahy a získání významného potenciálu pro řešení možných krizových situací.²

Genezi konceptu CSR provází strastiplná cesta. Je tomu tak z toho důvodu, že tento koncept byl a stále je poměrně často kritizován, diskreditován a řadou odpůrců stavěn na pokraj společnosti či jednoduše přehlížen ve prospěch nových údajně mnohem lepších způsobů vnímání podnikatelského a společenského rozhraní.³ Společensky odpovědné chování se netýká jen soukromého sektoru, ale snadno ho lze aplikovat i na sektor občanský, kam řadíme neziskové organizace, školy, státní aparát, vládu. Tyto všechny subjekty by měli provádět svoji činnost s naprostou transparentností.⁴

Uplatňování společensky odpovědného chování představuje pro firmy nejen společenský přínos, ale přináší s sebou i velké množství výhod, které často bývají nefinančního charakteru. I když se jejich účinek neprojeví okamžitě, neznamená to, že jsou méně důležité.⁵

¹ KRYMLÁNKOVÁ, Hana a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7. str. 79

² KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: Občanské sdružení AISIS, 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X. str. 120

³ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1. str. 13

⁴ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1. str. 19

⁵ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 33

Dle Donnellyho se společenská odpovědnost hodnotí následovně: podnikatelské subjekty generující zisk legálně se chovají společensky odpovědně. Naproti tomu, chová-li se organizace nelegálně nebo neusiluje-li o zisk, pak je její chování posuzováno jako sociálně nezodpovědné. Za společensky odpovědné chování lze považovat takové, které je v souladu s platnými zákony a předpisy.⁶

3.1.1 Přínosy CSR

Uplatňování společensky odpovědného chování přináší organizaci řadu výhod. Výsledkem je zvyšování firemní reputace, hodnoty značky, důvěry a partnerství. Za velkou výhodou je považováno snížení nákladů spojených s odstraňováním znečištěných ploch, nízká fluktuace zaměstnanců a tvorba ekologických opatření. Z dlouhodobého hlediska dochází k nárůstu zisku, a to i přes to, že profitabilita nestojí v popředí zájmu firem, které se chovají společensky odpovědně. Efektivnost tohoto konceptu se zvyšuje se spokojeností a loajalitou zaměstnanců. Ti jsou více motivovaní a zvyšuje se jejich produktivita. Dochází tak ke značnému snížení fluktuace a nákladů na nábor nových pracovníků. Odpovědné chování také napomáhá organizacím odlišit se od ostatních a mohou tak oslovit potenciálně zajímavou skupinu lidí, která jejich aktivity dokáže ocenit. Dále je prostředkem ke zvyšování zájmu investorů, což organizaci vytváří šanci na získání dodatečného kapitálu. Další výhodou je vytvoření trvalých a kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů, na kterých závisí dlouhodobý úspěch organizace. Tím, že organizace naslouchá svému okolí a bere v úvahu jeho zájmy, dokáže lépe předvídat rizika a pohotově odpovídat na změny, které mohou nastat. Řízením rizik tak může ovlivnit úspěšnost svého podnikání.⁷

3.1.2 Formování konceptu CSR

Geneze myšlenky společensky odpovědného chování firem probíhá velmi dynamicky a živelně již několik desetiletí.⁸

Navzdory tomu, že jsou první zmínky o potřebnosti společensky odpovědného chování firem datovány až k polovině 20. století, samotný koncept CSR je starý jako podnikání samo.⁹

⁶ DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7269-422-3. str. 129

⁷ PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5. str. 30 - 33

⁸ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 14

⁹ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1. str. 13

Obsáhlost pojmu CSR zapříčiňuje tu skutečnost, že pro tuto oblast není vymezena jasná definice, která by byla obsahově jednotná všem uživatelům po celém světě. Důvodem je uznávaný princip dobrovolnosti a také fakt, že tato oblast nemá přesně stanovené hranice. V důsledku toho pak dochází k širokým diskusím a rozdílné interpretaci tohoto konceptu, což zapříčiňuje vznik nespočetného množství přístupů a definic k vymezení CSR.¹⁰

Ve většině případů existuje shoda, že společenská a environmentální zodpovědnost je v současné době stěžejní otázkou podnikání, bez ohledu na to, jak je definována.¹¹

Z toho plyne, že podnik, který se chce chovat společensky odpovědně, by měl samozřejmě dodržovat zákony. Těmi to ovšem nekončí, protože společenskou odpovědností jsou chápány i ty činnosti, které organizace provádí dobrovolně, tedy nad zákonem stanovenou mez povinností.¹²

3.1.3 Tři oblasti společenské odpovědnosti

Instituce, která se zaváže, že bude pracovat ve prospěch společnosti, by měla projevovat zájem o dění ve svém okolí a trvale se snažit o minimalizaci sociálních, etických i environmentálních rizik či hledání takových řešení, která jsou trvale udržitelná. Oblasti a aktivity, které jsou součástí myšlenky společensky odpovědného chování, se vyznačují snahou přispět ke zdraví okolní společnosti a obecnou společenskou prospěšností. Jedná se o témata zabývající se bojem proti korupci, ochranou životního prostředí, bojem proti vykořisťování či diskriminací pracovníků.¹³

Součástí společenské odpovědnosti firem jsou tři oblasti, které firma plně respektuje. Jedná se o oblast ekonomickou, sociální a environmentální. Rámec *triple-bottom line* pak každou z těchto oblastí pojmenovává následovně. Ekonomická oblast bývá označována jako zisk *profit*. Sociální oblast se označuje pojmem *people* (lidé), a environmentální oblast pak zobrazuje naši planetu, tedy *planet*.¹⁴

¹⁰ PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5. str. 18

¹¹ BENN, Suzanne; BOLTON, Diane. *Key concept in Corporate Social Responsibility*. 1. vyd. London: SAGE Publications Ltd, 2011. 246 s. ISBN 978-1-84787-928-8. str. 56

¹² ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5. str. 113

¹³ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 18

¹⁴ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1. str. 15

Tabulka č. 1 Tři oblasti CSR

Ekonomická oblast	Sociální oblast		Environmentální oblast
Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
Hlavní skupiny zainteresovaných subjektů			
<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci • spotřebitelé • smluvní partneři • obchodní partneři • investoři • veřejný sektor 	<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci • odbory • zaměstnavatelé • místní komunity • podniky • státní orgány 	<ul style="list-style-type: none"> • státní orgány • neziskové organizace 	<ul style="list-style-type: none"> • organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z podkladů ZADRAŽILOVÁ (2010, s. 2)

Sousloví *triple-bottom line* (dále také jen TBL), někdy označované jako trojí zodpovědnost, vyjadřuje soustředěnost firmy nejen na oblast ekonomického růstu, ale i na environmentální a sociální aspekty svých činností. Jde o myšlenku, která vyjadřuje, že celkové chování by mělo být měřeno na základě kombinovaného přispění k ekonomické prosperitě, kvalitě okolního prostředí a společenského kapitálu. V oblasti sociálního podnikání je označován jako tzv. trojí zisk, tedy zisk ekonomický, sociální a ekologický.¹⁵

Jedná se tedy o komplexní zprávu, která obsahuje všechna data z těchto tří oblastí vlivu. Firma ji poskytuje zcela dobrovolně. Přes tyto zprávy společnost komunikuje své aktivity v oblasti CSR a upozorňuje na místa, která je třeba zlepšit.¹⁶

TBL tak poskytuje společnosti mechanismus, prostřednictvím kterého mohou přezkoumat a vypracovat zprávu o celkových důsledcích plynoucích z její činnosti. Společným rysem TBL je měření a vykazování výkonnosti podniku v ekonomické, sociální a environmentální oblasti jejího působení.¹⁷

¹⁵ KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: Občanské sdružení AISIS, 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X. str. 121

¹⁶ ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5. str. 74

¹⁷ BENN, Suzanne; BOLTON, Diane. *Key concept in Corporate Social Responsibility*. 1. vyd. London: SAGE Publications Ltd, 2011. 246 s. ISBN 978-1-84787-928-8. str. 222

3.1.3.1 Ekonomická oblast

Do ekonomické oblasti řadíme vzájemnou shodu, činnosti proti úplatkářství, akce proti chudobě, zneužití důvěrných informací a výnosy z trestné činnosti. Za další pak také platební morálku a s tím související dodržování smluv a ochranu dat, plnění závazků v ochraně spotřebitele, zneužívání dominantního postavení, ochranu duševního vlastnictví a práv či dodržování stanovených etických kodexů. Důležitou součástí této oblasti je zachycení vztahů k tzv. skupině zainteresovaných stran, mezi které patří zákazníci, investoři a dodavatelé.¹⁸

3.1.3.2 Sociální oblast

V sociální oblasti by se organizace měla zaměřit především na otázky týkající se zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců. Zároveň by měla usilovat o kvalitní zaměstnaneckou politiku, která spočívá v zajištění rekvalifikací a vzdělávání pracovníků organizace a zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce. Součástí této oblasti je též firemní dobrovolnictví. Důležité je dbát na dodržování rovných příležitostí a to jak mezi muži tak i ženami, odmítat dětskou práci a dodržovat lidská práva. Nezbytné je také dodržovat vyváženost mezi pracovním a osobním životem známou jako work-life balance.¹⁹

Dle Donnellyho (s. 134) je možné v rámci zaměstnanecké politiky, zabezpečit svým pracovníkům denní péči o předškolní děti.²⁰

V souvislosti se zaměstnaneckou politikou odsouhlasila vláda 22. května 2013 návrh zákona, který zavádí službu hlídání a péči o děti od jednoho roku do zahájení povinné školní docházky. Jedná se o tzv. *dětské skupiny*, které budou moci zřizovat firmy, kraje, obce i neziskové organizace od ledna roku 2014. Tuto novinku navrhlo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV), aby zabránilo nezaměstnanosti mladých žen a umožnili tak rychlejší návrat rodičů pečujících o děti do práce. Velikou měrou tak dopomůže rodinám sladit profesní a rodinný život. Navíc si jak zřizovatel, tak i rodiče budou moci odečítat náklady z daní. Jedná se tedy o daňově uznatelné náklady. Vláda také očekává nárůst příjmů veřejného rozpočtu.

¹⁸ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1. str. 15 - 16

¹⁹ PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5. str. 26

²⁰ DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7269-422-3. str. 134

Význam dětské skupiny spočívá v pravidelné péči o dítě mimo domácnost dítěte, v kolektivu dětí, mimo režim předpisů o školách a školských zařízeních. Poskytnutí služby může být za dohodnutou úhradu v maximální výši zřizovacích a provozních nákladů. Vládou odsouhlasený návrh zákona upravuje také konkrétní podmínky týkající se hygieny, počtu dětí na jednu pečující osobu.

V rámci pilotního projektu MPSV, zabývajících se zřizováním a provozem dětských skupin byla k červenci roku 2011 založena první skupina tohoto typu, čítající 12 dětí. Druhá skupina, maximálně pro šest dětí, byla zprovozněna k únoru minulého roku (2013).²¹ V roce 2014 se s nárůstem těchto zařízení nepočítá. Je to dáno jednak kritikou odpůrců této alternativy školek a dále není jasné, zda poslanci schválí návrh zákona o zřízení dětských skupin, sestavený vládou ze dne 2. 1. 2014.²²

3.1.3.3 Environmentální oblast

V rámci environmentální oblasti vlivu je třeba, aby společnosti identifikovaly důsledky svých činností na životní prostředí. Jde především o oblast zahrnující ochranu přírodních zdrojů, investice do ekologických technologií, úspory energie a ekologická politika podniku.²³

Je nutné pamatovat na to, že společnost musí odpovědnost v této oblasti uplatňovat jak uvnitř firmy samotné, tak i směrem k jejímu vnějšímu prostředí, které firma svým fungováním nějakým způsobem ovlivňuje. Důsledky její činnosti tak mohou zapříčinit např. změnu vzhledu dané krajiny, zvýšit hlučnost, emise či dopravní zátěž. Společnost by proto měla usilovat o co největší eliminaci nepříznivých dopadů na okolní komunity, které souvisejí s její činností, a to nejlépe systematickou proaktivní politikou v této oblasti. Současně by měla firma v souvislosti s nastalými problémy vždy otevřeně a pravdivě informovat širokou veřejnost.²⁴

²¹ *Mpsv.cz: Dětská skupina pomůže rodinám s dětmi* [online]. Praha, 2013, 14. 6. 2013 [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/15482>

²² *Vznik dětských skupin je ohrožen, koalice má jiný plán* [online]. 2. 1. 2014 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=798722>

²³ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1. str. 16

²⁴ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 24

3.1.4 Stakeholders

Pojem stakeholders bývá velmi často volně překládán jako takzvané zainteresované strany či skupiny.²⁵

Mezníkem rozvoje v oblasti společenské odpovědnosti byla tzv. *teorie stakeholders*. Tato teorie se zabývala tím, kdo jsou naši stakeholders, jaký je jejich význam a role. Zainteresovanou stranu tvoří všichni, ať již jednotlivci, skupiny či subjekty, kteří ovlivňují přímo či nepřímo a také pozitivně či negativně chod firmy. V důsledku fungování firmy mohou být tyto skupiny přímo či nepřímo ovlivňovány. Stakeholders se tak mohou dostat s danou firmou jak do přímého, tak do nepřímého kontaktu.²⁶

Na základě teorie zainteresovaných stran je pro firmu významná identifikace klíčových stakeholders, kteří pro ni představují nejvýznamnější oblast vlivu a na něž by měla cílit své aktivity. Z tohoto důvodu je potřeba při jejich identifikaci myslet na to, že očekávání stakeholders se liší odvětví od odvětví.²⁷

Pokud firma usiluje o dlouhodobou úspěšnost na trhu, je nutné, aby se systematicky zabývala analýzou svých klíčových stakeholders. Dosažení tohoto záměru je provázeno hledáním odpovědí na řadu souvisejících otázek, jako jsou například:

- Kdo jsou naši stakeholders?
- Jaká je jejich důležitost?
- Jaká jsou očekávání a zájmy našich stakeholders?
- Jaký je vliv stakeholders na naše podnikání?
- Jak se stakeholders nejlépe komunikovat?

Výsledkem může být získání řady výhod, mezi které patří například předcházení rizik, větší transparentnost a odpovědnost, získání cenných informací, vzájemná inspirace, lepší porozumění stakeholders a možnost překonat vzájemnou nedůvěru což vede k možnosti vybudovat partnerství na dlouhodobé bázi.²⁸

²⁵ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1. str. 25

²⁶ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 28

²⁷ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1. str. 27

²⁸ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0. str. 29

Základní členění stakeholders se odvíjí od toho, do jaké míry ovlivňují podnik. V tomto případě dochází k jejich členění na primární a sekundární. Vlastníky, investory, zaměstnance a zákazníky řadíme mezi primární. Mají tedy značný vliv na organizaci. Oproti tomu míra ovlivňování sekundárních stakeholders je o něco méně znatelná. Jde především o konkurenty, lobbisty, nátlakové skupiny, občanská a obchodní sdružení.²⁹

Dle Vodáčka členíme stakeholders dále na externí (external stakeholders) a interní (internal stakeholders). Za externí stakeholders organizace jsou považováni zákazníci, dodavatelé, orgány státní správy, veřejné správy a finanční instituce prezentované bankami a pojišťovny. V současnosti se do této skupiny zahrnují i významní konkurenti, se kterými bychom měli udržovat korektní vztahy a respektovat právní a morální principy. Dále sem řadíme i externí odbory, ekologické a další veřejně prospěšné organizace. Nesmíme opomenout tzv. mass media, nebo-li hromadné sdělovací prostředky. Interní klíčoví partneři jsou zejména vlastníci, akcionáři organizace, manažeři a zaměstnanci, u nichž jde o odborovou či jinou organizaci, fungující v rámci organizační jednotky.³⁰

Shrnutí: Vzhledem k tomu, že koncepce společenské odpovědnosti je založena na svobodném rozhodnutí každé organizace, tedy nejedná se o zákonem danou povinnost, je velmi vhodné, aby se touto problematikou zabývala. Další problém koncepce lze shledávat v tom, že není jednoznačně definována a tudíž je brána mnoha organizacemi na lehkou váhu a není jí věnována dostatečná dávka pozornosti, ať už ze strany vedení organizace či zaměstnanců. V rámci sociální oblasti považují zřízení firemních školek za velmi hodnotnou ideu. Zaměstnavatel tak svým zaměstnancům umožní sladit profesní život s rodinným. Nelze opomenout zbývající dvě oblasti, ekonomickou a environmentální, kde ekonomická je založena na dodržování práv a povinností organizace. Environmentální pak nese odpovědnost za dopady své činnosti na životní prostředí.

3.2 Etika ve veřejné správě

3.2.1 Pojem etika

Etiku lze chápat jako soubor morálních hodnot a společenských norem, které přesvědčují o tom, co je a není správné. Jedná se o soubor principů, zásad a podmínek, které mají vliv

²⁹ KRYMLÁNKOVÁ, Hana a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7. str. 72

³⁰ VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7. str. 45

na morální (etické) rozhodnutí. Lze ji definovat jako vědu, která studuje podnikatelská rozhodnutí a činnosti. Dále se zabývá podnikovou kulturou, organizačním uspořádáním a interakcí organizace s právem a obchodem. Klade tedy důraz na vztah mezi podnikovou etikou, právem, společenskou odpovědností a podnikatelským rizikem.³¹

„Význam etiky nabývá na důležitosti zejména v souvislosti s důsledky určitého chování. Z toho plyne, že čím více důsledky chování jednotlivce ovlivňují ostatní, tím většího významu etika nabývá.“³²

Management podniku by si spolu s veřejností měl uvědomit, že vývoj pojetí etiky při jejich rozhodování je velmi složitý a vyzývající fenomén. Jednoznačné určení toho, co je etické a co nikoliv, není vždy tak snadné. Otázka etického chování je ale v řadě případů jednoduchou záležitostí. Jako příklad neetického jednání si lze uvést přijímání úplatků od dodavatelů, falšování obchodních dokladů či užívání klamavé reklamy.

„Podnikatelská etika se dostává do popředí zájmů také proto, že z dlouhodobého hlediska je neetický management jak pro firmu, tak pro celou společnost mimořádně nákladný.“
Donnelly

Podnikatelská etika je velice komplikovaný soubor zásad a norem. Z tohoto důvodu dochází k tomu, že se názory ohledně etiky určitých aktivit liší. Jde o rozpor při určování toho, co je či není etické. Typickými příklady jsou rozpory vznikající sledováním zaměstnanců při vyhodnocování jejich produktivity práce, testování jejich drogové závislosti či zkoumání, zda nejsou nakaženi pohlavní či jinou nemocí.

Z důvodu složitosti pojetí etického chování je nutné, abychom při rozhodování měli k dispozici zásady, které je třeba plně respektovat. Organizace musí vědět, co má dělat, aby měla jistotu, že toto rozhodování je etické.³³

Slouží k tomu *sedm zásad etického jednání* v současném podnikatelském prostředí, které ve svém díle publikuje Bláha a Dytrt. Cílem jednotlivých zásad mimo jiné je, aby organizace nesledovala pouze své zájmy a potřeby, ale všech, kteří se nalézají v oblasti vlivu organizace. Jde především o stakeholders. Dále společnosti, podnikající v rozvinutých zemích

³¹ BENN, Suzanne; BOLTON, Diane. *Key concept in Corporate Social Responsibility*. 1. vyd. London: SAGE Publications Ltd, 2011. 246 s. ISBN 978-1-84787-928-8. str. 13

³² DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7269-422-3. str. 144

³³ DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7269-422-3. str. 145

by měli zvyšovat nejen ekonomický potenciál země, ale také potenciál sociální, jako je např. úroveň vzdělání, dodržování lidských práv a přispívání k celkovému rozvoji země. Nutné je také dodržovat zásadu pravdomluvnosti, upřímnosti, otevřenosti, respektování dohod a transparentnosti. Zcela nezbytné je respektování předpisů a práv dané země, mezinárodních úmluv a podporovat mezinárodní podnikání. Zásada ochrany životního prostředí pak požaduje, aby se přírodní zdroje využívaly úsporně a v rámci udržitelného rozvoje. Poslední zásada zavazuje vlastníky a podnikatele, aby se vyhýbali korupci. Jde především o podplácení, praní špinavých peněz (výnosů z trestné činnosti) a podporu organizovaného zločinu.³⁴

3.2.2 Etika pracovníka veřejné správy

Každý jednotlivec je nositelem různého souboru hodnot etického standardu ve veřejných organizacích. Nejdůležitějším prvkem etiky ve veřejné správě jsou osobní hodnoty veřejných zaměstnanců, které mají různé zdroje. K těmto zdrojům například řadíme prostředí rodiny (zázemí), počáteční socializaci úředníků a následně pak socializaci po nástupu do služby, volbu kariéry, vzdělání, školení. Dále také postupně měnící se hodnoty ve společnosti, vliv politické sféry, zakotvení některých hodnot a jiných faktorů v ústavách, kodexech a pravidlech. V neposlední řadě jde také o požadavky národního popřípadě i mezinárodního práva.³⁵

Mezi 5 hlavních hodnotových zdrojů, které mění hodnoty veřejného sektoru, patří hodnoty individuální, profesionální, organizační, právní a hodnoty veřejného zájmu. Přičemž nejvíce uznávané jsou hodnoty individuální, týkající se speciálních úrovní integrity, které se od zaměstnanců veřejných služeb očekávají. Zároveň se od nich také očekává, že mají „občanskou integritu“, kterou se rozumí dodržování Ústavy a národních zákonů a respekt k politicko-právnímu systému. Pojem integrita lze vysvětlit jako počestnost, konzistenci a promyšlenost. Problém nastává v tom, že vnímání integrity je velice individuální. Dochází k tomu, že problémy integrity bývají často smíchány s jinými osobními hodnotami, což má za následek ztrátu smyslu pro spravedlnost nebo různé vnímání závažnosti nastalé situace.³⁶

³⁴ BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8. str. 31 - 33

³⁵ CHAPMAN, Richard A. *Etika ve veřejné správě pro nové tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2003. 262 s. ISBN 80-86429-14-8. Str. 139 - 140

³⁶ CHAPMAN, Richard A. *Etika ve veřejné správě pro nové tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2003. 262 s. ISBN 80-86429-14-8. str. 140

Rozdílné vzory odpovědnosti jsou zapříčiněny právním kontextem samotných úřadů. Odlišné politické, sociální a vzdělanostní pozadí může mít za následek, že vnímání veřejného zájmu bude pak z pohledu jednotlivců rozdílné.³⁷

3.2.3 Modely etického chování managementu veřejné správy

Základním úkolem managementu organizace je uvádět do souladu protichůdné hodnoty, které vznikají v průběhu jejich rozhodování. Současně s tím musejí brát v úvahu nejen svá vlastní přání a požadavky organizace, ale i přání zaměstnanců pracujících ve společnosti. Pro management může být lákavé to rozhodnutí, které by jim samotným přinášelo osobní prospěch, avšak z toho plynoucí užitek by nebyl dobrý jak pro firmu, tak ani pro společnost. V této souvislosti je nutné si uvědomit, že rozhodnutí managementu ovlivňují nejen život lidí a jejich životní úroveň, ale také určují „spravedlivé“ rozdělování disponibilních zdrojů a představují způsob implementování a interpretování podnikových pravidel a taktik.

Na základě toho byla vytvořena 3 východiska pro vytváření etických pravidel, která slouží k tvorbě hodnotných rozhodnutí. První z nich se vyznačuje snahou o dosažení maximálního osobního prospěchu označovaného jako *egoismus*. Takový jedinec je zcela sobecký, dělá pouze to, co přináší jemu největší užitek. Toto pojetí lze také interpretovat tak, že egoista vyhledává pouze to, co mu přináší požitek a naopak, se vyhýbá tomu, co by ho mohlo o tento užitek připravit či přinést nějakou formu utrpení. Peníze a prestiž, tyto hodnotné požitky mohou egoistického manažera ovlivnit při rozhodování. V případě, že toto rozhodnutí je prospěšné jak organizaci, tak společnosti, je vše v pořádku. Tato situace se však v případě egoistické osoby nedá očekávat a to z toho důvodu, že jeho zájem je nadřazen nad zájmy ostatních. Oproti tomu *altruismus* je typický pro jedince, který usiluje o maximalizaci prospěchu druhého. Jde o aktivitu, ze které má prospěch především společnost. Kritériem k určení těchto dvou principů jsou vždy důsledky chování jedinců. Hranici mezi těmito dvěma extrémami představuje *závazek vůči formálním principům*, založeného na myšlence, že správnost či nesprávnost jakéhokoli konání závisí na dodržování principů, nikoliv na důsledcích chování.³⁸

Shrnutí: Morální hodnoty pracovníka veřejné správy jsou považovány za nejdůležitější nástroj měření etického jednání, protože ovlivňují výsledky rozhodovacích procesů

³⁷ CHAPMAN, Richard A. *Etika ve veřejné správě pro nové tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2003. 262 s. ISBN 80-86429-14-8. Str. 141

³⁸ DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7269-422-3. str. 145 - 146

organizace. Altruistický pracovník je všeobecně společností kladně přijímán a považován za ideál. Vyznačuje se tím, že rozhoduje ve prospěch všech a nehledá způsoby jak dosáhnout co největšího vlastního užitku. Zvýšení efektivity etiky lze dosáhnout respektováním sedmi zásad etického chování, které ovlivňují ekonomickou stránku společnosti, sociální oblast a životní prostředí.

3.3 Etický kodex

Tento dokument obsahuje zásady, které dohlíží na to, aby chování a činnosti pracovníků byly prováděny dle pravidel v něm obsažených. Je tedy žádoucí, aby všichni respektovali jasně vymezená pravidla, hodnoty a zásady, které definují standard chování pracovníků na profesionální úrovni. Dále slouží ke kultivaci vnitřního prostředí organizace, čímž se podílí na zvyšování její důvěryhodnosti navenek. V důsledku toho dochází ke zlepšení celého podnikatelského prostředí. Přijetí těchto pravidel a zásad, obsažených v kodexu etiky, stvrzuje organizace jako celek svým podpisem či jeho samotným užíváním v praxi. Zavazuje se tak, že bude konat dle konkrétních pravidel a postupů. Porušení zásad kodexu etiky uvnitř organizace vede k postihům, které mohou mít negativní dopad na publicitu organizace. U zaměstnanců se důsledek postihu může odrazit v jejich osobním hodnocení, a to i přesto, že tento dokument není z právního hlediska platný. Principy kodexu by měly být uvnitř organizace nejen sdílené ale také dobrovolně uznané, nikoliv vnucené. Pokud tedy nebude kodex v praxi uplatňován, ztrácí svoji funkci a stává se mrtvým nástrojem.³⁹

Sankcemi za porušení kodexu se zabývá Zadražilová. *„Povinnost, za jejíž porušení by zaměstnanec měl být sankcionován, tedy musí vyplývat z právních předpisů.“* Tyto předpisy se vztahují k zaměstnancem vykonávané práci a jsou jimi zákoník práce a zákon o ochraně spotřebitele.⁴⁰

3.3.1 Tvorba kodexu

*„Při tvorbě etického kodexu se vyžaduje vysoká profesionalita. Důležitá je výstižná, srozumitelná a přehledná formulace dokumentu. Nelze podcenit ani úroveň grafického zpracování kodexu, ani způsob jeho prezentace.“*⁴¹

³⁹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: Občanské sdružení AISIS, 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X. str. 131 - 132

⁴⁰ ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5. str. 127

⁴¹ BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8. str. 109

Tvorba kodexu může probíhat za účasti managementu, vlastníků podniku a také je možné do jeho tvorby zainteresovat co největší počet zaměstnanců. V případě zapojení zaměstnanců do procesu jeho tvorby, dojde k tomu, že se zaměstnanci ztotožní s jeho požadavky postupně a to nenásilnou formou. Pokud pak management bere v úvahu jejich požadavky, náměty a připomínky bude dosaženo co největší efektivity aplikace kodexu uvnitř organizace.

Etický kodex vytvořený managementem organizace vyžaduje, aby zaměstnanci byli s jeho pravidly důkladně seznámeni, pokud by tak učiněno nebylo, jeho úspěšná aplikace není zaručena. „*Velmi vhodné je v této souvislosti využít „etických tréninků“ tj. řešení konkrétních situací, v nichž se zaměstnanci mohou ocitnout. Tímto tréninkem lze posílit etické povědomí zaměstnanců a naučit je aplikovat etické principy v praxi. Ne všichni se zachovají v určité situaci stejně. Pro udržení soudržné kultury etického chování je proto nutné základní pravidla vymezit a zaměstnance zavázat k jejich dodržování.*“⁴²

Z výše uvedeného vyplývá, že etický kodex lze tvořit na základě dvou modelů. Jsou jimi *skandinávský model*, při kterém je kodex tvořen za aktivní účasti všech zaměstnanců. Druhou možností je tvorba tohoto dokumentu na základě tzv. *amerického modelu*, jehož se účastní management a majitelé podniku. V organizacích na území České republiky je pro tvorbu etických kodexů doporučován skandinávský model, který se vyznačuje participací zaměstnanců na jeho tvorbě, což je užitečné jak z hlediska obsahu vlastního dokumentu, tak také z pohledu identifikace pracovníků s navrženými standardy jednání.⁴³

I přesto, že míra uplatňování etického chování v podnikání je vyšší než tomu bývalo zhruba v 60. letech, nároky společnosti se v této oblasti neustále zvyšují, a to mnohem výrazněji než úroveň etického chování firem. Z tohoto důvodu problém podnikatelské etiky neustále narůstá, což přispívá k tomu, že firmy více sledují důsledky svého chování. Ze strany veřejnosti pak dochází k nárůstu kritiky.⁴⁴

3.3.2 Přínosy a kritika etického kodexu

Mezi hlavní přínosy etického kodexu lze řadit to, že například pomáhá řešit etické problémy a dilemata, odolávat neracionálním požadavkům jak ze strany nadřízených tak i podřízených

⁴² ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5. str. 126

⁴³ BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8. str. 109

⁴⁴ ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5. str. 97

pracovníků. V oblasti personálního managementu slouží k řešení krizových situací, auditorům pomáhá odhalit nelegální operace a podvody. Dále vytváří u zaměstnanců pocit, že pracují v eticky smýšlející firmě. Mezi přínosy kodexu patří také eliminace nežádoucích praktik, které zapříčiňují ztrátu zákazníků, objasňuje politiku v oblasti podnikové kultury, řeší etické přestupky, které se týkají zaměstnanecké disciplíny a v neposlední řadě také slouží k úsporám informačních a transakčních nákladů.

Kritikové tomuto dokumentu často vytýkají tu skutečnost, že kodex etiky si organizace zřizují pouze jako nástroj, sloužící k vylepšení její image. Za další negativum lze považovat to, že ne každý obsahuje sankce zaměstnanců při jeho porušení a také to, že tento dokument bývá velice obecný, neodráží specifika oboru a působnost instituce.⁴⁵

Shrnutí: Mnoho firem se tvorbou kodexu etiky příliš nezabývá. V případě, že jím daná společnost disponuje, tak se tímto dokumentem zcela neřídí. Je tedy sestavován z toho důvodu, aby společnost vypadala dobře na veřejnosti, což je velkou chybou, protože organizace se tak připravují o mnoho výhod z toho plynoucích. Není tím myšlen zisk, ale především to, jak je firma vnímána občany, tedy veřejností. Naopak ze strany zaměstnanců je velmi dobré, aby se kodexem řídili, protože je tak ovlivňováno klima v pracovním prostředí, které je základem úspěšného fungování organizace.

3.4 Veřejná správa

„Veřejnou správu můžeme chápat jako reálný systém složený z konkrétních institucí, jejich personálního obsazení, technického a materiálního zabezpečení propojený procesy, například ve formě toku finančních prostředků nebo informací, jež má za cíl zajistit fungování státu.“⁴⁶

3.4.1 Funkce veřejné správy

Veřejná správa se zabývá správou území státu, kraje či obce. Spravuje věci, ke kterým má veřejnost vlastnická práva. Jde především o movité věci, například dopravní prostředky a nemovité věci jako jsou komunikace, pozemky a budovy. Zabývá se správou služeb veřejnosti a občanů obce či kraje. V její kompetenci jsou také veřejné finance a nakládání s přírodními zdroji.⁴⁷

⁴⁵ PUTNOVÁ, Anna; SEKNÍČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody, Etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3. str. 79 - 80

⁴⁶ PLAČEK, Michal. *New Public Management*. 1. vyd. Znojmo: Tiskárna Sládek, 2011. 96 s. ISBN 978-80-87314-19-7. str. 5

⁴⁷ KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. Ostrava: Montanex, 2004. 302 s. ISBN 80-7225-139-2. str. 11

Veřejná správa zastává následující funkce, jsou jimi funkce mocenská, donucující, příkazující a zakazující. Veřejnou moc chápeme jako schopnost, kterou lze ovlivnit chování společnosti a to tak, jak považujeme za vhodné. Formální autorita je podstatou veřejné moci.⁴⁸

3.4.2 Veřejná moc a její dělení

Prostřednictvím veřejné moci lze ovlivňovat jednotlivé oblasti veřejné správy. Základ tvoří *centrální moc*, která se dále člení na moc výkonnou, zákonodárnou a soudní. Tu moc, která je svěřena státem příslušné územní samosprávě označujeme jako *necentrální. Moc ochranná* je soustředěna především na ochranu občanů, veřejných záležitostí, obranu státu a zajišťuje veřejný pořádek a bezpečnost. Členění institucí dle oborů činností a členění území na menší územní celky je předmětem *moci organizační*. Cílem *regulační moci* je vytvořit v demokratické společnosti systém řízení společnosti založený na vzájemné komunikaci, solidaritě a toleranci. K racionálnímu rozvoji společnosti, jejímu financování, hospodaření a řízení sociálně společenských problémů jsou určeny *služby veřejnosti*. Jde především o činnosti ve veřejném zájmu, mezi které se řadí služby ekonomické, sociální, finanční a pečovatelské.⁴⁹

Veřejná správa se dále člení na státní správu a samosprávu, jejichž základní charakteristiky jsou popsány níže.

3.4.2.1 Státní správa

Státní správa se vyznačuje výkonnou a nařizovací mocí, při které využívá mocenské nástroje. Pomocí zákona deleguje správu na jiné subjekty, mezi které například patří ústřední vláda, ministerstva, finanční úřady, finanční ředitelství, úřady práce, katastrální úřady, krajské soudy a krajská státní zastupitelství.⁵⁰

Výjimkou jsou okresní úřady, které byly k 31. 12. 2002 zrušeny. Jejich roli od 1. 1. 2003 až po současnou dobu zastávají krajské úřady a obce s rozšířenou působností a to v rozsahu znění zákona č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů, ve znění pozdějších předpisů.⁵¹

⁴⁸ KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. Ostrava: Montanex, 2004. 302 s. ISBN 80-7225-139-2. str. 12

⁴⁹ KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. Ostrava: Montanex, 2004. 302 s. ISBN 80-7225-139-2. str. 12

⁵⁰ PEKOVÁ, Jitka; PILNÝ, Jaroslav. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2004. 441 s. ISBN 80-86395-21-9. str. 66

⁵¹ MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: Vznik, účetnictví, daně*. 11. akt. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s. r. o., 2011. 254 s. ISBN 978-80-7263-675-4. str. 31 - 32

3.4.2.2 Samospráva

„Samospráva je slučitelná jen s demokratickým zřízením, představuje decentralizovanou moc a má všeobecnou společenskou podporu.“⁵²

Samospráva je výsledkem úsilí občanů, kteří chtějí spravovat určité území, které je menší než stát. Územní samosprávou se rozumí právo občanů na samostatné obstarávání svých záležitostí v mezích práva. Z toho vyplývá, že tyto záležitosti spravuje nestátní subjekt. Jedná se o projev demokratizace společnosti, čímž dochází k prohlubování demokracie a budování občanské společnosti. Samospráva tak představuje jeden z nejdůležitějších demokratických principů, který umožňuje občanům podílet se na řízení veřejných záležitostí. Občan tak získává možnost podílet se větší měrou na řízení, více ovlivňovat společenské procesy a kontrolovat kvalitu veřejné správy.⁵³

Samosprávou rozumíme organizaci, která spravuje své vlastní záležitosti a záležitosti týkající se veřejného zájmu, provádí činnosti v rámci svého působení, má své volené představitele. Dále se vyznačuje právní subjektivitou a hospodaří se svým majetkem na základě schváleného rozpočtu.⁵⁴

Územní samosprávy jsou tvořeny potřebami veřejného a společenského zájmu a principy řídit záležitosti vlastních občanů. Vyznačuje se ekonomickou a hospodářskou samostatností, disponuje materiálními a finančními prostředky, s nimiž hospodaří a za které plně zodpovídá.⁵⁵

3.4.3 Reformy veřejné správy

Snaha zemí střední a východní Evropy vypořádat se s dědictvím komunismu vyústila v 90. letech reformami veřejné správy. První z nich probíhala od roku 1990, kdy byl rušen starý komunistický systém a zároveň byla započata tvorba nového systému, založeného na principech demokracie. Proces decentralizace a příprava zemí na vstup do Evropské unie probíhala koncem 90. let a začátkem 21. století. Podmínkou zemí, které usilovaly o vstup do Evropské unie, je splnění tzv. Maastrichtských kritérií. V této fázi dochází ke zpomalení probíhajících reforem.

⁵² KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. Ostrava: Montanex, 2004. 302 s. ISBN 80-7225-139-2. str. 42

⁵³ PEKOVÁ, Jitka; PILNÝ, Jaroslav. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2004. 441 s. ISBN 80-86395-21-9. str. 71

⁵⁴ KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. Ostrava: Montanex, 2004. 302 s. ISBN 80-7225-139-2. str. 42

⁵⁵ KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. Ostrava: Montanex, 2004. 302 s. ISBN 80-7225-139-2. str. 44

Důvodem reforem veřejné správy v České republice byla především snaha o demokratizaci a přechod ze starého systému na nový. Dalším motivem pak byl vstup do Evropské unie.⁵⁶

3.4.4 Korupce

Pojem korupce lze definovat jako trestný čin, který bývá vymezován jako protiprávní či neoprávněné jednání. Nastává v případech, kdy jednotlivec nebo skupina chce získat neoprávněné nebo nepatřičné výhody, které jsou výsledkem nelegitimního, neregulérního a protiprávního jednání založeného na nelegitimních nástrojích, kterými jsou například využívání známostí, politického vlivu či úplatků.

Korupce se v současnosti dostává do bezprostřední souvislosti s výkonem role veřejného činitele, který usiluje o to, aby byly naplňovány jeho ambice a to na úkor veřejného blaha. Dochází tedy k tomu, že soukromý zájem je nadřazen zájmu veřejnosti (společnosti). Veřejný činitel tedy usiluje o maximalizaci svého užitku.⁵⁷

Tento pojem lze také chápat jako nabídku, slib nebo poskytnutí jakékoli neoprávněné výhody v něčí prospěch za určitou formu odměny, přičemž charakter této odměny nemusí vždy nabývat finančního charakteru jako je například úplatek. Může jít například o únik vhodných informací, protěžování známých (klientelismus), zvýhodňování příbuzných (nepotismus), porušení povinnosti při správě cizího majetku, střety zájmů či podvody. Tento způsob korupce se nevyhýbá ani soukromému sektoru.⁵⁸

Abychom mohli definovat korupci ve veřejné správě, je nutné, aby se jí účastnila více než jedna osoba, minimálně tedy dvě a jsou jimi korumpující a zkorumpovaný. Korupce bývá v zásadě utajovaná a jejím předpokladem je vzájemný závazek a z něho plynoucí vzájemný prospěch. Účastníci korupce svoji činnost vědomě zastírají, protože jde o podvodné jednání. Mezi aktéry řadíme ty, kteří usilují o určité rozhodnutí a ty, kteří toto rozhodnutí mohou ovlivnit. Jako porušení důvěry, povinnosti a odpovědnosti je chápána každá forma korupčního jednání.⁵⁹

⁵⁶ PLAČEK, Michal. *New Public Management*. 1. vyd. Znojmo: Tiskárna Sládek, 2011. 96 s. ISBN 978-80-87314-19-7. str. 19 - 20

⁵⁷ KRYMLÁNKOVÁ, Hana a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7. str. 109

⁵⁸ KRYMLÁNKOVÁ, Hana a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7. str. 110

⁵⁹ POMAHAČ, Richard; VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0. str. 149

Za příčinu korupce lze považovat vzrůstající složitost veřejné správy, která je způsobená zejména nepřehledností a nejasností zákonů, právních předpisů a správních směrnic. Dále také nedostatečnou finanční kontrolou, která by se měla vyznačovat nezávislostí kontrolujícího orgánu vůči veřejné správě. Za příčinu korupce je možné také považovat vzájemné propojování veřejného a soukromého sektoru, což je způsobeno účastí politiků a úředníků ve správních radách firem.⁶⁰

Korupci lze klasifikovat dle více hledisek, mezi které mimo jiné patří hledisko funkční (korupce pro přilepšení si) a systémové, někdy označované pojmem jako tzv. institucionální neboli velká korupce. Pro korupci ve veřejné správě je pak typické její dělení na malou administrativní korupci a zneužívání veřejných zdrojů.⁶¹

Následující tabulka zobrazuje jednotlivé typy a podtypy korupčního jednání veřejného sektoru, které se od sebe liší společenskou nebezpečností.⁶²

Tabulka č. 2 Typologie korupce veřejné správy

Malá administrativní korupce	Zneužívání veřejných zdrojů
<ul style="list-style-type: none"> • podplácení úředníků • záměrně nepřehledná regulace • zatemňování pravidel • špatná organizovanost • zneužívání pravomocí dozorové činnosti veřejné správy 	<ul style="list-style-type: none"> • zpronevěra veřejných zdrojů • ne hospodárnost při využívání veřejných zdrojů • snaha o soukromý prospěch z privatizace • zneužívání úřední moci při udělování veřejných zakázek • nepotismus a klientelismus

Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z podkladů KULDOVÁ (2010, s. 113)

S korupcí jsou neodlučitelně spjaty následující pojmy. Jako první lze uvést *střet zájmů*, který není sám o sobě korupčním chováním, ale jde spíše o stav, v němž se riziko korupce zvyšuje. *Lobbing* je součástí prosazování rozhodnutí představitelů veřejné moci. Klíčovou roli zde sehrává lobbista, který poskytuje veřejným činitelům informace vedoucí k ovlivnění jejich rozhodnutí, a to prostřednictvím argumentů nikoliv za úplatu. Korupční jednání založené

⁶⁰ POMAHAČ, Richard; VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0. str. 150

⁶¹ KRYMLÁNKOVÁ, Hana a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7. str. 111

⁶² KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1. str. 113

na zvýhodňování příbuzenských osob je označováno jako *nepotismus*. Jde o poskytování pomoci spolužákům, přátelům ze sousedství, milenkám. *Klientelismus* je nerozšířenějším typem korupčního jednání, při kterém dochází k distribuci služeb a statků na bázi přátelských vztahů, nikoliv na bázi pravidel. Poslední možností je poskytnutí *daru*, kde důležitou podmínkou je, aby příjemce daru necítil povinnost tento dar oplatit. Pokud tak učiní, jedná se o korupční jednání.⁶³

„Korupce a boj proti ní patří bezesporu mezi největší výzvy současnosti, a to nejen v České republice, ale i v zahraničí. Korupční praktiky jsou v řadě případů úzce propojeny s dalšími formami trestné činnosti a mohou přispět k podkopání samotných základů společnosti. Výsledkem může být ztráta důvěry občana v poctivost a nestrannost fungování státních institucí, pokřivení tržních vazeb, ekonomický úpadek a destabilizace státu. Zároveň může korupce ohrožovat bezpečnost státu, a to jak z hlediska vnitřní, tak i vnější bezpečnosti.“⁶⁴

Shrnutí: Problematika korupce ve veřejné správě se v současné době stává velice diskutovaným tématem. Možná je to z toho důvodu, že už není výsadou jen soukromého sektoru, kde tyto praktiky nejsou zcela viditelné a nehovoří se o nich tak jako ve veřejné správě. Velmi často dochází také k tomu, že korupce proniká i do vyšších politických kruhů. Tomuto fenoménu lze předejít zvýšením požadavků na finanční kontroly, které by měly probíhat v pravidelných intervalech.

3.5 Marketing neziskových organizací

Marketing je proces, který pomáhá pochopit vztahy mezi organizací a její cílovou skupinou. Je tvořen pěti základními prvky, označovanými jako *5P marketingového mixu*. Jsou jimi **PRODUCT** (produkt), **PRICE** (cena), **PLACE** (místo), **PROMOTION** (propagace) a **PEOPLE** (lidé). Skutečným cílem každého marketingu je úspěšná propagace, která by měla být posledním krokem strategického procesu.⁶⁵ Prostřednictvím těchto pěti prvků se organizace snaží komunikovat směrem ke stávající či potenciální cílové skupině nebo také ke skupině zainteresovaných stran, známé jako *stakeholders*.

⁶³ KRYMLÁNKOVÁ, Hana a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7. str. 112 - 113

⁶⁴ KRYMLÁNKOVÁ, Hana a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7. str. 119

⁶⁵ PUE, Lisa M. *Guide to Marketing the Arts in Your Non-Profit Organization*. conEdison, 2002, 16 s., str. 3

3.5.1 Neziskové organizace

Jedná se o právnické osoby, které nejsou založeny za účelem podnikání ani za účelem generování zisku, z čehož vyplývá, že primárním cílem je především uspokojení potřeb občanů. Tyto organizace jsou financovány z veřejných rozpočtů. Jejich činnost je upravena zákonem 108/2006 Sb. a vyhláškou č. 505/2006 Sb. Poslání neziskových organizací lze definovat jako soubor potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitných hodnot produkovaných statků a služeb.⁶⁶ Debbasch ve svém díle jako podstatu existence neziskových organizací dále uvádí změnu lidské bytosti, zlepšování mezilidských vztahů, kultivaci společenského života, čímž jsou myšleny demokratické ideje humanity, občanské solidarity a vzájemné úcty.⁶⁷

Z toho tedy vyplývá, že cíle neziskových organizací nemohou být dle těchto kritérií, jako je tvorba zisku či získání převahy nad konkurencí, posuzovány. Velký problém nastává při snaze o definování samotného cíle těchto organizací.

„Neziskové organizace nejlépe plní své cíle ve prospěch společnosti tehdy, když rozdíl mezi přínosy a náklady je maximální.“

Vzniklým rozdílem se však nerozumí maximalizace zisku, ale maximalizace zájmů veřejnosti. Cíl je tedy možné definovat jako snahu dosáhnout maximální možné kombinace poskytovaných služeb s minimálními zdroji.⁶⁸

Finanční prostředky neziskových organizací jsou generovány především prostřednictvím výnosů z vlastní a doplňkové činnosti, z reklam, prodeje či pronájmu, darů, dědictví, sponzoringu, od pojišťoven a fondů, ze sbírek a z úroků. Členské příspěvky, vklady zakladatelů, výnosy z daní, poplatků a pokut či úvěry jsou označovány jako zvláštní finanční zdroje těchto organizací.⁶⁹

Neziskové subjekty, které získávají prostředky přerozdělovacími procesy za účelem dosažení užitku, a to nejčastěji v podobě veřejné služby, dělíme na *neziskový veřejný sektor*, který je financován z veřejných financí. Těmito prostředky je pak zabezpečen výkon veřejné správy na úrovni státu a regionu obce. Následující *neziskový soukromý sektor*, jehož posláním je

⁶⁶VŠERS, o. p. s. ; *Management a marketing pro neziskové organizace*. České Budějovice, 2010. 36 s. , str. 3

⁶⁷DEBBASCH, Charles; BOURDON, Jacques. *Neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1995. 127 s. ISBN 80-85865-78-5. str. 101

⁶⁸MOLEK, Jan. *Marketing sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2009. 163 s. ISBN 978-80-7416-026-4. str. 81

⁶⁹VŠERS, o. p. s. ; *Management a marketing pro neziskové organizace*. České Budějovice, 2010. 36 s. , str. 4 - 5

podílet se na veřejné politice za účelem sdružování občanů, je naopak financován ze soukromých financí. Poslední složku tvoří *domácnosti*, které zasahují do koloběhu finančních toků tím, že vystupují na trhu produktů a výrobních faktorů.⁷⁰

Dle zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. řadíme mezi neziskové organizace například organizační složky státu a územních samosprávných celků. Dále politické strany a politická hnutí, státní fondy, příspěvkové organizace a také nadace či nadační fondy. Součástí jsou dále zájmová sdružení právnických osob vyznačující se právní subjektivitou a sdružení občanů, jehož součástí jsou odborové organizace. Za neziskové organizace se také považují veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, obecně prospěšné společnosti a registrované církve či náboženské společnosti, obce a kraje.⁷¹

3.5.2 Propagace neziskového sektoru

Propagace je chápána jako důležitá součást marketingového mixu, která umožňuje neziskové organizaci komunikovat se zákazníky. Jedná se o soubor metod a prostředků při poskytování pomoci klientům a to z důvodu omezenosti finančních prostředků. Takováto komunikace sestává z pěti komunikačních nástrojů, které označujeme jako komunikační popřípadě propagační mix. Propagační mix je tvořen reklamou, podporou prodeje, PR, osobním prodejem a přímým marketingem.

„Cílem marketingové komunikace je seznámit zákazníka s výrobkem či službou, přesvědčit ho o nákupu daného produktu a produkt neustále připomínat.“⁷²

Nejtypičtějším nástrojem propagace je *reklama*. Jde o jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace výrobků, služeb či myšlenek určitého sponzora. Hlavním úkolem reklamy je informovat potenciální zákazníky, připomínat se již stávajícím zákazníkům a usilovat o zpětné získání ztracených zákazníků. *Podporou prodeje* chápeme stimuly podněcující provedení nákupu služby či produktu, jejímž cílem je narušení dosavadních spotřebitelských zvyků. Příkladem toho mohou být vzorky zdarma, hry, prémie, odměny a dárky, poukázky či slevy. Cílem *public relations* je budování pozitivních vztahů s veřejností a publicity. Je doplňkem reklamy se zásadním rozdílem toho, že vztahy s veřejností a publicita bývají většinou bezplatné, což u reklamy neplatí. *Osobní prodej* je aktivita, která slouží k prezentaci výrobku či služby během rozhovoru s perspektivním spotřebitelem. Cílem je získání souhlasu

⁷⁰ VŠERS, o. p. s. ; *Management a marketing pro neziskové organizace*. České Budějovice, 2010. 36 s. , str. 3

⁷¹ MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: Vznik, účetnictví, daně*. 11. akt. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s. r. o., 2011. 254 s. ISBN 978-80-7263-675-4. str. 10

⁷² VŠERS, o. p. s. ; *Management a marketing pro neziskové organizace*. České Budějovice, 2010. 36 s. , str. 34

ke směně. Podstatou *přímého marketingu* je komunikace, při které je předána srozumitelná informace s cílem vytvoření příznivého obrazu o organizaci za účelem zvýšení poptávky. Mezi nástroje přímého marketingu řadíme poštovní zásilky, e-mail či telefon, které slouží k bezprostřednímu předání sdělení a získání odpovědí od zákazníků.⁷³

Shrnutí: Jak už název bakalářské práce napovídá, v centru pozornosti bude činnost samotného Městského úřadu Znojmo. Jelikož tento úřad provádí svoji činnost za účelem uspokojení potřeb či požadavků obyvatel municipality, řadí se mezi neziskové organizace, jejichž činnosti jsou financovány z veřejných rozpočtů. Ty jsou pak tvořeny příspěvky všech obyvatel a ostatních zainteresovaných osob. Nelze také opomenout aktivity, prostřednictvím nichž je udržován kontakt mezi úřadem a veřejností. Jde především o informovanost směrem k obyvatelům a prezentace na veřejnosti.

3.6 Marketingový výzkum

Na úvod bych chtěl ujasnit rozdíl mezi pojmy *výzkum* a *průzkum*. V praxi dochází k častým omylům, co tyto dva pojmy znamenají a dochází k jejich častému zaměňování. Průzkum probíhá v kratším časovém období, jedná se o jednorázovou aktivitu a nezachází do takového hloubky jako výzkum.⁷⁴

*„Marketingový výzkum se využívá k poznávání názorů a přání zákazníků nejen v případě komerčních, podnikatelských subjektů, ale stále častěji také institucí neziskového sektoru a veřejné správy“*⁷⁵

3.6.1 Charakteristika výzkumu

Výzkum je funkce, která slouží k propojení mezi spotřebiteli, zákazníky, veřejností a firmou. Identifikuje a definuje příležitosti a problémy, vytváří, zlepšuje a hodnotí aktivity, které společnost provádí. Výzkumní pracovníci nejprve stanoví potřebné informace a metodu jejich získání. Následně řídí a provádí samotný sběr dat. Nakonec zjištěné výsledky zanalyzují a sdělí jejich důsledky.⁷⁶

⁷³ VŠERS, o. p. s. ; *Management a marketing pro neziskové organizace*. České Budějovice, 2010. 36 s. , str. 35 - 36

⁷⁴ KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6. str. 13

⁷⁵ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. str. 3

⁷⁶ KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 406

Před zahájením výzkumu je nutné si obsahově a tematicky vymezit segment, který bude předmětem našeho šetření. Nejprve je nutné si uvědomit, kdo je naše cílová skupina, jaké jsou její sociodemografické charakteristiky (pohlaví, věk, dosažené vzdělání). Dále je nezbytné zohlednit jejich životní úroveň, která je především tvořena výší příjmů a výdajů popřípadě vlastnictvím movitého i nemovitého majetku. Potřeba zohlednit je také životní styl a hodnotovou orientaci (co upřednostňují, politické názory). V neposlední řadě je nutností zjistit kdo a jak s touto skupinou komunikuje. Jaké sledují sdělovací prostředky, jak jsou ovlivňováni marketingovou a podnikovou komunikací. Bez tohoto postupu se v současné době neobejdou žádné podnikatelské a obchodní praktiky. Ve všech těchto oblastech by se navíc naše poznávání mělo soustředit především na odhalení nových problémů, které se mohou stát klíčovou výzvou, možností a směrem další podnikatelské orientace.⁷⁷

3.6.2 Segmentace

Jedná se o tržní členění zákazníků na menší skupiny neboli segmenty. Tento segment se vyznačuje vnitřní homogenitou, vykazuje tedy shodné či podobné chování. Navenek se od ostatních skupin naopak odlišuje, je tedy heterogenní.⁷⁸

Efektivní segmentace je založena na dobré znalosti naší cílové skupiny, jejich potřeb a požadavků. Mezi hlavní kritéria segmentace se řadí hledisko geografické, demografické, psychografické a behaviorální.⁷⁹

3.6.3 Druhy marketingového výzkumu

Za základní lze považovat dělení výzkumu na primární a sekundární. Smyslem primárního je získat vlastní údaje, charakterizující účastníky výzkumu. Hovoříme o tzv. terénním sběru dat, který je možné realizovat vlastními silami. Další možností je využití služeb společnosti, zabývající se touto oblastí, která bude vystupovat na pozici tazatele. Naproti tomu sekundární marketingový výzkum představuje využití již dříve shromážděných dat, která byla zpracována pro potřeby jiného zadavatele jako primární výzkum.⁸⁰

⁷⁷ FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8. str. 12

⁷⁸ KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6. str. 35

⁷⁹ KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6. str. 59

⁸⁰ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. str. 10

Dále v rámci sběru dat rozlišujeme výzkum kvantitativní a kvalitativní. V rámci kvantitativního výzkumu studujeme obsáhlou skupinu několika stovek až tisíců účastníků šetření. Cílem je zachytit chování a názory reprezentativního vzorku lidí. Co vedlo respondenty k tomuto chování, jaký byl jeho motiv a příčina, je hlavní podstatou kvalitativního výzkumu.⁸¹

Takto získané informace dělíme na:

- Primární data sloužící pro současný účel
- Sekundární zpracovaná již dříve
- Harddata, které zachycují výsledky činností nebo chování
- Softdata, vypovídající o stavu vědomí
- Kvantitativní vyjádřené v číselné podobě
- Kvalitativní popsané slovy⁸²

3.6.4 Techniky marketingového výzkumu

Marketingový průzkum, uskutečněný v rámci bakalářské práce probíhal mezi zaměstnanci úřadu a občany města Znojmo. Byla při tom použita metoda dotazníkového šetření. Odpovědi respondentů byly zaznamenávány do dotazníků technikou ústního a písemného dotazování.

3.6.4.1 Dotazování

Dotazování je nejužívanější způsob sběru dat v rámci dotazníkového šetření. Provádíme ho nástroji, kterými jsou dotazníky či záznamové archy. Důležitou roli sehrávají komunikační dovednosti výzkumníka, který je v kontaktu s respondentem.⁸³ V případě *přímého dotazování* není přítomna zprostředkující osoba – *tazatel*, kterého by měl obsah dotazníku maximálně nahradit. Dotazník musí tedy obsahovat vše podstatné. Naopak v případě *zprostředkovaného dotazování* vstupuje mezi výzkumníka a dotazovaného vyškolený a instruovaný tazatel, který poskytne respondentovi bližší informace v případě nejasností, které se mohou v dotazníku vyskytnout.⁸⁴

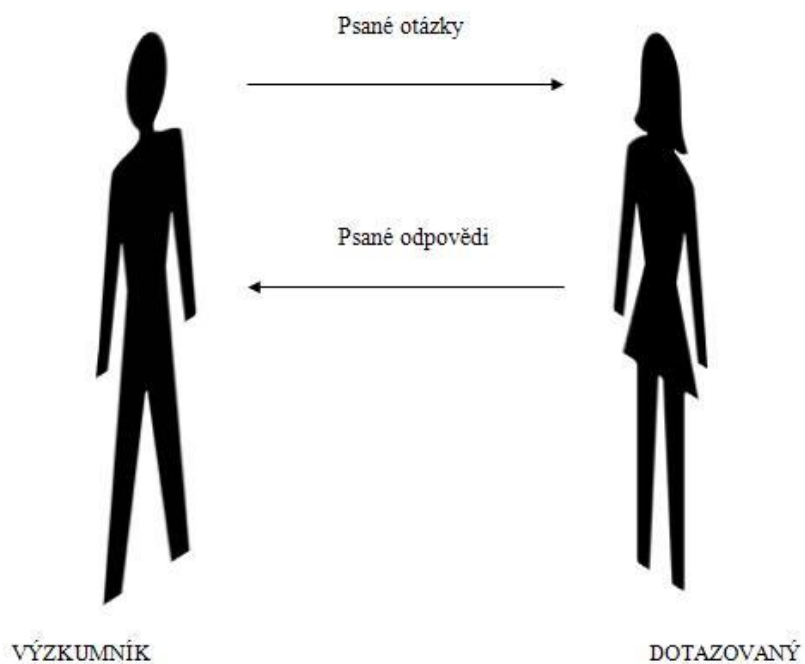
⁸¹ FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8. str. 16

⁸² FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8. str. 22

⁸³ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. str. 41

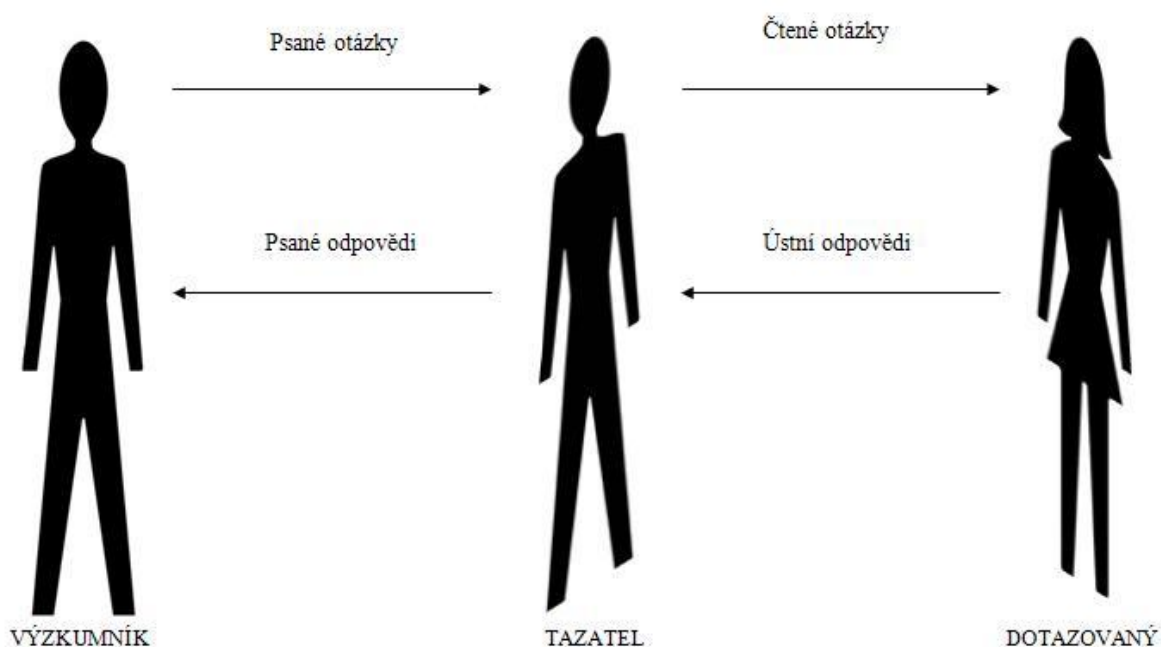
⁸⁴ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. str. 42

Obrázek č. 1 Přímé dotazování



Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z podkladů FORET, M. (2009, s. 42)

Obrázek č. 2 Zprostředkované dotazování



Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z podkladů FORET, M. (2009, s. 42)

Písemné dotazování – dotazník

„Při tvorbě dotazníku je třeba si dávat pozor na jeho správné sestavení. Špatný dotazník může negativně ovlivnit získané informace a výsledky nemusí potom odpovídat potřebám a cílům výzkumu.“⁸⁵

Dotazník by proto měl splnit následující požadavky. Graficky a vizuálně musí při prvním pohledu vyvolat zájem respondenta. Lze toho dosáhnout vhodnou úpravou první stránky, barvou a kvalitou papíru. Vše musí respondenta podněcovat k tomu, aby byl ochoten nám věnovat svůj čas. Hlavní zásadou je, aby otázky byly jednoznačné a srozumitelné. Nutné je také zvolit způsob distribuce dotazníků. Nejužívanějším způsobem je rozesílání poštou nebo osobní předání. Distribuce poštou je lacinější, naopak osobní předání podtrhuje naléhavost výzkumu.⁸⁶

Shrnutí: Technika marketingového výzkumu – dotazování – byla vybrána z toho důvodu, že se jedná o nejčastěji využívaný způsob sběru dat. Takto získané informace slouží k vyhodnocení celkového stavu sledované problematiky a odrážejí názory reprezentativního vzorku. Oproti ostatním metodám marketingového výzkumu se tento způsob sběru dat jeví jako nejjednodušší a snadno realizovatelný. Podmínkou úspěchu dotazníkového šetření jsou jasné a stručné otázky, na které lze odpovědět bez delšího rozmýšlení. Důležitou roli také hraje především osoba tazatele.

3.7 Korelační analýza

Za účelem zjištění těsnosti závislosti dvou náhodných spojitých proměnných je využívána korelační analýza. Význam slova „korelace“ značí míru stupně asociace dvou veličin. *„Dvě veličiny jsou korelované (asociované), jestliže určité hodnoty jedné veličiny mají tendenci se vyskytovat společně s určitými hodnotami druhé veličiny.“*

K vyjádření těsnosti vztahu dvou korelovaných veličin byla sestavena řada koeficientů, lišících se dle typů proměnných, pro které se používají. Těmito koeficienty je pak možné vyjádřit kvantitativní rozměr závislosti. *„Pro korelaci mezi dvěma spojitými náhodnými proměnnými X a Y je nejdůležitější a nejčastěji používanou mírou síly vztahu Pearsonův korelační koeficient „r“.“* Ten může nabývat hodnot v intervalu $\langle -1, 1 \rangle$. *Pozitivní korelaci*

⁸⁵ FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2. str. 43

⁸⁶ FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8. str. 33 - 34, 42

mezi veličinami značí kladný korelační koeficient, naopak záporný koeficient vyjadřuje *korelaci negativní*. Je-li hodnota korelačního koeficientu nulová, pak vzájemná *závislost* mezi veličinami *neexistuje*.⁸⁷

Míru závislosti posuzujeme dle následující tabulky.

Tabulka č. 3 Posouzení míry závislosti dle hodnoty korelačního koeficientu

Korelační koeficient	Míra závislosti
0,1 – 0,3	Korelace slabá
0,4 – 0,6	Korelace střední
0,7 – 0,8	Korelace silná
0,9 – 1	Korelace velmi silná

Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z podkladů webu <http://ulb.upol.cz/praktikum/statistika3.pdf>, str. 11

Shrnutí: Stimulem pro využití korelační analýzy byl viditelný vztah vzájemné závislosti mezi jednotlivými otázkami dotazníkového šetření. Lze tak zjistit, které skutečnosti ovlivňují (podmiňují) výsledky či možnosti odpovědí následujících otázek (viz. otázky č. 5 – 9 přílohy č. 3).

⁸⁷ *Statistika a výpočetní technika: Lineární korelační závislost* [online]. [cit. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/Teorie/Predn5/linearni.htm>

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Město Znojmo

Znojmo je město ležící na jihu Moravy, rozprostírající se na levém břehu řeky Dyje. Nachází se 52 km jihozápadně od města Brna, které je 1. největším městem Jihomoravského kraje.

Obrázek č. 3 Poloha města Znojmo



Zdroj: <http://www.google.cz/imgres>

Z geografického hlediska představuje město Znojmo významné centrum v příhraniční oblasti s Rakouskem. „Znojmo bývalo královským městem a hraniční pevností na pomezí jižní Moravy a Dolních Rakous, na staré císařské silnici z Prahy do Vídně. Po Brnu a Olomouci třetí historické ústředí Moravy, dnes druhé největší sídlo v Jihomoravském kraji. Je městem s bohatou historií, s velkou koncentrací chrámů a klášterů a s nejucelenější kolekcí renesančních měšťanských domů v rámci celé České republiky. Proslavilo se výrobou nakládaných okurek a pěstováním vinné révy a ovoce. Dnes Znojmo představuje město plné historie a město vína atraktivní destinaci v rámci nabídek cestovního ruchu. Je vstupní branou do Národního parku Podyjí, jenž se táhne podél romantického říčního údolí na západ od města až k Vranovu nad Dyjí, proslulému letovisku u stejnojmenného přehradního jezera.

Znojmo je centrem širokého spádového regionu v rozpětí sedmdesáti kilometrů. Sídlí zde všechny správní úřady a okresní soud. Znojmo je také městem kultury: každoročně se zde pořádá několik festivalů jako například červencový Znojemský hudební festival či zářijové Znojemské historické vinobraní; v celoročním provozu je také Městské divadlo a Jihomoravské muzeum.

*Dopravně je Znojmo napojeno silnicemi I. třídy na Prahu, Brno a Vídeň. Osobní železniční doprava je nejfrekventovanější ve směru na Vídeň, Jihlavu a Břeclav. Celkem čítá Znojmo 35 tisíc obyvatel. Dalších 6 tisíc žije v přilehlých samosprávných obcích Dobšice, Nový Šaldorf – Sedlešovice, Kuchařovice, Suchohrdly a Dyje.*⁸⁸

4.2 Městský úřad Znojmo

Městský úřad Znojmo sídlí v historické budově v centru města na ulici Obroková 1/12. Sestává z deseti odborů, které zajišťují správu města Znojma. Jednotlivé odbory jsou umístěny celkem ve čtyřech budovách.

Starostou města Znojma je Ing. Vlastimil Gabrhel, který je členem České strany sociálně demokratické. Ten zastupuje město navenek a stojí v čele městského úřadu. Zastupitelstvo města jej volí, popřípadě odvolává z funkce. Starosta je přímo nadřízený tajemníkovi městského úřadu. Ostatní práva a povinnosti jsou vymezeny zákonem o obcích a usnesením zastupitelstva města a rady města.⁸⁹

4.2.1 Důvod a způsob založení instituce

Město Znojmo je územním samosprávným celkem, jehož základním právním zakotvením existence je zákon č.1/1993 Sb., Ústavy ČR. Dále je město povinno konat v souladu se zákonem, jenž upravuje postavení a činnost základních samosprávných jednotek. Jedná se o zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.

Činnost města Znojmo je vykonávána na principu dvojí působnosti, a sice působnosti samostatné a přenesené. Přenesenou působnost lze chápat tak, že město samostatně spravuje své věci a to v územním obvodu vlastního města Znojmo včetně městských čtvrtí Derflice, Hradiště, Kasárna, Konice, Mramotice, Načeratice, Oblekovice, Popice a Přímětice. Působnost přenesená je popisována výkonem státní správy v rozsahu, který stanoví zvláštní předpisy, a to v obvodech:

1. vlastní město Znojmo včetně městských čtvrtí
2. matriční obvod (město Znojmo + 17 obcí)
3. obvod stavebního úřadu (město Znojmo + 24 obcí)
4. obvod pověřeného obecního úřadu (město Znojmo + 76 obcí)

⁸⁸ Úvodní informace o Znojmě: Základní informace o Znojmě [online]. 2008, 21. 1. 2008 [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/zakladni-informace-o-znojme/d-3021/p1=1068>

⁸⁹ Ing. Vlastimil Gabrhel: Povinně zveřejňované informace [online]. [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/ing-vlastimil-gabrhel/o-1943/p1=1099>

5. obvod úřadu obce s rozšířenou působností od 1.1.2003* (město Znojmo + 110 obcí).⁹⁰

4.2.2 Odbory a oddělení Městský úřad Znojmo

Správa a agenda městského úřadu je rozdělena do činností těchto odborů:

- Odbor dopravy
- Odbor finanční
- Odbor investic a správy nemovitostí
- Odbor organizační
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
- Odbor správní
- Odbor školství, kultury a památkové péče
- Odbor výstavby
- Odbor živnostenský
- Odbor životního prostředí
- Oddělení právní a sekretariátu starosty
- Oddělení interního auditu⁹¹

4.2.3 Vedení města

Vedení města je prezentováno těmito představiteli:

- Ing. Vlastimil Gabrhel, starosta města Znojma
- Ing. Pavel Balík, místostarosta
- Jan Grois, místostarosta
- Bc. Olga Neulingerová, tajemnice úřadu⁹²

4.2.4 Zastupitelstvo města

Jde o nejvyšší orgán Města Znojmo, který sestává z jednadvaceti členů. Jeho pravomocí je schvalování programu rozvoje města, rozpočtu města a rozpočtových opatření. Dále vydává obecně závazné vyhlášky ve věcech samostatné působnosti a v neposlední řadě je oprávněno udělovat a odnímat čestné občanství a ceny města.

⁹⁰ *Důvod a způsob založení subjektu: Povinně zveřejňované informace* [online]. 2007, 26. 11. 2007 [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/2-duvod-a-zpusob-zalozeni/d-1528/p1=1099>

⁹¹ *Město Znojmo: Povinně zveřejňované informace* [online]. [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/3-organizacni-struktura/os-4032/p1=1099>

⁹² *Město Znojmo: Povinně zveřejňované informace* [online]. [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/3-organizacni-struktura/os-4032/p1=1099>

Zastupitelstvo města rozhoduje v ostatních záležitostech spadajících do samostatné působnosti, které jsou vymezené zákonem o obcích. Schůze se konají dle potřeby, zpravidla však jednou za tři měsíce. Zasedání zastupitelstva města jsou ze zákona veřejná, jednání se řídí jednacím řádem.⁹³

4.2.5 Rada města

Lze ji charakterizovat jako výkonný orgán Města Znojmo v oblasti samostatné působnosti. Za své činnosti odpovídá zastupitelstvu města. Rada sestává z devíti členů, kterými jsou starosta, místostarostové a další členové rady.

Dále je oprávněna vydávat nařízení města ve věcech přenesené působnosti. Na základě schváleného rozpočtu zabezpečuje hospodaření města. Dle potřeby zřizuje jako své iniciativní a poradní orgány komise a kontroluje jejich činnost v oblasti samostatné působnosti. Rada také schvaluje organizační řád městského úřadu a na návrh tajemníka jmenuje či odvolává vedoucí odborů.

Dále rozhoduje v ostatních záležitostech spadajících do samostatné působnosti, které jsou vymezené zákonem o obcích. Schůze Rady se zpravidla koná jednou za dva týdny. Jednání jsou ze zákona o obcích neveřejná.⁹⁴

4.2.6 Organizační struktura

Organizační struktura městského úřadu je kombinovanou formou liniové struktury se štábními prvky.

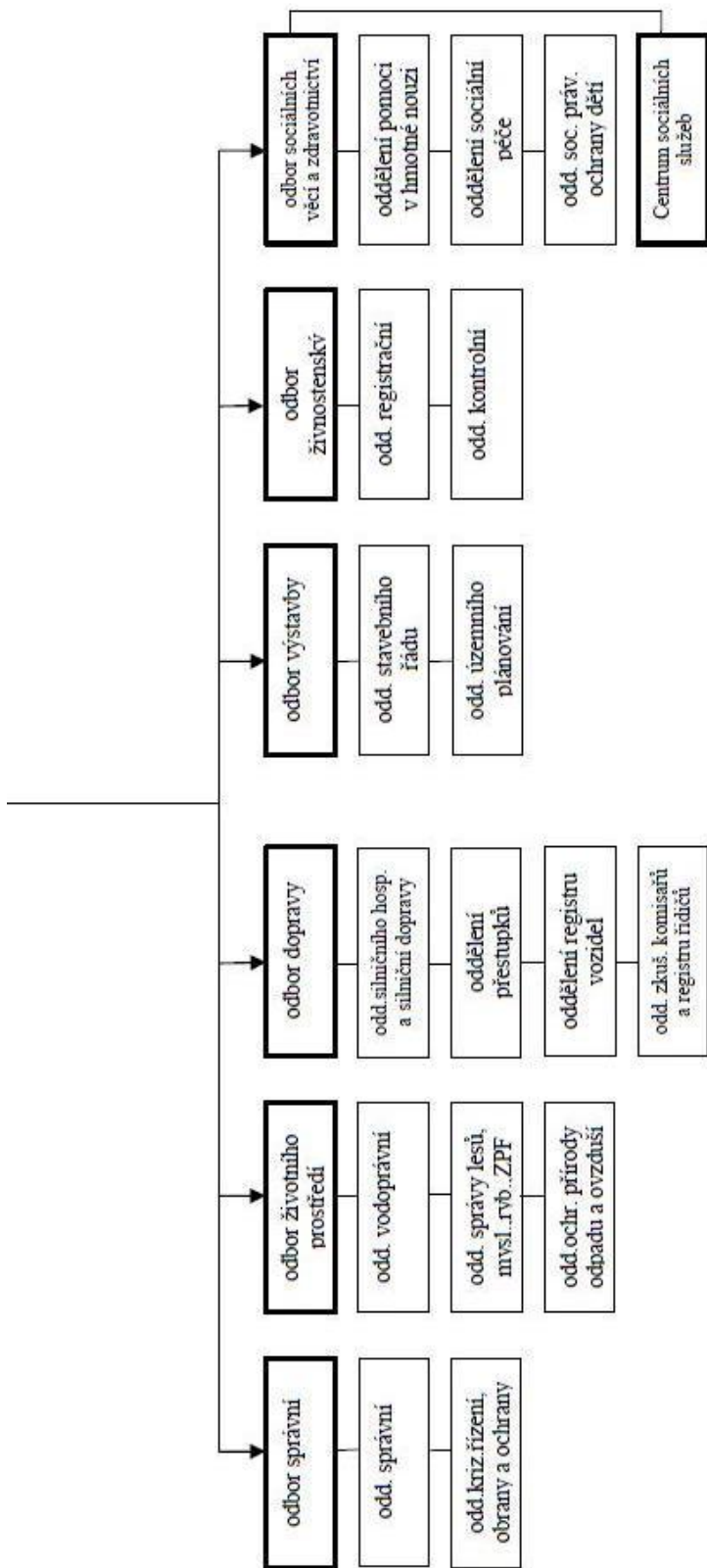
Zastupitelstvo úřadu je prezentováno starostou Ing. Vlastimilem Gabrhelem, místostarostou Ing. Pavlem Balíkem, Janem Groisem, RNDr. Martou Bayerovou a dalšími. Funkci tajemnice plní Bc. Olga Neulingerová. Předsedou finančního výboru je Ing. Ludvík Hekrle, funkci předsedy kontrolního výboru zastává Ing. Petr Krátký. Mezi členy rady města se řadí MUDr. Pavel Jajtner, MBA; Tomáš Buršík a další. Vedoucím organizačního odboru je Ing. Josef Čep, odbor finanční je veden Ing. Markem Štěpaníkem. Informace o všech pozicích jsou zveřejněny na oficiálních internetových stránkách města Znojmo.⁹⁵

⁹³ *Zastupitelstvo města: Členové ZM* [online]. [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/clenove-zm/os-50/p1=4763>

⁹⁴ *Rada města: Členové rady* [online]. [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/clenove-rady/os-1021/p1=1073>

⁹⁵ *Město Znojmo: Městský úřad - odbory a oddělení* [online]. [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: http://www.znojmocity.cz/vismo/o_utvar.asp?id_org=19341&id_u=10&p1=1080&rd=1000

Obrázek č. 5 Schéma organizační struktury 2



Zdroj: http://www.znojnocity.cz/vismo/isvs.asp?id_org=19341&p1=1099

4.2.7 Projekt Otevřená radnice

V roce 2012, konkrétně 15. února zahájil Městský úřad Znojmo projekt *Otevřená radnice*. Tímto projektem usiluje Městský úřad o to, aby veškeré jeho činnosti byly zcela transparentní. Informuje tak občany města Znojma o věcech, které se na úřadě v současné době odehrávají. Umožňuje tak veřejnou kontrolu správy města. Je zde podrobný přehled o hospodaření, dotacích, veřejných zakázkách, směrnicích a výsledcích hlasování členů zastupitelstva či výběrových řízení.⁹⁶

4.2.8 Organizace zřizované městem Znojmem

Do působnosti Města spadají některé organizace, jejichž úkolem je péče o město nebo jeho občany. Jsou představovány příspěvkovými organizacemi, jež spravuje město a řídí jejich hospodaření. Příspěvkové organizace Města Znojma v působnosti odboru investic a správy nemovitostí jsou:

- Městské lesy Znojmo
- Městská zeleň Znojmo
- Správa nemovitostí města Znojma, příspěvková organizace

Tyto organizace provozují:

- Městské lázně
- Zimní stadion
- Znojemské městské kluziště
- Městská plovárna Louka
- Skateboardové hřiště Sokolská ul.
- Sportovní areál Horní park
- Sportovní hala J.F.Curie
- Koupaliště Mramotice
- Veřejné osvětlení
- Hlášení havárií (voda, plyn, topení, elektro, veřejné osvětlení)

⁹⁶ *Radnice spustila v lednu na internetu představený projekt Otevřená radnice: Hospodaření pod lupou* [online]. 2012, 27. 2. 2012 [cit. 2013-09-18]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/radnice-spustila-v-lednu-na-internetu-predstaveny-projekt-otevrena-radnice/d-25436/query=Otev%C5%99en%C3%A1+radnice&p1=41110>

Příspěvkovou organizací Města Znojma v působnosti odboru sociálních věcí a zdravotnictví je Centrum sociálních služeb Znojmo.

Příspěvkovými organizacemi řízenými odborem školství, kultury a památkové péče jsou:

- Znojemská Beseda
- Městská knihovna
- Základní škola, Znojmo, Václavské nám. 8, příspěvková organizace
- Základní škola Prokopa Diviše a Mateřská škola, Znojmo - Přímětice 569
- Základní škola JUDr. Josefa Mareše a Mateřská škola, Znojmo, Klášterní 2, příspěvková organizace
- Základní škola, Znojmo, nám. Republiky 9
- Základní škola, Znojmo, Mládeže 3
- Základní škola a Mateřská škola, Znojmo, Pražská 98
- Mateřská škola, Znojmo, Dělnická 2, příspěvková organizace
- Mateřská škola, Znojmo, nám. Armády 9, příspěvková organizace
- Mateřská škola, Znojmo, Holandská 2, příspěvková organizace
- Mateřská škola, Znojmo, Přímětice 279, příspěvková organizace
- Mateřská škola, Znojmo, nám. Republiky 15, příspěvková organizace
- Mateřská škola, Znojmo, Pražská 80, příspěvková organizace⁹⁷

4.3 Marketingový průzkum

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit společensky odpovědné a etické chování městského úřadu z pohledu jeho zaměstnanců a obyvatel města. Proto byl mezi těmito dvěma segmenty respondentů proveden průzkum, na jehož základě dojde k ozřejmení stavu sledované problematiky. V obou případech byl průzkum realizován v období od 18. 2. 2013 do 10. 4. 2013. Průzkumu se celkem zúčastnilo 304 respondentů (tj. 196 občanů města a 108 zaměstnanců municipality).

Vzhledem k tomu, že se neuvažuje v současnosti i o opakování nebo navázání podobného výzkumu, lze toto dotazníkové šetření nazvat průzkumem.

Průzkum byl realizován prostřednictvím papírových dotazníků a proveden na základě metody dotazníkového šetření, anonymita respondentů byla zachována. Na úvod a závěr dotazníků

⁹⁷ *Seznam příspěvkových organizací: Organizace zřizované městem* [online]. 2007, 26. 11. 2007 [cit. 2013-09-18]. Dostupné z: <http://www.znojnocity.cz/organizace-zrizovane-mestem-prispevkove-organizace/d-1519/p1=8521>

byla použita kontaktní otázka, kterou byl sběr dat jednak zahájen a následně ukončen. Identifikační otázky sloužily k třídění respondentů. Dále se také v dotazníku vyskytly uzavřené otázky s naznačenou odpovědí a polouzavřené, ve kterých měl respondent možnost vybrat z vyznačených možností nebo odpovědět vlastními slovy (dle vlastního uvážení).

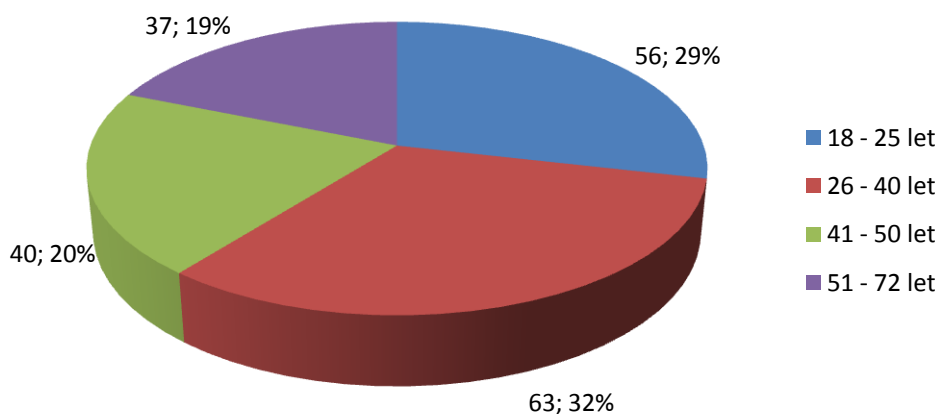
Zanalyzované výsledky marketingového průzkumu byly použity pro tvorbu návrhů vedoucích k eliminaci nedostatků a zefektivnění činností, které Městský úřad ve Znojmě provádí v oblasti etiky a společenské odpovědnosti.

4.3.1 Výsledky marketingového průzkumu mezi občany města Znojmo

Cílem dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili občané města Znojmo, bylo především zjistit celkový stav povědomí o pojmu společenské odpovědnosti, dále do jaké míry jsou občané spokojeni s přístupem a odborností personálu při poskytování informací a zda tak činí ve stanovených lhůtách. Je zde také řešena otázka toho, zda se radnice přičinila o změnu společenských či kulturních podmínek obyvatelstva města a na jaké z oblastí by se popřípadě měla zaměřit více. Průzkumu z řad občanů města se účastnilo celkem 196 respondentů.

První otázka dotazníku studovala věkové rozpětí mezi respondenty.

Graf č. 1 Věkové rozpětí respondentů

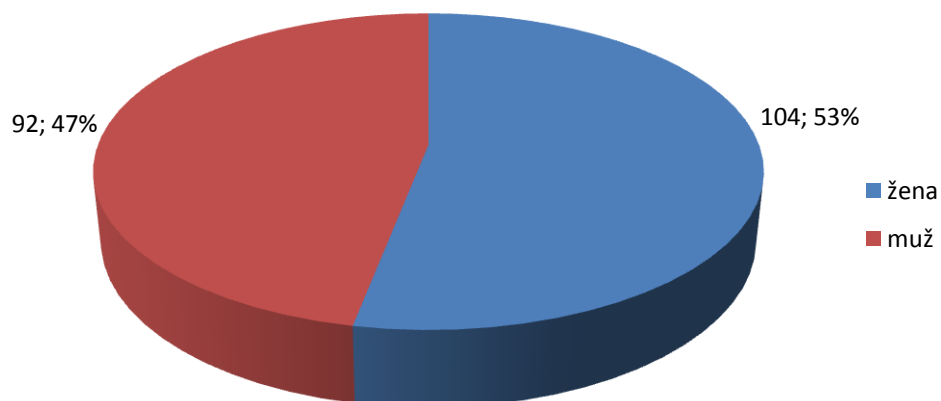


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je viditelné, že nejvíce respondentů spadá do věkového rozpětí 26 – 40 let (63 respondentů). V rozmezí 18 – 25 let odpovědělo 29 %, dále respondenti ve věku 41 – 50, kterých bylo 20 %. Nejméně odpovědí bylo zaznamenáno u věkové skupiny 51 – 72 let (19 %).

Otázka č. 2 studovala pohlaví respondentů.

Graf č. 2 Pohlaví respondentů

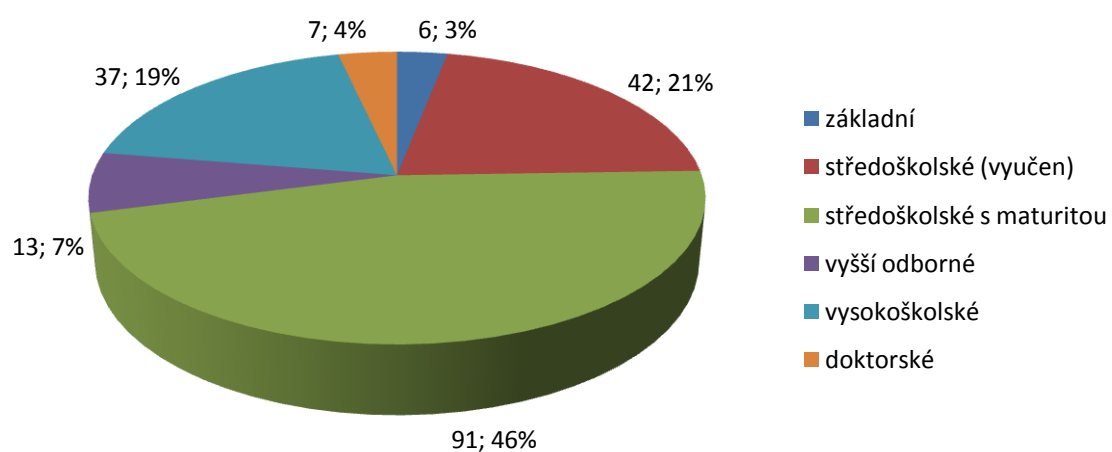


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky této otázky ukazují, že ze 196 účastníků průzkumu bylo 104 žen (53 %) a 92 mužů (47 %), což představuje poměrně rovnoměrné rozložení respondentů průzkumu.

Zjištění dosaženého vzdělání účastníků průzkumu bylo předmětem **třetí otázky**.

Graf č. 3 Vzdělání respondentů

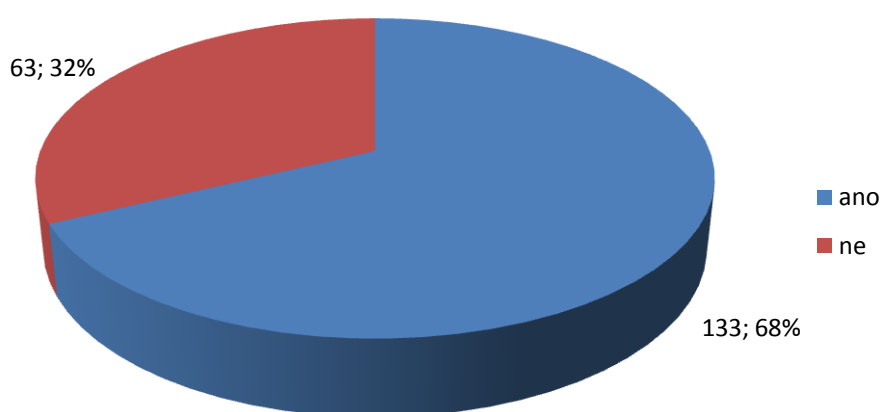


Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř polovina respondentů (46 %) dosáhla středoškolského vzdělání s maturitou. Druhé místo (21 %) zaujali občané města se středoškolským vzděláním (vyučení). Dále následovali respondenti s vysokoškolským vzděláním (19 %), vyššímu odbornému vzdělání náleželo 7 %, doktorské vzdělání uvedla 4 % občanů, dále pak základní s pouhými 3 %.

Zda obyvatelé města Znojmo znají pojem společenská odpovědnost, nám objasnila **otázka č. 4**.

Graf č. 4 Známost pojmu společenská odpovědnost

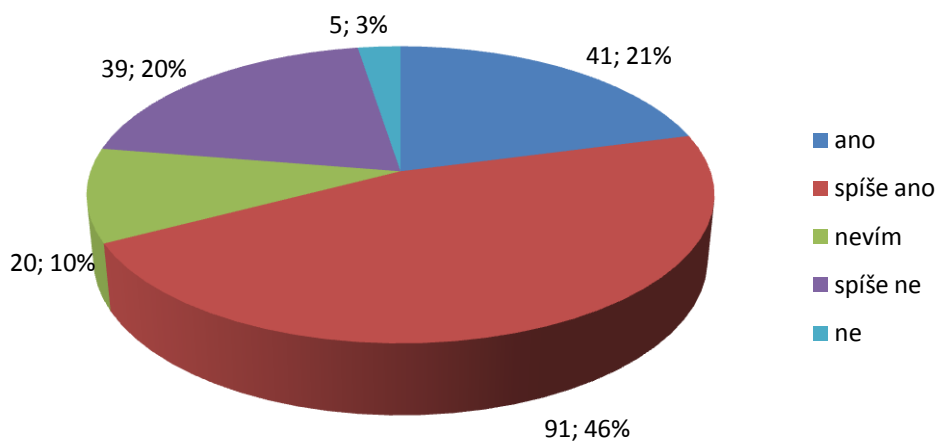


Zdroj: Vlastní zpracování

Známost pojmu společensky odpovědné chování potvrdilo 68 % dotázaných. Zbýlých 32 % respondentů se s tímto pojmem nikdy nesetkalo.

Pátá otázka se zabývala tím, zda jsou občané spokojeni s ochotou zaměstnanců úřadu při řešení problémů.

Graf č. 5 Spokojenost s ochotou zaměstnanců

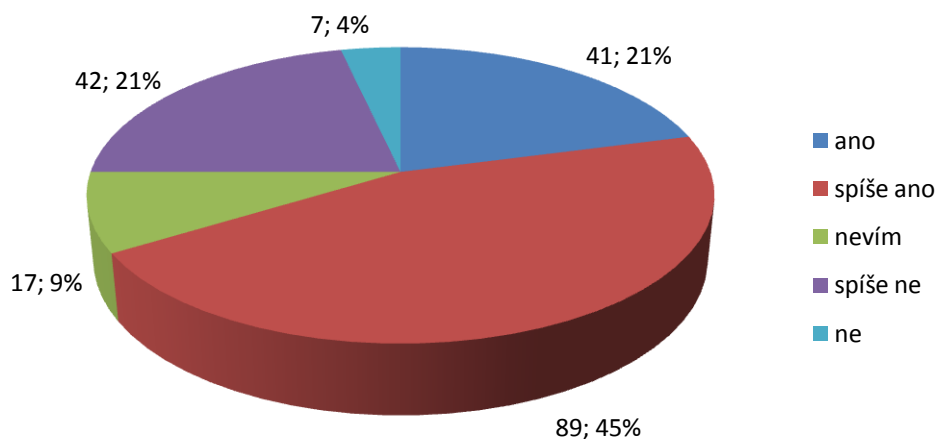


Zdroj: Vlastní zpracování

Možnost ano se v odpovědích vyskytla ve 21 %. Téměř polovina respondentů (46 %) odpověděla spíše ano, spíše ne 20 %. Zcela nespokojených byla 3 %. Dotazovaných, kteří uvedli nevím, bylo 10 %.

Do jaké míry jsou občané spokojeni s jednáním a komunikací úředníků, zjišťovala **otázka č. 6**.

Graf č. 6 Spokojenost s jednáním a komunikací zaměstnanců

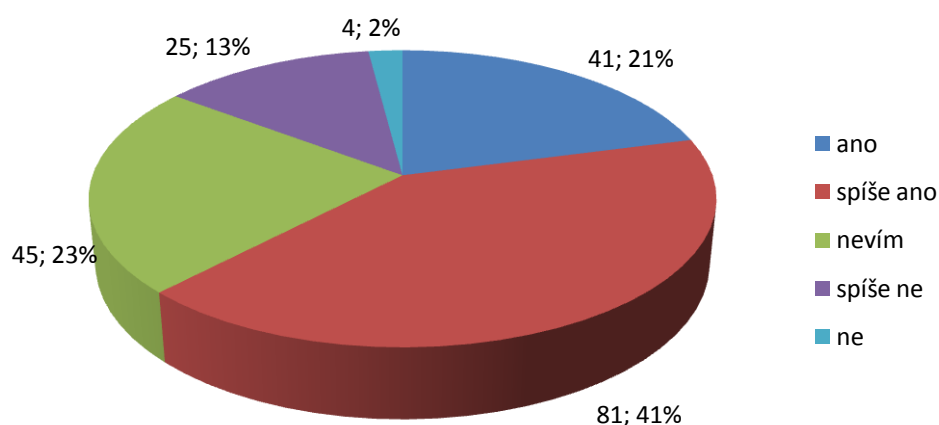


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 21 % dotázaných bylo zcela spokojeno s jednáním a komunikací personálu. Odpověď spíše ano uvedlo 89 respondentů (45 %), dalších 21 % spíše ne. 4 % občanů uvedla, že jsou zcela nespokojeni s přístupem úředníků. Zbýlých 9 % nedokázalo situaci posoudit.

Posouzení, zda zaměstnanci vyřizují požadavky odborně, uvádí **sedmá otázka** dotazníkového šetření.

Graf č. 7 Odborné vyřízení požadavku

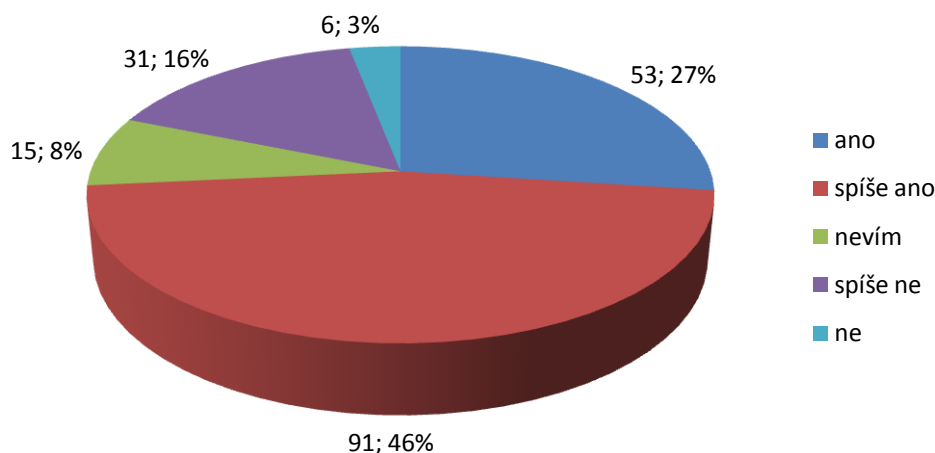


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že zcela spokojených bylo 21 účastníků průzkumu (21 %). 81 respondentů (41 %) uvedlo, že jejich požadavek byl vyřízen spíše s odborným přehledem, spíše ne pak uvedlo 13 % dotázaných. Odpověď ne uvedla 2 % respondentů. 23 % občanů nedokázalo situaci posoudit.

Otázka č. 8 měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci vstřícní při řešení problémů.

Graf č. 8 Vstřícnost zaměstnanců při řešení problému



Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou bylo zjištěno, že zaměstnanci úřadu byli spíše vstřícní při řešení problémů, uvedlo tak 91 dotázaných (46 %). Zcela spokojených bylo 27 % respondentů. Nespokojenost se vstřícností úředníků uvedla 3 % respondentů. Možnost spíše ne zvolilo 16 % účastníků průzkumu. Žádnou z možností nevybralo 8 % dotázaných.

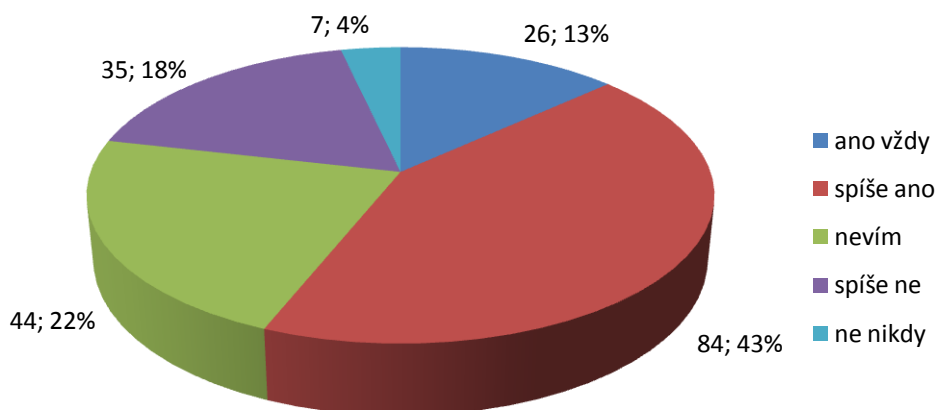
Co zahrnuje vyřízení jedné agendy, např. *Ohlášení stavby* je popsáno níže. Nejprve si občan musí obstarat formulář dle vyhlášky č. 503/2006 Sb., o ohlášení stavby. Tento tiskopis je dostupný na internetových stránkách radnice, popřípadě si jej můžete vyzvednout u zaměstnanců odboru výstavby. Spolu s tímto formulářem je třeba mít další doklady, které prokazují vlastnické právo nebo právo založené smlouvou provést stavební záměr anebo právo odpovídající věcnému břemenu k pozemku či stavbě, na kterých bude záměr uskutečněn. Dále je potřebná projektová dokumentace, souhlasy vlastníků sousedících pozemků vyznačených na situačním výkrese a souhlasná stanoviska všech dotčených orgánů (např. vlastníci veřejné dopravní a technické infrastruktury).

V případě, že je ohlášení stavebníka úplné, včetně souladu s požadavky § 106 SZ, vydá stavební úřad souhlas s provedením stavebního záměru do 30 dnů ode dne podání ohlášení. Dospěje-li stavební úřad k závěru, že ohlášení není úplné nebo záměr nesplňuje podmínky pro vydání souhlasu s provedením ohlášeného stavebního záměru, rozhodne usnesením o provedení stavebního řízení.

Poplatky za vyřízení se pohybují v rozmezí od 500 Kč do 1 000 Kč a to dle staveb uvedených v § 104 odst. 1 písm. a) až e), dále v § 104 odst. 1 SZ.⁹⁸

Zda byly občanům podány maximální informace pro co nejrychlejší vyřízení požadavku, je rozebíráno v **otázce č. 9**.

Graf č. 9 Podání maximálních informací



Zdroj: Vlastní zpracování

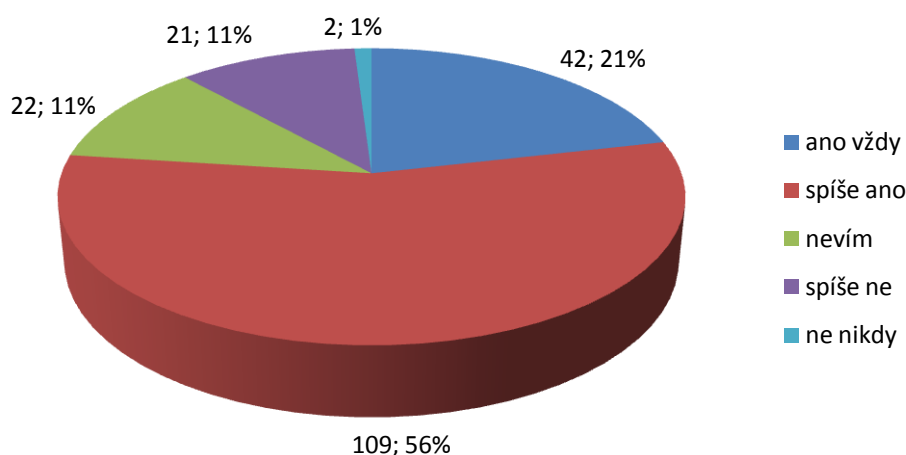
Z grafu lze vyčíst, že 26 občanům (13%) byly poskytnuty maximální informace pro co nejefektivnější řešení problému vždy. 43 % respondentů uvádí, že spíše ano tak bylo učiněno. Naopak 4 % tyto informace nezískala nikdy, dalších 18 % odpovědělo spíše ne. 44 respondentů nedokázalo situaci posoudit.

Desátá otázka studuje, zda jsou problémy (požadavky) občanů Znojma vyřizovány v zákonem stanovených lhůtách (viz graf č. 10).

Vždy v odpovídající lhůtě bylo vyřízeno 21 % problémů. Problém více jak poloviny respondentů (56 %) byl spíše vyřízen ve stanovené lhůtě. 21 respondentů se domnívalo, že tak spíše nebylo učiněno. Naopak 1 % tvrdí, že nikdy nebyl jejich požadavek vyřízen ve stanovené lhůtě. Dalších 11 % představují občané, kteří nevědí, zda byl v této lhůtě vyřešen jejich problém.

⁹⁸ *Ohlášení stavby: Povinně zveřejňované informace* [online]. 2008, 18. 2. 2013 [cit. 2013-09-23]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/ohlaseni-stavby/d-3430/query=stavebn%C3%AD+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&p1=1099>

Graf č. 10 Lhůta vyřešení požadavku (problému)



Zdroj: Vlastní zpracování

Lhůty pro vydání rozhodnutí jsou závislé na několika faktorech. „V jednoduchých věcech, zejména lze-li rozhodnout na podkladě dokladů předložených účastníkem řízení, rozhodne správní orgán dle uvedeného ustanovení bezodkladně. V ostatních případech, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak, je správní orgán povinen rozhodnout ve věci do 30 dnů od zahájení řízení; ve zvlášť složitých případech rozhodne nejdéle do 60 dnů; nelze-li vzhledem k povaze věci rozhodnout ani v této lhůtě, může ji přiměřeně prodloužit odvolací orgán. Nemůže-li správní orgán rozhodnout do 30, popřípadě do 60 dnů, je povinen o tom účastníka řízení s uvedením důvodů informovat. Z uvedeného plyne, že správní řád obsahuje poměrně přesnou úpravu lhůt pro vydání rozhodnutí správním úřadem.“⁹⁹

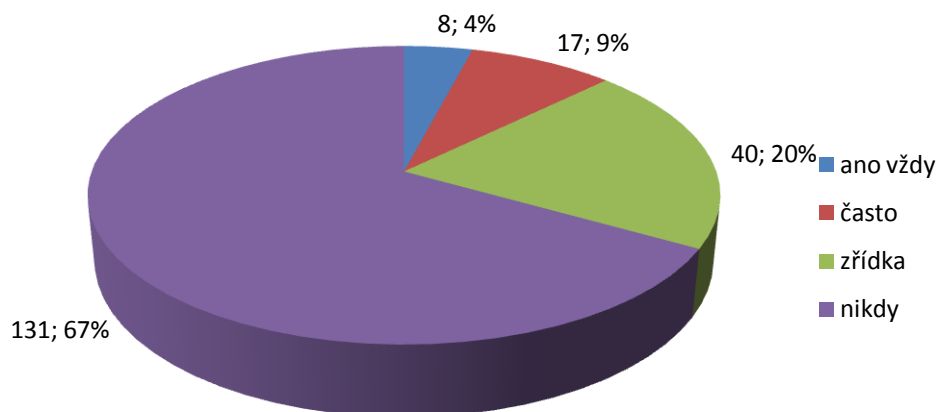
Důležité je brát také ohled na to, kdy občané svoji žádost podají. Většinou tak činí až na poslední chvíli a očekávají její co nejrychlejší vyřízení. Vhodné je tedy podání žádosti s předstihem, aby úředníci měli dostatek času na vyřízení. Navíc, když se nahromadí více žádostí v jednom termínu, není možné jejich okamžité vyřízení. Dále většina občanů se potýká s problémy při vyplňování žádostí, neznalostí zákonů a předpisů, v důsledku čehož se zvyšuje pozornost úředníků na správnost vyplnění jedné agendy a tím pádem stráví více času nad jejím vyřízením. Další možností je, že občané se chystají vyřídit žádost v době, kdy je vyhlášená celopodniková dovolená popřípadě dovolená jednotlivých pracovníků oddělení.

⁹⁹ Lhůty k vydání rozhodnutí správního řádu [online]. 2001, © 1999-2013 [cit. 2013-09-23]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/zpravodajstvi/justicni-akademie-otevrela-bakalarske-studium-1124.html>

Tudíž není k dispozici pracovník, kterého občan potřebuje k vyřízení žádosti, čímž dochází ke zkrácení lhůty potřebné pro vyřízení.

Zda bylo vyřízení požadavku občana podmíněno věcným darem či finančním obnosem zkoumá **otázka č. 11**.

Graf č. 11 Vyřízení požadavku občana podmíněné darem (výhodou)



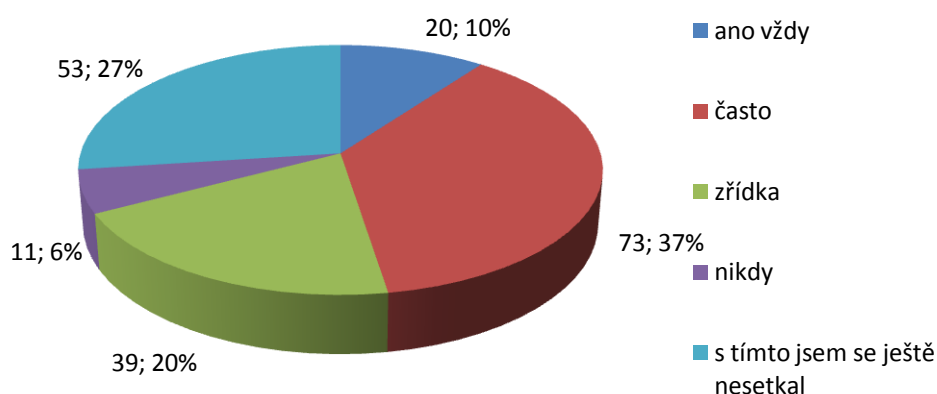
Zdroj: Vlastní zpracování

Drtivá většina (67 %) uvedla, že nikdy neposkytla úředníkovi věcný dar či finanční obnos, který by měl zaměstnance úřadu ovlivnit při vyřizování požadavku. 9 % odpovědělo, že tak činí často, 20 % zřídka. Zbývá 4 % poskytují úředníkům věcnou či finanční výhodu vždy.

Formu daru nebo jeho výši tento průzkum nezjišťoval, přesto ve 13 % případů občané korupční jednání přiznali.

Úkolem **dvanácté otázky** bylo zjistit, zda úředníci při jednání s občany postupují zcela stejným způsobem, tedy spravedlivě.

Graf č. 12 Srovnání postupu úředníka

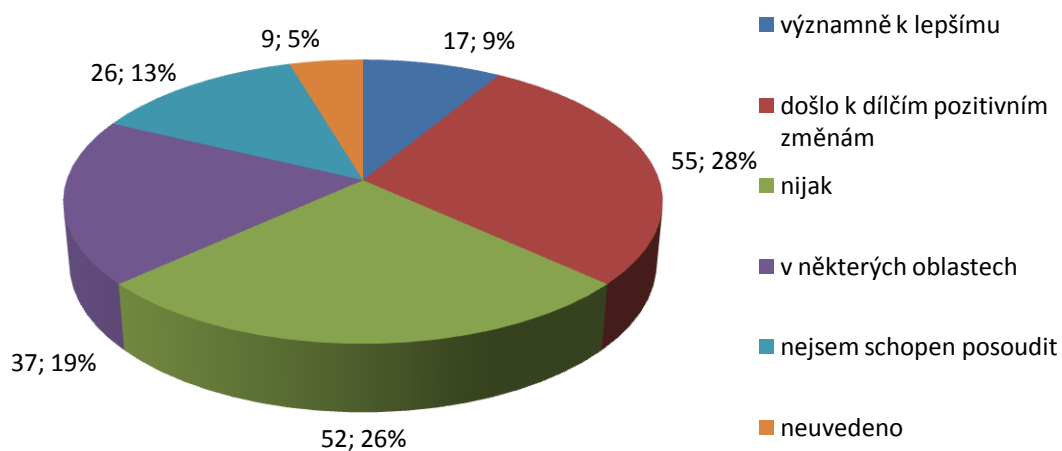


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 10 % respondentů uvedlo, že vždy úředníci postupují při vyřizování stejně, 37 % dotázaných uvedlo odpověď často. Negativnější postoje v této problematice byly zaznamenány u 20 % respondentů, kteří uvedli možnost zřídka a zbylých 6 % nikdy. 27 % se s touto situací ještě nesetkalo, tedy neměli možnost srovnání postupu úředníka ve stejné záležitosti.

Hodnocením občanů, týkajícího se změny prostředí města od posledních komunálních voleb, se zabývá **otázka č. 13**.

Graf č. 13 Změna prostředí města od posledních komunálních voleb



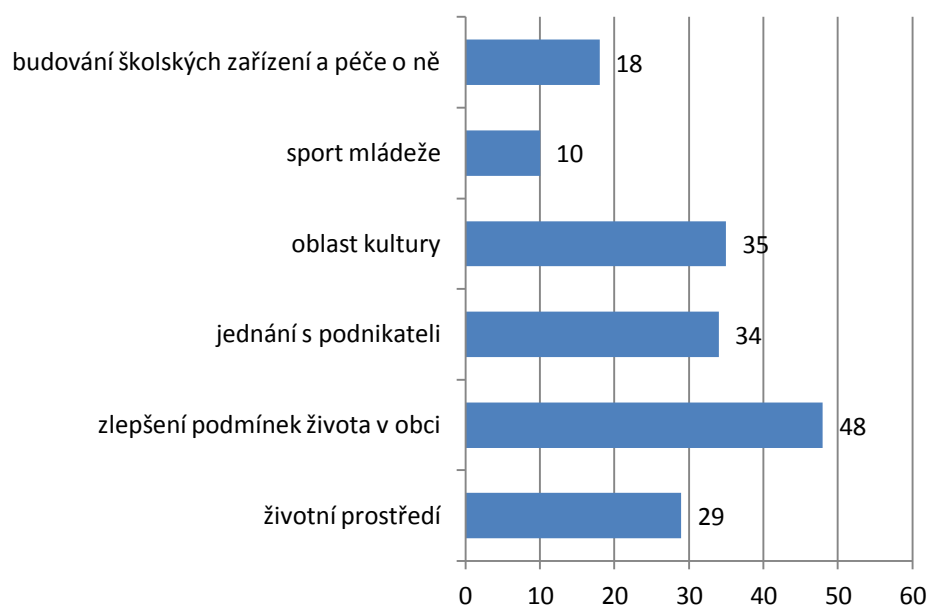
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle 9 % respondentů se prostředí města změnilo významně k lepšímu. 28 % občanů odpovědělo, že došlo k dílčím pozitivním změnám. Dle 26 % dotázaných se prostředí nijak nezměnilo, 19 % respondentů si myslí, že ke změně došlo pouze v některých oblastech. 13 % není situaci schopno posoudit., zbylých 5 % respondentů odpověď neuvedlo vůbec.

Poslední komunální volby ve Znojmě proběhly v roce 2010. Jako změny lze uvést např. rekonstrukci železničního viaduktu a výstavbu Domova pro seniory u Městského lesíku. O velkou pozornost se postaralo město Znojmo, když započalo revitalizaci městského parku v historickém centru města. V současné době probíhá revitalizace sídliště Přímětice, která zahrnuje zateplování všech panelových domů ve vlastnictví města (Správa nemovitostí města Znojma), dále úpravu veřejných prostranství včetně zeleně. V této příměstské části byl také vybudován plavecký bazén, který je přístupný i lidem z řad veřejnosti.

Cílem **čtrnácté otázky** bylo zjistit, na kterou z oblastí se městský úřad ve Znojmě soustředí nejvíce.

Graf č. 14 Oblast významného soustředění úřadu

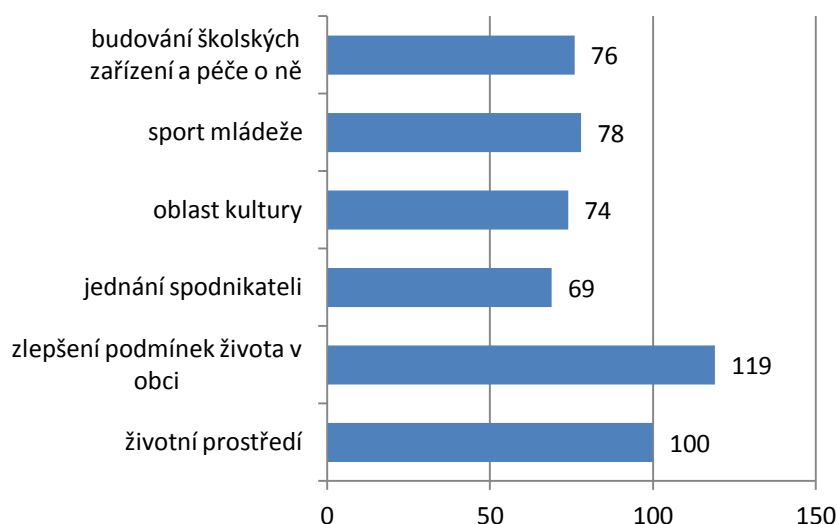


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 48 dotázaných si myslí, že se management úřadu nejvíce zabývá kvalitou života v obci a 29 respondentů uvádí, že životním prostředím. 35 občanů uvedlo oblast kultury, 10 sport mládeže a 18 budování školských zařízení a péči o ně. Jednání s podnikateli uvedlo 34 účastníků průzkumu.

Otázkou č. 15 navrhují občané města, na kterou z daných oblastí by se mělo vedení města soustředit více.

Graf č. 15 Doporučená oblast většího soustředění



Zdroj: Vlastní zdroj

Drtivá většina (119 respondentů) požaduje, aby se management úřadu zaměřil intenzivněji na zlepšování podmínek života v obci a životní prostředí (100 respondentů). Oblast kultury uvedlo 74 respondentů, sport mládeže 78 respondentů a budování školských zařízení a péče o ně vybralo 76 dotázaných. Aby se management úřadu více soustředil na jednání s podnikateli, uvedlo 69 respondentů.

4.3.2 Výsledky marketingového průzkumu mezi zaměstnanci úřadu

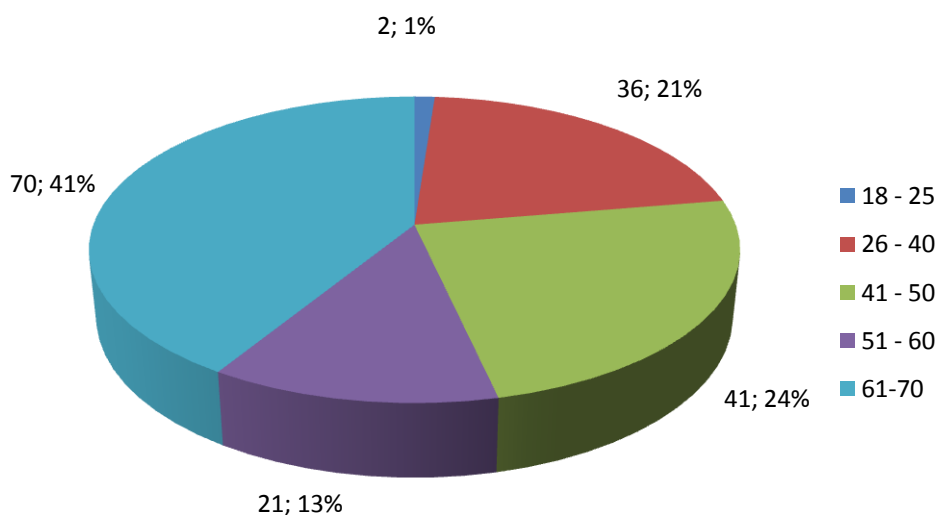
V dotazníkovém šetření, které se uskutečnilo mezi zaměstnanci municipality, byl zjišťován celkový stav povědomí a znalostí pracovníků v oblasti společensky odpovědného chování a dodržování principů etiky. Studována je i otázka existence kodexu etiky, informovanosti personálu ohledně problematiky CSR a celková spokojenost se vztahy na pracovišti. Cílem bylo také zjistit, jaké jsou priority zaměstnanců při rozhodování, zda jednají v rámci svého zájmu (osobní prospěch) či v zájmu úřadu. Dále je zde rozebírána politická nezávislost úřadu a s tím související otázka korupčního jednání.

Výsledky marketingového průzkumu byly zaznamenány do dotazníků. Jejich vyplňování probíhalo tak, že každý vedoucí příslušného odboru Městského úřadu Znojmo, rozdal mezi své zaměstnance dotazníky, kteří je sami vyplňovali. Průzkumu se účastnilo 108 zaměstnanců

úřadu z jednotlivých odborů (odbor finanční, odbor výstavby, ...). Dle informací personálního oddělení municipality je v současné době zaměstnáno necelých 240 pracovníků, přičemž část z nich je nyní např. na mateřské dovolené, nemocenské, atd. Vyplnění a následná návratnost dotazníků nebyla tedy 100%. Celkem 54 % dotazníků nebylo vyplněno.

Smyslem **otázky č. 1** bylo zjistit věkové rozpětí mezi zaměstnanci úřadu.

Graf č. 16 Věkové rozpětí respondentů



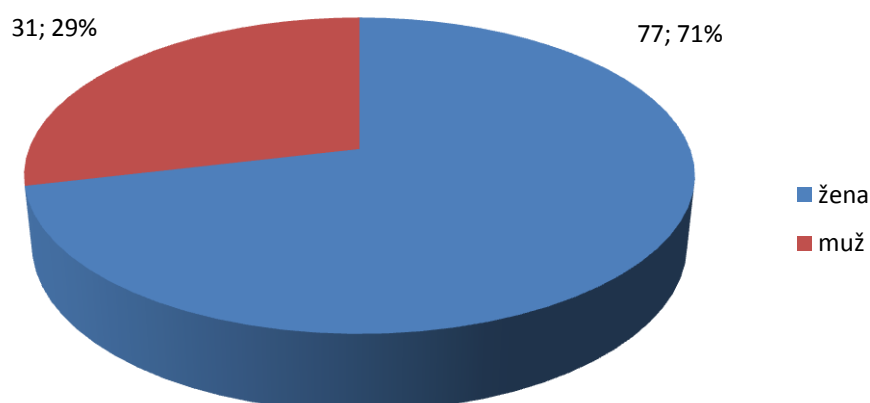
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zobrazuje, že nejvíce zaměstnanců je ve věku od 61 do 70 let (41 %), v rozpětí 41–50 let pracuje 24 %, 21 % personálu je ve věku 26 – 40 let, zaměstnanců ve věku 51 – 60 let je 13 % a pouhé 1 % respondentů spadá do věkové skupiny 18 – 25 let.

Otázka č. 2 se zabývala pohlavím zaměstnanců (viz graf č. 17).

Jak už lze předpokládat, většina pracovních pozic na samosprávném úřadě bude patřit právě ženám (71 %), o čemž také vypovídá graf. Zbýlých 29 % představuje mužské pohlaví. Rozložení pohlaví na manažerských pozicích nebylo zkoumáno tímto průzkumem.

Graf č. 17 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

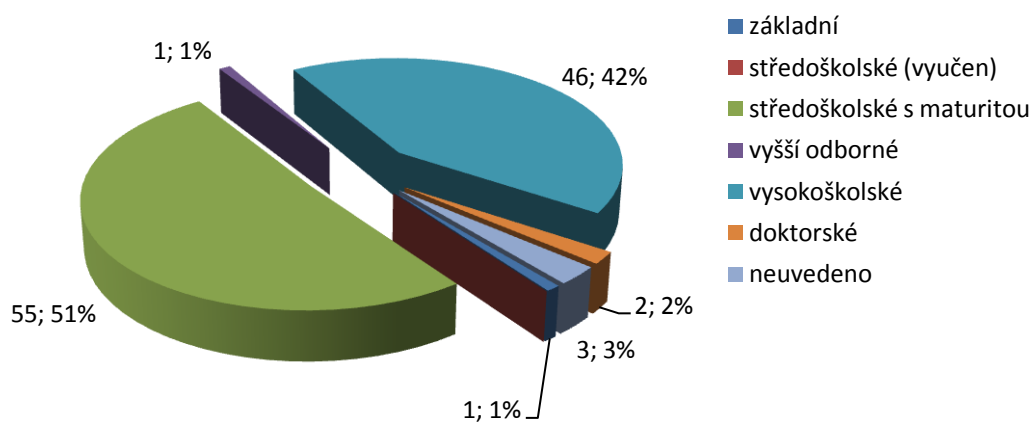
Z informací obsažených na internetových stránkách města lze zjistit, že celkem 8 odborů je vedeno muži. Výjimku tvoří odbor investic a správy nemovitostí dále odbor školství, kultury a památkové péče, kde vedoucí pozice zastávají 2 z žen. Odborů v této instituci je celkem 10. Tyto odbory dále sestávají z celkem 27 oddělení, z nichž je většina (13 oddělení) vedena ženami. Řízením 8 oddělení jsou pověřeni muži. Vedením zbylých šesti oddělení je pověřen vedoucí odboru, kterému je toto oddělení podřízeno.¹⁰⁰

Dosažené vzdělání zaměstnanců úřadu, rozebírá **otázka č. 3.** (viz. graf č. 18)

Graf zobrazuje, že více jak polovina zaměstnanců (51 %) dosáhla středoškolského vzdělání s maturitou, 42 % pracovníků má vysokoškolské vzdělání. 3 % neuvedla svoji kvalifikaci, doktorské vzdělání mají 2 % pracovníků. Po 1 % je zastoupeno jak základní vzdělání tak i vyšší odborné. Středoškolské vzdělání s výučním listem nemá žádný zaměstnanec.

¹⁰⁰ *Město Znojmo: Městský úřad - odbory a oddělení* [online]. [cit. 2013-09-30]. Dostupné z: http://www.znojmo.cz/vismo/o_utvar.asp?id_org=19341&id_u=10&rd=0&p1=1080

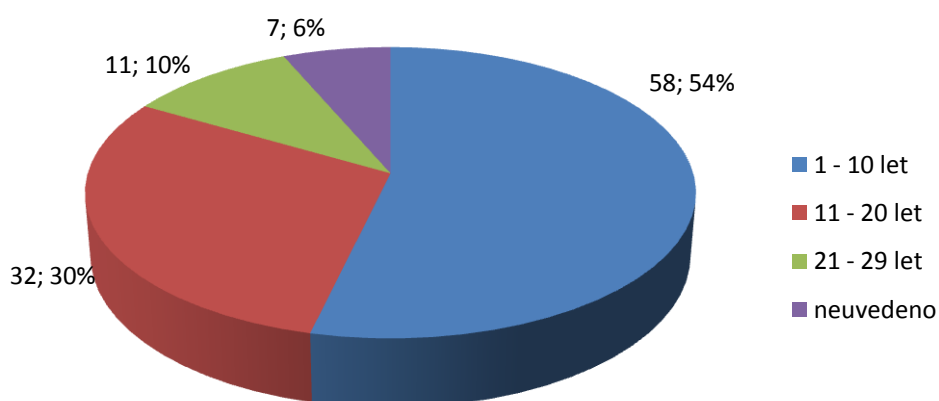
Graf č. 18 *Vzdělání respondentů*



Zdroj: Vlastní zpracování

Délku působení zaměstnanců na úradě zjišťuje **čtvrtá otázka**.

Graf č. 19 *Délka působnosti na úradě*



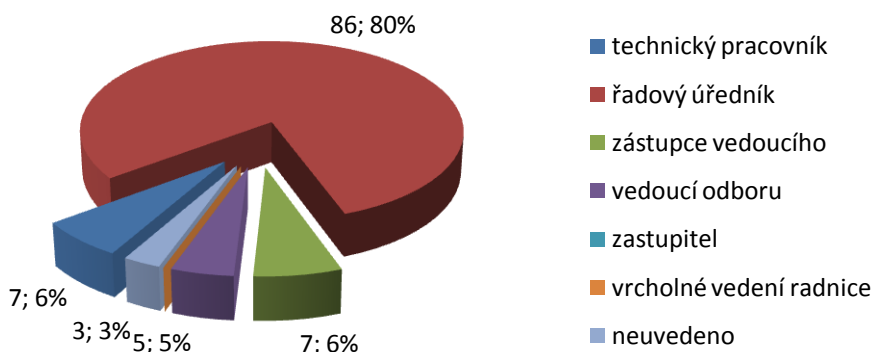
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zobrazuje, že více jak polovina (54 %) personálu působí na úradě 1 – 10 let (58 respondentů). 30 % představují zaměstnanci, pracující na úradě 11 – 20 let.

Celkem 10 % respondentů zde působí 21 – 29 let, zbylých 6 % neuvedlo délku své působnosti na Městském úřadě Znojmo.

Funkčním postavením pracovníků úřadu se zabývala **otázka pátá**.

Graf č. 20 Funkční postavení na úřadě

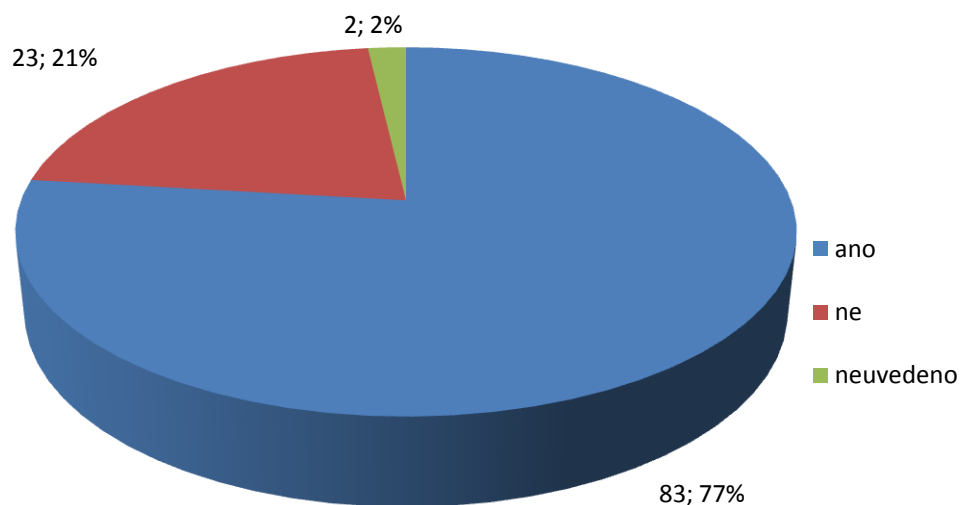


Zdroj: Vlastní zpracování

80 % zaměstnanců úřadu tvoří řadoví úředníci, jedná se především o pracovníce za přepážkami na podatelně a pracovníci jednotlivých oddělení. Šesti procenty se na chodu instituce podílejí jak techničtí pracovníci tak i zástupci vedoucích. Z důvodu složitosti a rozsáhlosti organizační struktury úřadu jsou zde zaměstnáni vedoucí jednotlivých odborů (5 %). Svoji pozici neuvedlo 6 % pracovníků. Možnost zastupitel a vrcholové vedení radnice nebyla vybrána (0 %).

Zda zaměstnanci úřadu znají pojem společenská odpovědnost, nám objasňuje **6. otázka**.

Graf č. 21 Známost pojmu společenská odpovědnost

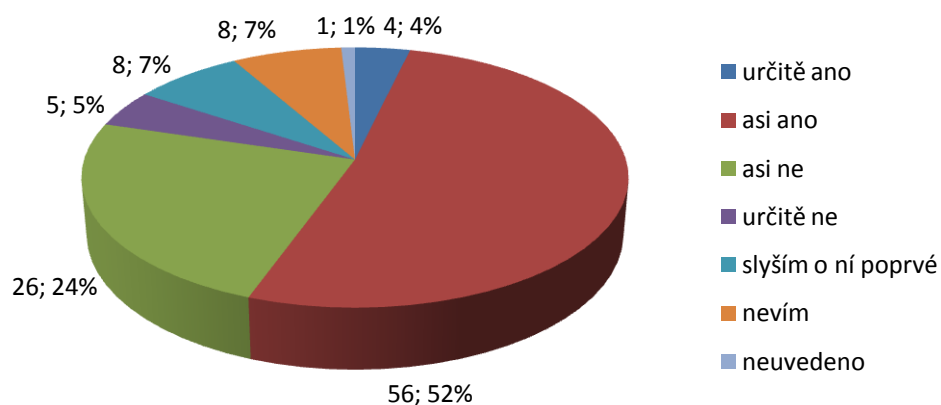


Zdroj: Vlastní zpracování

Drtivá většina zaměstnanců (77 %) uvedla, že pojem společenská odpovědnost znají, 21 % nikoli a zbývající 2 % na tuto otázku neopověděla.

Jaké mají zaměstnanci úřadu znalosti ohledně společenské odpovědnosti, studuje **otázka č. 7**.

Graf č. 22 Znalosti v oblasti společenské odpovědnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

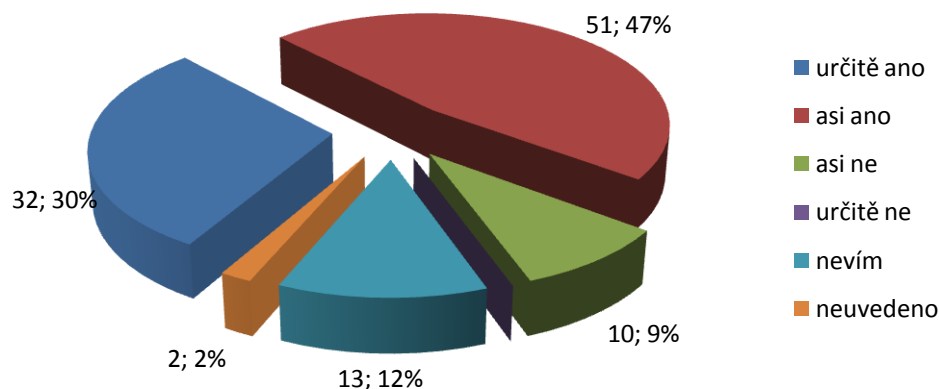
Celkem 4 % zaměstnanců tvrdí, že určitě mají znalosti ohledně CSR. Více než polovina pracovníků (52 %) uvedla, že asi nějaké znalosti má. Přibližně čtvrtina (24%) si myslí,

že těmito znalostmi spíše (asi) nedisponuje, 5 % uvedlo určitě ne. 7 % dotázaných se o tomto pojmu doslechlo poprvé, dalších 7 % vybralo možnost nikdy. Zbylé 1 % odpověď neuvedlo.

Zda by mělo být společensky odpovědné chování záležitostí pouze podnikatelského sektoru, uvádí **osmá otázka** průzkumu. Ze zaznamenaných odpovědí většiny respondentů (84 %) by měla být CSR výsadou všech institucí, nikoliv pouze výsadou podnikatelského sektoru a velkých firem jak uvedla 3 % účastníků průzkumu.

Jestli zaměstnanci hodnotí fungování úřadu jako společensky odpovědné, zjistíme v **otázce č. 9**.

Graf č. 23 Hodnocení fungování úřadu

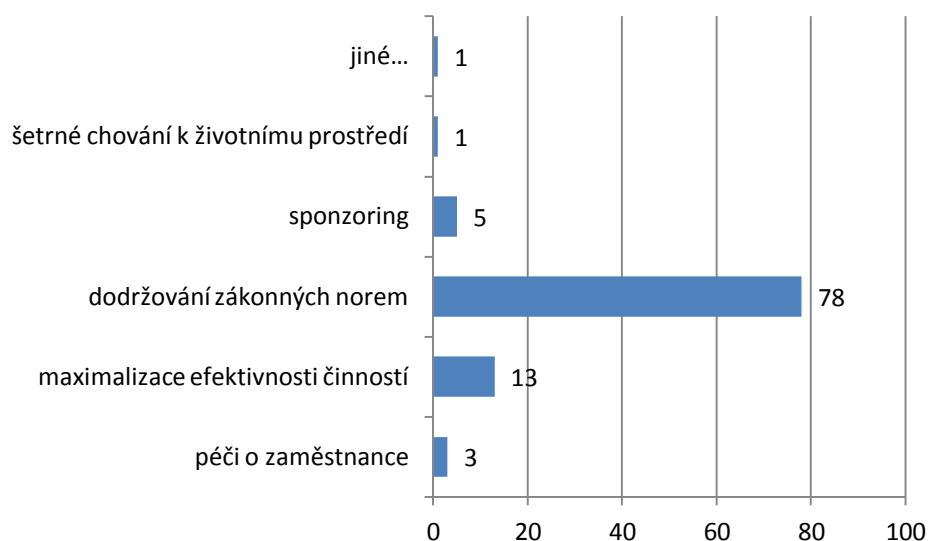


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 32 respondentů (30 %) tvrdí, že úřad společensky odpovědně určitě funguje, 47 % respondentů se k tomuto tvrzení přiklonilo (asi ano). Dalších 9 % pak zastává názor, že úřad asi nefunguje společensky odpovědně. Možnost určitě ne nezvolil nikdo. Odpověď nevím zvolilo 12 % dotázaných.

Co považují zaměstnanci za projev společenské odpovědnosti, rozebírá **desátá otázka**.

Graf č. 24 Projev společenské odpovědnosti úřadu

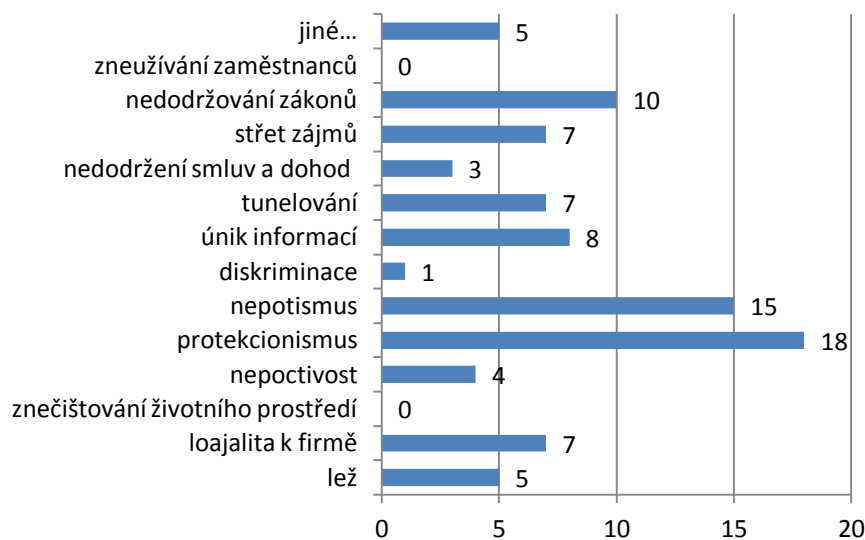


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 78 dotázaných uvedlo jako projev společenské odpovědnosti dodržování zákonných norem. Šetrné chování k životnímu prostředí uvedl 1 respondent, péči o zaměstnance pak 3. Možnost maximalizace efektivity činností vybralo 13 respondentů a sponzoring 5. Kolonku jiné zaškrtl pouze 1 účastník dotazníkové šetření, který uvedl rozvoj města.

Co zaměstnanci považují za největší problém současného řízení úřadů, studuje **otázka č. 11**.

Graf č. 25 Největší problém současného řízení

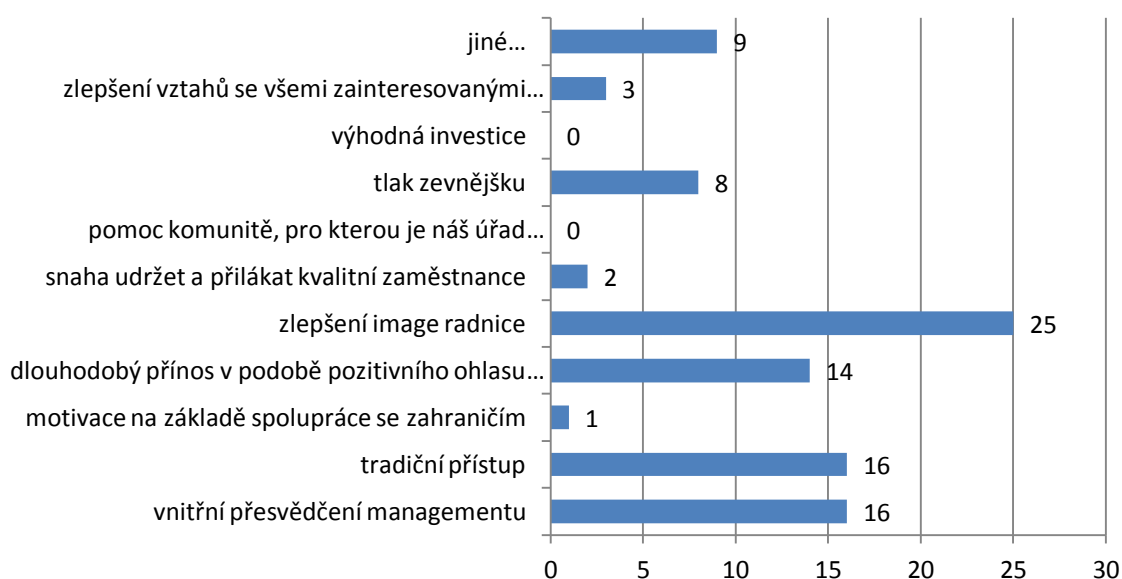


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 18 respondentů uvedlo jako největší problém současného řízení protekcionismus, který se v určité míře vyskytuje v každé organizaci. Za nemalý problém je označován také nepotismus (15 zaměstnanců). Dalším problémem je nedodržování zákonů (10 respondentů) a únik informací (8 respondentů). Střet zájmů, tunelování a loajalitu k firmě uvedlo celkem 21 respondentů, kdy každá z možností byla uvedena po sedmi účastnících dotazníkového šetření. Kolonka jiné byla 5 respondenty doplněna o argument, že situaci nemohou posoudit, protože nejsou na pozicích pracovníků. Stejný počet, tedy 5 účastníků uvedlo možnost lež. Nepoctivost vybrali 4 respondenti, nedodržování smluv a dohod pak 3. Diskriminaci připustil pouze 1 zaměstnanec úřadu. Že by docházelo ke zneužívání zaměstnanců a znečišťování životního prostředí, neuvedl jako problém úřadu nikdo.

Podněty vedoucí ke společensky odpovědnému chování Městského úřadu ve Znojmě uvádí otázka č. 12.

Graf č. 26 Podnět ke společensky odpovědnému chování



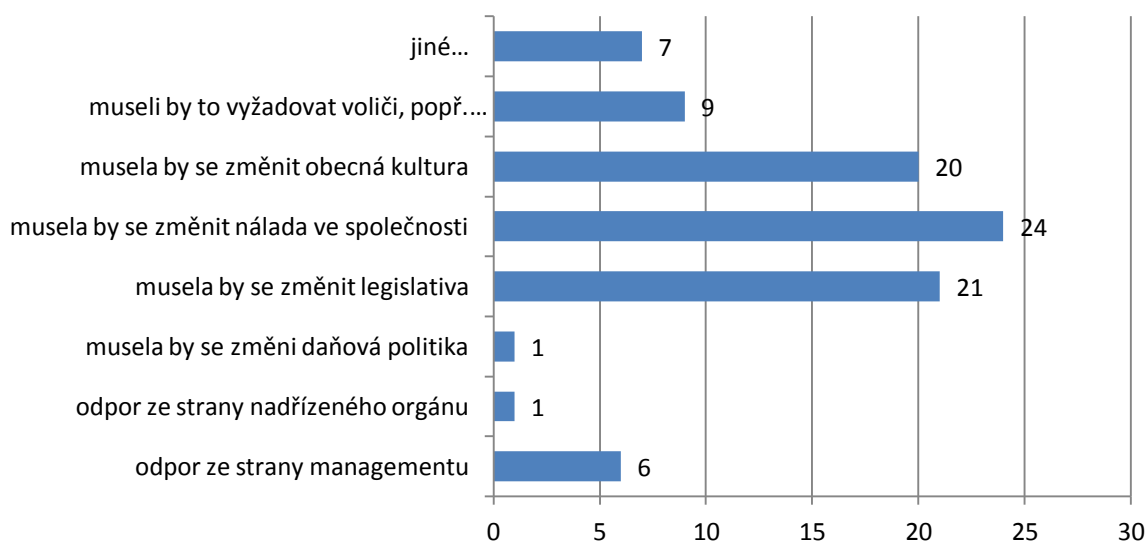
Zdroj: Vlastní zpracování

Podnětem změny přístupu radnice ke společenské odpovědnosti, je zlepšení její samotné image (25 respondentů). Snaha podnítit odpovědné chování byla vyvolána na základě vnitřního přesvědčení managementu (16) a tradičního přístupu (16). Dlouhodobý přínos v podobě pozitivního ohlasu veřejnosti uvedlo 14 respondentů. 9 dotázaných uvedlo jiné důvody, podle kterých by se instituce placená z veřejných financí měla chovat společensky odpovědně automaticky. Dále bylo uváděno, že se tak děje, aby byly zlepšovány vztahy se

všemi zainteresovanými skupinami (3 respondenti). 2 ze zaměstnanců uvádí, že se tak děje za účelem udržení a přilákání kvalitních zaměstnanců. Motivaci na základě spolupráce se zahraničím vybral 1 respondent. Možnost výhodných investic a pomoc komunitě nevybral nikdo (0 respondentů).

Smyslem **třinácté otázky** bylo zjistit hlavní podněty, které vedou úřad k větší míře společenské odpovědnosti.

Graf č. 27 Podnět k větší míře společenské odpovědnosti

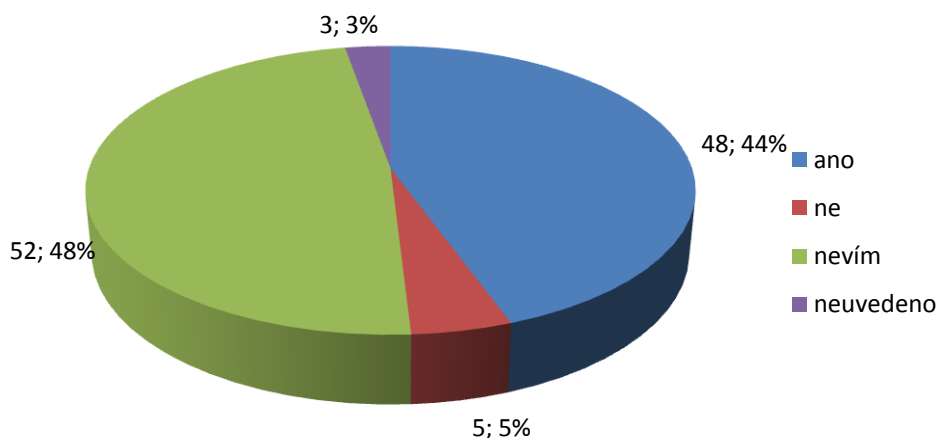


Zdroj: Vlastní zpracování

Jako podnět vedoucí k větší míře společenské odpovědnosti uvedlo 24 dotázaných, že by se musela změnit nálada ve společnosti, legislativa (21) a obecná kultura (20). Možnost výběru zainteresovaných skupin nebo voličů uvedlo 9 respondentů. Do políčka jiné uvedlo 7 respondentů argument, že by mělo dojít k rozdělení na samosprávu a státní správu. Odpor ze strany managementu uvedlo 6 respondentů, ze strany nadřízeného orgánu pak 1 dotázaný. Společenská odpovědnost dle 1 účastníka průzkumu závisí také na daňové politice.

Otázka č. 14 zjišťuje, zda je společenská odpovědnost součástí vize úřadu.

Graf č. 28 CSR jako součást vize úřadu



Zdroj: Vlastní zpracování

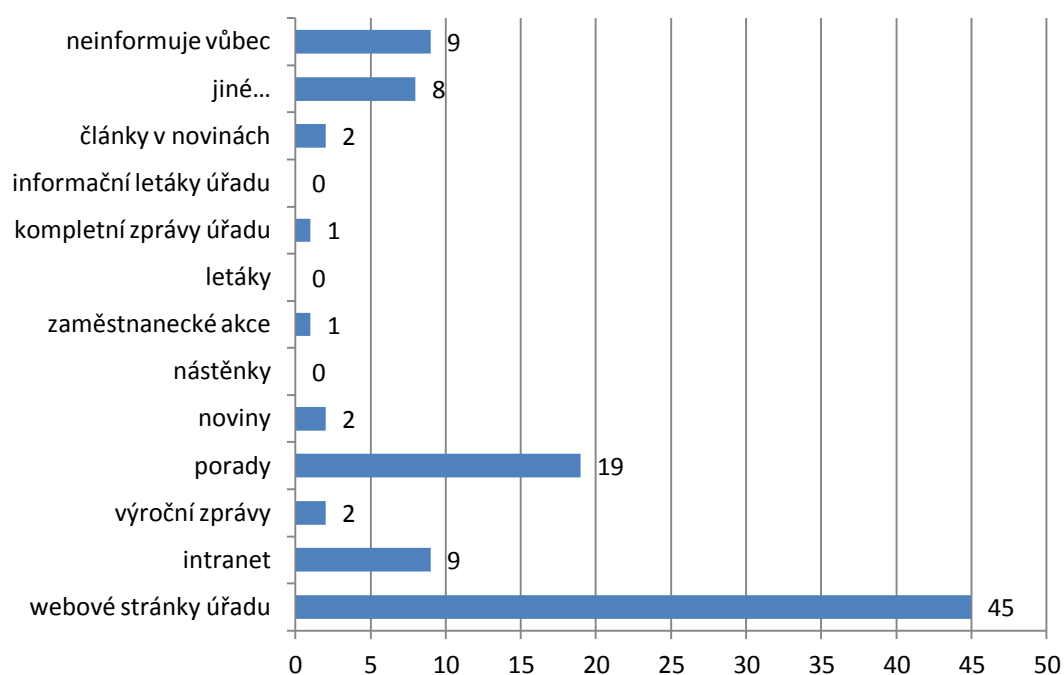
Celkem 44 % zaměstnanců uvedlo, že součástí společenské odpovědnosti je vize úřadu, 3 % tvrdí, že tomu tak není. 48 % respondentů o této povinnosti neví. Pouhá 3 % dotázaných nevybrala žádnou z možných odpovědí.

Otázku číslo 15, zjišťující zda má úřad zpracovanou strategii pro oblast CSR, vyplynula najevo skutečnost, že drtivá většina zaměstnanců (79 %) o ní neví. Naopak zcela jisto si je její existencí 12 % zaměstnanců úřadu.

Šestnáctá otázka studuje, která osoba se zajímá společenskou odpovědností úřadu. 51 % dotázaných uvedlo vedení organizace, specializovaného pracovníka vybralo 11 % a 22 % si myslí, že se jedná o někoho jiného, pravděpodobně o externího pracovníka.

Prostředky, kterými jsou zaměstnanci úřadu informováni o CSR, vyobrazuje **sedmnáctá otázka** dotazníkového šetření.

Graf č. 29 Prostředek informování zaměstnanců o společenské odpovědnosti

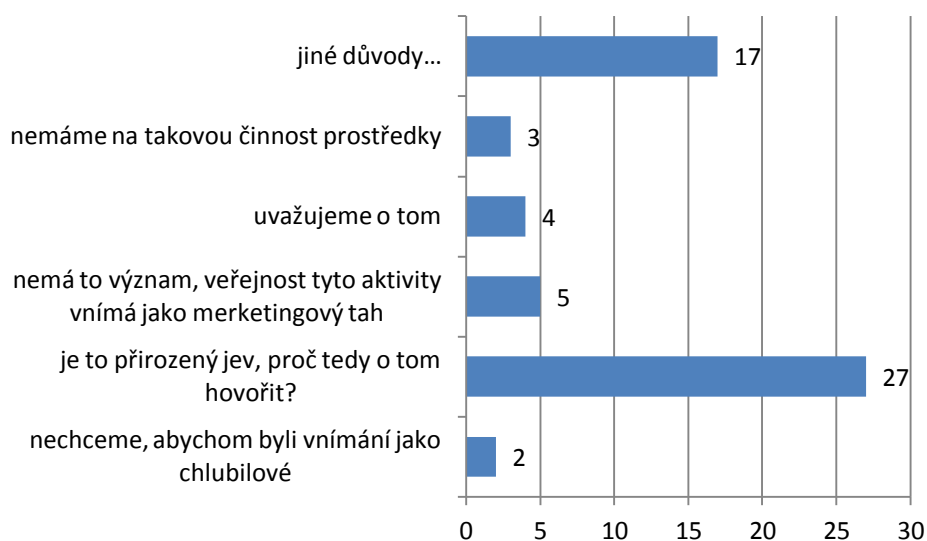


Zdroj: Vlastní zpracování

I přesto, že informace na webových stránkách slouží především pro informovanost veřejnosti, čerpají z nich i sami zaměstnanci (45). Dalších 19 dotázaných tvrdí, že informace získávají prostřednictvím porad. Možnost, že radnice neinformuje vůbec, uvedlo 9 zaměstnanců, stejné hodnoty dosáhl intranet. Informace poskytované prostřednictvím článků v novinách (2), novinami (2) a výroční zprávou (2) uvedlo celkem 6 respondentů. Komplexní zprávu vybral pouze 1 respondent, zaměstnaneckou akci rovněž 1. Možnost informační letáky a nástěnku nevedl nikdo.

Otázka č. 18 studuje, proč úřad neinformuje o společensky odpovědném chování.

Graf č. 30 Důvody neinformování o společensky odpovědném chování

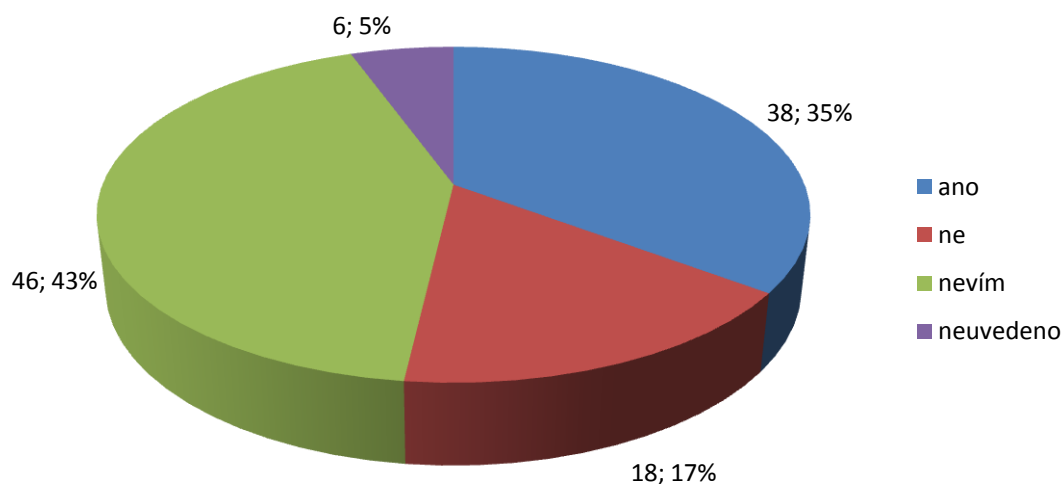


Zdroj: Vlastní zpracování

Důvody, proč radnice neinformuje o společensky odpovědném chování, jsou následující. Pro většinu dotázaných (27) se jedná o přirozený jev, o kterém není třeba hovořit. Možnost dopsání jiného důvodu zvolilo 17 respondentů, kteří vůbec nevědí, že by radnice měla mít informační povinnost. 5 respondentů pak uvádí, že informovat veřejnost nemá význam, protože veřejnost pak tyto aktivity vnímá jako marketingový tah. Možnost uvažujeme o tom, uvedli 4 dotázaní. 3 respondenti odůvodňují neinformovanost tím, že nemají na takovou činnost prostředky. Dalším z důvodů je, že radnice nechce, aby ji společnost vnímala jako chlubitvou (2).

Zda disponuje úřad etickým kodexem, zjišťuje **otázka č. 19**.

Graf č. 31 Etický kodex

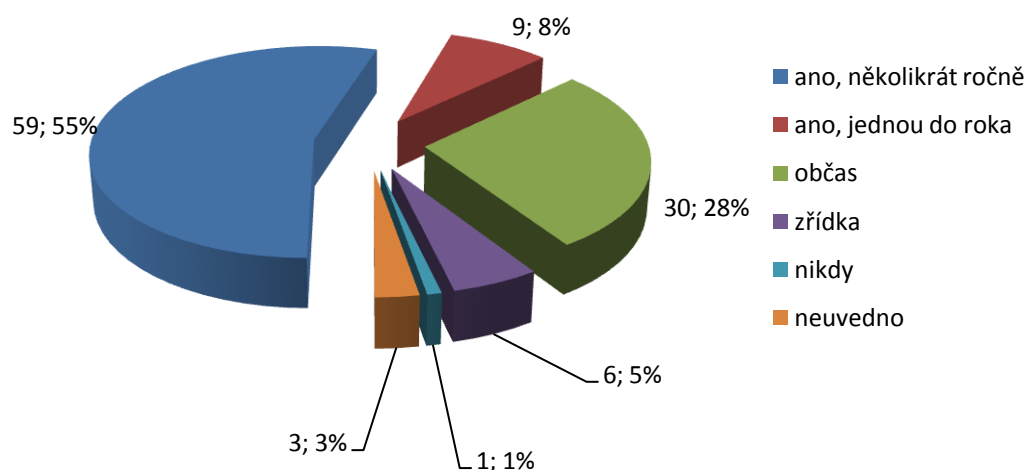


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 35 % zaměstnanců si je jisto, že úřad etickým kodexem disponuje, naopak 17 % uvádí, že tomu tak není. 46 respondentů vybralo možnost nevím, zbylých 5 % nevybralo žádnou z nabízených možností.

Cílem **otázky č. 20** bylo zjistit, jak často se zaměstnanci vzdělávají v rámci své profese.

Graf č. 32 Pravidelnost vzdělávání zaměstnanců

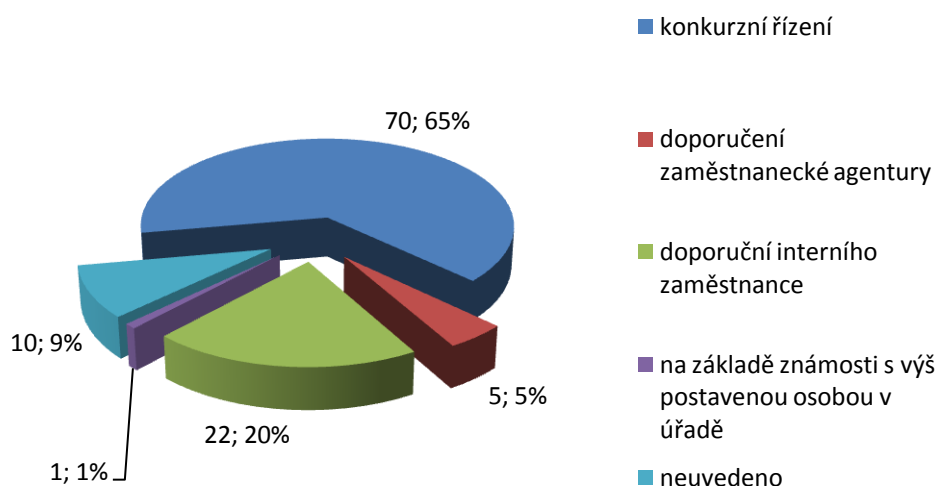


Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak polovina zaměstnanců (55 %) se v rámci své profese vzdělává několikrát ročně. Občas se vzdělává 28 % dotázaných, zřídka 5 %, jednou do roka pak 8 %. Nikdy se nevzdělává 1 % účastníků průzkumu. 3 % zaměstnanců odpověď nevedlo.

Jakým způsobem získali úředníci svoji pracovní pozici, rozebírá **otázka č. 21**.

Graf č. 33 Způsob získání současné pracovní pozice

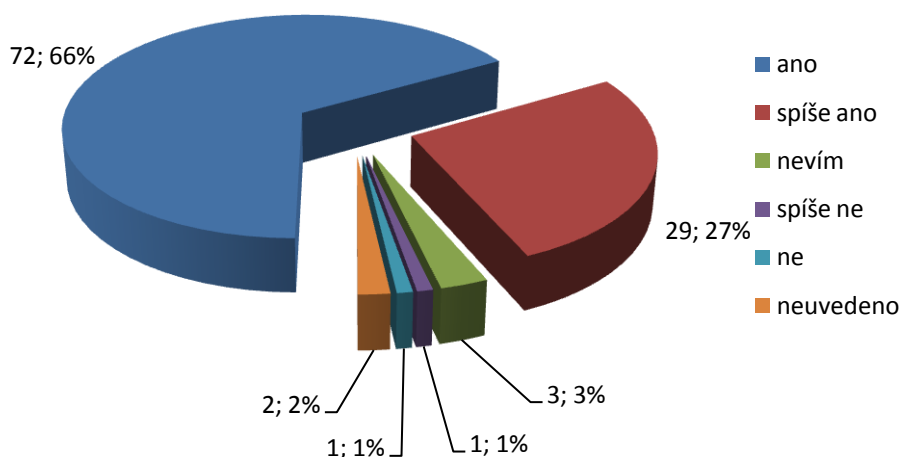


Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina (65 %) respondentů byla na současnou pracovní pozici vybrána na základě konkurzního řízení. Na doporučení interního zaměstnance bylo zaměstnáno 20 % dotázaných. 5 % získalo svůj post prostřednictvím zaměstnanecké agentury a na základě známosti s vyš postavenou osobou vybralo pouhé 1 %. Zbývajících 9 % odpověď nevedlo.

Cílem **dvacáté druhé** otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací s nadřízeným.

Graf č. 34 Komunikace s nadřízeným

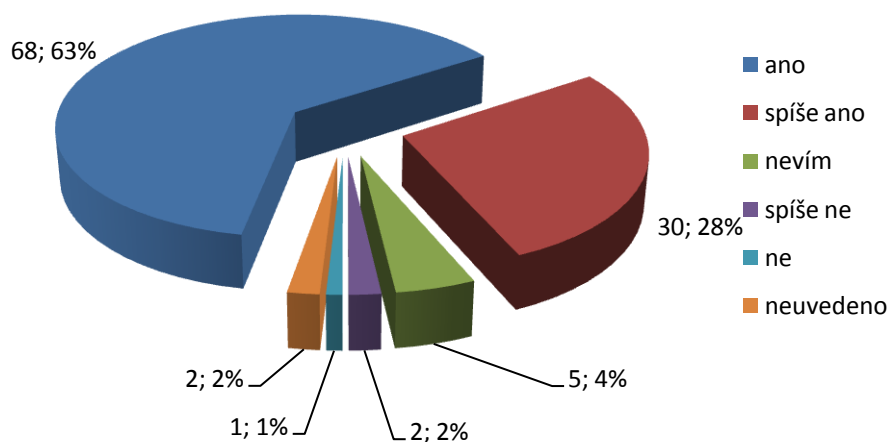


Zdroj: Vlastní zpracování

Drtivá většina (66 %) tvrdí, že je zcela spokojena s komunikací s nadřízeným pracovníkem. Spíše spokojených je 27 % respondentů a spíše ne pouhé 1 %. Naopak zcela nespokojen byl 1 účastník průzkumu. 3 % neví a zbývající 2 % odpověď neuvedla.

Zda jsou úředníci spokojeni s řízením jejich pracovního místa, je rozebíráno **otázkou č. 23**.

Graf č. 35 Řízení pracovního místa

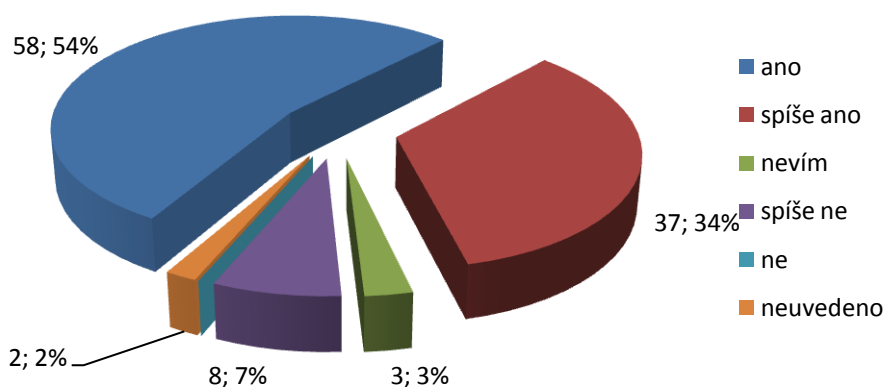


Zdroj: Vlastní zpracování

Zcela spokojených s řízením pracovního místa je 63 % zaměstnanců, 28 % je spíše spokojeno a 2 % spíše ne. Naopak 1 zaměstnanec uvedl, že je zcela nespokojen. 4 % neví a 2 % dotázaných nevedly žádnou z možností.

Spokojenost s komunikací mezi kolegy zachycuje **24. otázka**.

Graf č. 36 Komunikace mezi kolegy

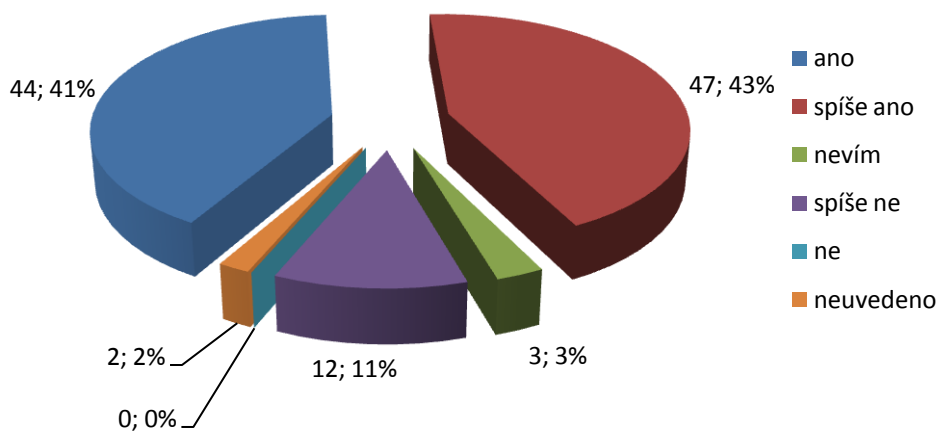


Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak polovina (54 % respondentů) je zcela spokojená s komunikací mezi kolegy, 34 % dotázaných je spíše spokojeno a 7 % spíše nespokojeno. Nespokojen není žádný zaměstnanec. 3 % nedokážou situaci posoudit a zbylá 2 % odpověď nevedlo.

Otázka č. 25 studuje spokojenost se vztahy na pracovišti.

Graf č. 37 Vztahy na pracovišti

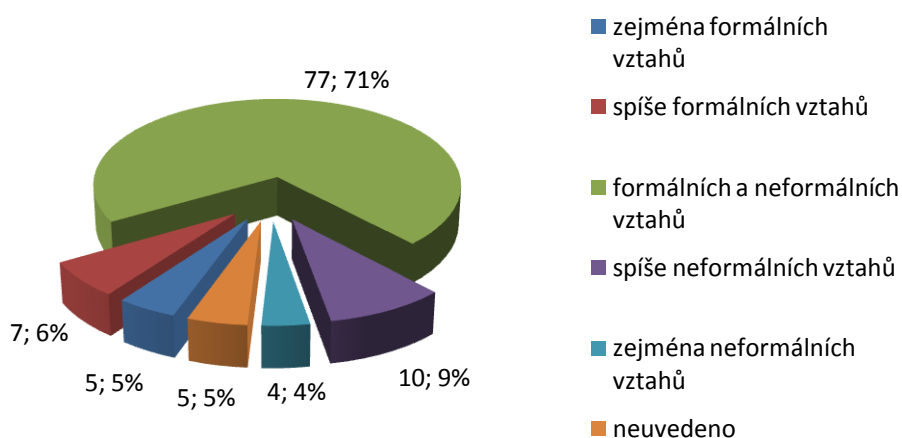


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je viditelné, že 43 % zaměstnanců je se vztahy spíše spokojeno, spíše ne pak vybralo 11 % respondentů. Zcela spokojených je 41 % dotázaných, nespokojen se vztahy na pracovišti nebyl žádný ze zaměstnanců. 3 % nevěděla, pouze dva zaměstnanci nevybrali žádnou z nabízených možností.

Jaké jsou na pracovišti udržovány vztahy, rozebírá **otázka č. 26**.

Graf č. 38 Udržované vztahy na pracovišti



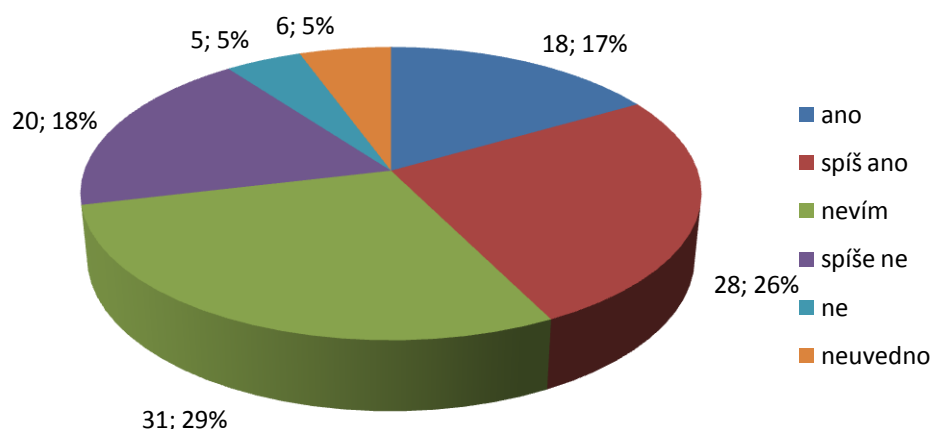
Zdroj: Vlastní zpracování

Přibližně tři čtvrtiny (71 %) dotázaných udržují na pracovišti jak formální tak i neformální vztahy. Zejména formální vztahy jsou udržovány mezi 5 % zaměstnanců, zejména neformální u 4 %. Spíše formální vztahy panují mezi 6 % dotázaných, spíše neformální pak uvedlo 9 %. Zbývajících 5 % neuvedlo ani jednu z nabízených možností.

Zda existuje zpětná vazba na práci úředníků, zjišťuje **dvacátá sedmá** otázka průzkumu. Více jak $\frac{3}{4}$ zaměstnanců (79 %) uvedlo, že zpětná vazba na jejich práci určitě existuje. Naopak 8 % zaměstnanců se zpětné vazby nikdy nedostalo.

Zda jsou pracovníci úřadu odměňováni spravedlivě, řeší **28. otázka**.

Graf č. 39 *Názor na systém odměňování*



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle zaznamenaných odpovědí je viditelné, že 29 % zaměstnanců neví, zda jsou odměňováni spravedlivě. 28 respondentů (26 %) uvádí, že spíše ano. Možnost spíše ne vyplnilo 18 % dotázaných. 17 % dotázaných je zcela spokojeno se systémem odměňování, oproti tomu 5 % zaměstnanců je zcela nespokojeno s tímto systémem. Zbývajících 5 % neuvedlo odpověď.

Každý podnik by měl mít vypracované stanovy (směrnice) pro odměňování svých zaměstnanců, kde by zaměstnanci měli k dispozici informace o tom, do jaké platové třídy spadají, jaký je jejich platový tarif (stupnice) a na co mají nárok případně naopak (příplatky za práci přesčas a za práci ve státem uznaných svátcích). Z tohoto důvodu navrhuji, aby radnice v rámci projektu *Otevřená radnice* zveřejnila stupnici platových tarifů pracovníků veřejné správy. Bude tak zajištěna transparentnost odměňování pracovníků ve veřejné službě.

Pokud zaměstnavatel nemá dle zákona možnost určit svému zaměstnanci výši platu sám, postupuje se dle § 122 odst. 2. V tomto případě není možné plat určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši, než stanoví zákoník práce a právní předpisy vydané k jeho provedení. Jedná se především o určování platů zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

„Se zaměstnanci ve veřejných službách a správě zařazených do 13. a vyšší platové třídy je možné sjednat smluvní plat. Smlouva o smluvním platu musí být uzavřena písemně. Vedle smluvního platu nepřislouží zaměstnanci žádné složky platu, poskytování odměny a cílové odměny tím ale není dotčeno.“

„Vedoucímu zaměstnanci, který je statutárním orgánem zaměstnavatele, nebo který je vedoucím organizační složky státu nebo územního samosprávného celku určuje plat nebo s ním sjednává smluvní plat orgán, který ho na pracovní místo ustanovil, pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak. Shodně se postupuje i u zástupce vedoucího organizační složky státu nebo územního samosprávného celku, pokud není pracovní místo tohoto vedoucího zaměstnance dočasně obsazeno, nebo pokud vedoucí zaměstnanec práci přechodně nevykonává.“¹⁰¹

Tabulka č. 4 Stupnice platových tarifů pracovníků veřejné správy 2014 1

Platový stupeň	Počet let praxe	Platová třída							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	do 1 roku	6 550	7 110	7 710	8 330	9 060	9 830	10 660	11 570
2	do 2 let	6 790	7 370	8 000	8 670	9 400	10 200	11 060	12 000
3	do 4 let	7 050	7 650	8 300	9 000	9 770	10 580	11 480	12 460
4	do 6 let	7 320	7 940	8 620	9 340	10 140	10 990	11 920	12 930
5	do 9 let	7 600	8 240	8 950	9 690	10 520	11 400	12 370	13 420
6	do 12 let	7 890	8 550	9 290	10 070	10 920	11 840	12 940	13 930
7	do 15 let	8 190	8 890	9 610	10 450	11 340	12 280	13 330	14 450
8	do 19 let	8 500	9 230	10 000	10 840	11 770	12 750	13 830	15 000
9	do 23 let	8 820	9 580	10 390	11 260	12 220	13 230	14 360	15 570
10	do 27 let	9 150	9 940	10 780	11 680	12 690	13 730	14 910	16 160
11	do 32 let	9 510	10 320	11 390	12 120	13 160	14 250	15 480	16 770

¹⁰¹ Mpsv.cz: Příručka pro personální a platovou agendu [online]. Praha, 30. 9. 2013 [cit. 2013-10-07]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB077>

12	nad 32 let	9 870	10 720	11 620	12 580	13 660	14 780	16 070	17 400
-----------	-------------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z podkladů webu <http://www.personalista.com/poradna-personalisty/platova-tabulka-2014-prirucka-pro-personalni-a-platovou-agendu.html>

Tabulka č. 5 Stupnice platových tarifů pracovníků veřejné správy 2014 2

Platový stupeň	Počet let praxe	Platová třída							
		9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	12 550	13 620	14 780	14 020	17 370	18 580	20 470	22 200
2	do 2 let	13 030	14 130	15 340	16 630	18 030	19 570	21 210	23 030
3	do 4 let	13 520	14 670	15 920	17 260	18 720	20 300	22 050	23 900
4	do 6 let	14 040	15 230	16 520	17 910	19 420	21 070	22 880	24 800
5	do 9 let	14 570	15 810	17 140	18 580	20 160	21 860	23 740	25 740
6	do 12 let	15 120	16 410	17 800	19 290	20 920	22 690	24 640	26 710
7	do 15 let	15 690	17 030	18 470	20 010	21 710	23 550	25 570	27 110
8	do 19 let	16 280	17 670	19 160	20 770	22 530	24 430	26 530	28 760
9	do 23 let	16 900	18 350	19 890	21 550	23 380	25 360	27 540	29 840
10	do 27 let	17 540	19 040	20 640	22 370	24 260	26 310	28 570	30 970
11	do 32 let	18 200	19 760	21 420	23 220	25 170	27 330	29 650	32 140
12	nad 32 let	18 890	20 510	22 230	24 100	26 120	28 340	30 770	33 350

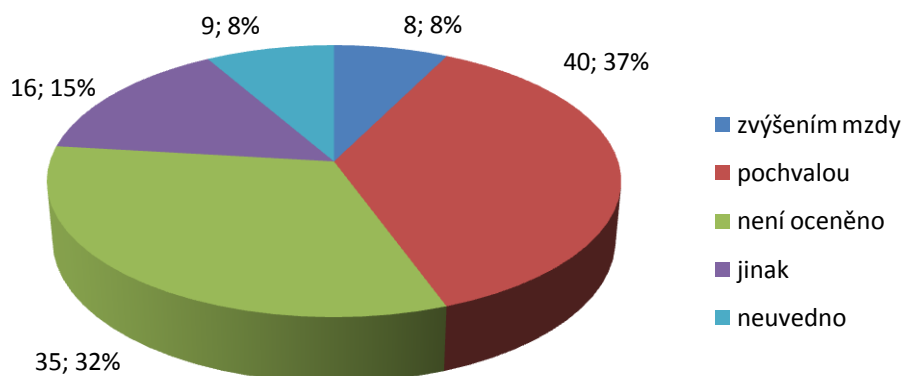
Zdroj: Vlastní zpracování vycházející z podkladů webu <http://www.personalista.com/poradna-personalisty/platova-tabulka-2014-prirucka-pro-personalni-a-platovou-agendu.html>

Zaměstnanci je stanoven platový tarif, který je příslušný platové třídě a platovému stupni. Platový tarif je složka, která rozhoduje o platu zaměstnanců ve veřejné službě či správě. Složitost, odpovědnost, namáhavost vykonané práce a míra praktických zkušeností ovlivňuje výši platového tarifu. Platové tarify se obvykle stanovují v šestnácti platových třídách a v každé z nich v platových stupních. Pro dílčí platové třídy a stupně jsou platové tarify stanoveny pevnou měsíční částkou. „Vztahují se na plný pracovní úvazek, tj. na stanovenou týdenní pracovní dobu, při kratším pracovním úvazku se platový tarif přepočítává v poměru

skutečně sjednané pracovní doby k plnému pracovnímu úvazku.“ Stupnice platových tarifů vychází z přílohy č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.¹⁰²

Jak jsou zaměstnanci odměňováni za výkon práce nad rámec jejich obvyklých povinností, uvádí **otázka č. 29**.

Graf č. 40 Ohodnocení práce nad rámec povinností



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle dat je 40 respondentů (37 %) oceněno za práci nad rámec svých povinností pochvalou, 8 % uvedlo zvýšením mzdy. 32 % tvrdí, že se jim žádné odměny nedostává, 15 % vybralo možnost jinak. Zbýlých 8 % nevybralo žádnou z možností.

Zda jsou zaměstnanci ovlivňováni při volbě svých rozhodnutí nadřízeným, bylo předmětem **30. otázky**. Nikdy nebylo ovlivněno 63 % zaměstnanců. Naproti tomu 33 % personálu se s touto situací setkává v pravidelných intervalech. **Navazující otázka č. 31** se zabývá srovnáním postupu řešení samotného zaměstnance. Vždy tak činí 35 % zaměstnanců, dle situace uvedlo 43 % a dalších 18 % uvádí, že užívané postupy a metodiky se mění případ od případu.

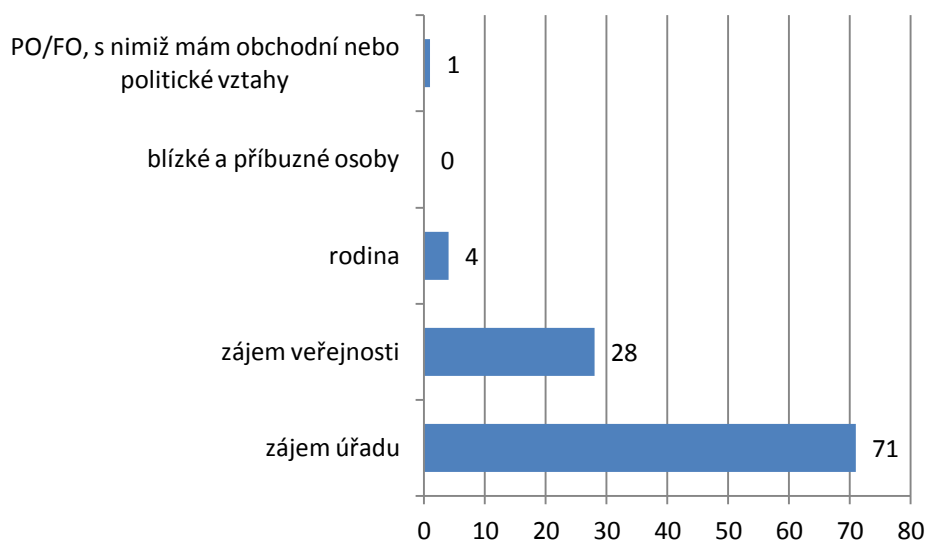
Jaký je interval vyřízení pracovních záležitostí, studuje **otázka č. 32**. Ihned tak činí 44 % zaměstnanců, bez zbytečných průtahů 46 % a 6 % v zákonných lhůtách.

¹⁰² Platová tabulka 2014: Příručka pro personální a platovou agendu. [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/poradna-personalisty/platova-tabulka-2014-prirucka-pro-personalni-a-platovou-agendu.html>

Zda zaměstnanci poskytují klientům maximální informace, řeší **33. otázka**. Z výsledků této otázky je jasně viditelné, že tak činí naprostá většina zaměstnanců, tedy 95 %.

Smyslem **34. otázky** bylo zjistit, jaké jsou priority úředníků při rozhodování (viz graf č. 41).

Graf č. 41 Priority při rozhodování

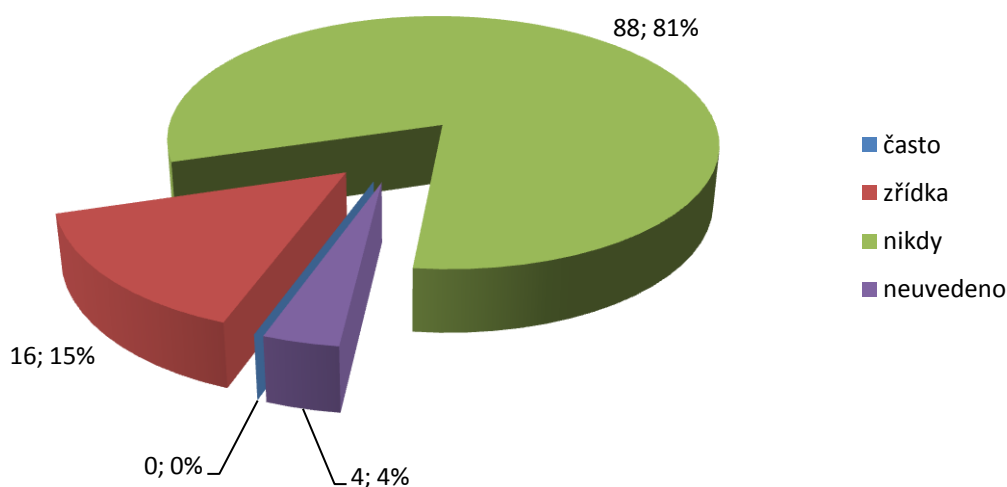


Zdroj: Vlastní zpracování

Největší prioritou zaměstnanců při rozhodování je především zájem úřadu, uvedlo tak 71 dotázaných. V zájmu veřejnosti tak činí 28 dotázaných. Rodinu, jako prioritu při rozhodování uvedli 4 pracovníci a v zájmu blízké a příbuzné osoby tak nečiní nikdo. Pouze jeden ze zaměstnanců se rozhoduje ve prospěch právnické či fyzické osoby, se kterou udržuje obchodní či politické vztahy. 3 z respondentů dopsali, že jejich jedinou prioritou při rozhodování je dodržování zákonů. Jednají tedy v souladu s legislativou.

Zda úředníci dostávají při výkonu své činnosti dárky či jiná zvýhodnění je předmětem **otázky č. 35**.

Graf č. 42 Výkon práce spojen se zvýhodněním

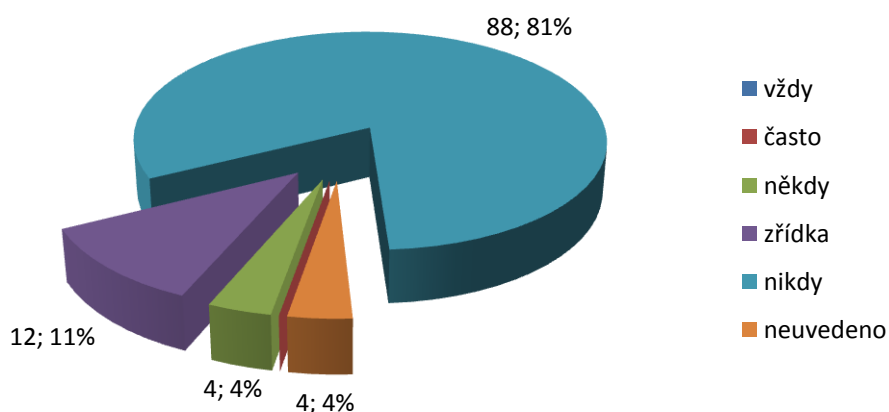


Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu je viditelné, že 81 % dotázaných nikdy nedostalo zvýhodnění či dárek při výkonu své činnosti. Zřídka ji obdrží 15 % zaměstnanců, zbylá 4 % svoji odpověď neuvedla. Odpověď často se nevyskytla ani jednou (0 %).

Otázka č. 36 pak zjišťuje, zda úředníci tyto dárky a výhody přijímají.

Graf č. 43 Intenzita přijímání výhod



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 81 % respondentů nikdy nepřijímá výhody, které jsou jim poskytovány při výkonu činnosti. Zřídka dar přijme 11 % a někdy 4 %. Možnost vždy a často nevybral žádný ze zaměstnanců (0 %). Svůj názor nevedla 4 %.

Z dvou předchozích grafů vyplývá, že 81 % dotázaných nikdy nepřijalo dar či jinou výhodu. V případě jejich chování se tedy o korupci hovořit nedá. Oproti tomu přibližně ¼ respondentů se korupčního jednání v rámci své profese dopouští a to tím, že poskytnutý dar přijmou. 4 % zaměstnanců se na tuto otázku odmítlo vyjádřit.

Závěrečná **otázka** průzkumu **č. 37** se zabývala hodnocením politické nezávislosti úřadu. 59 % zaměstnanců hodnotí úřad jako organizaci politicky nezávislou, oproti tomu 26 % ji označilo jako organizaci zcela politicky závislou.

4.3.3 Sumarizace výsledků a navrhovaná opatření

Na základě zanalyzovaných dat dotazníkového šetření, probíhajícího mezi zaměstnanci úřadu a občany města Znojmo, byla navržena následující opatření, která přispějí k eliminaci nedostatků a efektivnější činnosti městského úřadu Znojmo v oblasti společenské odpovědnosti a uplatňování etických principů.

4.3.3.1 Dotazníkové šetření mezi občany města Znojmo

V dotazníkovém šetření mezi občany města byly v převážné míře zaznamenány pozitivní odpovědi. Z výsledků průzkumu je jasně viditelné, že většina občanů (68 %) je o společensky odpovědné činnosti radnice ve větší míře informována. Přístup a komunikace personálu se občanům jeví jako pozitivní. 77 % požadavků bylo vyřešeno dle zákonných lhůt s více jak 60% spokojeností občanů, kteří požadovali vyřízení potřebné agendy.

Návrh, jak zajistit větší informovanost veřejnosti ohledně CSR

Na základě zjištění otázky č. 4, viz graf č. 4, strany 48 plyne, že více jak ¼ občanů nemá povědomí o tom, co CSR znamená, je zde návrh na zefektivnění informační funkce samotné radnice. Jednou z možných variant jak tohoto dosáhnout je průběžné poskytování informací prostřednictvím tištěného média *Znojmské listy*. Občané si navíc za tuto tiskovinu nemusí platit, je zcela zdarma roznášena do poštovních schránek a to jedenkrát za měsíc. Nutností je především iniciativa ze strany občanů, aby pročtením získali požadované informace.

Dle informací poskytnutých redakcí Znojmských listů jde do výtisku celkem 18 600 kusů. Cena jednoho výtisku se pohybuje okolo 1 Kč za kus. Podrobnější informace o ceně vedoucí

redakce nemohl poskytnout, protože ve smlouvě s tiskárenskou firmou mají stanoveno, že údaje o ceně podléhají utajení. Z toho tedy vyplývá, že pokud by jeden výtisk stál 1 Kč, celkové náklady by činily 18 600 Kč, což je přijatelná částka. Z finančního hlediska tedy radnici nijak značně nezatěžuje.

Návrh, jak zlepšit komunikaci a přístup úředníků směrem k občanům města Znojmo

Pro zlepšení komunikace a přístupu zaměstnanců k občanům, bych navrhoval vedení úřadu, aby zajistilo svým zaměstnancům kurz, který povede ke zvýšení efektivní komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky úřadu. Bude tak dosaženo vyšší spokojenosti ze strany občanů. Nabízí se využití služeb Vzdělávací agentury EDUPOL, v. o. s. se sídlem v Mělníku.

V návaznosti na výsledek vycházející z otázky č. 5, viz. graf č. 5, strany 49 je prvním z doporučených kurzů *Efektivní komunikace úředníka*. Využito je služeb pobočky Vzdělávací agentury EDUPOL, v. o. s., která se nachází v Jihlavě. Jde o jednodenní kurz, který sestává z 3 bloků, přičemž každý z těchto bloků má časovou dotaci 1,5 hodin. Cílem toho kurzu je prohloubení poznatků a dovedností z oblasti sociální komunikace jako nedílné součásti efektivní práce úředníka. Kurz se dále věnuje významu verbální a neverbální komunikace, jak vyřešit obtížné situace, které mohou zaměstnancům vzniknout při jednání s klienty a také psychohygienou.¹⁰³

Byl vybrán kurz na zakázku, který je možné sestavit z oblastí, které bude požadovat vedení radnice. Výhodou je individuální přístup k řešené problematice. Lektor tak bude mít možnost připravit program přizpůsobený těmto požadavkům. Cena takového kurzu činí 15 000 Kč včetně DPH pro skupinu čtyřiceti zaměstnanců. Je zde nutné připočtení cestovného lektora ve výši 908 Kč, které vychází z výpočtu průměrné spotřeby osobního automobilu na 100 km, přičemž spotřeba automobilu typu Volkswagen Golf činí 7 litrů nafty na 100 km. Vzdálenost Jihlavy od Znojma je přibližně 75 km a cena nafty dle aktuálních údajů činí 35 Kč za litr. Nutné je také přihlídnutí k opotřebení automobilu, kde je užít koeficient 3,6. Výsledná cena zakázkového kurzu bude činit 15 908 Kč. Výše uvedený výpočet vychází z informací poskytnutých zaměstnancem regionální kanceláře vzdělávací agentury EDUPOL, v. o. s. a vlastních propočtů.

¹⁰³ Informace o kurzu: *Vzdělávací agentura Edupol, v. o. s. - kurzy, školení, semináře, vzdělávání* [online]. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z: <http://www.edupol.cz/kurz.html?kurz=29>

Na základě výsledků plynoucích z otázky č. 6, viz. graf č. 6, strany 49 jsou navržena následující opatření vedoucí ke zlepšení komunikace a přístupu úředníků směrem ke svým klientům.

Za prvé, aby bylo dosaženo zvýšené spokojenosti občanů při komunikaci s úřady, navrhuji, aby se zaměstnanci účastnily kurzu *Efektivní komunikace úředníka*, který má v nabídce Vzdělávací agentura EDUPOL, v. o. s. Výpočet ceny kurzu bude stejný jako v předchozím případě (viz. otázka č. 5, graf č. 5, strany 82)

Další z možností vedoucí k zefektivnění komunikace občanů s úředníky a naopak může být dosaženo prostřednictvím služby *CzechPOINT@home*, která je součástí projektu *eGovernment*. Rozšíření tohoto systému, který bude obsahovat i služby pro samosprávné úřady, tedy i pro Městský úřad Znojmo, bude realizováno v programovém období 2014+. Občanům tak bude ulehčen styk s veřejnou správou a dojde tak k minimalizaci počtu návštěv na úřadech. Navíc při každé žádosti nebudou povinni donekonečna vyplňovat do formulářů své osobní údaje. Přijmutí tohoto systému bude pro Městský úřad Znojmo ulehčeno zejména existencí již stávajícího systému CzechPOINT.

Služba *CzechPOINT@home* představuje kontaktní místo veřejné správy, které je občanovi k dispozici při každém připojení k internetu. Předchozí služba zvaná CzechPOINT existovala pouze v papírové (listinné) podobě, nikoliv v té elektronické. Tato služba je tedy vhodná pro tu část populace, která nechce nebo nemá možnost komunikovat se státem elektronicky.

Pro užívání *CzechPOINT@home* je nezbytné mít zřízenou datovou schránku, jejíž zřízení je zcela zdarma a to jak pro fyzické osoby (občany), živnostníky, právnické osoby, tak i pro orgány veřejné moci. Nutná je též autentizace osoby úřednickou osobou na základě předložených dokladů. Díky této službě budou moci občané získávat výpisy a elektronické dokumenty s platností originálu z různých informačních systémů. Výjimku tvoří takzvané *neveřejné systémy*, mezi které patří například rejstřík trestů. Ten vyžaduje ztotožnění žadatele úřední osobou na základě předloženého občanského průkazu. Stejný postup je pak vyžadován při vydávání výpisů z bodového ohodnocení řidičů. Vydávání výpisů tak musí splňovat podmínku jednoznačné identifikace žadatele. Ovšem po započtení druhé etapy, tedy pro období 2014+ bude možné získat v elektronické podobě i tyto dva výpisy. U výpisů, které jsou z *veřejných systémů*, je identifikace provedena na základě údajů obsažených v datové schránce, která zůstane i nadále primárním způsobem autentizace uživatelů.

Občané tak díky této službě budou mít z domova přístup k výpisům z obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku, katastru nemovitostí či dokumentů příslušného úřadu, které jsou potřeba k vyřízení jedné agendy.¹⁰⁴

Návrh vedoucí ke zvýšení odbornosti pracovníků veřejné správy

Z otázky č. 7, grafu č. 7 obsaženého na straně 50 vyplývá, že více jak 30 % občanů je nespokojeno s odborností personálu při vyřizování požadavků občanů města Znojmo. Výsledky hodnocení této otázky mohou být dány nejen nedostatečnou kvalifikovaností ale také především nedostatečnou komunikací. Z toho důvodu bych vedení úřadu navrhl, aby zajistilo svým zaměstnancům potřebné kurzy, které zvýší úroveň odbornosti pracovníků úřadu. Je tedy možné využít služeb Vzdělávací agentury EDUPOL, v. o. s., v jejíž nabídce je kurz s názvem *Správní řízení*. Cílem tohoto kurzu je, aby si účastníci ujasnili problematiku okruhy správního řízení a to formou diskuse. Dále se zabývá aktualitami v oblasti správního řízení a aplikací správního řádu. Bude tak zajištěna informovanost pracovníků o legislativních změnách ve veřejné správě. Dosaženo bude i větší míry spokojenosti klientů úřadu.¹⁰⁵ Druhým kurzem, který povede ke zlepšení komunikačních dovedností pracovníků, je kurz s názvem *Efektivní komunikace úředníka* (viz. otázka č. 5, graf č. 5, str. 82). Výpočet výsledné ceny obou kurzů bude stejný jako v předcházejících případech (viz. otázka č. 5, graf č. 5, str. 82).

4.3.3.2 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci úřadu

Na základě analýzy výsledků marketingového šetření mezi zaměstnanci, byla většina zaznamenaných odpovědí pozitivní. Více jak ¾ zaměstnanců mají povědomí nebo se už někdy setkala s pojmem CSR, ovšem existencí kodexu etiky si zaměstnanci zcela jisti nebyli. Se vztahy, které panují na pracovišti, je spokojeno více jak 80 % pracovníků úřadu. Necelá ¼ zaměstnanců není spokojena se systémem odměňování. Nezávislost úřadu je hodnocena negativně, a to zejména těmi zaměstnanci, kteří přijímají výhody (úplatky), dopouštějí se tedy korupčního jednání.

Návrh na zvýšení povědomí o CSR u zaměstnanců úřadu

V návaznosti na výsledek plynoucího z otázky č. 6, grafu č. 21 zobrazeného na straně 62 je navrženo následující opatření. V rámci vzájemné spolupráce probíhající mezi

¹⁰⁴ *Veřejná správa: eGovernment*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2013, roč. 23, č. 7. 16 s. ISSN 1213-6581. str. 10 - 13

¹⁰⁵ *Informace o kurzu: Vzdělávací agentura Edupol, v. o. s. - kurzy, školení, semináře, vzdělávání* [online]. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.edupol.cz/kurz.html?kurz=3>

Soukromou vysokou školou ekonomickou Znojmo, s. r. o. a městem Znojmo, se nabízí možnost nabídnout proškolení úředníků ohledně tématu CSR na akademické půdě této školy. Vzhledem k tomu, že je město Znojmo garantem předmětu *Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb* a zajišťuje tak studentům během studia možnost praxe, bude školení poskytnuto zcela zdarma. Školení bude probíhat pod vedením profesorů SVŠE z kateder marketingu a managementu, kteří se touto problematikou zabývají. Náklady na školení zaměstnanců budou tedy nulové.

Jako další opatření pro zajištění informovanosti personálu, **vycházejícího z výsledků otázky č. 9, viz. graf č. 23, strany 63 bylo navrženo** konání pravidelných porad či instalace podnikových vývěsek uvnitř organizace. Správou podnikové vývěsky by byl pověřen vedoucí pracovník každého z odborů organizace, který zajistí informovanost jemu podřízených pracovníků. Náklady na tuto činnosti nijak významně nezatíží organizaci z finančního hlediska.

Otázkou č. 14, viz. graf č. 28, strany 67 bylo zjištěno, že i přes skutečnost existence projektu *Otevřená radnice* zaměstnanci neví, že se úřad zabývá dlouhodobým výhledem do budoucnosti neboli vizí úřadu. Proto je nutné, aby vedení radnice zajistilo informovanost svých zaměstnanců. Může se tak odehrávat na pravidelných poradách, které by se v rámci činnosti organizace uskutečňovali jedenkrát za půl roku.

Návrh na zavedení etického kodexu

Z projektu *Otevřená radnice*, který město Znojmo spustilo 15. února 2012, vyplývá, že Městský úřad Znojmo nedisponuje jak Kodexem úředníka tak ani Kodexem radního.

V souvislosti s tímto zjištěním a výsledky vyplývajících z otázky č. 19, viz. graf č. 31, který je vyobrazen na straně 70, je nabídnuta možnost, aby radnice využila *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*, který lze jednoduše vyhledat na internetových stránkách Ministerstva vnitra České republiky. Navíc je dostupný zcela zdarma, tudíž nezatíží organizaci z finančního hlediska. Jeho šíření mezi zaměstnance je možné prostřednictvím interní sítě a to zcela zdarma.

Zdražilová ve svém díle uvádí, že aplikaci etického kodexu uvnitř organizace je také možné provést prostřednictvím tzv. *etických tréninků* za přímé účasti pracovníků úřadu. V případě jejich zapojení do procesu tvorby tohoto dokumentu dojde ke ztotožnění s jeho požadavky a to nenásilnou formou. Naučí se tak řešit konkrétní modelové situace, ve kterých se mohou

ocitnout. Dále povede k posílení etického povědomí a osvojení způsobů aplikace etických principů v praxi.¹⁰⁶

Návrh na zlepšení vztahů mezi pracovníky

V rámci zlepšení komunikace s nadřazeným a **výsledků plynoucích z otázky č. 22, viz. graf č. 34, strany 72** navrhuji, aby se zaměstnanci účastnili aktivit, které povedou k prohloubení vztahů a zlepšení komunikace navzájem. Dopomocť tomu lze využitím prostor pro volnočasové aktivity, které se nachází v okolí centra Znojma. V úvahu připadají jak služby znojemského Mezinárodního cykloturistického centra, tak i plavecký bazén se slanou vodou Základní školy Prokopa Diviše v Příměticích.

Cyklocentrum nabízí službu zapůjčení krosových, horských či elektrických kol. Plánovaná je trasa v oblasti Národního parku Podyjí či místních lokálních cyklotras v příhraniční oblasti Rakouska. Centrum je otevřeno od dubna do října v čase 09:00 – 19:00 hod. Vypůjčení kola stojí 300 Kč na celý den. Ovšem pokud budou zaměstnanci mít vlastní cyklistické vybavení, jehož základ bude mít pravděpodobně většina z nich, tyto náklady odpadnou.

Poplatek za využívání služeb plaveckého bazénu za účelem relaxačního plavání činí 60 Kč za 1 hodinu na 1 osobu. Otevírací hodiny jsou od pondělí do pátku v čase 18:00 – 20:00. K dispozici je i výřivka a saunovací zařízení. Dále je zde možnost rezervace hřišť na beach a tenisové turnaje či umělou trávu. Přístup na jednotlivá hřiště je zpoplatněn částkou 100 Kč na osobu a hodinu. Veškeré hrací náčiní je započteno v ceně vstupu. V areálu je nutné řídit se pokyny správce hřiště.

Následující dvě opatření byla navržena v návaznosti na výsledky vycházející z otázky č. 25, viz. graf č. 37, strany 74.

Pro vylepšení už velice dobrých vztahů, které jsou nyní mezi nadřazenými a podřazenými, je zde podán první návrh *teambuildingových aktivit*, které by vedly k zefektivnění činností a upevnění vztahů na pracovišti. Výsledky by bylo možné pozorovat ze zlepšené spolupráce mezi jednotlivými články týmu. Dojde tak k rozvoji smyslu pro práci v kolektivu, která s sebou přináší řadu výhod pro všechny zúčastněné strany. Dojde tak k urychlení probíhajících procesů uvnitř organizace.

¹⁰⁶ ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5. Str. 126

Další možností je, aby se zaměstnanci úřadu zúčastnili kurzu *Efektivní vedení týmu*, který nabízí Vzdělávací agentura EDUPOL, v. o. s. Cílem kurzu je ukázat, jak lze zlepšovat pracovní vztahy, motivovat, organizovat práci a efektivně vést tým spolupracovníků.¹⁰⁷ Výpočet nákladů kurzu bude stejný jako v předcházejících případech (viz. otázka č. 5, graf č. 5, strana 82).

Následující návrh vedoucí k vyšší spokojenosti se vztahy na pracovišti je podniknutí výletu spojeného s prohlídkami památek města Znojmo. V úvahu připadají Znojemský hrad a Radniční věž. Vstupné Radniční věže činí 35 Kč za osobu, v případě Hradu se jedná o 40 Kč. Celkové náklady budou tedy činit 75 Kč za osobu. Obě památky jsou otevřeny celou sezónu a to od dubna do září od 09:00 do 17:00. Možné je také účastnit se okružní jízdy turistickým vyhlídkovým vláčkem. Okružní jízda i s průvodcem trvá 85 minut. Cena jízdenky činí 50 Kč. K dispozici je denně od května do září v čase od 09:00 do 18:00 hodin.

Návrh na zvýšení informovanosti o platech zaměstnanců úřadu

Na základě výsledků plynoucích z otázky č. 28, viz. graf č. 39 vyobrazeného na straně 75, bylo zjištěno, že více jak ¼ zaměstnanců neví, zda jsou za svoji práci odměňováni spravedlivě. Příležitost k napravení této situace se naskytla možností zveřejnění stupnice platových tarifů pracovníků veřejné správy prostřednictvím projektu *Otevřená radnice*. Bude tak zajištěna transparentnost odměňování pracovníků ve veřejné službě.

4.4 Výsledky korelační analýzy

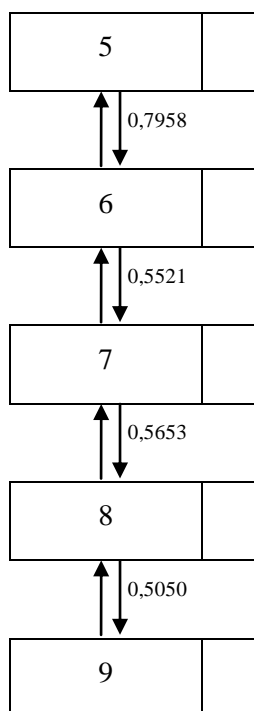
4.4.1 Korelace k dotazníku klientů (občanů)

Nejvýraznější korelační koeficient byl zaznamenán u otázky č. 5. Jeho hodnota závislosti v případě otázky č. 6 dosahovala 0,7958. Tyto otázky se týkaly spokojenosti s přístupem k problémům občanů (otázka č. 5) a se způsobem komunikace (otázka č. 6). Korelační koeficient dokazuje, že občané spokojeni s přístupem jsou i výrazně spokojeni s komunikací.

Jak vyplývá z obrázku č. 6 otázky č. 5 – 9 vykazovaly vzájemně poměrně vysokou korelaci, která se hodnotou vyskytovala v oblasti střední závislosti. Obecně lze tedy usuzovat, že spokojení občané hodnotí kladně přehled, odbornost, vstřícnost a poskytování informací úředníky.

¹⁰⁷ Informace o kurzu: Vzdělávací agentura Edupol, v. o. s. - kurzy, školení, semináře, vzdělávání [online]. [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: <http://www.edupol.cz/kurz.html?kurz=60>

Obrázek č. 6 Dendrity vzájemné korelace otázek č. 5 – 9



Zdroj: Vlastní práce

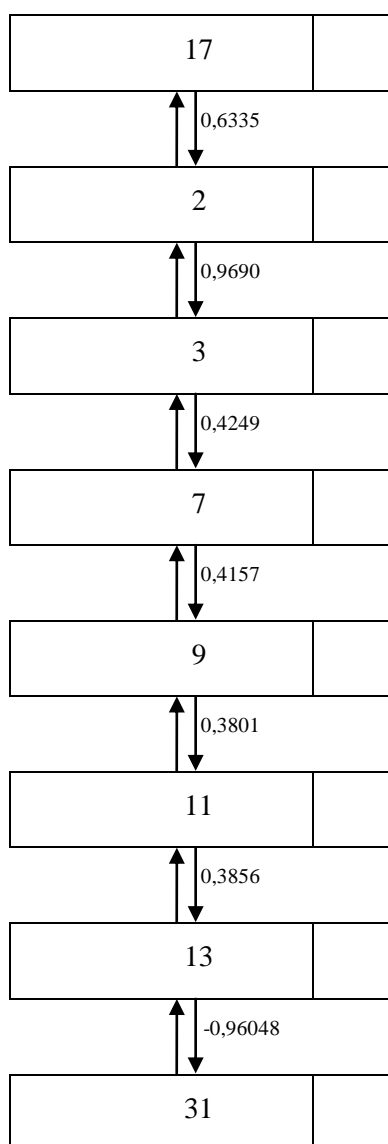
Níže jsou zmíněny pro připomenutí otázky s vysokými hodnotami korelačních koeficientů.

1. Jste spokojeni s ochotou, se kterou přistupují zaměstnanci úřadu k Vaším problémům?
2. Jste spokojeni se způsobem jednání a komunikací?
3. Byl Váš požadavek vyřízen s odborným přehledem?
4. Vyšel Vám úředník vstříc a byl Vám nápomocen při řešení problémů?
5. Byly Vám podány maximální informace, aby Váš požadavek byl vyřízen, co nejrychleji a nejefektivněji?

4.4.2 Korelace k dotazníku zaměstnanců

V otázce č. 17 bylo úkolem zjistit, jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni. Odpovědi této otázky výrazně korelovaly s otázkami č. 2 (zjišťující pohlaví; koeficient 0,6335) a 3 (zjišťující vzdělání; koeficient 0,9690). Tyto korelace se jeví jako velmi vysoké, přesto jen osvětlují, že informovanost hodnotí zaměstnanci poměrně shodně podle pohlaví a dosaženého vzdělání.

Obrázek č. 7 Dendrity vzájemné korelace otázky č. 17

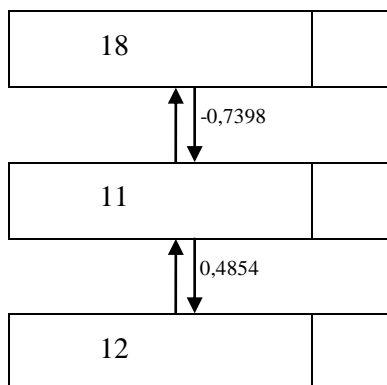


Zdroj: Vlastní práce

Dále byla zaznamenána vyšší korelace s otázkami č. 7 (hodnocení vlastní znalosti problematiky CSR; koeficient 0,4249), 9 (hodnocení úřadu jako společensky odpovědné; koeficient 0,4157), 11 (největší problémy současného řízení; koeficient 0,3801), 13 (nutná změna; koeficient 0,3856) a 31 (postupy řešení; koeficient 0,6198). Toto tedy vypovídá o tom, že zaměstnanci, kteří hodnotí pozitivně informovanost, zároveň dobře hodnotí i vlastní znalosti sledované problematiky. Shodně pak i nahlízejí na problematiku současného řízení a podobně nahlízejí na změny, které je nutno sledovat. Současně však zcela odlišně hodnotí

postupy, které při vykonávání svých pracovních činností využívají, o čemž vypovídá záporná avšak velmi vysoká hodnota korelačního koeficientu (-0,96408).

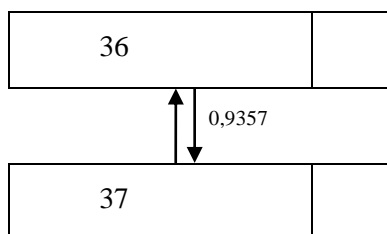
Obrázek č. 8 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 18



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 18 sledovala důvody neinformovanosti ze strany úřadu. Vzájemná závislost se objevila s odpověďmi na otázky č. 11 (vnímání současných problémů současného řízení, koeficient -0,7398) a 12 (podněty ke společensky odpovědnému chování, koeficient 0,4854). Otázky č. 18 a 11 vykazují záporný koeficient, přesto poměrně vysoký.

Obrázek č. 9 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 37



Zdroj: Vlastní práce

Vysoký korelační koeficient vykazovala závislost odpovědí posledních dvou otázek (otázky č. 36 a 37), které se zaměřovaly na korupci a hodnocení politické nezávislosti. Tedy poukazují na to, že lidé, kteří přijímají úplatky (není podstatné jakou formou) zároveň hodnotí negativně nezávislost úřadu.

5 Závěr

Do jaké míry se radnice města Znojmo zabývá společensky odpovědným chováním a zda uplatňuje užívání etického kodexu v praxi, bylo předmětem této bakalářské práce. Jedním z hlavních důvodů společensky odpovědného chování je především ta skutečnost, že firmy si tak vytváří dobrý obraz na veřejnosti. Naopak lidé této instituci více důvěřují a preferují ji. Je všeobecně známo, že preference koreluje (jde ruku v ruce) s úspěšností. Zatím co úspěšnost pro některé firmy je především symbolem ziskovosti, pro organizace působící ve veřejném sektoru by se mělo jednat spíše o hodnoty, jako jsou spokojení klienti, být nápomocný při řešení nastalých problémů a chování prospěšné pro obě strany.

Konkrétním výstupem této bakalářské práce je analýza dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci úřadu a občané města Znojmo. Získané výsledky byly vyhodnoceny a poté byly na jejich základě podány návrhy, vedoucí k eliminaci nedostatků a zvýšení kvality služeb úřadu. Nedílnou součástí praktické části tvoří schémata a grafy, které jsou popsány a okomentovány. Doufám, že tyto výsledky určí směr, kterým se radnice bude v následujících letech ubírat.

Předmětem **průzkumu mezi zaměstnanci** byly otázky týkající se vztahů, které panují na pracovišti. Studovány jsou také znalosti, kterými zaměstnanci v oblasti CSR disponují. Dále je hodnocen přístup a komunikace personálu s klienty úřadu. Zaznamenané odpovědi zaměstnanců byly ve větší míře pozitivní. Naprostá většina zaměstnanců (80 %) je s komunikací a se vztahy mezi kolegy a nadřízenými velice spokojena. Více jak $\frac{3}{4}$ personálu disponují znalostmi ohledně společenské odpovědnosti. Jednání úřadu tedy hodnotili kladně. Zvýšení znalostí pracovníků ohledně tématu společenské odpovědnosti lze dosáhnout v rámci vzájemné spolupráce probíhající mezi Soukromou vysokou školou ekonomickou a městem Znojmo, které je garantem studijního oboru Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb. Nabízí se možnost proškolení úředníků na půdě vysoké školy pod vedením profesorů SVŠE. Dále bylo v průběhu tvorby práce zjištěno, že městský úřad nedisponuje Kodexem úředníka ani Kodexem radního. Tuto skutečnost potvrzují i výsledky průzkumu, kdy 17 % respondentů uvedlo, že tento dokument v organizaci chybí, 43 % si nebylo zcela jisto. Je zde tedy navržena možnost využití Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy, který je zdarma dostupný na internetových stránkách Ministerstva vnitra České republiky, na jehož základě mohou být v organizaci prováděny tzv. etické tréninky, sloužící ke ztotožnění se zaměstnanců s tímto dokumentem. Výsledkem je osvojení si aplikací principů etiky v praxi.

Jak na tuto instituci nahlíží občané, hodnotí ji a jaké s ní mají zkušenosti, bylo cílem **průzkumu** probíhajícího **mezi občany** města. Cílem této části bylo především odstranění nedostatků a chyb, kterých se dopouští jak zaměstnanci radnice, tak samotní občané města. Převážná většina zaznamenaných odpovědí občanů byla kladná. Z výsledků vyplynula skutečnost, že občané jsou o společenské odpovědnosti úřadu ve větší míře informováni (68 %). Větší informovanosti lze dosáhnout publikováním článků v tištěném měsíčníku Znojemské listy. Nutná je ovšem iniciativa občanů, aby pročtením nabyli požadované informace. Pozitivní byly také odpovědi týkající se přístupu a komunikace personálu s klienty. Celkem 77 % žádostí bylo vyřízeno ve stanovených lhůtách, a to s více jak 60% spokojeností občanů. Vyřízení požadavku občana úředníkem nebylo podmíněno poskytnutím daru či jiné výhody, přesto ve 13 % případů občané korupční jednání přiznali. Forma daru či jeho výše nebyla předmětem dotazníkového šetření.

Na základě výsledků průzkumu, získaných dotazníkovým šetřením byla provedena **korelační analýza**, užívaná pro zjištění těsnosti závislosti dvou náhodných spojitých proměnných veličin. Při **korelaci k dotazníku klientů** byl nejvýraznější korelační koeficient zaznamenán u otázky č. 5, jehož hodnota závislosti v případě otázky č. 6 dosahovala hodnoty 0,7958. Jde tedy o poměrně vysokou korelaci, vyskytující se v oblasti střední závislosti. Bylo tak zjištěno, že občané spokojení s přístupem jsou i výrazně spokojeni s komunikací. Pokud se zaměříme na vzájemnou závislost otázek č. 5 – 9, obecně lze tedy usoudit, že spokojení občané hodnotí kladně přehled, odbornost, vstřícnost a poskytování informací úředníky.

V případě **korelace** provedené **k dotazníku zaměstnanců**, bylo zjištěno, že s otázkou č. 17 výrazně korelovaly otázky č. 2 (pohlaví; koeficient 0,6335) a 3 (vzdělání; koeficient 0,9690). Tyto korelace se jeví jako velmi vysoké, přesto jen osvětlují, že informovanost hodnotí zaměstnanci poměrně shodně podle pohlaví a dosaženého vzdělání. Vyšší korelace byla také zaznamenána s otázkami č. 7 (koeficient 0,4249), 9 (koeficient 0,4157), 11 (koeficient 0,3801), 13 (koeficient 0,3856) a 31 (koeficient 0,6198), z čehož vyplývá, že zaměstnanci, kteří hodnotí pozitivně informovanost, zároveň dobře hodnotí i vlastní znalosti sledované problematiky. Shodně pak i nahlízejí na problematiku současného řízení a podobně nahlízejí na změny, které je nutno sledovat. Současně však zcela odlišně hodnotí postupy, které při vykonávání svých pracovních činností využívají, o čemž vypovídá záporná avšak velmi vysoká hodnota korelačního koeficientu (-0,96408).

Psaním této práce jsem prohloubil své poznatky týkající se této problematiky. Získal jsem také možnost nahlédnout do jedné z mnoha oblastí veřejné správy.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

BENN, Suzanne; BOLTON, Diane. *Key concept in Corporate Social Responsibility*. 1. vyd. London: SAGE Publications Ltd, 2011. 246 s. ISBN 978-1-84787-928-8.

BLÁHA, Jiří; DYTRT, Zdeněk. *Manažerská etika*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 155 s. ISBN 80-7261-084-8.

DEBBASCH, Charles; BOURDON, Jacques. *Neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1995. 127 s. ISBN 80-85865-78-5. str. 101

DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANICEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7269-422-3.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

CHAPMAN, Richard A. *Etika ve veřejné správě pro nové tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2003. 262 s. ISBN 80-86429-14-8.

KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. Ostrava: Montanex, 2004. 302 s. ISBN 80-7225-139-2.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: Občanské sdružení AISIS, 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X.

KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

- KRYMLÁNKOVÁ, Hana a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7.
- KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Plzeň: Kanina, 2010. 189 s. ISBN 978-80-87269-12-1.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: Vznik, účetnictví, daně*. 11. akt. vyd. Olomouc: ANAG, spol. s. r. o., 2011. 254 s. ISBN 978-80-7263-675-4.
- MOLEK, Jan. *Marketing sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2009. 163 s. ISBN 978-80-7416-026-4.
- PAVLÍK, Marek, et al. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PEKOVÁ, Jitka; PILNÝ, Jaroslav. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2004. 441 s. ISBN 80-86395-21-9.
- PLAČEK, Michal. *New Public Management*. 1. vyd. Znojmo: Tiskárna Sládek, 2011. 96 s. ISBN 978-80-87314-19-7.
- POMAHAČ, Richard; VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
- PUE, Lisa M. *Guide to Marketing the Arts in Your Non-Profit Organization*. 2002, 16 s.
- PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody, Etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- VŠERS, o. p. s.; *Management a marketing pro neziskové organizace*. České Budějovice, 2010. 36 s.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, et al. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

Zdroje z odborných časopisů

Veřejná správa: eGovernment. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2013, roč. 23, č. 7. 16 s. ISSN 1213-6581.

Internetové zdroje

Akreditované kurzy MPSV a MV pro veřejnou správu a sociální služby: Vzdělávací agentura Edupol, v. o. s. - kurzy, školení, semináře, vzdělávání [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://www.edupol.cz>

Aktuálně.cz: Víte, co se právě děje. [online]. © 1999 – 2014 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/>

EPRAVO.CZ - Váš průvodce právem: Sbírka zákonů, judikatura, právo [online]. © 1999-2013 [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz>

MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 8. 11. 2013 [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs>

Personalista.com: Otevřený internetový HR magazín [online]. © 2003 – 2014 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://www.personalista.com>

Statistika a výpočetní technika [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/prednasky.htm>

Ústav lékařské biofyziky [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://ulb.upol.cz/praktikum/statistika3.pdf>

Výsledky obrázků Google [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://www.google.cz/imgres?newwindow=1&hl=cs&biw=1280&bih=628&tbm=isch&tbnid=CHo03OAqmdEWM:&imgrefurl=http://www.palatine.cz/kontakty.htm&docid=7stl0uDcMZ1bWM&imgurl=http://www.palatine.cz/mapa%252520Znojmo.jpg&w=420&h=280&ei=SN1OUtLVKYjIswaC5ICQAg&zoom=1&iact=rc&page=1&tbnh=136&tbnw=208&start=0&ndsp=18&ved=1t:429,r:9,s:0,i:109&tx=159&ty=36>

Znojmo: Titulní stránka [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://www.znojmcity.cz>

Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1 Tři oblasti CSR</i>	14
<i>Tabulka č. 2 Typologie korupce veřejné správy</i>	28
<i>Tabulka č. 3 Posouzení míry závislosti dle hodnoty korelačního koeficientu</i>	37
<i>Tabulka č. 4 Stupnice platových tarifů pracovníků veřejné správy 2014 1</i>	76
<i>Tabulka č. 5 Stupnice platových tarifů pracovníků veřejné správy 2014 2</i>	77

Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1 Přímé dotazování</i>	35
<i>Obrázek č. 2 Zprostředkované dotazování</i>	35
<i>Obrázek č. 3 Poloha města Znojmo</i>	38
<i>Obrázek č. 4 Schéma organizační struktury 1</i>	42
<i>Obrázek č. 5 Schéma organizační struktury 2</i>	43
<i>Obrázek č. 6 Dendrity vzájemné korelace otázek č. 5 – 9</i>	88
<i>Obrázek č. 7 Dendrity vzájemné korelace otázky č. 17</i>	89
<i>Obrázek č. 8 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 18</i>	90
<i>Obrázek č. 9 Dendrit vzájemné korelace otázky č. 37</i>	90

Seznam grafů

<i>Graf č. 1 Věkové rozpětí respondentů</i>	46
<i>Graf č. 2 Pohlaví respondentů</i>	47
<i>Graf č. 3 Vzdělání respondentů</i>	47
<i>Graf č. 4 Známost pojmu společenská odpovědnost</i>	48
<i>Graf č. 5 Spokojenost s ochotou zaměstnanců</i>	49
<i>Graf č. 6 Spokojenost s jednáním a komunikací zaměstnanců</i>	49
<i>Graf č. 7 Odborné vyřízení požadavku</i>	50

<i>Graf č. 8 Vstřícnost zaměstnanců při řešení problému.....</i>	<i>51</i>
<i>Graf č. 9 Podání maximálních informací.....</i>	<i>52</i>
<i>Graf č. 10 Lhůta vyřešení požadavku (problému)</i>	<i>53</i>
<i>Graf č. 11 Vyřízení požadavku občana podmíněné darem (výhodou)</i>	<i>54</i>
<i>Graf č. 12 Srovnání postupu úředníka</i>	<i>55</i>
<i>Graf č. 13 Změna prostředí města od posledních komunálních voleb.....</i>	<i>55</i>
<i>Graf č. 14 Oblast významného soustředění úřadu.....</i>	<i>56</i>
<i>Graf č. 15 Doporučená oblast většího soustředění.....</i>	<i>57</i>
<i>Graf č. 16 Věkové rozpětí respondentů</i>	<i>58</i>
<i>Graf č. 17 Pohlaví respondentů.....</i>	<i>59</i>
<i>Graf č. 18 Vzdělání respondentů</i>	<i>60</i>
<i>Graf č. 19 Délka působnosti na úřadě</i>	<i>60</i>
<i>Graf č. 20 Funkční postavení na úřadě.....</i>	<i>61</i>
<i>Graf č. 21 Známost pojmu společenská odpovědnost</i>	<i>62</i>
<i>Graf č. 22 Znalosti v oblasti společenské odpovědnosti</i>	<i>62</i>
<i>Graf č. 23 Hodnocení fungování úřadu</i>	<i>63</i>
<i>Graf č. 24 Projev společenské odpovědnosti úřadu</i>	<i>64</i>
<i>Graf č. 25 Největší problém současného řízení.....</i>	<i>64</i>
<i>Graf č. 26 Podnět ke společensky odpovědnému chování.....</i>	<i>65</i>
<i>Graf č. 27 Podnět k větší míře společenské odpovědnosti</i>	<i>66</i>
<i>Graf č. 28 CSR jako součást vize úřadu.....</i>	<i>67</i>
<i>Graf č. 29 Prostředek informování zaměstnanců o společenské odpovědnosti</i>	<i>68</i>
<i>Graf č. 30 Důvody neinformování o společensky odpovědném chování.....</i>	<i>69</i>
<i>Graf č. 31 Etický kodex</i>	<i>70</i>
<i>Graf č. 32 Pravidelnost vzdělávání zaměstnanců.....</i>	<i>70</i>
<i>Graf č. 33 Způsob získání současné pracovní pozice</i>	<i>71</i>

<i>Graf č. 34 Komunikace s nadřízeným</i>	<i>72</i>
<i>Graf č. 35 Řízení pracovního místa</i>	<i>72</i>
<i>Graf č. 36 Komunikace mezi kolegy</i>	<i>73</i>
<i>Graf č. 37 Vztahy na pracovišti</i>	<i>74</i>
<i>Graf č. 38 Udržované vztahy na pracovišti</i>	<i>74</i>
<i>Graf č. 39 Názor na systém odměňování</i>	<i>75</i>
<i>Graf č. 40 Ohodnocení práce nad rámec povinností</i>	<i>78</i>
<i>Graf č. 41 Priority při rozhodování</i>	<i>79</i>
<i>Graf č. 42 Výkon práce spojen se zvýhodněním</i>	<i>80</i>
<i>Graf č. 43 Intenzita přijímání výhod</i>	<i>80</i>

Přílohy

Příloha č. 1: Tabulka korelačních koeficientů odpovědí klientů (občanů)

Příloha č. 2: Tabulka korelačních koeficientů odpovědí zaměstnanců úřadu

Příloha č. 3: Dotazníky určené klientům (občanům)

Příloha č. 4: Dotazníky určené zaměstnancům úřadu

Příloha č. 1: Tabulka korelačních koeficientů odpovědí klientů (občanů)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1	0,042	-0,1007	0,1624	-0,0916	-0,0994	-0,0867	-0,1253
2	0,042	1	-0,1152	-0,0125	0,2164	0,161	0,061	0,1142
3	-0,1007	-0,1152	1	-0,3998	-0,2351	-0,2086	-0,2652	-0,1824
4	0,1624	-0,0125	-0,3998	1	0,0982	0,124	0,1708	0,1739
5	-0,0916	0,2164	-0,2351	0,0982	1	0,7958	0,5521	0,5653
6	-0,0994	0,161	-0,2086	0,124	0,7958	1	0,4901	0,5918
7	-0,0867	0,061	-0,2652	0,1708	0,5521	0,4901	1	0,5095
8	-0,1253	0,1142	-0,1824	0,1739	0,5653	0,5918	0,5095	1
9	-0,1194	0,1359	-0,2152	0,1151	0,505	0,5407	0,5063	0,4932
10	0,014	0,1446	-0,1692	0,012	0,3262	0,238	0,2978	0,2807
11	0,0976	-0,025	0,0211	-0,0334	0,1025	0,0519	0,0309	0,0114
12	0,0285	0,0157	-0,0812	-0,0023	0,0421	0,0979	-0,0268	-0,0431
13	0,0622	0,0722	-0,1308	0,1824	0,2534	0,3076	0,1919	0,2877
14	-0,0824	0,1491	0,0077	-0,0078	0,0455	0,0366	0,0991	0,0747
14a	-0,1036	0,0244	-0,0435	-0,0464	0,0236	0,0388	-0,1598	-0,0132
14b	0,0032	-0,0515	0,1333	-0,0886	0,0662	0,0243	-0,0956	-0,0248
15	-0,0992	0,0561	-0,0167	0,0806	-0,0397	-0,0528	0,0985	0,0484
15a	-0,0176	-0,0298	0,0174	0,0344	-0,2457	-0,1837	-0,0952	-0,0466
15b	0,0355	-0,156	0,0433	-0,0362	-0,0053	-0,0205	-0,1578	-0,0163

9	10	11	12	13	14	14a	14b	15
-0,1194	0,014	0,0976	0,0285	0,0622	-0,0824	-0,1036	0,0032	-0,0992
0,1359	0,1446	-0,025	0,0157	0,0722	0,1491	0,0244	-0,0515	0,0561
-0,2152	-0,1692	0,0211	-0,0812	-0,1308	0,0077	-0,0435	0,1333	-0,0167
0,1151	0,012	-0,0334	-0,0023	0,1824	-0,0078	-0,0464	-0,0886	0,0806
0,505	0,3262	0,1025	0,0421	0,2534	0,0455	0,0236	0,0662	-0,0397
0,5407	0,238	0,0519	0,0979	0,3076	0,0366	0,0388	0,0243	-0,0528
0,5063	0,2978	0,0309	-0,0268	0,1919	0,0991	-0,1598	-0,0956	0,0985
0,4932	0,2807	0,0114	-0,0431	0,2877	0,0747	-0,0132	-0,0248	0,0484
1	0,3366	0,0689	0,0063	0,1963	0,0336	-0,0569	-0,1301	-0,0898
0,3366	1	-0,0824	-0,0428	0,162	-0,0018	-0,149	0,0367	0,0224
0,0689	-0,0824	1	0,2253	0,0656	-0,0958	0,0889	0,1484	-0,0586
0,0063	-0,0428	0,2253	1	0,1617	-0,1046	0,2283	0,0113	0,0737
0,1963	0,162	0,0656	0,1617	1	-0,068	0,0516	0,0585	0,0196
0,0336	-0,0018	-0,0958	-0,1046	-0,068	1	0,105	-0,0964	0,0014
-0,0569	-0,149	0,0889	0,2283	0,0516	0,105	1	-0,1407	-0,0137
-0,1301	0,0367	0,1484	0,0113	0,0585	-0,0964	-0,1407	1	-0,0425
-0,0898	0,0224	-0,0586	0,0737	0,0196	0,0014	-0,0137	-0,0425	1
-0,1165	-0,0414	0,0418	-0,153	-0,0042	-0,0553	0,0185	-0,0742	0,1312
-0,0036	-0,067	0,0335	0,141	-0,014	-0,2356	0,0248	0,0499	-0,2684

15a	15b
-0,0176	0,0355
-0,0298	-0,156
0,0174	0,0433
0,0344	-0,0362
-0,2457	-0,0053
-0,1837	-0,0205
-0,0952	-0,1578
-0,0466	-0,0163
-0,1165	-0,0036
-0,0414	-0,067
0,0418	0,0335
-0,153	0,141

-0,0042	-0,014
-0,0553	-0,2356
0,0185	0,0248
-0,0742	0,0499
0,1312	-0,2684
1	-0,1062
-0,1062	1

Zdroj: Vlastní práce

Příloha č. 2: Tabulka korelačních koeficientů odpovědí zaměstnanců úřadu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1							
2	0,1540854	1						
3	-0,0113031	0,2050791	1					
4	0,3992354	-0,0196124	-0,0650191	1				
5	-0,0677692	0,0470081	0,1617636	0,0345537	1			
6	0,1310045	-0,0595623	-0,1481708	-0,0128985	-0,0457078	1		
7	-0,0788702	-0,1077573	0,086943	0,0441662	-0,0037796	0,3675903	1	
8	0,1435063	0,0199064	-0,179655	0,0730501	0,0836242	-0,0658389	-0,1119725	1
9	0,0410456	-0,0139938	0,1308507	0,2189185	0,0228185	0,2776207	0,300003	-0,0827634
10	0,1143113	0,1880381	-0,0847245	-0,0206814	-0,0393256	-0,101334	-0,1112967	0,0038453
10b	-0,0758646	0,0045492	0,1866433	-0,0119052	-0,007914	-0,0597986	-0,0218347	0,0503287
10c	0,0783631	-0,0832307	0,0317199	0,135164	0,1606705	-0,0269017	-0,0442585	0,0611396
10d	-0,0394703	0,1880301	-0,0768614	0,0370296	-0,1300747	0,0991927	0,0622264	-0,1246939
10e	-0,0837428	-0,1471949	-0,1238146	-0,0497538	0,1146982	0,0098124	0,113206	-0,1112718
11	-0,0450832	-0,0089222	0,1310244	0,0320687	0,0725214	-0,0131761	0,073408	-0,059026
11b	-0,0717363	0,10703	0,1195302	-0,0373447	0,147768	0,2407138	0,0078676	-0,1394557
11c	0,0652143	0,0873014	0,2119054	0,1711402	0,1267977	-0,0955719	-0,0482111	0,0070343
11d	0,2443742	0,1838613	0,0102048	-0,0727625	-0,1400314	0,1834252	0,0491995	-0,1069555
11e	0,1657083	0,0653836	0,2266234	0,1476395	-0,1079019	0,0710952	0,1680131	-0,1224766
11f	-0,2715242	-0,1427452	-0,3363427	-0,1795257	-0,1509134	0,0459766	-0,1526772	-0,0803254
11g	0,0880836	-0,0534598	-0,2131085	0,0347832	-0,1121633	0,1469649	-0,0176306	0,1531797
11h	0,0094014	-0,0822394	-0,1124034	-0,1381676	-0,2158699	-0,0706421	-0,191739	-0,202417
11k	0,0485224	0,0410479	0,1109071	-0,0448132	0,1288054	0,0682502	0,1408753	0,1301755
11l	-0,1193006	0,1779784	-0,1600492	-0,1020814	0,2355068	-0,034674	-0,0357853	0,2342267
11m	-0,1144911	0,1380366	-0,2838464	-0,1344059	-0,0754824	-0,0891772	-0,1345868	0,0234878
11n	0,1905853	-0,1640161	0,0848964	-0,1332505	-0,1659574	-0,2609543	-0,1867239	0,2305814
11o	-0,0382192	-0,0244464	-0,1058198	0,2110034	0,0360359	0,0412304	0,2634903	-0,3419816
12	0,1605121	0,0297285	0,108577	0,2114084	0,0189674	0,2985572	0,1156501	0,0735382
12b	0,0307132	0,1258035	0,2013698	0,085367	-0,1271398	-0,0041503	-0,1007895	0,0409701
12c	0,0729709	0,3402978	0,1862587	-0,0849714	-0,1803486	0,0110367	-0,1071569	-0,1553342
12d	-0,0395262	-0,1066401	-0,0428142	-0,1352597	-0,045623	0,0140453	-0,1814378	0,0449593
12e	-0,1078275	-0,2283421	-0,3136832	0,0517965	0,0740078	-0,0742009	-0,1459516	-0,1186687
12g	-0,1406531	-0,3038976	-0,2081666	0,0626841	0,037362	0,0273896	0,0014695	-0,0036278
12h	0,1799352	-0,0143051	0,0115102	0,1295628	0,1694332	-0,3122176	0,0170707	0,0916939
12k	0,0087422	-0,0332074	-0,0003713	-0,0034316	0,0490925	0,1669144	0,3041123	-0,0931
12l	0,1021228	0,0249058	-0,1777657	0,0201804	0,0928993	-0,0928993	0,1994593	-0,0447322
12m	0,0491281	-0,1044951	-0,4628827	-0,2697696	0,1026623	0,136593	-0,0175302	-0,0636767
13	0,2394235	-0,0079075	0,0997866	0,1710795	-0,1230266	0,1257216	0,1323379	-0,0507637
13b	-0,0577474	-0,0706484	0,0798749	-0,0767876	0,2303449	-0,1917433	0,0935174	0,0659779
13c	0,1371989	0,2092445	-0,212707	0,1865777	0,1126758	-0,1178136	-0,067342	0,1787453
13d	0,3164787	0,3775604	-0,1068833	-0,0849373	-0,1635621	-0,045419	-0,10524	0,2055178
13e	-0,0809827	0,2057637	0,0610194	-0,2956144	0,1550619	0,199907	0,1758227	-0,1371758
13f	0,0060136	0,2649334	0,1172543	-0,0123349	-0,0622079	0,256579	-0,2731516	-0,2065421
13g	-0,1638002	-0,3145048	-0,125441	0,0087531	-0,0308863	-0,0018322	-0,1718805	-0,1704978
14	0,1148843	0,0617684	0,1073466	0,1849011	-0,0236543	0,1961183	0,2985959	-0,0082761
15	-0,0531612	0,1007699	0,1915494	0,0242855	-0,1415369	0,1797328	0,1820408	-0,1005717
16	0,1470098	-0,0427653	0,2098819	0,1277952	-0,0013392	0,1241379	0,1992324	0,0528479
16a	-0,0354129	0,6334712	0,9689628	-0,5150828	0,8579044		0,4248529	
17	0,0911562	0,1083144	0,2033763	0,0428167	0,0365676	0,3283397	0,3750248	-0,1285398
17b	0,0761887	0,1655719	-0,0018675	0,0209221	-0,1131848	0,2347482	0,0969055	-0,1012222
17c	-0,0281743	-0,0146553	0,074753	0,1366177	0,1204052	0,6301762	0,2357763	0,2647269
17d	-0,0658663	0,0909588	0,2	-0,070777	-0,1286988		0,3139646	
18	0,0580635	-0,139135	0,3379491	0,1727303	-0,0161015	0,0271146	0,0980559	-0,0751476
19	-0,0060827	-0,0083997	0,0723818	-0,0402343	-0,1117712	-0,099308	0,0935156	0,0672069
20	-0,0832869	-0,0225691	-0,0545608	-0,1562055	-0,1550387	0,1374989	0,1574138	-0,0880255
21	-0,0771167	-0,1638806	-0,0264857	-0,0029933	-0,134213	0,1201379	0,036389	0,07795
22	0,0028522	0,1262366	0,0763492	0,1097728	-0,098145	0,0578093	-0,1055912	0,0363049
23	0,0898136	0,1622552	-0,0443046	0,1038327	-0,1283752	0,3010933	-0,014599	0,0623949
24	0,0926991	0,0009175	-0,0163266	0,1283078	-0,0855514	0,038476	0,0371059	-0,0190386
25	0,0762898	0,1079969	-0,0394743	0,1140748	-0,2084161	0,1713745	0,1965379	0,0086016
26	0,1006973	0,0806985	0,0129453	0,235188	-0,1697377	-0,1041883	-0,1659051	0,1381097
27	-0,0456948	-0,1167287	-0,047466	0,0524509	-0,206805	0,32	0,0603148	-0,0405776
28	0,1229929	0,0191576	0,0883164	0,025158	0,0681167	0,1678884	-0,0181287	0,0681251
29	0,1388753	0,0242046	0,215103	0,0319732	0,0969086	0,179729	0,1473298	-0,0470261
30	-0,0099424	-0,1233985	0,0139085	0,0897985	-0,0662222	0,0993845	0,0735266	-0,0202881
31	-0,0767497	0,0049976	0,0755749	-0,2306002	-0,0812681	-0,1324629	-0,0992344	-0,1226455
32	-0,0733622	-0,0160756	-0,0199421	0,0144957	-0,0331741	-0,0573449	-0,08208	-0,0549593
33	0,0044207	0,0350446	0,1871746	-0,001671	0,0467194	0,1250107	0,1751133	-0,1123686
34	-0,0884739	-0,0174483	-0,2235593	-0,0998499	0,0281927	0,0	-0,1130272	0,0222306
34b	-0,2117514	-0,0216273	-0,0363367	-0,1483381	-0,0886887	0,0	-0,1061885	0,010877
34c	-0,1407758	0,0429472	0,1268581	-0,2029554	-0,0861242	-0,126786	-0,0511024	-0,004643
34d	0,1571255	0,0504962	-0,0446454	0,366978	0,1239074	0,2751228	0,0713563	0,2203424
34e	0,1591498	0,1371092	-0,0675188	0,0488324	0,2601554	-0,0480138	-0,2165891	0,1512045
35	-0,1601978	0,0300863	-0,1265515	-0,1275179	-0,0197241	0,0989148	0,1160375	-0,0698697
36	-0,1695375	0,0281529	-0,1757885	-0,0621497	-0,0362018	0,1107173	0,1205847	-0,1145338
37	-0,1227071	-0,1267452	-0,0651381	-0,2122703	-0,1297705	0,0341092	-0,167105	-0,137805
	1	2	3	4	5	6	7	8

Příloha č. 3: Dotazníky určené klientům (občanům)

Vážení respondenti,

v rámci své bakalářské práce na téma „Společenská odpovědnost a etické jednání Městského úřadu Znojmo“ se na Vás obracím s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté informace budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

1. Uveďte svůj věk :

2. Uveďte pohlaví:

- žena
 muž

3. Uveďte dosažené vzdělání:

- základní
 středoškolské (vyučen)
 středoškolské s maturitou
 vyšší odborné
 vysokoškolské
 doktorské

4. Setkali jste se již někdy s pojmem společenská odpovědnost nebo společensky odpovědné chování firem?

- ano
 ne

5. Jste spokojeni s ochotou, se kterou přistupují zaměstnanci úřadu k Vaším problémům?

- ano
 spíše ano
 nevím
 spíše ne
 ne

6. Jste spokojeni se způsobem jednání a komunikací?

- ano
 spíše ano
 nevím
 spíše ne
 ne

7. Byl Váš požadavek vyřízen s odborným přehledem?

- ano
 spíše ano
 nevím
 spíše ne
 ne

8. Vyšel Vám úředník vstříc a byl Vám nápomocen při řešení problémů?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

9. Byly Vám podány maximální informace, aby Váš požadavek byl vyřízen, co nejrychleji a nejefektivněji?

- ano vždy
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne nikdy

10. Byl Váš problém vyřešen ve stanovené, popřípadě odpovídající lhůtě?

- ano vždy
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne nikdy

11. Bylo vyřízení Vašeho požadavku podmíněno věcným darem, finančním obnosem nebo poskytnutím nějaké výhody?

- ano vždy
- často
- zřídka
- nikdy

12. Pokud jste se setkali s vyřizováním podobné záležitosti i u jiného občana, jednali úředníci stejným postupem?

- ano vždy
- často
- zřídka
- nikdy
- s tímto jsem se ještě nesetkal/a

13. Jak se změnilo prostředí obce, ve které žijete od posledních komunálních voleb?

- významně k lepšímu
- došlo k dílčím pozitivním změnám
- nijak
- v některých oblastech došlo ke zhoršení
- nejsem schopen posoudit

14. Na které oblasti se významněji soustředí management úřadu? (vepište pořadí, 1 znamená nejvíce)

- životní prostředí
- zlepšení podmínek života v obci
- jednání s podnikateli
- oblast kultury

- sport mládeže
- budování školských zařízení a péče o ně

15. Na kterou z těchto oblastí by se mělo vedení obce zaměřit více? (vepište pořadí,

1 znamená nejvíce)

- životní prostředí
- zlepšení podmínek života v obci
- jednání s podnikateli
- oblast kultury
- sport mládeže
- budování školských zařízení a péče o ně

JEŠTĚ JEDNOU DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS PŘI VYPLŇOVÁNÍ TOHOTO DOTAZNÍKU.

Zdroj: Vlastní práce

Příloha č. 4: Dotazníky určené zaměstnancům úřadu

Dobrý den,

jsem studentem Soukromé vysoké školy ekonomické ve Znojmě a v rámci své bakalářské práce na téma: „Společenská odpovědnost a etické jednání městského úřadu Znojmo“ se na Vás obracím s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je určen zaměstnancům městského úřadu a jeho vyplnění je zcela anonymní, proto Vás žádám o maximální upřímnost při vyplňování.

Předem děkuji za spolupráci.

1. Uveďte svůj věk:

2. Uveďte pohlaví:

- žena
- muž

3. Uveďte dosažené vzdělání:

- základní
- středoškolské (vyučen)
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské
- doktorské

4. Jak dlouho působíte jako zaměstnanec v této instituci?

5. Uveďte funkční postavení v úřadě:

- technický pracovník
- řadový úředník
- zástupce vedoucího odboru
- vedoucí odboru
- zastupitel

vrcholné vedení radnice

6. Setkali jste se někdy s pojmem společenská odpovědnost nebo společensky odpovědné chování firem?

- ano
 ne

7. Myslíte si, že máte dobré znalosti v oblasti společenské odpovědnosti organizací?

- určitě ano
 asi ano
 asi ne
 určitě ne
 slyším o ní poprvé
 nevím

8. Domníváte se, že společensky odpovědné chování by se mělo stát výsadou pouze podnikatelského sektoru?

- ano, pouze velkých firem
 ano
 nevím
 všech institucí

9. Hodnotíte fungování Vašeho úřadu jako společensky odpovědné?

- určitě ano
 asi ano
 asi ne
 určitě ne
 nevím

10. Za projev společenské odpovědnosti Vaší instituce považujete nejvíce? (vepište pořadí, 1 znamená nejvíce)

- péči o zaměstnance
 maximalizaci efektivnosti činností
 dodržování zákonných norem
 sponzoring
 šetrné chování k životnímu prostředí
 jiné

11. Co vnímáte jako největší problémy v současném řízení úřadů? (vepište pořadí, 1 znamená nejvíce)

- lež
 loajalita k firmě
 znečišťování životního prostředí
 nepoctivost
 protekcionismus
 nepotismus (postup na základě neformálních vtaů, nikoliv dle vzdělání, schopností,...)
 diskriminace
 únik informací
 tunelování
 nedodržení smluv a dohod

- střet zájmů
- nedodržování zákonů
- zneužívání zaměstnanců
- jiné

12. Co Vaši organizaci přimělo ke společensky odpovědnému chování? (vepište pořadí, 1 znamená nejvíce)

- vnitřní přesvědčení managementu
- tradiční přístup
- motivace na základě spolupráce se zahraničím
- dlouhodobý přínos v podobě pozitivního ohlasu veřejnosti
- zlepšení image radnice
- snaha udržet a přilákat kvalitní zaměstnance
- pomoc komunitě, pro kterou je náš úřad spádovým
- tlak z vnějšku
- výhodná investice
- zlepšení vztahů se všemi zainteresovanými skupinami
- jiné

13. Co by se muselo změnit, aby se Váš úřad choval více společensky odpovědně? (vepište pořadí, 1 znamená nejvíce)

- odpor ze strany managementu
- odpor ze strany nadřízeného orgánu
- musela by se změnit daňová politika
- musela by se změnit legislativa
- musela by se změnit nálada ve společnosti
- musela by se změnit obecná kultura
- museli by to vyžadovat voliči, popř. zainteresované skupiny
- jiné

14. Je společenská odpovědnost součástí strategie Vaší instituce (je součástí vize)?

- ano
- ne
- nevím

15. Má Váš úřad zpracovanou strategii pro oblast společenské odpovědnosti?

- ano
- ne
- nevím

16. Kdo se ve Vašem úřadě zajímá společenskou odpovědností?

- specializovaný pracovník
- vedení organizace
- personalista
- marketingový pracovník
- pracovník PR
- někdo jiný

17. Jak jsou zaměstnanci informováni o společensky odpovědném chování?

- webové stránky úřadu

- intranet
- výroční zprávy
- porady
- noviny
- nástěnky
- zaměstnanecké akce
- letáky
- kompletní zprávy úřadu
- informační letáky
- články v novinách
- jiné
- neinformujeme vůbec

18. Jestliže neinformuje úřad o aktivitách společensky odpovědného chování, proč tomu tak je?

- Nechceme, abychom byli vnímání jako chlubilové.
- Je to přirozený jev, proč tedy o tom hovořit?
- Nemá to význam. Veřejnost tyto aktivity vnímá jako marketingový tah.
- Uvažujeme o tom.
- Nemáme na takovou činnost prostředky.
- Jiné důvody

19. Má Váš úřad etický kodex?

- ano
- ne
- nevím

20. Vzděláváte se pravidelně v rámci Vaší profese?

- ano, několikrát ročně
- ano, jednou do roka
- občas
- zřídka
- nikdy

21. Do současného zaměstnání jste byl/a přijat/a na základě:

- konkurzního řízení
- doporučení zaměstnanecké agentury
- doporučení interního zaměstnance
- na základě známostí s výš postavenou osobou v úřadě

22. Jste spokojen s komunikací s nadřízeným?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

23. Jste spokojen s řízením vašeho pracovního místa?

- ano
- spíše ano

- nevím
- spíše ne
- ne

24. Jste spokojen s komunikací mezi kolegy?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

25. Jste spokojen se vztahy na pracovišti?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

26. Vztahy na pracovišti jsou výsledkem:

- zejména formálních vztahů
- spíše formálních vztahů
- formálních a neformálních vztahů
- spíše neformálních vztahů
- zejména neformálních vztahů

27. Existuje zpětná vazba na Vaši práci?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

28. Shledáváte systém odměňování spravedlivým?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

29. V případě plnění úkolů nad rámec Vašich obvyklých povinností, bývá vaše práce ohodnocena:

- zvýšením mzdy
- pochvalou
- není oceněno
- jinak

30. Byl jste někdy ovlivňován při volbě rozhodnutí, které vycházelo z Vašich pravomocí vašim nadřízeným?

- vždy
- velmi často

- často
- občas
- jednou
- ne, nikdy

31. Při řešení podobných případů používáte stejných postupů, měřítek a metodiky?

- ano vždy
- podle situace
- vždy případ od případu se mění

32. Při vyřizování pracovních záležitostí konáte:

- ihned
- bez zbytečných průtahů
- až v zákonem stanovené lhůtě
- po zákonem stanovené lhůtě

33. Při jednání s veřejností poskytujete maximální informace, aby účastníkovi řízení nevznikaly vyšší finanční náklady, než je nezbytně nutné?

- ano vždy
- často
- zřídka
- nikdy

34. Seřad'te vaše priority při rozhodování (očísľujte pořadí, 1 nejvyšší priorita, 5 nejnižší).

- zájem úřadu
- zájem veřejnosti
- rodina
- blízké a příbuzné osoby
- právnické nebo fyzické osoby, s nimiž mám obchodní nebo politické vztahy

35. V souvislosti s výkonem pracovní činnosti se setkávám se situací, že dostávám dárky či jiná zvýhodnění pro sebe či někoho blízkého:

- často
- zřídka
- nikdy

36. Tyto dárky a výhody přijímám:

- vždy
- často
- někdy
- zřídka
- nikdy

37. Pokud hodnotíte činnost úřadu lze konstatovat, že je politicky absolutně nezávislá?

- ano vždy
- často
- zřídka
- nikdy, je zcela závislá

DĚKUJI ZA VAŠI OCHOTU A ČAS PŘI VYPLŇOVÁNÍ TOHOTO DOTAZNÍKU.
Zdroj: Vlastní práce