

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Denisa Lebedová

Utváření a zkvalitňování firemní kultury

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce:

Prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2017-2020

DIPLOMA THESIS

Denisa Lebedová

Shaping and improving corporate culture

Prague 2020

Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

Prohlášení

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

V Praze dne 16. 2. 2020

Denisa Lebedová

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce, Prof. PhDr. Karlu Kamišovi, CSc., za účinnou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji Mgr. Petře Novotné a Bc. Petře Dolečkové za pomoc při dotazníkovém šetření a Mgr. Martinu Aschenbrennerovi za korekturu mé diplomové práce. Děkuji svému manželovi Františkovi za velkou podporu a pomoc při zpracovávání diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce „Utváření a zkvalitňování firemní kultury“ vymezuje pojem firemní kultury a řízení organizace. Teoretická část seznamuje s pojmy firemní kultura, řízení lidských zdrojů a veřejná správa. Praktická část popisuje, zkoumá a vyhodnocuje firemní kulturu v organizaci, konkrétně na Městském úřadě v České Lípě. Závěr šetření může sloužit personálnímu oddělení a tajemníkovi úřadu pro další opatření při utváření a zkvalitňování firemní kultury na úřadě, dále pak v oblasti řízení lidských zdrojů vedoucí ke zkvalitňování služeb úřadu vůči občanům města.

Klíčová slova

Artefakty firemní kultury, etický kodex, firemní kultura, hodnoty firemní kultury, motivace, personální management, postoj firemní kultury, rozvoj lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, sdílení firemní kultury, státní správa, styly řízení, typy firemní kultury, vliv firemní kultury, zásady firemní kultury

Annotation

Master thesis "Creation and improvement of corporate culture" defines the concept of corporate culture and organization management. The theoretical part introduces the concept of corporate culture, human resources management and public administration. The practical part describes, examines and evaluates the corporate culture in the organization, specifically at the town hall in Česká Lípa. The conclusion of the investigation can be used by the HR department and the secretary of the town hall for further innovations in shaping and improving the corporate culture at the town hall, as well as human resources management leading to the improvement of the services of the town hall towards the citizens of Česká Lípa.

Keywords

Corporate culture artifacts, ethical codex, corporate culture, corporate culture values, motivation, personal management, corporate culture attitude, human resources development, human resources management, corporate culture sharing, state administration, management types, corporate culture types, corporate culture influence, corporate culture principles

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 FIREMNÍ KULTURA.....	11
1.1 Definice firemní kultury	11
1.2 Hodnoty firemní kultury	11
1.3 Zásady firemní kultury.....	12
1.4 Postoje firemní kultury	12
1.5 Artefakty firemní kultury	12
1.6 Úrovně firemní kultury	13
1.7 Faktory ovlivňující firemní kulturu	13
1.8 Hrdinové firemní kultury	14
1.9 Typy firemní kultury.....	14
1.9.1 Dělení podle Michaela Armstronga	14
1.9.2 Dělení podle profesora Jana Bartáka.....	16
1.10 Utváření firemní kultury	17
1.11 Zkvalitňování firemní kultury.....	18
2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ.....	19
2.1 Východiska řízení lidí v organizacích	19
2.2 Styly řízení zaměstnanců	19
2.3 Poslání personálního řízení	20
2.4 Funkce personálního řízení	21
2.5 Role personálního řízení	22
2.6 Způsobilosti personálních manažerů	22
3 VEŘEJNÁ SPRÁVA	23
3.1 Základní pojmy	23
3.2 Veřejná správa v letech 1990 – 2009	25
3.3 Význam veřejné správy	25
3.4 Etický kodex úředníka	27
3.4.1 Zákonnost.....	27
3.4.2 Rozhodování	28
3.4.3 Profesionalita	28
3.4.4 Nestrannost	28

3.4.5	Rychlost a efektivita.....	28
3.4.6	Střet zájmů	29
3.4.7	Korupce.....	29
3.4.8	Nakládání s veřejnými prostředky	29
3.4.9	Mlčenlivost	29
3.4.10	Informování veřejnosti.....	29
3.4.11	Veřejná činnost.....	30
3.4.12	Reprezentace.....	30
PRAKTICKÁ ČÁST		30
4	POPIS OBJEKTU.....	30
4.1	Schéma Městského úřadu Česká Lípa	31
4.2	Organizační kultura na městském úřadě	33
4.3	Cíl výzkumu.....	36
4.4	Stanovené hypotézy	37
4.5	Metodologie diplomové práce	38
4.6	Dotazníkové šetření – uzavřené otázky	38
4.6.1.	Otázka 1.	38
4.6.2.	Otázka 2.	39
4.6.3.	Otázka 3.	39
4.6.4.	Otázka 4.	40
4.6.5.	Otázka 5.	40
4.6.6.	Otázka 6.	41
4.6.7.	Otázka 7.	41
4.6.8.	Otázka 8.	42
4.6.9.	Otázka 9.	42
4.6.10.	Otázka 10.	43
4.6.11.	Otázka 11.	44
4.6.12.	Otázka 12.	44
4.6.13.	Otázka 13.	45
4.6.14.	Otázka 14.	45
4.6.15.	Otázka 15.	46
4.6.16.	Otázka 16.	46
4.6.17.	Otázka 17.	47
4.6.18.	Otázka 18.	47

4.6.19. návratnost dotazníků	48
4.7 Dotazníkové šetření – otevřené otázky	48
4.7.1. Otevřená otázka 19.....	49
4.7.2. Otevřená otázka 20.....	50
4.7.3. Otevřená otázka 21.....	51
4.7.4. Otevřená otázka 22.....	52
4.7.5. Otevřená otázka 23.....	53
4.7.6. Otevřená otázka 24.....	54
4.8. Zhodnocení výzkumu	55
4.8.1. Hypotéza 1.	55
4.8.2. Hypotéza 2.	56
4.8.3. Hypotéza 3.	56
4.8.4. Hypotéza 4.	56
4.8.5. Hypotéza 5.	57
4.8.6. Hypotéza 6.	57
4.8.7. Hypotéza 7.	58
4.8.8. Hypotéza 8.	58
4.8.9. Hypotéza 9.	58
4.8.10. Hypotéza 10.....	59
4.8.11. Hypotéza 11.....	59
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	67

ÚVOD

„Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik, je to, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.“

(Tomáš Baťa)

S pojmem firemní kultury či kultury organizace se dnes setkáváme v roli majitele firmy, ředitele, zaměstnance, zákazníka nebo veřejnosti. Pro přesné vyjádření firemní kultury existuje řada definic. Tato diplomová práce ve své teoretické části pojem firemní kultury vysvětluje a seznamuje s jejími typy, hodnotami, zásadami, postoji artefakty a objasňuje význam. Právě firemní kultura vede k dosažení hodnoty v podobě spokojeného zákazníka, klienta nebo občana obce. Je cestou ke zvýšení zisku, prestiže a významu firmy či organizace. Konkurence může okopírovat produkty, technologie, procesy, služby, přesvědčí kvalitní pracovníky ke spolupráci. Nikdy však nedokáže okopírovat firemní kulturu, protože se jedná o dlouhodobý proces utváření a zkvalitňování, na kterém se podílejí všichni pracovníci. Nedílnou součástí utváření kultury je důvěra, která má vliv hlavně na výkonnost firmy nebo organizace. Firemní kultura je úzce provázaná s řízením lidských zdrojů. O něm pojednává další teoretická část této práce. Seznamuje s východisky řízení lidí v organizacích, styly řízení zaměstnanců, s posláním personálního řízení nebo se způsobilostí personálních manažerů.

V praktické části pomocí dotazníkového šetření diplomová práce zjišťuje, jak firemní kultura ovlivňuje a motivuje výkon zaměstnance, konkrétně na městském úřadě v České Lípě. Cílem praktické části je pak vyhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců městského úřadu v oblasti státní správy a samosprávy. Vyhodnocené závěry mohou odhalit skutečnosti způsobující na úřadě konflikty a bránící v růstu a zkvalitňování služeb pro občany. Zároveň mohou sloužit tajemníkovi úřadu a personálnímu oddělení k utváření a zkvalitňování firemní kultury dále pak v oblasti řízení lidských zdrojů na Městském úřadě v České Lípě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

1.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY

Definice firemní kultury existuje několik.

Profesor Barták definuje firemní či organizační kulturu jako „soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které ovlivňují profiremní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a k vykonávané práci.“¹

Docentka Lukášová uvádí ve své publikaci *Organizační kultura a její změna firemní kulturu* jako „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci.“²

Michael Armstrong vysvětluje ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů*, že „kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizací. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“³

1.2 HODNOTY FIREMNÍ KULTURY

Hodnoty firemní kultury vystihují vztah zaměstnance k firmě, k jejím cílům, ke skupině, ve které pracuje, ke svým kolegům, sdílí to, co je dobré, vnímá to, co je záporné.

¹ BARTÁK, J.: *Personální řízení, současnost a trendy*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha 2011. ISBN 978-80-7452

² LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. Grada. Praha 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing. Praha 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Významná je však shoda hodnot v etickém kodexu firmy se skutečně sdílenými hodnotami ve firmě. Mezi hodnoty firemní kultury může jistě patřit profesionalita, etické jednání, dokonalost výkonu, týmová práce, důvěryhodnost, respekt, odpovědnost, péče či rovné zacházení.

1.3 ZÁSADY FIREMNÍ KULTURY

Zásady firemní kultury jsou zformulovaná pravidla žádoucího chování ve firmě nebo v organizaci. Mohou to být dané způsoby chování, oblékání, komunikace nebo postupy jednání se zákazníky nebo s občany. V takovém případě může hrozit nebezpečí, že zaměstnanci přijmou tyto zásady pouze z donucení a neztotožní se s nimi. Lépe je podílet se na tvorbě zásad spolu se zaměstnanci, kteří potom budou v duchu těchto zásad pracovat.

1.4 POSTOJE FIREMNÍ KULTURY

Postoje firemní kultury znamenají stav pohotovosti k realizaci určitého chování nebo jednání a jsou hlavním nástrojem kontaktu člověka nebo zaměstnance s realitou. Regulují jejich reakce vůči věcem, skupinám i jednotlivcům, událostem a artefaktům. Postoje dělíme na vzájemně navazující postoje kognitivní, emocionální a konativní.

Kognitivní postoje se týkají především názorů a myšlenek osob o předmětu postoje. **Emocionální** postoje vyjadřují to, co k předmětu postoje osoba cítí a postoje **konativní** se týkají sklonů či jednání ve vztahu k předmětu postoje.

1.5 ARTEFAKTY FIREMNÍ KULTURY

Artefakty mohou být materiální nebo nemateriální. Mezi materiální artefakty patří pracovní prostředí, nástěnky, plakáty, brožury a firemní symboly. Nemateriální artefakty představují firemní zvyky, příběhy, jazykový styl, oslovování, komunikace, firemní rituály nebo znělky. Podle Armstronga jsou artefakty viditelné a hmatatelné, které zaměstnanci vidí, slyší nebo vnímají. Mezi artefakty může patřit pracovní prostředí, způsob oslovení nebo jazyk korespondence. Artefakty pak mohou ve firmě nebo v organizaci mnohé odhalovat.

1.6 ÚROVNĚ FIREMNÍ KULTURY

Profesor Barták zmiňuje tři úrovně firemní kultury podle Edgara Scheina. „Na první úroveň řadí artefakty. Jsou viditelné, snadno ovlivnitelné, ale lze je jen těžko interpretovat bez znalostí dalších dvou rovin. Na druhou úroveň staví hodnoty, pravidla a normy (v našem pojetí zásady). Ty jsou méně viditelné, méně ovlivnitelné a příslušníky dané kultury částečně uvědomované. Nejvyšší úroveň vyjadřuje přesvědčení. Tedy srozumění zaměstnanců s firemní vizí, posláním, hodnotami, pravidly i artefakty.“⁴ Častou chybou bývá vytváření artefaktů bez vazby na firemní filozofii a hodnoty, formulace hodnot a zásad, pravidel a artefaktů bez participace zaměstnanců, pouze formální funkce hodnot, pravidel a artefaktů. Mezi další chyby patří absence sdílení firemní kultury managementem nebo nevyužití leadershipu.

1.7 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FIREMNÍ KULTURU

Vedle hodnot, zásad, postojů a artefaktů ovlivňuje firemní kulturu podle profesora Bartáka řada vnitřních a vnějších faktorů. Mezi **vnitřní faktory** patří kultura firmy nebo organizace, tržní pozice, dynamika a rizikovost podnikání, firemní vize, poslání, ideologie, strategie, legislativa a politika, styl řízení lidí a soulad a nesoulad zájmu vlastníků, managementu, odborů a zaměstnanců. **Vnější faktory** zahrnují politický systém, ekologii, ekonomický systém, sociální systém, legislativu EU a ČR a morální hodnoty.

Vlivy, které působí na firemní kulturu, mohou být na **makroúrovni**. Mezi ně patří národní kultura, konkurenční prostředí, dynamika změn a rizikovost předmětu podnikání. Právě národní kultura může ovlivňovat tvorbu organizačních struktur, styly řízení, motivaci zaměstnanců či postavení vedoucího.

Na hodnoty, zásady a postoje zaměstnanců ve firmě či organizaci může mít vliv kladný nebo záporný vliv podnikatelské prostředí. Značný význam má fakt, zda jsou zaměstnanci všech profesí skutečně sdílení nebo jen formálně vykazování.

⁴ BARTÁK, J.: *Personální řízení, současnost a trendy*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha 2011. ISBN 978-80-7452

1.8 HRDINOVÉ FIREMNÍ KULTURY

Součástí firemní kultury jsou i její hrdinové. Docentka Lukášová uvádí, že pro ostatní zaměstnance „jsou totiž hrdinové zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce.“⁵ Hrdinové mohou podle docentky Lukášové především motivovat zaměstnance, poskytují správný model chování, nastavují úroveň výkonu, ukazují možnost úspěchu každého zaměstnance a posilují výjimečnost firmy, ve které pracují. Mezi významné firemní hrdiny řadí docentka Lukášová např. Tomáše Baťu. Takový typ hrdiny může ovlivnit několik generací. Naopak někdo se stává hrdinou dne nebo roku. V některých firmách vyhláší zaměstnance měsíce, který za svůj pracovní výkon získá zvláštní ohodnocení. Podle docentky Lukášové může dojít k určitému riziku při úmyslném vytváření firemního hrdiny. Pokud bude firemní hrdina vybrán z nesprávných lidí, může dojít z hlediska utváření firemní kultury k varovným signálům nebo bude vybraný hrdina demotivovat ostatní pracovníky. Pokud převládá typ firemní kultury procesní, nebude mít firemní hrdina příliš velký význam, spíše naopak.

1.9 TYPY FIREMNÍ KULTURY

1.9.1 Dělení podle Michaela Armstronga

Michael Armstrong uvádí ve své publikaci Řízení lidských zdrojů dělení dle Harrisona, Handyho, Scheina a Williamse, Dobsona a Walterse.

Harrison vytvořil kategorie nazvané jako ideologie organizace.

- **Ideologie orientované na moc** vytvářejí soutěživé klima a reagují kladně spíše na osobnost než na odbornost.
- **Ideologie orientované na lidi** je shodnou ideologií, která odmítá kontrolu managementu.

⁵ LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. Grada. Praha 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

- **Ideologie orientovaná na výkon** je zaměřená na schopnosti zaměstnanců a bývá dynamická.
- **Ideologie orientovaná na roli** se orientuje na legálnost, legitimitu a byrokracii.

Handy vytvořil typologii na základě Harrisonovy klasifikace, používal však termín kultura místo ideologie.

- **Kultura moci** je orientovaná na moc, která vychází z centra firmy. Atmosféra v této kultuře je soutěživá s minimem pravidel nebo procedur.
- **Kultura role** je spojena především s funkcemi, a ne s lidmi. Práce je řízena pravidly a procedurami, popis pracovního místa má větší význam než pracovník, který funkci vykonává.
- **Kultura úkolu** se přizpůsobuje a velký význam má týmová práce. Cílem je spolupráce správných lidí. Větší vliv má moc odborná než moc osobní či funkce.
- **Kultura osoby** slouží a pomáhá pouze jedincům, kteří jsou středem zájmu.

Schein definoval čtyři kultury.

- **Kultura moci** je kulturou, která se opírá o vedení několika lidí a o jejich schopnosti. V této kultuře se projevují tendence k podnikavosti.
- **Kultura role** je vhodná pro stabilní prostředí s jasně definovanými pravidly a rolemi. Moc je rozdělena mezi vůdce a byrokratickou strukturu.
- **Kultura úspěchu** zdůrazňuje osobní motivaci a oddanost. Důležitá je aktivita, nadšení a účinek.
- **Kultura podpory** je založena na smyslu pro odpovědnost, solidaritě, vzájemnosti a důvěře.

Williams, Dobson a Walters přeformulovali kategorie, které uvádí Harrison a Handy.

- **Orientace na moc** je typická pro organizaci, která chce ovládat své prostředí. Vykonavatelé moci chtějí mít své podřízené pod absolutní kontrolou.
- **Orientace na roli** zdůrazňuje hierarchii a postavení. Významná je legalita, legitimita a odpovědnost.

- **Orientace na úkol** je zaměřena na splnění úkolu. Autorita a moc je postavena na znalostech a schopnostech.
- **Orientace na lidi** slouží potřebám svých členů. Jedinec má ovlivňovat druhého jedince svým příkladem a užitečností.

1.9.2 Dělení podle profesora Jana Bartáka

Profesor Barták dělí firemní kulturu na základě typologie Harrisona a Handyho následovně:

- **Kultura moci** je založena na dominantním a autoritativním jedinci, Tato kultura je velmi flexibilní, dokáže rychle reagovat na změny nebo hrozby. Je založena na řízení direktivního jedince. Tato kultura je typická především pro malé organizace, rodinné podniky nebo obchodní a finanční společnosti.
- **Funkční kultura** je typická především pro státní správu. Zakládá se na byrokratickém modelu s vertikální strukturou a víceúrovňovým řízením, které je typické pro městské a krajské úřady. Tato kultura je založena na tom, aby byly činnosti vykonávány správně. Podléhá řadě kontrolních a monitorovacích činností, Tato kultura není příliš flexibilní a neumožňuje zaměstnancům rozvíjet jejich potenciál a ambice.
- **Kultura rolí** je uplatňována taktéž ve státní správě nebo v některých nadnárodních společnostech. Je založena na rolích, kterým jsou dána pravidla, postupy a odpovědnost. Pracovníci zastávající tyto role, musí pravidla a postupy dodržovat, nejsou od nich očekávány žádné inovace.
- **Kultura úkolů** se orientuje na cíl. Tento typ kultury využívají firmy s dynamikou, na které silně působí konkurence. Výsledný produkt, výrobek nebo služby, nemají dlouhou životnost. Pravomoci pracovníků se odvíjejí spíše od způsobilosti pracovníka než od zastávané pozice. Tento typ kultury je typický především pro reklamní a PR agentury, auditorské, expertizní a poradenské agentury, burzy a média.
- **Procesní kultura** je postavena na týmové spolupráci, která vede firmu ke společnému cíli. V tomto typu kultury spolupracují aktivní a vzájemně spolupracující pomáhající si jedinci, kteří uplatňují a rozvíjejí svůj potenciál

při realizaci sdílených podnikatelských záměrů. Tato kultura se opírá o leadership, teambuilding a synergii týmové práce.

- **Osobnostní kultura** je vhodná pro jedince, kteří pracují samostatně, jsou však spojováni kulturou organizace, kde pracují. Mezi takové organizace patří redakce nebo ateliéry architektů či designérů. Osobnostní kultura je vhodná pouze pro specifické profese, kterými jsou např. výtvarníci, vědci, poradci, žurnalisté nebo makléři.

1.10 UTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY

Armstrong uvádí, že kultura je formulována vůdci v organizaci, především těmi, kteří formulovali firemní kulturu v minulosti. Podle Scheina se lidé s vizionářskými vůdci ztotožňují. Sledují, jak se vůdci chovají, co očekávají, čemu věnují pozornost. Takové vůdce si pak berou za vzor. Podle Scheina mohou kulturu organizace utvářet i kritické případy – významné události, ve kterých lze najít modely žádoucího i nežádoucího chování. Podle Furnhama a Guntera se kultura vytváří především kvůli udržení efektivních pracovních vztahů mezi členy organizace. Vytvořená kultura upevňuje hodnoty a očekávání. Přitom vnější prostředí může být dynamické, nebo naopak stálé. Firemní kultuře se podle Scheina učí lidé v průběhu času. Mohou se jí učit podle traumatického modelu vytvořením obranného mechanismu proti hrozbě. Další možností je model pozitivního upevňování vědomí. V tomto modelu dochází k pevnému usazení fungujících postupů.

Podle profesora Bartáka firemní kultura umožňuje a podporuje sladění či slad'ování zájmů zaměstnanců a firmy, identifikaci pracovníka s firmou, participaci a kooperaci, neformální skupinové vazby, akceptaci záměrů, strategie, poslání firmy, péči o zákazníka, otevřenost změnám, sdílení měřítek úspěchu s uplatněním principu neustálého zlepšování, sdílení prostředků k dosažení cílů. Dále pak je to zvyšování odolnosti vůči negativním vlivům a orientaci zaměstnanců na změny a nové přístupy, seberealizace a sebevzdělávání zaměstnanců, a energetizace zaměstnanců – utváření a upevňování spolupodnikatelských přístupů, zvyšování stupně sounáležitosti zaměstnance s firmou, kultivaci jeho postojů, přístupů, profiremní aktivity a iniciativy. (Barták. 2011, s. 25)

1.11 ZKVALITŇOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY

Profesor Barták uvádí, že pokud chceme budovat znalostní organizaci a zvyšovat výkonnost firmy, je nutné usilovat o zlepšení firemní kultury. Znamená to umožnit zaměstnancům vykonávat práci, pro kterou jsou způsobilí, která je baví a uspokojuje. Pokud práci vykonávají v dobrém prostředí, mohou dosáhnout nadprůměrných výsledků, ze kterých mohou profitovat sami zaměstnanci a zároveň firma. Z tohoto faktu vyplývá, že je důležité zaměstnance motivovat, účastnit se na firemních záměrech, energetizovat zaměstnance a podpořit schopnost a ochotu angažovat se pro firmu. „Kultura firmy umožňuje identifikovat, usměrňovat, kultivovat, uvolňovat a dále rozvíjet energetizaci zaměstnanců.“⁶

1.12 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY

V současné době je aktuální otázka slušného a rovného zacházení se zaměstnanci. Právě proto má firemní kultura význam. Její význam je především ve slušném zacházení se zaměstnanci firmy nebo organizace a vede k vypracování etických kodexů. V těchto kodexech jsou uvedena pravidla slušného chování zaměstnanců vůči sobě a také jejich chování vůči zákazníkům nebo vůči veřejnosti.

⁶ BARTÁK, J.: *Personální řízení, současnost a trendy*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha 2011. ISBN 978-80-7452

2 LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ŘÍZENÍ

„Řízení lidských zdrojů vychází především z filozofie a strategie organizace rozpracované pro oblast sociálního subsystému organizace ve strategii řízení lidských zdrojů. Uplatňuje se v personální politice, projektovém plánování a v řízení všech personálních procesů a činností.“⁷

2.1 VÝCHODISKA ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH

Firemní filozofie ukazuje směr podnikatelských aktivit organizace, její hodnoty a základní východiska v řízení lidí. **Strategie lidských zdrojů** formuluje směr řízení lidských zdrojů. **Politiky lidských zdrojů** určují firemní strategii a řízení lidských zdrojů a realizaci hodnot a principů organizace při řízení lidských zdrojů. **Procesy v oblasti lidských zdrojů** obsahují postupy a metody k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů. **Praxe v oblasti lidských zdrojů** řadí formální, neformální a informální přístupy při řízení lidí v organizaci. **Programy v oblasti lidských zdrojů** umožňují realizovat plánovitě strategii, politiku a praxi oblasti lidských zdrojů. (Barták. 2011, s. 11)

Cílem řízení lidských zdrojů je schopnost organizace plnit své cíle prostřednictvím svých zaměstnanců.

2.2 STYLY ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ

- Patriarchální styl vyžaduje uznání, poslušnost a vděčnost členů. Nejvyšší autoritou je otec, kterého uznává celá rodina.
- Charismatický styl prosazuje pomocí charismatického leadera participaci zaměstnanců na firemních záměrech.
- Autokratický styl je uplatňován především v armádě a u policie, rozhodování je pouze shora bez zpětné vazby mezi podřízeným a nadřízeným.

⁷ BARTÁK, J.: *Personální řízení, současnost a trendy*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha 2011. ISBN 978-80-7452

- Byrokratický styl je uplatňován především ve státní správě. Práce je vykonávána podle daného příkazu, normy, harmonogramu nebo podle technologického postupu.
- Demokratický styl podporuje participaci pracovníků, kooperaci, týmovou spolupráci, zohledňuje osobnost řízeného pracovníka a rozvíjí osobní zainteresovanost pracovníka.
- Liberální styl je vhodný při řízení uměleckých, vědeckých, konzultačních nebo poradenských profesí. Pravomoci a odpovědnost za plnění daných úkolů je přenesena na podřízené.
- Integrující styl střídá přínosy autokratického a demokratického stylu. Přestože nadřízený nařizuje svým zaměstnancům, co mají řešit, zároveň umožňuje participaci pracovníků na způsobu řešení.

2.3 POSLÁNÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Hlavním úkolem personálního řízení je schopnost organizace plnit své cíle prostřednictvím správných lidských zdrojů. Personální řízení je řídicí a rozhodovací proces, který své cíle vymezuje firemní a personální strategií. Firemní strategií rozumíme zaměření firmy k dosažení podnikatelských cílů. Firemní strategii rozpracovává personální strategie. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a podmiňují jejich využívání. Personální management je zodpovědný za sociální subsystém organizace. Zodpovídá především za systémový přístup ke všem personálním činnostem, které jsou vzájemně provázány. Dále zodpovídá za organizaci personálních činností, plánování, projektové řízení a motivační vedení. Personální činnosti jsou řízeny ve všech fázích zaměstnaneckého cyklu. Jedná se o plánování lidských zdrojů, nábor, výběr, adaptaci, vzdělávání, hodnocení, odměňování, plánování rozvoje pracovníků, přípravu personálních rezerv, práci s talenty, povyšování, ukončení pracovního poměru a outplacig.

Podle profesora Bartáka by organizace měla zaměstnávat kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky a zvyšovat jejich motivaci a oddanost oceňováním a odměňováním za vše, co dělají a čeho dosahují a za osvojené dovednosti a schopnosti.

Cílem organizace je vytvořit prostředí, ve kterém produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky budou rozvíjet týmovou spolupráci.

2.4 FUNKCE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Mezi funkce personálního řízení řadíme plánování, organizování, motivování, regulaci a kontrolu.

Plánování upřesňuje strategické (dlouhodobé), taktické (střednědobé) a operační (krátkodobé) cíle a směr k dosažení v daném čase, požadované kvantitě a kvalitě.

Organizování spojuje návazné činnosti do uzavřených a hierarchicky uspořádaných organizačních celků. Má za úkol vytvářet dynamickou a flexibilní strukturu a plnit úkoly firemních cílů.

Motivování vychází z vnitřních motivů pracovníka, z jeho sounáležitosti s organizací, sladění osobních a firemních zájmů, z ochoty pracovníka dále se rozvíjet a svůj potenciál využít ve prospěch organizace. Firma dosáhne vyššího cíle v případě, že má aktivní pracovníky, kteří mají zájem o výsledky. Svých cílů dosáhne organizace v případě, že respektuje osobnost pracovníka, využívá jeho schopností a pomáhá vytvářet vztahy na pracovišti, firemní kulturu, prostředí a styl pracovního života. Prostor, které pracovníka uspokojuje, upevňuje jeho sounáležitost s organizací.

Regulování eliminuje odchylky od záměrů v řízení. Význam regulace stoupá v případě nepředvídaných změn.

Kontrolování posuzuje kvalitu realizace personálních činností.

Výše jmenované personální činnosti vycházejí ze strategie organizace, jsou ve strategii specifikovány a prostřednictvím personální politiky prezentovány zaměstnancům. Personální politika zahrnuje pracovní podmínky, požadavky na efektivní zvládnutí pracovních povinností, zaměstnanecké výhody, kritéria pracovního hodnocení, metody odměňování, pravidla interní komunikace a kolektivní vyjednávání.

2.5 ROLE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Personální management plní tyto role:

- business partnera – spolupracuje s managementem, odpovídá za efektivní řízení lidských zdrojů
- tvůrců a realizátorů personální strategie vycházející ze strategie organizace pro řízení sociálního subsystému
- podněcovatelů tvorby firemní vize, poslání, hodnotové orientace, stylu života v organizaci, firemních symbolů a jejich respektování a sdílení
- tvůrců personální politiky organizace
- garantů procesního řízení personálních činností
- analytiků a řešitelů personálních (návazně i organizačních) problémů
- instruktorů, trenérů, rádců a konzultantů manažerů (zejména liniových) v oblastech měkkých dovedností
- usnadňovatelů zavádění personální politiky a personálních procesů
- poskytovatelů personálního a personálně právního poradenství manažerům a ostatním zaměstnancům
- dodavatelů personálních služeb (nábor, výběr, přijímání pracovníků, adaptace pracovníků, vzdělávání, rozvoj, hodnocení, odměňování, apod.)
- inovátorů zaměřených na zlepšování firemní kultury, mezilidských vztahů, motivace, spokojenosti a profiremní orientace zaměstnanců

(Barták. 2011, s. 30)

2.6 ZPŮSOBILOSTI PERSONÁLNÍCH MANAŽERŮ

Personální manažer by měl znát dobře strategii organizace a sdílet vizi organizace, poslání hodnoty, symboly a kulturu. Ke konkurenceschopnosti přispívá formováním pracovních sil, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, promyšleným systémem hodnocení a odměňování, rozvíjením sounáležitosti zaměstnanců s firmou a upevňováním vztahů na pracovišti a zlepšováním firemní kultury. Vedle personálního manažera nabývá na významu také vedoucí s vlastnostmi leadera, který bere problémy jako vázvu, dokáže svůj tým připravit na změny, je pozitivní, dokáže motivovat vlastním

příkladem a volným úsilím, umí uvažovat v alternativách a neupíná se pouze k jediné možnosti a má připraveno více variant řešení.

Manažer se dokáže uplatnit v prostředí jednoznačnosti, za standardních podmínek a za standardního správného výkonu. Dokáže řídit pomocí tvrdých nástrojů řízení. Naopak leader se uplatní v prostředí mnohoznačnosti a orientuje se na měkké nástroje vedení. Na lidi se orientuje jako na spolutvůrce, s perspektivou a orientací do budoucna, zkvalitňuje firemní kulturu. Proto je ve změnovém prostředí nutné kombinovat vlastnosti manažera a leadera a rozvíjet u vedoucích pracovníků globální myšlení, předvídání příležitostí, usilovat o vlastní rozvoj a rozvoj spolupracovníků, orientovat se na výsledky, týmovou práci a partnerství, přijímat a předjímat změny, podporovat tvořivost a inovativnost, chápat změny jako konstruktivní výzvu, usilovat o zákaznický přístup a pochopení změn jako konstruktivních výzev, usilovat o dosažení konkurenčních výhod, podporovat pozitivní komunikaci, profesní zdatnost, sebereflexi, kolektivní řešení problémů, sdílet firemní vizi, poslání a hodnoty a vytvářet, řídit, monitorovat a hodnotit plnění záměrů a cílů personální strategie, personální politiky a projektového řízení personálních činností. (Barták.2011, s. 32)

3 VEŘEJNÁ SPRÁVA

3.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Pro pochopení veřejné správy je potřeba se seznámit s pojmy veřejná správa, územní, samosprávní celek, úřad a úředník.

Veřejná správa

„Pojem veřejná správa označuje správní činnosti a úřady, jež uskutečňují veřejnou politiku a působí ve veřejném zájmu, a to jak na ústřední úrovni, tak na úrovni regionální či místní. Hájení veřejného zájmu odlišuje veřejnou správu od správy soukromé, které sleduje soukromé cíle a zájmy. Veřejná správa zahrnuje jak výkon státní správy, tak

výkon samosprávy. Ta se pak dále dělí na samosprávu územní (např. obecní či krajskou) a zájmovou (např. profesní komory).⁸

Územní samosprávný celek

„Územním samosprávným celkem je obec, kraj a též hlavní město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města Prahy.“⁹

Úřad

„Úřadem je obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy.“¹⁰

Úředník

„Úředníkem se rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“¹¹

⁸ ČMEJREK, J. A R. KOPŘIVA. *Základy veřejné správy*. 1. vyd. 2010. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2010. s. 6. ISBN 978-80-213-1626-3

⁹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (zákon o úřednících). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 6598-6612. ISSN 859144911401102.

Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka->

[zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

¹⁰ Tamtéž, s. 6598-6612

¹¹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (zákon o úřednících). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 6598-6612. ISSN 859144911401102.

3.2 VEŘEJNÁ SPRÁVA V LETECH 1990 – 2009

Sametová revoluce v listopadu roku 1989 zásadně změnila nejen politický a společenský systém, ale i oblast veřejné správy. Byla změněna část Ústavy z roku 1960 ústavním zákonem č. 294/1990 Sb., kdy se obec stala územně samosprávním jednotkou a kdy vzniklo 73 okresních úřadů. Obec se stala právnickou osobou vystupující v právních vztazích svým jménem a nesoucí odpovědnost vyplývající z právních vztahů.

1. ledna 1993 se rozpadla federace a vznikla samostatná Česká republika. Prvním zákonem samostatné republiky se stal zákonem č. 1/1993 Sb., ústava. V této době se řešila podoba nové republiky. Ministerstva se stala ústředními orgány výkonné moci.

Nadále fungovalo obecní zřízení z roku 1990 a až přijetím zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávních celků s účinností od 1. ledna 2000, bylo zřízeno 13 krajů a hlavní město Praha. Byla propojena samostatná a přenesená působnost obcí a krajů. K 31. prosinci 2002 byly zrušeny okresní úřady a jejich pravomoci převzaly kraje jakožto vyšší územně samosprávním celky a vybrané obce s rozšířenou působností, tzv. obce III. stupně.

3.3 VÝZNAM VEŘEJNÉ SPRÁVY

Veřejná správa je označení správních činností a úřadů, hájících veřejné zájmy, čímž se liší od soukromé správy, která je zaměřena na své cíle a zájmy. Veřejná správa zaujímá výkon státní správy a samosprávy a je součástí státní moci. Dle Ústavy České republiky smí veřejná správa konat jen to, co jí ukládá zákon.¹²

Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka->

[zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

¹² Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, s. 7.

Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka->

[zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

„Fungování veřejné správy lze charakterizovat ze dvou základních hledisek – materiálního a formálního. V materiálním smyslu je veřejná správa souhrnem správních činností ve veřejném zájmu na ústřední, regionální i místní úrovni. Tyto činnosti jsou kvantifikovatelné, neboť jsou financovány z veřejných rozpočtů. Ve smyslu formálním představuje veřejná správa činnost organizačních jednotek a osob, jež reprezentují veřejné zájmy.“¹³

Ministerstva provádějí veřejnou správu na ústřední úrovni. Ta jsou podřízena vládě, a ústřední orgány státní správy. Česká republika má čtrnáct ministerstev a čtrnáct ústředních orgánů státní správy. Zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR určuje jejich postavení. Ministerstva mají za úkol vytvořit koncepce, které se týkají života občanů, koordinují a kontrolují činnosti spojené se členstvím České republiky v Evropské unii.

Regionální veřejná správa může zasahovat do jednoho nebo do více krajů a patří do regionálního rozvoje.

„Veřejná správa na místní úrovni je tvořena územně samosprávnými celky, kterými jsou základní územně samosprávné celky (obce, města, městyse a statutární města) a vyšší územně samosprávné celky (kraje a Praha, která představuje obec, kraj i hlavní město České republiky). Řídí se především zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích. Jejich působnost je v samostatné a přenesené působnosti. V samostatné působnosti spravují vlastní záležitosti v zájmu občanů a obce, jako je hospodaření obce, správa vlastního majetku (údržba, prodej, pronájem), investiční akce (nová výstavba), vydávání obecně závazných vyhlášek, zřizování obecní policie a sociální péče a uspokojování potřeb občanů. V přenesené působnosti zajišťují výkon státní správy, který jim byl svěřen státem. Jedná se například o dopravně správní agendy (vydávání technických průkazů vozidel, řidičských průkazů), matriku (evidence obyvatel, vydávání občanských průkazů a pasů), stavební úřady, sociální věci a zdravotnictví (ochrana dětí, romští poradci, zdravotně postižení občané), školství, agendy přestupků, vydávání nařízení.

¹³ ČMEJREK, J. A R. KOPŘIVA. *Základy veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2010. s. 6. ISBN 978-80-213-1626-3

Úkoly územně samosprávných celků vykonávají úřady v samostatné a přenesené působnosti prostřednictvím svých zaměstnanců, kterými jsou úředníci, servisní pracovníci a pracovníci dělnických profesí. Jejich nadřízeným je vedoucí úřadu (ředitel nebo tajemník). Úřad bývá členěn na odbory, oddělení a úseky.¹⁴

3.4 ETICKÝ KODEX ÚŘEDNÍKA

Povinností úředníka a zaměstnance veřejné správy je dodržování zákonností všech postupů při rozhodování a rovného přístupu ke všem fyzickým a právnickým osobám. Úkolem tohoto kodexu je zachování žádoucích standard chování úředníků a zaměstnanců veřejné správy vůči veřejnosti i spolupracovníkům. Úředník a zaměstnanec veřejné správy je věrný zásadám práva a spravedlnosti, které vyplývají z evropského kulturního a historického dědictví. Jedná tak, aby neohrožoval hodnoty lidské důstojnosti. Zachovává úctu a loajalitu vůči České republice, k úřadu, úředníkům a zaměstnancům veřejné správy.

3.4.1 ZÁKONNOST

Úředník a zaměstnanec veřejné správy se při plnění svých úkolů řídí zákony a ostatními právními předpisy, právem Evropské unie a mezinárodními smlouvami, kterými je Česká republika vázána. Jednat může pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci orgánu veřejné správy a v souladu s jejím účelem.

¹⁴ ČMEJREK, J. A R. KOPŘIVA. *Základy veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2010. s. 6. ISBN 978-80-213-1626-3

3.4.2 ROZHODOVÁNÍ

V mezích zákona zvolí vždy nejvhodnější řešení, zohledňuje veřejný zájem a činí spravedlivá rozhodnutí. Úředník a zaměstnanec veřejné správy při realizaci vhodného postupu v mezích právních předpisů také koncepce, priority, cíle, vnitřní předpisy a pokyny nadřízených v souladu s etickým kodexem úředníka.

3.4.3 PROFESIONALITA

Výkon veřejné správy je vykonáván úředníky a zaměstnanci veřejné správy na vysoké odborné úrovni prohlubovanou průběžným studiem, s maximální slušností, porozuměním, ochotou, bez předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí, bez diskriminace a obtěžování. Úředník a zaměstnanec veřejné správy je zodpovědný za kvalitu své práce, jedná korektně se svými spolupracovníky a zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy a váží si znalostí a zkušeností svých kolegů a ostatních odborníků, které využívá pro svůj odborný růst. K veřejnosti se chová zdvořile, vstřícně, ochotně a bez předsudků.

3.4.4 NESTRANNOST

Rozhodování a jednání a zaměstnance veřejné správy musí být objektivní, nestranné a přijatá řešení jsou v souladu s veřejným zájmem. Při rozhodování není možné preferovat osobní ani skupinové zájmy a nelze se nechat ovlivňovat negativními pozitivními nebo negativními vztahy ke konkrétním osobám. Podobné nebo shodné případy rozhoduje úředník a zaměstnanec veřejné správy tak, aby mezi jednotlivými postupy nevznikaly rozdíly. Vůči ostatním účastníkům právních vztahů vystupuje objektivně, srozumitelně informuje a hodnocení provádí profesionálně, objektivně, bez emocí a bez sledování osobního zájmu.

3.4.5 RYCHLOST A EFEKTIVITA

Pracovní záležitosti jsou vyřizovány zodpovědně, bez zbytečných průtahů a v zákonem stanovených lhůtách.

3.4.6 STŘET ZÁJMŮ

Úředník a zaměstnanec veřejné správy zabraňuje situacím, ve kterých by byl vystaven střetu svého soukromého zájmu a zastávaného funkčního zařazení. Neohrožuje veřejný zájem tím, že se odvolává na svou pozici či funkci, ve věcech, které nesouvisí s plněním svěřených úkolů ve výkonu veřejné správy. Neúčastní se činností neslučujících se s řádným výkonem pracovních povinností nebo omezujících tento výkon. V případě, že si není jistý, že se jedná o úkony slučitelné s výkonem s jeho podílem na výkonu veřejné práci, poradí se svým nadřízeným.

3.4.7 KORUPCE

Při svém rozhodování nesmí úředník a zaměstnanec veřejné správy požadovat vyžadovat dary nebo jiná zvýhodnění pro sebe nebo pro někoho jiného. Při plnění svěřených úkolů se nesmí úředník a zaměstnanec veřejné správy dostat do situace, kdy by byl zavázán za službu, která mu byla prokázána. Vyvaruje se vztahu a vlivu jiných osob ohrožujících jeho nestrannost.

3.4.8 NAKLÁDÁNÍ S VEŘEJNÝMI PROSTŘEDKY

Úředník a zaměstnanec veřejné správy nakládá hospodárně a efektivně se svěřenými prostředky a zajistí efektivní a hospodárné nakládání se svěřenými finančními prostředky a zařízeními, které mu byly svěřeny.

3.4.9 MLČENLIVOST

O skutečnostech v souvislosti s plněním úkolů, které by mohly ohrozit činnost zaměstnavatele, zachovává úředník a zaměstnanec veřejné správy mlčenlivost. Tato mlčenlivost se nevztahuje na podezření z korupčního jednání. Mlčenlivost je nutné zachovat především při osobních údajích nebo o utajovaných informacích.

3.4.10 INFORMOVÁNÍ VEŘEJNOSTI

Úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen poskytovat při plnění svých úkolů pravdivé a úplné informace, které jsou v souladu s právními předpisy. O činnosti orgánu

veřejné správy sděluje úředník a zaměstnanec veřejné správy, který je k tomuto sdělení určen.

3.4.11 VEŘEJNÁ ČINNOST

Při výkonu veřejné správy jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy politicky nestranným způsobem a nevykonává veřejnou činnost, která by narušila jeho důvěru vůči veřejnosti. Zároveň se v soukromém životě chová tak, aby nesnižoval důvěru veřejnosti ve veřejnou správu.

3.4.12 REPREZENTACE

V zaměstnání užívá úředník a zaměstnanec veřejné správy takové oblečení, které je vhodné k výkonu jeho práce a odpovídá vážnosti úřadu. S každým jedná ohleduplně a přiměřeně sociálním schopnostem a komunikačním potřebám a respektuje jeho individualitu a respektuje jeho důstojnost. Svým jednáním tak zvyšuje důvěryhodnost a vážnost úřadu.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS OBJEKTU

Zkoumaným objektem je Městský úřad Česká Lípa. Tento úřad vykonává státní správu a samosprávu. Spravuje samostatně spolu se Zastupitelstvem města Česká Lípa, Radou města Česká Lípa, starostkou a Městskou policií města Česká Lípa město Česká Lípa. Postavení města Česká Lípa je upraveno zákonem č. 367/1990 Sb. v platném znění a zákonem č. 128/2000 Sb. v platném znění. Město Česká Lípa je veřejnoprávní korporací. Hospodář s vlastním rozpočtem, má svůj majetek a vlastní příjmy. V samostatné působnosti ve svém správním obvodu uspokojuje potřeby svých obyvatel. Především v oblasti bydlení, dopravy, ochrany a rozvoje zdraví, ochrany veřejného pořádku. Poskytuje potřebné informace, zajišťuje výchovu a vzdělávání prostřednictvím škol a zájmových organizací, zajišťuje kulturní rozvoj ve městě.

Městský úřad má 230 zaměstnanců a je rozdělen do 11 odborů, 2 samostatných oddělení a úseku kontroly a interního auditu. Úřad je rozčleněn do odboru organizačního, správního, finančního, rozvoje města a investic, správy majetku, dopravy, příspěvkových organizací a cestovního ruchu, sociálních věcí a zdravotnictví, životního prostředí, obecného živnostenského úřadu a stavebního úřadu. Samostatná oddělení jsou oddělení personalistiky a mezd a oddělení řízení procesů a správy dokumentů.

Na svých webových stránkách www.mucl.cz uvádí informace o samosprávě, městském úřadu, službách pro občany, o historii města, o turistice, o dění ve městě a o organizacích města. Informace o městě poskytuje občanům i měsíčník města Městské noviny.

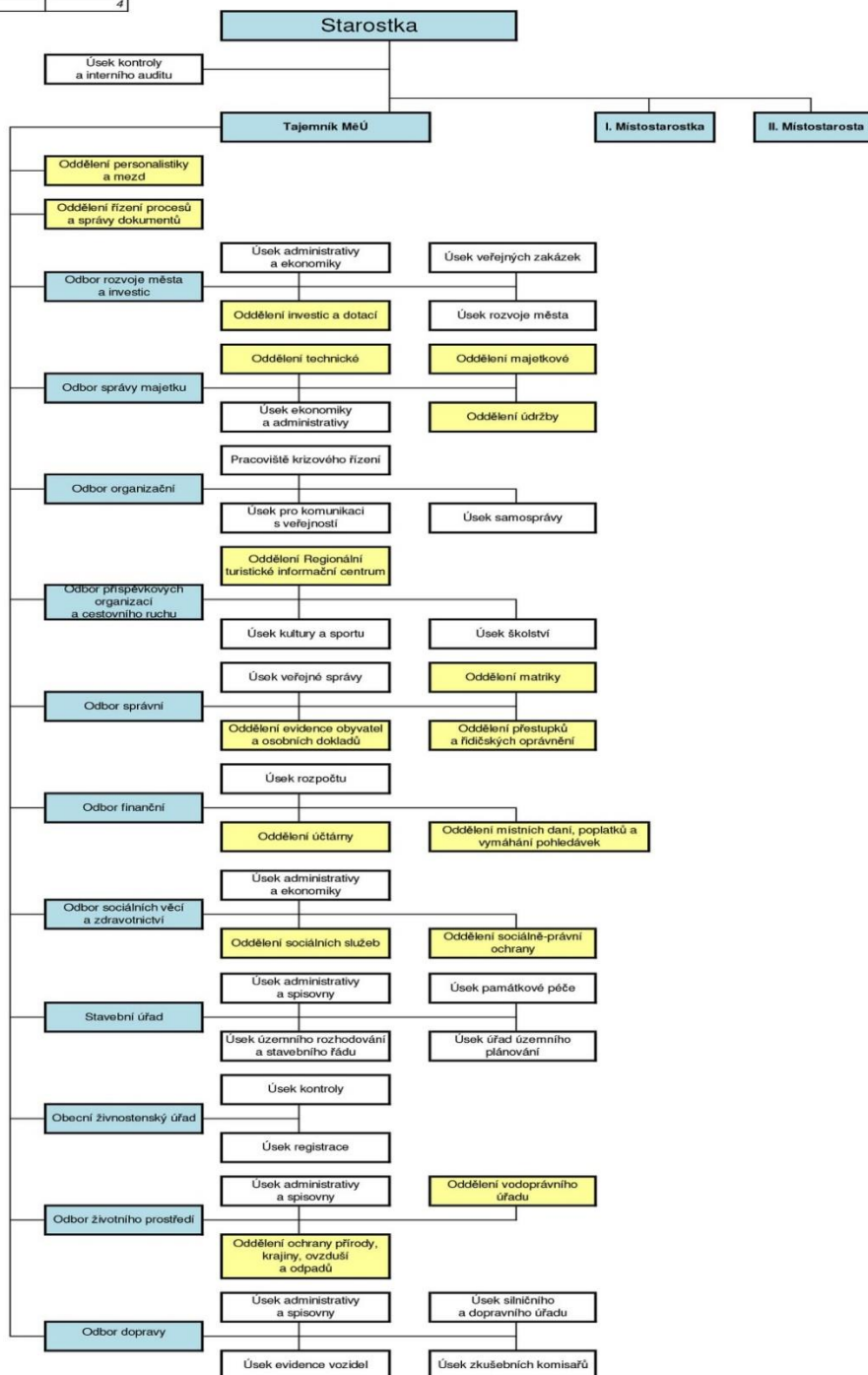
4.1 SCHÉMA MĚSTSKÉHO ÚŘADU ČESKÁ LÍPA

Obrázek 1 – schéma městského úřadu Česká Lípa

Platnost od 1. 9. 2018

Zaměstnanci celkem	230
Úředníci, servisní	216
Článci	14
SUPM	4

**Organizační schéma - město Česká Lípa
městský úřad**



Zdroj: Česká Lípa. *Organizační schéma*. [online]. Dostupné z: <http://mucl.cz/organizacni-schema/>

4.2 ORGANIZAČNÍ KULTURA NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ

Hodnoty organizační kultury na úřadě by se měly shodovat s etickým kodexem úředníků a zaměstnanců veřejné správy, který byl schválen vládou ČR v roce 2012. Na tvorbě této kultury se sami zaměstnanci nepodílejí. Tajemník úřadu vyžaduje, aby se zaměstnanci a úředníci řídili etickým kodexem úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Patří sem především zákonnost, rozhodování, profesionalita, nestrannost, rychlost a efektivita, mlčenlivost, poskytování informací, veřejná činnost, reprezentace a nakládání s veřejnými prostředky. Při činnosti zaměstnanců na úřadě by nemělo docházet ke střetu zájmů, nebo dokonce ke korupci.

Mezi zásady organizační kultury patří samozřejmě oblékání. Na úřadě zaměstnanci nemusí kromě zaměstnanců městské policie nosit předepsané oblečení, mělo by však být v souladu s etickým kodexem úředníka – tedy s reprezentací. Dále musí v souladu s kodexem dodržovat způsoby komunikace, chování nebo dané postupy při jednání.

Zaměstnanci musí pracovat a chovat se dle interních předpisů. Mezi tyto předpisy patří pracovní řád, který obsahuje pracovní povinnosti zaměstnanců, dodržování úředního postupu, pracovní dobu, oblečení, pořádek a čistotu na pracovišti, cestovní náhrady nebo bezpečnost práce a ochranu zdraví. Dále jsou to rozhodnutí tajemníka a pokyny tajemníka ohledně vkládání smluv do registru smluv, pokyny o odstranění nedostatků zjištěných úsekem vnitřního auditu, koordinovaná stanoviska v územním plánování a stavebním řádu, úprava pevné pracovní doby a evidence pracovní doby nebo používání služebních telefonů. Významným interním předpisem je organizační řád, který obsahuje zásady a činnosti městského úřadu, definuje jeho strukturu, rozsah pravomocí, zastupitelnost pracovníků, úkoly jednotlivých odborů a oddělení a jejich vzájemné vztahy. Specifickým interním předpisem je spisový a skartační řád, který je stanoven především pro úředníky a obslužný personál úřadu. Spisový řád stanovuje pravidla pro manipulaci s dokumenty od jejich vzniku až po skartaci těchto dokumentů. Zaměstnanci pracují s informačními systémy Vera, Intradoc, Fluxpam, Vita a se spisovou službou.

Vizí organizační kultury městského úřadu je zvyšování otevřenosti města a úřadu směrem k občanům. Dalším vizí je pak zdokonalování a zlepšování systému řízení

v rámci integrovaného systému úřadu. Tato vize však není zaměstnancům často připomínána či prezentována a někteří zaměstnanci mají o této vizi jen malé povědomí.

Materiálními artefakty organizace jsou znak města, logo města, vlajka, také pracovní prostředí, úřadovny bývají kvalitně vybaveny. Mezi nemateriální artefakty patří jazykový styl, který se projevuje především v písemné komunikaci s veřejností.

Typem kultury organizace je kultura role, která je spojena především s funkcemi, a ne s lidmi. Činnost se řídí pravidly a procedurami, popis pracovního místa má větší význam než pracovník, který funkci vykonává. Podobným typem kultury je ještě funkční kultura, která je typická především pro státní správu. Je založena na byrokratickém modelu s vertikální strukturou a vícestupňovým řízením. Činnosti musejí být vykonávány správně. Podléhají řadě kontrolních a monitorovacích činností, Tato kultura není příliš flexibilní a neumožňuje zaměstnancům rozvíjet jejich potenciál a ambice. Organizační kulturu vnímají zaměstnanci a jednotliví zaměstnanci různě.

Mezi benefity pro zaměstnance patří 5 týdnů dovolené, 4 sick day, stravenky, příspěvek na penzijní připojištění. Specifickým bonusem je pružná pracovní doba, která umožňuje i volno během pracovní doby, v pátek je možné končit ve 13 hodin. Takový typ pracovní doby podporuje prorodinnou politiku. Pravidelné zvyšování kvalifikace formou školení je dalším bonusem, který městský úřad může nabídnout. Zaměstnanci jsou vysíláni na odborná školení, využívají možnosti e-learningu, v případě potřeby jsou zváni lektori přímo na úřad, aby proškolili co nejvíce zaměstnanců. Každý úředník má svůj plán vzdělávání, ve kterém má uvedeny semináře, které potřebuje v daném roce ke své odborné způsobilosti a dovednostem. Všechna školení jsou hrazena z rozpočtu oddělení personalistiky a mezd. Zaměstnanci dostávají finanční příspěvky u příležitosti životního i pracovního jubilea, jsou pořádány zájezdy za kulturou, zaměstnanci jsou v závěru roku zváni na předvánoční setkání, což vede k udržování formálních a především neformálních vztahů. Na Městském úřadě v České Lípě působí Základní odborová organizace, kterou zastřešuje Odborový svaz státních orgánů a organizací při Městě Česká Lípa. Na Městské policii Česká Lípa působí Odborová organizace OF státních orgánů a organizací při Městské policii Česká Lípa. Odborová organizace hájí oprávněné zájmy všech zaměstnanců, uzavírá kolektivní smlouvu se zaměstnavatelem a vyjednává benefity. Členům organizace poskytuje při pracovních problémech právní

poradenství zdarma. Členové odborové organizace platí členský příspěvek 1% z čisté mzdy. Organizace odvádí 36% z měsíčních příspěvků odborovému svazu. Pro letošní rok vyjednala odborová organizace poskytnutí o 1 sick day navíc – poskytnuté jsou celkem 4 sick day v roce, dále zvýšení hodnoty jedné stravenky z 90 Kč na 100 Kč a odměna dárčům krve ve výši 5 000 Kč. Zaměstnanec, který se ocitne v náhlé složité životní situaci, může požádat o rychlou nevratnou sociální výpomoc v maximální výši 15 000 Kč.

Komunikace na úřadě probíhá v obou liniích. Shora dolů i zdola nahoru. Komunikace shora dolů je však čtenější. Vedení města formuluje své požadavky tajemníkovi úřadu a ten poté vedoucímu příslušného odboru. Vedoucí odboru pak buď vedoucímu oddělení – pokud je oddělení součástí odboru, vedoucí oddělení pak příslušným zaměstnancům. Pokud odbor nemá oddělení, komunikuje o požadavcích či podnětech přímo s vybranými zaměstnanci. V případě požadavku či podnětu zaměstnance např. na základě podnětu občana města, se musí zaměstnanec obrátit nejprve na svého vedoucího. Ten rozhodne, jak řešit požadavek dál. Obvykle zaměstnanec vytvoří dokument, který je nazýván materiál na poradu vedení města a dále pak materiál na jednání Rady města Česká Lípa. V případě podaných žádostí o dotaci v příslušném dotačním programu po doporučení jednotlivých výborů či komisí města vypracuje daný zaměstnanec dokument, který je nazýván materiál na zasedání Zastupitelstva města Česká Lípa. Materiály se vypracovávají v programu intradoc, který slouží přímo k vytváření těchto materiálů. Po jednání Rady města Česká Lípa nebo zasedání Zastupitelstva města Česká Lípa jsou jednotlivá usnesení uvedena u vypracovaných materiálů s číslem a datem usnesení. Ne vždy jsou materiály schváleny napoprvé. Mohou být požadována jejich přepracování. Řada zaměstnanců komunikuje prostřednictvím spisové služby, která se mnohým zaměstnancům jeví jako zdlouhavý komunikační prostředek. Jak je patrné, způsob komunikace probíhá podle daných postupů, ale je velmi zdlouhavý a zaměstnancům komplikuje jejich práci. Často musejí vypracovávat materiály s velkým předstihem, aby získali včas rozhodnutí.

Komunikační spojení mezi zaměstnanci probíhá elektronickou poštou, jejímž prostřednictvím jsou pracovníkům odesílány důležité zprávy a informace, které se týkají výkonu jejich práce. K rychlé komunikaci mohou zaměstnanci využít i telefonní spojení. Dalším komunikačním nástrojem jsou pracovní porady, které probíhají na vyšších i

nižších úrovních. Komunikace s veřejností probíhá pomocí datových schránek, elektronicky, telefonicky nebo osobním jednáním.

Organizační kultura je na městském úřadě utvářena a formulována vůdci, v tomto případě zvolenou starostkou, 1. místostarostou, 2. místostarostou a uvolněným radním, dále tajemníkem úřadu. Vedení města je kromě tajemníka voleno v komunálních volbách vždy na čtyři roky. Každé vedení má vlastní vize, které se často liší od vizí předchozího vedení, což má vliv na utváření firemní kultury. Podle profesora Bartáka má na utváření organizační kultury vliv především sladění zájmů zaměstnanců a zájmů organizace, identifikace pracovníka s organizací, participace a kooperace, neformální skupinové vazby, akceptace záměrů, strategie, poslání firmy, péče o zákazníka, otevřenost změnám, sdílení měřítek úspěchu s uplatněním principu neustálého zlepšování, sdílení prostředků k dosažení cílů. (Barták. 2011, s. 25)

Ke zkvalitňování organizační kultury je podle profesora Bartáka je potřeba umožnit zaměstnancům, aby vykonávali práci, pro kterou jsou způsobilí, která je baví a uspokojuje. Pokud vykonávají práci v dobrém prostředí, mohou dosáhnout nadprůměrných výsledků, ze kterých mohou profitovat sami zaměstnanci a zároveň organizace. Důležité je zaměstnance motivovat, účastnit se na záměrech organizace, energetizovat zaměstnance a podpořit schopnost a ochotu angažovat se pro organizaci. (Barták. 2011, s. 23)

4.3 CÍL VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo zjistit na základě dotazníkového šetření, zda zaměstnanci vnímají organizační kulturu stejně, jak je popsána v kapitole 4.2. Organizační kultura na městském úřadě. Na základě tohoto dotazníkového šetření bylo zároveň zjištěno, jaké další podněty a požadavky k firemní kultuře zaměstnanci mají. Dotazník, který byl zaměstnancům předložen, měl celkem 24 otázek, z toho 19 otázek bylo uzavřených a 5 otázek je otevřených. Zjištěné skutečnosti mohou sloužit jako zpětná vazba vedení města, tajemnici úřadu, personálnímu oddělení, úseku kontroly a vnitřního auditu, především pak vedoucím jednotlivých odborů nebo oddělení.

Městský úřad v České Lípě si dal za cíl zvyšování otevřenosti města a úřadu směrem k občanům a zdokonalování a zlepšování systému řízení v rámci integrovaného systému úřadu. K tomu, aby dosáhl svého cíle, musí mít fungující firemní kulturu. Lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co organizace má. Kvalitní spolupráce, dobrá komunikace, vhodné pracovní prostředí přináší kýžené výsledky a rozvoj organizace. Ne vždy jsou tyto skutečnosti z chování organizace patrné. Někteří vedoucí prezentují práci svých podřízených za vlastní, někteří nedokáží pracovní nasazení svých zaměstnanců náležitě ocenit, mnohdy nemají potřebné nástroje k motivaci a k odměňování pracovníků. Častým zpomalením pracovního procesu bývá i typ firemní kultury- funkční kultura. Mnoho pracovníků vnímá firemní kulturu pouze jako něco abstraktního, co se na jejich pracovišti nevyskytuje. V malé míře se tak spolupodílejí na tvorbě firemní kultury na úřadě.

4.4 STANOVENÉ HYPOTÉZY

Dotazníkovým šetřením měly být potvrzeny nebo vyvráceny tyto hypotézy:

1. Na Městském úřadě v České Lípě jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti.
2. Přístup vedoucího k zaměstnanci je vnímán pozitivně, vedoucí je objektivní a spravedlivý.
3. Vedoucí ovládá tvrdé dovednosti, má dobré odborné znalosti, dokáže poskytnout potřebné odborné poradenství.
4. Vedoucí ovládá měkké dovednosti, umí řešit konfliktní situace, dokáže rozpoznat, pochopit a řešit možný problém, umí vést tým, umí vytvořit příjemné pracovní prostředí, dokáže být psychickou oporou.
5. Pracovní prostředí je hodnoceno kladně, zaměstnanci mají ke své práci potřebné zázemí i vybavení.
6. Zaměstnanci se mohou dále profesně rozvíjet získáváním nových znalostí a dovedností.
7. Komunikační procesy vedoucí – zaměstnanci, zpětné vazby i informační kanály fungují správně.

8. Zaměstnanec zažívá na pracovišti pocit uznání. Jeho práce je oceňována slovním uznáním.
9. Zaměstnanec zažívá na pracovišti pocit uznání. Jeho práce je oceňována finanční formou.
10. Tarifní plat dle platného katalogu prací neodpovídá představám zaměstnanců. Tuto skutečnost kompenzují jiné výhody.
11. Vizí úřadu je zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb a otevřenost úřadu směrem k občanům.

4.5 METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE

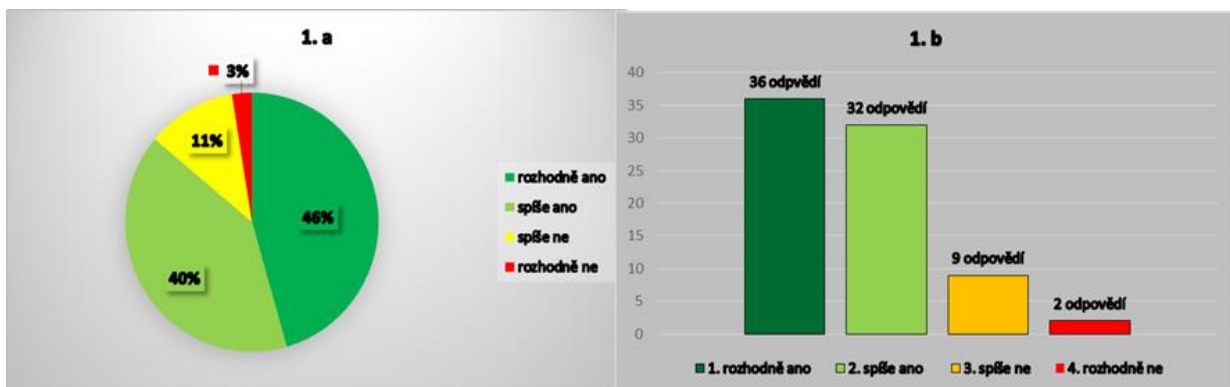
K získání potřebných informací o firemní kultuře na městském úřadě byl zvolen kvantitativní výzkum, technikou sběru dat byl anonymní dotazník, který je uveden v příloze č. 1. Dotazník byl vytvořen samostatně na základě stanovených hypotéz. Před rozesláním respondentům byl konzultován s vedoucím pracovníkem vybraného odboru na městském úřadě, aby se předešlo případné nesrozumitelnosti při vyplňování tohoto dotazníku. Dotazník obsahuje 24 otázek, 18 z nich má uzavřené odpovědi a 5 otevřené odpovědi. Anonymní dotazníky byly rozdány v tištěné podobě jednotlivým pracovníkům všech odborů a oddělení úřadu s prosbou o vyplnění s krátkou informací o důvodu výzkumu. Pracovníci jednoho odboru vyplněné dotazníky nevrátili z obavy před vyplněním otázek, které se týkaly úřadu. Vyplněné dotazníky byly odevzdány na určené místo na odboru, aby byla zachována anonymita při sběru dat. Získané údaje z vyplněných dotazníků byly zpracovány do grafů. Pro názornost jsou odpovědi na jednotlivé otázky zpracovány do dvou typů grafů. Výsečový graf znázorňuje odpovědi v procentech, sloupcový graf znázorňuje odpovědi v počtech.

4.6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – UZAVŘENÉ OTÁZKY

4.6.1. OTÁZKA 1.

Práce, kterou na úřadě vykonávám, mě baví.

Graf 1 – Vyhodnocení otázky číslo 1

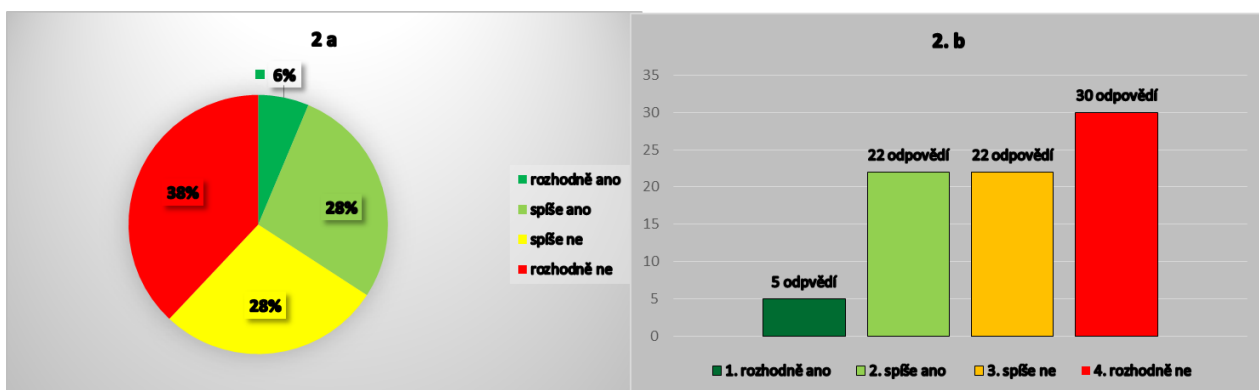


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.2. OTÁZKA 2.

Práce, kterou na úřadě vykonávám, mě neuspokojuje.

Graf 2 – Vyhodnocení otázky číslo 2

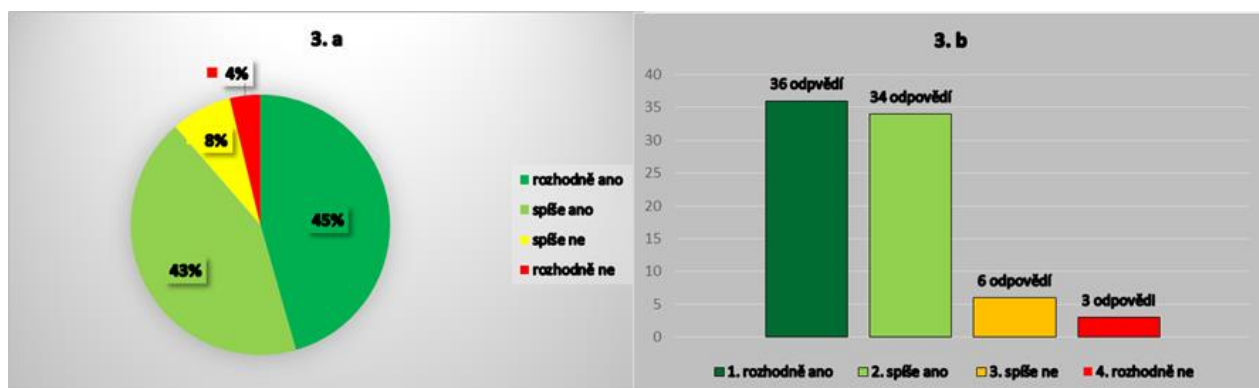


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.3. OTÁZKA 3.

Se svými kolegy mám přátelské a neformální vztahy.

Graf 3 – Vyhodnocení otázky číslo 3

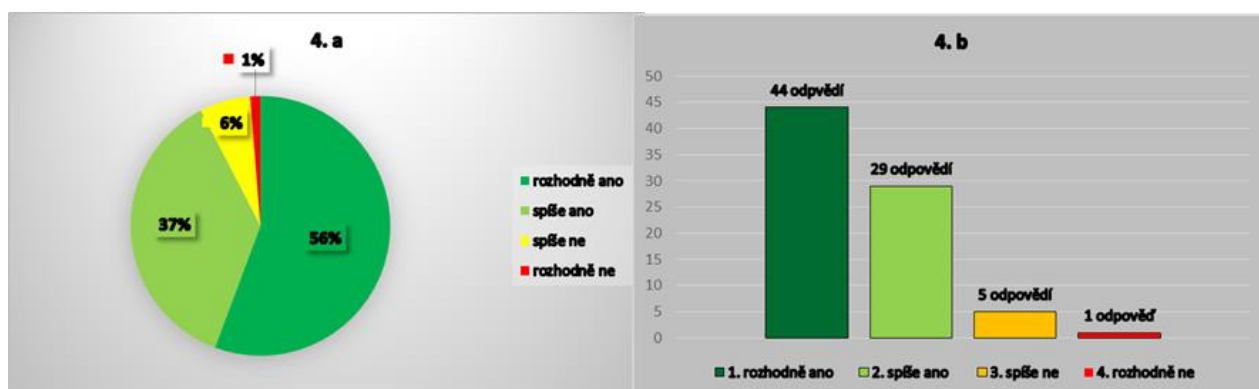


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.4. OTÁZKA 4.

Se svými kolegy mám dobré pracovní a kolegiální vztahy.

Graf 4 – Vyhodnocení otázky číslo 4

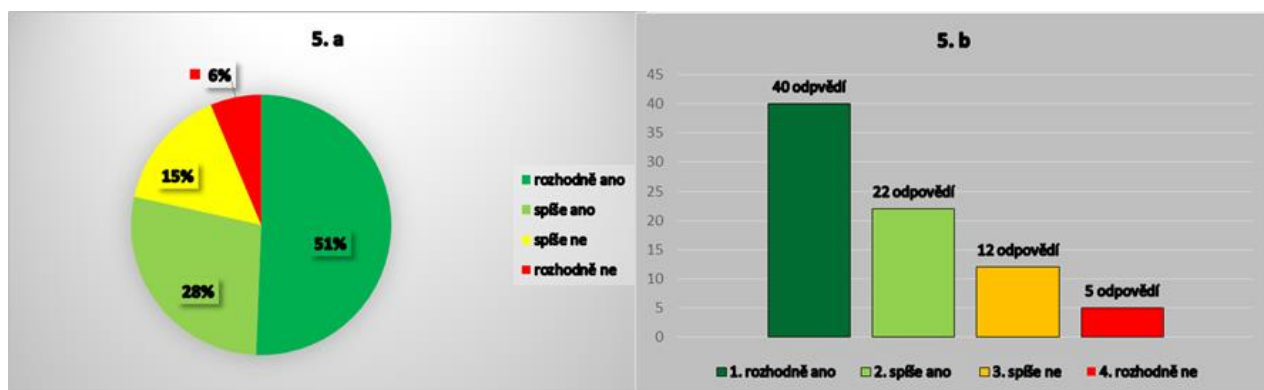


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.5. OTÁZKA 5.

Svého vedoucího vnímám pozitivně.

Graf 5 – Vyhodnocení otázky číslo 5

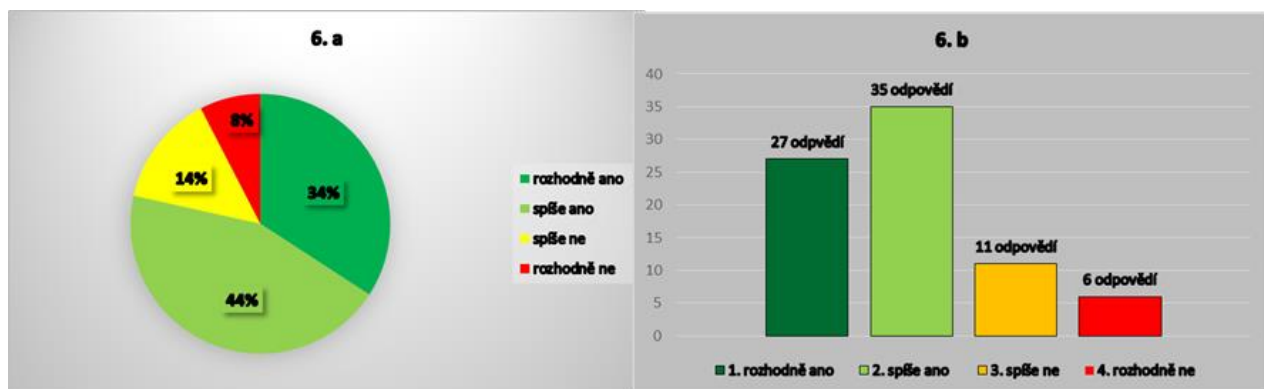


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.6. OTÁZKA 6.

Můj vedoucí je objektivní a spravedlivý.

Graf 6 – Vyhodnocení otázky číslo 6

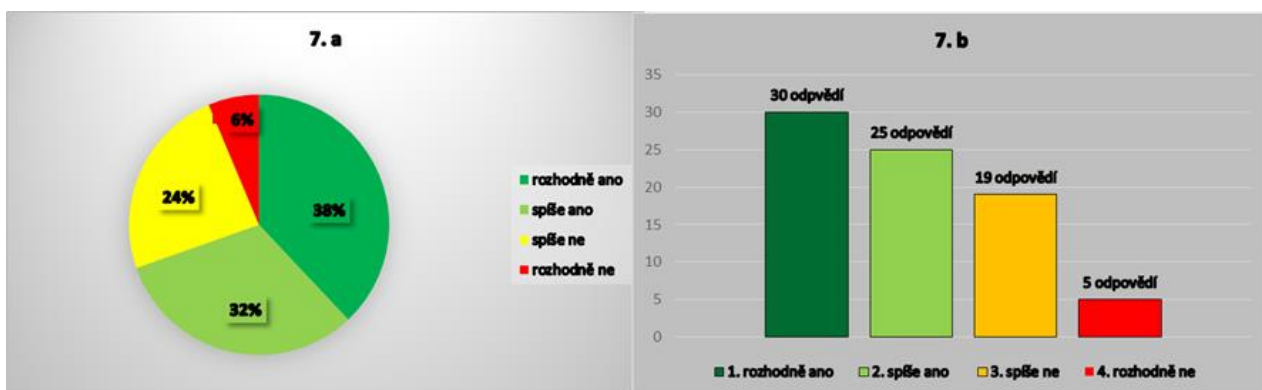


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.7. OTÁZKA 7.

Můj vedoucí rozumí své práci, (má dobré odborné znalosti, dokáže mi poskytnout potřebné odborné poradenství).

Graf 7 – Vyhodnocení otázky číslo 7

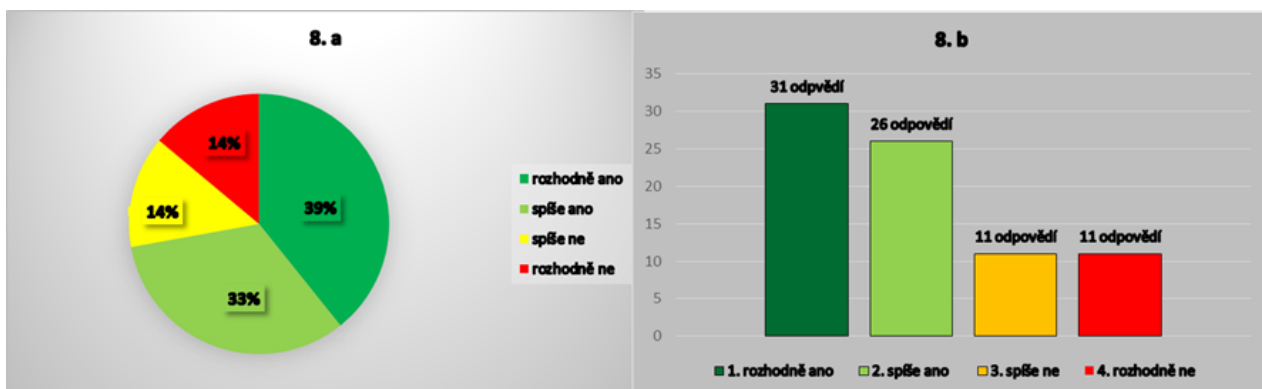


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.8. OTÁZKA 8.

Můj vedoucí má sociální dovednosti na dobré úrovni, (umí řešit konfliktní situace, dokáže rozpoznat, pochopit a řešit možný problém, umí vytvořit dobrý tým a příjemné pracovní prostředí, dokáže mi být psychickou oporou.)

Graf 8 – Vyhodnocení otázky číslo 8

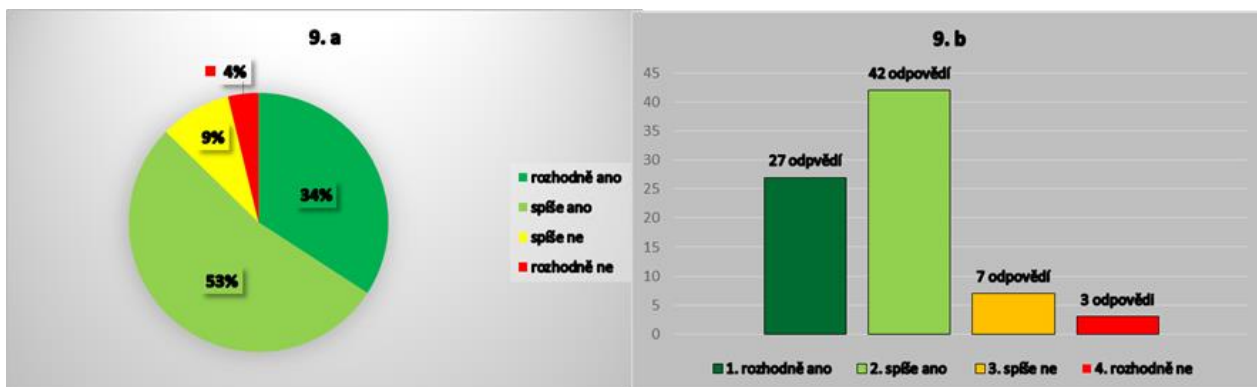


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.9. OTÁZKA 9.

Své pracovní prostředí vnímám kladně, ke své práci mám potřebné vybavení a prostředí odpovídá hygienickým normám.

Graf 9 – Vyhodnocení otázky číslo 9

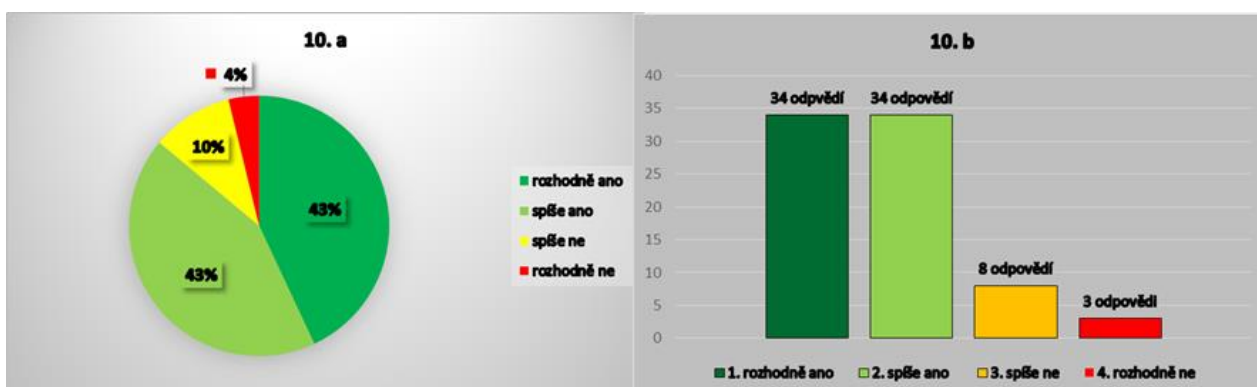


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4. 6.10. OTÁZKA 10.

Zaměstnavatel mi umožňuje rozvíjet své schopnosti, dovednosti a odbornou způsobilost.

Graf 10 – Vyhodnocení otázky číslo 10

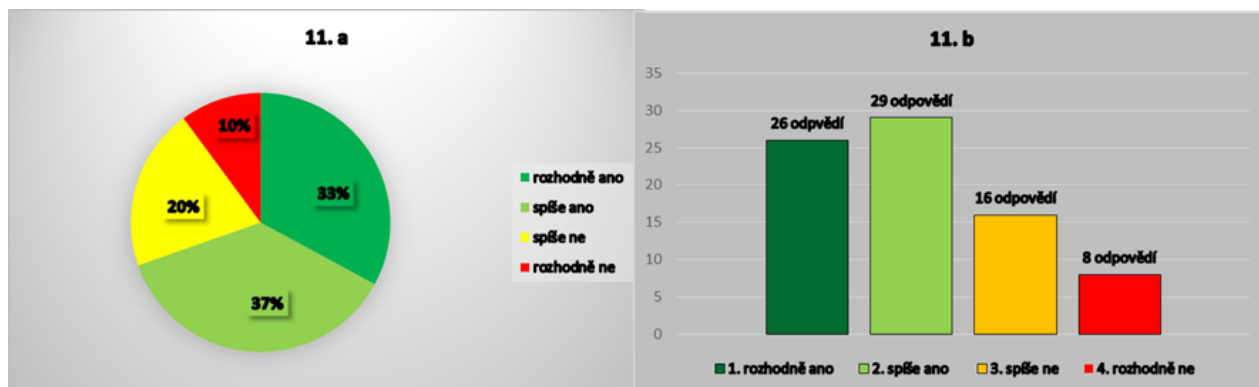


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.11. OTÁZKA 11.

Od vedoucího získávám všechny potřebné informace ke své práci, přijímá i mé postřehy, nápady a připomínky, se kterými dále pracujeme.

Graf 11 – Vyhodnocení otázky číslo 11

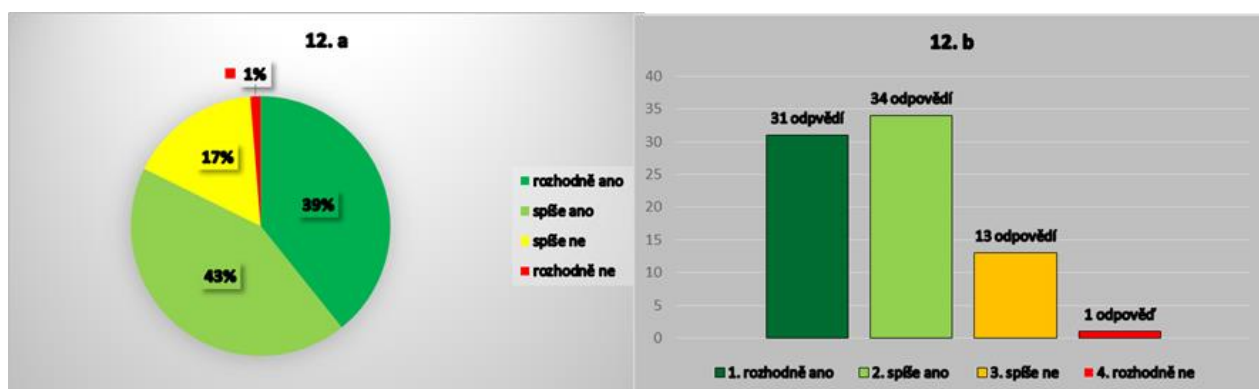


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.12. OTÁZKA 12.

Komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci mého odboru vnímám kladně, dozvídám se všechny potřebné informace ke své práci. Informujeme se navzájem.

Graf 12 – Vyhodnocení otázky číslo 12

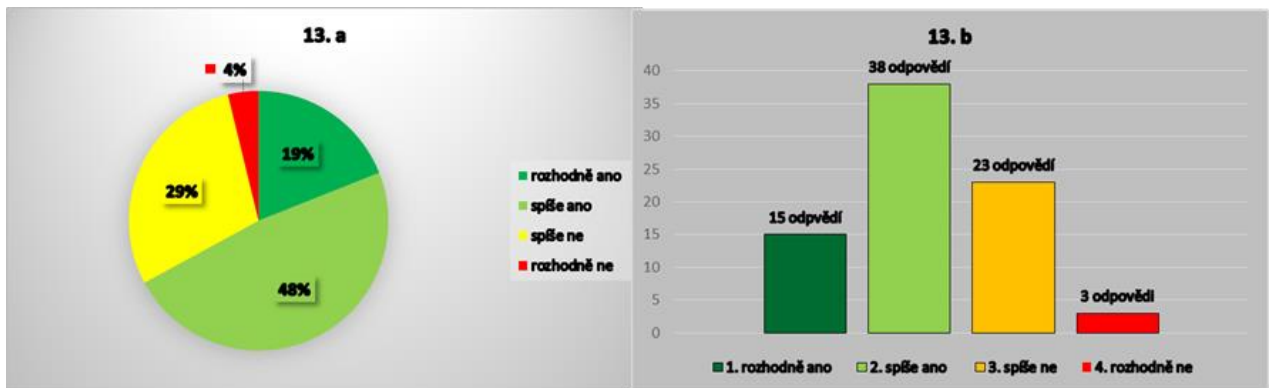


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.13. OTÁZKA 13.

Komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci jiných odborů vnímám kladně, v případě potřeby od nich získám všechny potřebné informace ke své práci. Informujeme se navzájem.

Graf 13 – Vyhodnocení otázky číslo 13

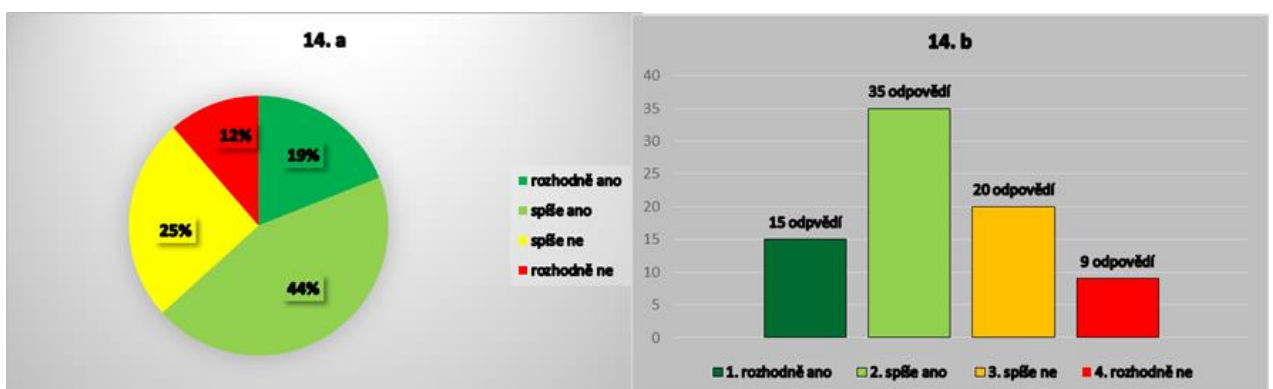


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.14. OTÁZKA 14.

Vnímám pocit uznání za vykonanou práci.

Graf 14 – Vyhodnocení otázky číslo 14

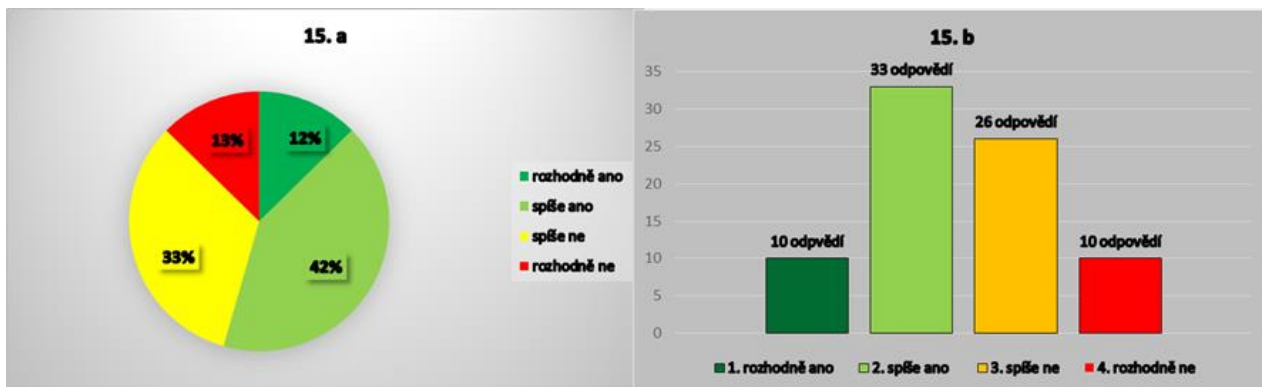


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.15. OTÁZKA 15.

K lepším výkonům jsem v práci motivován/a.

Graf 15 – Vyhodnocení otázky číslo 15

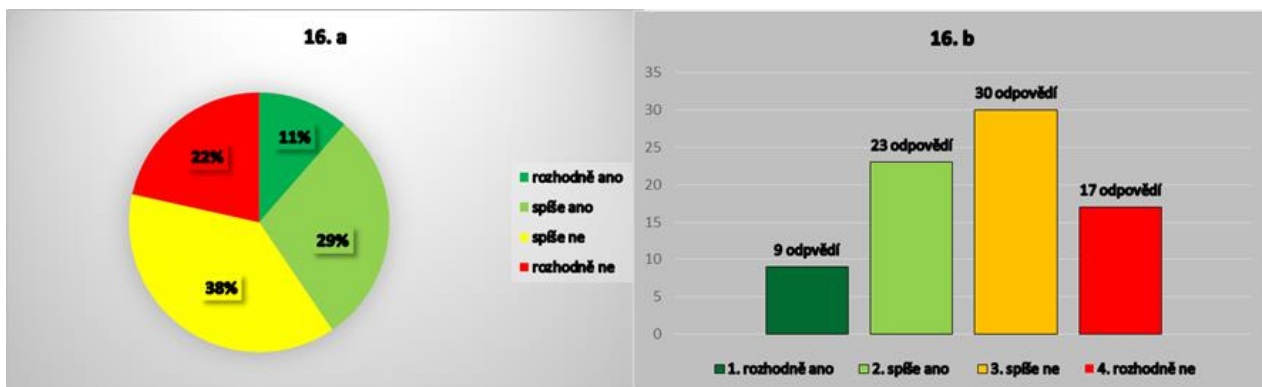


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.16. OTÁZKA 16.

K lepším výkonům jsem v práci motivován/a i finančně.

Graf 16 – Vyhodnocení otázky číslo 16

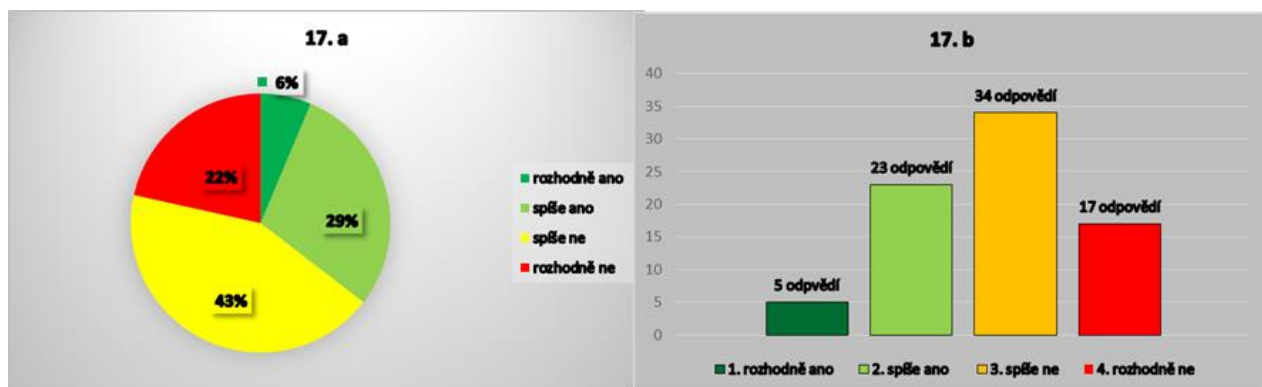


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.17. OTÁZKA 17.

Výše mého platu bez přiznaného osobního ohodnocení či jiného příspěvku je adekvátní vykonané práci.

Graf 17 – Vyhodnocení otázky číslo 17

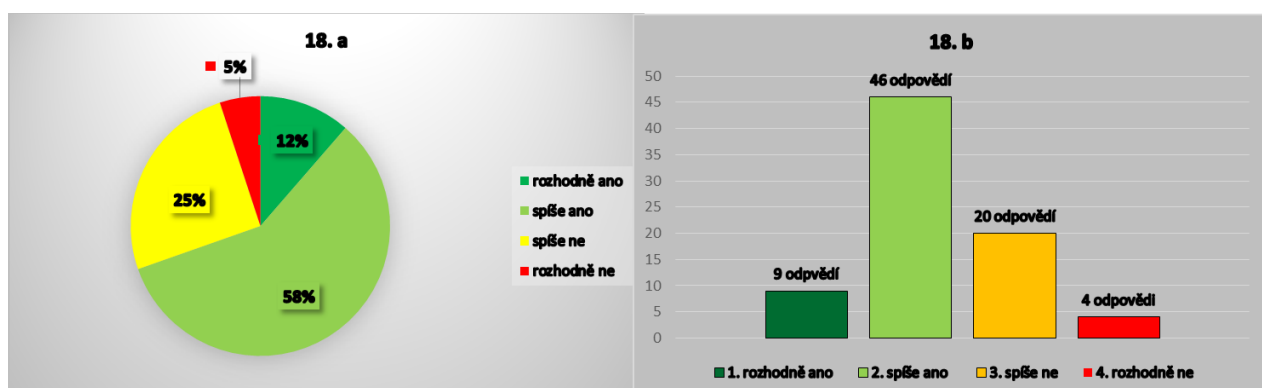


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.18. OTÁZKA 18.

Zaměstnanec má k dispozici všechny podmínky a nástroje ke zvýšení kvality činnosti úřadu směrem k občanům města.

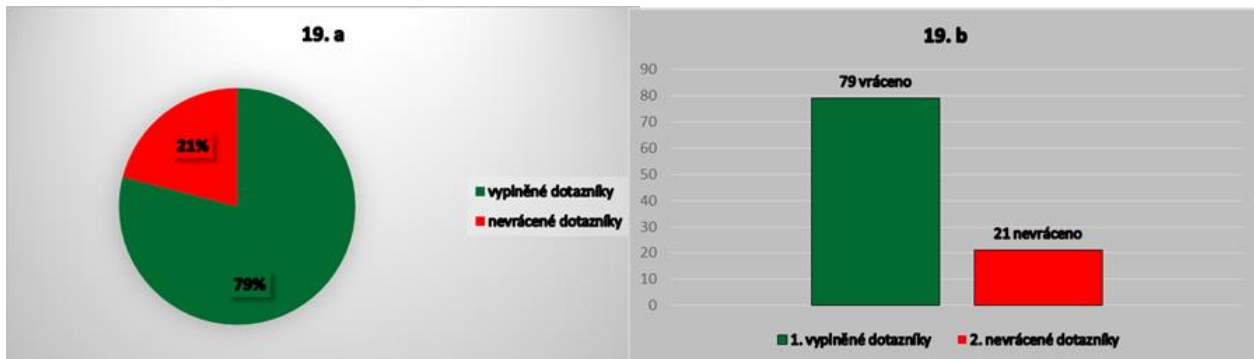
Graf 18 – Vyhodnocení otázky číslo 18



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.6.19. NÁVRATNOST DOTAZNÍKŮ

Graf 19 – Návratnost dotazníků

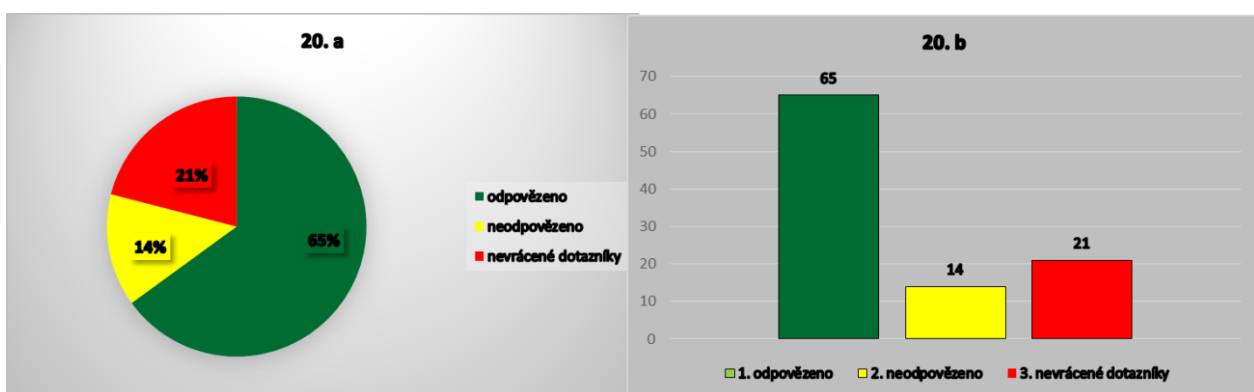


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – OTEVŘENÉ OTÁZKY

Ze 79 respondentů nevyplnilo otevřené otázky 14 dotazovaných, odpovědi poskytlo 65 dotazovaných.

Graf 20 – Návratnost dotazníků



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

4.7.1. OTEVŘENÁ OTÁZKA 19.

Jaké skutečnosti Vám brání v poskytnutí služeb pro klienta nebo občana města v maximální možné míře.

Dotazovaní odpovídali, že v poskytnutí služeb pro klienta nebo občana města v maximální možné míře jim brání tyto skutečnosti:

Nepružnost zákona

Špatná legislativa

Neaktuální a nejednotné vyhlášky města

Rozdílné názory občanů na poskytování služeb

Absence navigačního systému pro občany v budově úřadu

Absence přístupu k územně analytickým podkladům v digitální podobě

Úřední hodiny některých odborů

Nedostatek informací v maximální míře

Zdlouhavá spisová služba

Výše rozpočtu

Špatná interní komunikace

Přístup a malá informovanost od vedoucího

Malá možnost otevřené komunikace

Pomalá komunikace

Neochota kolegů

Stres a málo času na vykonávanou práci

Přílišná interní administrativa

Nedostatek finančních prostředků pro stanovení pracovních postupů

Chybějící prostředky na on-line marketing a propagaci

Špatné technické zázemí

Špatné pracovní prostředí

Někteří respondenti odpověděli, že vykonávají svoji práci, jak nejlépe mohou, další odpovídali, že jim žádné skutečnosti nebrání.

4.7.2. OTEVŘENÁ OTÁZKA 20.

Jaké poskytnuté výhody vykompenzují Vaši nespokojenost s výší platu.

Dotazovaní odpovídali, že výši platu vykompenzují tyto výhody:

Nejvíce dotazovaných odpovědělo, že výši platu kompenzují poskytnuté benefity – příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, pružná pracovní doba, 4 dny sick day a délka dovolené 25 dní.

Pracovní kolektiv

Pěkné pracovní prostředí

Poskytovaná možnost kulturního vyžití – zájezdy za kulturou

Možnost vzdělávání v oboru

Nákup odborných publikací

Slovní ocenění

Prostor vykonávat svoji práci samostatně a svobodně

Možnost převést přesčasy do dalšího měsíce

Povaha práce

Někteří dotazovaní uvedli, že žádné výhody výši platu nevykompenzují a žádný z benefitů pro ně není zajímavý. Další dotazovaní by si přáli více poskytnutých sick day, vyšší osobní ohodnocení, příspěvek na sportovní aktivity nebo finanční příspěvek na dovolenou.

Pouze jeden dotazovaný odpověděl, že je spokojený s výší platu a nepořebuje žádnou kompenzaci.

4.7.3. OTEVŘENÁ OTÁZKA 21.

Co Vás poslední dobou potěšilo na pracovišti ze strany zaměstnavatele?

Dotazovaní odpovídali, že je potěšily tyto skutečnosti:

Mimořádná finanční odměna

Uznání za odvedenou práci

Zkvalitnění podmínek na pracovišti (nový počítač a monitor, kávovar, klimatizace)

Zvýšení počtu sick day v roce 2020

Větší hodnota stravenek v roce 2020

Možnost finančního příspěvku na očkování proti žloutence u vybraných

zaměstnanců

Zvýšení platu

Vstřícnost

Vstřícnost pro poskytnutí dovolené

Možnost absolvovat vybraná školení

Personální změny

Neformálnost, otevřenost, chuť řešit problémy ze strany nového vedení města

Změna vedoucího

Někteří dotazovaní odpověděli, že je nic nepotěšilo, někteří by uvítali organizační změnu nebo vyhlášení nejlepšího pracovníka s finanční odměnou.

4.7.4. OTEVŘENÁ OTÁZKA 22.

Co Vás poslední dobou mrzelo na pracovišti ze strany zaměstnavatele?

Dotazovaní odpovídali, že je mrzely tyto skutečnosti:

Nedostatek finanční motivace – málo finančních odměn, neposkytnuté finanční odměny

Pracovní výkony s velkým nasazením za nízké finanční odměny

Nárůst pracovních povinností

Neochota komunikovat se zaměstnanci

Nepochopení, snižování aktivity zaměstnance ze strany vedoucího

Způsob jednání vedoucího se zaměstnancem

Neschopnost vedoucího zadat správně konkrétní úkoly

Nerovné zacházení se zaměstnanci

Při řešení konfliktů s občany města necítí zaměstnanci oporu ze strany vedoucího či vedení města

Zbytečné navyšování administrativy ze strany vedení města

Zaměstnavatel neřeší současnou personální nedostatečnost

Nedostatek času na řešení závažných problémů

Práce ve stresu

Organizační změna, která proběhla se zpožděním

Špatná organizační změna – oddělení bylo zařazeno do nevhodného odboru

Někteří dotazovaní uvedli, že jsou spokojeni a žádné skutečnosti je nemrzely.

4.7.5. OTEVŘENÁ OTÁZKA 23.

Jaké vstřícné kroky byste uvítali od svého zaměstnavatele, co by Vás motivovalo?

Dotazovaní uvedli tyto skutečnosti:

Finanční motivace – vyšší finanční ohodnocení, finanční odměny, zvýšení osobního ohodnocení

Lepší benefity – více sick day, zkrácená pracovní doba pro matky s dětmi, možnost práce z domova

Méně administrativních kroků

Sjednocení administrativních kroků

Formulovaný postup pro jednotlivé činnosti – možnost pracovat systematicky, dobře komunikovat, věcná diskuze

Zájem vedoucího o práci zaměstnance

V případě nutnosti zastoupí vedoucího v pozici jednotlivé zaměstnance

Větší časový prostor pro plnění pracovních úkolů

Personální posílení, aby zaměstnanec nepracoval ve stresu a dokončil své úkoly ve stanovených termínech

Rychlejší komunikace

Spravedlivé dělení úkolů mezi zaměstnance jednotlivých odborů či oddělení

Vstřícnost jednotlivých kolegů

Inovativnost – otevření novým směrům a nápadům

Úprava úředních hodin tak, aby měl zaměstnanec čas pro splnění pracovních úkolů,
které nelze plnit během úředních hodin

Možnost odborného a jazykového vzdělávání na pracovišti

4.7.6. OTEVŘENÁ OTÁZKA 24.

Jaké vstřícné kroky byste udělali pro svého zaměstnavatele?

Dotazovaní uvedli tyto kroky:

Práce přesčas

Práce nad rámec svých povinností- práce pro klienta mimo pracovní dobu

Zkvalitnění své práce

Zkvalitnění své práce vůči klientovi

Zkvalitnění znalostí potřebných ke své práci

Zvýšení produktivity práce

Velké pracovní nasazení v případě, že má moje práce smysl a otevírá mi další
možnosti

V případě menší administrativy zlepším kvalitu práce pro klienty

Plnění úkolů navíc

Účast na volbách jako zapisovatel

Někteří dotazovaní uvedli, že v současné době dělají maximum, další dotazovaní

uvedli, že žádné vstřícné kroky pro svého zaměstnavatele neudělají.

4.8. ZHODNOCENÍ VÝZKUMU

Ke zjištění, jak je utvářena a zkvalitňována firemní kultura na Městském úřadě v České Lípě byl použit dotazník, který měl 18 uzavřených otázek a 5 otázek otevřených. Osloveno bylo 100 respondentů na městském úřadě z jednotlivých odborů či oddělení. Ze 100 dotázaných respondentů odpovědělo 79 respondentů. Což je 79%, 21% dotazovaných dotazník nevrátilo. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak vnímají zaměstnanci úřadu firemní kulturu a dají další podněty k jejímu utváření a zkvalitňování. Pomocí uzavřených otázek v dotazníku bylo zjištěno, zda zaměstnanci vykonávaná práce baví, naplňuje, zda jsou za ní práci dobře ohodnoceni, jsou k práci motivováni, jaké mají vztahy na pracovišti, jak vnímají pracovní prostředí, jak se jim spolupracuje s vedoucím, jaká je komunikace na úřadě, zda má zaměstnanec všechny potřebné podmínky k plnění vize úřadu. Otevřené otázky daly prostor k vyjádření zaměstnanců, jaké výhody jim kompenzují výši platu, co je ze strany zaměstnavatele potěšilo, co je ze strany zaměstnavatele mrzelo, co by je motivovalo, jaké vstřícné kroky by pro zaměstnavatele učinili. Na otevřené otázky odpovědělo pouze 65% dotázaných.

Anonymní dotazníky byly rozdány v tištěné podobě jednotlivým pracovníkům všech odborů a oddělení úřadu s prosbou o vyplnění a s krátkou informací o důvodu výzkumu. Vyplněné dotazníky byly odevzdány na určené místo na odboru či oddělení, aby byla zachována anonymita při sběru dat.

4.8.1. HYPOTÉZA 1.

V hypotéze č. 1 se předpokládalo, že jsou na městském úřadě dobré mezilidské vztahy. Na otázku, zda má se svými kolegy přátelské a neformální vztahy, odpovědělo 45% respondentů rozhodně ano, 43% respondentů spíše ano, 8% spíše ne, 4% rozhodně ne. 88% respondentů hodnotí mezilidské vztahy na úřadě kladně a 12% záporně. Na otázku, zda má se svými kolegy dobré pracovní a kolegiální vztahy, odpovědělo 56% respondentů rozhodně ano, 37% respondentů spíše ano, 6% respondentů spíše ne a 1% respondentů rozhodně ne. 93% respondentů vnímá pracovní a kolegiální vztahy na

pracovišti kladně a pouze 7% záporně. Z uvedených údajů vyplývá, že se tato hypotéza potvrdila.

4.8.2. HYPOTÉZA 2.

V hypotéze č. 2 se předpokládalo, že přístup vedoucího k zaměstnanci je vnímán pozitivně, vedoucí je objektivní a spravedlivý. Na otázku, zda vnímám vedoucího pozitivně odpovědělo 51% respondentů rozhodně ano, 28% respondentů spíše ano, 15% spíše ne a 6% rozhodně ne. Na otázku, zda je vedoucí objektivní a spravedlivý odpovědělo 34% respondentů rozhodně ano, 44% respondentů spíše ano, 14% spíše ne a 8% rozhodně ne. Hypotéza se sice potvrdila, je zde však vyšší procento respondentů, kteří tuto hypotézu nepotvrzují.

4.8.3. HYPOTÉZA 3.

V hypotéze č. 3 se předpokládalo, že vedoucí ovládá tvrdé dovednosti, má dobré odborné znalosti, dokáže poskytnout potřebné odborné poradenství. Na otázku, zda můj vedoucí rozumí své práci, (má dobré odborné znalosti, dokáže mi poskytnout potřebné odborné poradenství) odpovědělo 38% respondentů rozhodně ano, 32% respondentů spíše ano, 24% spíše ne a 6% rozhodně ne. Z šetření je patrné, že 70% zaměstnanců tuto hypotézu potvrzuje, ale 30% dotazovaných naopak nepotvrzuje. Hypotéza se potvrdila, i když již 30% vnímá tvrdé dovednosti svého vedoucího záporně. V otevřených otázkách zaměstnanci uvedli, že by je motivovalo zastoupení vedoucího v případě nutnosti v pozici jednotlivých zaměstnanců.

4.8.4. HYPOTÉZA 4.

V hypotéze č. 4 se předpokládalo, že vedoucí ovládá měkké dovednosti, umí řešit konfliktní situace, dokáže rozpoznat, pochopit a řešit možný problém, umí vést tým, umí vytvořit příjemné pracovní prostředí, dokáže být psychickou oporou. Na otázku, zda můj vedoucí má sociální dovednosti na dobré úrovni, (umí řešit konfliktní situace, dokáže rozpoznat, pochopit a řešit možný problém, umí vytvořit dobrý tým a příjemné pracovní prostředí, dokáže mi být psychickou oporou) odpovědělo 39% respondentů rozhodně ano, 33% respondentů spíše ano, 14% spíše ne a 14% rozhodně ne. Z šetření je patrné, že 72% zaměstnanců vnímá kladně měkké dovednosti svého nadřízeného a 28% zaměstnanců

tuto dovednost u svého vedoucího vnímá záporně. Hypotéza se potvrdila. V otevřených otázkách poukazovali někteří zaměstnanci na nepochopení a snižování aktivity zaměstnance ze strany vedoucího, na způsob jednání vedoucího se zaměstnancem a nerovné zacházení se zaměstnanci.

4.8.5. HYPOTÉZA 5.

V hypotéze č. 5 se předpokládalo, že pracovní prostředí je hodnoceno kladně, zaměstnanci mají ke své práci potřebné zázemí i vybavení. Na otázku zda své pracovní prostředí vnímám kladně, ke své práci mám potřebné vybavení, prostředí odpovídá hygienickým normám, odpovědělo 34% respondentů rozhodně ano, 53% respondentů spíše ano, 9% spíše ne a 4% rozhodně ne. V otevřených otázkách někteří respondenti uvedli, že je potěšilo zkvalitnění podmínek na pracovišti. Byl jim např. instalován nový počítač a monitor, kávovar nebo klimatizace. Tato hypotéza se potvrdila, pracovní prostředí hodnotí kladně 87% zaměstnanců, pouze 13% záporně. Pěkné pracovní prostředí je vnímáno jako součást firemní kultury a je zařazeno i mezi artefakty.

4.8.6. HYPOTÉZA 6.

V hypotéze č. 6 se předpokládalo, že zaměstnanci se mohou dále profesně rozvíjet získáváním nových znalostí a dovedností. Na otázku, zda mi zaměstnavatel umožňuje rozvíjet mé schopnosti, dovednosti a odbornou způsobilost, odpovědělo 43% respondentů rozhodně ano, 43% respondentů spíše ano, 10% spíše ne a 4% rozhodně ne. Tato hypotéza se potvrdila, kladně ji hodnotí 86% zaměstnanců a pouze 14% záporně. V otevřené otázce Jaké poskytnuté výhody vykompenzují Vaši nespokojenost s výší platu, uvádějí zaměstnanci jako výhodu možnost vzdělávání v oboru nebo nákup odborných publikací. Možnost absolvovat vybraná školení zařadili jako odpověď zaměstnanci k otázce Co je potěšilo ze strany zaměstnavatele. Na otevřenou otázku, co by zaměstnance motivovalo od zaměstnavatele, někteří zaměstnanci uvedli možnost odborného a jazykového vzdělávání na pracovišti.

4.8.7. HYPOTÉZA 7.

V hypotéze č. 7 se předpokládalo, že komunikační procesy vedoucí – zaměstnanci, zpětné vazby i informační kanály fungují správně. Na otázku, zda komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci svého odboru vnímám kladně, dozvídám se všechny potřebné informace ke své práci a informujeme se navzájem, odpovědělo 39% respondentů rozhodně ano, 43% respondentů spíše ano, 17% spíše ne a 1% rozhodně ne. 82% zaměstnanců vnímá komunikaci mezi zaměstnanci v rámci odboru kladně a 18% záporně. Na otázku, zda komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci jiných odborů vnímám kladně, v případě potřeby od nich získám potřebné informace ke své práci, informujeme se navzájem, odpovědělo 19% respondentů rozhodně ano, 48% respondentů spíše ano, 29% spíše ne a 4% rozhodně ne. 67% zaměstnanců vnímá komunikaci mezi jednotlivými odbory kladně, 33% ji však vnímá záporně. V otevřené otázce, co zaměstnanec mrzelo ze strany zaměstnavatele, uvádí dotazovaní špatnou komunikaci se zaměstnanci. Rychlejší komunikaci uvádějí jako jednu z možností motivace ze strany zaměstnavatele. Z výsledku šetření vyplývá, že se tato hypotéza potvrdila jen z části.

4.8.8. HYPOTÉZA 8.

V hypotéze č. 8 se předpokládalo, že zaměstnanec zažívá na pracovišti pocit uznání a jeho práce je oceňována slovním uznáním. Na otázku, zda zaměstnanec vnímá pocit uznání za vykonanou práci, odpovědělo 19% respondentů rozhodně ano, 44% respondentů spíše ano, 25% spíše ne a 12% rozhodně ne. 63% respondentů vnímá kladně pocit uznání za vykonanou práci, naopak 37 % respondentů pocit uznání na pracovišti nevnímá. V otevřené otázce jaké poskytnuté výhody vykompenzují Vaši nespokojenost s výší platu, uvádějí zaměstnanci slovní ocenění. Tato hypotéza se potvrdila jen z části.

4.8.9. HYPOTÉZA 9.

V hypotéze č. 9 se předpokládalo, že zaměstnanec zažívá na pracovišti pocit uznání a jeho práce je oceňována finanční formou. Na otázku, zda je zaměstnanec motivován k lepším výkonům v práci i finančně, odpovědělo 11% respondentů rozhodně ano, 29% respondentů spíše ano, 38% respondentů spíše ne a 22% respondentů rozhodně ne. 40% zaměstnanců odpovědělo kladně a 60% zaměstnanců odpovědělo záporně. Nedostatek

finanční motivace uvádějí zaměstnanci v otevřené otázce, co je v poslední době mrzelo ze strany zaměstnavatele. Finanční motivaci uvádějí také jako největší motivátor ze strany zaměstnavatele. Hypotéza, že zaměstnanec zažívá na pracovišti pocit uznání a jeho práce je oceňována finanční formou, nebyla potvrzena.

4.8.10. HYPOTÉZA 10.

V hypotéze č. 10 se předpokládalo, že tarifní plat dle platného katalogu prací neodpovídá představám zaměstnanců. Tuto skutečnost kompenzují jiné výhody. Na otázku, zda výše mého platu bez přiznaného osobního ohodnocení či jiného příspěvku je adekvátní vykonané práci, odpovědělo 6% respondentů rozhodně ano, 29% respondentů spíše ano, 43% respondentů spíše ne a 22% respondentů rozhodně ne. 35% zaměstnanců odpovědělo kladně a 65 % zaměstnanců odpovědělo záporně. Na otevřenou otázku, jaké poskytnuté výhody vykompenzují Vaši nespokojenost s výší platu, odpovědělo nejvíce dotazovaných, že poskytnuté benefity - příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, pružná pracovní doba, 4 dny sick day a délka dovolené. Dále uváděli pracovní kolektiv, pěkné pracovní prostředí, poskytovaná možnost kulturního vyžití – zájezdy za kulturou, možnost vzdělávání v oboru, nákup odborných publikací, slovní ocenění, prostor vykonávat svoji práci samostatně a svobodně, možnost převést přesčasy do dalšího měsíce, povaha práce. Někteří dotazovaní uvedli, že žádné výhody výši platu nevykompenzují a žádný z benefitů pro ně není zajímavý. Další dotazovaní by si přáli více poskytnutých sick day, vyšší osobní ohodnocení, příspěvek na sportovní aktivity nebo finanční příspěvek na dovolenou. Pouze jeden dotazovaný odpověděl, že je spokojený s výší platu a nepotřebuje žádnou kompenzaci.

Hypotéza, že tarifní plat dle platného katalogu prací neodpovídá představám zaměstnanců a tuto skutečnost kompenzují jiné výhody, se potvrdila.

4.8.11. HYPOTÉZA 11.

V hypotéze č. 11 se předpokládalo, že vizí úřadu je zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb a otevřenost úřadu směrem k občanům. Na otázku, zda má zaměstnanec k dispozici všechny podmínky a nástroje ke zvýšení kvality úřadu směrem k občanům města, odpovědělo 12% respondentů rozhodně ano, 58% respondentů spíše ano, 25%

respondentů spíše ne a 5% respondentů rozhodně ne. 70% zaměstnanců odpovědělo kladně a 30% zaměstnanců záporně. U otevřené otázky jaké skutečnosti brání v poskytnutí služeb pro klienta nebo občana v maximální možné míře, odpovídali zaměstnanci, že je to především nepružnost zákona, špatná legislativa, neaktuální a nejednotné vyhlášky města, rozdílné názory občanů na poskytování služeb, absence navigačního systému pro občany v budově úřadu, absence přístupu k územně analytickým podkladům v digitální podobě, úřední hodiny některých odborů, nedostatek informací v maximální míře, zdlouhavá spisová služba, výše rozpočtu, špatná interní komunikace, přístup a malá informovanost od vedoucího, pomalá komunikace, neochota kolegů, stres a málo času na vykonávanou práci, přílišná interní administrativa nebo nedostatek finančních prostředků pro stanovení pracovních postupů.

Někteří respondenti odpověděli, že vykonávají svoji práci, jak nejlépe mohou, další odpovídali, že jim žádné skutečnosti nebrání.

Na otevřenou otázku jaké vstřícné kroky pro zaměstnavatele by udělali, odpověděli zaměstnanci, že by pracovali přesčas a nad rámec svých povinností, zkvalitnili by svou práci, zkvalitnili by práci vůči klientovi, zkvalitnili by znalosti potřebné ke své práci, zvýšili by produktivitu práce, pracovali by s velkým nasazením, plnili by úkoly navíc, v případě menší administrativy by zlepšili kvalitu práce pro klienty a občany města. Část zaměstnanců by se účastnila voleb jako zapisovatelé. Někteří dotazovaní uvedli, že v současné době dělají maximum, další dotazovaní uvedli, že žádné vstřícné kroky pro svého zaměstnavatele neudělají. Tato hypotéza se sice potvrdila, ale je potřeba vnímat odpovědi, které uvádějí respondenti v otevřené otázce - jaké skutečnosti brání v poskytnutí služeb pro klienta nebo občana v maximální možné míře jako například nepružnost zákona, špatná legislativa, neaktuální a nejednotné vyhlášky města, rozdílné názory občanů na poskytování služeb, absence navigačního systému pro občany v budově úřadu, absence přístupu k územně analytickým podkladům v digitální podobě, úřední hodiny některých odborů, nedostatek informací v maximální míře, zdlouhavá spisová služba, výše rozpočtu, špatná interní komunikace, přístup a malá informovanost od vedoucího, pomalá komunikace, neochota kolegů, stres a málo času na vykonávanou práci, přílišná interní administrativa nebo nedostatek finančních prostředků pro stanovení pracovních postupů.

ZÁVĚR

V této diplomové práci s názvem Utváření a zkvalitňování firemní kultury jsem vyjasnila v teoretické části pojem firemní kultura, řízení lidských zdrojů a veřejná správa. V praktické části jsem se zaměřila na utváření a zkvalitňování firemní kultury na Městském úřadě v České Lípě. Zajímalo mě, jak firemní kulturu vnímají zaměstnanci úřadu a do jaké míry jsou jim schopni utvářet a zkvalitňovat. V tomto případě jsem použila termín organizační kultura, protože městský úřad není firmou, ale orgánem obce, který vykonává státní správu a samosprávu. Zaměstnanci úřadů jsou úředníci, servisní pracovníci a pracovníci dělnických profesí, kteří vykonávají úkoly územně samosprávných celků. Nadřízeným úředníků, servisních pracovníků a pracovníků dělnických profesí je vedoucí úřadu. Obvykle bývá nazýván tajemníkem úřadu. Úřad bývá členěn na odbory, oddělení a úseky. Úřad disponuje prostředky z veřejných financí. Tyto prostředky se nazývají rozpočet a své hospodaření si plánuje úřad předem na následující rok. Rozpočet je finanční plán, který řídí činnosti města. Z tohoto rozpočtu jsou financovány i činnosti a kroky, které jsou úzce spojené s organizační kulturou úřadu. Jsou tak financovány poskytnuté benefity, náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců, ale i artefakty či zpracování různých plánů města, které vyplývají z vizí. Oproti firmám disponují úřady, v tomto případě městský úřad, omezenějšími prostředky. Organizační kultura se tak může utvářet a zkvalitňovat jinak než ve velkých firmách, které mohou nabídnout svým zaměstnancům v oblasti firemní kultury jiné možnosti.

V praktické části diplomové části jsem popsala Městský úřad v České Lípě z pohledu organizační kultury. Popsala jsem hodnoty, zásady, vize, artefakty, styl řízení a typ komunikace. Ve výzkumné části jsem si pomocí dotazníkového šetření chtěla ověřit nebo vyvrátit stanovené hypotézy. Zajímalo mě, zda jsou na Městském úřadě v České Lípě dobré mezilidské vztahy, jak vnímají zaměstnanci svého vedoucího, zda vedoucí ovládá tvrdé i měkké dovednosti, jaké je pracovní prostředí na úřadě, zda se mohou zaměstnanci dále profesně rozvíjet, jak funguje komunikace na úřadě, jaká je spokojenost zaměstnanců s výší jejich platu, zajímala mě míra uznání za vykonanou práci slovní i finanční a plnění vize úřadu zvyšováním kvality služeb a otevřeností úřadu vůči občanovi. Tyto hypotézy byly potvrzeny nebo vyvráceny pomocí dotazníkového šetření, které obsahovalo dotazník s 24 otázkami. 19 otázek bylo uzavřených a 5 otázek otevřených.

Dotazníkovým šetřením byly potvrzeny tyto hypotézy:

- Na Městském úřadě v České Lípě jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti.
- Přístup vedoucího k zaměstnanci je vnímán pozitivně, vedoucí je objektivní a spravedlivý.
- Vedoucí ovládá tvrdé dovednosti, má dobré odborné znalosti, dokáže poskytnout potřebné odborné poradenství.
- Vedoucí ovládá měkké dovednosti, umí řešit konfliktní situace, dokáže rozpoznat, pochopit a řešit možný problém, umí vést tým, umí vytvořit příjemné pracovní prostředí, dokáže být psychickou oporou.
- Pracovní prostředí je hodnoceno kladně, zaměstnanci mají ke své práci potřebné zázemí i vybavení.
- Zaměstnanci se mohou dále profesně rozvíjet získáváním nových znalostí a dovedností.
- Tarifní plat dle platného katalogu prací neodpovídá představám zaměstnanců. Tuto skutečnost kompenzují jiné výhody.
- Vizí úřadu je zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb a otevřenost úřadu směrem k občanům.

Částečně byly potvrzeny tyto hypotézy:

- Komunikační procesy vedoucí – zaměstnanci, zpětné vazby i informační kanály fungují správně.
- Zaměstnanec zažívá na pracovišti pocit uznání. Jeho práce je oceňována slovním uznáním.

Tato hypotéza nebyla potvrzena:

- Zaměstnanec zažívá na pracovišti pocit uznání. Jeho práce je oceňována finanční formou.

Jak vyplývá z hodnocení výzkumu, při utváření a zkvalitňování firemní kultury na Městské úřadě v České Lípě je potřeba si uvědomit skutečnosti, které do dotazníků

respondenti uváděli především v otevřených otázkách. Jsou to například skutečnosti, které brání v poskytnutí služeb pro klienta nebo občana v maximální možné míře jako například nepružnost zákona, špatná legislativa, neaktuální a nejednotné vyhlášky města, rozdílné názory občanů na poskytování služeb, absence navigačního systému pro občany v budově úřadu, absence přístupu k územně analytickým podkladům v digitální podobě, úřední hodiny některých odborů, nedostatek informací v maximální míře, zdoluhavá spisová služba, výše rozpočtu, špatná interní komunikace, přístup a malá informovanost od vedoucího, pomalá komunikace, neochota kolegů, stres a málo času na vykonávanou práci, přílišná interní administrativa nebo nedostatek finančních prostředků pro stanovení pracovních postupů. Přes tyto skutečnosti na otevřenou otázku jaké vstřícné kroky pro zaměstnavatele by udělali, odpovídali zaměstnanci, že by pracovali přesčas a nad rámec svých povinností, zkvalitnili by svou práci, zkvalitnili by práci vůči klientovi, zkvalitnili by znalosti potřebné ke své práci, zvýšili by produktivitu práce, pracovali by s velkým nasazením, plnili by úkoly navíc, v případě menší administrativy by zlepšili kvalitu práce pro klienty a občany města. Zaměstnanci jsou nespokojeni s výší platu, tarifní plat dle platné katalogu prací neodpovídá jejich představám. Přesto si uvědomují skutečnosti, které mohou výši jejich platu vykompenzovat. Jsou to dobré mezilidské vztahy na pracovišti, pěkné pracovní prostředí nebo možnost rozvíjení znalostí a dovedností.

Zkvalitněním stávající organizační kultury na Městském úřadě v České Lípě, na které se budou podílet tajemník úřadu, personální oddělení, vedoucí jednotlivých odborů spolu se zaměstnanci, povede ke spokojenosti zaměstnanců, naplňování a zlepšování vize úřadu zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb a otevřenost úřadu směrem k občanům.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing. Praha 2007.
ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J.: *Personální řízení, současnost a trendy*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha 2011. ISBN 978-80-7452

BARTÁK, J.: *Quo vadis, personalistiko*. Praha, Alfa Publishing 2010.
ISBN 978-80-87197-35-6

BARTÁK, J.: *Skryté bohatství firmy*. Alfa Nakladatelství. Praha 2006.
ISBN 80-86851-17-6

BARTÁK, J.: *Od znalostí k inovacím*. Alfa Nakladatelství. Praha 2008.
ISBN 978-80-87197-03-5

BARTÁK, J.: *Řídit nebo vést*. Alfa Nakladatelství. Praha 2010.
ISBN 978-80-87197-34-9

BARTÁK, J.: *Knowledge management. K rozvoji lidských zdrojů v prostředí změn*. Praha, Vysoká škola Jana Amose Komenského. Praha 2006. ISBN 80-86723-18-6

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

BROOKS, I.: *Firemní kultura*. Computer Press, Brno 2003. ISBN 80-7226-763-9

ČMEJREK, J., KOPŘIVA, R.: *Základy veřejné správy*. Česká zemědělská univerzita. Praha 2010. ISBN 978-80-213-1626-3

ČASTORÁL, Z.: *Management lidského faktoru*. Univerzita Jana Amose Komenského. Praha 2019. ISBN 978-80-7452-038-9

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

PALÁN, Z.: *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Academia. Praha 2002.
ISBN 80-200-0950-7

PAULOVČÁKOVÁ L. a kol.: *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. Univerzita Jana Amose Komenského. Praha 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura, síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Grada. Praha 1993. ISBN 80-7169-018-X

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-3960-1

PUNCH, K.F. *Základy kvantitativního šetření*. Portál. Praha 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

ŠIGUT., Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. ASPI. Praha 2004. ISBN 80-7357-046-7

TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Kamil Mařík – Profesional Publishing. 2004. ISBN 80-86419- 67-3

URBAN, J.: *Firemní kultura a identita*. Ústav práva, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6

VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ D. a FARKOVÁ M. *Psychologie*. Univerzita Jana Amose Komenského. Praha 2010. ISBN 978-80-7452-008-2.

VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Univerzita Jana Amose Komenského. Praha 2010. ISBN 978-80-86723-98-3

VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T.: *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21. století*. Univerzita Jana Amose Komenského. Praha 2011. ISBN 978-80-7452-012-9

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: *Image a firemní identita*. Grada Publishing, a.s. 2009. ISBN 978-80247-2790-5

Seznam použitých internetových zdrojů

Město Česká Lípa [online]

Dostupné z: <http://www.mucl.cz/index.asp> [přístup získán 31. 1. 2019]

Město Bojkovice. *Strategie úřadu*. [online]

Dostupné z: <http://www.bojkovice.cz/strategie-uradu/d-264561> [přístup získán 30. 4. 2019]

Seznam ostatních zdrojů

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (zákon o úřednících). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 6598-6612. ISSN 859144911401102.

Dostupné z https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy [přístup získán 30. 4. 2019]

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

Dostupné z <https://search.seznam.cz/?q=etick%C3%BD+kodex+%C3%BA%C5%99edn%C3%ADka&oq=etick%C3%BD+kodex+%C3%BA%C5%99edn%C3%ADka&aq=-1&sourceid=szn-HP&su=k&sgId=MTM1MTE0IDE1ODE5NzkyNDMuMTQw> [přístup získán 2.5. 2019]

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1 – schéma městského úřadu Česká Lípa.....	32
--	----

Seznam grafů

Graf 1 – Vyhodnocení otázky číslo 1	39
Graf 2 – Vyhodnocení otázky číslo 2	39
Graf 3 – Vyhodnocení otázky číslo 3	40
Graf 4 – Vyhodnocení otázky číslo 4	40
Graf 5 – Vyhodnocení otázky číslo 5	41
Graf 6 – Vyhodnocení otázky číslo 6	41
Graf 7 – Vyhodnocení otázky číslo 7	42
Graf 8 – Vyhodnocení otázky číslo 8	42
Graf 9 – Vyhodnocení otázky číslo 9	43
Graf 10 – Vyhodnocení otázky číslo 10	43
Graf 11 – Vyhodnocení otázky číslo 11	44
Graf 12 – Vyhodnocení otázky číslo 12	44
Graf 13 – Vyhodnocení otázky číslo 13	45
Graf 14 – Vyhodnocení otázky číslo 14	45
Graf 15 – Vyhodnocení otázky číslo 15	46
Graf 16 – Vyhodnocení otázky číslo 16	46

Graf 17 – Vyhodnocení otázky číslo 17	47
Graf 18 – Vyhodnocení otázky číslo 18	47
Graf 19 – Návratnost dotazníků	48
Graf 20 – Návratnost dotazníků	48

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Zpracování dat	V

Příloha A – Dotazník

1. Práce, kterou na úřadě vykonávám, mě baví.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

2. Práce, kterou na úřadě vykonávám, mě neuspokojuje.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

3. Se svými kolegy mám přátelské a neformální vztahy.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

4. Se svými kolegy mám dobré pracovní a kolegiální vztahy.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

5. Svého vedoucího vnímám pozitivně.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

6. Můj vedoucí je objektivní a spravedlivý.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

7. Můj vedoucí rozumí své práci, (má dobré odborné znalosti, dokáže mi poskytnout potřebné odborné poradenství).

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

8. Můj vedoucí má sociální dovednosti na dobré úrovni, (umí řešit konfliktní situace, dokáže rozpoznat, pochopit a řešit možný problém, umí vytvořit dobrý tým a příjemné pracovní prostředí, dokáže mi být psychickou oporou.)

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

9. Své pracovní prostředí vnímám kladně, ke své práci mám potřebné vybavení, prostředí odpovídá hygienickým normám.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

10. Zaměstnavatel mi umožňuje rozvíjet své schopnosti, dovednosti a odbornou způsobilost.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

11. Od vedoucího získávám všechny potřebné informace ke své práci, přijímá i mé postřehy, nápady a připomínky, se kterými dále pracujeme.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

12. Komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci mého odboru vnímám kladně, dozvídám se všechny potřebné informace ke své práci. Informujeme se navzájem.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci jiných odborů vnímám kladně, v případě potřeby od nich získám potřebné informace ke své práci. Informujeme se navzájem.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

14. Vnímám pocit uznání za vykonanou práci.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

15. K lepším výkonům jsem v práci motivován/a.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

16. K lepším výkonům jsem v práci motivován/a i finančně.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

17. Výše mého platu bez přiznaného osobního ohodnocení či jiného příspěvku je adekvátní vykonané práci.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

18. Zaměstnanec má k dispozici všechny podmínky a nástroje ke zvýšení kvality činnosti úřadu směrem k občanům města.

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

19. Jaké skutečnosti Vám brání v poskytnutí služeb pro klienta nebo občana města v maximální možné míře.

20. Jaké poskytnuté výhody vykompenzují Vaší nespokojenost s vyšší platou.

21. Co vás poslední dobou na pracovišti ze strany zaměstnavatele potěšilo?

22. Co Vás poslední dobou na pracovišti ze strany zaměstnavatele mrzelo?

23. Jaké vstřícné kroky byste uvítali od svého zaměstnavatele, co by Vás motivovalo?

24. Jaké vstřícné kroky byste udělali pro svého zaměstnavatele?

Příloha B – Zpracování dat

1. Práce, kterou na úřadě vykonávám, mě baví.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	36	79
spíše ano	32	
spíše ne	9	
rozhodně ne	2	
2. Práce, kterou na úřadě vykonávám, mě neuspokojuje.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	5	79
spíše ano	22	
spíše ne	22	
rozhodně ne	30	
3. Se svými kolegy mám přátelské a neformální vztahy.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	36	79
spíše ano	34	
spíše ne	6	
rozhodně ne	3	
4. Se svými kolegy mám dobré pracovní a kolegiální vztahy.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	44	79
spíše ano	29	
spíše ne	5	
rozhodně ne	1	
5. Svě ho ve doučím vnímám pozitivně.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	40	79
spíše ano	22	
spíše ne	12	
rozhodně ne	5	
6. Můj vedoucí je objektivní a spravedlivý.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	27	79
spíše ano	35	
spíše ne	11	
rozhodně ne	6	
7. Můj vedoucí rozumí své práci, (má dobré odborné znalosti, dokáže mi poskytnout potřebné odborné poradenství).		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	30	79
spíše ano	25	
spíše ne	19	
rozhodně ne	5	

8. Můj vedoucí má sociální dovednosti na dobré úrovni (umí řešit konfliktní situace, dokáže rozpoznat, pochopit a řešit možný problém, umí vytvořit dobrý tým a příjemné pracovní prostředí, dokáže mi být psychickou oporou).		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	31	79
spíše ano	26	
spíše ne	11	
rozhodně ne	11	
9. Své pracovní prostředí vnímám kladně, ke své práci mám potřebné vybavení a prostředí odpovídá hygienickým normám.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	27	79
spíše ano	42	
spíše ne	7	
rozhodně ne	3	
10. Zaměstnavatel mi umožňuje rozvíjet své schopnosti, dovednosti a odbornou způsobilost.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	34	79
spíše ano	34	
spíše ne	8	
rozhodně ne	3	
11. Od vedoucího získávám všechny potřebné informace ke své práci, přijímám i mé postřehy, nápady a připomínky, se kterými dále pracujeme.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	26	79
spíše ano	29	
spíše ne	16	
rozhodně ne	8	
12. Komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci mého odboru vnímám kladně, dozvídám se všechny potřebné informace ke své práci. Informujeme se navzájem.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	31	79
spíše ano	34	
spíše ne	13	
rozhodně ne	1	

13. Komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci jiných odborů vnímám kladně, v případě potřeby od nich získám potřebné informace ke své práci. Informujeme se navzájem.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	15	79
spíše ano	38	
spíše ne	23	
rozhodně ne	3	
14. Vnímám pocit uznání za vykonanou práci.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	15	79
spíše ano	35	
spíše ne	20	
rozhodně ne	9	
15. K lepším výkonům jsem v práci motivován/a.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	10	79
spíše ano	33	
spíše ne	26	
rozhodně ne	10	
16. K lepším výkonům jsem v práci motivován/a i finančně.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	9	79
spíše ano	23	
spíše ne	30	
rozhodně ne	17	
17. Výše mého platu bez přiznaného osobního ohodnocení či jiného příspěvku je adekvátní vykonané práci.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	5	79
spíše ano	23	
spíše ne	34	
rozhodně ne	17	
18. Zaměstnanec má k dispozici všechny podmínky a nástroje ke zvýšení kvality činnosti úřadu směrem k občanům města.		
otázka	odpovědi	celkem odpovědí
rozhodně ano	9	79
spíše ano	46	
spíše ne	20	
rozhodně ne	4	
19. návratnost dotazníků		
dotazníky	počty	celkem dotazníků
vyplněné dotazníky	79	100
nevrácené dotazníky	21	
20. Odpovědi na otevřené otázky.		
dotazníky	počty	celkem dotazníků
odpovězeno	65	100
neodpovězeno	14	
nevrácené dotazníky	21	

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Denisa Lebedová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Utváření a zkvalitňování firemní kultury na městském úřadě

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Karel Kamiš CSc.