

Firemní kultura ve vybrané organizaci

Bc. Martina Kliková

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina KLIKOVÁ**
Osobní číslo: **H128147**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Firemní kultura ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na charakteristiku a vymezení pojmu firemní kultura;
- na vlivy působící na tvorbu firemní kultury v konkurenčním prostředí;
- na firemní kulturu a řízení lidských zdrojů.

Součástí práce bude sociologický výzkum zaměřený na firemní kulturu Magistrátu města Brna.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E., Nový, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 1998.

Lienhart, A. Respekt v zaměstnání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012.

Mazák, E. Firemní kultura a etické kodexy. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010.

Stýblo, J. Řízení týmové a firemní kultury organizace. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010.

Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2014

V Brně dne 30. listopadu 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

MARTINA KLIKOVÁ

Jméno, příjmení studenta

Kliková

Podpis

V Brně

20.5.2014

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na problematiku firemní kultury v konkrétní organizaci. Tou je Magistrát města Brna. Práce je členěna na dvě části, teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem se zaměřila na popis firemní kultury se vším, co ji tvoří a co k ní náleží, jako například, prvky firemní kultury, obsah a vývoj, také její vznik a vztah k organizaci. Jedna kapitola se též věnuje typologii firemní kultury. Poslední kapitola teoretické části je věnována existující firemní kultuře na Magistrátu města Brna, konkrétně na Odboru správních činností. Poté následuje popis stávající organizační struktury Magistrátu města Brna, cíle a strategie organizace. Praktická část se zaměřuje na souvislosti spojené s firemní kulturou na Magistrátu města Brna, Odboru správních činností, kde jsem zaměstnaná. Právě na tomto odboru jsem prováděla dotazníkové šetření. Zvolila jsem kvantitativní výzkum, konkrétně dotazníkovou metodu, pomocí které budou mnou stanovené hypotézy verifikovány či falzifikovány.

Klíčová slova: firemní kultura, organizační kultura, hodnoty, postoje, prvky firemní kultury, organizace, veřejná správa, etika, zaměstnanec, strategie řízení, byrokratická organizace, Magistrát města Brna, vedoucí pracovník.

ABSTRACT

This thesis is focused on the corporate culture of a specific organization. That is the Brno City Hall. The work is divided into two parts, theoretical and practical. In the theoretical part I focused on the description of the corporate culture with all that it consists of and what it includes, for example, elements of corporate culture, content and development, including its origin and relationship to the organization. One chapter is also devoted to the typology of corporate culture. The last chapter is devoted to the existing corporate culture to the Magistrate, namely the Administration Department. This is followed by a description of the existing organisational structure of the Magistrate, objectives and strategy of the organization. The practical part focuses on the connection associated with the corporate culture of the Magistrate, Administration Department, where I was employed. It was in this department I conducted a questionnaire survey. I chose quantitative research, namely the questionnaire method by which to set my hypothesis confirmed or not.

Keywords: corporate culture, organization culture, values, attitudes, elements of corporate culture, organization, public administration, ethics, civil servant, management strategy, bureaucratic organization, Brno City Hall, official.

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce, za jeho podporu, trpělivost a vstřícný přístup.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně dne 20. 3. 2014

Bc. Martina Kliková

OBSAH

Úvod	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Firemní kultura	11
1.1 Pojem firemní kultura	14
1.2 Firemní kultura, její podstata a vnější projevy	15
1.3 Prvky firemní kultury	16
1.4 Funkce firemní kultury	19
1.5 Typologie firemní kultury	20
1.6 Význam firemní kultury	27
2. Vývoj firemní kultury a možnosti jejího usměrňování	29
2.1 Vznik a vývoj firemní kultury	29
2.2 Firemní kultura ve vztahu k řízení lidských zdrojů	31
2.3 Změna firemní kultury v organizaci	34
3. Popis Magistrátu města Brna	37
3.1 Existující firemní kultura Magistrátu města Brna	39
3.2 Organizační struktura Magistrátu města Brna	45
3.3 Cíle a strategie organizace	48
II. PRAKTICKÁ ČÁST	52
4. Výzkum firemní kultury na Magistrátu města Brna	53
4.1 Stanovení cílů a metod prováděného výzkumu	53
4.2 Průběh výzkumu a popis výzkumného vzorku	53
4.3 Analýza a interpretace zjištěných dat	55
4.4 Vyhodnocení hypotéz	66
4.5 Závěr výzkumu	66
Závěr	68
Seznam použité literatury	70
Seznam použitých symbolů a zkratk	72
Seznam obrázků	73
Seznam grafů	74
Seznam tabulek	75
Seznam příloh	76

Úvod

Zvolené téma diplomové práce, firemní kultura Magistrátu města Brna, se pokusím popsat jako komplexní jev se vším, co ho určuje, ovlivňuje či tvoří. Zaměřím se na firemní kulturu na Odboru správních činností, kde jsem dlouhodobě zaměstnaná. Tento fakt беру jako výhodu znalosti prostředí a proto mohu posoudit teoretické znalosti a výsledky dotazníkového šetření s praxí. Toto téma je také pro mě výzvou, ve smyslu takovém, že většina literatury a odborných prací, se zabývá převážně firemní kulturou v soukromém sektoru. Proto považuji za zajímavé rozebrat problematiku firemní kultury na konkrétním pracovišti, v byrokratické organizaci, kterou Magistrát města Brna bezesporu je. Za zmínku stojí i skutečnost, že se jedná o organizaci s přibližně 1200 zaměstnanci, z čehož plyne, že je Magistrát města Brna, jeden z významných zaměstnavatelů v Brně.

Již z přednášek, z předmětu Řízení lidských zdrojů, bylo možné usoudit, že firemní kultura je velice obsáhlý pojem a studium dostupné literatury, mě v tomto názoru jen utvrdilo. Ostatně na tom se shoduje spousta odborníků, věnující se tomuto tématu.

Cílem mé diplomové práce je popis firemní kultury z teoretického hlediska. Chtěla bych v mé práci vytvořit kompaktní obraz o tom, co firemní kultura je, s čím souvisí a proč je důležitá. Není možné rozpracovat všechny pohledy a názory na danou problematiku, o to složitější bylo rozhodování, z mého pohledu, co je důležité použít, a které informace by naopak popis tématu jen komplikovaly. Také se pokusím o vlastní pohled na danou problematiku na pracovišti, rozeberu a popíšu prvky určující firemní kulturu. Věřím tomu, že po tomto zamyšlení, budu schopna doporučit určitá opatření pro zlepšení či udržení si silné a fungující firemní kultury.

Ač se to na první pohled nezdá, téma firemní kultury je velmi blízké sociální pedagogice. Ať už je to ve smyslu ovlivňování člověka prostředím či nutností neustále se učících zaměstnanců. I zaměstnanci ve státní správě si musí udržet celoživotní aktivitu a učit se. Hlavně pro častou změnu právních předpisů a také se to týká zavádění nových technologií do pracovního procesu.

Ve firemní kultuře se odráží sociální stav společnosti a také osobnost vůdců managementu, což jsou témata, která jsou transdisciplinární a zasahují do sociologie, práva, psychologie, ekonomiky. Jedním z hlavních úkolů sociální pedagogiky je vytváření souladu mezi potřebami jedinců a společnosti a přispívání k optimálnímu způsobu života v daných společenských podmínkách. K tomuto by se dala přirovnat i funkce firemní kultury. Jde o to, vytvářet soulad mezi zaměstnanci a potřebami organizace, optimálním způsobem. V tomto spatřuji

podobnost a jistou provázanost se sociální pedagogikou. Dovolím si tvrdit, že sociální pedagogika má v České republice náskok před tvorbou firemní kultury, kdy se toto téma k nám dostalo vlivem působení zahraničních firem na českém trhu. Kdežto sociální pedagogika jakési kořeny u nás už má. Velmi dynamicky se rozvíjela až do druhé světové války, kdy vznikla spousta původních monografií, časopisů s touto tematikou a slovníků. I z těchto poznatků lze vycházet při studiu firemní kultury.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. FIREMNÍ KULTURA

Firemní, podniková nebo organizační kultura. Všechny tyto názvy v současné literatuře shodně označují jev, týkající se představ, hodnot a chování ve firmě či organizaci. Také se zde zahrnuje chování a názory zaměstnanců, rituály.

Pro tuto práci budu pracovat s pojmem firemní kultura, který je v názvu práce.

Vymezení pojmu firemní kultura je velmi obtížné, jelikož neexistuje jedna definice, která by obsahovala vše, co do uvedeného pojmu patří. Toto téma pojímá velká část odborníků z různých pohledů. Pro názornost obsáhlosti tématu, vybírám několik definic a názorů na firemní kulturu od různých autorů:

Rozebrat pojem firemní kultura není snadné, protože nikdy neexistuje sama o sobě, vždy je spojena v širším společenském kontextu národní kultury a je ovlivňována sociálně politickým stavem společnosti, skupinovými pravidly chování jednotlivců a osobností vůdců managementu. Firemní kultura je často pokládána za příčinu různých firemních problémů, ale stejně tak můžeme říct, že jindy jsou ji připisovány zásluhy, např. loajalita zaměstnanců (Mazák, 2010, s. 9).

V anglicky psané zahraniční literatuře je používán pojem „organizational culture“. Je to zřejmě dáno tím, že u nás je téma firemní kultury spojováno s oblastí managementu a řízením podniku, ovšem v anglosaských zemích, se tato problematika pojí s organizačním chováním, které zasahuje do oblastí sociologie, psychologie, managementu a ekonomiky (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 21).

Firma je chápána jako celek, ve smyslu určitého druhu kulturního systému, který rozvíjí vlastní představy, projevující se stejným chováním zaměstnanců uvnitř firmy i vůči vnějšímu okolí (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 466).

Základní rysy firemní kultury formují zakladatelé firmy. Vnášení do ní své postoje, mají jasnou vizi toho, jak by měla organizace vypadat. Také zaměstnanci formují firemní kulturu, vnášejí do ní své zkušenosti z předchozích zaměstnání. Vedení i členové firmy se snaží o udržení zavedené firemní kultury a aby se noví členové přizpůsobili. Firemní kulturu podporují třemi praktikami: personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení a socializací (Robbins, 1990, In. Bělohávek, 1996, s. 109).

Přesné a úplné vymezení firemní kultury je velmi obtížné (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 466). V odborné literatuře existuje mnoho definic. Ovšem dá se pozorovat jistá shoda jednotlivých elementů.

Jak uvádí Šigut (2004), pojem firemní kultura zahrnuje určité společenské hodnoty, představy a normy sdílené ve firmě a dále zahrnuje postoje, jednání a chování pracovníků prostřednictvím rituálů a symbolů. *„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“* (Šigut, 2004, s. 9-10)

Kultura je sbírka hodnot, symbolů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání na pracovních místech (Deal a Kennedy, 1983, In. Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 466)

Dle Lukášové, Nového et al. (2004, s. 22), lze firemní kulturu chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace.

Firemní kultura je soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se jej učí nově nastupující zaměstnanci jako správnému chápání firemních skutečností, správnému způsobu myšlení a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktorům (Schein, 1992, In. Bělohlávek, 1996, s. 108)

Uvedu ještě jednu definici od Scheina (1989, In. Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 467). *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné.“*

Posledně zmíněné vymezení pojmu firemní kultura, je nejčastěji citované v odborné literatuře. Koncepti podnikové kultury, popisuje tak, že základní rovina firemní kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu ostatních pracovníků. Působí zcela automaticky, nevědomě, bez zvažování důsledků pro sebe sama i podnik. Základna podnikové kultury není tvořena jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 467). *„Ten se začíná formovat s určitým časovým odstupem buď na základě přirozeného vývoje vzhledem ke*

konkrétní sociální struktury spolupracovníků, nebo cílevědomě, ze strany vedení podniku, do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních norem.“ (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 467 – 468)

Střední rovina má za úkol vytvořit ucelený, logický a účinný systém firemní kultury, postupně jej dobudovávat a učinit ho schopným prostorového a časového přenosu. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu firemní kultury, kterou tvoří symboly. Tuto rovinu dotváří také psané a nepsané pravidla společenského styku, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě. Nejvyšší úroveň je nejviditelnější složka firemní kultury. Jde o projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, firemní symboly, rituály, oblečení, oslavy apod. (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 468).

V závěru této kapitoly použijí slova Bedrnové, Nového et al., (1998, s. 466) k výstižnému popisu pojmu „firemní kultura.“ *„Není to jen velkolepá průmyslová architektura, pěkný výrobkový design, umění a obrazy v kancelářích. Nejsou to pouze náročně vybavené podnikové knihovny, velké oslavy či slavnostní shromáždění, příplatky na dovolenou nebo vyhlašování nejlepšího pracovníka firmy. To vše mohou být jen dílčí části, atributy podnikové kultury, nespočívá v nich však její podstata. Nelze ani říci, že by podniková kultura byla záležitostí „pěkného počasí“, tedy záležitostí, kterou si podnik může dovolit až tehdy, když vydělává, neboť nezávisí pouze na penězích. Podnik má svou kulturu i tehdy, nejde-li o specifické vlivy českého, německého či italského prostředí.“*

V této kapitole byly upřesněny pojmy, kultura a organizace, se kterými se pracuje v průběhu celé práce.

1.1 Pojem firemní kultura

V úvodu práce si přiblížíme slovo kultura v širším významu. Než se začalo používat ve významu firemní kultura, dlouhou dobu se používalo a to v různém významu. Slovo „kultura“ provází lidskou civilizaci od jejího prvopočátku. Ve středověku se pojem kultura jako charakteristika kultivace příliš neužíval. Pokud se s ním v tomto období setkáme, má mystický obsah, někdy dokonce vystupuje jako ekvivalent pojmu „kult“. S nástupem renesance a humanismu ožívá antický význam pojmu kultury. Zároveň získává novou funkci: je hraniční čarou mezi člověkem a přírodou. Významným mezníkem bylo dílo německého historika a právníka S. Pufendorfa, který do kultury zahrnul všechny lidské výtvoř-společenské instituce, jazyk, vědu, morálku, zvyky odívání i bydlení (Vodáková, Petrušek a Maříková, 1996, s. 547).

V tomto širokém významu je kultura nezbytnou podmínkou lidského života ve společnosti a nelze ji tedy pokládat za pouhou „nadstavbu“ hmotné „základny“. Hmotná i kulturní či duchovní stránka člověka se jistě vzájemně podmiňují. Příběhy tzv. „vlčích dětí“, vyrostlých mimo lidskou společnost, však ukazují, že bez příslušné enkulturace, tj. osvojení určité kultury není člověk schopen společenského uplatnění (Wikipidie, otevřená encyklopedie [online]. Wikipedie © 2014 [cit.2012-02-18]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kultura>).

Pojem kultura je obecně spojován s uměním. Možná i proto, výraz „organizační kultura“, navozuje očekávání procesu v podobě estetizace a humanizace prostředí v organizační jednotce. *„Kultura především vyjadřuje specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi, zásady a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství.“* (Vágner, 2000, s. 175)

Společenství může být velmi široké regionální seskupení nebo naopak to mohou být malé sociální skupiny. Protože, se kultura vyjadřuje a předává zejména řečí, často se chápe jako vázána na určité jazykové prostředí (česká, francouzská, německá kultura). Pro ještě větší a méně homogenní nadnárodní celky se používá pojem civilizace, odkazující k městskému prostředí (latinské *civis, civilis*) a tedy i k jistému kosmopolitismu. Naopak pro menší společenství, například místní, profesní nebo pro věkové skupiny se užívá blízký pojem subkultura (například subkultura řidičů kamionů nebo teenagerů). V podobném smyslu se hovoří o firemní kultuře, tj. zavedeném způsobu jednání mezi zaměstnanci, řešení konfliktů a podobně (Wikipidie, otevřená encyklopedie [online]. Wikipedie © 2014 [cit.2012-02-18]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kultura>).

Firemní kulturu můžeme také nazvat kulturou práce. Tento pojem najdeme ve Velkém sociologickém slovníku (1996) popsán, jako pojem velmi variabilní a neostře ohraničený,

označující souhrn názorů, vzorů chování a dovedností v oblasti práce. Jde o kolektivní zkušenost umožňující produktivněji plnit společné úkoly. Je to pojem analytický. Každý pracovní systém má určitou kulturu práce. Několik systémů může mít prakticky stejnou kulturu a naopak uvnitř jednoho systému, jednoho podniku, může být několik dost odlišných variant kultury práce (Vodáková, Petrušek a Maříková, 1996, s. 554).

1.2 Firemní kultura, její podstata a vnější projevy

Firemní kultura je souborem podnětů, které působí jak uvnitř tak zvenčí, jak na zaměstnance, tak na klienty. Můžeme zde zařadit čistotu okolí firmy, úprava vnitřních prostor a také firemní dokumentace. V popředí zájmu musí být především zaměstnanci organizace a jejich psychika. Obvykle je ale zapotřebí dlouhé doby, než se podaří vedoucí pracovníky přesvědčit, že humanitní je také produktivní (Rössler, 2013, s. 14).

Dle mého, k podstatě firemní kultury, mimo jiné, patří etika. V českém podnikatelském prostředí se prosazování etiky začalo rozvíjet ve druhé polovině devadesátých let 20. století. Také členství České republiky v Evropské unii velmi intenzivně podporuje etické jednání a společenskou odpovědnost. V zahraniční literatuře i té české jsou uváděny dva základní přístupy zabývající se etickým a odpovědným jednáním podniku. Jde o podnikatelskou etiku a společenskou odpovědnost firem. Tyto pojmy bych ráda upřesnila. Mezi oběma přístupy není zřetelná hranice, oba vychází z pozitivního přístupu k sociálnímu a environmentálnímu prostředí. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že koncepce podnikatelské etiky je orientována zejména na interní prostředí organizace a koncepce společenské odpovědnosti firem je orientována externě, na vnější prostředí organizace. Další rozdíl spočívá v přístupu konceptu. Podnikatelská etika zastává reaktivní přístup (podnik vytváří etický kodex bez předešlého neetického jednání zaměstnanců), kdežto koncept společenské odpovědnosti organizace je proaktivní (podnik reaguje na projekty, které mu byly nabídnuty). I přesto, že jsou v obou pojmech rozdíly, můžeme je považovat za koncepty se stejným ideologickým základem (Krymláková et al., 2009, s. 7).

Nemůžeme také opomenout fakt, že po roce 1989 se i v naší republice rozrůstají nadnárodní společnosti. To sebou nese poznatek, jak národní vlivy ovlivňují firemní kulturu.

Také díky globalizaci se zvýšila míra kontaktu mezi organizacemi jednotlivých zemí a míra pohybu pracovních sil. To vše staví před manažery výzvu, rozumět národněkulturním vlivům a zvládat interkulturní odlišnosti národů. *„Výzkumy vztahu mezi obsahem národní kultury a způsobem řízení v jednotlivých zemích ukázaly, že národní kultury determinuje především:*

tendence při utváření a volbě organizačních struktur, míru akcentace jednotlivých manažerských funkcí, styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v organizaci a představa pracovníků o roli manažera v organizaci.“ (Lukášová, 2010, s. 65)

Některé firmy dávají přednost působení své původní kultury ve firmě, v zemi jejího původu. Je to příklad japonských nebo korejských firem na našem území. Nese to určité riziko v přístupu dominance jisté specifické národní kultury a nebezpečí problémů identifikace zaměstnanců s touto kulturou. Přehnaným prosazováním může dojít i k určité poruše firemního klimatu a k existenci různých subkultur či antikultur (Šigut, 2004, s. 29).

Následující příklad, dle mého, krásně vystihuje, co vše ovlivňují národní vlivy a co můžou způsobit, pokud opomeneme vzít v potaz i takový element, jako je původ firmy, potažmo národnost vlastníka.

„Podnikatelské kultury se ve světě mnohdy dostávají do střetu. Američané říkají, že v Indii je velká korupce. Indové se brání: dávat dárky je tradiční. V Indii se dávají dary až po jednání, zato v Americe před jednáním a Američané to za korupci nepovažují, ale nazývají takové jednání lobbismem. Francouzští manažeři se více starají o solventnost, zatímco američtí manažeři o návratnost investic. Podnikatelské kultury se liší nejen podle zemí, ale více či méně se liší i podle odvětví podnikání, forem organizace a také podle vztahů, které tvoří vlastnický systém.“ (Šigut, 2004, s. 32-33)

Stručný popis těchto vlivů jsem zařadila proto, že si myslím, že nabývají na významu. Globalizace a nadnárodnost, i v našem prostředí, dnes není ničím vyjimečným. Pokud si budeme vědomi toho, že i okolnosti, které zdánlivě nemohou souviset se snahou o dobré pracovní úspěchy, můžeme se na ně připravit a podle toho nastavit ve firmě např. vzdělávání zaměstnanců. Týká se to i státní správy, čím dám více cizinců, kteří mají dvoje občanství či trvalý pobyt zde, dnes vyřizuje své náležitosti na úřadech. A pokud bude na to úřad připraven, odrazí se to jistě v pozitivním hodnocení a spokojenosti klientů.

1.3 Prvky firemní kultury

Jako prvky firemní kultury jsou nazývány nejjednodušší funkční jednotky, které představují základní skladební komponenty kulturního systému (Lukášová, 2010, s. 18).

Každý zaměstnanec firmy má odlišnou představu o tom co firmě přináší a o účelu své práce. Přesto, postupem času, ve firmě krystalizuje vzorek představ, který je pro většinu zaměstnanců společný. S přístupy a hodnotami je to stejné. Všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí, firemní kultura je tedy měkkou složkou fungování firmy. Z této úvahy

vznikla jedna z definice pojmu firemní kultura, „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 19)

Z uvedeného textu výše je patrné, že pro Pfeifera a Umlaufovou (1993, s. 19), jsou firemními prvky právě zmíněné představy, přístupy a hodnoty. Prvky kultury nejsou podle autorů jednoznačně vymezeny. Jak například uvádí Lukášová, Nový et al. (2004, 22), nejčastěji jsou za prvky firemní kultury považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a vnější manifestace kultury, které označujeme jako artefakty materiální a nemateriální povahy.

K artefaktům materiální povahy bývají řazeny produkty vytvářené organizací, výroční zprávy, architektura budov apod. Artefakty nemateriální povahy tvoří jazyk, historiky, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Samostatnou kategorií artefaktů tvoří symboly (Hofstede, 1991, In. Lukášová, 2010, s. 18), patří zde například logo firmy. Ovšem je také další skupina odborníků, kteří zastávají názor, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty firemní kultury mohou být prezentovány jako symboly (Brown, 1995, In. Lukášová, 2010, s. 18).

Řada pojmů se u různých autorů překrývá (Lukášová, 2010, s. 18).

Základní přesvědčení, neboli základní předpoklady, jsou zafixované představy, které lidé v organizaci považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují automaticky a jsou odolné vůči změně. Pro zaměstnance jsou tak samozřejmé, že nepovažují za nutné o nich diskutovat a mají tendenci je bránit (Lukášová, 2010, s. 19).

Schein (1992, In. Lukášová, 2010, s. 19) rozlišuje tři základní oblasti toho, čeho se základní přesvědčení týkají:

- Přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí
- Přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů
- Přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů

Přesvědčení týkající se přežití a adaptace na vnější prostředí se vztahují k metodám, kterými by mělo být dosahováno stanovených cílů. K druhému bodu můžeme zařadit blízkost a přátelství uvnitř skupiny a přesvědčení týkající se podstaty pravdy a času můžeme přiřadit to, o co se budou pracovníci firmy nejvíce opírat při rozhodování, např. o intuici, průzkumy, doporučení autorit (Lukášová, 2010, s. 19-20).

Hodnoty a postoje. Postoje, především osobní postoje, mají podle Brookse (2003, s. 25) klíčový vliv na to, jak bude zaměstnanec působit uvnitř organizace, ať už kladně či záporně.

„Postoje jednotlivce mohou být výsledkem společného působení několika faktorů. Postoj může mít emoční prvek, odrážející pocity a nálady týkající se jednotlivce nebo nějaké události, poznávací součást, založenou spíše na přesvědčení, názorech a znalostech jednotlivce, a konečně aspekt chování založený na vzorci chování daného jednotlivce.“ (Brooks, 2003, s. 25)

Podle Lukášové (2010, s. 22) je postoj chápán jako komplexní pojem, který zahrnuje tři složky: kognitivní, což jsou názory vztahující se k objektu postoje, afektivní, zahrnující emoce, které se váží k objektu postoje a složku konativní, kde jde o sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje. Postoje jsou produkty hodnocení (Lukášová, 2010, s. 22).

Formování postoje je částečně odrazem formování osobnosti, kdy spolu reaguje směs vnějších událostí a osobnost jednotlivce, někdy je formující silou přímá zkušenost nebo tzv. společenské učení, které odráží postoje převzaté z okolí (Brooks, 2003, s. 25).

„Jakmile se norma chování ve skupině ustálí, je pro její členy velice těžké jít proti skupinovému postoji.“ (Brooks, 2003, s. 25)

Hodnoty jsou dalším faktorem ovlivňujícím individuální chování. Mohlo by se zdát, že hodnoty a postoje jsou si velmi blízké, ale na druhou stranu je možné si myslet, že hodnoty jsou hlubší než postoje a jsou více dány v našem charakteru. Jeden z názorů také je, že hodnoty jsou dlouhodobější a dodávají zaměstnancům smysl pro to, co je správné a co ne. Hodnoty se v čase vyvíjejí a bývají mocně spojené se společenskými faktory, jako je rodina, víra, členství v organizaci (Brooks, 2003, s. 29).

Hodnota je to, co je považováno za důležité, čemu jedinec či skupina přikládá význam. Hodnoty se projevují v postojích, které zaměstnanci firmy zaujímají. Hodnotový systém člověka jako jednotlivce determinuje to, co je významné pro něj osobně, tak organizační hodnoty jsou důkazem toho, čemu se ve firmě přikládá význam jako celku. Dá se říct, že hodnoty představují jádro firemní kultury a je to jeden z nástrojů pro utváření firemní kultury (Lukášová, 2010, s. 21).

Sladění hodnot jednotlivce a firmy je zásadní, ale velmi obtížný prvek pro budování potřebné firemní kultury. Důležité je vědět, že k ovlivnění hodnot je spolehlivá cesta přes změnu představ (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 58).

Normy chování jsou nepsaná pravidla chování, které v určitých situacích akceptuje skupina jako celek. *„Nejedná se o formální normy stanovené organizací, ale o neformální pravidla chování, která členové sdílejí, jejichž dodržování je ve skupině odměňováno a nedodržování trestáno. Odměny či sankce mají především citový charakter.“* (Lukášová, 2010, s. 22)

Skupinové normy mají pro organizaci velký význam. Vymezuji chování, které ve firmě projde a které ne, a tím regulují každodenní chování zaměstnanců a zajišťují tak stabilní, čitelné a předvídatelné prostředí (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 24).

Zvyky, rituály, ceremoniály. Rituály pomáhají firmě dávat identitu, ukazuje zaměstnancům něco, co všechny spojuje, co je pro ně důležité a firma tím dává vnějšímu okolí najevo „takhle to u nás děláme.“ Ne vždy jsou tyto akce přijaty kladně, ale neměly by se podceňovat (Mazák, 2010, s. 12).

Rituály se odehrávají na určitém místě a v určitém čase. Rituály udržují zavedené pořádky a posilují mocenské postavení (Lukášová, 2010, s. 24).

Zvyky přispívají k integraci organizace, můžou usnadňovat změny společenské role a statusu zaměstnance. Zvyky také můžeme uplatňovat při řešení problémů, které vedou k redukci konfliktů (Lukášová, 2010, s. 24).

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události, které se uspořádají při zvláštních příležitostech. Jsou významné neboť připomínají a posilují firemní hodnoty, velebí úspěchy a oceňují firemní hrdiny. Ceremoniály posilují motivaci zaměstnanců a jejich identifikaci s firmou (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 25).

Hrdinové jsou pro zaměstnance zosobněním základních hodnot a ve firmě plní důležité funkce, jako například: poskytují modelové chování, motivují zaměstnance, udržují a posilují jedinečnost organizace. Firma hrdiny potřebuje (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 25).

1. 4 Funkce firemní kultury

Z předchozí kapitoly můžeme vypožorovat, že hlavními prvky, které ovlivňují provádění činností ve firmě a jejich výsledky, jsou přístupy a hodnoty. Jsou také určující pro budoucí provádění činností ve firmě. V této kapitole se zaměřím na základní funkce firemní kultury. Firemní kultura se ve svých důsledcích promítá do dvou oblastí. Ty můžeme rozdělit do vnější a vnitřní funkce.

Vnější, je způsob adaptace firmy na okolní podmínky. Zde můžeme zařadit sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty, které zásadním způsobem ovlivňují, jak se firma dokáže přizpůsobit na neustále se měnící situaci na trhu. Pokud je firemní kultura špatně nastavena, nepomůže k dobrému výsledku ani velká snaha vedoucích pracovníků. Důležité je také pracovat na image firmy, to znamená, jakým způsobem je firma prezentována navenek, ale zároveň, jak je vnímána okolím (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 33).

Vnitřní funkcí rozumíme způsob integrace uvnitř firmy. Také zde hraje roli průbojnost strategie firmy. Podle toho, jak jsou nastavené normy chování uvnitř firmy, se rozhodne, o čemkoliv novém, ať už jde o zaměstnance, nové technologie či strategické záměry, zda se ujmou, odumřou či zapadnou. Ke strategickým záměrům firmy zmíním, že čerpají také ze souladu s podstatou firemní kultury. Shodná orientace strategie a kultury, dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost (Pfeifer a Umlafová, 1993, s. 33).

Šigut (2004, s. 15) připisuje velký význam, při tvorbě firemní kultury, sociálním vazbám uvnitř firmy, vztahy mezi vlastníky, managementem i mezi zaměstnanci. Důležitým faktorem je též činnost firmy, prostředí, ve kterém se firma pohybuje.

1. 5 Typologie firemní kultury

Firemní kultura je něco jedinečného, obsáhlého, ve své podstatě jde o popis historie života organizace (Bělohlávek, 1996, s. 112). Velké množství firem, v každé je jiná, specifická, neopakovatelná, vlastní, firemní kultura. Zdálo by se, že není možné uspořádat tak složitý obsah sociální reality. Sociální vědy ovšem mají nástroj, jak zpřehlednit a utřídit tento složitý obsah. Jde o konstrukci typologií. V oblasti firemní kultury je vývoj těchto typologií poměrně populárním předmětem výzkumného zájmu badatelů již několik desítek let (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 75). Díky tomu vzniklo několik zdařilých typologií (Bělohlávek, 1996, s. 112). Tyto typologie popisují firemní kulturu z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace nebo vnějšímu prostředí. Ze současné literatury je možné určit tři základní skupiny typologií firemní kultury:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 76)

Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R. Harrisova a Ch. Handyho

je to zřejmě první publikovaná typologie firemní kultury. Harrison vymezil čtyři základní typy a na to navázal Handy (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 76) tím, že jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů. Dnes jde už o překonanou typologii, která ovšem díky jasnému výkladu a srozumitelným piktogramům, výrazně přispěla k popularizaci problematiky firemní kultury (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 76).

Kultura moci – jde o kulturu, kde dominantní postavení mají jedinci v centru organizace. Existuje zde málo pravidel a byrokracie. Kontrola je prováděna pomocí klíčových jednotlivců z centra. Pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků, nástroje pro dosažení nejsou považovány za důležité (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 77). Charakteristické je, že vedení ví a může všechno a podřízený může jen poslouchat (Bělohlávek, 1996, s. 112). Jde o silnou kulturu, která může pružně reagovat na hrozby. Uspokojení přináší jedincům orientovaným na moc a riziko. Tato kultura je tradiční pro velké zločinecké organizace, malé firmy, rodinné podniky (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 76-77).

Kultura rolí – tato kultura má tvar pyramidy, čím vyšší úroveň, tím méně lidí (Bělohlávek, 1996, s. 112). Je založena na pravidlech, normách, plánech, logice a racionalizaci. „*Rolí se přitom rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určitém pozici- chování jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti, stanovenými normami.*“ (Lukášová, Nový et al., 2004, str. 77). Tato kultura je úspěšná tam, kde je stabilní prostředí, dlouhý životní cyklus výrobku, odbornost je důležitější než inovace. Pracovníkům nabízí bezpečí, možnost stoupat směrem nahoru, aniž by cokoliv riskoval. Ovšem pro ambiciózní jedince je silně frustrující. Kultura rolí je obvyklá ve státní správě, velkých komerčních organizacích (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 77).

Kultura úkolů – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů (Bělohlávek, 1996, s. 113). Strukturu kultury rolí tvoří síť, někdy také bývá znázorněna jako matice. Takto strukturovaná kultura pracuje rychle, nejdůležitějšími principy jsou zaměření na výsledky, dobře fungující vztahy, přizpůsobivost, vzájemný respekt. Kultura úkolů je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost trhu. Podle autorů této typologie je jednou z nejpreferovanějších. Příkladem organizace, kde funguje kultura úkolů, je reklamní agentura (Lukášová a Nový, 2004, s. 77-78).

Kultura osob – středem této kultury je jednotlivec. „*Vzniká například tam, kde se několik jedinců rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod. Schematicky může být znázorněna jako shluk, v němž žádný jednotlivec nemá dominantní postavení, kde vztahy členů jsou partnerské.*“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 78)

Tato kultura existuje pouze tehdy, spojí se několik jednotlivců dohromady, protože výsledkem je oboustranný užitek. Autorita je společná a prioritou je odbornost a vzájemné ohledy (Brooks, 2003, s. 223).

Organizací, které mají tento typ kultury je velmi málo, ovšem mnoho jednotlivců tuto kulturu preferuje. Jako typický příklad uvádí Handy (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 78) vysoškolské učitele. Ti také fungují v kultuře rolí, ovšem jejich organizace je pro ně základnou a můžou zde pracovat na vlastní kariéře a svých zájmech (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 78).

Typologie F. Trompenaarse

tato typologie je velmi blízká typologii Harrisona a Handyho (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 79). Trompenaars ve své knize „Riding the Waves of Culture“ (1993, In. Lukášová, Nový et al., 2004, s. 78) ovšem staví naproti sobě orientaci na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchii versus rovnost. Kombinací těchto dvou skupin vznikají čtyři typy kultury, kterým jejich autor přiřadil názvy: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.

Název **rodina** je označení pro kulturu, která je charakteristická blízkými vztahy jejich členů. Hierarchie a respektování moci je především morální. Rozdílné postavení členů ve firmě je považováno za přirozené.

Kultura Eiffelovy věže je označení pro přesné rozdělení rolí a funkcí. Jde o hierarchickou kulturu, plnění úkolů znamená naplňování předepsané role. Prim hraje kvalifikace a dovednost.

Kultura řízené střely je rovnostářská a neosobní. Hlavním zájmem je plnění úkolů, dosahování cílů. „*Pracovníci musejí sami hledat cestu, využívat expertů a informací ze zpětné vazby, aby střelu řídili k cíli.*“ (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 79)

Hodnota lidí se posuzuje podle dosažených cílů.

Kultura inkubátoru je to typ kultury, kdy klima ve firmě slouží k seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální. Hlavními rysy jsou inovace, vytváření nových věcí, testování nových myšlenek. Ostatní členové mají pomáhat při tvůrčích činnostech, podporovat a oponovat jednotlivci.

Sám autor Trompenaars (In. Lukášová, Nový et al., 2004, s. 78) uvedené typologie označuje jako typologie kultury organizační. Ovšem sám předpokládá rozdílný výskyt těchto kultur v závislosti na charakteristických národních kulturách. Na základě výzkumu, které uvádí ve své knize Lukášová, Nový et al. (2004, s. 79) můžeme uvést, že menší firmy mají sklony ke kultuře rodiny nebo inkubátoru a naopak větší firmy tíhnou ke kultuře řízené střely a Eiffelovy věže. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

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

podle ochoty nést riziko a podle rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti rozlišují čtyři typy organizačních kultur. Na základě prostudování stovky firem, došli autoři k závěru, že s přihlédnutím k vlivům prostředí je možné identifikovat tyto základní typy: kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Níže popsané typologie jsou pouze jakýmsi zjednodušením. Málo firem jasně odpovídá jednomu typu kultury. Většinou jde o mix, přičemž autoři typologií, které budu zmiňovat zjistili, že marketingová oddělení mají tendence ke kultuře drsných hochů, prodejní a výrobní oddělení ke kultuře tvrdé práce, výzkumné a vývojové úseky bývají kulturou sázky na budoucnost a ekonomické útvary mívají byrokratické rysy procesní kultury (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 79-80).

Kultura drsných hochů – jde o individualisty, kteří podstupují vysokou míru rizika, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o tom, zda jsou jejich aktivity úspěšné. Tento typ kultury je zaměřený na „všechno nebo nic“. Pracovník je dobrý jako jeho pracovní výsledek. Chyby nejsou povoleny. Pracovníci této kultury nejsou trpěliví ani vytrvalí, neumí a nechtějí být týmovými hráči. Je pro ně velmi obtížná soudržnost. Ve firmách panuje soupeřivost a napětí. Setkat se s tímto typem kultury můžeme ve stavebnictví, v reklamě, v zábavném průmyslu (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 80). Bělohávek (1996, s. 112) označuje tento typ kultury jako „kulturu frajerů“, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko, ale potřebují, již zmiňovanou, rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit.

Kultura tvrdé práce – je postavena na práci a legraci, minimálním riziku s rychlou zpětnou vazbou. Kdo chce uspět, musí být produktivní (Bělohávek, 1996, s. 112). Tato kultura je zaměřena na zákazníka a jeho potřeby. Dobře se zde cítí lidé, kteří jsou aktivní, zaměřují se na výkon a zábavu. Pracovníci této kultury se spíše než s firmou, ztotožňují s činností. Pokud jejich pracovní výkon nepřinese výsledky, přichází o iluze, nehledají příčinu problému, ale řeší to odchodem jinam. Kultura tvrdé práce je typická pro prodejní organizace, včetně firem zaměřených na podomní prodej, např. Avon a na firmy, které jsou orientovány na masového konzumenta, např. McDonald's (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 80-81).

Kultura sázky na budoucnost

existuje ve firmách, kde je riziko rozhodování velké a pomalá zpětná vazba. Roky trvá než firma zjistí, jestli byl projekt úspěšný. Lidé fungující v této kultuře ctí hierarchii, autoritu i technickou kompetenci, jsou schopni fungovat pod tlakem. Nemůžou si dovolit chyby, protože

špatným rozhodnutím riskují budoucnost celé společnosti. Kariérní postup je velmi pomalý. Tuto kulturu mohou mít letecké nebo naftařské společnosti (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 81).

Procesní kultura

hodnoty, které jsou uznávané, v tomto typu kultury, jsou přesnost, technická dokonalost, správný postup. Pracovníci se soustředí více na to, jak věci dělají, než na to, co dělají a vzhledem k tomu, že nemají zpětnou vazbu, tudíž netuší, jak jsou efektivní, mají sklon chránit daný systém a přeceňovat maličkosti. Ve firmě s procesním typem kultury se klade důraz na formality, pojmenování funkcí, struktura systému je jasně viditelná. Není schopna rychlé reakce a pohledu do budoucna. Typická je pro banky, pojišťovnu, státní správu (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 81).

Dalšími typologiemi, které uvádí Lukášová, Nový et al. (2004, s. 82-84), jsou formulovány ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, jsou to: Ansoffova typologie, typologie R. E. Milese a C. C. Snowa, typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků. Tyto zmíněné typologie popíší stručně.

Ansoffova typologie – firemní kultura se rozděluje podle toho, jak reaguje na požadavky prostředí:

- **stabilní** – firma, která je introvertní, má averzi riskovat
- **reaktivní** - firma, která je introvertní, akceptuje alespoň minimum rizika
- **anticipující** – firma je orientována na současnost, je schopna dílčích změn a akceptuje riziko
- **prozkoumávající** – firma je extrovertovaná, orientovaná na současnost i budoucnost a akceptuje riziko ve značné míře
- **tvořivá** - firma je extrovertovaná, orientovaná na budoucnost a přijímání rizika je pro ni každodenním životem (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 82).

Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa

rozlišují tři základní typy firem, podle schopnosti adaptovat se na vnější prostředí. Jde o typ průzkumník, obránce a analyzátor.

- **Průzkumník** – ustavičně vyhledává tržní příležitosti, dominantní jsou marketing, vývoj. Kritériem úspěchu je účelnost, organizační struktury jsou flexibilní.
- **Obránce** – úzká oblast trhu, dominantní útvary jsou výrobní a ekonomický, důraz je kladen na účinnost výroby a distribuci zboží a služeb

- **Analyzátor** – jde o kompromis mezi výše uvedenými typy, usiluje o stabilitu, dynamismus, důraz je kladen na koordinaci, firemní kultury jsou smíšené. Marketing a aplikovaný výzkum mají největší váhu (Lukášová, Nový et al., 2004, s 82-83).

Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

je založena na modelu soupeřících hodnot, má dvě základní dimenze, jejichž kombinací vznikají čtyři typy firemní kultury-flexibilní versus kontrola a interní versus externí zaměření. Metaforou jim byly přiřazeny názvy: klanová kultura, hierarchická, adhokratická a tržní kultura.

Klanová kultura – má charakter rozšířené rodiny, velmi přátelské prostředí, oddanost firmě je vysoká. Jako prvořadá je týmová práce, participace a konsenzus.

Hierarchická kultura – za nejdůležitější je považován hladký chod firmy, pracovní prostředí je strukturované, důležité jsou předpisy a postupy. Cílem je efektivnost, stabilita.

Adhokratická kultura – pracovní prostředí je dynamické a tvůrčí, vedoucí je vizionář, lidé jsou ochotni riskovat. Důraz je kladen na to být špičkou, hlavním úkolem vedoucích je podporovat tvořivost a svobodu. Každý projekt je jedinečný, nic nemůže být standardizováno.

Tržní kultura – již podle názvu můžeme odvodit, že jde o kulturu, která je orientovaná na výsledky, vedoucí motivují zaměstnance k vysokým výkonům. Důležité jsou konkurenční ceny a vůdcovství na trhu (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 83-84).

Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

tyto typologie se zaměřují na vzorce chování, projevující se v chování firmy na trhu a vůči jiným firmám a také v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní firmě.

Kompasový model W. Hall – účelem této teorie je poskytnout firmám nástroj, pomocí něhož mohou pochopit a zvládnout kulturní rozdíly pro formy partnerství jako je například fúze. Tento koncept mapuje dva obsahové aspekty firemní kultury: složky kultury a segmenty kultury. Důležitým aspektem při zkoumání role firemní kultury v partnerských vztazích je úroveň chování a v rámci ní dvě dimenze: dimenze asertivity a dimenze citlivosti. Dimenze asertivity odráží míru, v jaké ostatní vnímají chování firmy jako důrazné, silné a rychlé. Málo asertivní společnosti jsou pomalé, ale stálejší, při realizování novinek postupují krok za krokem, jsou opatrnější. Dimenze citlivosti vyjadřuje míru, v jaké je chování společnosti

vnímáno jako emocionální. Citlivost se projevuje např. jako vstřícnost vůči zaměstnancům, loajálnost, orientace spíše na lidi.

Kombinací výše uvedených dimenzí pak dochází k vytvoření čtyř kulturních stylů, jež Wendy Hall (1995, In. Lukášová, Nový et al., 2004, s. 84) nazývá stylem severním, jižním, východním a západním a každý má svou charakteristiku (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 84-90).

Jak je patrné z uvedeného přehledu, je mnoho typů firemní kultury, které mají vztah k určitým faktorům. Abychom se dobře zorientovali a identifikovali firemní kulturu, kterou potřebujeme, je nutné, dle Bělohlávka (1996, s. 108), si pro identifikaci firemní kultury podniku, zodpovědět několik otázek týkající se např. komunikace, vzájemných vztahů, zvyklosti a tradic:

- Jakým způsobem spolu lidé v různých úrovních firmy jednají?
- Jaké jednání je v organizaci tolerováno, které je odměňováno a které naopak postihováno?
- Kterí lidé jsou úspěšní a kteří mají naopak problémy?
- Jaký je vztah lidí k organizaci a k jejím výrobkům?
- Jaké jsou historky, tradice, zvyklosti a hrdinové?
- Jak jsou symboly a hesla organizace?
- Jak se lidé oblékají, jak vypadají pracoviště, existuje pro danou firmu specifický design budov?

O klasifikaci firemní kultury se v minulosti pokusilo již několik autorů.

„Podstatou každé typologie je vytvořit si určitý počet kritérií a udělat si určité skupiny.“ (Šigut, 2004, s. 27)

Na této kapitole je vidět, že je mnoho charakteristik jednotlivých typologií, podle jejich vztahu k firemní struktuře či prostředí. Vzhledem k tomu, že jde o multidimenzionální a složitý jev, nemůže být typologie vyčerpávající. Typologie firemní kultury mapuje složitý obsah sociální reality firem a umožňuje pochopit podstatné charakteristiky mezi nimi (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 97).

Každá z uvedených typologií je zjednodušená, ovšem každá má svůj praktický, pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému se můžeme přiblížit nebo se mu naopak, podle potřeby, vyhnout (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 482).

1.6 Význam firemní kultury

Každá firma by si měla být vědoma toho, co mu firemní kultura přinese, a jak se projevuje ve firemní praxi. Firemní kultura má dopad na celý podnik, na procesy a zaměstnance. To potvrzuje i Mazák (2010, s. 11), který uvádí: „*Firemní kultura je nejvlivnějším motivačním (nebo demotivačním) faktorem ve firmě, protože má přímý vliv na veškeré dění ve firmě, působí na kvalitu pracovního výkonu všech zaměstnanců a všech procesů a výstupů, ovlivňuje i kvalitu života zaměstnanců a psychologické klima ve firmě.*“

Firemní kultura má také význam svým těsným kontaktem k řídicím procesům ve firmě. A to v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci procesů. Jde o synergický efekt mezi firemní kulturou a procesy koordinace, integrace a motivace (Nový, 1993, In. Šigut, 2004, s. 70).

Význam firemní kultury je také v překonávání určitých bariér, se kterými se lze setkat v každé společnosti. Jednotlivé skupiny zaměstnanců jsou od sebe do jisté míry izolovány nejen přirozenými hranicemi svého poslání, ale také těmi, které si samy vytváří v komunikaci či mezilidské interakci. Zde vytváří firemní kultura důležité předpoklady pro sladění přirozeně odlišných zájmů profesních skupin na různých úrovních řízení. V podniku funguje bariéra ekonomických zájmů, bariéra kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových pracovníků a bariéra určité nedůvěry, kterou mají řadoví pracovníci k vedení a vlastníkům podniku jako celku (Šigut, 2004, s. 70-71).

O bariérách hovoří i Rolný (1998, s. 56-57), kdy jako potencionální riziko pro zvyšování etičnosti chování uvnitř podniku zmiňuje tyto čtyři typy bariér:

- Zažité postupy práce a striktně vymezené role – staví každého nově příchozího do předem vymezené role s předem stanoveným chováním a jednáním, které může být neetické nebo i nelegální.
- Vysoká skupinová soudržnost – způsobuje uzavřenost, ztěžuje komunikaci mezi skupinami, brzdí kooperaci, předimenzovává jejich rivalitu a zastírá problémy.
- Nejasné priority – vedení nedokáže jasně stanovit požadavky pro etické chování a způsoby realizace podnikatelských záměrů.
- Izolace před vnějšími vlivy – kritické a eticky relevantní informace jsou přijímány jen s velkou nelibostí. Etické intervence zaměstnanců nebo veřejnosti nejsou zveřejňovány a diskutovány, ví o nich jen úzký okruh „vyvolených“ z vedení podniku, který o nich jako jediný rozhoduje.

Firemní kultura v podniku tedy slouží k:

- Překonávání bariér mezi jednotlivými skupinami.
- Situování podniku do jasného a celkově „zdravého“ rámce.
- Rozmnožování motivačních faktorů k pracovnímu výkonu.
- Shodnému vnímání a interpretaci důležitých momentů.
- Prosazování etických aspektů práce a slušného zacházení se zaměstnanci.
- Odstranění stereotypních předsudků ve vnímání jiných kultur (Šigut, 2004, s. 70-76).

V souvislosti s národní kulturou zmíním pár detailů, které by se na první pohled mohly zdát jako samozřejmé či snad zanedbatelné, přesto mají vliv, hlavně v počátcích spolupráce, na kvalitní, efektivní a účinnou komunikaci.

Za jednu z nejdůležitějších podmínek porozumění a spolupráce se považuje jazyk. Tedy znalost cizího jazyka. Tento požadavek se může zdát banální, ovšem může přispět k odbourání kulturních, psychologických a sociálních bariér. Poznání jiné kultury a jejích projevů je první podmínkou dobré mezinárodní spolupráce, protože stejné symboly, bývají v různých kulturách rozdílně interpretovány. Cizí kulturu bychom měli posuzovat podle jejich měřítek. Takto by měli postupovat manažeři.

Účinek národní kultury na firemní kulturu je nepřímý. Ovšem také můžeme říct, že národní kultura ovlivňuje jednání zaměstnanců ve firmě přímo, a to za pomoci socializace (Šigut, 2004, s. 76-77).

K výše uvedenému se dá snad jen dodat, že vše souvisí se vším, všechny vlivy se navzájem prolínají, ale nejdůležitějším prvkem je člověk, který si, jak je již uvedeno výše, nese své základní hodnoty a přesvědčení již z ranného dětství a poté je naprosto nevědomě promítá do svého pracovního chování ve firmě či organizaci.

2. VÝVOJ FIREMNÍ KULTURY A MOŽNOSTI JEJÍHO USMĚRŇOVÁNÍ

Kultura zkoumá společné znaky, podobnosti a rozdíly mezi různými sociálními společnostmi. Také se zabývá vznikem a společnými znaky subkultur uvnitř existujícího kulturního konceptu. Z tohoto funkčního hlediska je kultura předmětem zájmu především kulturní antropologie. Firemní kultura se stala významným tématem psychologie a sociologie řízení v 80. a 90. letech, kdy výrazně přispěla k humanizaci manažerských teorií v tomto období. Slouží také k propojení, jinak izolovaných témat, jakými jsou osobnost a činnost řídicího pracovníka, identifikace zaměstnance s profesí, s firmou, vedení lidí v organizaci, apod. (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 465).

Na výkonnost organizace má také vliv obsah organizační struktury a také síla firemní kultury. Silná kultura firmy je obecně charakterizována jako vyhraněná, stabilní kultura, kde je vysoká míra sdílení a respektování hodnot a předpokladů v rámci firmy. Jako vždy, jsou i u silné firemní kultury jisté nevýhody, které více přiblížím v jedné z následujících kapitol. Obsah kultury, jednak aktivuje nebo neaktivuje zaměstnance (v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování) a také zaměstnance směřuje k plnění hodnot a cílů dané obsahem kultury (Lukášová, Nový et al., 2004, s. 53).

Pokud hovoříme o rozvoji firmy, hovoříme vlastně o změně firmy. Musíme si uvědomit, které části firemní kultury se změna bude týkat. Chování zaměstnanců, což je vnější vrstva, je jako jediná, přímo ovlivnitelná zvnějšku. Obecně lze chování zaměstnanců ovlivnit přímo nebo nepřímo. Přímý způsob spočívá v tom, že jsou zaměstnanci sděleny normativy či vzory chování, které jsou stanovené v různých dokumentech, např. etický kodex, organizační řád. Nepřímý způsob spočívá v tom, že chování zaměstnance, emoční cestou a osvětou, ovlivníme hodnoty a postoje. Je potřeba zaměstnance informovat o hodnotách firmy a je potřeba zdůraznit, proč jsou tyto hodnoty a postoje důležité jak pro firmu, tak pro zaměstnance (Mazák, 2010, s. 63-64).

2.1 Vznik a vývoj firemní kultury

Na přelomu 60. a 70. let 20. století, dochází v západní společnosti k celé řadě emancipačních proměn, vlivem sociálně ekonomických změn (vznikají různé iniciativy, např. ekologické, feministické, roste kvalifikace pracovní síly, atd.). Vize ideální společnosti a organizace, vedené pomocí univerzálních zákonů, vzala za své. „*Ve společenských vědách, včetně teorie řízení, bylo nutno definitivně upustit od konceptu abstraktního individua a začít se zabývat analýzou*

konkrétního společenského významu jednotlivých aktů sociálního jednání. “Na úrovni věd o řízení se změny projevíly zavedením pojmu firemní kultura. Firmy začaly být chápány jako konkrétní a jedinečné sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování, symbolikou (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 22).

Základním mechanismem pro vznik a utváření firemní kultury je učení. To se uskutečňuje v prostředí interní integrace a externí adaptace, kdy externí adaptace v podstatě znamená formulování a zavedení strategií nebo alespoň realizaci změn, které si prostředí vynutilo a interní integrace představuje tvorbu organizačních struktur a celé vnitropodnikové řízení. (Lukášová, 2010, s. 36-37).

Základem organizačního učení jsou dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování (Schein, 1985, In. Lukášová, Nový et al., 2004, s. 37).

Každá firma během svého fungování musí méně či častěji řešit problémy. Ty vyvolávají u zaměstnanců nejistotu, úzkost a stres. Je přirozené, že pro odstranění těchto nepříjemných prožitků, budou zaměstnanci hledat určitý způsob řešení, který bude fungovat. Pokud se jim podaří najít funkční řešení, které jim umožní vyhybat se problémové situaci, budou mít tendenci používat stejný způsob řešení i v budoucnu, i přesto, že může jít o zbytečně nákladný způsob. Takto vzniklo návykové chování na bázi obranného mechanismu, které je pro zaměstnance samozřejmé a nechtějí ho přehodnocovat. Druhým, již zmiňovaným mechanismem učení, je posilování. Jde o opakování chování a řešení, které funguje, tudíž vede k žádoucím výsledkům. Tento princip učení, na rozdíl od učení založené na bázi redukce úzkosti, neeliminuje opakované testování daného způsobu řešení. Jestliže tento princip začne selhávat, zaměstnanci to rozpoznají a přehodnotí jej (Lukášová, 2010, s. 37).

Během svého vývoje firemní kultura reaguje na vnější podmínky a interní potřeby. Také podléhá vlivům, které určují její obsah, který se utvořil během jejího vývoje. Firemní kultura se však nemusí vyvíjet jen samovolně. Vedoucí pracovníci mohou její vývoj cíleně ovlivňovat. Ovšem silnou firemní kulturu nelze vytvořit jednoduše. Vedoucí pracovníci mohou firemní kulturu zformovat na obsahově žádoucí a silnou firemní kulturu, pouze na základě sdílené historie a dlouhodobého učení (Lukášová, 2010, s. 37).

Dobře řízené firmy využívají svou firemní kulturu jako nenápadný, ale účinný nástroj, který většinou ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců více, než formální organizační struktura. Firemní kultura může být spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců nebo výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit vedoucích pracovníků. Utváření firemní kultury musí vycházet z rozumného kompromisu. Komplex vedoucích

pracovníků a zaměstnanců musí brát ohled na reálný potenciál disponibilních lidských zdrojů. Zde patří jak silné, tak i slabé stránky zaměstnanců (Vágner, 2000, s. 175-177).

2.2 Firemní kultura ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Vzhledem k tématu diplomové práce, zařazuji zde nejen kapitoly o firemní kultuře a kapitoly o Magistrátu města Brna, ale také o řízení lidských zdrojů, neboť i tento obsáhlý pojem souvisí s organizací, potažmo s firemní kulturou. Může se zdát, že pojem řízení lidských zdrojů je totéž, co personalistika. Ovšem nejde o zcela totožné pojmy. Obecně lze říci, že řízení lidských zdrojů je širším a globálnějším pojmem. Můžeme říci, že jde o pokrokovější formu personálního řízení. K objasnění přesnější definice jsem opět čerpala z dostupné literatury. „První zastánci řízení lidských zdrojů věřili, že organizace musejí přejít od byrokracie personálního řízení k jasné flexibilitě a vnímavosti řízení lidských zdrojů.“ (Hope-Hailey a kol., 1998, In. Armstrong, 2002, s. 28)

Hlavním úkolem moderního řízení lidských zdrojů je najít nejvhodnější zaměstnance pro zajišťování strategických cílů organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je:

- získat schopné a flexibilní lidi se zaujetím pro věc
- motivovat a odměňovat jejich výkonnost
- rozvíjet jejich pracovní způsobilost a loajalitu k organizaci (Dytrt, 2006, s. 71-72).

Velmi důležitý je také vztah mezi firemní kulturou a jednotlivými komponenty lidských zdrojů. Lidské zdroje, které vytvářejí firemní kulturu, ji také ovlivňují, při výkonu svých povinností. Vazbu mají lidské zdroje také na okolní prostředí (Vágner, 2000, s. 149-150).

Podle Armstronga (2002, s. 27), je možné řízení lidských zdrojů definovat jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejmocnějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.*“

Hlavními přístupy k řízení lidských zdrojů jsou:

- strategický přístup k řízení lidských zdrojů (propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů)
- komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a práce zaměstnávání lidí
- oddanost a angažovanost
- péče o zaměstnance (zaměstnanci jsou chápáni jako bohatství firmy, poskytujeme jim příležitost ke vzdělávání a rozvoji)
- lidské zdroje jsou chápány jako zdroje konkurenční výhody

- pěstuje se utilitární přístup k zaměstnaneckým vztahům (věříme, že zaměstnanci mají shodné zájmy jako zaměstnavatelé)
- výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů

Vzhledem k tomu, že nositeli veškeré aktivity a prosperity firmy jsou zaměstnanci, považují proto za nezbytné, zmínit se o obecných poznatcích o člověku a o jeho zapojení do pracovního procesu nejen individuálně, ale také v rámci sociální skupiny.

Vymezení pojmu „osobnost“ je nepřehledné množství a je nutno dodat, že ani mezi psychology, není jednotné chápání tohoto pojmu. Ovšem lze vymezit některé **obecné znaky osobnosti**, které se k definici tohoto pojmu vztahují. Je to **jedinečnost**, kdy osobnost je to, co člověka psychologicky odlišuje od ostatních. Dalším znakem je **souhrn a jednota**, která osobnost definuje souhrnem psychologických prvků, jakýchsi substruktur, které spolu tvoří nedělitelnou jednotu. **Relativní stálost**, je další charakteristická známka osobnosti, kdy osobnost je to psychické v člověku, co je relativně stálé a co umožňuje předpovědět chování člověka v určité situaci. **Přízpůsobení a vývoj**, znamená, že osobnost je nepřetržitým procesem, jímž se vyrovnává se změnami podmínek v sobě i ve svém prostředí (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 46-47). Z manažerského hlediska je možné z výše uvedeného vyvodit, že zaměstnanec (člověk) je bytostí nejen racionální, ale též emocionální a dokonce pudovou (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 50). V zaměstnání tvoří jednotlivci subsystemy, neboli sociální skupiny. Sociální skupina je definována jako skupina tří nebo více jedinců, mezi nimiž existuje určitý společenský vztah, mezi jednotlivci jsou vzájemné psychické vazby, jde o sebeuvědomění skupiny. Jen okrajově zmíním, která kritéria vedou ke klasifikaci sociální skupiny. Je to velikost skupiny, typ vazby spojující členy skupiny, stupeň stálosti vnitřní vazby, charakter členství ve skupině, typ solidarity členů skupiny, význam skupinové vazby pro vysvětlení chování jednotlivce (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 82).

Důležité je stanovit v pracovní skupině zásady vzájemné spolupráce a jejich důsledné dodržování. Pro poznání chování jednotlivce v pracovní skupině, je nutné znát neformální sociální normy. Jde o nepsaná, ale obecně akceptovaná pravidla, která upravují vzájemné vztahy. Vytvářet a posilovat sociální normy je možné, jen při splnění řady objektivních a subjektivních podmínek. Za nejdůležitější považují:

- znalost pracovních cílů a dílčích úkolů
- dostatečná míra samostatnosti při práci
- vzájemná shoda spolupracovníků v používaných postupech práce

- dobré technické podmínky práce
- ochota spolupracovníků pomáhat si
- péče řídicího pracovníka o rozvoj pracovní skupiny (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 90-92).

Řízení lidských zdrojů, můžeme brát jako filozofii, která nám ukazuje, jak zacházet s pracovníky v zájmu organizace. Neexistuje jednoznačný model, který by bylo možné použít k popisu řízení lidských zdrojů. Storey (1989, In. Armstrong, 2002, s. 29), rozlišuje tvrdou a měkkou podobu řízení lidských zdrojů.

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů, klade důraz na kvantitativní a praktické stránky řízení lidí. Má být stejně racionální jako u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru (Armstrong, 2002, s. 29).

Jde o filozofii, která oslovuje manažery, kteří kladou důraz na získávání dalších konkurenčních výhod a uvědomují si, že proto musí investovat do lidských zdrojů stejně, jako investují do nové technologie. Tento způsob odráží kapitalistickou tradici, v níž je dělník považován za zboží (Guest, 1999a, In. Armstrong, 2002, s. 29).

Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů. Klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Tento přístup zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků, prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování, spoluodpovědnosti a komunikaci s nimi. Zaměstnanci jsou vnímáni spíše jako prostředky než jako předměty. Klíčová je také úloha firemní kultury (Guest, 1999a, In. Armstrong, 2002, s. 29).

Jak již bylo zmíněno výše, je řízení lidských zdrojů filozofie, která je založená na přesvědčení, že v důležitosti pro dlouhodobý úspěch ve firmě, se lidským zdrojům nic nevyrovná. Účinným řízením zaměstnanců a těžením z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti, může organizace získat významnou konkurenční výhodu. Cílem řízení lidských zdrojů je, jak je již uvedeno výše, získávat schopné a flexibilní lidi se zaujetím pro věc, stimulovat a odměňovat jejich výkonnost a také rozvíjet jejich pracovní způsobilost a sounáležitost s firmou. Teorie řízení lidských zdrojů je u nás dostatečně známá, ovšem v mnoha organizacích není důsledně uplatňována. V řízení lidských zdrojů je potřeba uplatnit změnu hlavně ve vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec (Dytrt, 2006, s. 74-75).

2.3 Změna firemní kultury v organizaci

Jak již víme z první kapitoly, existuje mnoho typů firemní kultury, které se navzájem prolínají. I přesto, že je firemní kultura relativně stabilní, nastávají ve firmách situace, které jsou příčinou toho, že je změna nutná.

„Říká se, že napravovat chyby z minulosti je obtížnější než se jim vyhnout. To se týká i dlouhodobých metod a forem managementu podnikatelské, veřejné a státní správy.“ (Dytrt, 2006, s. 19)

Nejčastějším případem, kdy dochází k potřebě změnit zavedenou firemní kulturu, je při výrazné změně působících vnitřních i vnějších determinant firemní kultury, které na ni mají výrazný vliv. Také jsou situace, kdy stojí za uvažování, jestli by změna nebyla ku prospěchu věci. Mezi tyto okolnosti například patří:

- nesoulad mezi zavedenou firemní kulturou a strategicky potřebnou firemní kulturu
- přechod firmy do jiné vývojové etapy
- změna velikosti firmy
- změna v postavení firmy na trhu
- změna vedoucích pracovníků (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 63-64)

I po tomto výčtu okolností, které by měly nastartovat změnu firemní kultury, zůstává důležitá otázka nezodpovězena. A to, zda je možné, již zavedenou a fungující firemní kulturu měnit, či ji modifikovat. Názory se různí. Jsou zastánci názoru, že firemní kultura vzniká spontánně a proto s ní není možné manipulovat. Také jsou zastánci názoru, že změna firemní kultury možná je a lze ji provádět snadno a rychle. Třetí větev názorů navrhuje kompromis mezi oběma výše uvedenými stanovisky, neboť se domnívají, že firemní kulturu do jisté míry ovlivnit jde, ale postupnými změnami a posilováním pozitivních a eliminací negativních prvků a zároveň vnášet nové funkční prvky do stávající kultury (Šigut, 2004, s. 43-44).

Kombinované postupy jsou při změně firemní kultury, doporučovány i v anglosaské literatuře. Pokud nejde vyloženě o krizovou situaci, měl by být proces zaměřen na změnu sociálních hodnot a norem a tento proces doprovázet věcnou argumentací. Změna by pak mohla probíhat v několika fázích:

- objasnění naléhavé změny
- vytvoření koalice řídicích pracovníků ze všech úrovní, kteří budou změnu řídit
- rozvinutí vizí
- vysvětlení a objasnění základních obrysů a strategie

- vytvoření podmínek pro nižší úroveň-materiálně, organizačně, povzbuzovat radost z experimentování
- zajistit krátkodobé úspěchy-dílčí, ale rychlé úspěchy, tvoří základ dlouhodobější motivace
- stabilizovat první zlepšení a zavádět další projekty vedoucí ke změně
- institucionalizovat nové struktury a postupy-vysvětlit příčinné vztahy mezi novými postupy a prvními úspěchy, zavést systém odměňování, který podporuje nové způsoby chování (Kotter, 1995, In. Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 530-531).

Pokud se rozhodneme pro změnu firemní kultury, musíme si uvědomit, že nejde pouze o novou formální organizační strukturu, nové pracovní procesy a změnu organizace práce, ale vytváříme a upevňujeme zároveň nové společenské sociální hodnoty, zásady a pravidla upravující chování zaměstnanců firmy i v kontaktu s vnějším okolím, sociální normy (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 534)

„Schopnost zvládnout řízenou změnu je důležitým předpokladem schopnosti přizpůsobit se požadavkům prostředí. V současných podmínkách však schopnost zvládnout jednorázovou změnu nestačí. Aktuální výzvou je (zejména pro organizace, které dosáhly fáze organizační zralosti) dosažení schopnosti průběžné a soustavné transformace. Je-li provedení jednorázové změny obtížné, dosažení schopnosti průběžné transformace je ještě mnohem těžší.“ (Lukášová, 2010, s. 165)

Pro změnu firemní kultury je pravidlem úspěchu, znát svou dosavadní firemní kulturu a pak jí změnit, pokud to vyžadují okolnosti. Je důležité vědět, že kultura a složité vztahy, jdou ruku v ruce. Vše záleží na našem pohledu na organizaci. Důležité, pro zavedení nového elementu do firemní kultury, je uzákonění. Jelikož je kultura vlastnictvím kolektivu, je žádoucí, aby se zamýšlená změna byla přijata kolektivem.

Jestliže shrneme výše uvedené, tak aby změna firemní kultury byla úspěšná, je zapotřebí:

- povědomí o současné kultuře
- povědomí o žádané budoucí kultuře
- řízení politiky přijetí
- aktivační mechanismus změny (Brooks a Bate, 1994, In., Brooks, 2003, s. 229-230).

Podstatou změny, podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 70), je přejít od výchozího stavu k cílovému, kdy výchozím stavem je situace, kdy přístupy a hodnoty sdílené zaměstnanci, nejsou v souladu s představami, o které usiluje firma. Za cílový stav považujeme, když zaměstnanci a jejich představy a hodnoty jsou shodné s představami a hodnotami firmy. Dosažením

cílového stavu jsme si vybudovali pozici, pro následnou péči, rozvoj a pěstování kultury. Péče o firemní kulturu nikdy nekončí.

Ať už změněná nebo stávající firemní kultura ve firmě, může být silná nebo slabá. Síla a slabost úzce souvisí i s vnitřní diferenciací firemní kultury, na tzv. dílčí subkultury. Vliv slabé firemní kultury je málo zřetelný, silná kultura ve firmě, prokazuje schopnost ovlivňovat charakter i průběh firemních jevů. Silná firemní kultura vykazuje tyto znaky:

- jasnost, zřetelnost - je nutné dávat najevo, přehledně a srozumitelně, které aktivity jsou nutné a žádoucí a které zcela vyloučené. Tento požadavek lze splnit, pouze pokud firemní kultura má dostatečný soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou navzájem vnitřně, logicky uspořádány v celek.
- Rozšířenost – celý komplex firemní kultury musí být maximálně rozšířen tak, aby zaměstnanci nejen věděli, o existenci jednotlivých prvků, ale aby se s nimi i setkávali v každé situaci, na každém místě.
- Zakotvenost - o silné firemní kultuře lze hovořit až tehdy, stane-li se nedílnou součástí každodenního jednání většiny zaměstnanců (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 470-471)

Silná firemní kultura má jasný a přehledný pohled na firmu, méně konfliktní situace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, nízká fluktuace zaměstnanců, značná identita s firmou a loajalita. Tyto zmíněné vlastnosti jsou jasným přínosem pro firmu. Na druhou stranu, musíme zmínit i nevýhody, které silná firemní kultura také sebou nese. Je to tendence k uzavřenosti firemního systému, trvání na tradicích, blokace nových strategií, vynucování konformity za každou cenu, složitá adaptace nových zaměstnanců (Nový, 1993, In. Šigut, 2004, s. 16-17).

Jako příklad silné firemní kultury bych zde ráda uvedla zlínskou obuvnickou firmu, založenou Tomášem Baťou a jeho managementem. Myslím si, že nebyl na území naší republiky větší podnikatel než právě zmíněný Tomáš Baťa a určitě to nebylo jen proto, že vybudoval světové impérium, ale hlavně pro jeho životní postoje a přístup k podnikání (Vítková, 2005, s. 3).

3. POPIS MAGISTRÁTU MĚSTA BRNA

Postavení a působnost Magistrátu města Brna (MMB) určuje zákon č 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Magistrát je organizace. Organizace se pojí s firemní kulturou a jako takovou ji můžeme rozebírat z mnoha úhlů pohledu. Může charakterizovat význam institucionální nebo organizační. V každém případě se dotýkají jak jednotlivce, tak celé společnosti, která je tvořena dalšími skupinami, které mohou být formální či neformální a také malé nebo velké – rodina, vesnice, města, podniky, firmy a státní zřízení je bez nich téměř nepředstavitelné. Podle Velkého sociologického slovníku (1996, s. 723), je organizace (z řec. organon-nástroj) sociologický jev, založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, kontinuálně fungující v důsledku dělby práce a hierarchie, směřující k dosažení společného cíle.

Všechny organizace existují ve složitém a dynamickém prostředí, jenž zahrnuje různé síly, které organizaci ovlivňují a vytváří její rámec (Brooks, 2003, s. 3).

Brno je statutárním městem. Statut značí, že je to město, které má právo si svoji správu organizovat podle základní městské vyhlášky, která se označuje jako statut města. Statutární města se v České republice mohou členit na dílčí samosprávné části, jež jsou vymezeny právě ve statutu města. Statut města Brna upravuje vnitřní poměry ve věci správy města. Je schválen Zastupitelstvem města Brna .

Území statutárního města Brna (dále jen „města“) je členěno na 29 městských částí, které jsou organizačními jednotkami města. Nejvyšším orgánem městské části v oblasti samostatné působnosti je zastupitelstvo městské části. Statut je členěn do tří tematických částí. Všeobecná část definuje území města a městských částí, občany města, orgány města a městských částí, vymezuje oprávnění zastupovat a jednat jménem města a vzájemnou spolupráci v rámci města. Zvláštní část vymezuje kompetence města a městských částí v jednotlivých oblastech činnosti, a to státní správy a samosprávy. V přílohách je uvedeno:

- vymezení území městských částí,
- přehled činností v přenesené působnosti, které vykonávají některé městské části pro jiné městské části,
- označování písemností vyhotovených orgány města a orgány městských částí,
- majetek města svěřený městským částem,
- pravidla pro svěřování majetku města městským částem,
- kontrolní řád města Brna (Brno, [online]. Statutární město Brno, právní předpisy 2013,

obecně závazná vyhláška č. 10/2013, © 2014 [cit.2014-03-03]. Dostupné z <https://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/vyhlaskey-narizeni-a-opatreni-obecne-povahy/?cislo=2102&rok=2013&dokument=1&platnost=1>).

STÁTNÍ SPRÁVA

Pro konkrétní popis existující firemní kultury na Magistrátu města Brna, se zaměřím na Oddělení správních činností (OSČ), na kterém jsem zaměstnaná. Na tomto oddělení je agenda zabývající se občanskými průkazy, cestovními doklady, evidencí obyvatel, ohlašovací trvalého pobytu a rušením trvalého pobytu. Všechny tyto činnosti jsou stanovené zákonem, jde o výkon státní správy. Ta je, spolu se samosprávou, součástí veřejné správy. Proto se nyní budu věnovat popisu a vztahu mezi těmito pojmy.

„V klasickém pojetí je hlavním subjektem veřejné správy stát. Veřejná správa vykonávaná státem a jeho orgány se nazývá státní správa vykonávaná přímo“ (Horzinková a Nový, 2008, s. 11).

Veřejná správa je správou veřejných záležitostí, ve veřejném zájmu. Je realizována veřejnoprávními subjekty jako povinnost uložená zákonem, která vyplývá přímo z Ústavy ČR (zákon č.1/1993 Sb.). Pochopení systému státní správy se jeví jako složité a komplikované. Má určité specifické rysy a formy, měla by být cílevědomá, přehledně strukturovaná a organizovaná. Svoji moc by měla uplatňovat a působit jen v mezích zákona. Veřejnou správu je ovšem nutno chápat jako spojení dvou doplňujících se oblastí: a to státní správy a samosprávy. Činnost státní správy lze charakterizovat jako činnost mocenského charakteru, kdy je stát nadřazen občanovi. Ze zákona může rozhodovat o právech a povinnostech občanů, předvolávat je ke správnímu řízení, ukládat pokuty. Samospráva řeší záležitosti na nižší úrovni, zahrnuje kraje a obce jako územně správní celky. Poskytuje služby občanům, zabývá se více jejich podněty na zlepšení situace v obci, městě či městské části. Státní správa je základem veřejné správy. Státní správa je veřejnou správou uskutečňovanou státem, přičemž je státní správa nezastupitelnou součástí veřejné správy. Svým charakterem je státní správa zvláštním druhem společenského řízení uskutečňovaného státem. Pojem státní správa je užíván jak v organizačním pojetí, tak v pojetí funkčním. V organizačním pojetí představuje vlastní systém organizace státní správy, jako součást organizace veřejné správy. Ve funkčním pojetí můžeme státní správu vymezit jako organizující a mocensko-ochrannou činnost státu vykonávající, podzákonného a nařizovacího charakteru. Svým charakterem je státní správa zvláštním druhem společenského řízení uskutečňovaného státem (Madar, 1995, s. 1101).

Pro státní správu je charakteristický vztah nadřízenosti a podřízenosti. Také je jedním ze základních druhů činnosti státu a plní funkce státu na základě a v mezích právních předpisů. Její organizační struktura se stále mění v závislosti na požadavcích společnosti apod. Státní správa může být vykonávána orgány přímo nebo nepřímo. Přímo vykonávají státní správu orgány státu nebo správní úřady jako organizační složky bez právní subjektivity. Nepřímo vykonávají státní správu na základě zákonné delegace jiné subjekty veřejné správy než stát, prostřednictvím svých orgánů jako přenesenou působnost (Horzinková a Nový, 2008, s. 12-13).

Samospráva označuje zpravidla oprávnění určitého společenského organismu obstarávat právem vymezený okruh svých záležitostí samostatně, relativně nezávisle na širším společenském organismu, jehož je součástí. Politický pojem samosprávy znamená pouhý organizační princip státní správy (státní správu obstarávají nejen úředníci, ale i zástupci občanů), přičemž subjektem státní správy je sám stát. Právní pojem samospráva vyjadřuje skutečnost, že veřejné záležitosti spravuje někdo jiný než stát, tj. veřejnoprávní svaz.

Samospráva se obvykle člení na územní a zájmovou. Působnost obcí je institutem, jímž se obecně řečeno rozumí právně vymezený okruh společenských vztahů, předmět, obsah a rozsah činnosti, v nichž obec realizuje svoji pravomoc. Podle platné právní úpravy přichází u obcí v úvahu působnost dvojího druhu, a to jednak tzv. působnost samostatná a dále tzv. působnost přenesená. U samostatné působnosti hovoříme o klasické obecní samosprávě či samosprávné působnosti obce, v jejímž rámci obec spravuje svoje záležitosti samostatně, přičemž je vázána jen zákony a obecně závaznými právními předpisy, vydanými ústředními orgány k jejich provedení. U přenesené působnosti naproti tomu jde o výkon státní správy, ovšem o takový výkon, který stát nerealizuje přímo svými orgány, nýbrž nepřímo a to prostřednictvím obcí a jejich orgánů. Při výkonu přenesené působnosti se obce řídí zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy a v jejich mezích také usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy. Přenesená působnost zahrnuje státní správu, u které stát sice vychází z toho, že patří jemu, ale jejíž bezprostřední výkon považuje za vhodné svěřit obcím jako představitelům místní samosprávy, a to proto, aby si občané mohli základní záležitosti z oblasti státní správy vyřizovat přímo na místě (Madar, 1995, s. 972-974).

3. 1 Existující firemní kultura Magistrátu města Brna

Firemní kulturu na Magistrátu města Brna určuje mimo jiné, organizační řád, organizační schéma, popisy práce, etický kodex. V popisu existující firemní kultury na Magistrátu města

Brna, se detailně zaměřím na konkrétní Odbor správních činností, kde jsem dlouhodobě zaměstnaná. Na tomto odboru je celkem 65 zaměstnanců. Podle činnosti jsou zaměstnanci rozděleni do jednotlivých oddělení, z nichž každé má svého vedoucího, respektive vedoucí. Také považuji za přínos, rozebrat v této kapitole pojem byrokratická organizace.

Náplní činnosti zaměstnanců byrokratické organizace, kterou Magistrát města Brna je, je veřejná služba. Tu můžeme chápat jako „bytí ve službě“ a nebo jako službu neboli „užitečnou veřejnou činnost“. Činnost zaměstnance má jak objektivní, tak subjektivní stránku vymezeného rámce. Subjektivní stránka je dána užitečností a vztahem ke klientům. Z tohoto pohledu je důležité, jak se zaměstnanec ztotožní se svou rolí v rámci úřadu, jak zvládá stres, svoje kompetence a jaká je jeho znalost právních předpisů, kterými se musí řídit. S tímto je spojená neustálá komunikace, která je jak písemná, tak ústní (Pomahač, 1999, In. Heger, 2012, s. 99).

Vzhledem ke skutečnosti, že zde používám termín „byrokratická organizace“, popíši následně tento pojem, jak jej definoval Max Weber, který byl významným sociologem. Pro jednodušší studium příčiny a povahy, postuloval Weber „ideální typ“ byrokratických organizací. „Ideálním“ přitom nemyslel žádoucí, ale ryzí. Ideální typ je abstraktním popisem jenž klade důraz na ty reálně existující vlastnosti, které považuje za nejtypičtější. U byrokracie určil několik zásadních charakteristik.

Platí pro ně princip vymezených úředních kompetencí, upravených zákony a správními nařízeními. To znamená:

- pravidelné činnosti potřebné k byrokratickému řízení daného útvaru jsou jasně rozděleny jako úřední povinnosti
- rovněž je napevno rozdělena příkazovací moc, popřípadě i donucovací prostředky
- pravidelné a plynulé plnění takto rozdělených povinností se plánovitě pojišťuje tím, že se k tomu ustanovují osoby s předepsanou kvalifikací

1. Existuje jednoznačná hierarchie pravomocí. Úkoly organizace jsou rozděleny mezi jednotlivé pracovníky v souladu s touto hierarchií. Byrokracie má podobu pyramidy s jasně stanovenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti, což jí umožňuje centralizované rozhodování a jeho koordinovanou realizaci. Nadřízené složky zadávají úkoly podřízeným a dohlíží na ně.
2. Moderní úřadování se zakládá na spisech (aktech), které se v prvopise nebo v konceptu uchovávají, na štábu subalterních úředníků a písařů všeho druhu. Souhrn úřednictva v úřadě, činného s příslušným aparátem hmotných zařízení a aktů, tvoří byro, kancelář.

Moderní organizace úřadu zásadně odlučuje kancelář od soukromého bytu. Vůbec odděluje jako zvláštní oblast úřední činnost od soukromého života, úřední peníze a prostředky od soukromého majetku úředníkovy. K tomuto stavu se dospělo teprve dlouhým vývoje. Dnes platí všude, jak ve veřejných institucích, tak v soukromých podnicích. Kancelář a domácnost, obchodní korespondence a soukromá korespondence, podnikové jmění a osobní jmění se zásadně oddělují.

3. K úřadování, se obvykle vyžaduje odborné vzdělání.
4. V rozvinutém úřadování se vyčerpává veškerá pracovní síla úředníka, i když je povinná pracovní doba v kancelářích vymezena. K tomu se ve veřejné i soukromohospodářské administrativě dospělo teprve dlouhým vývojem. Dříve bývalo normální vyřizovat záležitosti a obchody „mimo úřad“.
5. Úředníci si při své činnosti vedou podle obecných, víceméně pevných, kompletních naučitelných pravidel. Osvojování těchto pravidel se ustavuje ve zvláštní nauku (právní věda, případně spravověda, kancelářská nauka), které se úředníci učí. Moderní úřadování je natolik vázáno pravidly, že dnes například v teorii platí tato norma: Je-li úřad zmocněn, aby zařídil provedení nějaké věci, neopravňuje jej to dávat rozkazy od případu k případu, ale má jen vydat abstraktní směrnice (veřejná správa [online]. Simple-šablona, [cit.2014-03-03]. Dostupné na <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/6-max-weber-jeho-koncept-byrokracie.html>).

Pro zaměstnance moderní státní správy, by měly být samozřejmostí určité základní hodnoty, mezi které by měly patřit: etický přístup, odbornost, osobní odpovědnost, politická neutralita. Jsou žádoucí postoje, chování a jednání státních úředníků, které by měly být stimulovány etikou profese. Významným úkolem je proto vytvářet povědomí o sdílených hodnotách a pravidlech jednání ve veřejné službě. Pomoci k tomu nám může etický kodex, který vypracujeme a přijmeme. Také provádíme kontroly jednání, především vedoucích pracovníků. Mezi vlastnosti zaměstnance státní správy by určitě měly patřit korektnost, loajalita, profesionalita, neúplatnost (Tomeš et al., 2009, s. 119-121).

Existující firemní kulturu na Magistrátu města Brna, konkrétně na Odboru správních činností, vymezím pomocí prvků, které určují firemní kulturu.

Základní předpoklady (přesvědčení)

Základní předpoklady lze charakterizovat jako představy o tom, jak probíhá reálný život. Jsou hluboce uloženy v mysli zaměstnanců, a ti na ně nahlízejí jako na něco, co funguje, co je

zcela přirozené, nezpochybnitelné, pravdivé, automatické. Tyto představy probíhají nevědomě, automaticky a jsou odolné vůči změně (Lukášová, 2010, s. 19).

Konkrétně, co se týče naplnění tohoto prvku v praxi, na odboru kde jsem zaměstnaná, by se dalo říct, že obsahuje celodenní chod oddělení. Každý ví, co ten den bude dělat, ví, jak jednat s klienty a v případě konzultace či potřeby ujasnit si svůj postoj ví, na koho se obrátit. To platí jak pro úřední hodiny, tak po zbytek pracovní doby.

Hodnoty

Jejich prostřednictvím si člověk vybírá určité metody a postupy, které posléze určují lidské chování a jednání. Hodnoty jsou považovány za velmi důležitý prvek firemní kultury, který přispívá k její tvorbě a o který se kultura opírá. Nejvýznamnější hodnoty MMB a obecně úředníků jsou zaneseny v etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy (usnesení vlády České republiky č. 331/2012). Účelem Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování úředníka a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům. Zákonnost, rozhodování, profesionalita, nestrannost, rychlost, efektivita, střet zájmů, korupce, nakládání s veřejnými prostředky a mlčenlivost jsou základní oblasti, které kodex upravuje. Respektování zásad etiky je věcí profesionální cti úředníka a zaměstnance veřejné správy. Bez jejich dodržování a dodržování Kodexu nelze dostát profesionální povinnosti úředníka a zaměstnance veřejné správy.

Co se týče hodnot, má dále MMB potažmo Odbor správních činností stanoven dokument, s názvem Vize, a tím jsou dány specifické cíle k naplnění této vize. Ta mimo jiné říká: „*Chceme zvyšovat odbornou zdatnost zaměstnanců, zvyšovat spolehlivost a důvěryhodnost úřadu, přistupovat stejně ke všem klientům i zaměstnancům, využívat moderní způsoby řízení a metody kvality včetně moderních informačních technologií. Chceme dále zlepšovat otevřenost a srozumitelnost úřadu, zvyšovat jeho přívětivost jak přístupem zaměstnanců, tak i prostředím. Chceme ještě více vycházet vstříc jak zákazníkům, tak i zaměstnancům a přizpůsobovat se jejich individuálním potřebám, usnadňovat přístup a jednání zdravotně i jinak handicapovaným osobám, zvyšovat výkonnost, rychlost, účinnost a flexibilitu při současném snižování provozních nákladů.*“ (Brno, [online]. Magistrát města Brna © 2013 [cit.2014-03-03]. Dostupné z <http://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/vize/>).

Za nejvýznamnější hodnotu organizace lze považovat orientaci na klienta a kvalitu poskytovaných služeb. V tomto ohledu je zcela naplněna Vize Magistrátu města Brna. Pro maximální

spokojenost svých klientů chce být Odbor správních činností úřad profesionální, vstřícný a efektivní. S Vizí MMB se zcela zaměstnanci ztotožňují.

Politika řízení lidských zdrojů na Magistrátu města Brna vychází z Vize a cílů úřadu, jeho potřeb a úkolů v samostatné a přenesené působnosti vymezených souvisejícími právními normami. Jednotlivé cíle a úkoly jsou sdělovány prostřednictvím usnesení orgánů města a úkolů zadávaných na poradách vedení města. Další úkoly jsou dány poradami tajemníka MMB s vedoucími úseky a jsou dále přenášeny na poradách jednotlivých odborů a oddělení, dále úkolovými listy a především prostřednictvím intranetové sítě ((Brno, [online]. Magistrát města Brna © 2013 [cit.2014-03-03]. Dostupné z <http://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/caf2011/>).

Normy chování

Jsou to pravidla, zásady nepsané povahy, které jsou skupinově dodržovány. Někdy se jim přezdívá „pravidla hry“, protože představují neformální vodítko k tomu, aby lidé věděli, jakým způsobem se v podniku chovat. Týkají se kupříkladu jazyka, jímž se v organizaci lidé dorozumívají, práce samotné (např. její kvality), ošacení, pracovní etiky, atd. Normy fungují tak, že pokud jsou zaměstnancem respektovány a dodržovány, je odměněn, v případě porušení norem, následuje potrestání (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22-24). Můžu potvrdit, že na oddělení správních činností, existuje specifický jazyk, kterým pracovníci označují určitý typ klientů, při popisování určitých situací a zbytek zaměstnanců ví, co si pod daným pojmem představit (vizáž, typ chování, sociální zařazení, apod.). Magistrát města Brna nemá žádné uniformní oblečení pro zaměstnance jako pro celek, ani pro pracovníky, co pracují za přepážkou v přímém kontaktu s klienty.

Pouze Městská policie Brno, která byla zřízena v rámci samostatné působnosti Statutárního města Brna, má uniformy.

Postoje

Postoje představují určité stanovisko (ať už kladné či záporné), které člověk zaujme k jinému člověku, ale také k určité věci, faktu nebo problematice. Bývají často výsledkem evaluace, ve které se prolínají psychologické aspekty, a to kognitivní, emotivní a konativní. Výsledkem kognitivních složek bývá nové poznání pro člověka, které určitým způsobem emocionálně prožívá, což následně vede právě k zaujetí příslušného postoje (Lukášová, 2010, s. 22).

Tento prvek firemní kultury zná převážná část zaměstnanců na Odboru správních činností. Často se setkávám s názorem, že po určité zkušenosti, spolupracovníci opouští dosavadní

způsoby chování a chystají se zavést nový způsob. Tato situace nastává většinou při nepříjemných zkušenostech, např. s klienty a reakce pracovníka či pracovnice je taková, že v dalších pracovních dnech omezí své vstřícné kroky vůči klientům jen na nezbytné úkony nebo poskytování informací. Domnívají se, že tím zabrání nedorozumění.

Artefakty

Artefakty, neboli lidské výtvořky, jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace. Mají buď materiální povahu, například budovy, podnikové výroční zprávy, (na MMB Sebehodnotící zprávy a Plán zlepšování, Přezkoumání Sebehodnotící zprávy nezávislou firmou, brožury propagačního charakteru (partnerská města), tiskovina Metropolitan apod.) nebo behaviorální (nemateriální) povahy, kam patří jazyk, podnikové zvyklosti, tradice, rituály, ceremoniály, klíčové postavy firmy, historiky, mýty (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 68).

Artefakty mohou zahrnovat věci jako je pracovní prostředí, jazyk používaný v dopisech a také jazyk, jakým se zaměstnanci oslovují např. při telefonickém rozhovoru nebo tón, který používají zaměstnanci při hovoru s vnějškem (Armstrong, 2002, s. 203).

Na našem odboru je jasně daný způsob komunikace, jak se představit při telefonickém rozhovoru, při písemném styku je nařízená vnitřní směrnici úprava písemností, jak pro vnější, tak pro vnitřní komunikaci.

Firemní rituály, tradice

V souvislosti s firemními rituály, tradicemi a společnými akcemi každého nejčastěji napadne kategorie „firemní“ večírky, narozeniny, výročí, příp. bowling. Tato kategorie na OSC zcela absentuje. Příčin je hned několik. Za nejvýznamnější lze považovat nezáměr ze strany vedoucích pracovníků takové akce organizovat a současně malý zájem, pokud už je konkrétní podnik organizován, ze strany zaměstnanců se těchto akcí účastnit. Nezáměr zaměstnanců je determinován především složením kolektivu, který z větší části tvoří matky s malými dětmi, jež z důvodu celkového nedostatku volného času odmítají tento trávit ještě po pracovní době s kolegy/němi z pracoviště. Jsou s nimi přece celé dny a týdny, netřeba tedy tuto dobu dále prodlužovat na úkor jiných volnočasových aktivit. Na druhou stranu musím říct, že vedoucí Odboru správních činností uspořádala sraz maminek (zaměstnankyň OSC, které jsou momentálně na mateřské dovolené) a jejich dětí, kdy byl naplánován a zorganizován bohatý program a toto setkání mělo velký úspěch.

Také měla velký ohlas akce odborové organizace, která umožnila zaměstnancům MMB zakoupit si zvýhodněné vstupné, na mikulášské představení Spejbla a Hurvína, pro děti a rodiče.

3.2 Organizační struktura Magistrátu města Brna

„Organizační struktura s jasně definovanými vztahy nadřízenosti a podřízenosti vede k uplatňování komplementární komunikace, která probíhá mezi nadřízenými a podřízenými. Naopak při komunikaci probíhající na stejné hierarchické úrovni, mezi manažery stejné úrovně a mezi odborníky jedné profese, funguje komunikace symetrická, která vyvolává konkurenční napětí.“
(Heger, 2012, s. 96)

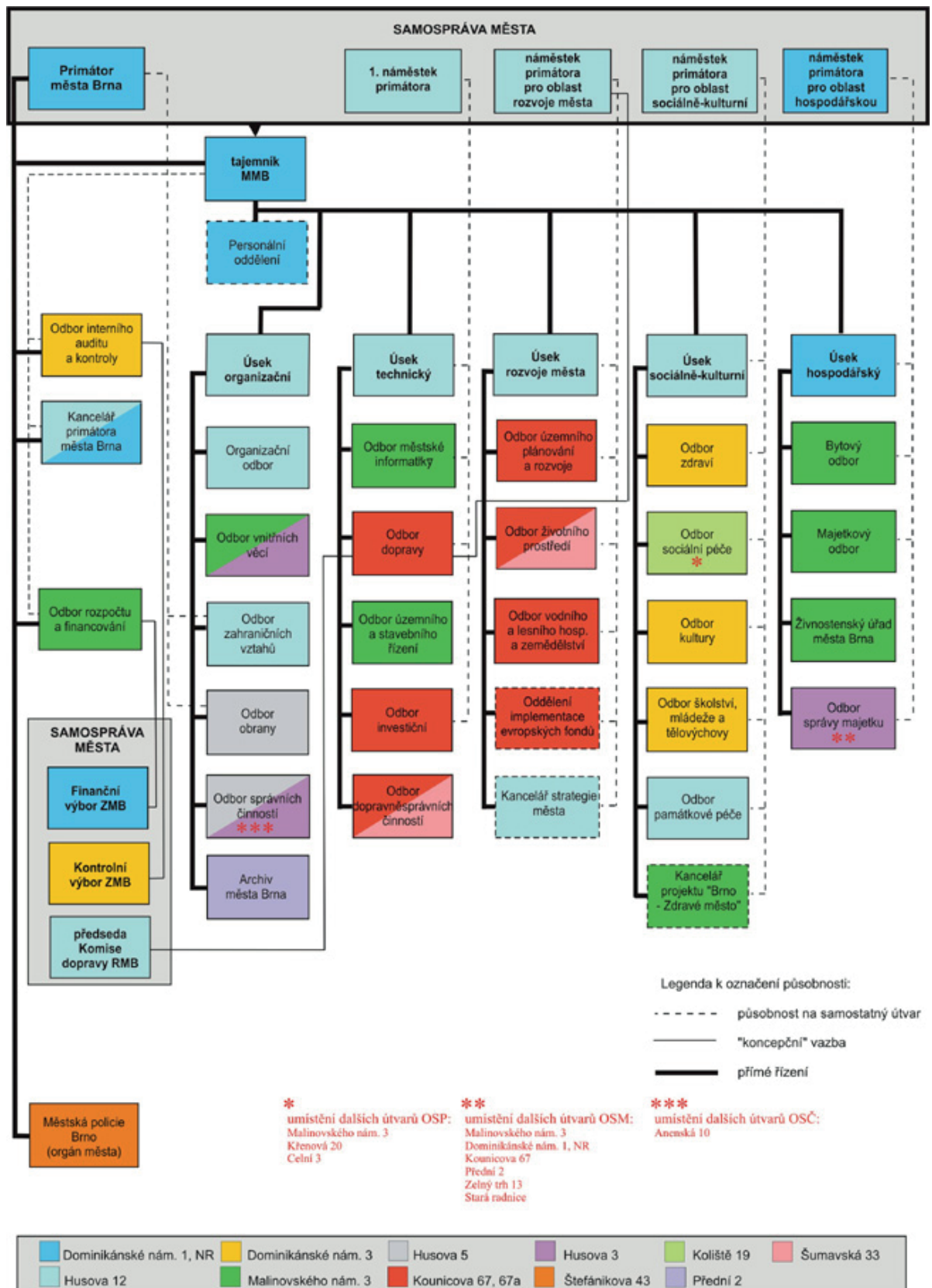
Organizační struktura ve státní správě je založená na koordinaci skupin, funguje v důsledku specializace a hierarchie. Organizace je strukturou, v jejímž rámci se členové chovají, ale zároveň je i činností, organizováním. Stává se, že pojem organizační struktura veřejné správy, téměř splyne s pojmem byrokratická organizace (Pomahač a Vidláková, 2002, s. 62).

Dokumenty, jako například organizační schéma, organizační řád či popisy práce, jsou vyjádřením formální organizace. Tím je dáno, kdo bude komu odpovídat, jakým způsobem se postupuje při plnění jednotlivých úkolů, vlastně se nám vymezí řízení ve formální rovině. Optimální plnění úkolů nám umožní delegovat povinnosti a odpovědnost na jednotlivé zaměstnance. Ideální fungování formální organizace rozpracoval Max Weber, který svou teorií o moderní byrokracii, která je popsána výše, ztotožnil a vysvětlil jako typ racionality. Také požadoval, aby úředník byl neosobní, aby do své práce nepromítal sympatie či emoce vůbec (Bělohlávek, 1996, s. 95).

Konkrétní organizační schéma, které je zveřejněno na internetových stránkách Magistrátu města Brna, je takové: nejvyšším orgánem samostatné působnosti je zastupitelstvo města, v městských částech jsou to zastupitelstva městských částí. V čele Magistrátu města Brna stojí primátor.

Výkonným orgánem v oblasti samostatné působnosti na úrovni města je jedenáctičlenná Rada města Brna, v čele s primátorem a jeho náměstkou. Nadřízeným všech pracovníků Magistrátu města Brna je tajemník MMB, který plní funkci statutárního orgánu zaměstnavatele dle zvláštních předpisů. Řízení Magistrátu města Brna je rozděleno do 5 úseků. Vedoucí úseků řídí přidělené odbory (Brno, [online]. Magistrát města Brna © 2013 [cit.2014-03-03]. Dostupné z <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/>).

Schéma řízení statutárního města Brna a Magistrátu města Brna



„Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace“ (Bělohávek, 1996, s. 91).

Organizační struktura je základním orientačním bodem pro organizační chování (Brooks, 2003, s. 2).

Firemní kultura výrazně ovlivňuje jak tvorbu strategie, tak její implementaci. Strategie ovlivňuje obsah organizační kultury. Pokud je strategie srozumitelně rozpracována a úspěšně prezentována, zaměstnanci se s ní ztotožní. Pakliže její realizace přináší výsledky, pro zaměstnance se stává zcela samozřejmým způsobem chování. Tak vzniká kultura odpovídající strategii organizace. Samotná tvorba strategie je určité utváření kultury. Diskuse o hodnotách a cílech do jisté míry harmonizuje a vede ke sdílení společných hodnot. Strategie má také svou symbolickou hodnotu. Zaměstnancům poskytuje informaci o tom, kam směřuje organizace, co je motivuje, co jim umožňuje pociťovat smysl práce a nalézat identitu. „*Soulad mezi obsahem strategie a obsahem kultury je podmínkou dlouhodobé úspěšnosti organizace. Ideálem však není naprostá identita, neboť určitá míra konfliktu vytváří prostor pro tvorbu nových strategií.*“ (Lukášová, 2010, s. 71-72)

Člověk v organizaci

Každá firma či organizace se skládá z jednotlivých pracovníků. Dá se tak mluvit o tom, že základní jednotkou organizace je člověk. Proto zde uvedu pohled na zaměstnance v organizaci. V dnešní době už víme, že k dlouhodobě udržitelné konkurenci, jsou jediným prostředkem k tomuto dosažení, lidé. Lidé, to je to jediné, čím se odlišují firmy navzájem. Můžou mít stejné technologické vybavení, stejný kapitál, ale to, čím můžou mít navrch od jiných firem, jsou její zaměstnanci, kteří mají znalosti, vztah k firmě, k práci a také k sobě navzájem. Přístupu k řízení organizace je několik, uvedu zde koncepce, které pohlíží na zaměstnance v organizaci z hlediska uznání a uplatnění jeho vlivu na zvyšování a rozvoj produktivity a výkonnost firmy.

Mechanistické pojetí – toto pojetí můžeme datovat od průmyslové revoluce. Podceňoval se vliv zaměstnanců na úspěšnost firmy, vládla přísná centralizace rozhodování a řízení, důsledná pracovní specializace. Zaměstnanci byli vnímáni jako prodloužená ruka stroje. Vliv zaměstnanců byl omezen na kvalitní odvedení vlastní práce.

Organistické pojetí – organizace byla vnímána jako živý organismus a zaměstnanec byl jedna za součástí. Je zde patrný vliv behaviorálních technik. Toto období přineslo velké množství teorií o sociální a psychologické povaze vztahů mezi lidmi v zaměstnání. Nedostatkem byla snaha o vytvoření univerzální organizační koncepce.

Systémové pojetí – zde je organizace vnímána jako systém tvořený sociálními a technickými prvky a subsystémy. Organizace je otevřená svému okolí, tímto okolím ovlivňuje a zároveň je okolím ovlivňována (Tureckiová, 2004, s. 40-41).

Prostředí člověka zahrnuje životní prostředí, umění, morálku. Je to vymezený prostor, který obsahuje podněty nezbytné pro rozvoj osobnosti (Kraus, Poláčková et.al., 2001, s. 99)

3.3 Cíle a strategie organizace

„Pokud v organizaci chybí jasná a srozumitelně definovaná strategie, je obtížné odvozovat od ní konkrétní podobu podnikové kultury, požadavky na pracovní role zaměstnanců, na jejich chování a jednání.“ (Krymláková et al., 2009, s. 138)

Tento nesnadný úkol by měl být prvořadou starostí vedoucích pracovníků, ať už se jedná o soukromý nebo veřejný sektor. Jejich mělo být sledování priorit a základních cílů. Správná manažerská strategie vyžaduje jejich neustálé sledování, upravování i průběžnou kontrolu plnění. K tomu slouží řada manažerských dovedností a postupů, jako je sdílení cílů, týmová práce nebo ukládání úkolů. Cíle jsou důležité, protože ukazují členům jasný směr, kterým chce organizace postupovat. Cíle jsou pro organizaci přitažlivější než současná realita (Bělohlávek, 1996, s. 75).

Vize

Vize organizace vyjadřuje charakteristiku budoucnosti. Je to určitá představa o tom, jakou organizaci chceme vytvořit. Vize by měla být sdílená, zaměstnanci by měli být s ní seznámeni, měla by je vést k tomu, aby se podle ní chovali. Realizace vize musí mít stálou podporu vedení (Krymláková et al., 2009, s. 139).

V přenesené působnosti (výkon státní správy) vykonává činnosti, které jsou Magistrátu města Brna příslušnými zákony svěřeny. Poslání a cíle Magistrátu vyplývají ze zpracovaného materiálu Vize MMB, stanovujícím základní cíle úřadu a kroky vedoucí k dosažení těchto cílů. Cílem úřadu je kvalitní výkon veřejné správy se zaměřením na klienta, kterým je zejména občan, samospráva města, instituce a organizace (Brno, [online]. Magistrát města Brna © 2013 [cit.2014-03-03], soubor pdf. Dostupné z <https://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/>

Poslání organizace

Poslání organizace vyjadřuje prohlášení o smyslu existence organizace (Krymláková et al., 2009, s. 139). Stává se ovšem, že v některých firemních dokumentech, jsou termíny vize a poslání, používány velice nepřesně. Někdy se používají jako synonyma (Mazák, 2010, s. 19).

„Tvorba společné vize je částí širších aktivit organizace, které rozvíjejí hlavní myšlenky organizace, týkající se poslání a klíčových hodnot organizace. Tyto tři pojmy-poslání, vize a sdílené klíčové hodnoty, odpovídají na tři hlavní otázky jakékoliv organizace. Co? Proč? a Jak? Použijeme-li toto vymezení, pak vize je co? - vize popisuje obraz budoucnosti, kterou se snažíme vytvořit. Poslání proč? - odpovídá na otázku proč existujeme? A klíčové hodnoty jak? - jak budeme jednat v souladu se svým posláním k uskutečnění vize?“ (Bláha a Dyrtr, In. Mazák, 2010, s. 19)

Firemní kultura umožňuje kultivovat a rozvíjet potenciál zaměstnanců. Což můžeme také brát jako vizi nebo jedno z poslání firmy. Pokud se nám podaří využívat měkkých faktorů, pozitivně rozvíjíme firemní kulturu a docílíme

- sladění zájmů zaměstnanců a firmy
- identifikace pracovníka s firmou
- vytváření neformálních skupinových vazeb
- akceptace firemních záměrů
- sdílení měřítek úspěchu a neustálého zlepšování
- sdílení prostředků k dosažení cílů
- zvyšování odolnosti zaměstnanců vůči negativním vlivům a posilování jejich orientace na změny a nové přístupy
- seberealizace a sebevzdělávání zaměstnanců
- zvyšování stupně sounáležitosti zaměstnance s firmou, kultivace jejich postojů

Kultivace firemní kultury tedy vytváří podmínky pro to, aby zaměstnanci byli proaktivní spolutvůrci a realizátoři firemních procesů (Barták, 2006, s. 80).

Požadavky na chování členů organizace vzhledem k poslání, hodnotám a vizi, jsou nejčastěji uvedeny v etickém kodexu, pracovním řádu, v pravidlech pro hodnocení zaměstnanců nebo v kompetenčních modelech dané organizace (Krymláková et al., 2009, s. 141).

Hodnoty organizace

Mají charakter sdílených přesvědčení, vyrůstají ze základních lidských hodnot. „Hodnoty organizace prostupují celým jejím výkonem a činnostmi. Jsou pojivo, které drží organizaci pohromadě, když jsou činnosti decentralizované, diverzifikované nebo rozšířené.“ (Krymláková et al., 2009, s. 140)

Řízení prostřednictvím organizačních hodnot je proces, který můžeme rozdělit do několika fází:

- Identifikace základních organizačních hodnot: na jejich stanovení by se měla podílet

celá organizace, nemělo by jich být příliš mnoho

- Rozvoj základních hodnot: hodnoty jsou převedeny na požadované standardy pracovníků, stanovené hodnoty se vztahují ke všem, kteří přijdou do kontaktu s organizací
- Institucionalizace základních hodnot: výchova pracovníků napomáhá jejich rozvoji a dovednosti, což je nezbytné pro implementaci hodnot, při výběru pracovníků se dbá na to, aby byli vybráni ti, co mají předpoklady se ztotožněním se z hodnotami, hodnoty jsou pracovníkům vysvětlovány.

Z dostupné literatury je možné vyčíst, že pokud jsou hodnoty v organizaci sdílené a uznávané, zvyšuje to úroveň loajality zaměstnanců, rozvíjí týmovou práci, usnadňuje konsensus s hlavními cíli organizace (Krymláková et al., 2009, s. 139-140).

Z výše uvedeného vyplývá, že mnohé sdílené hodnoty se týkají vlastností zaměstnanců a vedoucích pracovníků. V současnosti je stále více organizací a jejich úspěšnost, závislých na tom, zda jsou zaměstnanci oddáni své práci, zda jsou schopni pracovat v týmu, ochotni pracovat na svém růstu, sdílet informace, akceptovat změny, které bývají nevyhnutelné (Mazák, 2010, s. 22).

Strategie pro Brno

Důležitým koncepčním dokumentem, pro Magistrát města Brna, je také Strategie pro Brno. Po zkušenostech ostatních měst, bylo smyslem rozdělit strategii do dvou základních rovin. První úroveň je nazývána funkční základnou města a představuje souhrn kvalit, kterými moderní evropské město typu a velikosti Brna, musí disponovat a zajišťovat je s určitou kvalitou. To, co do budoucna může Brno odlišit a co může být považováno za podstatné faktory jeho úspěchu, leží pravděpodobně v jisté nadstavbě nad základní funkční kvalitou. Jde o tzv. mobilní faktory úspěchu, které spočívají více v „měkkých procesech“ než v „tvrdých investicích“. Pracovně jsou tyto oblasti nazvány pilíři strategie. Strategie pro Brno je strukturovaná do pěti oblastí, a to je image města a vnitřní/vnější vztahy, místní ekonomický rozvoj, kvalita života, výzkum, vývoj, inovace a vzdělání a také doprava a infrastruktura. Přínosem Strategie pro Brno je vytvořit rámec pro směřování dílčích sektorových politik a programů a je základem proaktivního rozhodování ve střednědobém až dlouhodobém horizontu, tj. cca do roku 2018–2020. Nejpodstatnějším přínosem strategie je stanovení priorit rozvoje města. Strategie tak svým způsobem zavazuje všechny, kdo hospodaří s finančními prostředky a majetkem města, k cílenému a koordinovanému postupu. Strategické cíle nemají být brány jako dogma, měly by být spíše oporou u závažných rozhodnutí. Strategie pro Brno slouží k hodnocení projektů z hlediska jejich souladu s touto strategií a bude základním rámcovým dokumentem

pro čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie v programovém období 2014–2020 (Brno, [online]. Magistrát města Brna © 2013 [cit.2014-03-09]. Dostupné z <https://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/koncepcni-dokumenty/strategie>).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4. VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY NA MAGISTRÁTU MĚSTA BRNA

Praktická část diplomové práce je zaměřena na zjištění, co pojem firemní kultura znamená pro zaměstnance Magistrátu města Brna, konkrétně pro Odbor správních činností. Pro toto zjištění použiji dotazníkové šetření. Tuto metodu jsem si stanovila hlavně proto, že potřebuji oslovit více respondentů v krátkém časovém horizontu. Kvantitativní výzkum má standardizovanou, předem připravenou, jednotnou podobu pro všechny respondenty. Můj výzkum bude zaměřen na zaměstnance Magistrátu města Brna, Odboru správních činností. To budou jediná kritéria pro výběr respondentů.

4.1 Stanovení cílů a metod prováděného výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit co nejvíce informací ohledně firemní kultury na konkrétním odboru, a to na Odboru správních činností. Zaměřím se na oblasti vztahů na pracovišti, na to jak firemní kulturu vnímají samotní zaměstnanci, zda funguje informovanost a jestli má vzdělávání vliv na pracovní proces, ve smyslu, že nové poznatky nahrazují stávající pracovní procesy. Zaměřila jsem se na tyto aspekty při tvorbě dotazníku proto, aby mohl být obsah firemní kultury identifikován. Protože je firemní kultura složitým a komplexním jevem, jde při tvorbě dotazníku o to, do jakých oblastí budou otázky směřovány, které budou respondentům kladeny (Lukášová, Nový et. al., 2004, s. 104). Použitou metodou výzkumu je strukturovaný dotazník, který má 26 otázek. Pro přehlednost jsem si stanovila pět okruhů, kde se čtyři okruhy vztahují ke každé hypotéze a závěrečný okruh se týká obecných otázek. Ke každému okruhu se vztahuje sada otázek, kterými verifikuji či falzifikuji hypotézy. V dotazníku (příloha č. 1), jsem použila otázky uzavřené, různého typu: škálové, dichotomické a trichotomické. Nevýhodou dotazníkového šetření může být nízká návratnost. Toto bylo minimalizováno tím, že jsem dotazníky roznesla respondentům osobně. Za výhodu považuji to, že jsem zaměstnankyní tohoto oddělení, proto mi kolegové vyšli vstříc a výsledkem byla návratnost v počtu 61 dotazníků, což je 94 %. Cílem výzkumu není zjišťování různých specifik, ale poznání, zda na výše uvedeném pracovišti hraje firemní kultura výraznou roli.

4.2 Průběh výzkumu a popis výzkumného vzorku

Použitou metodou výzkumu, jak jsem již uvedla výše, je strukturovaný dotazník, který má 26 otázek. V první části jsem se zaměřila na zjištění, zda zaměstnanci vnímají firemní kulturu jako silnou. Zejména otázkami 3, 4 a 5, které se týkají informovanosti, bude první hypotéza verifikována či falzifikována. Velmi zajímavé bude sledovat téma druhého okruhu, a to

je vztah mezi povinným vzděláváním versus uplatnění poznatků v praxi. Všechny šest otázek ukáže, zda fakt, že se musí státní zaměstnanci povinně vzdělávat, vede k tomu, že je pro ně vzdělávání přínosem a zda uplatní nové poznatky ve své každodenní práci. Proto hypotéza č. 2 bude verifikována či falzifikována hlavně otázkou č. 6. Třetí okruh bude zjišťovat vztahy na pracovišti. Na Odboru správních činností je převážně ženský kolektiv. Hypotéza bude verifikována či falzifikována hlavně otázkou číslo 1, 3 a 5.

Otázku č. 2, ve třetím okruhu, jsem zařadila z toho důvodu, že je z ní možné usoudit, jak komunikuje vedoucí pracovník se svými podřízenými. Pokud zaměstnanci ví, jaké jsou cíle oddělení v určitém období, může posoudit, zda nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle či nikoliv. Následuje okruh číslo 4, který poskytne přehled o tom, zda zaměstnanci vůbec mají ponětí, co je to termín firemní kultura. Jelikož v závěru dotazníku je otázka směřovaná na věkovou kategorii či dosažené vzdělání, je možné vysledovat, zda na toto vědění má vliv věk nebo nejvyšší dosažené vzdělání. Pátý okruh je zaměřen na obecné otázky, aby bylo možné dát do souvislosti závěry z předešlých okruhů k věku, pohlaví, vzdělání.

Při sestavování dotazníku jsem se snažila otázky volit jednoduše, srozumitelně a aby byly k tématu.

Popis výzkumného vzorku

Výzkumným vzorkem jsou v tomto případě zaměstnanci Odboru správních činností, který tvoří celkem 65 zaměstnanců. Tento odbor je členěn na pět oddělení, z čehož je nejpočetnější oddělení cestovních dokladů. Dalšími odděleními jsou; občanské průkazy, distribuce a výroba dokladů, evidence obyvatel a ohlašovna a jako poslední uvádím oddělení rušení trvalého pobytu. Každému uvedenému oddělení velí vedoucí. Zaměřila jsem se na tyto aspekty při tvorbě dotazníku proto, aby mohl být obsah firemní kultury identifikován. Protože je firemní kultura složitým a komplexním jevem, jde při tvorbě dotazníku o to, do jakých oblastí budou otázky směřovány, které budou respondentům kladeny (Lukášová, Nový et. al., 2004, s. 104). Všichni zaměstnanci se při výkonu své pozice, která je dána náplní práce, musí řídit dodržováním několika právních norem. Na každém oddělení je agenda, která zahrnuje práci s klienty za přepážkami a dále pak činnosti, které zajišťují pracovníci mimo přepážky. Prioritou celého Magistrátu města Brna je maximálně vyhovět klientovi. Proto je nejdůležitější vždy pokrýt všechny přepážky a poté další činnosti. Převážnou část zaměstnanců tvoří ženy. Firemní kultura je konstruktem, který existuje prostřednictvím jednotlivců a jako taková musí být také studována (Lukášová, Nový et. al., 2004, s. 108).

Stanovení hypotéz

H1 – Zaměstnanci vnímají firemní kulturu na Odboru správních činností jako silnou a stabilní.

H2 – Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců vede k tomu, že se často mění, již zavedené pracovní postupy.

H3 – Mezi zaměstnanci na pracovišti panuje přátelská a vstřícná atmosféra.

H4 – Většina zaměstnanců považuje firemní kulturu za důležitou

4.3 Analýza a interpretace zjištěných dat

Na Odboru správních činností byl rozdán anonymní dotazník s podrobnými instrukcemi, jak jej vyplnit. Také bylo možné kontaktovat mne, v případě nejasností. Této možnosti nikdo nevyužil. Dotazník jsem osobně rozdala na každém oddělení, v celkovém počtu 65 kusů. Vrátilo se mi celkem 61 vyplněných dotazníků. Z odpovědí jsem vycházela při vyhodnocování a při verifikaci či falzifikaci stanovených hypotéz.

Okruh č. 1 Firemní kultura

Otázka č. 1) Pro zaměstnavatele dělám výrazně víc, než bych musel(a).

Respondenti měli vyjádřit, jak moc s tímto tvrzením souhlasí. Odpověděli všichni dotazovaní. Nejčastější odpověď byla „spíše souhlasím“ 41 %. Pak následovala odpověď „spíše nesouhlasím“ ve výši 34 %. Odpověď „nevím“ použilo 11 % a s odpovědí „rozhodně souhlasím“ se ztotožnilo 14 %. Z uvedených odpovědí vyplývá, že na oddělení je více těch zaměstnanců, kteří své profesi dávají více než je stanoveno náplní práce.

Otázka č. 2) Moje práce je podnětná a zajímavá

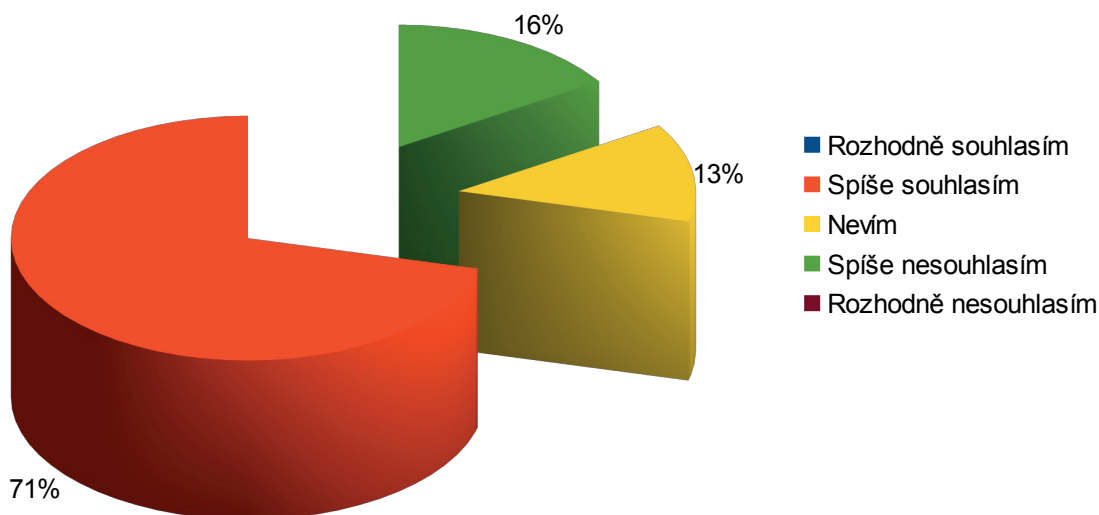
S tímto tvrzením „spíše souhlasím“ celých 54 % respondentů. 23 % využilo odpovědi „nevím“. „Spíše nesouhlasím“ použilo v odpovědi 18 % dotázaných a 5 % „rozhodně souhlasím“ s tímto tvrzením. Nikdo nezvolil odpověď „rozhodně nesouhlasím“. Z těchto odpovědí můžeme odvodit, že nadpoloviční většina zaměstnanců má kladný vztah k práci. Což je určitě ve prospěch klientů, kteří na Odboru správních činností vyřizují své záležitosti.

Otázka č. 3) Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

Na toto tvrzení reagovalo 71 % respondentů odpovědí „spíše souhlasím“. Myslím si, že je to dáno skutečností, že pokud má nastat změna ve způsobu provádění práce, ať už z důvodu změny v zákoně či zavedením např. nového programu v informačním systému, je vždy vedoucí připravena ke konzultaci a následuje odborné školení, pokud je to třeba. 16 % „spíše nesouhlasí“ a 13 % zvolilo odpověď „nevím“. Možnost „rozhodně souhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“ nikdo s respondentů nezvolil.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Vyjádření v procentech (celkem)
počet	0	44	7	10	0	61
počet [%]	0 %	71 %	13 %	16 %	0 %	100 %

Tabulka 1: Číselné vyjádření respondentů k otázce č. 3

Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

Graf č. 1: Grafické znázornění jak se vyjádřili respondenti k otázce informovanosti

Otázka č. 4) Na úřadě funguje dobrý systém informování a komunikace, díky kterému se ke mně dostanou informace včas.

Toto tvrzení bylo respondenty zvoleno takto: „spíše souhlasím“ 52,5 %, „spíše nesouhlasím“ 26 %, „nevím“ 15 % a „rozhodně souhlasím“ 6,5 %. Jednou z možností, proč zaměstnanci Odboru správních činností mají pocit, že jsou dobře informováni, může být ten, že MMB má

síťovou nástěnku a každý zaměstnanec jí může navštívit pomocí intranetu. Zde se vkládají všechny informace, ať už se to týká např. odstavení programů, jídelny, vyhlášení výběrového řízení apod. Také je fakt, že pokud potřebuje zaměstnanec získat informace potřebné k práci, může vyhledávat na internetu.

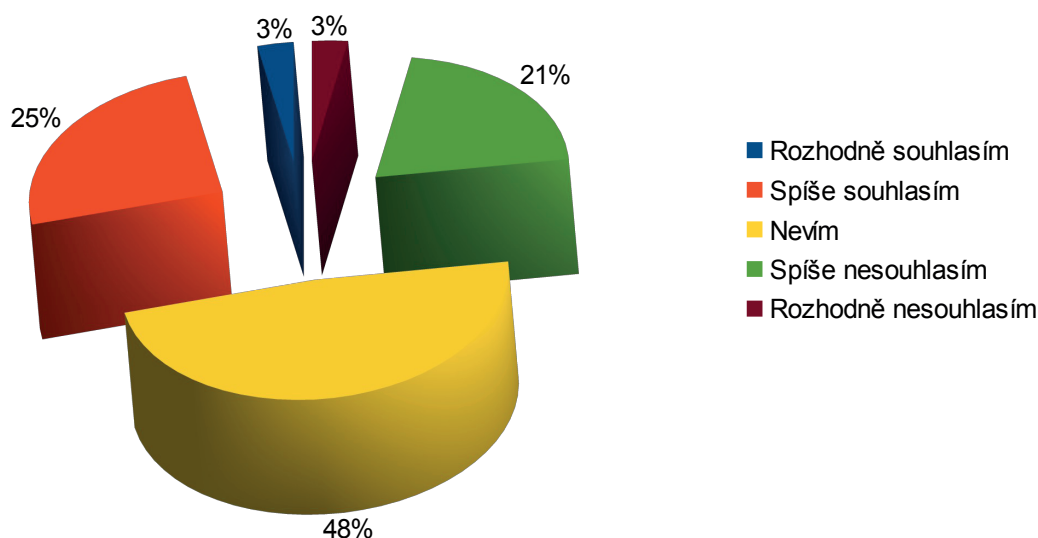
Otázka č. 5) Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, kam Magistrát města Brna směřuje v budoucnosti.

S tímto tvrzením se neztotožnily 3 % dotázaných zvolením odpovědi „rozhodně nesouhlasím“, stejné procento, tedy 3 % volilo odpověď „rozhodně souhlasím“. 25 % „spíše souhlasí“ a 23 % „spíše nesouhlasí“. Nejvíce respondentů volilo odpověď „nevím“, a to 48 %. Mohu potvrdit, že o budoucnosti se mnoho nemluví, každá změna je z mého pohledu momentálním rozhodnutím, než že by to byl krok z dlouhodobého plánu. Je to dáno tím, že státní organizace musí reagovat na nově schválené zákony apod.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Vyjádření v procentech (celkem)
počet	2	15	29	13	2	61
počet [%]	3 %	25 %	48 %	21 %	3 %	100 %

Tabulka 2: Číselné vyjádření dotázaných k otázce budoucnosti Magistrátu města Brna

Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, kam MMB směřuje v budoucnosti



Graf č. 2: Znalost zaměstnanců MMB, Odboru správních činností, kam směřuje v budoucnu

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že hypotéza č. 1 je verifikována, jelikož se ve čtyřech odpovědích z pěti, respondenti vyjádřili kladně. Informovanost Magistrátu města Brna je dobře a systematicky vedena pomocí síťové nástěnky na intranetu. Také osobní přístup vedoucích pracovníků na OSČ je pozitivní, pokud jde o řešení jakékoliv situace.

Okruh č. 2 Vzdělávání

Otázka č. 1) Můj nadřízený aktivně podporuje můj aktivní růst.

K tomuto tvrzení se kladně vyjádřilo 71 % dotazovaných, 21 % neví a 8 % zvolilo negativní odpověď. Vzhledem k faktu, že vzdělávání je povinné, dalo se předpokládat, že odpovědi budou spíše kladné.

Otázka č. 2) Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.

Zde volilo 48 % respondentů odpověď „spíše souhlasím“, 23 % „spíše nesouhlasím“, 16 % „rozhodně souhlasí“ a 13 % „neví“. Odpověď „rozhodně nesouhlasím“ ne zvolil nikdo s dotazovaných. Z odpovědí vyplývá, že respondenti jsou spokojeni se svými možnostmi uplatnění na pracovišti.

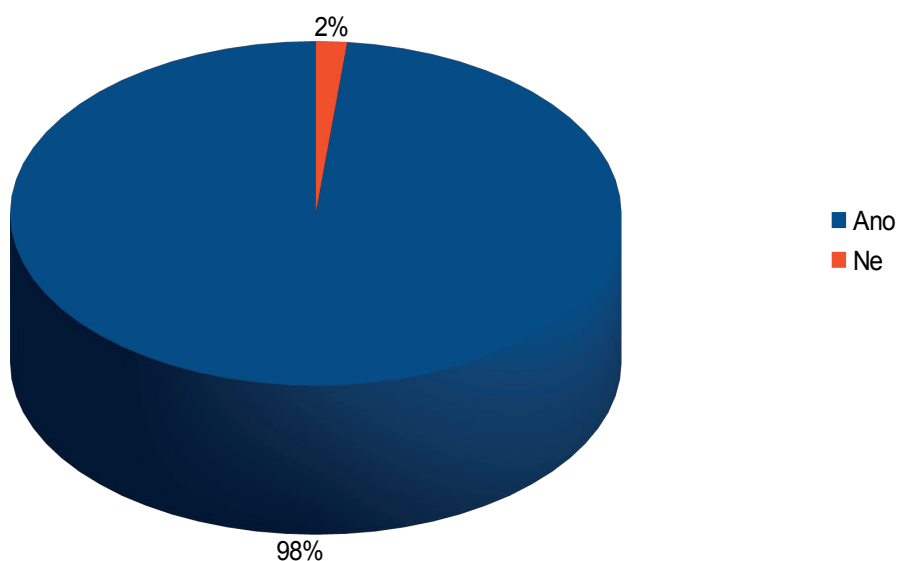
Otázka č. 3) Absolvoval(a) jste v posledních 12 měsících nějaké školení organizované zaměstnavatelem?

Zde je jednoznačná odpověď „ano“, se kterou se ztotožnilo 98,36 % respondentů. 1,64 % dotázaných neabsolvovalo poslední rok školení. Zde se jednoznačně potvrzuje, že se povinné školení ze strany zaměstnavatele skutečně koná a zaměstnanci jej využívají.

	Ano	Ne	Vyjádření v procentech (celkem)
počet	60	1	61
počet [%]	98 %	2 %	100 %

Tabulka 3: Přehled účastníků školení v posledních 12 měsících, pořádané zaměstnavatelem

Absolvoval(a) jste v posledních 12 měsících školení organizované zaměstnavatelem?



Graf č. 3: Vyjadřuje poměr mezi zaměstnanci, kteří absolvovali školení v posledních 12 měsících a kteří ne

Otázka č. 4) Bylo pro Vás školení užitečné?

V odpovědi na tuto otázku pokračovalo 98 % respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně. Zde odpovědělo 82 % tázaných kladně, 5 % záporně a 13 % neví. Školení jsou vždy vybírána k náplni práce anebo k osobnímu rozvoji.

Otázka č. 5) Pokud získám nové informace týkající se mé práce, ihned je rozeberu se svým vedoucím a ostatními spolupracovníky.

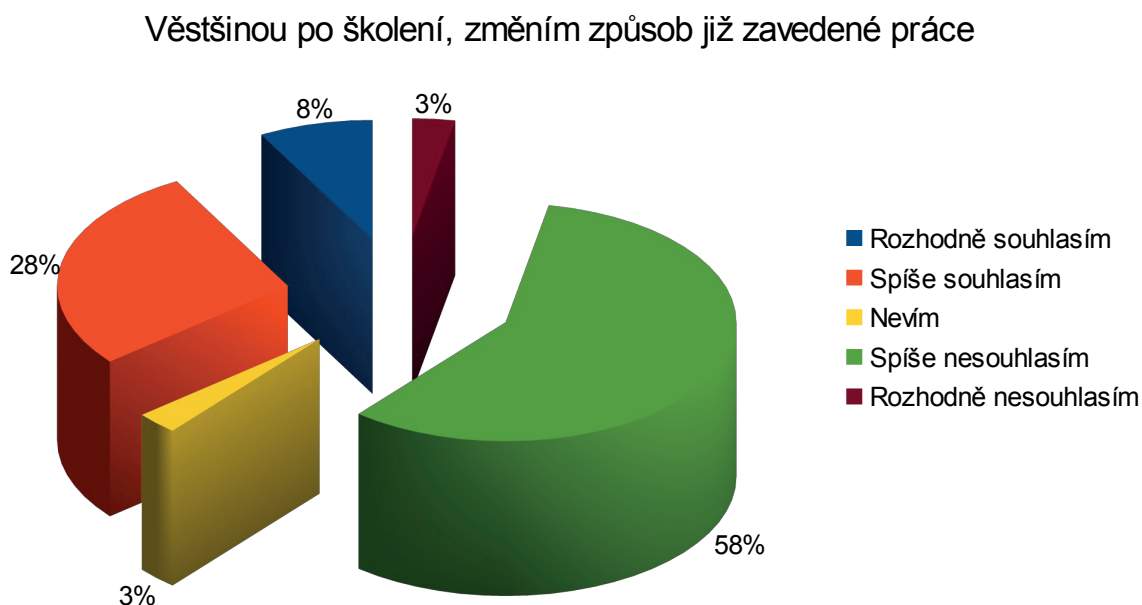
K tomuto tvrzení se vyjádřilo 85 % kladně, 10 % „spíše nesouhlasí“ a 5 % „neví“. Tento výsledek ukazuje na vysokou komunikační úroveň úřadu.

Otázka č. 6) Většinou po školení, změním způsob již zavedené práce.

Zde se ukazuje, že zavést novou změnu v byrokratické organizaci, není jednoduché. 57 % respondentů „spíše nesouhlasí“, 28 % „spíše souhlasí“, 8 % „rozhodně souhlasí“ a shodně po 3 % volilo odpověď „nevím“ a „rozhodně nesouhlasím“. Je zde za potřebí říci, že většina agendy se musí řídit zákonem, avšak i zde je možné zefektivňovat pracovní proces, ale jak ukazují výsledky dotazníku, není to běžnou praxí.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Vyjádření v procentech (celkem)
počet	5	17	2	35	2	61
počet [%]	8 %	28 %	3 %	58 %	3 %	100 %

Tabulka 4: Vyjadřuje jak zaměstnanci použijí nové informace ze školení ke změně pracovního procesu



Graf č. 4: Popisuje stanovisko k zavádění nových pracovních postupů po absolvovaném školení

Hypotéza č. 2 je falzifikovaná. Vzhledem k tomu, že odpovědi jsou v otázce číslo 6, která je pro stanovisko rozhodující, záporné, nebyla hypotéza potvrzena.

Okruh č. 3) Mezilidské vztahy na pracovišti

Otázka č. 1) V případě potřeby se mohu kdykoliv obrátit na svého vedoucího.

S tímto tvrzením zvolilo kladnou odpověď 97 % respondentů, pouze 3 % dotázaných zvolilo odpověď „nevím“. Z tohoto výsledku jednoznačně plyne bezproblémová komunikace s vedoucími pracovníky.

Otázka č. 2) Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle

Tuto otázku jsem zařadila proto, abych zjistila, zda vedoucí hovoří s pracovníky o různých plánech do budoucna. Pokud zaměstnanec zvolí kladnou či zápornou odpověď, znamená to, že je schopen posoudit, zda vedoucí vzhledem ke stanoveným cílům, volí vhodné pracovní kroky. Pokud ovšem zaměstnanec zvolí odpověď „nevím“, nemůže toto posoudit, jelikož netuší, kam se budou ubírat pracovní postupy na oddělení potažmo odboru.

46 % s tímto tvrzením „spíše souhlasí“, 23 % „rozhodně souhlasí“ a 28 % „nevím“. Záporné odpovědi zvolilo 3 % respondentů. Výsledky ukazují na dobrou komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky Odboru správních činností.

Otázka č. 3) Moji spolupracovníci jsou ochotni, mi v případě potřeby, pomoci.

V tomto tvrzení se vyjádřilo kladně 74 % respondentů, záporně 18 % a „nevím“ volilo 8 %. Z tohoto můžeme tvrdit, že na pracovišti jsou převážné přátelské vztahy.

Otázka č. 4) Můj nadřízený vytváří prostor, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.

87 % dotázaných odpovědělo kladně, 8 % záporně a 5 % respondentů „neví“. Z výsledků plyne, že zaměstnanci mají možnost se vyjadřovat ke své práci i k chodu odboru. Může to být dáno skutečností, že na každém oddělení se konají pravidelné porady, kde vedoucí seznamuje pracovníky s děním jak na odboru, tak na Magistrátu celkově.

Otázka č. 5) Atmosféra na pracovišti je:

Kladně se vyjádřilo 78 % respondentů, záporně 14 % a „nevím, nezajímá mě“ zvolilo 8 %. Z výsledků můžeme soudit, že jde o přátelský kolektiv.

Jak vyplývá z výsledků, hypotéza č. 3 je jednoznačně verifikována. K přátelské atmosféře určitě přispívá dobrá komunikace s vedoucími pracovníky, kteří v případě konfliktu s klientem, jsou zaměstnanci oporou. Také se do výsledků promítlo to, že jednotlivá oddělení různým způsobem a intenzitou na sebe navazují, tudíž je žádoucí, aby komunikace byla vstřícná a funkční.

Okruh č. 4 Prvky firemní kultury na pracovišti a jak je zaměstnanci vnímají

Otázka č. 1) Mám k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce

S tímto tvrzením „rozhodně souhlasí“ 18 %, „spíše souhlasí“ 62 %, odpověď „nevím“ zvolily 3 %, 16 % „spíše nesouhlasí“ a odpověď „rozhodně nesouhlasím“ nezvolil žádný z dotázaných. Jelikož je většina odpovědí kladná, dá se předpokládat, že většině zaměstnanců vybavení vyhovuje. Na OSC se najdou agendy, které mají specifické požadavky, hlavně na technické vybavení, a to je skutečně dlouhodobá záležitost, než dojde k naplnění poptávky.

Otázka č. 2) Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům.

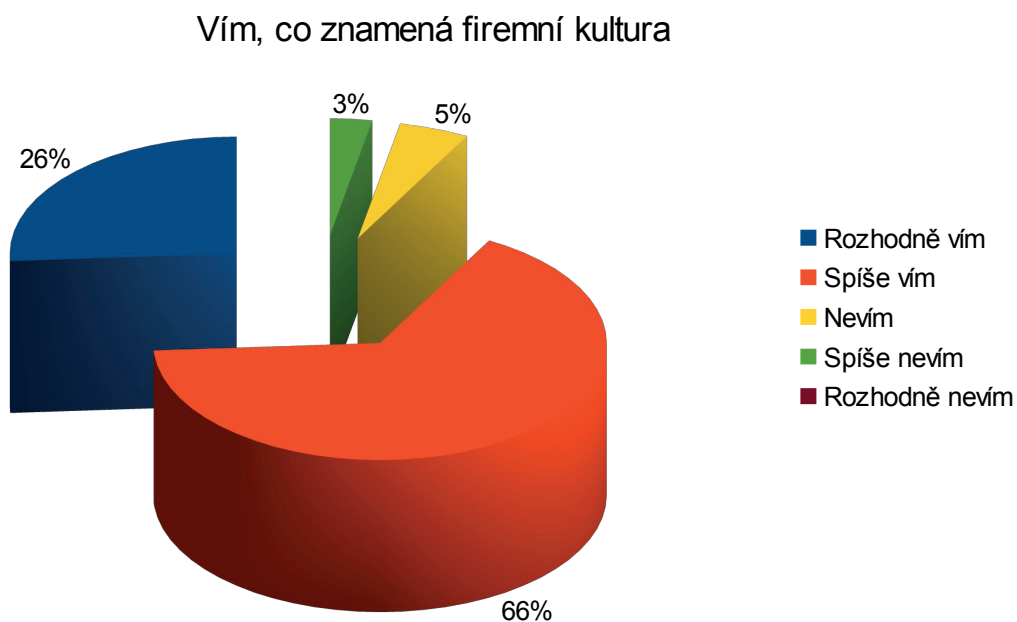
Jak jsem předpokládala, celých 90,5 % respondentů odpovědělo kladně. 3 % „spíše souhlasí“ a 6,5 % zvolilo odpověď „nevím“. Tento výsledek plyne z toho, že jako zaměstnanci Magistrátu města Brna máme danou pevnou pracovní dobu a pouze výjimečně máme služby na zajištění chodu odboru v omezeném počtu pracovníků. Jde například o období voleb.

Otázka č. 3) Vím, co znamená firemní kultura

K tomuto tvrzení zvolilo 26 % odpověď „rozhodně vím“, 66 % „spíše vím“, odpověď „nevím“ zvolilo 5 % a 3 % „spíše nevím“. Z odpovědí vyplývá, že povědomí o firemní kultuře je na pracovišti vysoké.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Vyjádření v procentech (celkem)
počet	6	40	3	2	0	61
počet [%]	26 %	66 %	5 %	3 %	3 %	100 %

Tabulka 5: Znalost zaměstnanců pojmu firemní kultura



Graf č. 5: Znárodnění zda zaměstnanci znají pojem firemní kultura

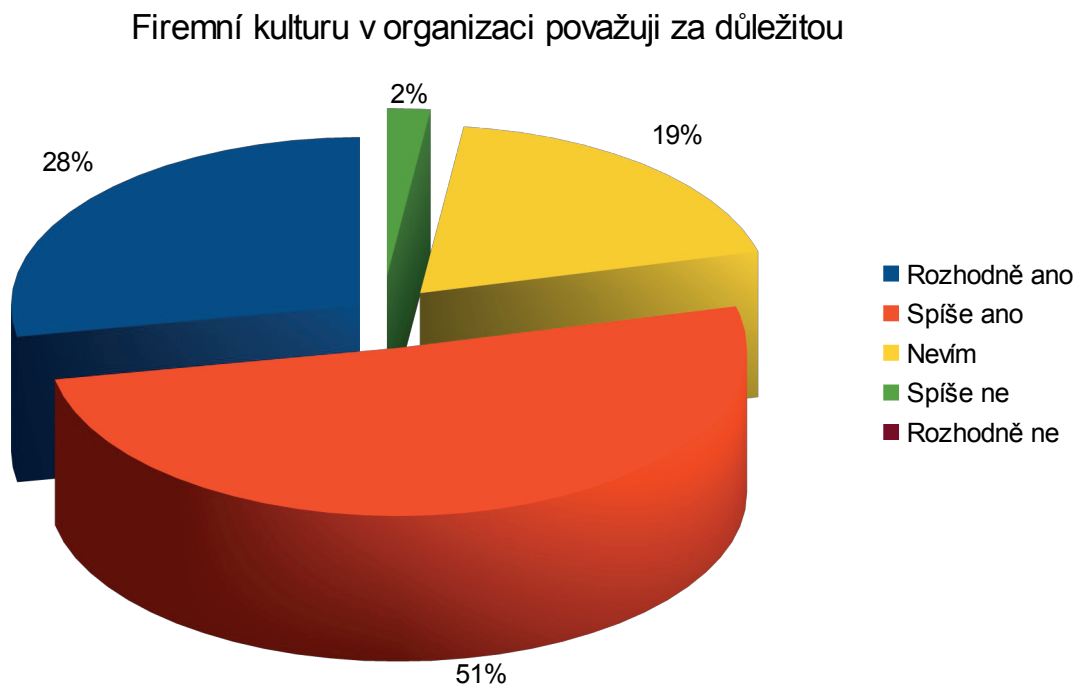
V následující odpovědi pokračovali jen ti respondenti, kteří se vyjádřili kladně ke znalosti firemní kultury.

Otázka č. 4) Firemní kulturu v organizaci považují za důležitou

Za „rozhodně důležitou“ považuje 28 % dotázaných, „spíše důležitou“ 51 %, 20 % respondentů zvolilo odpověď „nevím“ a 2 % považuje za „spíše nedůležitou“. Odpověď „rozhodně ne“ nepoužil žádný z dotázaných. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci si jsou vědomi přítomnosti firemní kultury na pracovišti.

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Vyjádření v procentech (celkem)
počet	17	31	12	1	0	61
počet [%]	28 %	51 %	19 %	2 %	0 %	100 %

Tabulka 6: Zaměstnanci se vyjádřili, zda považují firemní kulturu za důležitou



Graf č. 6: Jak působí na zaměstnance firemní kultura

**Otázka č. 5) Na našem pracovišti probíhají pravidelná firemní setkání
např. vánoční večírek, oslava narozenin apod.**

Tato otázka je uzavřená-typ trichotomická. Celých 89 % respondentů se vyjádřilo pro záporné stanovisko, tedy odpověď „ne“. 3 % respondentů volilo odpověď „ano“ a 8 % k tomuto tvrzení zvolilo odpověď „nevím, nezajímá mě“. Po zkušenostech na pracovišti vím, že jakákoliv oslava je věcí spíše uzavřenou na každém oddělení a není pravidlem, že se slaví vše. Ovšem hromadné akce na celém OSCČ skutečně nejsou. Výjimkou snad jen byla akce organizovaná odborovou organizací MMB, mikulášská nadílka se Spejblem a Hurvínkem, kdy si zaměstnanci z celého Magistrátu mohly koupit vstupenky za zvýhodněné vstupné. Z našeho odboru tuto nabídku využilo velké množství zaměstnanců.

Hypotéza č. 4 je verifikovaná, což vyplývá z odpovědí na otázky č. 3 a č. 4. Zaměstnanci mají přehled o tom co je firemní kultura a považují ji na pracovišti za důležitou.

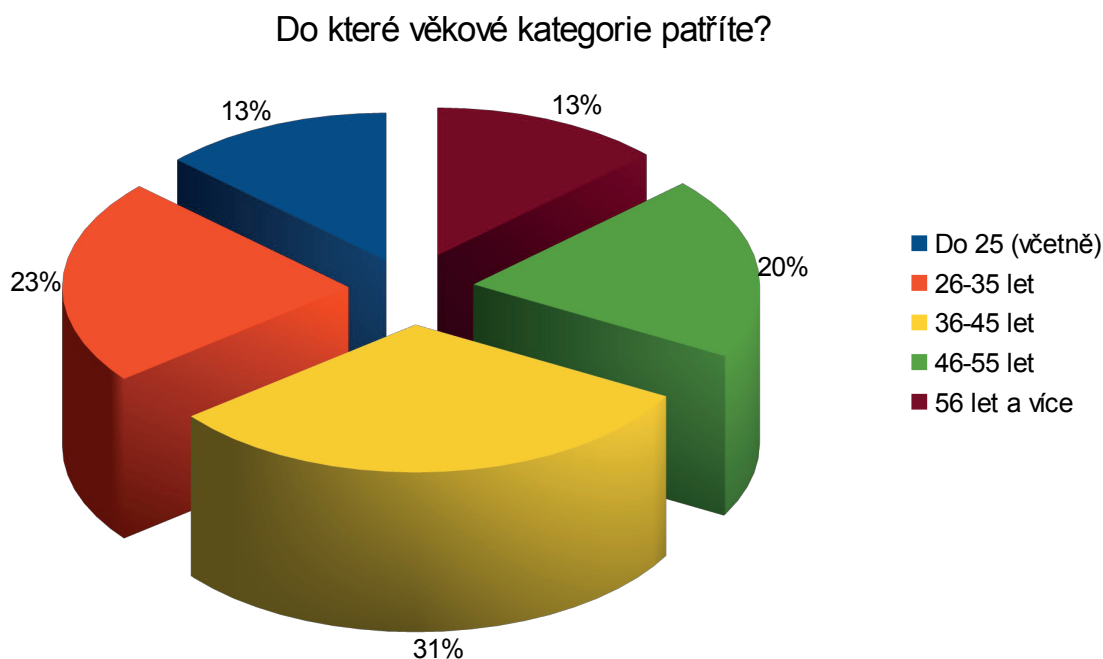
Okruh č. 5 Osobní dotazy

Tento okruh otázek byl zaměřen na věk respondentů, vzdělání, pohlaví, zda mají nezaopatřené děti a na jaký úvazek pracují.

Z výsledků je zřejmé, že celých 90 % pracují na OSCŽ ženy. Nejvíce je zastoupeno vzdělání středoškolské s maturitou, pak vysokoškolské a také vyšší odborné. Poměr zaměstnanců, kteří mají nezaopatřené děti a kteří ne, je 54 % ku 46 %. Všichni zaměstnanci pracují na plný pracovní úvazek. Věková kategorie zaměstnanců je následující: 25-35 let 26 %, 36-45 let 36 %, 46-55 let 23 %, 56 a více 15 %.

	počet zaměstnanců	Vyjádření v procentech
Do 25 let (včetně)	0	0 %
26-35 let	16	26 %
36-45 let	22	36 %
46-55 let	14	23 %
56 let a více	9	15 %
Celkem	61	100 %

Tabulka 7: Věkové složení zaměstnanců Odboru správních činností



Graf č. 7: Znázorňuje věkovou skladbu zaměstnanců na Odboru správních činností

4.4 Vyhodnocení hypotéz

- H1- Zaměstnanci vnímají firemní kulturu na Odboru správních činností jako silnou a stabilní. **Verifikováno.**
- H2- Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců vede k tomu, že se často mění, již zavedené pracovní postupy. **Falzifikováno.**
- H3- Mezi zaměstnanci na pracovišti panuje přátelská a vstřícná atmosféra. **Verifikováno.**
- H4- Většina zaměstnanců považuje firemní kulturu za důležitou. **Verifikováno.**
- Z uvedených hypotéz byly 3 verifikovány a 1 falzifikována.

4.5 Závěr výzkumu

Volba indikátorů k měření obsahu firemní kultury je náročnou fází, také proto, že firemní kultura je složitým a komplexním jevem. Proto není možné, aby položky dotazníku postihovaly všechny aspekty, které jsou pro zkoumaný jev relevantní (Lukášová, Nový et. al., 2004, s. 104). Proto jsem obsahové komponenty volila dle zjišťovaných oblastí.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni se zavedenou komunikací na Odboru správních činností a také mají pocit, že jsou seznámeni s jednotlivými kroky Magistrátu města Brna, které se chystá v budoucnu naplnit. Také se ukázalo, že téměř 60 % dotázaných připadá práce podnětná a zajímavá. Hypotéza H1 byla verifikována proto, že se respondenti vyjádřili kladně k otázkám zjišťující jejich spokojenost s informovaností. A vzhledem k tomu, že vytvořené podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, je jeden z prvků silné firemní kultury, hypotéza je verifikovaná.

Přestože se zaměstnanci vyjádřili kladně k možnosti rozšiřování svých dovedností a absolvovanému školení, H2 je falzifikovaná a to z toho důvodu, že stěžejní pro toto vyhodnocení byla otázka č. 6, která se týká zavádění změn do pracovního procesu, po školení. Zde odpovědělo celých 60 % záporně. Je zde patrný problém při zavádění nových věcí do již zavedeného systému. H3 je verifikovaná. Velice pozitivně se vyjadřovali respondenti jak k možnosti obrátit se na svého vedoucího, tak k atmosféře na pracovišti. Ovšem to neznamená, že by na pracovištích nebyly konflikty, spíše je spokojenost dána tím, že problémy jsou řešeny hned v zárodku a pokud je potřeba, pracovník je přeřazen na jiné oddělení.

Při zjišťování vnímání prvků firemní kultury na pracovišti, se respondenti vyjadřovali převážně kladně. Proto byla H4 verifikovaná. Celých 80 % respondentů souhlasí s tím, že má potřebné vybavení pro řádný výkon své práce. I když firemní kulturu určují i různá setkávání, která v dotazníkovém šetření nebyla potvrzena, musíme brát v potaz, že zaměstnanci jsou ve státní

správě, kde utužování kolektivu není prioritou. Tyto akce jsou nahodilé a jsou vlastní iniciativou pracovníků. Můj dotaz byl směřován na pravidelnost, proto odpovědi byly negativní. V budoucnu by bylo zajímavé, zpracovat dotazníkové šetření podobného typu pro všechny odbory na Magistrátu města Brna a porovnat, jak si v těchto tématech jednotlivé odbory stojí.

Závěr

Ve své práci jsem se snažila o ucelený popis firemní kultury. Je to velice obsáhlé a stále se formující téma, které ovlivňuje globalizace a národnostní vlivy. V našich podmínkách se firemní kultura začala objevovat na začátku devadesátých let, s příchodem zahraničních firem. Z dostupné literatury, různých článků a diskusí, jsem nabyla dojmu, že velká pozornost je věnována firemní kultuře v soukromém sektoru. Ovšem i ve státní správě, pokud chce vycházet vstříc klientům fundovaně a kvalifikovaně, musí být otázka podporování firemní kultury stále aktuální. V teoretické části jsem se věnovala jak popisu a vymezení firemní kultury, tak popisu Magistrátu města Brna, na který je moje práce zaměřena ve vztahu k firemní kultuře. Také se věnuji problematice vzniku a vývoje firemní kultury, jaký má vztah firemní kultura a řízení lidských zdrojů a kdy dochází ke změně firemní kultury v organizaci. Pro popis jednotlivých prvků firemní kultury jsem si vybrala Odbor správních činností, což je jeden z odborů Magistrátu města Brna a zde jsem aplikovala teoretické poznatky na běžný chod odboru. Výhodou je, že jsem zde zaměstnaná a velmi se mi hodily zkušenosti, které mám jednak s chodem odboru a jednak přátelské vztahy se zaměstnanci, kteří mi ochotně vyšli vstříc s vyplňováním dotazníku. Magistrát města Brna je byrokratická organizace. Plní jak úkoly státní správy tak i samosprávy. Z uvedených typologií můžeme určit, že státní organizace je vždy řazena k tomu typu firemní kultury, kde jde o introvertní organizaci, která neriskuje, je orientována na pravidla, normy, chování je jasně vymezeno popisem práce a zpětná vazba je malá.

Z provedeného dotazníkového šetření, který je součástí praktické části, jsem zjistila, že zaměstnanci Odboru správních činností mají povědomí o tom, co je firemní kultura a také, že její prvky vnímají na pracovišti. Dále vyhodnocení dotazníku potvrdilo dobré vztahy na pracovišti. Také vzdělávání je bráno pozitivně, což jsem ovšem předpokládala vzhledem ke skutečnosti, že je podle zákona 312/2002 Sb., povinné.

Závěrem bych uvedla, že být pracovníkem na Magistrátu města Brna má své výhody, ale také své nevýhody. Mezi pozitiva patří určitě jistota, kterou Vám státní správa dává. Dále je to možnost vzdělávat se podle již uvedeného zákona 312/2002 Sb. Nad rámec tohoto povinného školení zaměstnavatel rozšířil možnost vzdělávat se v oblastech, které souvisí s výkonem povolání. Jde zejména o jazykové kurzy a například o kurz znakového jazyka, který vede zkušená lektorka a ze strany účastníků kurzu je velmi kladně hodnocen. Co se týče benefitů, MMB dotuje cenu obědů, z fondu FKSP si zaměstnanec může vybrat, jakým způsobem jej využije. Také se nepravidelně objevují k dispozici slevové kupony do různých obchodních řetězců.

K negativům patří například demotivující systém odměňování, který je pro většinu zaměstnanců stěžejní pro motivaci, dále je to absence podnikových rituálů a tradic. Také pracovní růst je značně omezen. Jedinec, který je ambiciózní, bývá z tohoto pracovního prostředí frustrován.

Konkrétně na Odboru správních činností bych pro větší spokojenost zaměstnanců doporučila rychlejší zpětnou vazbu od vedení směrem k zaměstnancům v pozitivním smyslu. Vždy se řeší jen problémové situace. Také obnova materiálního vybavení by Odboru správních činností prospělo, včetně vytvoření jakési oddechové zóny pro pracovníky, kde by mohly trávit přestávky v kultivovaném prostředí a zde by mohl být také např. dostupný internet pro soukromé potřeby, jelikož jinak se používat nesmí.

Věřím tomu, že i ve státní správě bude brzy úroveň pracoviště a všeho co s tím souvisí na vysoké úrovni. Vše ale začíná od každého z nás. Bylo by zajímavé provést stejné dotazníkové šetření s odstupem třeba deseti let a zjistit, co se v tomto směru změnilo.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002.
ISBN 80-247-0469-2
- [2] BÁRTA, J., *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006.
ISBN 80-86851-17-6
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996.
ISBN 80-85839-09-1.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] BRNO, [online]. Magistrát města Brna, organizační schéma © 2013 [cit.2014-03-03].
Dostupné z <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/>
- [6] BRNO, [online]. Magistrát města Brna © 2013 [cit.2014-03-09]. Dostupné z <https://www.brno.cz/sprava-mesta/dokumenty-mesta/koncepcni-dokumenty/strategie>
- [7] BRNO, [online]. Magistrát města Brna © 2013 [cit.2014-03-03], soubor pdf. Dostupné z https://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/magistrat_mesta_brna/VIZE_MMB.pdf
- [8] BROOKS, I., *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přeložil Vilém Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- [9] DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006.
ISBN 80-86851-45-1
- [10] HEGER, V., *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012.
ISBN 978-80-247-3779-9
- [11] HORZINKOVÁ, E., NOVÝ, V., *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň, Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7380-096-3.
- [12] KRAUS, B., POLÁČKOVÁ, V., et al., *Člověk-Prostředí-Výchova, K otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido, 2001. ISBN 80-7315-004-2
- [13] KRYMLÁKOVÁ, H. et al., *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.
- [14] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al., *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004.
ISBN 80-247-0648-2.
- [15] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

- [16] MADAR, Z., *Slovník českého práva, Díl II. P-Z*. 1. vyd. Praha: Linde, Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Bohumily Hořínkové a Jana Tuláčka, 1995. ISBN 80-85647-62-1.
- [17] MAZÁK, E., *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [18] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [19] POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O., *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-748-0
- [20] ROLNÝ, *Etika v podnikové strategii. Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1998. ISBN 80-85834-00-0
- [21] RÖSSLER, M., *Firemní kultura-talent, znalosti a kreativita v inženýrské praxi*. In: *Sborník konference Firemní kultura a lidé v organizaci*. Ostrava 30. listopadu 2012. Ostrava: editační středisko, VŠB-TU Ostrava, 2013, s. 13-14. ISBN 978-80-248-2954-8.
- [22] TOMEŠ, I. a kol., *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.
- [23] TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [24] VÁGNER, I., *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000. ISBN 80-210-2459-3.
- [25] VEŘEJNÁ SPRÁVA [online]. Simple-šablona, [cit.2014-03-03]. Dostupné na <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/6-max-weber-jeho-koncept-byrokracie.html>
- [26] VÍTKOVÁ, R., *Baťova soustava řízení*. Vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005. ISBN 80-7318-263-7.
- [27] VODÁKOVÁ, A., PETRUSEK, M., MAŘÍKOVÁ, H., *Velký sociologický slovník. část 2*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-3105.
- [28] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [29] WIKIPEDIE, otevřená encyklopedie [online]. Wikipedie © 2014 [cit.2012-02-18]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kultura>).
- [30] ZÁKON č. 128/2000 Sb., o obcích
- [31] ZÁKON č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Seznam použitých symbolů a zkratek

MMB

Magistrát města Brna

OSC

Odbor správních činností

FKSP

Fond kulturních a sociálních potřeb

Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Schéma řízení statutárního města Brna a Magistrátu města Brna

str. 44

Seznam grafů

- Graf č. 1: Grafické znázornění jak se vyjádřili respondenti k otázce informovanosti str. 56
- Graf č. 2: Znalost zaměstnanců MMB, Odboru správních činností, kam směřuje v budoucnu str. 57
- Graf č. 3: Vyjadřuje poměr mezi zaměstnanci, kteří absolvovali školení v posledních 12 měsících a kteří ne str. 59
- Graf č. 4: Popisuje stanovisko k zavádění nových pracovních postupů po absolvovaném školení str. 60
- Graf č. 5: Znázornění zda zaměstnanci znají pojem firemní kultura str. 63
- Graf č. 6: Jak působí na zaměstnance firemní kultura str. 64
- Graf č. 7: Znázorňuje věkovou skladbu zaměstnanců na Odboru správních činností str. 65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Číselné vyjádření respondentů k otázce č. 3	str. 56
Tabulka 2: Číselné vyjádření dotázaných k otázce budoucnosti Magistrátu města Brna	str. 57
Tabulka 3: Přehled účastníků školení v posledních 12 měsících, pořádané zaměstnavatelem	str. 59
Tabulka 4: Vyjadřuje jak zaměstnanci použijí nové informace ze školení ke změně pracovního procesu	str. 60
Tabulka 5: Znalost zaměstnanců pojmu firemní kultura	str. 62
Tabulka 6: Zaměstnanci se vyjádřili, zda považují firemní kulturu za důležitou	str. 63
Tabulka 7: Věkové složení zaměstnanců Odboru správních činností	str. 65

Seznam příloh

Příloha č. 1 Strukturovaný dotazník

str. 77

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Strukturovaný dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit výhradně pro mou osobní potřebu.

Studuji na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a údaje potřebuji ke své diplomové práci na téma „Firemní kultura Magistrátu města Brna.“ Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas a spolupráci

Martina Kliková

Následující otázky jsou rozděleny tematicky podle okruhů. Z nabízených odpovědí vyberte jednu, která nejpřesněji vystihuje Vaše pocity. Vámi zvolenou odpověď prosím označte. Pokud bude potřeba změnit systém odpovědi, budete upozorněni.

Okruh 1: Firemní kultura

Označte prosím odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňujete, u všech níže uvedených výroků:

1) Pro zaměstnavatele dělám výrazně víc, než bych musel(a)?

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

2) Moje práce je podnětná a zajímavá

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

3) Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

4) Na úřadě funguje dobrý systém informování a komunikace, díky kterému se ke mně dostanou informace včas.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

5) Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s tím, kam Magistrát města Brna směřuje v budoucnosti.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

Okruh 2: Vzdělávání

1) Můj nadřízený aktivně podporuje můj aktivní růst.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

2) Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

V následujících otázkách prosím zvolte odpověď: Ano, Ne, Nevím

3) Absolvoval(a) jste v posledních 12 měsících nějaké školení organizované zaměstnavatelem?

Ano	Ne	Nevím

(Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) kladně, pokračujte prosím, v případě, že Vaše odpověď byla Ne, neodpovídejte)

4) Bylo pro Vás školení užitečné?

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

5) Pokud získám nové informace týkající se mé práce, ihned je rozeberu se svým vedoucím a ostatními spolupracovníky.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

6) Většinou po školení, změním způsob již zavedené práce.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

Okruh 3: Mezilidské vztahy na pracovišti

1) V případě potřeby se mohu kdykoliv obrátit na svého vedoucího.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

2) Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

3) Moji spolupracovníci jsou ochotni, mi v případě potřeby, pomoci při práci.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

4) Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

5) Atmosféra na pracovišti je:

Převážně přátelská	Spíše přátelská	Nevím, nezajímá mě	Spíše nepřátelská	Převážně nepřátelská

Okruh 4: Prvky firemní kultury na pracovišti a jak je zaměstnanci vnímají

1) Mám k dispozici vybavení potřebné pro řádný výkon své práce

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

2) Vedle zaměstnání mám možnost se dostatečně věnovat své rodině, přátelům a koníčkům.

Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

3) Vím, co znamená firemní kultura.

Rozhodně vím	Spíše vím	Nevím	Spíše nevím	Rozhodně nevím

(Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a), že víte co je firemní kultura, pokračujte prosím, v případě, že Vaše odpověď nevíte, co tento pojem znamená, neodpovídejte).

4) Firemní kulturu v organizaci považuji za důležitou.

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne

V následujících otázce prosím zvolte odpověď: Ano, Ne, Nevím

5) Na našem pracovišti probíhají pravidelná firemní setkání např. Vánoční večírek, oslava narozenin, Den dětí apod.

Ano	Ne	Nevím, nezajímají mě

Okruh 5: Obené otázky

(Vhodnou odpověď prosím zakrouškujte.)

1) Jste:

Muž

Žena

2) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní	Vyučen, střední bez maturity	Střední vzdělání s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské

3) Žijí ve Vaši domácnosti nezaopatřené děti?

Ano

Ne

4) Jaký je Váš pracovní úvazek?

Plný

Zkrácený

5) Do které věkové kategorie patříte?

Do 25 let (včetně)

26 – 35 let

36 – 45 let

46 – 55 let

56 let a více