

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Firemní kultura jako fenomén současné doby**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**

**PhDr. Zdeněk Šigut, PhD.**

**Vypracovala:**

**Dagmar Němečková**

**Brno 2011**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Firemní kultura jako fenomén současné doby“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

Brno 15. 4. 2011

.....

Dagmar Němečková

## **Poděkování**

Děkuji své rodině za morální podporu. Za jejich trpělivost a víru, že „na to mám“.

Dagmar Němečková

# **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	<b>2</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b>	<b>4</b>
<b>1. Firemní kultura</b>	<b>4</b>
1.1. Hodnoty firemní kultury	5
1.2. Význam firemní kultury	7
1.3. Implementace a typologie firemní kultury	8
1.4. Motivace	13
1.5. Motivace organizace	20
<b>2. Česká pojišťovna, a. s.</b>	<b>23</b>
2.1. Aktivity České pojišťovny, a. s.	26
2.2. Firemní kultura v ČP	27
2.3. Firemní kultura v ČP v praxi	29
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b>	<b>32</b>
<b>3. Průzkum – dotazníková metoda</b>	<b>32</b>
<b>4. Vyhodnocení a interpretace výsledků</b>	<b>34</b>
<b>ZÁVĚR</b>	<b>36</b>
<b>RESUMÉ</b>	<b>38</b>
<b>ANOTACE</b>	<b>39</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>40</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>41</b>

# ÚVOD

Každý člověk, který pracuje v nějaké společnosti, organizaci, podniku či firmě se setkává s firemní kulturou.

Firemní kultura může být zřetelná nebo nikoliv, může být dobrá nebo špatná. Může rozvíjet svoje zaměstnance nebo může potlačovat jejich individualitu.

I to, že zaměstnanci žádnou firemní kulturu ve své organizaci necítí, je její firemní kulturou.

Podstatnou část produktivního věku a také sociálního života lidí, tvoří jejich zaměstnání. Práce je důležitá k uspokojování potřeb. Člověk nemá jen materiální potřeby. Má také potřebu uznání, ocenění a seberealizace.

Firma s firemní kulturou, která posiluje v jedinci jeho důstojnost a sebevědomí, komunikuje, vzdělává a vhodným způsobem ho motivuje, má reálnou možnost se dočkat efektivního, spokojeného a oddaného zaměstnance.

Pracuji již devátým rokem ve firmě, o které si myslím, že má silnou a smysluplnou firemní kulturu. A protože mne zajímalo, jak firemní kulturu vnímají i další moji kolegové, vybrala jsem si právě toto téma.

V teoretické části bude popsáno, co se rozumí firemní kulturou, jaký má význam pro obě strany pracovního procesu. Pro zaměstnavatele a pro zaměstnance.

Pokusím se představit firemní kulturu v konkrétní organizaci, a protože jsem sama součástí této organizace, také moje osobní poznatky.

V praktické části se průzkumem zaměřím na vnímání firemní kultury samotnými zaměstnanci a na to, co pro ně jejich firma znamená a jak je pro ně důležitá při rozhodování o setrvání nebo odchodu z firmy.

Cílem mojí bakalářské práce je ukázat firemní kulturu v konkrétní organizaci, demonstrovat snahy firmy o přátelské a tvořivé pracovní prostředí, které je základem dobře fungující moderní společnosti. Na jedné straně vypracovaná firemní kultura a na straně druhé zaměstnanci, kteří v atmosféře firemní kultury žijí a pracují.

Jak je firemní kultura těmito zaměstnanci vnímána a jaká je jejich odezva? Jak dokáže firma dovést myšlenku smysluplné firemní kultury až k tomu nejpodstatnějšímu článku firmy, svým zaměstnancům?

Tyto otázky jsem promítla do hypotéz, které jsem se pokusila dotazníkovou metodou potvrdit.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. FIREMNÍ KULTURA

Podniková kultura představuje pojem, který nemá jednoznačnou definici. Můžeme ji vnímat jako souhrn přístupů, představ a hodnot ve firmě, které jsou všeobecně sdíleny, dlouhodobě udržovány a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace by je měli zvládat, ztotožnit se s nimi a řídit se jimi, aby byli přijati do stávajícího kolektivu firmy.

*„Definice firemní kultury existují v odborné literatuře desítky. Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivec, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizují chování pracovníků na všech stupních a tím i „tvář“ podniku.“*  
(Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 9)

Furnham a Gunter (1993) popsali jednoduše firemní kulturu takto:

*„Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je „způsob, jakým něco děláme“.*

*Když se pokoušeli shrnout různé definice kultury, uvedli – mimo jiné – následující oblasti, v nichž se jednotlivá pojetí shodovala:*

- *Kulturu je obtížné definovat (často je to marné a zbytečné).*
- *Kultura má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních.*
- *Kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá (je relativně stabilní během krátkých časových období).*
- *Vytvoření a tudíž i změna podnikové kultury vyžaduje čas.*

*Furnham a Gunter uvádějí řadu problémů souvisejících s pojetím kultury, zejména:*

- *jak kulturu zařazovat do kategorií (jakou terminologii použít);*
- *kdy a proč by se podniková kultura měla změnit a jak to probíhá;*
- *jaká je nejzdravější, optimální nebo žádoucí kultura.*

*Zdůraznili rovněž, že je nebezpečné zacházet s kulturou jako s nějakou objektivní věcí „jako by každý ve světě byl schopen vidět tentýž jev, i když právě kultura není vyloženě ten případ“.*

*(Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 199)*

## **1.1. HODNOTY FIREMNÍ KULTURY**

S podnikovou kulturou úzce souvisí vnímání hodnot, postojů a norem chování. Hodnotový systém podniku vyjadřuje, čemu je přikládán význam v podniku jako celku, co si členové podniku myslí, že by se mělo dělat v rámci podniku i mimo něj, protože to považují za správné a důležité.

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci a co by tedy mělo tak být. „Soustava hodnot“ organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení, nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako „řídící se hodnotami“.

Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování. To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty vůbec zřetelně vysloveny. Samozřejmě a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotvené v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt.

Hodnoty se realizují prostřednictvím *norem* a *artefaktů* tak, jak je popsáno dále. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů.

Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o zásady nebo procedury. Předávají se ústní formou



nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Pomocí těchto reakcí lze vyvíjet velice mocný tlak na chování – ostatní lidi řídíme i způsobem, jak na ně reagujeme.

Normy se týkají takových stránek chování, jako jsou:

- *jak manažeři zacházejí se členy svých týmů* (styl řízení) a jak tito členové reagují na své manažery a jaký k nim mají vztah;
- převažující *etika práce*, např. „pracuj tvrdě“, „přiď dříve, zůstaň déle“, „jestliže nemůžeš dodělat svou práci během pracovní doby, jsi špatný pracovník“, „usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně“, „usiluj o to, abys vždy působil uvolněně a nenuceně“;
- *postavení* – jak velký význam je mu přikládán; existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení;
- *ambice* – očekávají se a schvalují otevřené ambice, nebo je normou jemnější a delikátnější přístup;
- *výkon* – vynucování norem výkonu je všeobecné; nejvyšší ocenění, které lze v organizaci získat, je to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci;
- *moc* – uznávaná jako způsob života; vykonávaná pomocí politických nástrojů (např. manévrování, manipulování apod.); závislá spíše na odbornosti a schopnosti než na postavení; soustředěná na vrcholové úrovni; podílejí se na ní různé úrovně v různých částech organizace;
- *politika* (tj. např. manévrování a manipulování) – rozšířená po celé organizaci a považovaná za normální chování; nepřijatelná jako zjevný, otevřený způsob chování;
- *loajalita* – očekává se, že v zájmu kariéry bude mít podobu „od kolébky do hrobu“; příliš se v ni nevěří, jestliže se klade důraz na krátkodobé výsledky a příspěví k dosažení podnikových cílů;
- *hněv* – otevřeně vyjadřovaný; skrytý, ale vyjadřovaný jinými, možná politickými prostředky;
- *přístupnost* – od manažerů se očekává, že budou přístupní a viditelní; všechno se odehrává za zavřenými dveřmi;

- *formalita* – normou je chladný, formální přístup; na všech úrovních se používá / nepoužívá oslovení křestním jménem; existují nepsaná, ale jasně chápaná pravidla týkající se oblékání.

*„Artefakty (lidské výtvoř) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé, chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat“.*

(Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 203)

## 1.2. VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY

Z výše uvedeného lze vyvodit, že podniková kultura má v dané organizaci velký význam. Normy chování v rámci podnikové kultury představují normy přijaté ve skupině, ty se stávají nepsanými pravidly a zásadami chování v určitých situacích. Týkají se pracovní činnosti, komunikace ve skupině, vystupování, odívání apod. Dodržování norem ve skupině je „odměňováno“, jejich nedodržování je na druhé straně „trestáno“. Skupinové normy mají pro podnik zásadní význam, vymezují chování, které je v podniku akceptováno nebo naopak, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Furnham a Gunter (1993) v této souvislosti uvedli: *„Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciac, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura výrazně oslabovat efektivnost organizace“.*

(Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 200)

### 1.3. IMPLEMENTACE A TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

*„Zájem o podnikovou kulturu je silný nejen v akademickém prostředí. Firemní kultura je zkoumána z hlediska různých společenských věd. Podniková kultura představuje také důležité pole podnikové praxe. Vzhledem k významu podnikové kultury pro různé podnikové procesy jsou důležitými otázkami implementace a typologie podnikové kultury.*

*Pojem implementace podnikové kultury můžeme charakterizovat jako závěrečnou fázi zavádění podnikové kultury do praxe. Důležitou úlohu v tomto procesu hrají prostředky podnikové kultury – symboly.*

*Další oblastí implementace podnikové kultury je identifikace pracovníků s podnikovými cíli a hodnotami. V zásadě jde o proces, kdy se cíle, normy a hodnoty podniku stávají součástí individuální hierarchie, cílů, norem a hodnot jednotlivých pracovníků či skupin pracovníků. V procesu personálního řízení, resp. v jednotlivých personálních činnostech je důležitým úkolem manažerů, personálních specialistů či externích odborníků (psychologů, sociálních psychologů či sociologů) identifikovat stupeň internalizace či odmítnutí podnikových cílů, norem a hodnot pracovníků podniku.*

*Mezi základní faktory implementace podnikové kultury řadíme následující:*

#### 1. Informovanost

*V moderní teorii firmy se dnes hovoří o informační otevřenosti podniků postihující míru, obsah, rozsah a hlavně formu dostupnosti informací o firmě. Nejde jen o obecnou známost vize, nejvyšších cílů firmy a strategických záměrů firmy. Jde také o základní informace o výsledcích hospodaření firmy, směřů v public relations, sponzoringu a další důležité oblasti ovlivňující formování podnikové kultury. Prostředky přenosu informací jsou ve firmách velmi různorodé – porady, meetingy, podnikový časopis, image prospekty, intranet, internet, call centra a další.*

#### 2. Osobní příklad manažerů

*V odborné literatuře se často diskutuje v otázce kladného příkladu manažerů pro podnikovou kulturu s tím, že nezachovávají-li manažeři stanovená pravidla a standardy chování a jednání, je podniková kultura jako taková ve firmě ohrožena. Tento stav (ideální manažeři) je určitě cílovým stavem implementace podnikové kultury. Různé výzkumné studie však uvádějí typologie osobností manažerů*

*zahrnující poměrně široké spektrum zaměření a rozvoje osobnosti manažerů na různých stupních řízení v různých branžích.*

### *3. Podnikové dokumenty*

*Podnikové dokumenty tvoří často jednoznačně vymezené, psané normy podnikového života. Jde např. o strategické programy podniku, organizační a pracovní řády, organizační schémata a potom celou řadu podnikových plánů od finančního plánu, přes výrobní plán, personální plán, až po plán vzdělávání a sociální plán podniku.*

### *4. Systém personálního řízení*

*Jednoznačně diferencovaná podnikatelská strategie firmy umožňuje zásadně lépe ve firmě zavést systém personálního řízení a v návaznosti na tento systém dále vybudovat efektivní systém firemního vzdělávání. Předmětem podnikatelské strategie firmy jsou určité strategické záměry a plány, definování síly (předností) firmy, organizačních zásad a schémat a vymezení naprosto konkrétních řídicích procesů ve firmě. Předmětem systému personálního řízení je v této souvislosti charakteristika převažujícího stylu řízení ve firmě, osobnostního rozvoje pracovníků a přenos hodnot uvnitř firmy i ve vztahu firmy a jejího okolí. Podniková kultura je nezbytnou podmínkou k prosazení všech tří výše zmíněných systémů ve firmě.*

### *5. Podnikový vzdělávací systém*

*Cílem vzdělávání zaměstnanců je zabezpečit soulad mezi profesně kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami firmy. Za odpovídající způsobilost zaměstnanců k výkonu pracovních činností (funkcí) a za účast zaměstnanců na vzdělávání je odpovědný příslušný vedoucí pracovník, který navrhuje zařazování zaměstnanců do systému vzdělávání, dále personální útvar a jednotliví pracovníci.*

*Podnikovým vzdělávacím systémem se rozumí cílevědomé, plánovité a koordinované působení společnosti na zaměstnance k:*

- získání, prohloubení či udržování vědomostí a dovedností potřebných k plnění aktuálních a výhledových pracovních úkolů na daném pracovním místě*
- získání, prohloubení či udržování vědomostí a dovedností potřebných k přecházení zaměstnance na různá pracovní místa, popřípadě vědomostí a dovedností žádoucích z hlediska profesního rozvoje zaměstnance.*
- Vzdělávací útvar zajišťuje na základě potřeb definovaných ostatními útvary a ve spolupráci s nimi vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců se*

*realizuje plánovitě v jednotlivých skupinách nebo individuálně podle účelu přípravy“.*

(Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 24)

Pro implementaci firemní kultury, ale i z jiných důvodů, např. pochopení, jak firma vnímá svoje zaměstnance a jak se orientovat ve firmě stávající, nám pomůže typologie firemní kultury.

V odborné literatuře existuje množství různých typologií firemní kultury. Jejich podstatou je vytvořit si kritéria a podle nich vytvořit skupiny.

Například Handy (1981) vytyčil čtyři základní typy kultur:

- *„Kultura moci je kulturou, kde moc pramení z centra, které řídí a kontroluje. Existuje jen málo pravidel nebo procedur a atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření.*
- *Kultura role je kulturou, v níž se práce řídí procedurami a pravidly a popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí. Moc je tedy spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.*
- *Kultura úkolu je kulturou, jejímž cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen více na odborné moci než na funkci nebo osobní moci. Tato kultura je přizpůsobivá a významná je týmová práce.*
- *Kultura osoby je kulturou, v níž jedinec je středem zájmu. Organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedincům v ní.“*

(Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 203)

Šigut vytvořil přehled typologie podle jednotlivých autorů, přičemž uvedl příklady některých firemních kultur:

Autor	Rok	Typologie firemní kultury
Deal Kennedy	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
Handy	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
Pfeifer Umlaufová	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček
Quin Cameron Bass (Mužík 2002)	1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura
Senge (Mužík 2002)		Učící se organizace

Tabulka č. 1 Přehled typologie firemní kultury

### **Příklady členěných firemních kultur**

1. Kultura přátelských experimentů

Úspěchy pracovníků jsou oceňovány, neúspěchy tolerovány

2. Kultura mašliček

V pracovní činnosti není důležité, co pracovníci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení

3. Spontánní kultura

Převládá vlastní iniciativa pracovníků, inovace, kreativnost, růst.

4. Výkonová kultura

Výkon, úspěšnost pracovníků je převažujícím kritériem hodnocení podnikových činností

5. Tržní kultura

Převládá strategický, agresivní způsob jednání lidí.

6. Hierarchická kultura

Převládá orientace na formalizované procesy, na kontrolu.“

(Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 28)

*„Protože kultura se sama vytváří a projevuje v různých organizacích různými způsoby, není možné říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze to, že je určitým způsobem odlišná. Neexistuje nic takového, jako ideální kultura, pouze existuje přiměřená nebo vhodná kultura. To znamená, že pro řízení kultury nemohou existovat žádné univerzální předpisy“.*

(Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 207)

„Dá se říci, že díky silné podnikové kultuře podniky pracují efektivněji. Na druhé straně v konkrétních situacích podnikové reality nelze vše hodnotit takto jednoznačně. Mezi negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu podniku k úspěchu, patří tendence k uzavřenosti. Je-li hodnotový systém mimořádně silný a stabilizovaný, všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, které jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty a záměrně odmítány.

Neefektivní je také fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace. Silná podniková kultura má tendenci setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách, což vede k programovým snahám vyhýbat se změnám a novým orientacím, které nejsou v souladu se stávající podnikovou kulturou. Přesvědčení o vhodnosti a účinnosti stávající podnikové kultury pro současnost, ale i budoucnost, protože se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu. Nové myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud je prokázáno, že třeba jen patrně překračují rámeček stávající podnikové kultury“.

(Maxová, S. [www.asistentka.cz](http://www.asistentka.cz), Firemní kultura III. díl, 6. 8. 2009)

## 1.4. MOTIVACE

S hodnotami firemní kultury souvisí také příznivé motivační prostředí, které je v rámci organizace utvářeno. Správný přístup k personálním motivačním záležitostem přináší profit jak samotné organizaci, tak i jeho zaměstnancům.

Firemní kultura na jedné straně stanovuje zaměstnancům standardy a pravidla pro jednání se zákazníky i s kolegy navzájem. Na druhé straně by měla přinášet i řadu benefitů, které může zaměstnanec splněním těchto podmínek získat. Zde mluvíme o *motivaci*.

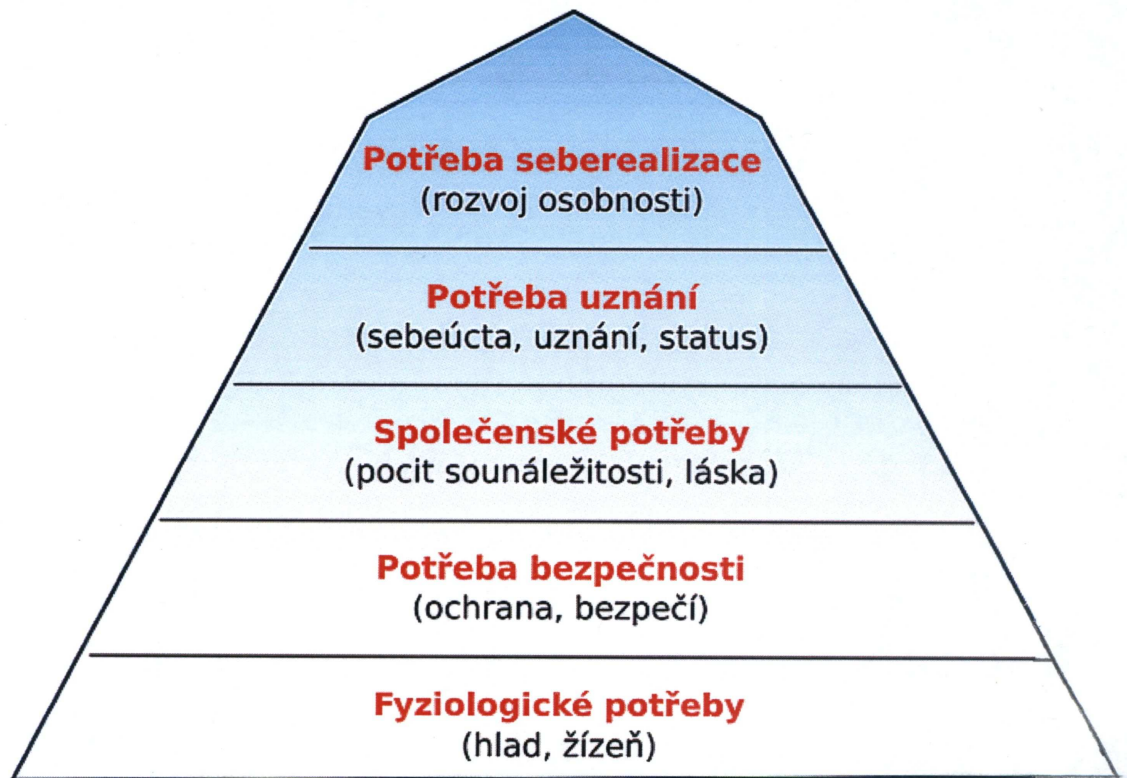
Slovo motivace pochází z latinského *moveo, movere* – pohybovat, měnit, dojímat. Dává si tedy za cíl nasměrovat chování lidí určitým způsobem. Motivaci můžeme klasifikovat jako proces, který určuje směr, sílu a trvání chování. Je třeba však rozlišovat mezi pojmy motivace, která patří k dlouhodobějšímu vývoji postoje jedince a motiv, *potřeba*, což je jakýsi „spouštěč“ procesu motivace.

Stupnici lidských potřeb (hierarchii, pyramidu) zformuloval Abraham Herbert Maslow v roce 1943 a většina autorů jí věnuje poměrně velký prostor. Lidské potřeby seřadil hierarchicky podle důležitosti od těch nejnaléhavějších až po nejméně naléhavé. Snažil se objasnit, proč lidé mají určité potřeby v určitou dobu. Proč například jeden člověk vynakládá většinu svého času a energie na zajištění své osobní bezpečnosti a jiný zase usiluje o společenské uznání. Jeho vysvětlení je, že lidské potřeby jsou řazeny podle určité hierarchie, od nejnaléhavějších po nejméně naléhavé. Tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady: uspokojená potřeba není motivátorem a jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Fyziologické potřeby a potřeba bezpečí jsou společné všem živým bytostem. Ostatní potřeby jsou specificky lidské.



## Maslowova pyramida potřeb:



Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb

### Podrobnější popis pěti úrovní potřeb:

1. *„Fyziologické potřeby:*

Primární potřeby lidského těla (jídlo, pití, pohyb, oblečení, bydlení, teplo, světlo, prostor, ..). Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jakmile jsou fyzické potřeby uspokojeny, nastupuje další (vyšší) úroveň.

2. *Potřeba bezpečí a existenční jistoty:*

Stabilita a jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, osvobození od strachu, potřeba pořádku, zákona, ochrana před nemocemi, nezaměstnaností.

3. *Společenské potřeby:*

Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství (dobré pracovní vztahy, sdružování, přátelství, láska, informace, kontakt, společenské uplatnění, stabilita pracovní skupiny, příležitost k sociální interakci,..). Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

4. *Potřeba uznání:*

Dosáhnout úspěchu, respektu (vážnosti, úcty, ohledu), potřeba sebedůvěry, samostatnosti, pozornosti, pochvaly, veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování a odpovědností. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

5. *Potřeba seberealizace:*

Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“, znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Jinými slovy, ať je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, chce být v této roli zdatný a úspěšný (potřeba vědění, porozumění, růstu, estetické potřeby, příležitosti k povýšení, motivace k vyšším cílům)“.

[zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html](http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html)

Motivace tedy úzce souvisí s chováním. Jak již bylo řečeno, určuje směr chování, ale to, zda vůbec proběhne, záleží na skupině poznávacích faktorů. Způsob jednání se odvíjí od rozumového vyhodnocení dané situace, jeho cíl a intenzita na motivaci. Tedy to, jak se zachováme v určitém případě je závislé na tom, jak ho vyhodnotíme, a to, k jak efektivnímu cíli dospějeme, záleží na naší motivaci.

Motivaci lze tedy charakterizovat jako cílově orientované chování.

Z existenčních důvodů jsou nejsilnější motivací *peníze* (mzda, plat, prémie, odměny za vyšší výkon).

*„Peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jestliže přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení – peníze vás mohou dostat na úroveň odlišující vás od vašich spolupracovníků a mohou vám získat i určitou prestiž. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost.*

*Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání“.*

(Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 169)

Jestliže má zaměstnanec pocit, že je spravedlivě finančně ohodnocen i ve srovnání se zaměstnanci jiných společností, a pokud vnímá svoji práci jako zajímavou a smysluplnou, pokud je podporován svými nadřízenými a je v zaměstnání spokojený, potom ho nezláká možnost vyššího výdělku u jiné společnosti, kde si nemůže být jist tak dobrými pracovními podmínkami.

I když finanční odměna je hlavní hnací silou většiny pracovníků, existují samozřejmě i mnohé další důvody, proč práce lidi motivuje.

Mezi tyto osobní příčiny patří například:

- zvyšování vlastní kvalifikace, sebezdokonalování (platí především u mladých lidí),
- pocit naplnění z kvalitně splněného úkolu,
- podílení se na dosažení smysluplného cíle organizace,
- prestiž firmy,
- setkávání se s kolegy, komunikace s klienty,
- pocit užitečnosti v rámci týmu či firmy,
- jasná očekávání a motivující zpětná vazba od nadřízeného,
- časová flexibilita pracovní doby,
- profese, která člověka opravdu baví,
- zaměstnanecké výhody.

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnance nemotivuje pouze výše mzdy. V posledních letech se ukazuje, že nepeněžní odměny, které zaměstnavatelé poskytují ve formě *benefitů*, jsou stále častější a mezi zaměstnanci vyhledávanějším doplňkem a někde již nezbytným prvkem v celkové motivaci pracovníků.

Personální činností úzce související s firemní kulturou je *vzdělávání a rozvoj pracovníků*. Cílem je reagovat na vývoj v konkrétním oboru a zajistit potřebné znalosti a dovednosti pro výkon profese. Postoje ke vzdělávání se v různých typech organizací liší. Malé podniky se na vzdělávání příliš často nezaměřují, spíše najímají kvalifikované lektory. Naproti tomu velké podniky mají zpravidla lepší podmínky pro vzdělávání, mají často vypracovaný kompletní vzdělávací systém a jsou tak lépe připraveny zaučít zaměstnance na pracovní místo.

Firmy podnikající v rychle se měnícím prostředí, zabývající se novými technologiemi, vnímají vzdělání jako podstatnou součást personální práce, která napomáhá udržovat zaměstnance orientované v oboru. Naopak organizace pohybující se ve stabilním prostředí nemusí pociťovat potřebu své zaměstnance systematicky a vzdělávání mohou chápat ne jako nezbytnost, ale spíše jako benefit pro zaměstnance.

Postoje organizace ke vzdělávání také mnohé napoví o kultuře organizace.

Mezi nejčastěji využívané benefity patří *příspěvek na stravování*, kdy je zaměstnavatelem hrazeno až 55 % z celkové ceny stravenky. Co se týče stravování, může se jednat i o bezplatné *občerstvení*, *pitný režim* apod.

Zaměstnavateli oblíbené je *životní* či *penzijní připojištění* zaměstnanců, kdy zaměstnavatel platí poměrnou část pojištění se současnou účastí zaměstnance. Tento systém je oboustranně výhodný. Z pohledu zaměstnance především proto, že příjem tohoto typu nepodléhá dani z příjmu a také se nezahrnuje do základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění. Především tyto výhody jsou v mnoha podnicích již jakousi normou a jsou zaměstnanci standardně očekávány.

Různé profese obnášejí také různé benefity poskytované zaměstnavatelem. Někde to může být například *služební automobil*, *služební mobilní telefon*, *notebook*, jinde zase *zvýhodněné půjčky*, nebo *poukázky na sportovní aktivity*, *kulturní akce*, *týden dovolené navíc* atd.

Organizace, která si velmi dobře uvědomuje, jak je pro ni důležitý zaměstnanec zdravý a spokojený, volí *zdravotní benefity*. Pryč jsou doby, kdy jediná starost o zdraví zaměstnanců spočívala v odeslání zaměstnance na preventivní lékařskou prohlídku. Investice do zdraví se vrací ve formě nižší nemocnosti zaměstnanců a to je pro firmu velmi výhodné, pokud si uvědomíme, že v současnosti organizace samy proplácují poměrnou část nemocenské.

Zdravotní benefity mohou mít podobu příspěvků na vitamíny, očkování proti chřipce, poukazy na masáže atd.

Objevují se však i organizace, které jdou v motivaci a odměně pro své zaměstnance ještě dál. Pořizují do kanceláří gymbally (rehabilitační míče), na kterých mohou zaměstnanci sedět u počítače a současně posilovat bederní páteř. V prostorách společnosti zřizují malé tělocvičny nebo relaxační koutky.

Mnozí zaměstnavatelé se v rámci nepeněžního systému odměňování zaměřují na kouření. Firmy tak v rámci benefitů odměňují ty zaměstnance, kterým se podaří s kouřením přestat nebo jim nabízejí bezplatné kurzy odvykání kouření.

I české zdravotní pojišťovny začínají v oblasti péče o zdraví zaměstnanců spolupracovat s podnikatelským sektorem. Například Všeobecná zdravotní pojišťovna si mezi nejvýznamnějšími plátcí zdravotního pojištění vybírá partnery pro projekt „Zdravá firma“, v rámci něhož umožňuje zaměstnancům společností čerpat finanční příspěvky na péči o jejich zdraví.

[www.vzp.cz](http://www.vzp.cz)

Některé české firmy v minulých letech přešly v oblasti vyplácení benefitů k takzvanému „caffeteria systému“ (libovolný výběr z nabízených benefitů). Do výběru benefitů se snaží zapojit samotné zaměstnance. Ti si v rámci předem stanoveného ročního rozpočtu mohou vybrat mezi službami zdravotní péče, sportu, kultury, příspěvků na cestování nebo například vzdělávání.

Zaměstnavatelé mají k dispozici mnoho způsobů, jak účinně motivovat svoje zaměstnance a v mnoha z nich jim pomáhá i legislativa.

Motivací ale nemusí být jen výše zmíněné jednotlivé možnosti. Velmi podstatné je pro zaměstnance také to, jak se v pracovním prostředí cítí, jak mu vyhovují nastavené morální zásady a postoje. V této souvislosti je třeba zmínit například rozdílný přístup firmy k pohlaví zaměstnanců (gender), nestejně přístupy k platovému ohodnocení, znevýhodnění mladších kolegů vůči starším a naopak, pracovní šikana, bossing atd.

*„Jednotlivé životní nepříjemnosti by sami o sobě, pokud jsou krátkodobé, nemusely vyvolávat u člověka stresovou reakci. Pokud je ale jejich trvání příliš dlouhé, případně se v životě člověka vyskytnou najednou ve větším množství (pohromadě), sčítá se jejich výsledný negativní efekt a jeho celková hodnota pak může překročit míru schopnosti zvládnout je běžnými prostředky bez vzniku stresu.“*

(Novotný, J. S. Psychologie zdraví a duševní hygiena pro sociální pedagogy, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 21)

V době hospodářské krize a současné situace na pracovním trhu, která je charakterizována velkou poptávkou po pracovních místech, je pro zaměstnance

znepokojující také hrozba ztráty práce. S tím velmi účinně argumentují nadřízení a drží svoje podřízené takzvaně v šachu a nutné poslušnosti.

Zaměstnanec, který je pod tlakem hrozby ztráty zaměstnání, dokáže akceptovat i jindy neakceptovatelné skutečnosti a potlačit svoje přirozené projevy i nároky. Po čase ovšem může dojít k vyhocení situace a přehodnocení, co je pro něho skutečně důležité, zda ještě může ve svých nárocích a postojích slevovat či ne.

To se může projevit v několika rovinách. V efektivitě práce, zhoršení zdravotního stavu, zvýšené nemocnosti, napětí, konfliktech na pracovišti, konfliktech s nadřízenými, stoupajícím napětím mezi kolegy, narušení pracovního klimatu až rozvázání pracovního poměru samotným zaměstnancem nebo zaměstnavatelem.

Závěrem Motivace se dá říct, že pokud tedy zaměstnanec cítí, že celkové zisky, které dostává od organizace (tj. plat, benefity, jiné výhody, uznání, pracovní pohoda) výměnou za svoje vynaložené úsilí, jsou stejné nebo vyšší než u kolegů v organizaci nebo u zaměstnanců ve stejném postavení jinde, bude se na svoji situaci jako zaměstnanec dívat jako na odpovídající, nebo dokonce výhodnou. Pokud to však bude opačně a jeho zisky nebudou odpovídat vynaloženému úsilí, bude tuto situaci zkoumat, ze zjištěného si udělá vlastní závěr a situaci se přizpůsobí. Následkem toho také může snížit svoje úsilí. Mohou následovat konflikty mezi jednotlivci a skupinami uvnitř i napříč organizací. Konflikty mohou vést k obtížným vztahům například mezi vedením a zaměstnanci, pokud cítí, že jsou hodnoceni nespravedlivě. Tento pocit vede k nespokojenosti pracovníků, demotivaci a nízké pracovní morálce.

## 1.5. MOTIVACE ORGANIZACE

„Někteří dají výpověď a odejdou, jiní přestanou pracovat a zůstanou“.

To je výstižné shrnutí stavu, ke kterému může dojít, pokud firemní kultura, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti nebo jiné pro zaměstnance důležité faktory nespĺňují jeho představy.

Odchod pracovníka pro organizaci má dva póly. Kladný a záporný. Kladnou stránkou je nahrazení odcházejícího pracovníka pracovníkem novým, s jiným a pro firmu významnějším potenciálem. Mohou to ale být také organizační a ekonomické důvody. Záporným pólem je situace, pokud odchází pracovník, který byl pro organizaci přínosem a důležitou součástí. To je pro organizaci velká ztráta a znamená to i nemalé finanční náklady. Mluvíme totiž o získání nového pracovníka, nemalé investice do jeho proškolení, dalšího vzdělávání atd.

Důvody dobrovolného odchodu zaměstnanců mohou být různé. Tady jsou jen některé z nich:

- plat (nedostatečný, nespravedlivé zvyšování..),
- benefity,
- byrokracie,
- lokalita zaměstnání,
- nevhodné pracovní podmínky (hluk, prašnost..),
- konflikt se spolupracovníkem,
- nadměrné pracovní vytížení,
- diskriminace,
- necitlivé vedení,
- necitliví nebo neetiční vedoucí pracovníci nebo manažeři,
- nedocenění přínosů zaměstnance,
- nedostatečné nebo chybějící zaškolení,
- nefungující týmová spolupráce,
- neschopnost zvládnout požadavky pracovního místa,
- nesoulad pracovního a soukromého života,
- nespravedlivá pravidla nebo postupy,

- stres,
- špatná komunikace,
- nízké nebo nulové bonusy,
- zpětná vazba hodnotící výkon,
- nízké nebo nulové příležitosti osobního rozvoje,
- politikaření v organizaci,
- sexuální obtěžování,
- strach ze zrušení pracovního místa,
- špatné zacházení,
- protěžování oblíbených pracovníků,
- zrušení pracovního místa,
- příležitost dalšího rozvoje,
- příliš mnoho změn,
- žádné postihy pro pracovníky nedosahující výsledků.

Na počátku dobrovolného odchodu ze zaměstnání je proces odcizení. *„Nejdříve je nutné si uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu (pokud tak vůbec kdy učiní).“* A dále vysvětluje: *„Zřejmými ranými signály odcizení jsou absentismus, nedochvilnost nebo chování, které naznačuje zvýšenou negativitu. Je také užitečné vědět, že tyto rané signály odcizení se začínají objevovat po určité přelomové události, která přiměla zaměstnance zamýšlet se nad svou oddaností firmě.“*

(Branham, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, Praha: Grada Publishing, 2009, s. 24)

Které události mohou být zlomové? Například tyto:

- zaměstnanec nebyl podle očekávání povýšen,
- uvědomí si, že zaměstnání neodpovídá tomu, co mu bylo přislíbeno,
- je požádán, aby udělal něco neetického,
- setká se se sexuálním obtěžováním,
- setká se s diskriminací,
- uvědomí si, že jeho chování se stalo nepřijatelným,



- dostane ponižující úkol (např. zařídit soukromé věci pro nadřízeného),
- spor s nadřízeným,
- problémy se spolupracovníky,
- neočekávané špatné hodnocení práce,
- žádné navýšení platu atd.

Tyto události můžeme označit termínem „poslední kapka“. Pokud v tomto momentě nadřízený pracovník nevyčítí, že zaměstnanec je nespokojený, nerozezná náznaky odcizení a nenásledují kroky ke změně ve smyslu otázek na spokojenost, rozhovoru, co je třeba změnit a konkrétních kroků ke zlepšení vzájemného vztahu (zaměstnanec x organizace), dochází k další fázi a tou je období mezi rozhodnutím odejít a skutečným odchodem. *„Pro řešení problémových situací by ale pravděpodobně mohli více udělat i sami zaměstnanci. Nebo snad dělají vše, co mohou? Přece ani není možné, aby manažeři uspokojili všechna přání zaměstnanců – záleží i na aktivitě podřízených. Rozhodující ovšem je, že pokud manažer podobné diskuse pravidelně neinicuje, je to pouze on a jeho organizace, kdo riskují ztrátu v podobě odchodu talentu a vysokých nákladů fluktuace.“*

(Branham, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, Praha: Grada Publishing, 2009, str. 28)

Organizace si stále častěji uvědomují, že starat se o zaměstnance jako o lidi je nejen správné, ale pomáhá to i fungování firmy.

V organizaci, která má vhodnou firemní kulturu, dokáže naslouchat lidem, vážit si jejich potenciálu a vhodným způsobem je motivuje, se daří i v dalších směrech, například ekonomických a obchodních.

## 2. ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a. s.

Česká pojišťovna, a. s. (dále též Česká pojišťovna nebo ČP) má dlouhou a bohatou tradici. Je nejstarším pojišťovacím ústavem českých zemích a právní nástupkyní První české vzájemné pojišťovny, založené v roce 1827. Součástí původní Státní pojišťovny byla do roku 1969, kdy došlo na základě teritoriálního principu k rozdělení na Českou státní pojišťovnu a Slovenskou státní pojišťovnu. Česká pojišťovna byla založena Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou ze dne 28. dubna 1992 a vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. května 1992. Akcie České pojišťovny byly v roce 1993 uvedeny na hlavní trh Burzy cenných papírů Praha, a. s. Z obchodování na Burze i v RM-Systému, a.s., byly akcie České pojišťovny vyřazeny v souvislosti s výkupem akcií od minoritních akcionářů dne 31. srpna 2005.

Po obdržení regulativních povolení dne 17. ledna 2008 vstoupila v účinnost Smlouva o společném podniku (Joint Venture Agreement), podepsaná 10. července 2007 mezi Assicurazioni Generali a PPF Group N. V., a skupina České pojišťovny je nyní součástí jedné z největších pojišťovacích skupin ve střední a východní Evropě. Generali PPF Holding je vlastněn z 51 % společností Generali Group a ze 49 % společností PPF Group.

Od svého založení je Česká pojišťovna univerzální pojišťovnou se širokou škálou životních a neživotních pojištění a je největší pojišťovnou českého pojistného trhu vůbec.

Spravuje téměř 9 a půl milionu pojistných smluv. V roce 2009 dosáhl celkový tržní podíl ČP podle předepsaného pojistného 27,2 %, v životním pojištění pak činil 23,0 % a v neživotním pojištění 30,2 % (pramen: Výsledky ČAP z 2. února 2010).

Do skupiny společností, které jsou součástí konsolidačního celku České pojišťovny, patří Česká pojišťovna ZDRAVÍ a. s., která se specializuje na soukromé zdravotní a nemocenské pojištění.

ČP INVEST investiční společnost, a. s., je další 100 % dceřinou společností České pojišťovny, a. s. Patří mezi významné investiční společnosti v České republice. Je řádným členem Asociace pro kapitálový trh České republiky.

Penzijní fond České pojišťovny, a. s., je dnes největším subjektem na trhu s více než 1 160 tisíci klientů. Penzijní fond České pojišťovny nabízí penzijní připojištění se státním příspěvkem a dle zákona poskytuje všechny druhy penzí – starobní, výsluhovou, invalidní a pozůstalostní.

Interní distribuční kanály jsou tvořeny sítí pojišťovacích agentů a přepážkovou sítí České pojišťovny. V prvním případě se jedná o osoby samostatně výdělečně činné, pracující na základě Živnostenského listu. Jsou zapsáni v Registru pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí České národní banky, mají složený zkoušky odborné způsobilosti a jsou plně zodpovědní za svoji činnost. Ve druhém případě se jedná o pracovníky v zaměstnaneckém poměru. Tito pracovníci mají také složený zkoušky odborné způsobilosti, ale zodpovědnost za ně přijímá ČP. Obě skupiny pojišťovacích pracovníků klientům poskytují služby sjednání a údržby pojistných smluv.

Činnost interních distribučních kanálů probíhá na agenturách České pojišťovny a dále na podporovaných obchodních místech. Na jednotlivých agenturách pracují také zaměstnanci, kteří zajišťují chod po stránce administrativní.

Agenturám jsou nadřazeny regionální ředitelství a zemská ředitelství. Sídlo České pojišťovny, a. s. je v Praze v ulici Spálená 16.

V Praze Na Pankráci se nachází centrála ČP, kde jsou soustředěny veškeré úseky, odbory a vedení České pojišťovny.

Útvar Služby klientům zastřešuje veškerou činnost spojenou s obsluhou klientů a administrací pojistných smluv, jako je zanesení smluv do systému, provádění změn ve smlouvách, zpracování plateb pojistného a likvidace pojistných událostí – od nahlášení škody po výplatu pojistného plnění. Prostřednictvím Komunikačního centra ČP a centrální podatelny a výpravny zabezpečuje útvar Služby klientům veškerou písemnou a telefonní komunikaci s klienty, dealery pojištění a obchodními partnery.

Přibližně 4 100 zaměstnanců a 5 100 obchodních zástupců se na více než 3 000 obchodních místech stará o co největší spokojenost klientů.

České pojišťovně však nedávají důvěru pouze klienti, ale oceňují ji také odborníci a organizátoři prestižních soutěží a výzkumů:

- *Rating A+ se stabilním výhledem*

ČP má maximální možný rating, který lze u nás získat. Stejnou známkou je totiž hodnocena Česká republika.

- *Pojišťovna roku*

ČP se stala Pojišťovnou roku v letech 2004 – 2007 v prestižní soutěži MasterCard Banka, ve své kategorii zatím v historii ankety nenašla přemohitele.

- *Nejdůvěryhodnější značka*

Nejdůvěryhodnější českou pojišťovnou zůstává ČP. Vyplývá to z výsledku průzkumu, který provedla společnost Rieders Digest. ČP tak v anketě o nejdůvěryhodnější značku v segmentu pojišťoven i letos navázala na prvenství z roku 2005.

- *Olympijská značka*

Česká pojišťovna je jednou ze tří společností v České republice, které se mohou honosit oceněním Olympijská značka. V současné době je v Česku změřeno 252 značek, přívlastek „olympijská“ označující nejvyšší hodnotu však vedle ČP náleží už jen firmám Škoda auto a Nokia.

- *Česká pojišťovna je nejznámější značkou*

Nejznámější pojišťovnou na tuzemském trhu je Česká pojišťovna. V průzkumu mezi tisícovkou respondentů, který provedla společnost GfK Praha, ji spontánně zmínilo 88,6 procenta z nich.

[www.ceskapojistovna.cz](http://www.ceskapojistovna.cz)

## 2.1. AKTIVITY ČESKÉ POJIŠŤOVNY, a. s.

ČP patří mezi známé kulturní mecenáše.

Díky tomu, že spravuje vlastní galerii, pomáhá v uchovávání českého kulturního dědictví. *Galerie České pojišťovny* se nachází ve zrekonstruovaných prostorách v ulici Spálená 14 a nabízí milovníkům umění především výstavy významných českých malířů a fotografů. Úzce spolupracuje s Ateliérem Josefa Sudka.

Významně se také angažuje na poli ochrany kulturních památek. Nadační fond ochrany památek byl založen Českou pojišťovnou v roce 2001. Jeho prvořadým úkolem je péče o jedinečnou kulturní památku – Karlův most, a to jak finančními prostředky tak i osvětovou činností.

*Depozitář umění* – je sbírkou Českou pojišťovny velkého autorského i tematického rozsahu. Jde o neocenitelný zdroj informací o lidech a umění jednotlivých epoch historie.

Česká pojišťovna je také hlavním partnerem ojedinělého kulturního projektu *Letní shakespearovské slavnosti*. Divadelních slavností se stále rostoucí kvalitou a zájmem veřejnosti.

Česká pojišťovna je známa svým spojením s nadějnými talenty i stálicemi českého sportu.

ČP je *oficiálním partnerem Českého olympijského týmu*. Díky tomu bylo její logo vidět na zimních olympijských hrách v roce 2006 a stejně tak bude i oficiálním partnerem na letních hrách v roce 2012 v Londýně.

Loga ČP najdete na dresech extraligových hráčů. Hokej je sportem, v němž je Česká republika velmi úspěšná.

Česká pojišťovna v projektu *Fair play*, projektu zaměřeném na hráče i fanoušky, podporuje základní pilíře sportovního a férového chování. Hlavní součástí je Charta fair play. Ta v devíti bodech shrnuje základní aspekty sportovního chování směrem k soupeřům, hokejovým autoritám včetně rozhodčích a fanoušků.

ČP významně přispívá také na koňské sporty. Patří sem zejména nejprestižnější středoevropský dostih *Velká pardubická České pojišťovny* a je také generálním partnerem *Skokového poháru České pojišťovny*.

Česká pojišťovna také významně přispívá na projekty sociální pomoci. Za zmínku stojí :

*Pomáháme lépe žít*

*Unicef*

*Projekt psí oči*

*Pomoc postiženým povodní*

*Pomněnkový den*

Tyto informace lze v případě zájmu nalézt i na oficiálních stránkách České pojišťovny. Zaměstnanci ale cítí silnou firemní kulturu v každodenní praxi.

## **2.2. FIREMNÍ KULTURA V ČP**

Česká pojišťovna si své zaměstnance vybírá na základě konkurzních řízení. Obchodní zástupci jsou přijímáni na základě pohovoru, kde je jim přesně vysvětleno, co se od nich očekává a co je obsahem jejich práce. Pokud se uchazeč rozhodne, že bude pracovat pro ČP jako Výhradní pojišťovací agent, dodá potřebné materiály k nástupu a nastupuje první den následujícího měsíce. Druhý den po nástupu k ČP absolvují Školení odborné způsobilosti, zkoušky Odborné způsobilosti a řadu dalších tréninků, kde jsou teoreticky připravováni na práci pojišťovacích poradců. Seznámí se s historií a tradicí České pojišťovny, s Etickým kodexem, Standardy chování, s jednotlivými produkty a procesy, které v ČP probíhají.

Pracovníci v zaměstnaneckém poměru po podpisu pracovní smlouvy také absolvují úvodní školení. Zde jsou jim vysvětlena práva a povinnosti smluvních stran, Pracovní řád, Kolektivní smlouva, Etický kodex a Hodnoty firmy, jsou seznámeni s možností vstoupit do Odborové organizace (ta je v současné době zastřešena Odborovým svazem zaměstnanců pojišťoven) a na intranetových stránkách na Portálu pro nové zaměstnance mohou najít všechny důležité informace a odkazy, které jako noví zaměstnanci potřebují.

Za zmínku na intranetových stránkách stojí i záložka, kde je vložen také „Balíček – podpora pro odcházející zaměstnance“. Zaměstnanci, kteří z různých důvodů opouštějí firmu, zde mají možnost najít kontakty na úřady práce, personální agentury, kontakty na

HR manažery, ale také osobní psychodiagnostiku, podporu psychologa. Dotazník „Co umím“, pomůže vytvořit si přehled svých profesních dovedností. V sekci elektronického vzdělávání může odcházející zaměstnanec zjistit: „Jak se vyrovnat se životní změnou“ a „Jak se připravit k přijímacímu rozhovoru“.

Rozvoj a vzdělávání se uskutečňuje ve dvou rovinách. Je to jednak přímé vzdělávání, které se uskutečňuje na různých odborných školeních a seminářích a jednak formou elektronického vzdělávání, které mohou, a v případě nových zaměstnanců i musí, absolvovat na intranetových stránkách. Za zmínku stojí například: jazyková cvičení, PC kurzy, Odborné manažerské kurzy, Odborné profesní kurzy atd.

Česká pojišťovna si uvědomuje důležitost dobrých vztahů mezi kolegy a umožňuje i setkávání mimo pracovní prostor. Některé aktivity jsou pro všechny zaměstnance, jiné pro vybrané v rámci motivace a hodnocení jejich mimořádné práce. Tak v ČP vznikla tradice Plesu České pojišťovny jako poděkování za vykonanou práci těm nejlepším. Na Konferenci se každý rok setkávají nejlepší pracovníci ze všech odvětví, úseků a útvarů. Oceňování nejlepších zaměstnanců je směřováno na zaměstnance komunikačních center a služeb klientům. Pocit uznání je posilován také Setkáním s generálním ředitelem na pracovištích či při společných snídaních a příležitostnými setkáními během roku.

Pro posílení kolektivního vědomí jsou pořádány Teambuildingová setkání (budování týmu), příležitostné firemní večírky, neoficiální setkávání a výměnné stáže na různých pracovištích.

Oblíbené a rodinnými příslušníky velmi vítané jsou Dětské dny, které se konají u příležitosti Dne dětí. Pro děti a jejich rodiče je připraven bohatý kulturní program a sportovní i tvořivé disciplíny.

ČP věnuje velkou pozornost také sportovnímu vyžití svých zaměstnanců. Každý půl rok se koná sportovní klání pod názvem Letní nebo Zimní sportovní hry.

Dále organizuje Závodů horských kol a Míčové turnaje.

Dětské dny a sport mají své místo i v kolektivní smlouvě, kde je určena fixní částka ve prospěch těchto aktivit.

Kolektivní smlouva ve svém Zdravotním a sociálním programu myslí i na seniory, kterým přispívá na Seniorské kluby.

Najdeme v ní i Manažerský zdravotní program zahrnující péči v nadstandardních podmínkách věnován vrcholovému a střednímu managementu.

Základní zdravotní program zahrnuje například očkování proti chřipce.

Sociální program přispívá na stravování, Penzijní připojištění, Životní pojištění, Úrazové pojištění, benefitní poukázky, mimořádné sociální situace, příspěvky na nápoje ve velkoplošných budovách a odměnu při odchodu do důchodu.

Zdravotní a sociální program je zaměstnanci chápán jako významný benefit.

Firemní kultura České pojišťovny je také podporována firemním časopisem Česká info, kde zaměstnanci najdou poslední novinky v činnosti ČP. To se může týkat jak produktových novinek tak i změn ve vedení. Zaměstnanci jsou elektronickou formou (dříve byl každému pracovníkovi dodáván fyzicky) dobře informováni a nevzniká tak prostor pro různé spekulace a nedorozumění. Jsou tu rozhovory s pracovníky vrcholového managementu, se zaměstnanci různých útvarů, s vyhodnocenými zaměstnanci i obchodníky, ale také články dalších pracovníků, kteří chtějí ostatním „jen něco sdělit“ i mnoho dalšího.

Je řada dalších příkladů, na kterých je dobře vidět, že firemní kultura v ČP je silná a důsledně se pracuje na jejím udržení a prohloubení.

Za všechny bych chtěla vzpomenout například upozornění na výročí vzniku firmy obdarováním všech zaměstnanců malou pozorností. Dále dárky, které dostávají všichni zaměstnanci na své jméno k vánocům, ale také osobní přání generálního ředitele k životnímu jubileu.

To jsou momenty, ve kterých si zaměstnanec velmi silně uvědomí, že je součástí firmy, že má ve firmě své místo a není jen jedním z mnoha bezejmenných.

### **2.3. FIREMNÍ KULTURA ČP V PRAXI**

Česká pojišťovna jako velká a rozsáhlá firma má mnoho pracovišť, ale na každém z nich je firemní kultura jasně patrná.

Logicky nemám přehled o pracovištích vrcholového managementu, ale myslím si, alespoň podle aktivit vedení, že právě zde je firemní kultura velmi silná. Soudím tak podle toho, jak ředitelé odborů, úseků, útvarů i samotný generální ředitel vystupuje ve veřejném firemním prostředí. U těchto lidí je velmi zřetelná orientace na firemní kulturu



prostřednictvím jejich vystupování a toho, jakým způsobem předávají zaměstnancům svoje rozhodnutí a vize.

V rámci poznávání jiných pracovišť ČP jsem několikrát navštívila centrální středisko v Brně na ulici Purkyňova. Zde je firemní kultura charakterizována moderním prostředím, servisem zaměstnancům ve smyslu nápojových automatů se symbolickou cenou nápojů, společenskými koutky a relaxačními zónami. Na centrále v Praze Na Pankráci mají zaměstnanci k dispozici i fitness a masážní křesla. Firemní identita je dobře patrná díky všudypřítomným firemním barvám a symbolům. Hned po příchodu na pracoviště jsou zaměstnanci informováni o tom, jak si jejich tým vede v celkové soutěži, je zde pořádáno množství motivačních akcí a týmových setkání. Na stěnách a informačních tabulích jsou vyvěšeny výsledky firmy i jednotlivých pracovišť, ale také etické kodexy a pravidla jednání se zákazníky. Nechybí loga firmy. Jednotlivé týmy mezi sebou zdravě soupeří, ale také se spolu setkávají a baví. Centrální střediska v Brně, Praze i Pardubicích mají své jídelny s bohatou nabídkou podávaných pokrmů.

V rámci stáže jsem měla možnost poznat regionální pracoviště v Brně na ulici Rašínova. Zde se nachází regionální ředitelství, tři brněnské agentury, přepážková pracoviště a administrativní zázemí. Zaměstnanci a obchodníci se zde setkávají pouze na pracovní úrovni. Pro mimopracovní aktivity jsou organizovány výjezdní porady a teambuildingové akce. I zde je cítit silná firemní kultura. Loga ČP, unifikovaná přepážková pracoviště, informační tabule, úspěchy regionů, výsledky v soutěžích regionů i jednotlivých skupin obchodníků, ocenění nejlepších obchodníků a přepážkových pracovníků – to je každodenní realita. Po příchodu na pracoviště, zapnutí PC a přihlášení, se jako první objeví plocha ČP, na které si pracovníci mohou přečíst aktuality z nejrůznějších úseků a útvarů, probíhající akce a výsledky firmy. Je samozřejmostí i kultura oblékání a vystupování. Manažeři skupin jsou na pracovišti vždy v oblecích či kostýmech. Pokud nemá obchodník schůzku s klientem nebo poradu skupiny či agenturní poradu, chodí na pracoviště v neformálním oblečení. I zde jsou ale jistá pravidla. Zakázány jsou například v létě šortky a plážové oblečení. Kodex kultury chování v ČP říká: „Vaše oblečení je vizitkou firmy“ a toto heslo je přirozeně respektováno. Pracovníci přepážek si oblékají firemní kostýmy a obleky a pro pracovníky administrativ jsou zapovězeny například džínové kalhoty.

Nejnižším článkem jsou agentury České pojišťovny. Zde je firemní kultura velmi podobná kultuře regionální. Platí zde stejná pravidla chování, oblékání a také přístupu ke klientům.

„Hodnoty, které uznáváme“. Zde je v několika bodech shrnuto, jak si ČP představuje vztah ke klientům:

1. Spokojenost zákazníka je pro nás na prvním místě.
2. Důvěryhodnost pomáhá získávat zákazníka.
3. Vstřícnost zaměstnanců je cesta ke spokojenosti zákazníka.
4. Korektnost v jednání přivede zákazníka i příště.
5. Odpovědnost za kvalitu je věcí každého z nás.
6. Profesionalita zaměstnanců je zárukou postavení firmy na trhu.
7. Sounáležitost zaměstnanců s firmou je jedna z nejcennějších firemních hodnot.

Na všech úrovních, ať už jsou to agentury nebo centrála, je vždy důležité vedení.  
*„Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů.“*

(Řehoř A., Šigut Z. Základy teorie a praxe řízení, Brno: Institut mezioborových studií, Brno, 2009, s. 13)

Závěrem se dá říci, že pevná a jasně daná firemní kultura v ČP dává svým zaměstnancům jasná pravidla chování a jednání mezi sebou i s klienty. Ukazuje jim, jaké hodnoty firma uznává a jakými hodnotami vyžaduje, aby se řídili i všichni, kteří do této společnosti patří. Je jim ale zároveň oporou a jistotou, že pokud tomu tak bude a oni přijmou hodnoty za své, stanou se tak plnoprávními členy společnosti i se všemi výhodami a benefity, které jim firma poskytuje.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

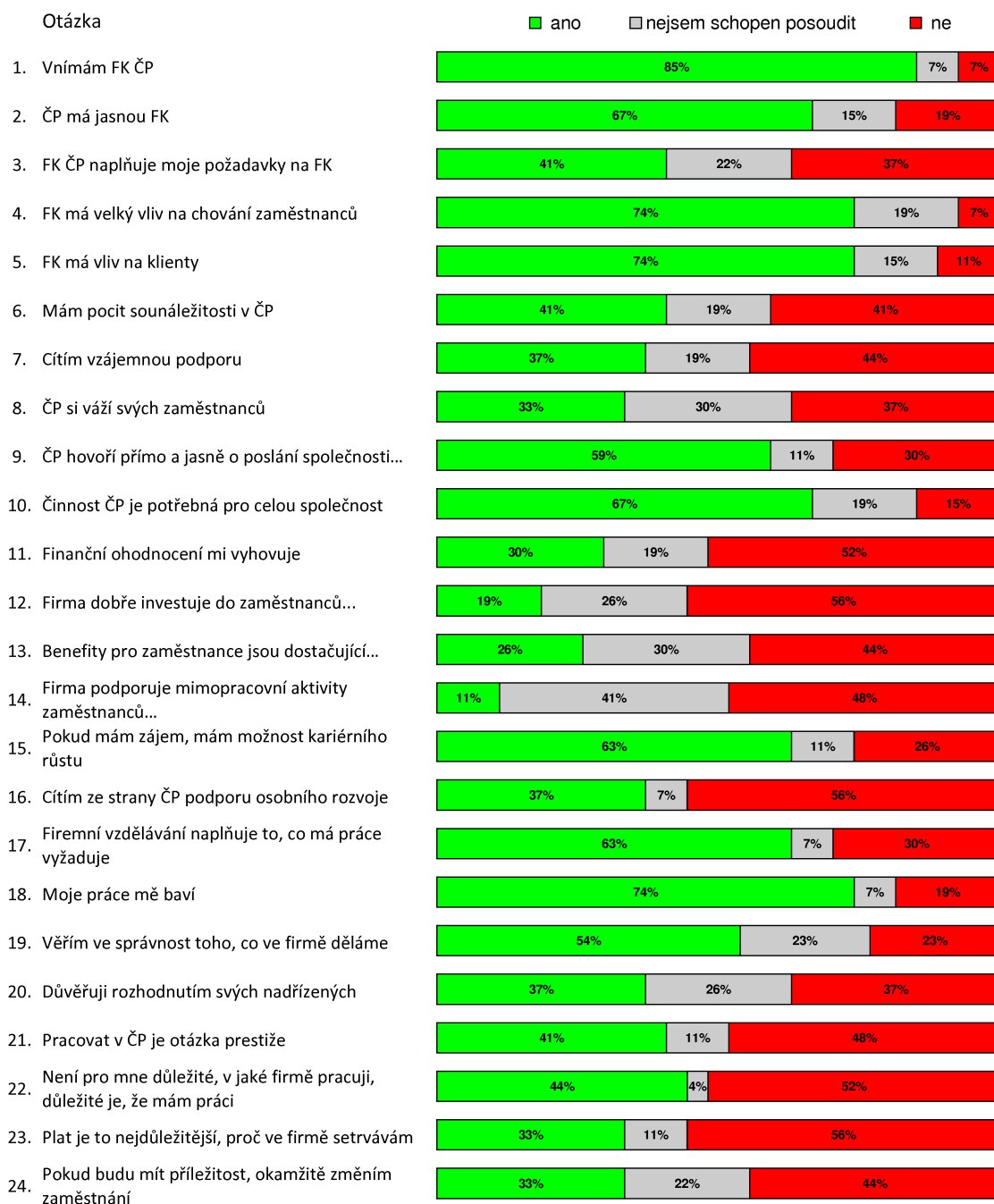
### 3. PRŮZKUM – DOTAZNÍKOVÁ METODA

V praktické části jsem zvolila průzkum dotazníkovou metodou. Stanovila jsem 5 hypotéz, které jsou prostřednictvím odpovědí respondentů potvrzeny nebo popřeny. 24 cílených otázek má zjistit, jak se zaměstnanec cítí být firmou oceněn, jaké vědomí mají zaměstnanci o firemní kultuře v dané organizaci, jak se promítá do jejich profesního života a jak vnímají své místo v organizaci. Otázky úmyslně nejsou řazeny podle posloupnosti zjišťovaného. Každá hypotéza čerpá z různých otázek, o kterých jsem se domnívala, že jsou pro dané téma správné.

V následujícím grafickém zpracování se pracovalo se třiceti dotazníky. Respondenti byli muži a ženy, které jsou ve firmě na pozicích zaměstnanců a pojišťovacích poradců. Souhrnně jsou ale nazýváni zaměstnanci. Protože firemní kultura má pro obě pozice stejný přístup, nerozlišovala jsem jejich pracovní zařazení.

Výsledky průzkumu jsou vyhodnoceny v kapitole 4.

## Grafické zpracování dotazníku



Obrázek č. 2: Grafické zpracování dotazníku

Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1

## 4. VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Před realizací dotazníku jsem si stanovila 5 hypotéz, které jsem se pomocí 24 cílených otázek snažila potvrdit či vyvrátit. Osloveno bylo 41 respondentů, ovšem někteří odmítli na otázky odpovědět. Vyplněných dotazníků se mi vrátilo 30. Uvědomuji si, že na statistický výzkum je to málo a výsledky nemusí být relevantní.

### **Hypotéza č. 1:**

#### **Firemní kulturu ČP zaměstnanci zřetelně vnímají**

*Hypotéza* o tom, že firemní kultura v ČP je zaměstnanci významně vnímána *byla potvrzena*. Odpovědi v otázkách 1 - 6, potvrzují, že FK je dobře zřetelná, zaměstnanci ji vnímají a je jim jasná. Pouze v otázce č. 7 respondenti ve většině popírají pocit vzájemné podpory. Tento jev příkládám problémům s komunikací a ne vždy vyslyšeným podnětům zaměstnanců směrem ke svým přímým nadřízeným. Odpověď v této otázce koresponduje i s odpovědí č. 16, kde zaměstnanci opět popírají podporu osobního rozvoje - tentokrát ze strany ČP.

### **Hypotéza č. 2:**

#### **ČP podporuje osobní rozvoj zaměstnanců**

Tato *hypotéza byla popřena*. Odpověď jsem hledala v otázkách 11, 12, 15, 16 a 17, ve kterých jsou respondenti dotazováni na finanční ohodnocení a možnost rozvoje. Zatímco odpovědi na otázky finančního ohodnocení a osobního rozvoje jsou hodnoceny záporně, v otázce možnosti kariérního růstu a smysluplnosti vzdělávání se vyjadřují kladně. Finanční ohodnocení nevyhovuje 52% dotázaných. Nepotvrdila se ani myšlenka, že firma dobře investuje do svých zaměstnanců jakožto základního zdroje předností před konkurencí.

### **Hypotéza č. 3:**

#### **Loajalita zaměstnanců je mimořádně velká**

Navzdory popření hypotézy o tom, že zaměstnanci jsou pro firmu důležití, vykazují dotázaní jistou dávku loajality k firmě. *Tato hypotéza* tedy *byla potvrzena*. Otázky 9, 10, 19 jsou veskrze kladné. V otázce 20 je stejný počet kladných i záporných odpovědí.

Dost vysoké procento respondentů není schopno posoudit, zda rozhodnutí jejich nadřízených jsou důvěryhodná. Problém vidím v tom, že pokud by zaměstnanci byli dostatečně informováni o výsledcích rozhodnutí svých nadřízených, hodnoty by se promítly kladně nebo záporně.

#### **Hypotéza č. 4:**

##### **Zaměstnanci mají pocit vlastní důležitosti ve firmě**

Přes všechny benefity a motivaci, zaměstnanci vykazují záporné hodnoty v pocitu vlastní důležitosti ve firmě. Otázky 8, 12, 13, 14 a 16 popřeli tuto hypotézu. Respondenti mají pocit, že si firma neváží svých zaměstnanců a také, že nepodporuje jejich osobní rozvoj. Rezervy má firma podle nich také v podpoře mimopracovních aktivit. Tato *hypotéza byla popřena*.

#### **Hypotéza č. 5:**

##### **Zaměstnanci nemají potřebu odcházet z firmy s dobrou firemní kulturou**

Tato *hypotéza je potvrzena* všemi otázkami, které k ní směřovali. Otázka č. 18, která měla zjistit, zda dotázané jejich práce baví, byla odpovězena ano. 74 % kladných odpovědí svědčí o tom, že zásadní důvod, proč zaměstnanec setrvá ve firmě, je jeho vztah k dané práci. To potvrzuje i otázka č. 22 a 24. I když jsou zaměstnanci většinou nespokojeni se svým platem (podle otázky č.11), není pro ně finanční ohodnocení tím hlavním. V odpovědích na otázku 23 to jasně vyjádřili – 56 %.

# ZÁVĚR

Produktivní věk zabírá velkou většinu našeho života a v zaměstnání strávíme jeho podstatnou část. Pracovní pohoda nebo nepohoda se promítá i do našeho soukromého života. Pracovní život tedy ovlivňuje i náš soukromý. To, jaké je naše pracovní prostředí, závisí na mnoha faktorech. Firemní kultura je fenomén, který může pracovní prostředí formovat jak kladně, tak i záporně. Ve firemní kultuře se odráží i kultura národa a společnosti, ve které vzniká. Je výsledkem chování a lidských přístupů a také výsledkem uvědomění si velké zodpovědnosti vůči atmosféře v organizaci i jejího působení vně organizace.

Jednotlivé typy firemní kultury vypovídají o tom, jaké má firma (organizace, podnik) hodnoty, jaký je její přístup ke svým zaměstnancům, jaká je zpětná vazba, co se v ní potlačuje nebo naopak co je důležité. Co je nepřípustné a neakceptovatelné, co je nutné a žádané, jak od jednotlivých zaměstnanců očekává, že se budou chovat. Stejně tak i firemní kultura musí pro zaměstnance být zisková ve smyslu uspokojování jejich potřeb, touhy po seberealizaci, uznání a úspěchu, ale i po stránce finanční. Jen tak se může jednat o vzájemně prospěšný a plnohodnotný vztah, který nutí obě strany pravidla dodržovat. Tyto skutečnosti byly obsahem méj teoretické části.

Cílem méj bakalářské práce bylo demonstrovat firemní kulturu v konkrétní organizaci. V organizaci s bohatou historií, prestiží, různorodými aktivitami a úspěchy. Firma, která je v naší společnosti jednou z nejznámějších značek a její logo zná bezpečně velká většina obyvatel.

Tato firma velmi dbá na firemní kulturu. Na to, jak se chová jeden zaměstnanec ke druhému, k zákazníkovi, jak spolu vzájemně komunikují a spolupracují. Každý, kdo přijde do firmy, okamžitě firemní kulturu cítí. Firemní barvy, loga, výzdoba na chodbách, příjemné pracovní prostředí a příjemní lidé. Jistoty pro zaměstnance, podpora vzdělávání, osobního růstu i podpora materiální. Firma si velmi dobře uvědomuje, že musí do zaměstnance i „investovat“, pokud chce z něho něco „vytěžit“.

V praktické části mojí práce průzkum dokázal, že zaměstnanci firemní kulturu silně vnímají, že je jejich práce baví a zaměstnání by nezměnili ani v případě, že by se vyskytlo jiné, lépe placené. Ukázalo se ale také, že přes všechny aktivity a snahy firmy se jí přece jen nedaří uspokojit některé zaměstnance v jejich touze být firmou chápán jako nezbytný prvek organizace. Tito respondenti mají pocit, že si firma neváží svých zaměstnanců a také, že nepodporuje jejich osobní rozvoj.

Signály jsou to velmi významné a jsou jasným důkazem o tom, jak je firemní kultura složitý a nelehký proces. Jak se obě strany pracovního procesu chápou navzájem je výsledkem, ale také výzvou do další práce na smysluplné firemní kultuře.



# RESUMÉ

Tématem bakalářské práce je firemní kultura jako důležitá součást pracovního prostředí v organizaci, která podporuje úspěšnost podnikání a ovlivňuje spokojenost, osobní prospěch a seberealizaci jednotlivce. Ze samotného zadání bakalářské práce je zřejmé, že firemní kultura je fenoménem současné doby.

První kapitola práce je věnována definici firemní kultury, jejím hodnotám, významu, typologii a motivacím zaměstnanců i organizace k vytvoření smysluplné a oboustranně výhodné kultury v organizaci.

Druhá kapitola se zabývá firemní kulturou v České pojišťovně, a. s., prezentuje její historii a současnost. Jsou zmíněny firemní aktivity, úspěchy, hodnoty, požadavky na zaměstnance, poskytnutá motivace, a také to, jak firma posiluje a formuje podnikovou kulturu u zaměstnanců.

V praktické části je vyhodnoceno šetření z řad zaměstnanců konkrétní firmy. Sumarizací anonymních dotazníků byly potvrzeny i popřeny stanovené hypotézy.

# ANOTACE

Předmětem této bakalářské práce je problematika firemní kultury jako fenoménu současné doby. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část vychází z poznatků odborné literatury a informací čerpaných z internetových zdrojů a zabývá se definicí firemní kultury a jejímu významu.

Praktická část je zaměřena na vlastní šetření a vyhodnocení přítomnosti a vlivu firemní kultury na zaměstnance v konkrétní organizaci.

## **Klíčová slova:**

Firemní kultura, firma, organizace, zaměstnanec, zaměstnavatel, práce, motivace, benefity, Česká pojišťovna.

# ANNOTATION

Subject of this bachelor thesis is issues of corporate culture as a phenomenon of the present time. Work is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part is based on knowledge of professional literature and informations drawn from internet sources and deals with the definition of corporate culture and its importance.

The practical part is focused on the investigation and evaluation of the presence and influence of corporate culture on employees in a specific organization.

## **Keywords:**

Corporate culture, company, organization, employee, employer, work, motivation, benefits, Czech Insurance Company.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Monografie

1. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. Branham, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 987-80-247-2903-9.
3. Branham, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
4. Janda, P. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, 2004, 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
5. Křížová, A., Pavlica, K. Management genderových vztahů. Praha: Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-7261-117-8.
6. Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

## Skripta, časopisy a jiné zdroje

1. Novotný, J. S. Psychologie zdraví a duševní hygiena pro sociální pedagogy, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 106 s.
2. Řehoř, A., Šigut, Z. Základy teorie a praxe řízení, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 167 s.

## Seznam použitých internetových zdrojů

1. [www.asistentka.cz](http://www.asistentka.cz)
2. [www.ceskapojistovna.cz](http://www.ceskapojistovna.cz)
3. [www.vzp.cz](http://www.vzp.cz)
4. [www.zrcadlo.blogspot.com](http://www.zrcadlo.blogspot.com)

# SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č. 1: Plné znění dotazníku**

# Příloha č. 1: Plné znění dotazníku

## DEFINICE FIREMNÍ KULTURY

*„Firemní kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení..). podle těchto názorů jednotlivců, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném, či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizují chování pracovníků na všech stupních i „tvář podniku“.*

*(Z. Šigut, 2004)*

## DOTAZNÍK

Firemní kultura, dále jen FK

Pozice zaměstnance nebo OSVČ, dále jen zaměstnanec

Odpověď prosím zakroužkujte

1. Vnímám FK ČP  
ano    ne    nejsem schopen posoudit
  
2. ČP má jasnou FK  
ano    ne    nejsem schopen posoudit
  
3. FK ČP naplňuje moje požadavky na FK  
ano    ne    nejsem schopen posoudit
  
4. FK má velký vliv na chování zaměstnanců  
ano    ne    nejsem schopen posoudit
  
5. FK má vliv na klienty  
ano    ne    nejsem schopen posoudit
  
6. Mám pocit sounáležitosti v ČP  
ano    ne    nejsem schopen posoudit

7. Cítím vzájemnou podporu  
ano ne nejsem schopen posoudit
8. ČP si váží svých zaměstnanců  
ano ne nejsem schopen posoudit
9. ČP hovoří přímo a jasně o poslání společnosti, vizi, strategii, cílech a plánech  
ano ne nejsem schopen posoudit
10. Činnost ČP je potřebná pro celou společnost  
ano ne nejsem schopen posoudit
11. Finanční ohodnocení mi vyhovuje  
ano ne nejsem schopen posoudit
12. Firma dobře investuje do zaměstnanců jakožto základního zdroje předností před konkurencí  
ano ne nejsem schopen posoudit
13. Benefity pro zaměstnance jsou dostačující (stravenky, příspěvky, dětský den, sportovní den apod.)  
ano ne nejsem schopen posoudit
14. Firma podporuje mimopracovní aktivity zaměstnanců (např. příspěvky na sport, relaxaci atd.)  
ano ne nejsem schopen posoudit
15. Pokud mám zájem, mám možnost kariérního růstu  
ano ne nejsem schopen posoudit
16. Cítím ze strany ČP podporu osobního rozvoje  
ano ne nejsem schopen posoudit
17. Firemní vzdělávání naplňuje to, co má práce vyžaduje  
ano ne nejsem schopen posoudit
18. Moje práce mě baví  
ano ne nejsem schopen posoudit
19. Věřím ve správnost toho, co ve firmě děláme  
ano ne nejsem schopen posoudit

20. Důvěřuji rozhodnutím svých nadřízených  
ano ne nejsem schopen posoudit
21. Pracovat v ČP je otázka prestiže  
ano ne nejsem schopen posoudit
22. Není pro mne důležité, v jaké firmě pracuji, důležité je, že mám práci  
ano ne nejsem schopen posoudit
23. Plat je to nejdůležitější, proč ve firmě setrvávám  
ano ne nejsem schopen posoudit
24. Pokud budu mít příležitost, okamžitě změním zaměstnání  
ano ne nejsem schopen posoudit

*„Děkuji za Vaše odpovědi“*