

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské kombinované studium  
2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Pavla Urbanová

Firemní kultura v podniku Česká pošta,s.p.

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:  
Ing. Juraj Eisel**

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined Full-Time Studies  
2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Pavla Urbanová

Corporate culture of Czech Postal Services

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
Ing. Juraj Eisel**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 5.3.2012

*Pavla Urbanová*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. Juraji Eislovi za jeho cenné rady a připomínky, které mi při zpracování bakalářské práce velmi pomohly.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá analýzou a popisem firemní kultury podniku Česká pošta,s.p.. Cílem mé práce je popsat, pomocí dotazníkového šetření analyzovat, a následně zhodnotit firemní kulturu podniku Česká pošta,s.p.. Zejména pak zhodnotit, do jaké míry je firemní kultura a firemní hodnoty, které jsou součástí etického kodexu, vnímány provozními zaměstnanci. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na základní pojmy, definice v oblasti firemní kultury, její vznik, vývoj a charakteristiku, čerpané z dostupné literatury. V praktické části je charakterizován podnik Česká pošta,s.p., popsán současný stav v souvislosti s firemní kulturou a vyhodnoceno dotazníkové šetření. Na závěr bakalářské práce jsou uvedena doporučení, která povedou ke zlepšení vnímání firemních hodnot a firemní kultury provozními zaměstnanci podniku.

## **Klíčové pojmy**

Česká pošta,s.p., etický kodex, firemní kultura, firemní hodnoty, prvky firemní kultury ,

## **Annotation**

This thesis deals with the analysis and description of the Czech Postal services's corporate culture. Goal of my work is to describe, and by using a questionnaire survey, to analyze and evaluate the corporate culture of the company Czech Postal services, especially to assess the extent to which corporate culture and corporate values, that are part of the code of ethics, are perceived by operational staff. Bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part focuses on basic concepts, definitions of corporate culture, its origin, development and characteristics drawn from the available literature. In the practical part is the company i characterized and described according to the current situation in relation to corporate culture and survey is evaluated. Finally thesis gives recommendations that will improve the perception of corporate values and corporate culture of the company's operational staff.

## **Key words**

Czech Postal services, Code of ethics, corporate culture, corporate values, elements of corporate culture,

## OBSAH

ÚVOD .....	8
1. Firemní kultura .....	11
1. 1 Pojem firemní kultura .....	11
1. 2 Definice firemní kultura .....	12
1. 3 Typologie firemní kultura .....	13
1.3.1. Typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře .....	14
1.3.2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace .....	16
1.3.3. Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace .....	17
1.3.4. Typologie formulované ve vztahu k tendencím chování organizace .....	17
1.3.5. Silná a slabá firemní kultura .....	18
1. 4 Prvky a struktura firemní kultura .....	19
2. Vznik a vývoj firemní kultura .....	22
2. 1 Vznik .....	22
2. 2 Vývoj .....	23
2. 3 Změna firemní kultura .....	24
3. Vliv firemní kultura na organizaci .....	27
3. 1 Funkce firemní kultura .....	27
3. 2 Význam firemní kultur .....	28
4. Charakteristika vybraného podniku .....	30
4. 1 Základní údaje o podniku .....	30
4. 2 Organizační struktura podniku .....	31
5. Analýza firemní kultura podniku .....	33
5. 1 Cíle a strategie podniku .....	33
5. 2 Etický kodex a firemní hodnoty .....	33
5. 3 Artefakty, symboly .....	35
6. Popis výzkumu .....	38
6. 1 Cíl a hypotézy výzkumu .....	38
6. 2 Charakteristika výzkumného vzorku .....	39
6. 3 Metody sběru dat .....	39
6. 4 Sběr a zpracování údajů .....	40
6. 5 Interpretace údajů .....	40
6. 6 Shrnutí a doporučení .....	56
ZÁVĚR .....	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	60
Monografické publikace .....	60
Internetové zdroje: .....	61
Interní zdroje: .....	61
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	62
SEZNAM PŘÍLOH .....	64

## ÚVOD

*„Určitě to zní dost jednoduše – říct lidem, co se od nich očekává, aby se mohli pustit do své práce. Bohužel až příliš často se lidem říká, aby se pustili do práce, aniž by věděli, co se od nich očekává. A tak když se jim dostane do rukou nějaké interní sdělení, vrtá jim hlavou, jestli se jich nějak týká.“*

Chris Edgelow, společnost Sundanc Consulting

Firemní kultura znamená určitý základ, který určuje osobitost firmy, utváří chování jejich zaměstnanců, jejich snahu pracovat a postupovat v souladu s tím, co od nich firma očekává, podporuje stabilitu firmy. Podle současného pojetí představuje firemní kultura soubor hodnot, které lidé pokládají za vhodné a platné a které orientují jejich chování a aktivity. Je to systém sdílených přesvědčení a hodnot, který vytváří pravidla a vzory chování. Orientuje chování lidí v situacích, pro které nejsou předem stanoveny postupy a návody. (Tureckiová, 2004). Firemní kultura je jev, který má vliv na úspěšnost firmy a efektivitu práce zaměstnanců, ovlivňuje celý chod podniku. Patří mezi nejzákladnější měkké předpoklady prosperity. Může se stát mocným nástrojem pracovní motivace. Z odborné literatury je zřejmé, že existuje souvislost mezi vyspělostí firmy a její kulturou. Je prokázáno, že firmy, v nichž panuje zdravá firemní kultura, mají ve všech směrech lepší výsledky než ty, kde tomu tak není. Úspěch podniku závisí nejen na ekonomické moci, ale i na síle firemní kultury.

Řada manažerů stále vnímá firemní kulturu jako neurčitý koncept, jemuž chybí praktické uplatnění, pokládají ji za jakousi nadstavbu nad vlastním podnikáním. Mnoho manažerů raději dává přednost takovým faktorům ovlivňujícím efektivnost podniku, které jsou lépe vyčíslitelné a srovnatelné. Firemní kultura je dle těchto kritérií vyjádřitelná jen stěží. Je však zřejmé, že firemní kultura je jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, kterou může svým působením zcela výrazně ovlivnit a stává se tak konkurenční výhodou. Je třeba, aby si manažeři firem uvědomili, že firemní kultura je hlavně o lidech.



Cílem práce je analyzovat a popsat firemní kulturu v podniku Česká pošta, s.p., zejména pak zhodnotit, do jaké míry je firemní kultura a firemní hodnoty, které jsou součástí etického kodexu vnímány provozními zaměstnanci. V závěru bakalářské práce zformulovat doporučení, která mohou napomoci ke zlepšení vnímání firemních hodnot jejími provozními zaměstnanci.

Volba tématu ve spojitosti s podnikem Česká pošta,s.p. byla ovlivněna faktem, že podnik je od roku 1984 zaměstnavatelem autorky. Získané zkušenosti v řadě provozních pozic a zvláště působení v současné pozici manažera obvodu, která patří ve firmě do středního managementu, dává možnost využití praktických poznatků z oblasti firemní kultury v této práci. Při tvorbě firemní kultury je třeba si uvědomit zřejmou souvislost managementu ve spojitosti s ostatními zaměstnanci . V práci bude vycházeno nejen z formálních dokumentů a informací, ale také z osobních zkušeností, a to jak z pohledu zaměstnance, pro kterého jsou firemní hodnoty závazné, tak z pohledu vedoucího pracovníka, pro kterého mají být firemní hodnoty hodnotícím nástrojem podřízených pracovníků.

V teoretické části práce bude použit přehled již dosažených poznatků v oblasti firemní kultury, vycházející z pramenů uvedených v literatuře.V této části jsou rovněž vymezeny základní pojmy a uvedena základní typologie firemní kultury, struktura a prvky firemní kultury.

Praktická část je zaměřena na analýzu a popis firemní kultury v podniku Česká pošta,s.p. V praktické části je jako kvantitativní metoda využita metoda dotazníkového šetření, a to k určení do jaké míry jsou firemní hodnoty, které jsou součástí etického kodexu, vnímány provozními zaměstnanci.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy firemní kultury a provedeného dotazníkového šetření ověření těchto hypotéz:

**H1: Provozní zaměstnanci byli seznámeni s firemními hodnotami, znají jejich obsah a rozumí jim.**

**H2: Provozním zaměstnancům byly firemní hodnoty představeny srozumitelně a jednoznačně.**

**H3: Provozní zaměstnanci pokládají firemní hodnoty za důležité a vnímají je jako nezbytnou součást naplňování cílů a strategie firmy.**

# 1. Firemní kultura

## 1.1 Pojem firemní kultura

V začátku je třeba zmínit, že v české odborné literatuře jsou používány tři pojmy, které se týkají kulturních aspektů organizací: podniková kultura (Bedrnová a Nový, 1994, Nový a kol., 1996), firemní kultura (Pfeifer a Umlaufová, 1993) a organizační kultura (Bělohlávek, 1996, Vlášil a kol., 1997). Jejich obsah je ovšem totožný. Rovněž pojmy podnik, firma a organizace jsou v dalším textu použity bez podrobnějšího rozlišení a považovány za identické.

Každý podnik lze chápat nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu kulturního systému. Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, které ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. (Šigut, 2004)

Stručně je tedy možné shrnout, že pojem firemní kultura zahrnuje:

- Působení firmy a jejích pracovníků navenek
- Vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování
- Celkové klima firmy, zvyklosti, ceremonie
- Co je považováno za klady a co za zápory
- Hodnoty sdílené většinou pracovníků (Vysekalová, Mikeš, 2009)

## 1. 2 Definice firemní kultury

Vzhledem k tomu, že pojem firemní kultura je velmi široký a mnohoznačný a na firemní kulturu lze nahlížet z různých úhlů pohledu, existují v odborné literatuře desítky definic firemní kultury. Firemní kulturou rozumíme soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány všemi za obecně platné. Od zaměstnanců, a to i od nově příchozích, se očekává, že budou tyto hodnoty nejenom respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou nadále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury. (Schein, 1985)

Lze tedy říci, že firemní kultura je celistvým souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek. (Nový, Surynek a kolektiv, 2006)

Armstrong (2007, s.257) píše: „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice ani nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“

Jednoduše definují kulturu Deal a Kennedy, jako systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat. (Armstrong, 2007)

Další definice říká, že součástí firemní kultury jsou základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami chováním členů organizace. (Denison, 1990)

Na firemní kulturu můžeme pohlížet i z hlediska personálního řízení. V tom případě je firemní kultura vnímána jako soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku, je všeobecně přijímán a udržován a projevuje se ve všech oblastech jeho

života. Podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí. (Marques, Jirásek, 2000)

Furnham a Gunter (1993) se pokoušeli najít při srovnání různých definic některé společné oblasti. Došli k závěru, že kulturu je obtížné definovat. Kultura má mnoho dimenzí s moha různými složkami na různých úrovních. Kultura je relativně stabilní během krátkých časových období. Vytvoření i změna firemní kultury potřebuje čas. (Armstrong, 2007)

### **1. 3 Typologie firemní kultury**

V odborné literatuře lze najít různé typologie firemní kultury, které identifikují typické obsahy podnikových kultur z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům firmy či vnějšího prostředí, které firmu ovlivňuje. Pro manažerskou praxi spočívá význam dosud vytvořených typologií podnikové kultury v tom, že umožňují porovnat obsah kultury vlastní firmy s typickými příklady a tak je lépe poznávat a rozumět jim. Rámcově lze rozlišit čtyři základní skupiny typologie podnikové 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 fázi vývoje organizace
- Typologie formulované ve vztahu k tendencím chování organizace (Lukášová, 2010)

Výčet v literatuře prezentovaných typologií dle autorů představuje níže uvedený přehled.

**Obrázek 1: Přehled typologie firemní kultury**

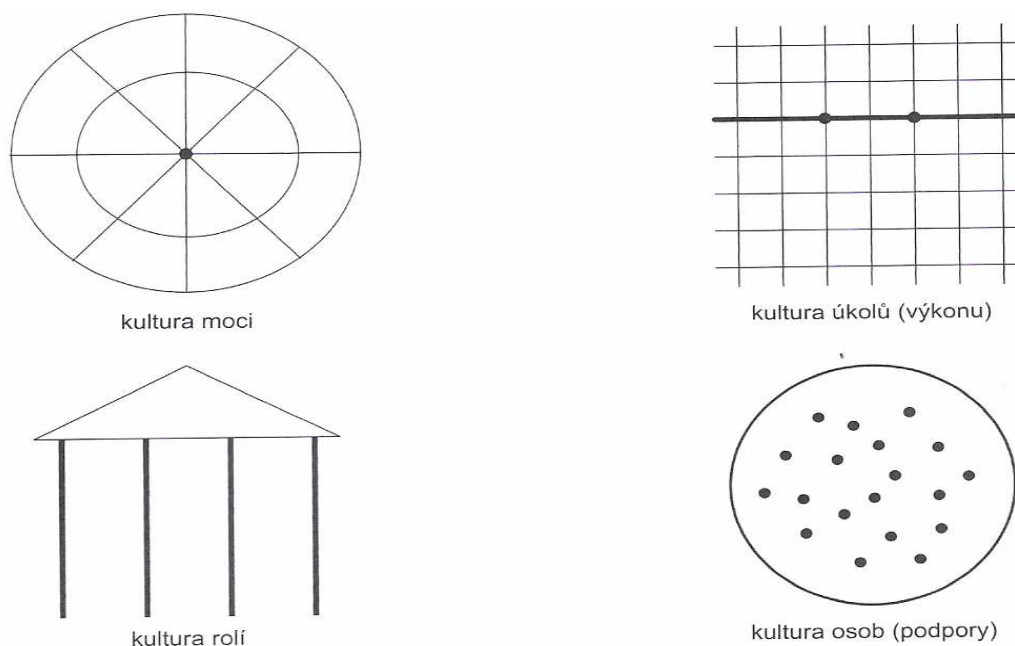
<b>Autor</b>	<b>Rok</b>	<b>Typologie firemní kultury</b>
Deal Kennedy	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
Handy	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
Pfeifer Umlaufová	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na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

Zdroj: ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. 88s. ISBN 80-7357-046-7

### **1.3.1. Typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře**

Typologie Rogera Harrisona publikovaná v roce 1972 patří patrně mezi první publikované typologie podnikové kultury . Jedná se o základní vymezení na čtyři typy s orientací na moc, na roli, na úkol a na lidi.V souvislosti s organizační strukturou firmy na Harrisona navázal, typologii rozpracoval a také popsal typy kultury pomocí jednoduchých piktogramů Charles Handy. (Lukášová, 2010)

**Obrázek 2: Schématické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy kultury podle Ch. Handyho**



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna, 1.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s.,2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0

**Kultura moci** je kulturou charakterizovanou rozhodovací mocí osob v centru organizace, které mohou vše a rovněž o všem rozhodují. Existuje jen málo pravidel a procedur, atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politického manévrování.

**Kultura rolí** se opírá o pravidla, normy, postupy a plány. Rolí se rozumí popis práce, respektive chování, které je od pracovníka očekáváno. Popis pracovního místa je důležitější než pracovník, který tuto pozici zastává. (Armstrong, 20007)

**Kultura úkolu (výkonu)** je založena na vybírání vhodných lidí a sestavování týmů pro splnění zadaných úkolů, cílů, projektů. Význam má týmová práce založená na fungujících vztazích.

**Kultura osob (podpory)** je kulturou v níž je ve středu zájmu jedinec. Při spojení několika jedinců nemá žádný z nich nadřazené postavení a vztahy mezi jedinci jsou partnerské. (Lukášová, 2010)

### 1.3.2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Deal a Kennedy formulovali typologii podnikové kultury ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí. Došli k závěru, že z tohoto pohledu je možné identifikovat čtyři základní typy kultury: kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a kultura procesní, pro které jsou určující dvě základní hlediska trhu, a to míra rizika spojená s aktivitou firmy a rychlostí reakce trhu na aktivity firmy.

Obrázek 3: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho

<i>Rychlost zpětné vazby</i>	<b>Velká</b>	Kultura „ <i>tvrdé práce</i> “	Kultura „ <i>drsných hochů</i> “
	<b>Malá</b>	„ <i>Procesní</i> “ kultura	Kultura „ <i>sázky na budoucnost</i> “
		<b>Malá</b>	<b>Velká</b>
<i>Míra rizika</i>			

Zdroj: PFEIFER, I., UMLAUFOVÁ, M., Firemní kultura, Praha: Grada, 1993. 130s. ISBN 80-7169-018-X

Kultura drsných hochů se vyznačuje heslem „všechno nebo nic“. Pro příslušníky této kultury je typický individualismus, vysoká rizikovost, potřeba rychlé zpětné vazby. Ve firmách s touto kulturou panuje soupeřivost a napětí, tvrdý přístup k sobě i ostatním.

Kultura tvrdé práce uplatňuje rovněž požadavek na rychlou zpětnou vazbu trhu. Míra rizika je však nízká a důraz je kladen na iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Důležitou hodnotou kultury je zaměření na zákazníka a jeho potřeby.

Kultura sázky na budoucnost je typická pro firmy, kde jsou rizika rozhodování velká, investovány jsou milionové prostředky a úspěšnost investice je zjištěna až po mnoha letech. Zpětná vazba je tedy velmi pomalá. Rozhodnutí, na kterém závisí budoucnost celé firmy musí být tedy promyšlené, uvážené, prověřené a rizika musí být maximálně eliminována.



Procesní kultura je spojena s nízkým rizikem a zanedbatelnou či žádnou zpětnou vazbou. Procesní kultura se uplatní ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce a výhledu do budoucna. (Bělohlávek, 1996)

### **1.3.3. Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace**

Typologií podnikové kultury formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace popisuje L. M. Miller jako fáze životního cyklu, kdy hovoří o šesti fázích životního cyklu, periodách vitality a růstu a periodách úpadku a rozpadu. Fáze označil názvy odvozenými od stylů vedení, které jsou pro jednotlivé fáze typické. Jedná se o fáze Proroka, Barbara, Budovatele a Objevitele, Administrátora, Byrokrata a Aristokrata. Ovlivnění vývoje a podpora rozvoje firmy ze strany manažerů je možná, jestliže manažeři pochopí postupný vývoj organizace a přizpůsobí příslušné fázi vývoje adekvátní styl vedení. (Lukášová, 2010)

### **1.3.4. Typologie formulované ve vztahu k tendencím chování organizace**

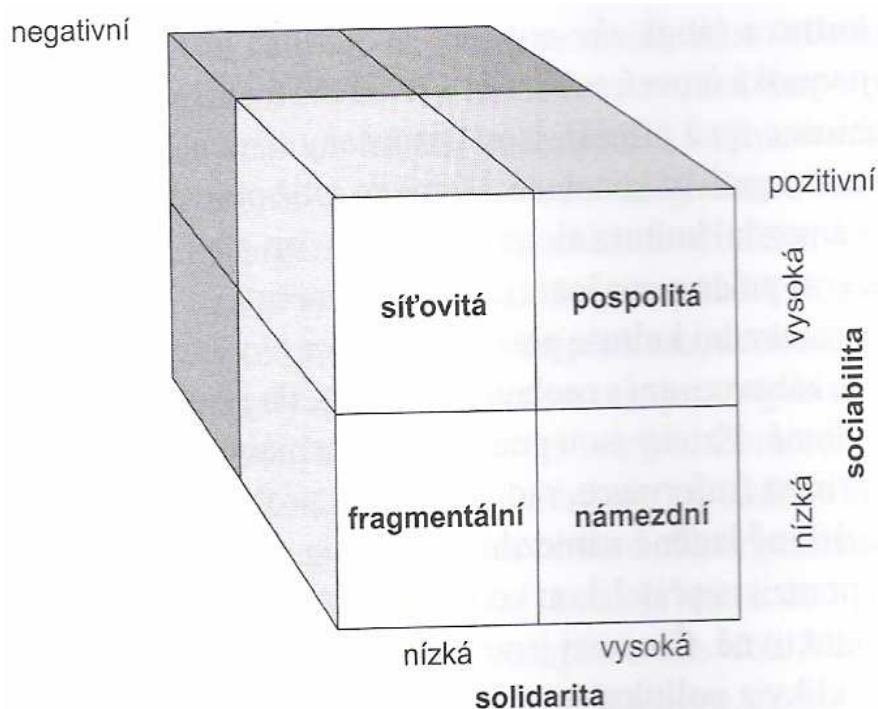
Do této kategorie je zařazen Kompasový model W. Hall, který lze označit jako vzorec kulturních stylů chování. V rámci jednotlivých segmentů (jedinec, oddělení, firma, odvětví, dceřiná společnost, národ) a vzájemných „vztahových“ segmentů mezi jednotlivými segmenty považuje autorka za klíčovou dimenzi asertivity a dimenzi citlivosti. V těchto dimenzích pak rozlišuje čtyři kulturní styly: severní, jižní, západní a východní.

Na stejném principu, tedy na analogii mezi chováním jedince a chováním organizace je založena i organizační typologie W. Bridgese. Na základě Jungovy teorie vychází ze čtyř dvojic protikladných tendencí: extroverze vs. introverze, smyslové vs. intuitivní vnímání, analytické vs. citové zpracování, usuzování vs. vnímání.

Obsah kultury organizace z hlediska vztahů v ní, zejména s ohledem na charakter těchto vztahů a jejich důsledků na efektivitu organizace postihuje teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese. Hlavní dvě roviny zájmu jsou sociabilita a solidarita, dalšími

klíčovými pojmy je pozitivní či negativní forma kultur. Kombinací dvou rovin vznikají čtyři typy kultury: síťovitá, námezdní, fragmentární a pospolitá. (Lukášová, 2010)

**Obrázek 4: Model „krychle 2S“ Goffeho a Jonese**



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna, 1.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s.,2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0

Je třeba uvést, že kultura každé firmy má svá specifika a dávku individuality a příklady uvedených typologií jsou přehledem ideálních modelů, které se mohou stát vodítkem pro diagnostiku konkrétní firmy.

### 1.3.5. Silná a slabá firemní kultura

Pro analýzu a diagnostiku kultury firmy podle úrovně a míry vlivu samotné kultury organizace na jednání a chování jejich členů se nabízí dělení na slabou a silnou kulturu. Slabá podniková kultura se projevuje vnitřní nestálostí názorů, špatnou komunikací v rámci organizační struktury a její vliv v rámci řídicích systémů firmy je nezřetelný.

Silná podniková kultura je charakterizována těmito znaky:

- Jasnost a zřetelnost - jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat spolupracovníkům najevo, jaké jednání je považováno za správné, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.
- Rozšířenost - je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- Zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem jednání. (Šigut, 2004)

#### **1. 4 Prvky a struktura firemní kultury**

Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány zcela jednoznačně. Podle Armstronga (2007) jsou prvky charakterizující kulturu organizace hodnoty, normy, artefakty a styl vedení nebo řízení.

Vysekalová, Mikeš (2009) ve výčtu čtyř základních prvků firemní kultury uvádějí symboly, hrdiny, rituály a hodnoty.

Nejčastěji jsou jako prvky organizační kultury uváděny: základní přesvědčení (příp. základní předpoklady), hodnoty, normy, postoje a artefakty s rozlišením na artefakty materiální a nemateriální povahy. (Lukášová, 2010)

Základní přesvědčení představuje zafixované představy o fungování reality, které jsou ve firmě považovány pracovníky za samozřejmé, nezpochybnitelné, pravdivé a stabilní. Jsou natolik samozřejmé, že nepodléhají diskusi. (Lukášová, 2010)

Hodnoty vyjadřují etický přístup zaměstnance k firmě, k jejím záměrům, strategii, k pracovní skupině a kolegům. Vyjadřují sdílení toho, co posuzovat jako dobré nebo špatné, odpovědné či neodpovědné. Je důležitý soulad hodnot proklamovaných např. v

etickém kodexu firmy s hodnotami skutečně sdílenými a uplatňovanými v každodenním životě firmy. (Barták, 2010)

Normy jsou neformální pravidla chování předávaná ústní formou, označovány též jako „pravidla hry“. Jsou nepsaným návodem, jak by se lidé v organizaci měli chovat. Určují nejen předpokládané chování, ale i názory, postoje, vystupování a dokonce i způsob oblékání. Porušení norem je negativně vnímáno. (Armstrong, 2007)

Termínem postoj označujeme vztah ke konkrétnímu objektu, osobě, věci, události či problému. Tento termín je většinou autorů chápán jako pojem komplexní, který zahrnuje tři složky vázané, či vztahující se k objektu postoje: složku kognitivní (názory), složku efektivní (emoce) a složku konativní (sklony k jednání). (Lukášová, 2010)

Artefakty, symboly materiální povahy jsou vytvořeny lidmi, jsou smyslově vnímány a jejím hlavním cílem je specifikace a odlišení firmy od ostatních firem. Představují „slupku“ firmy, která je zjevná vnějším pozorovatelům i partnerům firmy. Jedná se především o loga, firemní barvy, architekturu budov, propagační a dárkové předměty, ale i vzhled a úpravu firemní korespondence a písemností. (Tureckiová, 2004)

Vzájemnou souvislost prvků firemní kultury a jejich strukturu postihuje Scheinův model organizační kultury, ve kterém autor rozeznává tři úrovně podnikové kultury:

- Souhrn základních představ – základní přesvědčení
- Sociální normy a standardy jednání - hodnoty a normy
- Systém symbolů – artefakty

V první úrovni jsou obsaženy základní představy pracovníků firmy, jejich myšlenky a názory o povahách a charakterech lidí, o souvislostech s okolním světem. Jedná se o rozsáhlý komplex názorů, který je prakticky neidentifikovatelný.

Druhá úroveň zahrnuje standardy jednání a sociální normy, které vznikly ve firmě na základě podnikové ideologie a managementem podniku stanovených pravidel a zásad jednání.

Třetí rovina pak zahrnuje systém symbolů, který je cíleně stanovený a ovlivňovaný. Jedná se o oblečení, loga, obřady a rituály, ale i formu společenského styku. (Šigut, 2004)

**Obrázek 5: Scheinův model organizační kultury**



Zdroj: LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna, 1.vyd. Praha: Grada Publishing,a.s.,2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0

Scheinův model je modelem nejznámějším a řada dalších autorů se s tímto modelem ztotožňuje nebo jej dále rozpracovává - např. Schneider a Barsoux, 1997 nebo Lunberg, 1985. Lehkou odchylku můžeme zaznamenat u J.P. Kottera a J.L.Hesketa (1992), kteří stejně jako G. Hofstede (1991) rozlišují ve struktuře organizační kultury pouze dvě úrovně. (Lukášová, 2010)

## 2. Vznik a vývoj firemní kultury

### 2.1 Vznik

Za první zmínku v souvislosti s podnikovou kulturou lze považovat rok 1952, kdy se objevuje Jaquesova poznámka o kultuře v továrně a způsobu myšlení a provádění společných věcí, které se nově příchozí musí učit. V kontextu managementu se další zmínky o firemní kultuře, zejména v americké literatuře objevují v 60. letech dvacátého století, kde Blake a Mouton naznačují souvislosti mezi organizačními znaky ve spojitosti s kulturou organizace a jejím výkonem. (Brooks, 2003) Zájem o pojem podnikové kultury vyvolal ekonomický růst Japonska v 70. a 80. letech minulého století, kdy díl úspěchu v souvislosti s efektivním řízením podniku je připisován i podnikové kultuře. Téma podnikové kultury se stala námětem mnohých odborných publikací – zejména Deala a Kenedyho, Peterse a Watermana a dalších. Do dnešní doby bylo na téma vzájemné vazby podnikové kultury a výkonnosti podniku vydáno ve světě velké množství publikací a pojem firemní, organizační či podniková kultura se stal nedílnou součástí slovníku manažerů. (Lukášová, 2010)

Pokud se zaměříme na otázku vzniku firemní kultury, je třeba shrnout výsledky vědeckých disciplín a na základě jejich propojení zmínit výsledné faktory, které podnikovou kulturu ovlivňují. Tyto determinanty vzniku, ale také změn firemní kultury Šigut (2004) rozděluje takto:

- Podle zdrojů působení
  - na vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu )
  - na vlivy vnější (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky)
- Podle možností jejich ovlivnění
  - na v zásadě ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu )

- o na obtížně ovlivnitelné faktory (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky)

Pochopení a uvědomění si významu vnitřních a vnějších determinantů firemní kultury, naznačující zjednodušeně i jistá rizika, nabízí přehledně níže uvedená tabulka.

**Obrázek 6: Determinanty firemní kultury**

<b>Hmotné determinanty</b>	<b>Nehmotné determinanty</b>
majetek firmy	zájmy vlastníků
úroveň vybavení	zájmy managementu
	zájmy zaměstnanců
<b>Minulé determinanty</b>	<b>Současné determinanty</b>
historie firmy	používané struktury a procesy
dějiny národa	legislativa
<b>Ovlivnitelné determinanty</b>	<b>Neovlivnitelné determinanty</b>
úroveň vzdělanosti zaměstnanců	stáří firmy
právní forma firmy	národní mentalita
<b>Determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné kultury firmy</b>	<b>Determinanty podporující tuto shodu</b>
setrvačnost vžitě kultury	kvalitní řídicí impulzy

Zdroj: PFEIFER, I., UMLAUFOVÁ, M., Firemní kultura, Praha: Grada, 1993. 130s. ISBN 80-7169-018-X

Na vytváření podnikové kultury se podílejí i další vlivy mezi které patří často uváděné vývojové stádium rozvoje podniku, pozice na trhu a jeho ekonomický úspěch. Ve výčtu nelze opomenout i obor, ve kterém firma působí, lokální prostředí, ve kterém se firma pohybuje a dále sociální vztahy a vazby uvnitř firmy. (Šigut, 2004)

## 2.2 Vývoj

Firemní kulturu může, jak je patrné z výše uvedeného, ovlivnit široké spektrum různých vlivů, jejichž působení přinese i řadu problémů. Problémy, které organizace v průběhu svého vývoje řeší, způsobují u pracovníků firmy neklid a pocit stresu a nejistoty. Cílem tedy je nalezení rychlého a funkčního řešení, které vrátí pracovníkům

zpět pocit jistoty. Nalezení funkčního řešení znamená pro pracovníky zkušenost a zároveň mají tendenci implementovat nalezená řešení a vzorce chování vždy ve srovnatelných situacích i v budoucím období. (Lukášová, 2010)

K utváření podnikové kultury dochází pomocí základního mechanismu, jakým je sociální učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů. Jeho základem jsou dva hlavní principy, někdy označované i jako fáze :

- redukce úzkosti
- pozitivní posilování (Schein, 1985)

Svou roli při formování podnikové kultury mají osobnosti vlastníků firem, případně osobnosti vrcholového managementu se svými hodnotami, vizemi a stanovenými principy. Vrcholoví manažeři mají možnost systematicky a cíleně prostřednictvím svého úspěšného řízení ovlivňovat podnikovou kulturu v souvislosti s měnícím se podnikatelským prostředím. (Šigut, 2004)

I když neexistují pevně stanovené postupy, jak vytvářet ideální podnikovou kulturu, mělo by být snahou managementu, se alespoň o její vytvoření ve svěřených firmách pokusit a nadále podnikat kroky k jejímu posílení a podpoře. Lze totiž říci, že vhodná, efektivní a přiměřená kultura má vliv nejen na chování zaměstnanců v organizaci, ale i na její výkon. Pokud existuje nevhodná či nepřiměřená podniková kultura, pak je úkolem manažerů se postarat o to, aby byly vytvořeny plány a proveden pokus směřující k její změně. (Armstrong, 2007)

### **2.3 Změna firemní kultury**

Kdy tedy měnit podnikovou kulturu? Jak uvádí Pfeifer a Umlafová (1993) je signálů ke změně podnikové kultury hned několik:

- Stávající kultura neodpovídá změnám podmínek prostředí
- Nová strategie firmy se neshoduje se stávající podnikovou kulturou
- Podnik přechází do další vývojové etapy
- Dochází k řádové změně velikosti podniku
- Dochází k závažné změně v předmětu podnikání
- Mění se postavení podniku na trhu



- Dochází k fúzi či převzetí podniku
- Změna je očekávaná v souvislosti se změnou technologie a podnikatelského prostředí

Před zahájením procesu změny je nutné nejprve provést následující kroky:

- Provést analýzu a zhodnocení stávající kultury
- Formulovat novou podnikovou kulturu v souladu se strategií firmy
- Odhadnout množství rizik, ke kterým může dojít konfrontací stávající a nové podnikové kultury
- Určit podstatu žádoucího výsledku a rozsah změn

Po zjištění rozsahu změn a stanovení priorit je třeba zvážit, jaké činitele změny použít pro jednotlivé oblasti, např:

- Pro výkonovou oblast – systémy odměňování, procesy řízení pracovního výkonu, podíly na hospodářských výsledcích
- Pro oblast oddanost pracovníků – programy komunikace, vytváření podmínek spolupráce a důvěry
- Pro oblast kvality – programy soustavného zlepšování kvality
- Pro zákaznickou oblast – programy péče o zákazníky
- Pro oblast týmové spolupráce – týmové odměňování, vzdělávání zaměřené na fungování a formování týmu
- Pro oblast stanovených hodnot – porozumění a akceptování hodnot, zapojení pracovníků do definování hodnot. (Armstrong, 2007)

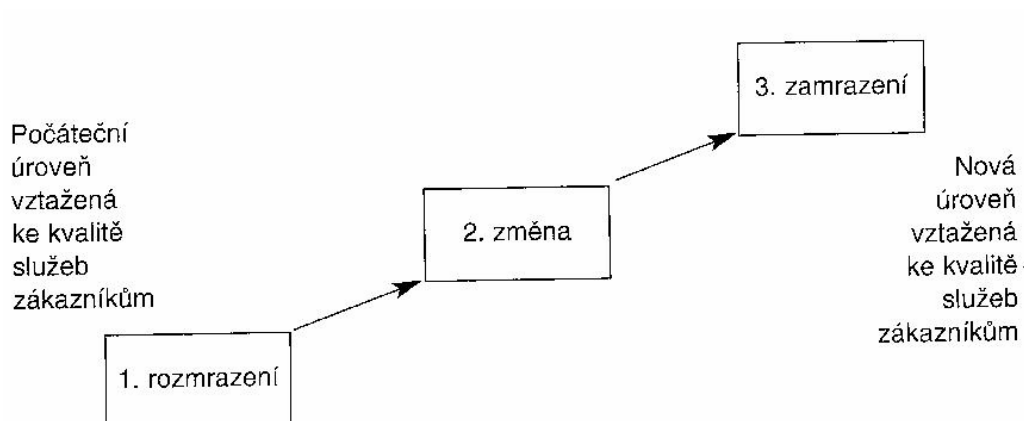
Z hlediska průběhu a charakteru nabízí Brown (1995), ale také Sackmann (2002) a Alvesson a Sveningsson (2008) rozlišení na dva základní typy změny, a to revoluční a evoluční. V rámci obou uvedených typů lze diagnostikovat změnu primární a dobrovolnou.

K problematice řízené změny se upíná pozornost mnoha autorů – Schein (1999), Koster (1996). V jejich uváděných modelech nacházíme shodu ve smyslu zpracovaných fázových postupů se shodným počátkem, kterým je identifikace potřeby změny a závěrem v podobě vyhodnocení. (Lukášová, 2010)

Původně Lewinův tříetapový model byl rozpracován Scheinem a uvádí následující etapy:

- Rozmrazení – zavedení postojů a zásad
- Zavedení změny – seznámení se s novými hodnotami, postoji, zavedení do praxe
- Zamrazení – ustálení nového modelu za pomoci podpůrných nástrojů

**Obrázek 7: Tříetapový model změny podnikové kultury dle Scheina**



Zdroj: ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. 88s. ISBN 80-7357-046-7

Tento model stejně jako uváděný model změny Schwarze a Davise (1981) doplněný na čtyři fázové kroky má stejný rámec. Začíná poznáním firemní kultury, pokračuje vytvořením vize její změny a pomocí zásahů do kultury docílí její změnu. Autoři pro realizaci změny firemní kultury v zásadě stanovují dva postupy:

- Shora dolů
- Zdola nahoru

Oba dva postupy nalezly v odborné literatuře své odpůrce i zastánce jelikož v obou postupech nalézáme klady i zápory. V převážné většině se však odborníci shodují a doporučují postup shora dolů. Zejména z tohoto důvodu klíčová role v procesu změny podnikové kultury je přisuzována liniovým manažerům, kteří svými postoji a názory jsou nejbližší výkonným zaměstnancům, tedy těm, kteří jsou i nejbližší zákazníkovi. (Šigut, 2004)

## 3. Vliv firemní kultury na organizaci

### 3.1 Funkce firemní kultury

Vliv firemní kultury má široký záběr a dopad na mnohé oblasti podniku. Efekt vlivu firemní kultury je závislý na míře společně sdílených a rozvíjených představ, hodnot a přístupů všech pracovníků, provádění činností ve firmě a jejich výsledcích. Zásadní vliv firemní kultury můžeme sledovat ve spojitosti:

- Podnikové kultury a strategie, kde mezi kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah. Soulad mezi obsahem strategie a obsahem kultury je podmínkou dlouhodobé úspěšnosti organizace.
- Podnikové kultury a výkonnosti organizace, kde dosažení výkonnosti je podmíněno přiměřeně silnou kulturou, která je adaptivní, kontextuálně a strategicky vyvážená a podporující angažovanost a loajalitu svých členů. (Lukášová, 2010)

Dopad vlivu firemní kultury se promítá především do dvou oblastí. Jak uvádí Pfeifer a Umlaufová (1993) kultura firmy má dvě funkce:

- Vnější, které představují
  - Způsob firmy přizpůsobení se okolním podmínkám
  - Image firmy
- Vnitřní, které představují
  - Způsob začlenění nového (zaměstnance, řídicí metody, technologické postupy, strategické záměry) uvnitř firmy
  - Prosazování strategie firmy

Jiný pohled a vymezení funkcí firemní kultury ve vztahu k organizaci a jednotlivci uvádějí Lukášová, Nový a kolektiv (2004), kteří představují firemní kulturu jako:

- Redukující konflikty uvnitř organizace
- Zabezpečující kontinuitu a zprostředkující koordinaci a kontrolu

- Redukující nejistotu pracovníků a ovlivňující pracovní spokojenost
- Motivující zdroj pracovníků
- Konkurenční výhodu firmy

Ve všech uvedených případech se předpokládá, že tyto funkce plní pouze dostatečně silná a obsahově relevantní podniková kultura, která je pracovníkům srozumitelně zprostředkovávaná. Nelze počítat s tím, že takto vyvážené firemní kultury nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu.

### **3.2 Význam firemní kultury**

Autoři zabývající se firemní kulturou v teoretické rovině, se spolu s odborníky z praxe shodují na neoddiskutovatelném přínosu firemní kultury pro organizaci, a to v mnoha ohledech. Zdůrazňují její význam pro realizaci poslání a strategie organizace. Současně však zmiňují i riziko kontraproduktivnosti v případě, že obsah a forma firemní kultury nejsou v souladu s konkrétními cíly a strategií organizace. Význam firemní kultury shledávají i ve zlepšování efektivnosti organizace a řízení změn. Právě pro oblast řízení změn se význam firemní kultury s ohledem na budoucnost podniků jeví jako klíčový. (Šigut, 2004)

Nový (1993) v souvislosti s významem firemní kultury ve vztahu k řídicím procesům hovoří o synergickém efektu mezi podnikovou kulturou a procesy koordinace, integrace a motivace. Vliv firemní kultury na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto řídicích procesů.

Šigut (2004) na základě své manažerské praxe došel k závěru, že firemní kultura napomáhá překonávání určitých bariér, které lze ve větším či menším rozsahu nalézt v každé organizaci. Bariéry rozdělil do tří vrstev a označil jako:

- Bariéru ekonomických zájmů
- Bariéru kompromisů mezi příkazy vedení a motivací řadových pracovníků

- Bariéru nedůvěry řadových pracovníků k vedení /vlastníkům/ podniku

**Obrázek 8: Bariéry v podniku**



Zdroj: ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. 88s. ISBN 80-7357-046-7

Uvedené schéma může být námětem ke zkoumání jednotlivých prvků firemní kultury v prostředí výrobní, nevýrobní či obchodní sféry.

Význam firemní kultury je nutno bezesporu spatřovat i v prosazování etických aspektů práce a korektního zacházení se zaměstnanci. Bez ohledu na to, že prvořadým cílem podniku je především dosažení zisku, je jasné, že jej nelze dosahovat za každou cenu. Za tímto účelem jsou vytvářeny ve firmách vlastní etické kodexy. Tyto dokumenty v souladu s hodnotami podniku a v zájmu jeho současných i budoucích potřeb stanovují normy a principy, které určují vztahy všech zúčastněných stran v rámci podnikání firmy. Kodexy zahrnují aspekty uvnitř i vně firmy – vztahy mezi zaměstnanci, jednání směrem k jednotlivým zákazníkům, obchodním partnerům a dodavatelům, státním orgánům, ale i podnikovému okolí či životnímu prostředí.

## 4. Charakteristika vybraného podniku

### 4.1 Základní údaje o podniku

Počátky poštovníctví v českých zemích spadají do roku 1526, kdy za vlády Ferdinanda I. Habsburského dochází k zavedení pravidelných poštovních spojení mezi Vídní a Prahou a to zejména z důvodu bezproblémové komunikace mezi nově vzniklými orgány státní správy. Od té doby prošla pošta historickým vývojem čítajícím období reforem 18-19.století, zahrnující i etapu komunikační revoluce, přes období československé pošty prvorepublikové, válečné, pošty po roce 1945 až do období pošty na prahu nového tisíciletí. (Čtvrtník, Galuška, Tošnerová, 2008)

V současné době je Česká pošta,s.p. (dále jen „Podnik“ nebo „Česká pošta“) státním podnikem. Je právnickou osobou provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Zakladatelem Podniku je stát. Podnik byl založen ke dni 1.1.1993 a funkci zakladatele k tomuto dni vykonávalo Ministerstvo dopravy a spojů. Základní údaje Podniku k 1.1.2012 uvádí tabulka.

#### Obrázek 9: Základní údaje Česká pošta, s.p. k 1.1.2012

<b>Název:</b>	Česká pošta, s. p.
<b>Právní forma:</b>	Státní podnik
<b>Sídlo:</b>	Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99 tel: 221 131 111
<b>IČ:</b>	47114983

**ID datové schránky:** kr7cdry

<b>Statutární orgán:</b>	Generální ředitel: Ing. Petr Zatloukal
<b>Zakladatel:</b>	Ministerstvo vnitra České republiky Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7 - Letná

Zdroj: [www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz)

Podnik je zapsán pod svým identifikačním číslem v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu A, vložka 7565. Česká pošta je podnikatelským subjektem v souladu se zákonem č.77/1997 Sb., o státním podniku ve znění jeho pozdějších úprav. K 31.10.2010 vykonávalo funkci zakladatele Podniku jménem státu Ministerstvo vnitra České republiky. Činnost Podniku podléhá regulaci Českého telekomunikačního úřadu. Orgány České pošty jsou generální ředitel a dozorčí rada. Statutárním orgánem Podniku je generální ředitel.

Hlavním předmětem činnosti Podniku je provozování poštovních služeb a provozování zahraničních poštovních služeb. Kromě těchto stěžejních služeb poskytuje Česká pošta také obstaravatelské služby pro Českou správu sociálního zabezpečení v podobě důchodové služby, služby pro loterijní a sázkové společnosti a služby pro alianční partnery. Stále větší význam nabývá poskytování elektronických služeb a služeb e-Governmentu. S Českou poštou je spojena i agenda související s emisní politikou, realizací emisního plánu poštovních známek a služeb pro filatelisty. Své služby poskytuje Podnik v plně konkurenčním prostředí s výjimkou výhrady na listovní zásilky do 50g. Tento monopol však do konce roku 2013 ztratí. Rozhodl o tom v roce 2008 Evropský parlament, který schválil liberalizaci poštovního trhu v celé Evropské unii.

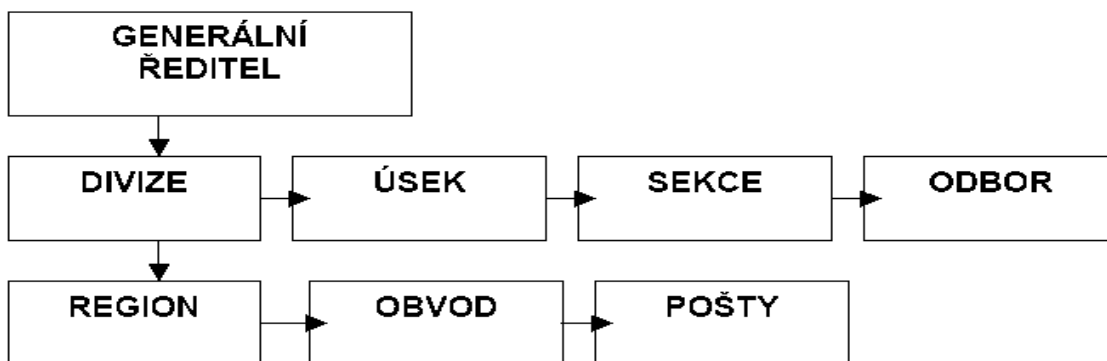
Vláda České republiky svým usnesením č.836 ze dne 18.7.2007 rozhodla o přípravě privatizačního projektu, kterým by byl Podnik transformován na akciovou společnost s dočasným 100% podílem akcií v držení státu. Tento projekt byl Ministerstvu financí předložen. Transformace však byla odložena a nové datum transformace zatím nebylo stanoveno.

## **4.2 Organizační struktura podniku**

Jak vyplývá z organizačního řádu České pošty, je pro základní koncepci organizace stěžejním úkolem zajistit pomocí organizačních složek správu poštovní sítě ve vymezeném území a rovněž výkon infrastrukturních služeb pro vnitřní potřeby podniku. Dle obecně známých typů organizačních struktur lze charakterem zařadit

organizační strukturu Podniku jako liniově štábní. Aktuální hierarchické uspořádání nabízí podrobně rozpracovaná tabulka. (viz. příloha č. 1), v jednoduchém schématu pak níže.

**Obrázek 10: Organizační struktura Podniku**



Zdroj: Organizační řád České pošty, s.p. 2011

Poskytování poštovních služeb se odehrává na poštách, které tvoří poštovní síť. Celkový počet poboček k 31.12.2010 včetně míst Partner<sup>1</sup> je 3385. Struktura a provoz poštovní sítě náleží do kompetence Divize provoz a logistika. V rámci České republiky je dle daného území dále poštovní síť spravována Regiony, kterých je celkem osm. Regiony jsou dále rozděleny na menší celky, kterými jsou obvody. Počty obvodů v rámci jednotlivých Regionů jsou různé. Česká pošta, s.p. je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice. Přepočtený evidenční počet zaměstnanců k 31.12.2010 činil 34374.

**Obrázek 11: Struktura zaměstnanců v Podniku**

Doručovatelé	11 780	34,27 %
Obsluha pošt	10 229	29,76 %
Přeprava	3 087	8,98 %
Správní aparát	2 451	7,13 %
Ostatní	6 827	19,86 %
Celkem	34 374	100 %

Zdroj: Výroční zpráva České pošty, s.p. 2010

<sup>1</sup> Pošta PARTNER je označení pro pobočku, kterou na základě smlouvy, jasně vymezující povinnosti a také finanční odměnu, provozuje smluvní partner .



## **5. Analýza firemní kultury podniku**

### **5.1 Cíle a strategie podniku**

Jak je prezentováno ve Výroční zprávě Podniku z roku 2010, cílem České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami. Česká pošta zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb a usiluje o jejich efektivitu. Při vědomí své společenské role a sociální odpovědnosti chce být efektivním a atraktivním zaměstnavatelem. Ve své další činnosti reaguje na čtyři klíčové trendy ovlivňující trh a konkurenční prostředí, jakými jsou:

- nové technologie
- změna způsobu komunikace způsobená rozmachem internetu
- měnící se potřeby zákazníků
- liberalizace poštovních služeb.

Cílem České pošty je navázat úzkou spolupráci se státní správou, a to nejen prostřednictvím husté sítě svých poboček, ale i novými formami. Proto se stala provozovatelem unikátního systému „datových schránek“ a datových sítí Ministerstva vnitra. Za nezbytnou považuje zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti.

### **5.2 Etický kodex a firemní hodnoty**

Z důvodu potřeby jasně stanovit principy a pravidla jednání zaměstnanců, ať již navenek nebo uvnitř organizace, byl sestaven etický kodex České pošty (viz. příloha č. 2), jehož součástí jsou firemní hodnoty (viz příloha č. 3). Firemní hodnoty jsou základem výkonové a zákaznický orientované firemní kultury České pošty, která charakterizuje pracovní přístup a chování zaměstnanců. Dalším účelem stanovení

firemních hodnot je dosáhnout souladu jejich obsahu s chováním zaměstnanců Podniku a předcházet tak jednání, které by bylo v rozporu s pracovními předpisy či etickými principy. Společným cílem zaměstnanců je podporovat a rozvíjet následující firemní hodnoty:

- Spokojený zákazník je náš cíl
- Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu
- Odpovědnost je pro nás samozřejmostí
- Hledáme nové cesty
- Jsme loajální tým

Etický kodex organizace a stanovené hodnoty mají smysl především tehdy, vychází-li ze skutečných a konkrétních potřeb firmy. Tvorbě firemních hodnot byla věnována velká pozornost a v roce 2009 realizován pilotní projekt, kdy u vybraného vzorku - 74 pošt ze všech 8 Regionů bylo provedeno šetření (viz.příloha č.4), na základě kterého byl stanoven výchozí stav firemní kultury České pošty,s.p.

**Obrázek 12: Stav firemní kultury 2009**



Zdroj: Vyhodnocení pilotního projektu, sebehodnocení vedoucích pošt ( vzorek 74 pošt),2009

Firemní hodnoty jsou od roku 2009 pomocí školicích programů a tréninků implementovány do řad provozních pracovníků. Firemní hodnoty jsou rovněž součástí procesu hodnocení pracovníků. Kromě etického kodexu, který je základní interní podnikovou normou, jsou součástí provozních předpisů vydány „Zásady chování pracovníků pošt“ (viz. příloha č.5), které jsou cíleny na pracovníky přepážek a doručovatele a povinností vedoucích pracovníků je dohlížet na to, aby se pracovníci chovali v souladu s těmito zásadami.

### 5.3 Artefakty, symboly

Česká pošta má řadu daných, nezaměnitelných a firmu identifikujících artefaktů a symbolů, které si i přes svůj historický vývoj nesou tytéž určující prvky. V rámci České pošty jsou nejzásadnějšími:

**Logo** ve tvaru zahnuté trubky je využíváno i zahraničními operátory poštovních služeb a pro národní identifikaci je určující šíře vyobrazené trubky a směr přední části širšího konce trubky. Logo je zobrazeno jako základní dvoubarevná varianta ve firemních barvách, kterými jsou modrá a žlutá. Dále pak ve variantách ve stupních šedi, jednobarevné žluté, jednobarevné modré a jednobarevné černé variantě. Posledně uvedená varianta je využívána obvykle jako identifikace na firemní korespondenci a vnitřních dokumentech firmy – směrnících, metodických pokynech, věstnících a ostatních dokumentech. Ve všech uvedených případech je možné se setkat s variantou „na délku“ a „na šířku“. (viz. příloha č. 6)

**Obrázek 13: Základní dvoubarevná varianta loga České pošty,s.p.**



Zdroj: [www.ceskaposta.cz](http://www.ceskaposta.cz)

Logo je dále ve vztahu k veřejnosti prezentováno na propagačních materiálech – letácích a brožurách, vizitkách, vývěskách v interiéru pošt, vydávaných podacích potvrzeních a podacích štítcích na určitých druzích zásilek. Nechybí na poštovním materiálu a to na poštovních pytlích, přepravek na listovní zásilky a taškách pro doručovatele.

**Architektura** budov není vždy zcela identická vzhledem k historickému vzniku jednotlivých poboček. Sjednocujícím prvkem jsou však opět firemní barvy a jednotná podoba vizualizace, která je dána vnitřním předpisem a normou, a také jednotný informační systém v interiéru pošt. Jednotná pravidla jsou dána i pro označení přepážek či označení klávesnic na elektronických zařízeních sloužících k vyvolávání klientů, jednotné piktogramy umístěné na vstupních dveřích do pošt. Budovy jsou značeny cedulemi s logem na budovách pošt, nebo na stojanech před budovami. Umístění cedulí, včetně pořadí označení cedulí aliančních partnerů a označením místa Czech Point je dáno opět vnitřním předpisem a normou a je jednotné. Budovy pošt ve větších sídelních celcích jsou doplněny i vlajkou s logem. Nejen na budovách pošt, ale i na vybraných stanovištích v rámci poštovních obvodů jsou rozmístěny poštovní schránky, které výjimečně nectí firemní barvy . Jsou oranžové barvy. Na štítcích u otvorů do schránky však opět nechybí logo.

**Vozový park** v současné době prodělává obnovu. Na rozdíl od let minulých firemní barvy nepokrývají celý rozsah vozového parku . Firemní barvy tj. modrá vozidla doplněná o žlutá loga jsou zachována pouze u provozních vozidel. U vozidel referentských a manažerských lze najít i barvy bílé a červené.

**Stejnokroje** jsou typickým prvkem pro zaměstnance typových pozic řadících se do skupiny provozních pracovníků. V závěru roku 2011 bylo zahájeno přestrojování provozních zaměstnanců do nové stejnokrojové kolekce, která se od staré liší jak střihem, tak provedením a materiálem, z kterého je kolekce zhotovena. Dominantní jsou opět firemní barvy modrá a žlutá. Použitá modrá je tmavší než v minulé kolekci a u přepážkových pracovníků a vedoucích pošt je varianta světle modré na košilích nahrazena bílou s proužky ve firemních barvách. Na stejnokrojích nechybí opět loga. Nutno doplnit, že pro ostatní zaměstnance, na které se nevztahuje stejnokrojová

povinnost neexistuje v podniku dress code, což by zejména u pozic, které přicházejí do styku s veřejností bylo vhodné.

Jako zástupce nemateriálních artefaktů je třeba zmínit alespoň ceremoniály a přenos informací uvnitř firmy.

**Ceremoniály** jsou tradičním prvkem a to zejména v oblasti sportovní a společenské. Podnik pro své zaměstnance pořádá sportovní hry a to ve variantě letní a zimní. Zvláště letní hry obsahují sportovní běžecké disciplíny se specifickými prvky vlastní „poštákům“, jako je např. štafetový běh s poštovní brašnou. Další oblíbenou sportovní aktivitou je celopodnikový Turnaj v bowlingu. Mezi kulturní akce opakující se s roční pravidelností patří Společenský večer České pošty,s.p. konaný v Paláci Žofín.( viz. příloha č.7)

**Přenos informací uvnitř firmy** zahrnuje kromě využívání nástěnek a vývěsek, osobní komunikace a systému pravidelných porad na jednotlivých řídicích úrovních i využívání internetu – tj. e-mailu, Intranetu a podnikového Portálu. Odborem komunikace jsou v pravidelném režimu vydávány Poštovní noviny, které jsou adresovány a dodávány každému kmenovému pracovníkovi Podniku. Pro řídicí dokumenty jsou jasně stanovené formáty dle jednotné vizualizace a s vnitřními dokumenty je pak možné se setkat v podobě rozhodnutí, opatření, příkazů, řádů, směrnic, metodických pokynů a pracovních postupů. Poskytování široké škály služeb je vázáno na dodržování Poštovních podmínek a také Provozních předpisů. Změny provozních předpisů jsou avizovány v Poštovních věstnících

## 6. Popis výzkumu

### 6.1 Cíl a hypotézy výzkumu

Výzkum bude zaměřen na vnímání a ztotožnění se s firemními hodnotami u vybraného vzorku provozních pracovníků. Lze předpokládat, že u pracovníků, kteří byli pověřeni zaměstnanci kvalitně seznámeni s danou problematikou, kterým byl věnován dostatečný časový prostor a podáno obsahové vysvětlení firemních hodnot, bude výsledek vnímání příznivější a budou firemní hodnoty považovat za nezbytnou součást naplňování cílů a strategie organizace, na rozdíl od pracovníků, u kterých bylo provedeno seznámení nedostatečně a formálně.

Cílem práce je analyzovat a popsat firemní kulturu v podniku Česká pošta, s.p., zejména pak zhodnotit, do jaké míry je firemní kultura a firemní hodnoty, které jsou součástí etického kodexu vnímány provozními zaměstnanci. V závěru bakalářské práce zformulovat doporučení, která mohou napomoci ke zlepšení vnímání firemních hodnot jejími provozními zaměstnanci

S přihlédnutím k cílům práce byly stanoveny následující hypotézy:

**H1: Provozní zaměstnanci byli seznámeni s firemními hodnotami, znají jejich obsah a rozumí jim.**

**H2: Provozním zaměstnancům byly firemní hodnoty představeny srozumitelně a jednoznačně.**

**H3: Provozní zaměstnanci pokládají firemní hodnoty za důležité a vnímají je jako nezbytnou součást naplňování cílů a strategie firmy.**

Jako hlavní metody výzkumu byly zvoleny vnitřní analýza firemní kultury podniku s využitím interních dokumentů se zaměřením na hodnoty a dotazníkové šetření.

## 6.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Pro výzkum byl vybrán vzorek provozních pracovníků organizační jednotky Obvod, ve kterém jsou zastoupeny jednotlivé typové pozice provozních pracovníků. Koncepce vzorku byla zvolena záměrně a to proto, aby bylo dosaženo reprezentativnosti výzkumného vzorku v návaznosti na zastoupení všech klíčových provozních typových pozic a bylo tak možno porovnat dosažené výsledky šetření v souvislosti se zastávanými typovými pozicemi provozních pracovníků. Strukturu pracovníků dle typových pozic představuje tabulka .

Tabulka č. 1: Struktura výzkumného vzorku dle typových pozic

Typová pozice	počet respondentů
Vedoucí pracovníci	39
Přepážkový pracovníci	89
Poštovní doručovatelé	149
Ostatní provozní pracovníci	29
celkem	306

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.3 Metody sběru dat

Jak již bylo uvedeno zvolenými metodami sběru dat bude pro analýzu a popis firemní kultury analýza vnitropodnikových dokumentů podniku Česká pošta,s.p. a to zejména základní podnikové normy – Organizační řád, Pracovní řád, Kolektivní smlouva a Etický kodex jehož součástí jsou firemní hodnoty. Nelze opomenout Výroční zprávy České pošty ,s.p. za uplynulá období. Obsahová analýza dokumentů umožní získat všechna dostupná formální data a informace o podniku.

Ke zjištění míry vnímání firemních hodnot provozními pracovníky byla zvolena kvantitativní metoda, realizovaná prostřednictvím dotazování. Dotazování bylo provedeno formou dotazníku. Pro sestavení dotazníku bylo použito celkem 14 uzavřených nebo polouzavřených otázek s možností odpovědi z nabízených variant.

Dotazník byl opatřen průvodním textem, kde byla respondentům zaručena anonymita. (viz. příloha č.8)

## **6.4 Sběr a zpracování údajů**

Anonymní průzkum byl zahájen v listopadu 2011 a uzavřen v lednu 2012. Jak již bylo zmíněno, celkovému počtu 306 respondentů byly distribuovány dotazníky v papírové podobě na jednotlivé pošty a předány respondentům prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých provozoven. Sběr dotazníků byl proveden opět prostřednictvím vedoucích pracovníků, dotazníky vloženy do připravených obálek a zaslány zadavateli dotazníku. Jednotlivé odpovědi obdržené prostřednictvím dotazníkového šetření byly dále statisticky zpracovány vždy za celý výzkumný vzorek a rovněž za jednotlivé typové pozice zastoupené ve výzkumném vzorku, a to jak číselnou hodnotou tak procentuelním vyjádřením s následným grafickým zobrazením. Procentuelní hodnota byla zpracovávána na jedno desetinné místo. I přes garanci anonymity nebyly u všech vrácených dotazníků vyplněny všechny úvodní identifikační údaje a to v oddíle pohlaví a věková kategorie. Lze se domnívat, že vzhledem k feminizaci v podniku se oslovení respondenti z řad mužů v souvislosti se zastávanou typovou pozicí obávali identifikace.

## **6.5 Interpretace údajů**

Jak již bylo zmíněno v podkapitole týkající se charakteristiky výzkumného vzorku, bylo osloveno celkem 306 respondentů z řad provozních pracovníků organizační jednotky typu obvod. Návratnost dotazníků je zásadní podmínkou pro další práci s požadovanými daty. V tomto prováděném výzkumu činil celkový počet vrácených dotazníků 170 kusů což představuje 55,6%. O počtu vrácených dotazníků v jednotlivých zastoupených typových pozicích vypovídá tabulka č.2.



**Tabulka č. 2: Počty vrácených dotazníků dle typových pozic**

Typová pozice	Počet respondentů	Vrácené dotazníky	
		ks	%
<b>Vedoucí pracovníci</b>	39	30	77
<b>Přepážkoví pracovníci</b>	89	54	60
<b>Poštovní doručovatelé</b>	149	73	49
<b>Ostatní provozní pracovníci</b>	29	13	45
<b>celkem</b>	306	170	56

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší návratnost bylo možné zaznamenat u skupiny vedoucích pracovníků (76,9%), ostatní typové pozice této hranice nedosáhly a návratnost měla klesající tendenci. Nejnižší byla zaznamenána u skupiny ostatních provozních pracovníků (44,8%).

Ze získaných identifikačních údajů umístěných v úvodu dotazníku bylo možné ještě zpracovat přehled respondentů v souvislosti s jejich dosaženým vzděláním.

**Tabulka č. 3: Struktura pracovníků dle dosaženého vzdělání**

Dosažené vzdělání	vedoucí pracovníci	pracovníci přepážek	doručovatelé	ostatní provozní pracovníci
<b>Základní</b>	0	0	4	0
<b>Vyučen</b>	5	14	48	3
<b>Středoškolské</b>	24	40	21	10
<b>Vyšší odborné</b>	1	0	0	0
<b>Vysokoškolské</b>	0	0	0	0

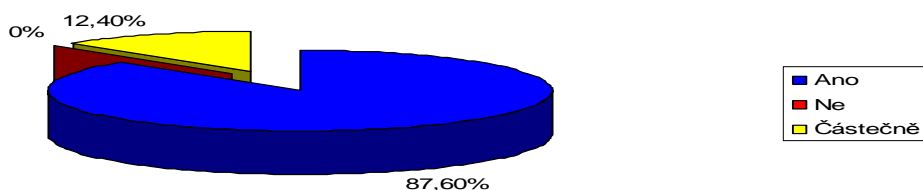
Zdroj: Vlastní zpracování

Další uváděné výsledky šetření budou vázány k jednotlivým dotazníkovým otázkám. Pro přehlednost jsou předkládány výsledky jednotlivých odpovědí včetně jejich procentuelního a grafického znázornění.

## 1. Znáte firemní hodnoty ?

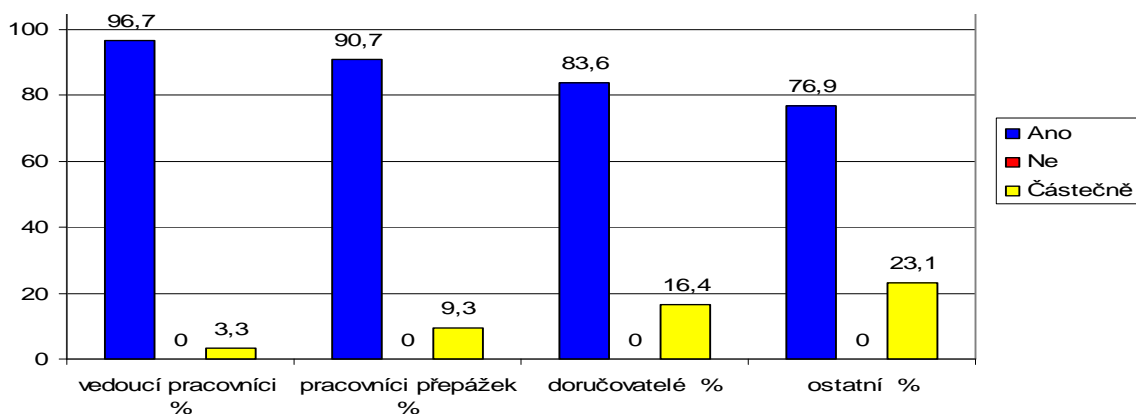
Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
Ano	149	87,6
Ne	0	0
Částečně	21	12,4

Graf č. 1: Znáte firemní hodnoty (celý výzkumný vzorek)



Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
Ano	29	96,7	49	90,7	61	83,6	10	76,9
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Částečně	1	3,3	5	9,3	12	16,4	3	23,1

Graf č. 2 : Znáte firemní hodnoty (dle typových pozic)



Zdroj: Vlastní zpracování

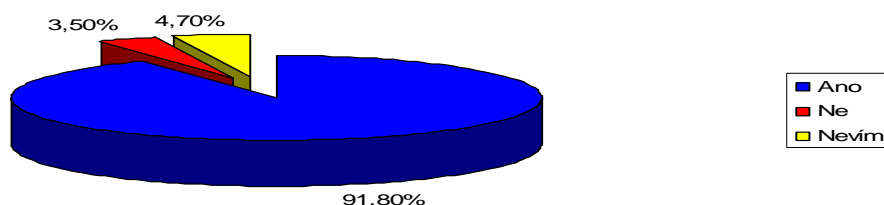
Na položenou otázku týkající se znalosti firemních hodnot souhlasně odpovědělo z celého výzkumného vzorku 87,6% respondentů a 12,4% respondentů uvedlo jen částečnou znalost firemních hodnot. U skupiny vedoucích pracovníků byla potvrzena

největší znalost firemních hodnot a to 96,7%, nejnižší výsledek byl shledán u skupiny ostatních provozních pracovníků 76,9%. U všech typových pozic nebyla zaznamenána negativní odpověď.

## 2. Firemní hodnoty považují za důležitou součást podnikové strategie.

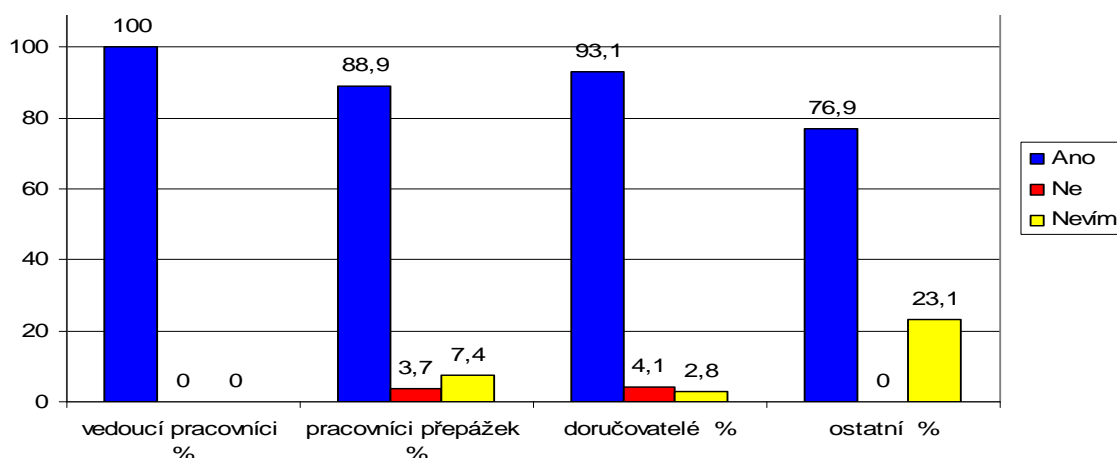
Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
Ano	156	91,8
Ne	6	3,5
Nevím	8	4,7

Graf č. 3 : Firemní hodnoty považují za důležitou součást podnikové strategie (celý vzorek)



Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
Ano	30	100	48	88,9	68	93,1	10	76,9
Ne	0	0	2	3,7	3	4,1	0	0
Nevím	0	0	4	7,4	2	2,8	3	23,1

Graf č. 4 : Firemní hodnoty považují za důležitou součást podnikové strategie (dle typových pozic)



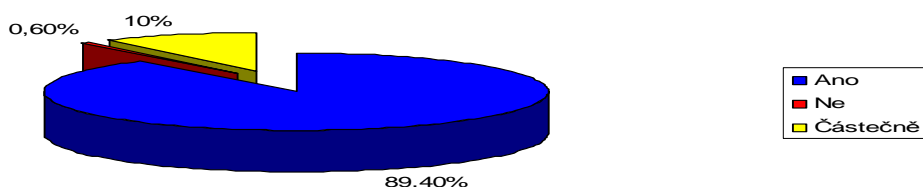
Zdroj: Vlastní zpracování

Firemní hodnoty za součást podnikové strategie považuje 91,8% všech dotazovaných, u 3,5% je odpověď negativní a 4,7 procent není rozhodnuto. Nejvíce nerozhodnutých respondentů bylo zaznamenáno u skupiny ostatních provozních pracovníků 23,1%. U vedoucích pracovníků byla odpověď ano 100%.

### 3. Je pro Vás obsah firemních hodnot srozumitelný?

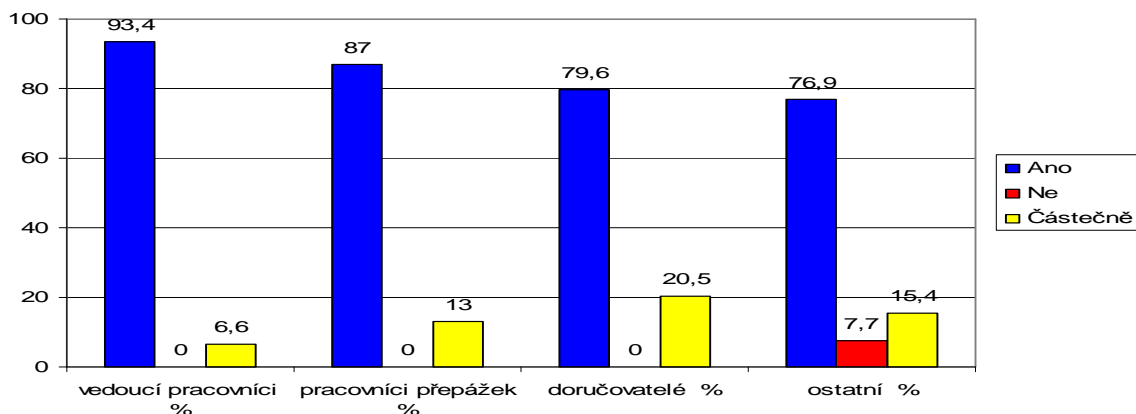
Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
Ano	152	89,4
Ne	1	0,6
Částečně	27	10

Graf č. 5 : Je pro Vás obsah firemních hodnot srozumitelný (celý vzorek)



Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
Ano	28	93,4	47	87	58	79,6	10	76,9
Ne	0	0	0	0	0	0	1	7,7
Částečně	2	6,6	7	13	15	20,5	2	15,4

Graf č. 6 : Je pro Vás obsah firemních hodnot srozumitelný (dle typových pozic)



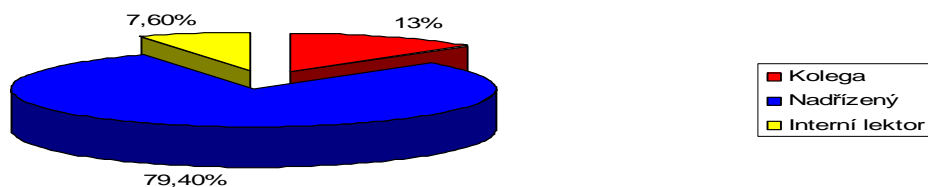
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro 89,4 % odpovídajících je obsah firemních hodnot srozumitelný, pro 10% dotazovaných je obsah srozumitelný částečně a jen necelému procentu je obsah nejasný. Jedná se o 1 respondenta ze skupiny ostatních provozních pracovníků.

### 3. S firemními hodnotami Vás seznámil

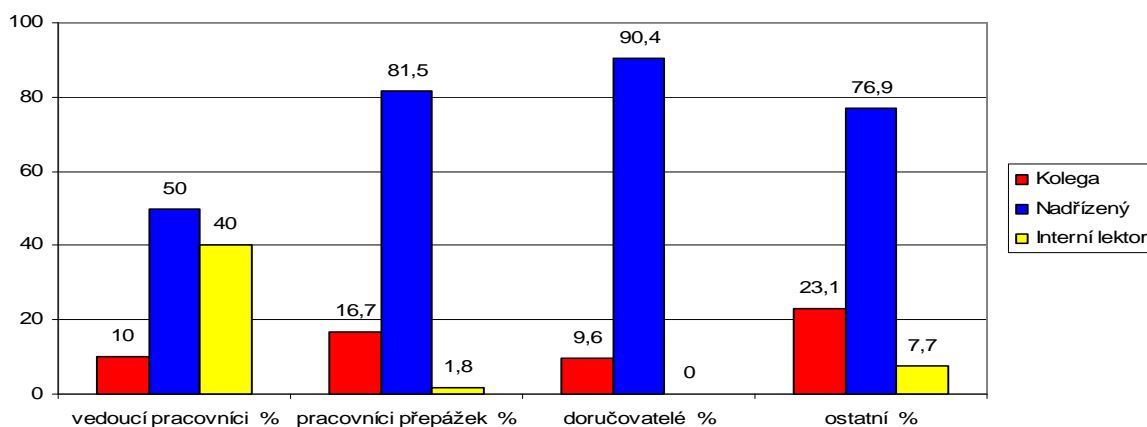
Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
Kolega	22	13
Nadřízený	135	79,4
Interní lektor	13	7,6

Graf č. 7 :S firemními hodnotami Vás seznámil ( celý vzorek)



Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
Kolega	3	10	9	16,7	7	9,6	3	23,1
Nadřízený	15	50	44	81,5	66	90,4	10	76,9
Interní lektor	12	40	1	1,8	0	0	1	7,7

Graf č. 8 :S firemními hodnotami Vás seznámil (dle typových pozic)



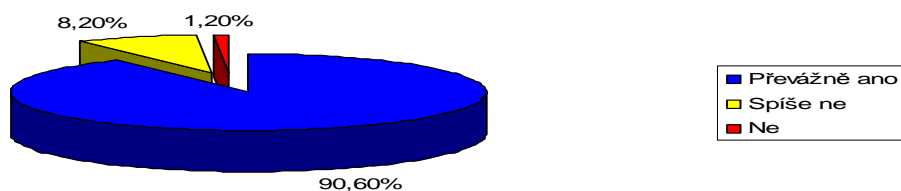
Zdroj: Vlastní zpracování

V úhrnu 87% byly pracovníci, dle odpovědí seznámeni s firemními hodnotami kompetentními a pověřenými osobami, tedy interním lektorem či nadřízeným, ve 13% se jednalo o seznámení kolegou.

### 5. S kvalitou seznámení jsem byl/a/ spokojen/a/

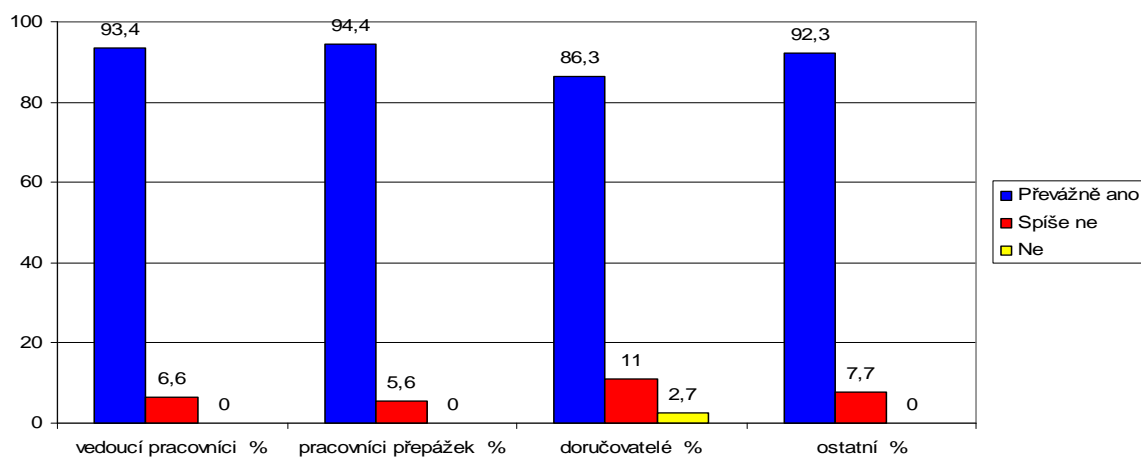
Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
<b>Převážně ano</b>	154	90,6
<b>Spíše ne</b>	14	8,2
<b>Ne</b>	2	1,2

Graf č. 9 : S kvalitou seznámení jsem byl/a/ spokojen/a/ (celý vzorek)



Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
<b>Převážně ano</b>	28	<b>93,4</b>	51	<b>94,4</b>	63	<b>86,3</b>	12	<b>92,3</b>
<b>Spíše ne</b>	2	<b>6,6</b>	3	<b>5,6</b>	8	<b>11</b>	1	<b>7,7</b>
<b>Ne</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	2	<b>2,7</b>	0	<b>0</b>

Graf č. 10 : S kvalitou seznámení jsem byl/a/ spokojen/a/ (dle typových pozic)



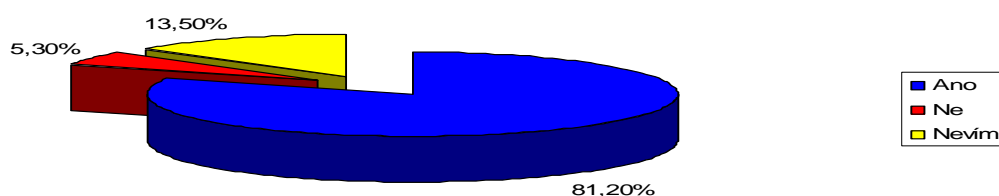
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku kvality seznámení s firemními hodnotami odpovědělo souhlasně 90,6% respondentů, 8,2% bylo spíše nespokojeno a 1,2% zcela nespokojeno. Nejvíce nespokojených respondentů bylo zaznamenáno ve skupině doručovatelů a to 13,7%.

## 6. Seznámení byl věnován dostatečný časový prostor

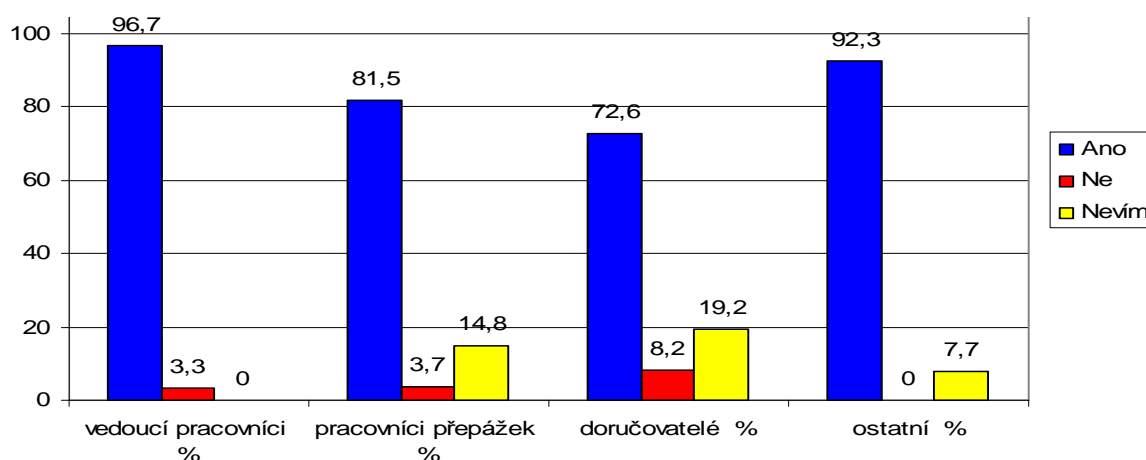
Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
Ano	138	81,2
Ne	9	5,3
Nevím	23	13,5

Graf č. 11 : Seznámení byl věnován dostatečný časový prostor (celý vzorek)



Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
Ano	29	96,7	44	81,5	53	72,6	12	92,3
Ne	1	3,3	2	3,7	6	8,2	0	0
Nevím	0	0	8	14,8	14	19,2	1	7,7

Graf č. 12 : Seznámení byl věnován dostatečný časový prostor (dle typových pozic)



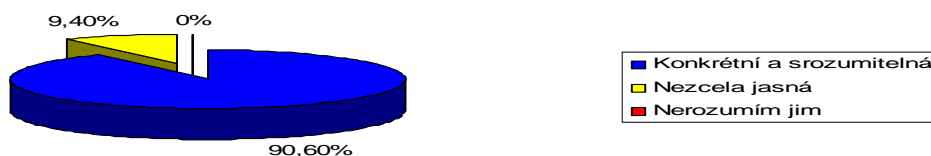
Zdroj: Vlastní zpracování

Souhlasnou odpověď na otázku č.6 vyjádřilo 81,2% respondentů, 5,3% označilo čas jako nedostatečný a 13,5% nedovedlo věnovaný čas posoudit. Nejvíce nespokojených respondentů lze nalézt ve skupině doručovatelů 8,2%.

## 7. Jednotlivá hesla firemních hodnot jsou pro Vás

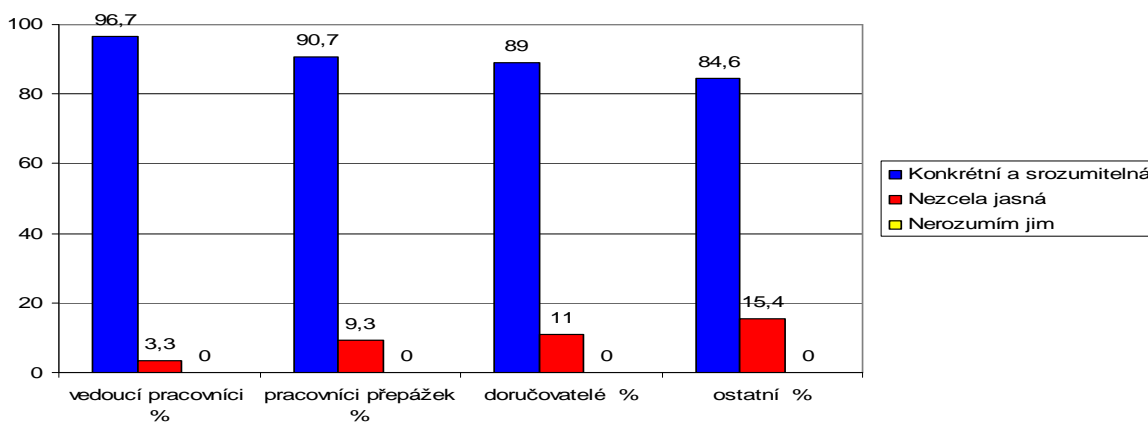
Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
<b>Konkrétní a srozumitelná</b>	154	90,6
<b>Nezcela jasná</b>	16	9,4
<b>Nerozumím jim</b>	0	0

Graf č. 13 : Jednotlivá hesla firemních hodnot jsou pro Vás (celý vzorek)



Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
<b>Konkrétní a srozumitelná</b>	29	<b>96,7</b>	49	<b>90,7</b>	65	<b>89</b>	11	<b>84,6</b>
<b>Nezcela jasná</b>	1	<b>3,3</b>	4	<b>9,3</b>	8	<b>11</b>	2	<b>15,4</b>
<b>Nerozumím jim</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>

Graf č. 14 : Jednotlivá hesla firemních hodnot jsou pro Vás ( dle typových pozic)



Zdroj: Vlastní zpracování

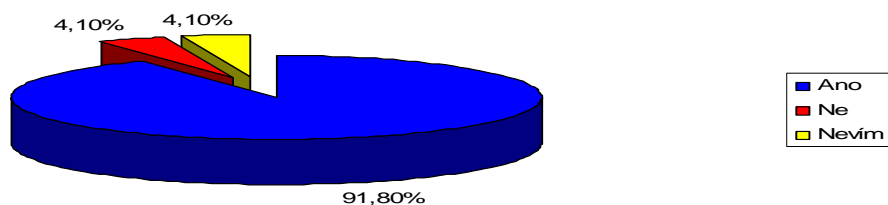


Konkrétní a srozumitelná jsou hesla firemních hodnot pro 90,6% respondentů. Pro 9,4% jsou hesla ne zcela jasná. Nejvíce nejasná jsou ve skupině ostatních provozních pracovníků a to 15,4% respondentů.

### 8. Vnímáte firemní hodnoty jako důležitou součást své práce?

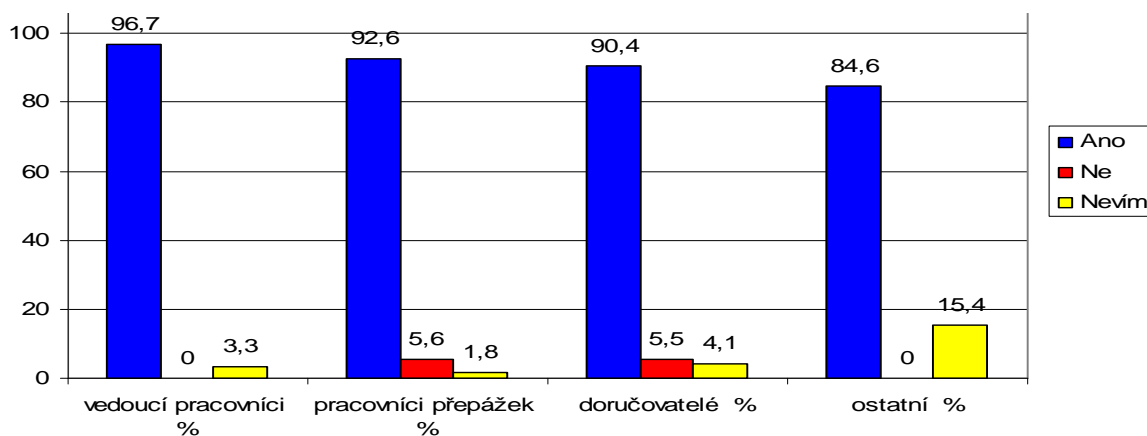
Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
Ano	156	91,8
Ne	7	4,1
Nevím	7	4,1

Graf č. 15 : Vnímáte firemní hodnoty jako důležitou součást své práce (celý vzorek)



Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
Ano	29	96,7	50	92,6	66	90,4	11	84,6
Ne	0	0	3	5,6	4	5,5	0	0
Nevím	1	3,3	1	1,8	3	4,1	2	15,4

Graf č. 16 : Vnímáte firemní hodnoty jako důležitou součást své práce (dle typových pozic)



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako důležitou součást své práce vnímá firemní hodnoty 91,8% respondentů, 7% respondentů firemní hodnoty za důležitou součást nepovažuje a stejné procento tedy 7 nedovede tuto skutečnost určit. Nejvíce nerozhodnutých je ve skupině ostatních provozních pracovníků 15,4%.

V dotazníku se položené otázky č. 9 – 13 týkají pěti konkrétních hesel firemních hodnot, které jsou součástí etického kodexu ,a vnímání jejich důležitosti. Výsledky za jednotlivé otázky nabízí přehledy.

### 9. Spokojený zákazník je náš cíl

Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
<b>Důležitou</b>	170	100
<b>Méně důležitou</b>	0	0
<b>Nedůležitou</b>	0	0

Všichni respondenti výzkumného vzorku odpověděli kladně, výsledek je tedy 100%. Heslo „Spokojený zákazník je náš cíl“ považují všichni pracovníci za důležité.

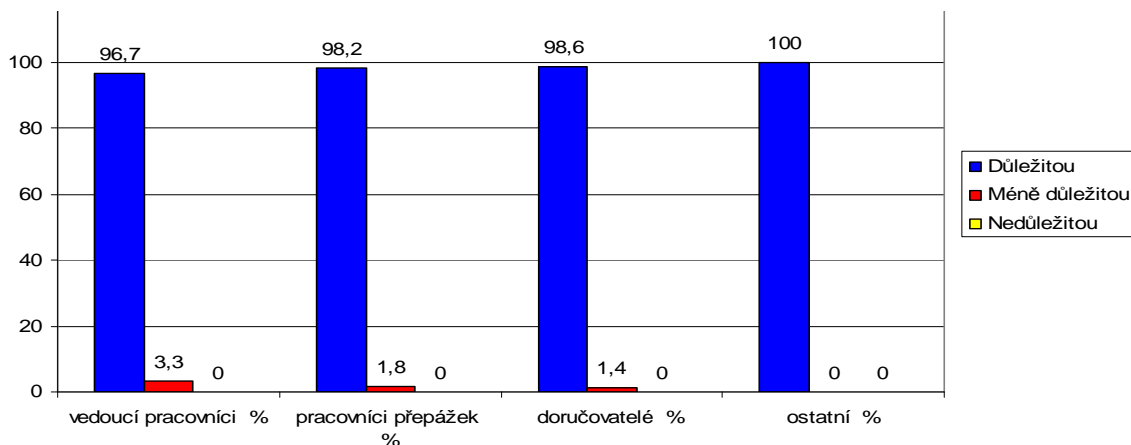
### 10. Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu

Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
<b>Důležitou</b>	167	98,2
<b>Méně důležitou</b>	3	1,8
<b>Nedůležitou</b>	0	0

Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
<b>Důležitou</b>	29	<b>96,7</b>	53	<b>98,2</b>	72	<b>98,6</b>	13	<b>100</b>
<b>Méně důležitou</b>	1	<b>3,3</b>	1	<b>1,8</b>	1	<b>1,4</b>	0	<b>0</b>
<b>Nedůležitou</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>

Výsledek 98,2% byl dosažen u kladné odpovědi na otázku č.10. Za méně důležitou firemní hodnotu týkající se kvality a výkonu považuje ve vyjádření 3,3% skupina vedoucích pracovníků. Ve srovnání typových pozic je to výsledek nejvyšší.

Graf č. 17 : Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu (dle typových pozic)



Zdroj: Vlastní zpracování

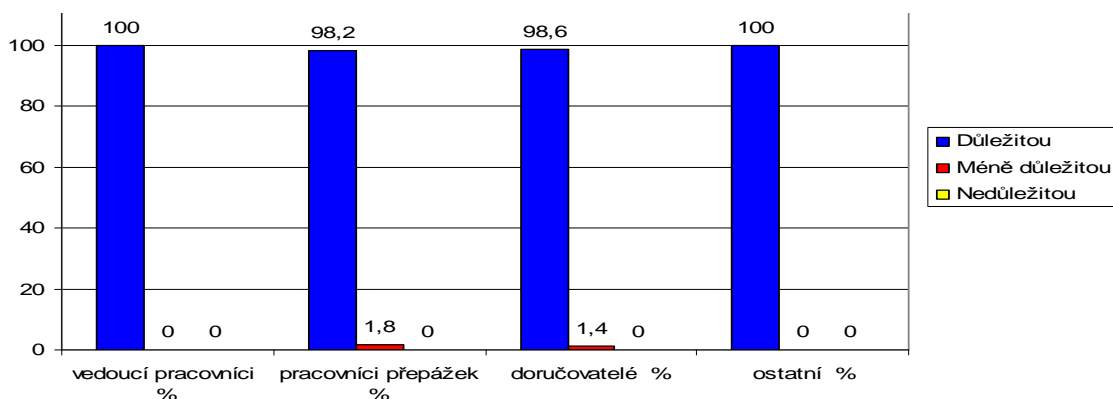
## 11. Odpovědnost je pro nás samozřejmostí

Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
<b>Důležitou</b>	168	98,8
<b>Méně důležitou</b>	2	1,2
<b>Nedůležitou</b>	0	0

Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
<b>Důležitou</b>	30	<b>100</b>	53	<b>98,2</b>	72	<b>98,6</b>	13	<b>100</b>
<b>Méně důležitou</b>	0	<b>0</b>	1	<b>1,8</b>	1	<b>1,4</b>	0	<b>0</b>
<b>Nedůležitou</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>

Za důležitou považuje firemní hodnotu výše uvedenou v otázce č.11 98,8% respondentů. Za méně důležitou pouze 2 respondenti , 1 pracovník přepážky a 1 doručovatel.

**Graf č. 18 : Odpovědnost je pro nás samozřejmostí (dle typových pozic)**



Zdroj: Vlastní zpracování

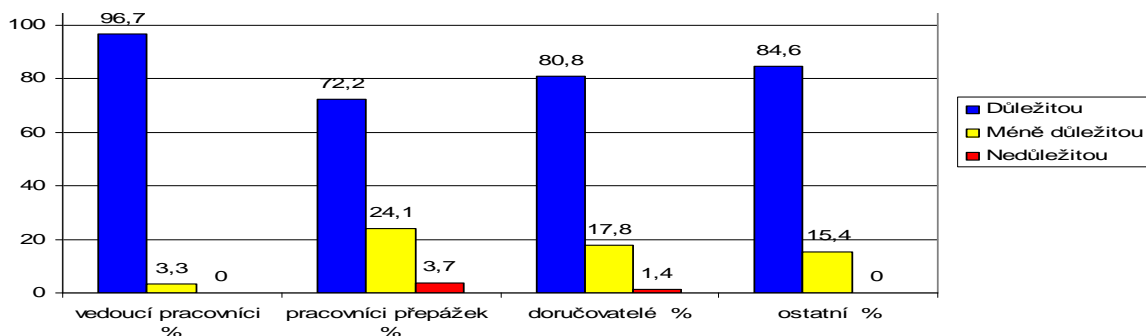
## 12. Hledáme nové cesty

Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
<b>Důležitou</b>	138	81,2
<b>Méně důležitou</b>	29	17
<b>Nedůležitou</b>	3	1,8

Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
<b>Důležitou</b>	29	<b>96,7</b>	39	<b>72,2</b>	59	<b>80,8</b>	11	<b>84,6</b>
<b>Méně důležitou</b>	1	<b>3,3</b>	13	<b>24,1</b>	13	<b>17,8</b>	2	<b>15,4</b>
<b>Nedůležitou</b>	0	<b>0</b>	2	<b>3,7</b>	1	<b>1,4</b>	0	<b>0</b>

Heslo firemní hodnoty „Hledáme nové cesty“ za důležitou označilo 81,2% respondentů a tento výsledek v porovnání 5 firemních hodnot je nejnižší. Dalších 17% respondentů označilo hodnotu jako méně důležitou a 1,8% respondentů za nedůležitou. Odpovědi pracovníků přepážek vyjadřující důležitost, činily 72,2% a při srovnání výsledků jednotlivých typových pozic se jednalo o nejnižší hodnotu. Je zřejmé, že toto heslo symbolizující změnu je pracovníky přijímáno nejméně.

Graf č. 19 : Hledáme nové cesty (dle typových pozic)



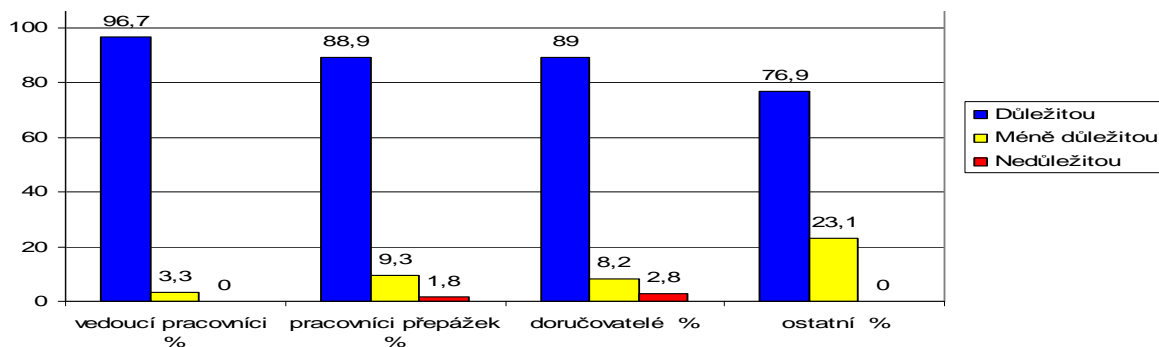
Zdroj: Vlastní zpracování

### 13. Jsme loajální tým

Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
Důležitou	152	89,4
Méně důležitou	15	8,8
Nedůležitou	3	1,8

Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
Důležitou	29	96,7	48	88,9	65	89	10	76,9
Méně důležitou	1	3,3	5	9,3	6	8,2	3	23,1
Nedůležitou	0	0	1	1,8	2	2,8	0	0

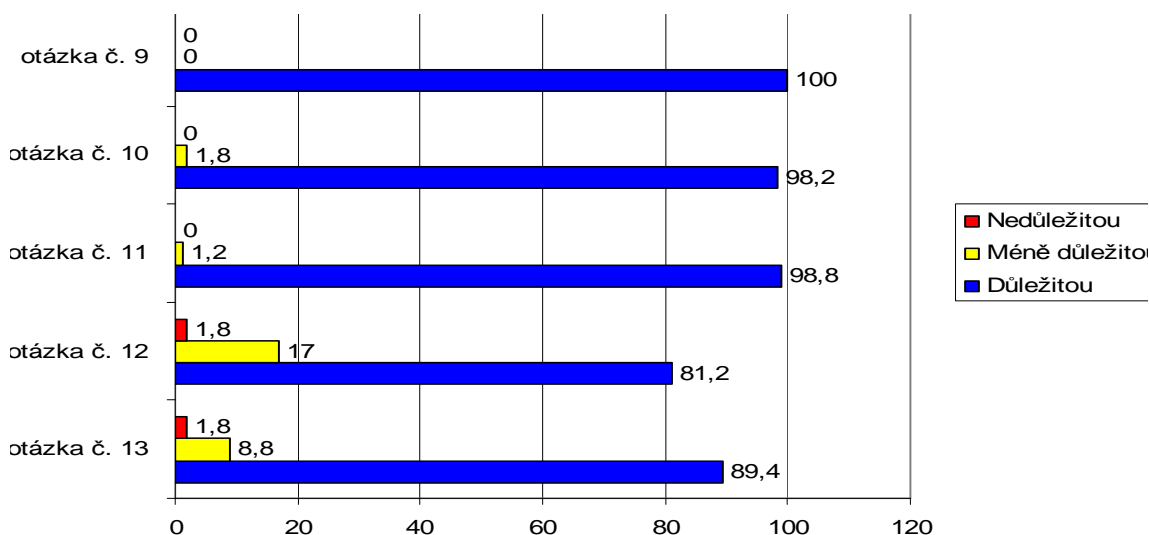
Graf č. 20 : Jsme loajální tým (dle typových pozic)



Zdroj: Vlastní zpracování

K důležitosti loajálního týmu se kladně vyjádřilo 89,4% dotazovaných respondentů, 8,8% označilo možnost méně důležitá a 1,8% možnost nedůležitá. Nejnižší výsledek u kladné odpovědi byl zaznamenán u skupiny ostatních provozních pracovníků a to 76,9%.

**Graf č. 21 : Srovnání výsledků firemních hodnot – otázky č. 9 – 13**



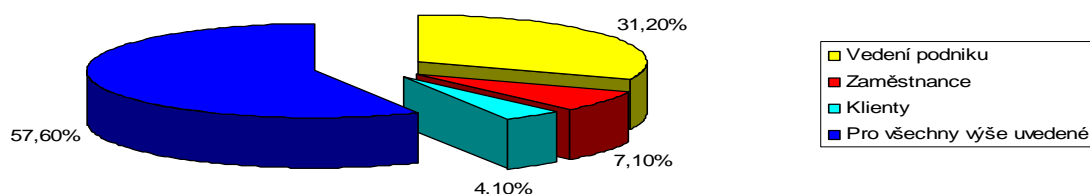
Zdroj: Vlastní zpracování

Při srovnání jednotlivých firemních hodnot uvedených v otázkách č. 9 – 13 je jako důležité vnímáno heslo „Spokojený zákazník je náš cíl“, které získalo 100% podporu. I další firemní hodnoty „Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu“ a „Odpovědnost je pro nás samozřejmostí“ se přiblížily ke 100%. Heslo „ Jsme loajální tým“ dosáhlo téměř 90%. Nejmenší důležitost je přikládána heslu „Hledáme nové cesty“, které dosáhlo 81,2%.

#### 14. Jednotlivá hesla firemních hodnot jsou důležitá především pro

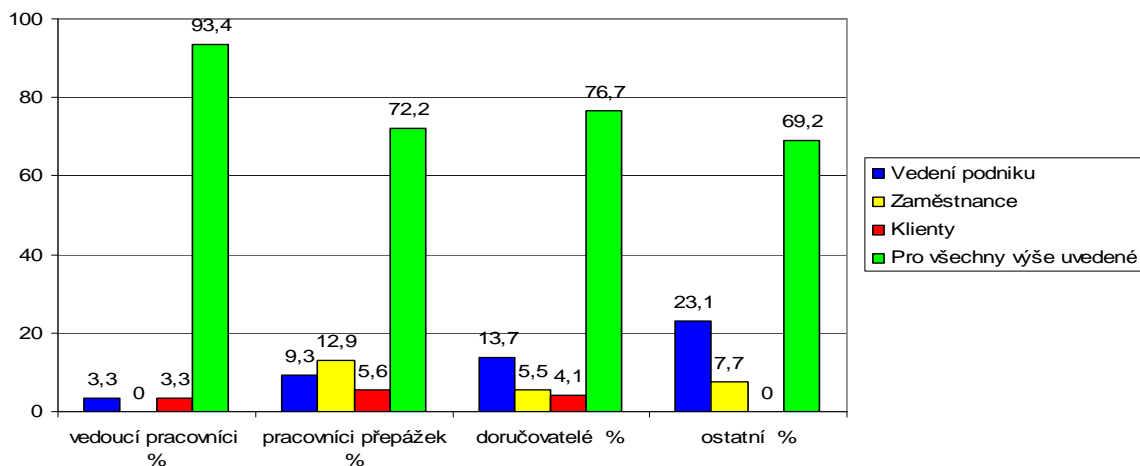
Odpovědi respondentů	počet	% výsledek
Vedení podniku	53	31,2
Zaměstnance	12	7,1
Klienty	7	4,1
Pro všechny výše uvedené	98	57,6

Graf č. 22 : Jednotlivá hesla firemních hodnot jsou důležitá především pro (celý vzorek)



Odpověď	vedoucí pracovníci	%	pracovníci přepážek	%	doručovatelé	%	ostatní	%
Vedení podniku	1	3,3	5	9,3	10	13,7	3	23,1
Zaměstnance	0	0	7	12,9	4	5,5	1	7,7
Klienty	1	3,3	3	5,6	3	4,1	0	0
Pro všechny výše uvedené	28	93,4	39	72,2	56	76,7	9	69,2

Graf č. 23 : Jednotlivá hesla firemních hodnot jsou důležitá především pro (dle typových pozic)



Zdroj: Vlastní zpracování

Na poslední otázku pro koho ze jmenovaných – vedení podniku, zaměstnance, klienty, pro všechny uvedené, jsou firemní hodnoty důležité zvolilo 57,6% respondentů variantu pro všechny. Tuto variantu odpovědi z hlediska vnímání zaměstnanců

v souvislosti s firemní kulturou lze považovat za nejlépe zvolenou. Poměrně vysoké procento respondentů 31,2% zvolilo možnost „ vedení podniku“.

## 6.6 Shrnutí a doporučení

Na základě analýzy vnitropodnikových dokumentů a na základě pozorování uvnitř firmy lze konstatovat, že Česká pošta s.p., je firmou, která si uvědomuje důležitost firemní kultury, vztahu zaměstnanců k firmě, jejich sounáležitosti se strategií firmy a firmou definovanými hodnotami. I přes velmi příznivé výsledky zjištěné dotazníkovým šetřením je stále co zlepšovat.

Přínosem by bylo nastavení kontrolních mechanismů, např. formou evidence pracovníků, kteří absolvovali stanovené seznámení s danou problematikou v termínu, určenou, kompetentní osobou.

Nabízí se doporučení v oblasti především osobní komunikace ze strany nadřízených, soustavné a trpělivé vysvětlování pojmů souvisejících s nutnými změnami a ověřování jejich správného pochopení. Zapojování pracovníků do řešení změn a umožnění vznesení jejich připomínek či dotazů a to například i anonymní formou.

Pro pracovníky bez nároku na stejnokroj, kteří jsou však v kontaktu z veřejností na manažerských provozních či marketingových pozicích, by bylo vhodné stanovit dress code. Nárok pracovníků na stejnokroj pro vybrané provozní typové pozice upravuje vnitřní směrnice. Stejnokroj je přiznán pracovníkům s pracovním poměrem uzavřeným na dobu neurčitou. V posledních dvou letech jsou však vzhledem k opakovaným organizačním změnám s nově nastupujícími pracovníky uzavírány smlouvy na dobu určitou. Hrozí tak reálná možnost, že identifikace příslušnosti k firmě dle uniformy nebude možná, protože část provozních pracovníků bude oblečena v civilním, blíže nespecifikovaném oblečení. Úprava směrnice vzhledem k výše uvedenému by byla vhodná,



V oblasti propagace jsou volně k dispozici na pobočkách letáky a brožury s ceníky nabízených služeb. Na podnikovém portále je k nahlédnutí katalog reklamních předmětů. Možnost objednání těchto drobných dárků je však omezena a vázána až k manažerským pozicím na regionální úrovni. Lze se tedy na pobočkách setkat s propagačními předměty – tužkami, hrnečky apod. ve firemních barvách a logy aliančních partnerů a nikoliv reklamními předměty České pošty. Oddělení marketingu by mělo připravit základní kolekci drobných předmětů, která by byla dostupná i pro vedoucí velkých poboček okresního formátu a které by vedoucí mohli využít k propagaci.

Vozový park není od roku 2011 doplňován vozidly výhradně ve firemních barvách a s firemním logem. Změna v „barevnosti“ je zdůvodňována výhodnější ekonomickou nabídkou ze strany dodavatele. Doporučení, a to i pře ekonomicky náročnější variantu, zachovávat jednotnou podobu vozového parku se jeví jako vhodné.

## ZÁVĚR

Snahou České pošty,s.p. je budování a posilování výkonově a zákaznický orientované firemní kultury. Vedení společnosti si uvědomuje, že prosperita a úspěšnost podniku na trhu poskytování logistických služeb je provázána s firemní kulturou. Základem zdravé firemní kultury je ztotožnění zaměstnanců se strategií firmy a stanovenými hodnotami.

Z analýzy firemní kultury je zřejmé, že firemní kultura podniku splňuje kritéria silné podnikové kultury. Etický kodex a firemní hodnoty jsou jasně dány a stanoveny a etický kodex je zařazen mezi základní podnikové normy. Dodržování firemních hodnot je součástí ročního hodnocení zaměstnanců a má tudíž motivační aspekt. Firemní hodnoty jsou uvedeny na hlavní stránce intranetu – podnikovém portálu a jsou opakovaně komunikovány v poštovních periodikách. Rovněž jsou prostřednictvím vedoucích pracovníků komunikovány a zdůrazňovány provozním pracovníkům stanovené Zásady chování pracovníků pošt, které jsou součástí Poštovních pravidel.

V teoretická části práce byl použit přehled již dosažených poznatků v oblasti firemní kultury, vycházející z pramenů uvedených v literatuře. Rovněž v této části byly vymezeny základní pojmy a uvedena základní typologie firemní kultury, struktura a prvky firemní kultury. Teoretické poznatky se staly východiskem pro zpracování praktické části práce. Praktická část byla zaměřena na analýzu a popis firemní kultury v podniku Česká pošta,s.p. V úvodu praktické části byla představena firma Česká pošta,s.p., uvedeny základní údaje o podniku a jeho organizační struktura. Jako kvantitativní metoda využita metoda dotazníkového šetření, a to k určení do jaké míry jsou firemní hodnoty, které jsou součástí etického kodexu, vnímány provozními zaměstnanci.

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy firemní kultury a provedeného dotazníkového šetření ověření těchto hypotéz:

**H1: Provozní zaměstnanci byli seznámeni s firemními hodnotami, znají jejich obsah a rozumí jim.**

Tato hypotéza byla potvrzena. Téměř 90% provozních zaměstnanců potvrdilo, že bylo s firemními hodnotami seznámeno kompetentními pracovníky, znají jejich obsah a rozumí jim.

**H2: Provozním zaměstnancům byly firemní hodnoty představeny srozumitelně a jednoznačně.**

Tato hypotéza byla potvrzena. Hranice 90% byla lehce překročena u vyjádření provozních pracovníků, kteří potvrzují, že firemní hodnoty byly představeny srozumitelně a jednoznačně.

**H3: Provozní zaměstnanci pokládají firemní hodnoty za důležité a vnímají je jako nezbytnou součást naplňování cílů a strategie firmy**

Tato hypotéza byla potvrzena, byť 31% provozních pracovníků přisuzuje důležitost firemních hodnot zejména pro vedení firmy. Většina provozních zaměstnanců pokládá firemní hodnoty za důležité a vnímají je jako nezbytnou součást své práce.

Závěrem lze konstatovat, že míra vnímání firemních hodnot a jejich sdílení provozními zaměstnanci je vysoká a z hlediska firemní kultury představuje pro firmu potenciál pro dosažení efektivity práce a naplnění cílů organizace.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*, 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 127 s. ISBN 978-80-87197-34-9.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*, 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BROOKS, I. *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 144 s. ISBN 80-247-0648-2.

MARQUES, C., JIRÁSEK, F. *Řízení lidských zdrojů*, 2. vyd. Praha: Bankovní institut, 2005. 275 s. ISBN 80-7265-070-X.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kolektiv. *Sociologie pro ekonomy a manažery*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

PFEIFER, I., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

SCHEIN, H. I. *Organizational culture and leadership*, 1.vyd. San Francisko: Jossey-Bass Publisher, 1985. 358 s. ISBN 0875896391

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

ČTVRTNÍK, P., GALUŠKA, J., TOŠNEROVÁ, P. *Poštovníctví v Čechách, na Moravě a ve Slezku*, 1. vyd. Liberec: Knihy 555, 2008. 191 s. ISBN 975-80-86660-23-3.

#### **Internetové zdroje:**

*Česká pošta* [on-line].[cit. 2012-02-10], Dostupné na <<http://www.ceskaposta.cz>>

#### **Interní zdroje:**

*Výroční zpráva České pošty, s.p. za rok 2010*, Praha 2011

*Organizační řád České pošty,s.p.*

*Pracovní řád České pošty,s.p.*

*Kolektivní smlouva České pošty,s.p. pro léta 2011-2013*,Praha 2010

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

- OBRÁZEK 1: PŘEHLED TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY  
OBRÁZEK 2: SCHÉMATICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR PŘÍZNAČNÝCH PRO TYPY KULTURY PODLE CH. HANDYHO  
OBRÁZEK 3: TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODLE DEALA A KENNEDYHO  
OBRÁZEK 4: MODEL " KRYCHLE 2S" GOFFEHO A JONESE  
OBRÁZEK 5: SCHEINŮV MODEL ORGANIZAČNÍ KULTURY  
OBRÁZEK 6: DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY  
OBRÁZEK 7: TŘÍETAPOVÝ MODEL ZMĚNY PODNIKOVÉ KULTURY DLE SCHEINA  
OBRÁZEK 8: BARIÉRY V PODNIKU  
OBRÁZEK 9: ZÁKLADNÍ ÚDAJE ČESKÁ POŠTA, S.P. K 1.1.2012  
OBRÁZEK 10: STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU  
OBRÁZEK 11: STAV FIREMNÍ KULTURY 2009  
OBRÁZEK 12: ZÁKLADNÍ DVOUBAREVNÁ VARIANTA LOGA ČESKÉ POŠTY, S.P.

## Seznam tabulek

- TABULKA 1: STRUKTURA VÝZKUMNÉHO VZORKU DLE TYPOVÝCH POZIC  
TABULKA 2: POČTY VRÁCENÝCH DOTAZNÍKŮ DLE TYPOVÝCH POZIC  
TABULKA 3: STRUKTURA PRACOVNÍKŮ DLE DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ

## Seznam grafů

- GRAF 1: ZNÁTE FIREMNÍ HODNOTY (CELÝ VÝZKUMNÝ VZOREK)  
GRAF 2: ZNÁTE FIREMNÍ HODNOTY (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 3: FIREMNÍ HODNOTY POVAŽUJI ZA DŮLEŽITOU SOUČÁST PODNIKOVÉ STRATEGIE (CELÝ VÝZKUMNÝ VZOREK)  
GRAF 4: FIREMNÍ HODNOTY POVAŽUJI ZA DŮLEŽITOU SOUČÁST PODNIKOVÉ STRATEGIE (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 5: JE PRO VÁS OBSAH FIREMNÍCH HODNOT SROZUMITELNÝ (CELÝ VÝZKUMNÝ VZOREK)  
GRAF 6: JE PRO VÁS OBSAH FIREMNÍCH HODNOT SROZUMITELNÝ (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 7: S FIREMNÍMI HODNOTAMI VÁS SEZNÁMIL (CELÝ VÝZKUMNÝ VZOREK)  
GRAF 8: S FIREMNÍMI HODNOTAMI VÁS SEZNÁMIL (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 9: S KVALITOU SEZNÁMENÍ JSEM BYL/A/ SPOKOJEN/A/ (CELÝ VÝZKUMNÝ VZOREK)  
GRAF 10: S KVALITOU SEZNÁMENÍ JSEM BYL/A/ SPOKOJEN/A/ (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 11: SEZNÁMENÍ BYL VĚNOVÁN DOSTATEČNÝ ČASOVÝ PROSTOR (CELÝ VÝZKUMNÝ VZOREK)  
GRAF 12: SEZNÁMENÍ BYL VĚNOVÁN DOSTATEČNÝ ČASOVÝ PROSTOR (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 13: JEDNOTLIVÁ HESLA FIREMNÍCH HODNOT JSOU PRO VÁS (CELÝ VÝZKUMNÝ VZOREK)  
GRAF 14: JEDNOTLIVÁ HESLA FIREMNÍCH HODNOT JSOU PRO VÁS (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 15: VNÍMÁTE FIREMNÍ HODNOTY JAKO DŮLEŽITOU SOUČÁST SVÉ PRÁCE (CELÝ VÝZKUMNÝ VZOREK)  
GRAF 16: VNÍMÁTE FIREMNÍ HODNOTY JAKO DŮLEŽITOU SOUČÁST SVÉ PRÁCE (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 17: KVALITA A VÝKON ROZHODUJÍ O ÚSPĚCHU (DLE TYPOVÝCH POZIC)

- GRAF 18: ODPOVĚDNOST JE PRO NÁS SAMOZŘEJMOSTÍ (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 19: HLEDÁME NOVÉ CESTY (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 20: JSME LOAJÁLNÍ TÝM (DLE TYPOVÝCH POZIC)  
GRAF 21: SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ FIREMNÍCH HODNOT – OTÁZKY Č.9-13  
GRAF 22: JEDNOTLIVÁ HESLA FIREMNÍCH HODNOT JSOU DŮLEŽITÁ PŘEDEVŠÍM PRO  
(CELÝ VÝZKUMNÝ VZOREK)  
GRAF 23: JEDNOTLIVÁ HESLA FIREMNÍCH HODNOT JSOU DŮLEŽITÁ PŘEDEVŠÍM PRO  
(DLE TYPOVÝCH POZIC)

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU .....	I
PŘÍLOHA B – ETICKÝ KODEX .....	II
PŘÍLOHA C – FIREMNÍ HODNOTY .....	III
PŘÍLOHA D – VZOR HODNOCENÍ POŠTY .....	IV
PŘÍLOHA E – ZÁSADY CHOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ POŠTY .....	V
PŘÍLOHA F – LOGA .....	VI
PŘÍLOHA G – POZVÁNKA NA SPOLEČENSKÝ VEČER .....	VII
PŘÍLOHA H – DOTAZNÍK .....	VIII



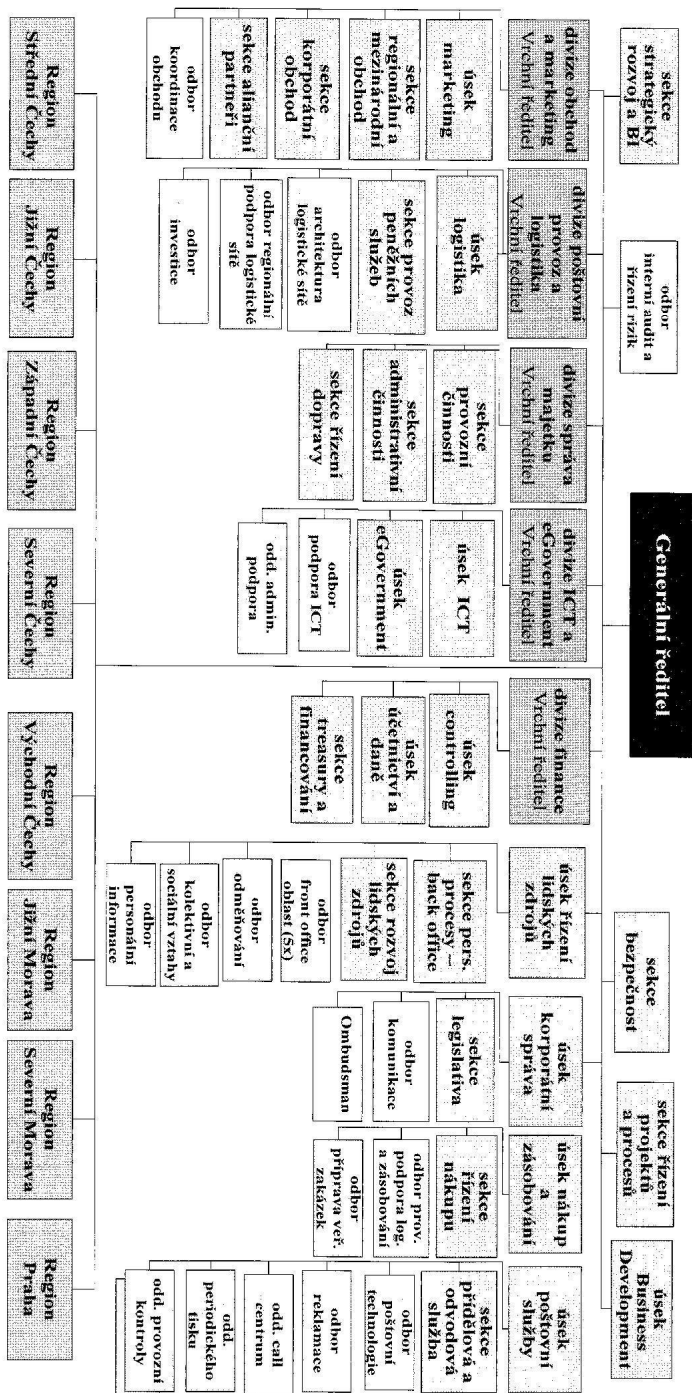
# PŘÍLOHY

## Příloha A – Organizační struktura České pošty, s.p.



Organizační řád České pošty, s.p.

### Makrostruktura České pošty, s.p.



# Etický kodex České pošty

### » Účel Kodexu

Účelem Etického kodexu (dále jen „Kodex“) je podporovat uplatňování zásad chování v souladu s firemními hodnotami České pošty a předcházet tak jednání, které by bylo v rozporu s právními předpisy či s etickými principy, a to při veškerém jednání zaměstnanců České pošty.

### » Firemní hodnoty

Firemní hodnoty jsou základem výkonově a zákaznicky orientované firemní kultury České pošty, která charakterizuje pracovní přístup a chování zaměstnanců. Společným cílem všech zaměstnanců je podporovat a rozvíjet následující hodnoty:



**Spokojený zákazník je náš cíl**



**Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu**



**Odpovědnost je pro nás samozřejmostí**



**Hledáme nové cesty**



**Jsmeme loajální tým**

### » Etické principy

Česká pošta rozšiřuje své firemní hodnoty o etické principy, které blíže specifikují zásady etického chování každého zaměstnance vůči zákazníkům, firmě a zaměstnancům vůči sobě navzájem. Mezi etické principy patří

#### **Dodržování předpisů a pravidel**

Česká pošta dodržuje Ústavu České republiky včetně Listiny základních práv a svobod, Zákon o poštovních službách, Zákoník práce a Antidiskriminační zákon, jakož i další předpisy související s jejím chodem. Česká pošta dodržuje pravidla hospodářské soutěže. Její zaměstnanci se při výkonu práce řídí závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy České pošty, dodržují poštovní a listovní tajemství a stanovené standardy.

#### **Rovný přístup**

Česká pošta podporuje rovný přístup k zaměstnání bez ohledu na rasu, národnost, pohlaví, věk, sexuální orientaci, zdravotní stav a náboženské vyznání. Netoleruje korupční jednání, střet zájmů, jakoukoliv formu přímé či nepřímé diskriminace v pracovních vztazích a přijímá taková opatření, která této diskriminaci zabráňují.

### **Tvorba a ochrana hodnot**

Česká pošta je otevřená vytváření nových hodnot a v souladu s příslušnými předpisy zajišťuje jejich ochranu. Umožňuje svým zaměstnancům tvorbu nových hodnot a podporuje jejich kreativitu. Chrání zdraví svých zaměstnanců, svěřený majetek a informace, životní prostředí a vede své zaměstnance k ochraně těchto hodnot. V případě ohrožení těchto hodnot otevřeně o rizicích komunikuje.

### **Profesionallita**

Česká pošta zajišťuje prohlubování profesionalizace veškerých svých činností, investuje do rozvoje znalostí a dovedností svých zaměstnanců a podporuje profesionální přístup k zákazníkům. Zajišťuje plnění profesních standardů, závazků a smluvních povinností, dodržuje zásady transparentní a otevřené komunikace ve všech oblastech. Součástí profesionality je i vzájemný respekt mezi firmou a zaměstnanci.

### **Společenská odpovědnost**

Česká pošta si je vědoma svého postavení ve společnosti i vztahů vytvářených vůči prostředí, ve kterém se nachází, a zavazuje se dodržovat principy společensky odpovědného chování.

### » Uplatňování Kodexu

Principy dané v tomto Kodexu uplatňuje Česká pošta vůči zaměstnancům, státní správě, veřejnosti, obchodním partnerům, konkurenci a zákazníkům, ať jsou v jakémkoliv postavení.

### » Právní povaha Kodexu

Kodex je normativním dokumentem společnosti. Pravidla v něm uvedená jsou dále specifikována ve vnitřních předpisech České pošty.

### » Dodržování Kodexu

Standardy a zásady obsažené v tomto Kodexu jsou závazné a za jejich dodržování je odpovědný každý zaměstnanec společnosti. Dodržování Kodexu vymezují vnitřní předpisy České pošty.

### » Uveřejnění Kodexu

Tento Kodex a jeho aktualizace budou zveřejňovány na intranetových stránkách České pošty.

## Příloha C – Firemní hodnoty

### Firemní hodnoty České pošty



**Spokojený zákazník  
je náš cíl**

→ Zvýšení zákaznické orientace



**Kvalita a výkon  
rozhodují o úspěchu**

→ Zvýšení pracovního výkonu



**Odpovědnost je  
pro nás samozřejmostí**

→ Zvýšení kvality poskytovaných služeb



**Hledáme  
nové cesty**

→ Zvýšení efektivity činností



**Jsme loajální  
tým**

→ Zlepšení komunikace a spolupráce

**Příloha D – Vzor Hodnocení pošty**

Skupina:



**ČESKÁ POŠTA**

**Hodnocení pošty**

Hodnotitel:

Pozice hodnotitele:

Pošta:

Datum hodnocení:

<b>Firemní hodnota</b>	<b>Hodnocení 1 - 4 (1 max.- 4 min.)</b>	<b>Součet</b>
<b>I. Spokojený zákazník je náš cíl</b>		
» Dodržuje zásady klientského přístupu.		
» Je schopen najít a podat informace, případně požádat kolegu o radu.		
» Umí pokládat otázky a zjišťovat potřeby klienta.		
» Je vlídný, ochotný a hledá řešení pro klienta.		
» V krizové situaci dokáže projevit pochopení a hledá možnosti, jak situaci vyřešit.		
<b>II. Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu</b>		
» Umí přizpůsobit výkon aktuální situaci.		
» Je spolehlivý a pružně reaguje na požadavky.		
» Zná předpisy a dodržuje je.		
» Aktivně si rozšiřuje své znalosti o produktech a službách.		
» Má tah na branku, dokončuje svoji práci včas a kvalitně.		
<b>III. Odpovědnost je pro nás samozřejmostí</b>		
» Nebrání se odpovědnosti za své jednání.		
» Přijímá důsledky svého jednání, je schopen být klientovi partnerem.		
» Neslibuje nic, co nelze splnit.		
» Dokáže přiznat chybu, omluvit se a napravit ji.		
» Při práci dodržuje veškerá bezpečnostní opatření.		
<b>IV. Hledáme nové cesty</b>		
» Nehledá důvody, proč něco nejde, ale hledá způsoby, jak to udělat.		
» Přichází s návrhy na zlepšení a využívá je v praxi.		
» Přispívá ke zlepšení pracovního prostředí.		
» Aktivně přijímá změny a pozitivně ovlivňuje tým.		
» Umí se ohodnotit a přijímá zpětnou vazbu.		
<b>V. Jsme loajální tým</b>		
» Přispívá k dobré atmosféře na pracovišti, má pozitivní přístup a respektuje odlišné názory.		

» Aktivně se podílí na řešení problému.		
» Nabízí pomocnou ruku klientům i kolegům.		
» Není lhostejný k dění na počtě.		
» Spolupracuje s kolegy, chová se otevřeně a férově.		

<b>Výsledný průměr:</b>	
-------------------------	--

*Hodnocení:*

**1** – plní na **91%** až **100%**

**2** – plní na **71%** až **90%**

**3** – plní na **51%** až **70%**

**4** – plní na **0%** až **50%**

## Příloha E – Zásady chování pracovníků pošt

### ZÁSADY CHOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ POŠT

1. Při jednání se zákazníky se pracovníci řídí dále uvedenými zásadami.
2. Poštovní apod. průběžně sleduje a hodnotí chování pracovníků ve styku se zákazníky.

Chování poštovního je hodnoceno nadřízeným PŘ OV.

#### 1.1 Zásady pro pracovníka poštovní přepážky

1. Přepážkový pracovník reprezentuje na svém pracovišti ČP i pracovní kolektiv své pošty. Důvěra veřejnosti závisí nejen na odborných znalostech, ale také na profesionálním vystupování.
2. Přepážkový pracovník je vždy zdvořilý, ochotný a vstřícný k požadavkům zákazníka. Dává zákazníkovi najevo, že chce požadavky vyřídit k zákaznickově naprosté spokojenosti.
3. Přepážkový pracovník se se zákazníkem při jeho příchodu a odchodu pozdraví.
4. Zákazník očekává zájem přepážkového pracovníka o své požadavky. Jakmile zákazník přistoupí k přepážce, je třeba okamžitě přerušit jakoukoliv činnost a plně se mu věnovat. Pokud vykonávanou činnost nelze ze závažných důvodů přerušit, je nezbytné dát zákazníkovi najevo, že pracovník o jeho přítomnosti ví a omluvit se mu.
5. Přepážkový pracovník se snaží ulehčit zákazníkovi vyřízení jeho záležitosti na poště tím, že mu poskytne všechny potřebné odborné informace a poradí mu nejlepší možnosti řešení.
6. Přepážkový pracovník nikdy nekritizuje ani nehodnotí zákazníka a nenechá se vyprovokovat k hádce. Kritizuje-li zákazník poštu nebo osobu pracovníka, pracovník použije uklidňující frázi. Potom se snaží problém vyřešit.
7. Přepážkový pracovník nikdy neodmítne stroze zákaznickou žádost, protože by tak vyvolal dojem neochoty. Naopak vždy vyjádří pochopení, a to i v případě, že nemůže vyhovět, protože tomu brání technologický předpis. Nikdy se neodvolává na vyšší instanci, ale klidně a třeba i opakovaně vysvětlí věcně

důvody odmítnutí a pokud možno zdůrazní, že se jimi sleduje především vlastní zájem zákazníků pošty.

8. Přepážkový pracovník si zásadně před zákazníkem nepovídá o svých soukromých záležitostech se spolupracovníky ani s příp. známými z řad zákazníků.
9. Přepážkový pracovník je vždy oblečen v předepsaném a dobře udržovaném stejnokroji, má přiměřeně upravené vlasy, obličej i ruce. Celkový příznivý dojem a dobré naladění vyvolá u zákazníka nejen poštovní odbornost a profesionální chování pracovníka, ale také příjemný zevnějšek.
10. Přepážkový pracovník dbá na to, aby jeho pracovní stůl a veškerý prostor za přepážkou i před ní byl uspořádaný, čistý a bez předmětů, které tam nepatří (jako jsou např. osobní potřeby, svačina, soukromé knihy, časopisy apod.), zásadně v dohledu zákazníka nekonzumuje potravu, nekouří, neupravuje svůj zevnějšek. Nedodržení této zásady vzbuzuje u zákazníka dojem chaosu, ne-uspořádanosti a nespolehlivosti pošty.

## **1.2 Zásady pro poštovního doručovatele**

1. Poštovní doručovatel reprezentuje na pochůzce ČP i pracovní kolektiv své pošty. Důvěra veřejnosti závisí nejen na odborných znalostech, ale také na jeho profesionálním vystupování.
2. Poštovní doručovatel je vždy zdvořilý, ochotný a vstřícný k požadavkům zákazníka.
3. Poštovní doručovatel se se zákazníkem při příchodu i odchodu pozdraví.
4. Poštovní doručovatel nikdy nekritizuje ani nehodnotí zákazníka a nenechá se vyprovokovat k hádce.
5. Poštovní doručovatel nikdy neodmítne stroze zákaznickou žádost, ani když je neoprávněná. Strohé odmítnutí vyvolává dojem neochoty. Naopak vždy vy-jádří pochopení, a to i v případě, že nemůže vyhovět, protože tomu brání technologický předpis. Nikdy se neodvolává na vyšší instanci, ale klidně a třeba i opakovaně vysvětlí věcné důvody odmítnutí a pokud možno zdůrazní, že se jimi sleduje především vlastní zájem zákazníků pošty. Například vysvětlí, že zásilku nemůže vydat jiné osobě než adresátovi, protože si tuto službu odesílatel vyhradil a zaplatil za ni.
6. Poštovní doručovatel se nikdy v rozhovoru se zákazníkem nenechá svést k jakémukoliv posuzování nebo hodnocení třetí nebo nepřítomné osoby. Na případnou otázku v tomto směru zásadně nereaguje a jedná tak, jako by nebyla vůbec položena. Jeho povinností je zachovávat diskrétnost vůči všem zákazníkům o všem, co se jich týká.
7. Poštovní doručovatel je vždy oblečen v předepsaném a dobře udržovaném stejnokroji, má přiměřeně upravené vlasy, obličej i ruce. Celkový příznivý dojem a dobré naladění vyvolá u zákazníka nejen poštovní odbornost a profesionální chování doručovatele, ale také příjemný zevnějšek.

## Loga České pošty

### Základní dvoubarevná varianta



Česká pošta

[Základní dvoubarevná varianta na délku](#) (zip, 1650 kB)



Česká pošta

[Základní dvoubarevná varianta na šířku](#) (zip, 1566 kB)

### Varianta ve stupních šedi



Česká pošta

[Varianta ve stupních šedi na délku](#) (zip, 1524 kB)



Česká pošta

[Varianta ve stupních šedi na šířku](#) (zip, 1480 kB)

### Jednobarevná žlutá varianta



Česká pošta

[Jednobarevná žlutá varianta na délku](#) (zip, 1590 kB)



Česká pošta

[Jednobarevná žlutá varianta na šířku](#) (zip, 1512 kB)



## **Příloha G – Pozvánka na společenský večer**

*Podnikový koordinační odborový výbor a vedení České pošty s.p.  
Vás srdečně zvou na*

### ***XVII. SPOLEČENSKÝ VEČER***

*který se koná v sobotu dne 11. února 2012 od 20.00 hod. do 02.00 hod.  
ve všech prostorách Paláce Žofín na Slovanském ostrově v Praze.*

*K pozvánce přísluší volná vstupenka.*

*Společenským večerem provází Karla Mráčková*

<i>Program: Velký sál</i>	<i>20.00</i>	<i>Slavnostní zahájení večera</i>
	<i>20.15</i>	<i>Předtančení</i>
	<i>20.30</i>	<i>Velký taneční orchestr Václava Hybše se sólisty Irenou Kousalovou, Veronikou Savincovou, Romanem Tomešem a Otto Weissem</i>
	<i>21.00</i>	<i>Sabina Laurinová</i>
	<i>22.30</i>	<i>Leona Machálková</i>
	<i>23.45</i>	<i>Pavla Břínková a Jan Ježek</i>
<i>Malý sál</i>	<i>20.00</i>	<i>Caroline Band Pavla Drešera</i>
	<i>22.45</i>	<i>František Nedvěd</i>
	<i>23.15</i>	<i>Skupina Hamleti</i>
<i>Rytířský sál</i>	<i>20.15</i>	<i>Hudební duo Hannah</i>
	<i>23.00</i>	<i>Cimbálová muzika Majerán</i>
<i>Zahrada</i>	<i>20.15</i>	<i>Staropražská kapela Šmrnc</i>
	<i>22.30</i>	<i>Diskotéka Marka Sklenáře</i>

## Příloha H – Dotazník

### Dotazník pro zaměstnance České pošty, s.p.

Vážení kolegové,

dovoluji si Vám předložit dotazník zaměřený na průzkum v souvislosti s firemními hodnotami České pošty, s.p.. Získané informace budou použity pro zpracování bakalářské práce. Chtěla bych upozornit, že neexistují správné nebo špatné odpovědi, **účelem dotazníku je zjistit Váš osobní názor. Dotazník je zcela anonymní, pouze v úvodu je několik identifikačních otázek, které poslouží ke skupinovému vyhodnocení Vašich odpovědí.**

- U všech otázek, tzv. uzavřených vyjádřete svůj názor zaškrtnutím **jedné z nabízených variant**
- V posledních 2 otázkách je prostor pro vyjádření Vašeho osobního názoru na stanovené firemní hodnoty, jejich **vyplnění není povinné.**

Za Váš čas a vyplnění dotazníku předem děkuji  
Pavla Urbanová

### DOTAZNÍK

pohlaví	věková kategorie	vzdělání	pracovní zařazení
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> 20-29	<input type="checkbox"/> základní	<input type="checkbox"/> vedoucí pošty/oddělení
<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> 30-39 let	<input type="checkbox"/> vyučen	<input type="checkbox"/> přepážkový pracovník
	<input type="checkbox"/> 40-49 let	<input type="checkbox"/> středoškolské s maturitou	<input type="checkbox"/> poštovní doručovatel
	<input type="checkbox"/> 50-59 let	<input type="checkbox"/> vysokoškolské	<input type="checkbox"/> ostatní
	<input type="checkbox"/> 60 let a více		

1. Znáte firemní hodnoty : Ano   
Ne   
Částečně

2. Firemní hodnoty považujete za důležitou součást podnikové strategie:  
Ano   
Ne   
Nevím

3. Je pro Vás obsah firemních hodnot srozumitelný : Ano   
Ne   
Částečně

4. S firemními hodnotami Vás seznámil: kolega   
nadřízený   
interní lektor

5. S kvalitou seznámení jsem byl/a/ spokojen/a/: převážně ano   
spíš ne   
ne

6. Seznámení byl věnován dostatečný časový prostor: **Ano**   
**Ne**   
**Nevím**
- 

7. Jednotlivá hesla firemních hodnot jsou pro Vás:  
**konkrétní a srozumitelná**   
**nezcela jasná**   
**nerozumím jim**
- 

8. Vnímáte firemní hodnoty jako důležitou součást své práce:  
**Ano**   
**Ne**   
**Nevím**
- 

9. Spokojený zákazník je náš cíl – tuto firemní hodnotu považuji za:  
**Důležitou**   
**Méně důležitou**   
**Nedůležitou**
- 

10. Kvalita a výkon rozhodují o úspěchu - tuto firemní hodnotu považuji za:  
**Důležitou**   
**Méně důležitou**   
**Nedůležitou**
- 

11. Odpovědnost je pro nás samozřejmostí - tuto firemní hodnotu považuji za:  
**Důležitou**   
**Méně důležitou**   
**Nedůležitou**
- 

12. Hledáme nové cesty - tuto firemní hodnotu považuji za:  
**Důležitou**   
**Méně důležitou**   
**Nedůležitou**
- 

13. Jsme loajální tým - tuto firemní hodnotu považuji za:  
**Důležitou**   
**Méně důležitou**   
**Nedůležitou**
- 

14. Jednotlivá hesla firemních hodnot jsou důležitá především pro:  
**Vedení podniku**   
**Zaměstnance**   
**Klienty**   
**Pro všechny výše uvedené**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Pavla Urbanová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Firemní kultura v podniku Česká pošta,s.p.**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 52**

**Celkový počet stran příloh: 11**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 17**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel**