

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném
podniku**

Adéla Dáňová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Adéla Dáňová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku

Název anglicky

Assessment of the level of corporate culture in selected company

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýz a výzkumu podnikové kultury navrhnout možná doporučení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku.

Díličím teoretickým cílem je posoudit vybrané teoretické pojmy z oblasti podnikové kultury z pohledu současného stavu poznání řešené problematiky.

Díličím praktickým cílem je realizovat primární výzkum spokojenosti zaměstnanců s úrovní podnikové kultury v daném podniku.

Dalším díličím cílem je navrhnout možná doporučení ke zlepšení podnikové kultury s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Metodika

Bakalářská práce se zabývá posouzením podnikové kultury ve vybraném podniku. Je rozdělena na dvě části.

První teoretická část vymezuje formou literární rešerše odborných zdrojů základní pojmy podnikové kultury ve vztahu k etice, pracovnímu klimatu, spokojenosti zaměstnanců aj.

V druhé praktické části bude realizován primární výzkum metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku.

Metodou analýz bude provedeno vyhodnocení výsledků výzkumu.

V návaznosti na realizovaný výzkum a interpretaci výsledků bude metodou syntézy provedeno zobecnění poznatků s návrhem doporučení pro zlepšení podnikové kultury ve vztahu ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.



Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

etika, prvky podnikové kultury, síla podnikové kultury, design podniku, spokojenost zaměstnanců, modely podnikové kultury, komunikace

Doporučené zdroje informací

Armstrong, Michael a Stephen, Taylor. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postup: 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.
Bedrnová, Eva a Nový, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-064-3.
Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3348-7.
Lukášová, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha : Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2951-0.
Schein, Edgar. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 1992. ISBN 1-55542-487-2..

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 01. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu, panu Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, Ph.D., MBA, za pomoc při psaní této bakalářské práce, za veškeré potřebné informace a rady, které mi poskytl, a především za jeho volný čas, který mi věnoval. Dále bych chtěla moc poděkovat paní Ing. Marcele Čechové, za poskytnutí důležitých informací o vybrané společnosti Generali Česká pojišťovna, a.s., a za její upřímný milý přístup. Mé velké poděkování také patří pracovníkům společnosti, kteří se podíleli vyplnění dotazníku. Poslední poděkování patří mé rodině za ohromnou podporu.

Posouzení úrovně podnikové kultury ve vybraném podniku

Abstrakt

Cílem práce je posoudit úroveň podnikové kultury ve společnosti Generali Česká pojišťovna, a.s. (dále jen Generali) a navrhnout možná doporučení na její zlepšení. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretická východiska a praktická část. Teoretická východiska v prvním bodě jsou zpracována pomocí odborné literární rešerše a objasňují zejména důležité pojmy o oblasti podnikové kultury. Na začátku je představen podnik, jeho okolí, funkce a řízení. Dále je detailně popsána kultura, kultura podniku, její prvky, modely apod. V druhé části této práce je nejprve stručně charakterizována společnost Generali, její historie i současnost, a etické kodexy, které zastává. Následujícím krokem je primární výzkum, a to konkrétně dotazníkové šetření, které zjišťuje úroveň podnikové kultury. Dotazníku se zúčastnilo 27 pracovníků z celkových 43. Celkem 66,7 % z dotazovaných je s podnikovou kulturou v podniku Generali spokojeno. Na rozdíl 33,3 % z dotazovaných s podnikovou kulturou spokojeno není a případnou změnu by uvítali. V závěru práce je názor autorky a jsou navržena určitá doporučení.

Klíčová slova: etika, prvky podnikové kultury, síla podnikové kultury, design podniku, spokojenost zaměstnanců, modely podnikové kultury, komunikace

Assesment of the level of corporate culture in selected company

Abstract

The aim of the thesis is to assess the level of corporate culture in corporate Generali Česká pojišťovna, a.s. (further use only Generali) and suggest possible recommendations for its improvement. The thesis is divided into two main parts, theoretical basis and practical part. The theoretical basis in the first point are processed by dint of professional literary research and it clarifies especially important concepts in the field of corporate culture. The company, its surroundings, functions and management are introduced at the beginning. As a next step is described culture, corporate culture, its elements, models and so on. There is briefly described first the corporate Generali, its history, present and ethical codes, which it holds, in the second part of this thesis. Next step is primary research specifically questionnaire survey which determines the level of corporate culture. The questionnaire was attended by 27 employees out of a total of 43. In total 66,7 % of respondents are satisfied with the corporate culture in Generali. On the other hand, 33,3 % of respondents are not satisfied with the corporate culture in Generali, and they would welcome potential change. There is the authors opinion and proposed recommendations at the end of the thesis.

Keywords: Ethics, elements of corporate culture, the power of corporate culture, business design, employee satisfaction, models of corporate cultures, communication.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Podnik	14
3.1.1 Okolí podniku	14
3.1.2 Funkce podniku.....	16
3.1.3 Řízení podniku.....	17
3.2 Kultura.....	19
3.3 Podniková kultura	21
3.3.1 Prvky podnikové kultury	24
3.3.2 Síla podnikové kultury.....	27
3.3.3 Modely podnikové kultury.....	29
3.3.4 Podniková identita	33
3.3.5 Etika podnikové kultury.....	34
4 Praktická část	36
4.1 Charakteristika společnosti	36
4.1.1 Od historie po současnost	36
4.1.2 Struktura společnosti Generali Česká pojišťovna, a.s.	38
4.1.3 Etické kodexy společnosti Generali Česká pojišťovna, a.s.	39
4.2 Primární výzkum.....	41
4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	41
5 Shrnutí výsledků výzkumu a návrhy doporučení	55
6 Závěr	58
7 Seznam použitých zdrojů	59
8 Přílohy	62

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vnitřní okolí podniku	15
Obrázek 2: Primární funkce podniku.....	16
Obrázek 3: Řízení v podniku	19
Obrázek 4: Koncepce podnikové kultury	23
Obrázek 5: Přednosti a nedostatky silné kultury	29
Obrázek 6: Konceptuální rámec	30
Obrázek 7: Teoretický model vztahu výkonnosti a kultury podniku.....	31
Obrázek 8: Model efektivnosti organizace	32
Obrázek 9: Logo společnosti Generali.....	36

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	42
Graf 2: Věk	42
Graf 3: Vzdělání.....	43
Graf 4: Doba působení.....	44
Graf 5: Zajímavost vnějších projevů	45
Graf 6: Změna designu	45
Graf 7: Dress code	46
Graf 8: Komunikace na pracovišti	47
Graf 9: Tykání a vykání na pracovišti	48
Graf 10: Hovorová a formální mluva na pracovišti	48
Graf 11: Komunikace s klienty	49
Graf 12: Přátelé nebo konkurence mezi pracovníky.....	50
Graf 13: Etické chování na pracovišti.....	51
Graf 14: Odměny za práci.....	51
Graf 15: Zvyky v podniku	52
Graf 16: Změna v podniku.....	53

1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na posouzení úrovně podnikové kultury v podniku Generali Česká pojišťovna, a.s. Podniková, firemní nebo se taky může označovat jako organizační kultura, je v dnešním světě velmi diskutované téma. Je to jeden z hlavních faktorů, které mají podíl na úspěšnosti podniku na trhu. Avšak realizace správné a dobře fungující podnikové kultury není jednoduchá záležitost ani samozřejmost.

Kultura podniku se vyjadřuje mnoha definicemi, je složité ji přesně popsat. Každý autor věnující se téhle problematice má na ni odlišný pohled, i když se v některých teoriích shodují. Jedná se především o to, že podniková kultura je tvořena hodnotami, normami a přístupy uvnitř podniku. Ale také připomínají, že je dost často ovlivňována i zvenčí, zejména konkurencí a okolím.

Tato práce se rozděluje na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětlené základní pojmy dané problematiky. Hned na začátku je představen podnik, jeho okolí, funkce a řízení. Dále je popsána kultura a kultura podniku, její prvky, modely, etika apod. K objasnění těchto teoretických pojmů bude použito odborné literatury.

Praktická část navazuje na teoretickou. V úvodu je představena společnost Generali Česká pojišťovna, a.s., její historie, současnost, struktura a etické kodexy.

Hlavním cílem této práce je zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci v podniku Generali Česká pojišťovna, a.s. spokojeni s firemní kulturou a navrhnout tak doporučení na její zlepšení. K takovému zjištění bude provedeno dotazníkové šetření. Jelikož má tato společnost několik tisíc zaměstnanců a několik desítek poboček, byla vybrána jedna z pěti poboček v Jihlavě, konkrétně na Masarykově náměstí, kde bude výzkum prováděn.

Výstupem práce je interpretace výsledků a posouzení úrovně podnikové kultury ve společnosti Generali Česká pojišťovna, a.s. Jako poslední jsou navržena doporučení a návrhy na zlepšení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě analýz a výzkumu podnikové kultury navrhnout možná doporučení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců vybraného podniku.

Dílčím teoretickým cílem je posoudit vybrané teoretické pojmy z oblasti podnikové kultury z pohledu současného stavu poznání řešené problematiky.

Dílčím praktickým cílem je realizovat primární výzkum spokojenosti zaměstnanců s úrovní podnikové kultury v daném podniku.

Dalším dílčím cílem je navrhnout možná doporučení ke zlepšení podnikové kultury s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se zabývá posouzením podnikové kultury ve vybraném podniku. Má dvě části.

První teoretická část vymezuje formou literární rešerše odborných zdrojů základní pojmy podnikové kultury ve vztahu k etice, pracovnímu klimatu, spokojenosti zaměstnanců aj.

V druhé části bude realizován primární výzkum metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku.

Metodou analýz bude provedeno vyhodnocení výsledků. V návaznosti na realizovaný výzkum a interpretaci výsledků bude metodou syntézy provedeno zobecnění poznatků s návrhem na doporučení pro zlepšení podnikové kultury ve vztahu ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnik

„Podnikem rozumíme jakýkoli subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu.“ (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 1)

Není důležité, zda podnik dosahuje zisku při svém fungování, ale zda zákazníkovi baví nabídka jejich činností. Dále tak není důležité, jakou právní podobu má. Nejdůležitějším cílem podniků je přežít a udržet se jako podnik.

Do skupiny, snažící se o dosažení zisku, patří subjekty, které odpovídají definici podnikání, tj. provádějí systematickou činnost samostatně pod svým jménem, na své konto a odpovědnost, za cílem dosažení zisku. Samostatná činnost podniku záleží na tom, jak se hlavní leadeři rozhodnou o předmětu podnikání, jakým způsobem se budou točit peníze, jaké si vyberou spolupráce, a jaký bude předpokládaný zisk.

Podnikání se mohou věnovat jak fyzické osoby, tak i právnické. Podniky jednotlivců nebo – li fyzické osoby podnikají v souladu se zákonem o živnostenském podnikání, tzn. musí mít živnostenské oprávnění. Právnické osoby, mezi které patří veřejná obchodní společnost, společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, akciová společnost, družstva a státní společnost, potřebují k realizaci podnikání vyhotovit společenskou smlouvu a získat povolení k uskutečnění činnosti zápisem do obchodního rejstříku. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 1-2)

3.1.1 Okolí podniku

"Okolí podniku je to, co dává organizacím nezbytné prostředky pro jejich přežití." (Johnson, Scholes, Whittington, 2008, s. 54)

Podnik není odloučen, ale je obklopen venkovním světem neboli okolím. Tím rozumíme vše, co se vyskytuje za imaginárními hranicemi podniku jako technického, sociálního a ekonomického systému, co sám podnik může ovlivnit a čím je ovlivňován.

Vliv okolí na podnik je běžně silnější než možnost podniku ovlivňovat. Ta je velice omezená. (Hynek, Kislingerová a spol., 2010, s. 15)

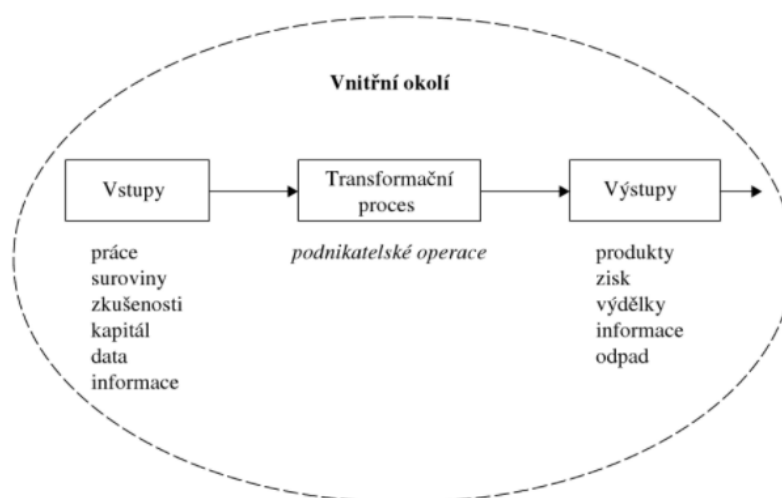
Okolí zahrnuje vše, co je mimo podnik jako organizaci. Obeznamenost podnikového okolí je podstatná pro:

- Porozumění vztahům s okolím
- Způsobilost přizpůsobení se na okolí
- Použití možností pro ovlivňování okolí

Okolí podniku se rozděluje na vnější a vnitřní. Vnější okolí se dělí na mikro okolí – to jsou určité okolnosti, na které má podnik jako organizace vliv, a makro okolí – to jsou neovlivnitelné faktory působící na podnik a tyto faktory mají většinou rozhodující vliv na působení podniku na trhu.

Vnitřní okolí podniku je přehled jakýchsi sil, které mají dopad na řízení uvnitř podniku. Jejich rozbor se orientuje na slabé a silné stránky podniku v souvislosti ke konkurenci. Identifikace klíčových proměnných podniku je velice důležitá, neboť na jejichž správném chodu je závislá schopnost podniku vzdorovat výzvám okolí. Nejdůležitější faktory uvádí obrázek č. 1. (Dvořáček, Slunčík, 2008, s. 4)

Obrázek 1: Vnitřní okolí podniku



Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2008, s. 4

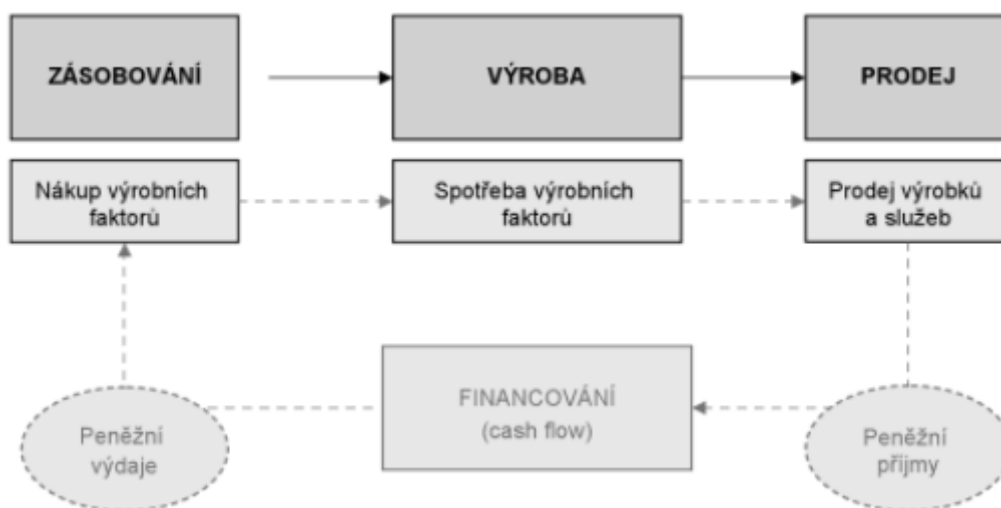
3.1.2 Funkce podniku

Podnik realizuje své cíle pomocí plněním primárních podnikových funkcí – tedy provoz podniku se sestavuje z několika činností. Ty se liší podle povahy podniku, tj. čím se podnik zabývá, dle velikosti podniku, dle vlastnictví (soukromé, veřejné, smíšené), dle právní normy apod. Každý podnik se může znázornit jako systém, který má příslušné vstupy a výstupy a jehož základní funkce je přetvořit vstupy na potřebné výstupy. (Synek, Kislingerová, 2010, s. 70)

Základní funkce podniku zahrnují procesy, které nejbližše souvisejí s realizací hlavního cíle podniku:

- Zásobovací
- Výrobní
- Prodejní

Obrázek 2: Primární funkce podniku



Zdroj: Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012, s. 185

Podmínkou zdařilého chodu podniku závisí na jejich vzájemné spojitosti a účelné spolupráci, jak po stránce hmotné, tak i kapitálové. Sladit jednotlivé činnosti tak, aby hromadně směřovaly k plnění firemních cílů (hlavně maximalizace hodnoty podniku), je role managementu podniku. (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012, s. 185)

Personální, investiční, finanční, vědecko-technické a správní funkce, jsou tzv. funkce podpůrné, často taky nazývané průřezové.

Všechny funkce, ať už prvotní nebo druhotné, jsou vzájemně propojeny, a proto nastává nutnost je sladit. (Synek, Kislingerová, Podniková ekonomie, 2010, s. 70)

3.1.3 Řízení podniku

Řízení je obvykle určováno jako „zabezpečení toho, aby se pomocí lidí cosi udělalo“. Z toho vyplývá, že řízení se bere jako účelová činnost, která se rozšiřuje. Pak by základní definice mohla být: „Řízení se týká určování toho, co činit, a pak zajištění toho, aby se to pomocí lidí udělalo.“ Avšak je za tím mnohem více. Nejdůležitějším zdrojem, jaký manažeři mají k dispozici, jsou lidé. A právě díky tomuto zdroji jsou vedeny a využívány ostatní zdroje. V konečném důsledku jsou však manažeři odpovědní za vedení veškerých zdrojů, včetně sama sebe. Definici řízení lze tak proto upravit na: „Určování toho, co činit, a pak zajistit, aby se to provedlo pomocí efektivního využití každého zdroje.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 16)

Proces řízení

Celkový proces řízení je rozdělen na řadu individuálních procesů, což jsou postupy vytvořené speciálně tak, aby dobývání cílů bylo jednodušší. Manažeři pracují v neustále se měnícím, turbulentním a rozmanitým prostředí, proto za účelem splnění cílů bývá do úkolů řízení zavedeno velké množství systému, řádu, logiky, předvídatelnosti a důslednosti.

Henri Fayol, který patří mezi klasické teoretiky řízení, definoval hlavní procesy následujícím způsobem:

1. Plánování – rozhodnutí, jaký postup cesty zvolit, abychom dosáhli účelu žádoucího výsledku.
2. Organizování – určování nejvhodnější organizace za účelem nabytí cíle a její zajišťování lidmi.
3. Motivování – uplatňování motivování lidí k bezproblémové spolupráci v týmu podle svých nejlepších možností.

4. Kontrolování – posuzování a pozorování pokroku v práci ve srovnání s plánem a v případě nutnosti provádění kroků vedoucích k reformě.

Tento klasický názor byl zpochybněn empiriky, neboť zkoumali, jak manažeři reálně nakládají s časem. Vypozorovali, že práce manažerů není jen jednotná, ba naopak, je velice rozmanitá a rozčleněná, musejí se neustále přizpůsobovat situaci, která nastane. Většinou je ovládána událostmi, které manažeři moc nezvládají. Snaží se mít pod kontrolou své prostředí, okolí, ale dost často mají tyto události je samé pod kontrolou. Manažeři se často a vědomě snaží o plánování, organizování, řízení a kontrolu, a nevyhnutelné se stává skutečností, jejich život prolínají neuspořádané linie událostí a náhod. Podle empiriků jde o vědu i umění, jelikož říkají, že proces řízení je plný racionálních, logických, na řešení v nesnázích orientovaných rozhodovacích činností a na činnostech založených na momentálním mínění. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 17)

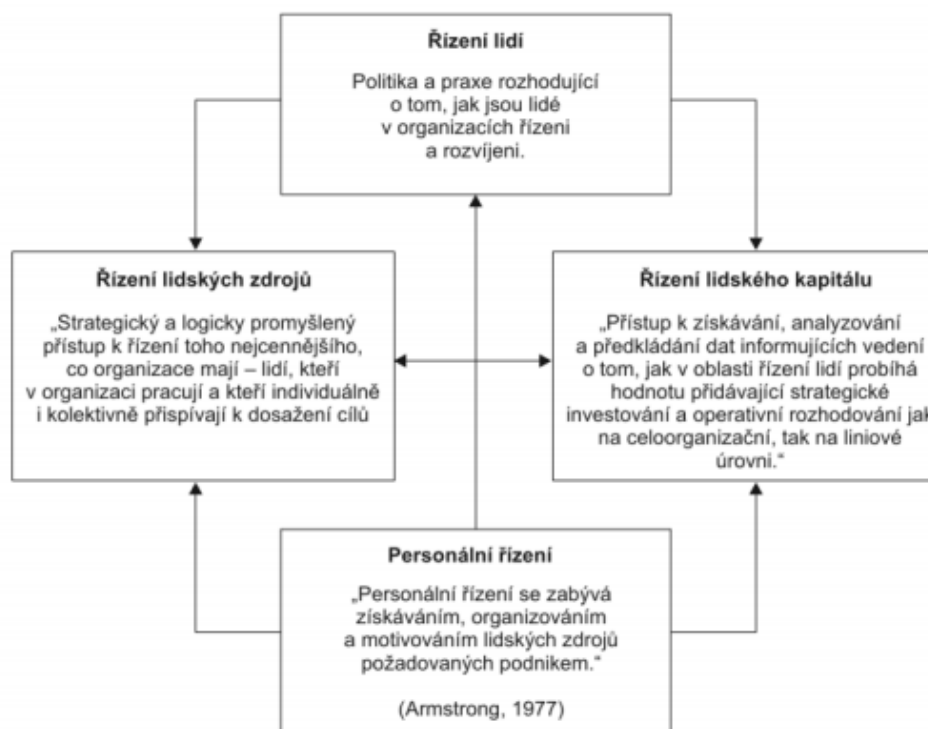
Řízení lidí

Řízení lidí v sobě obsahuje dvě skrytá pojetí, tj. řízení lidského kapitálu a řízení lidského kapitálu. Do určité míry nahradily výraz „personální řízení“ ve smyslu pojmenování postupů souvisejících s vedením lidí v podniku. (Armstrong, 2007, s. 27)

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Souvislost mezi řízením lidí, personálním řízením, řízením lidských zdrojů a řízením lidského kapitálu blíže vystihuje obrázek č. 3.

Obrázek 3: Řízení v podniku



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 27

Řízení lidských zdrojů pracuje pomocí systémů, které logicky a promyšleně propojují filozofii, strategii, politiku, procesy, praxi a programy, a to vše v oblasti lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 27)

3.2 Kultura

Pojem kultura je velice obsáhlý a interdisciplinární. Je to jakýsi společný a naučený styl chování, cítění, myšlení a nastává, když se sociální skupiny snaží adaptovat na vnější podmínky. Je brán jako účinný prostředek zvládající tyto podmínky, který je v rámci sociálních skupin předáván. Tento pojem byl přebrán z antropologie. Ovšem po prostudování různých kulturních aspektů řízení organizací a chování v nich, bylo zjištěno, že zejména psychologie a sociologie zde hrají další důležité role.

Na jedné straně je kultura efektem přizpůsobení se okolí, na straně druhé je však nástrojem adaptace sociálních skupin na situace, ve kterých se vyskytují. Sdílené normy, názory a hodnoty vymezující cítění, myšlení a chování a jejich nemateriální a materiální

produkty povahy, znázorňují pro každou skupinu zvlášť specifický obsah kultury a je předáván pomocí učení. (Lukášová, 2010, s. 12)

Osobnost člověka ovlivňují tři skupiny: genetické faktory, prostor, ve kterém jedinec žije a vyvíjí se, a výchovou. Každý jedinec má jak charakteristiky jedinečné, tak charakteristiky přebrané. To jsou zejména takové, které sdílí s jinými lidmi, se kterými vyrůstali a žijí ve stejných podmínkách. To znamená, že podstoupili shodný proces učení – nacházejí se ve stejné zemi, žijí ve stejném regionu, navštěvují stejnou školní docházku nebo jsou společně v práci apod. Avšak zdaleka ne každé hlediska kultury výchozího sociálního celku jsou sdíleny všemi členy stejně. „Individuální kultura“ jednotlivce je výsledkem příznačné kombinace několika vlivů, ať už působily nebo ještě působí. (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 18)

Nejvýznamnějším socializačním a enkulturačním (proces osvojování sociokulturních hodnot a norem chování sdílených společností) faktorem je rodina. V ní jedinec dosahuje hodnot, zvyků, názorů a norem chování, které se generačně předávají. K socializaci dochází ale také i v rámci jiných sociálních celků, s nimiž se člověk setkává v průběhu svého života. Zásluhou toho má možnosti se setkat s různými kulturními vzorci, které ho více nebo méně determinují a tím získává pár úrovní „mentálního naprogramování“, respektive několik úrovní kultury. (Lukášová, 2010, s. 12). Podle Geerta Hofstedeho v sobě nevyhnutelně nosíme několik vrstev toho „mentálního naprogramování“ odpovídající různým úrovním kultury. Zejména:

- Úroveň národní kultury – eventuálně kultur neustále migrujících lidí.
- Úroveň kultury sloučená s jazykem, náboženstvím nebo etnikem.
- Úroveň kultury v chápání obsahu ženské či mužské role.
- Úroveň kultury oddělující prarodiče od rodičů a od dětí – neboli generace, která má každá jiné hodnoty, rituály, hrdiny a symboly.
- Úroveň kultury související s příslušností k určité sociální třídě.
- Úroveň organizační kultura – organizace socializuje každého zaměstnance.

Mentální programy nemusí být z těchto různých úrovní ani v harmonii. V dnešním moderním světě si navzájem některé odporují, například náboženské hodnoty mohou být v rozporu s hodnotami generací, hodnotami pohlaví. Tyto konflikty ztěžují předvídání chování lidí a tím je dostávají do nových situací, ve kterých neví, jak se zachovají. (Hoffstede, 2010, s. 18)

Každý jednotlivý sociální celek má své odlišnosti fungování, mají proto kulturními systémy s nimi spojené také své jedinečné znaky a specifika. Můžeme vlastně říci, že tyto odlišnosti jsou označovány jako druhy kultury. Nejčastěji studovanými druhy kultury jsou kultura organizační a kultura národní. (Lukášová, 2010, s. 14). Existují ještě další druhy kultury, např. profesní a subkultura nebo třeba pracovní a nadnárodní. (Brooks, 2003, s. 220).

3.3 Podniková kultura

První zmínky o kultuře organizací se objevují zejména na počátku 80. let. Příčin, proč se manažeři a teoretici začali zabývat kulturními hledisky organizací, je několik. Jednou z nich byl ekonomický rozvoj Japonska (tzv. ‚japonský ekonomický zázrak‘), kdy se japonské firmy zajímaly o efektivnost manažerských technik. Další příčinou vedoucí k velkému zájmu o organizační kulturu, bylo zveřejnění prací věnovaných hledáním cesty k dokonalému řízení firem. V dnešní době je na trhu značné množství publikací zaměřujících se na organizační kulturu a její působení na chod a výkonnost, a tato problematika se stala nedílnou součástí výuky managementu. (Lukášová, 2010, s. 15)

Kultura podniku je plná abstraktních výrazů, které tvoří hodnoty a normy. Ty existují v organizaci buď jako celku nebo v některé její části. Jejich definice není podstatná, stejně tak nemusí být ani slovně uvedeny, ani se o nich nemusí hovořit. Přesto má však kultura podstatný vliv na jednání lidí v organizaci. (Armstrong, 2007, s. 257).

Koncept organizační kultury je rámcově chápán dnešními autory podobným způsobem, avšak konkrétní vytyčení obsahu tohoto pojmu je relativně rozdílné. (Lukášová, 2010, s. 17)

Ukázka různých pohledů na podnikovou kulturu od různých autorů:

„Podniková kultura je vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“ (Schein, 2010, s. 12)

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2007, s. 257)

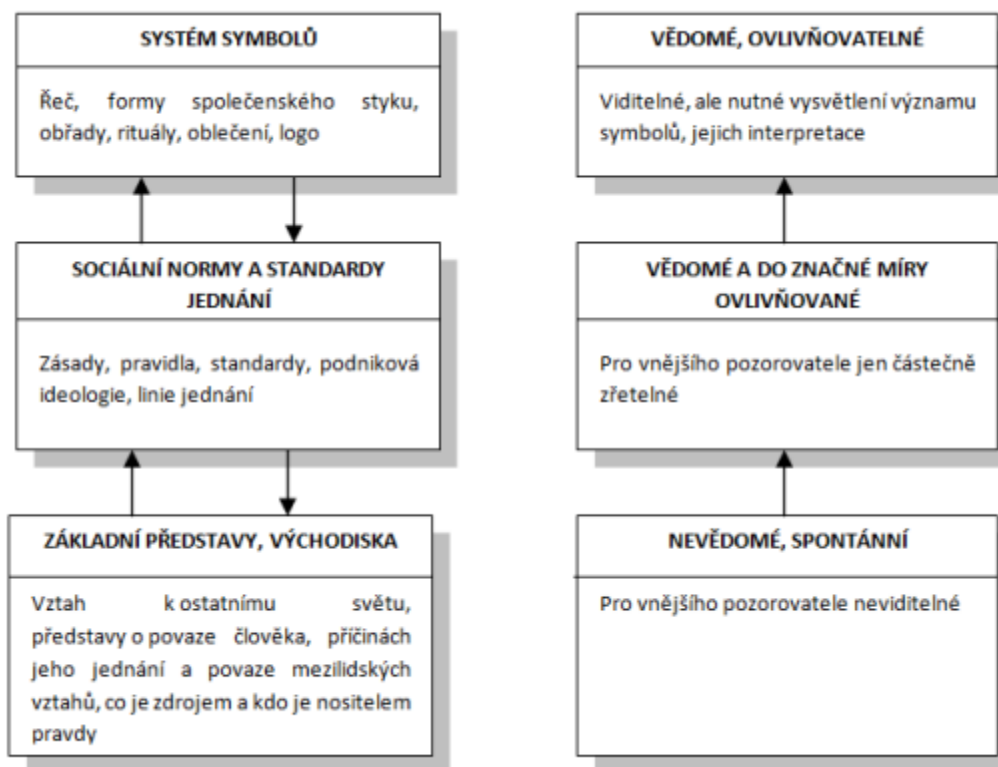
„Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Lze hovořit také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě a o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67)

Z výše uvedených definic vyplývá, že současné pojetí organizační kultury si dovoluje tvrdit, že: *„organizační kulturu lze chápat jako:*

- *soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,*
- *kteřé jsou sdíleny v rámci organizace a*
- *kteřé se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010, s. 18)*

Autor, který nejlépe vystihuje podstatu podnikové kultury a kterého nejčastěji citují ostatní autoři, je Edgar Shein. Jeho koncepce podnikové kultury je zachycena v obrázku č. 4.

Obrázek 4: Koncepte podnikové kultury



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol., 2002, s.486

Z obrázku je zřejmé, že základní rovina podnikové kultury je charakterizována celkovým pohledem na svět a přístupem k životu, k práci, lidem a rovněž sobě samým, a také přístupem k životu samostatných spolupracovníků. Zdá se docela automatická, bez promyšlení samozřejmá, neposuzuje případné důsledky pro sebe sama ani podnik. Do této roviny především patří:

1. Vztah k sousednímu světu, nejvíce však k okolí podniku – faktory, které mají vliv na vztahy, zahrnují hlavně jistotu, možnosti rozvoje, různá nebezpečí atd.
2. Podnikové představy o charakteru člověka a původu jeho jednáním, přeměněné do názoru o spolupracovnících – povaha lidí nám ukazuje, jestli jsou více aktivní a rádi riskují nebo jsou více pasivní a raději se přizpůsobí, tudíž jsou pohodlní, nechtějí převzít odpovědnost.
3. Mínění o povaze mezilidských vztahů – mínění, představy o správném utřídění vztahů dle původu, věku či úspěchu mezi lidmi ve společnosti, jestli spolu zaměstnanci ve společnosti dokážou fungovat a spolupracovat nebo zda si

konkurují, zda publikují své soukromí či má přednost týmová nebo individuální prosperita.

4. Představy o pravdě odpovídající na otázku, na čem spolupracovník zakládá při rozhodování, co je chybné a nepravdivé a co je správné a pravdivé – sledujeme, kde se bere zdroj pravdy a jejího nositele. Hodnotíme důvěru člověka v autoritu nebo tradici, zda věří více vědeckému zjišťování, intuici nebo pragmatickému jednání.

Základna podnikové kultury není vytvářena jednotlivými izolovanými činiteli, ale tvoří vnitřně uspořádaný celek, který se formuje s časovým odstupem na základě běžného vývoje vzhledem k určitému uspořádání spolupracovníků, nebo záměrně do podoby určených zásad, sociálních norem a pravidel, zpravidla ze strany managementu podniku.

Střední vrstva podnikové kultury zahrnuje psaná a nepsaná pravidla společných vztahů na pracovišti, hodnotové preference, lojalitu k firmě, vztahy ke konkurenci i partnerům, akcionářům a zákazníkům. Úkolem střední úrovně je zhotovit ucelený a účinný systém, který bude průběžně rozvíjen, bude schopný a otevřený nově příchozím a budoucím spolupracovníkům, a který bude připraven pro veřejnost.

Jasně viditelnou a cílevědomou složku tvoří nejvyšší úroveň. Tu však pochopíme jen se znalostmi předchozích dvou rovin. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 486-487)

3.3.1 Prvky podnikové kultury

Kulturní prvky hezky popisuje Doc. PhDr. Růžena Lukášová, Csc. ve své práci Organizační kultura a její změna, proto se také bude tato kapitola zabývat rozborem její literatury. Prvky podnikové kultury představují základní součást kulturního systému, patří mezi ně především:

- základní přesvědčení
- normy
- postoje
- hodnoty
- artefakty

Základní přesvědčení

Základní přesvědčení (angl. basic assumptions) jsou ustálené názory o tom, jak to ve skutečnosti funguje. Tyto představy jsou lidmi v organizaci považovány za naprostou samozřejmost, nepochybují o nich. Jsou pro ně natolik pravdivé a jejich pochybení považují za hřích. Je nevhodné o nich debatovat, pokud však jsou k tomu donuceni, brání je. Zdrojem vzniku těchto přesvědčení je opakující se zkušenost. Základní přesvědčení rozlišuje tři základní oblasti:

- 1) přesvědčení týkající se adaptace na vnější poměry
- 2) přesvědčení týkající se sjednocení vnitřních procesů
- 3) přesvědčení vztahující se na čas, člověka, lidské vztahy a podstatu pravdy

Základní přesvědčení výrazně ovlivňují myšlení a pocity spolupracovníků v organizaci. Nevyjádřeně tak vymezují rozhodování, určují priority a stanovují chování členů organizace.

Hodnoty a postoje

Hodnoty jsou to, co je pro členy organizace, ať jednotlivce nebo skupiny, žádoucí a přisuzují tomu význam. Hodnoty znázorňují preference, které se odrážejí v rozhodování organizace. Individuální hodnotový systém člověka stanovuje pouze pro něj to významné, zatímco organizační hodnoty jsou projevem toho, čemu je dáván smysl v organizaci jako celku. Za organizační hodnoty se bere třeba spokojenost zákazníků či spokojenost pracovníků. Hodnoty jsou brány také jako jádro a klíčový nástroj podnikové kultury. Organizace obvykle své hodnoty formulují, oznamují ve svém etickém kodexu a domlouvají je uvnitř firmy. Některé je však komunikují také navenek za cílem vytvoření si image.

Postojem se chápe určitý vztah, k jakému si objektu, kterou je buď osoba, událost, věc nebo problém. Dá se říct, že postoje jsou produkty hodnocení. Přitom velká část autorů chápe postoje jako souhrnný pojem, zahrnující složky: afektivní – emoce vážící se k objektu, konativní – sklony k činu ve vztahu k objektu, kognitivní – názory vztahující se k objektu.

Normy chování

Normy se vyznačují jako nepsaná zásady chování. Nejsou to formální normy dané organizací, ale jedná se o neformální pravidla chování sdílené členy, za jejich dodržení jsou ‚odměněni‘ a za nedodržení ‚potrestáni‘. Ocenění nebo sankce mají většinou citový ráz – ti, co normy dodržují, ostatní se k nim chovají hezky, vstřícně, a ti, co neplní pravidla, k nim se chovají nepřátelsky, nevšimavě. Normy chování se týkají celé řady aspektů života v organizaci – pracovní jednání, mezi které patří třeba rychlost práce, kvalita práce. Dále komunikace mezi členy, tam patří rozsah a obsah sdělovaných informací apod.

Pro firmy hrají skupinové normy jednání velkou roli. Regulují běžné chování pracovníků a zaručují pevné očekávatelné prostředí. Pokud obsah norem podporuje produktivitu organizace, není nutné dělat formální kontrolní systémy.

Artefakty

Artefakty se dělí na materiální a nemateriální. Mezi artefakty materiálního charakteru se začleňuje architektura budov, vybavení firem, produkty vytvářené podnikem, reklamní brožury, výroční zprávy firem atd. Artefakty nemateriálního charakteru jsou historky a mýty, organizační mluva, rituály, zvyky a ceremoniály.

- Historky neboli přibarvené příběhy, vyprávěné v kruhu organizace, které se staly v minulosti. Vznikají ze skutečné události, ale jsou podávány různými lidmi různým způsobem, proto je výklad jejich děje obtížný, někdy i nepravdivý. Jsou důležitým indikátorem kultury, pro členy organizace jsou totiž jednoduše zapamatovatelné. Mýty jsou stanovené způsoby výkladu, vysvětlující požadované či nepožadované chování v podniku.
- Organizační mluva zrcadlí hodnoty v organizaci, rozměr formálnosti a neformálnosti vztahů na pracovišti, obor podnikání a další specifika. Konceptům lidé buď přikládají stejný význam, což usnadňuje jejich dorozumění, nebo mají významy rozdíly a lidé v organizaci si nerozumí, a to může být zdrojem konfliktů.
- Zvyky, ceremoniály a rituály jsou zafixované vzorce chování. Jsou udržované a předávané. Přispívají k hladkému provozu organizace, redukují nejistotu spolupracovníků, jsou předvídatelné a pomáhají pracovníkům vyhodnotit svou

identitu. Příkladem zvyků mohou být třeba vánoční večírky a narozeninové oslavy. Mezi rituály se řadí třeba klasické pozdravení při příchodu do firmy. Ceremoniály jsou důkladně připravené události pořádané při zvláštních příležitostech. Uznávají úspěchy a oslavují podnikové hrdiny. (Lukášová, 2010, s. 18-24)

3.3.2 Síla podnikové kultury

„Sílu organizační kultury se rozumí, nakořik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.“ (Lukášová, Nový. a kol.2004, s. 32)

Síla firemní kultury se přirozeně vyjadřuje hlavně při řízení a rozvoji členů organizace. Lidé se v silné kultuře nejen lépe orientují a posilují týmového ducha, ale silná podniková kultura podporuje rychlejší integraci a adaptaci nových členů. (M. Turiecková, 2004, s. 139). Zároveň dokáže silná kultura ovlivňovat profil i průběh hlavních jevů ve firmě, na rozdíl od slabé, kdy je její vliv velmi málo patrný. (Srřová, Řehoř a kol., 2010, s. 142)

Slabost i síla podnikové kultury blízce závisí na její vnitřní diferenciaci, jinak řečeno, dělí se na různé subkultury. To jsou samostatné kultury vznikající v určitých oblastech podnikové struktury, odlišují se pouze sociálními normami a rozdílnou hierarchií hodnotových preferencí. Tyto subkultury nastávají zejména:

- mezi rozdílnými rovinami spravující hierarchie – například administrativně-správní kultura drží řídící pracovníci, specifickou především dělníci
- mezi jednotlivými účelovými oblastmi – specifickou kultura vlastní pracovníci marketingu, výzkumu a vývoje, informatiky, výroby, ...

V praxi tak vzniká dilema. Čím více odlišná je struktura v organizaci, tím se dílní subkultury formují rychleji a snadněji. To ale zamezuje bytí jednotné firmy. Potřeba jednotné a silné podnikové kultury je právě v organizaci nejnřtnější. (Srřová, Řehoř a kol., 2010, s. 142)

Abychom mohli tvrdit, že je organizační kultura silná, musí splňovat tyto kritéria:

- a) Srozumitelnost – každá oblast firemní kultury musí jasně a přehledně dávat najevo všem členům, jaké počínání je žádané, které aktivity jsou akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené. To lze splnit pouze za podmínky, kdy se podniková kultura opírá o velký soubor standardů, hodnot a symbolů, které se vzájemně doplňují a budují logicky uspořádaný celek.
- b) Rozšířenost – je důležité, aby každý pracovník ve firmě byl dobře obeznámen jednotlivými prvky podnikové kultury, aby se s jejich existencí a vlivem setkával za každé situace, na každém místě a v každém okamžiku.
- c) Zakotvenost – znázorňuje rozsah internalizace jednotlivých vzorů, norem jednání a hodnot

Hovořit o kultuře jako silné můžeme až tehdy, když se firemní kultura stane celistvou součástí běžného jednání všech spolupracovníků.

Stejně jako nebe není bez mráčků, tak i silná podniková kultura má své nedostatky. Nesoulad mezi výhodami a nevýhodami tkví v obsahu podnikové kultury. (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 489-495)

Obrázek 5: Přednosti a nedostatky silné kultury

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 495

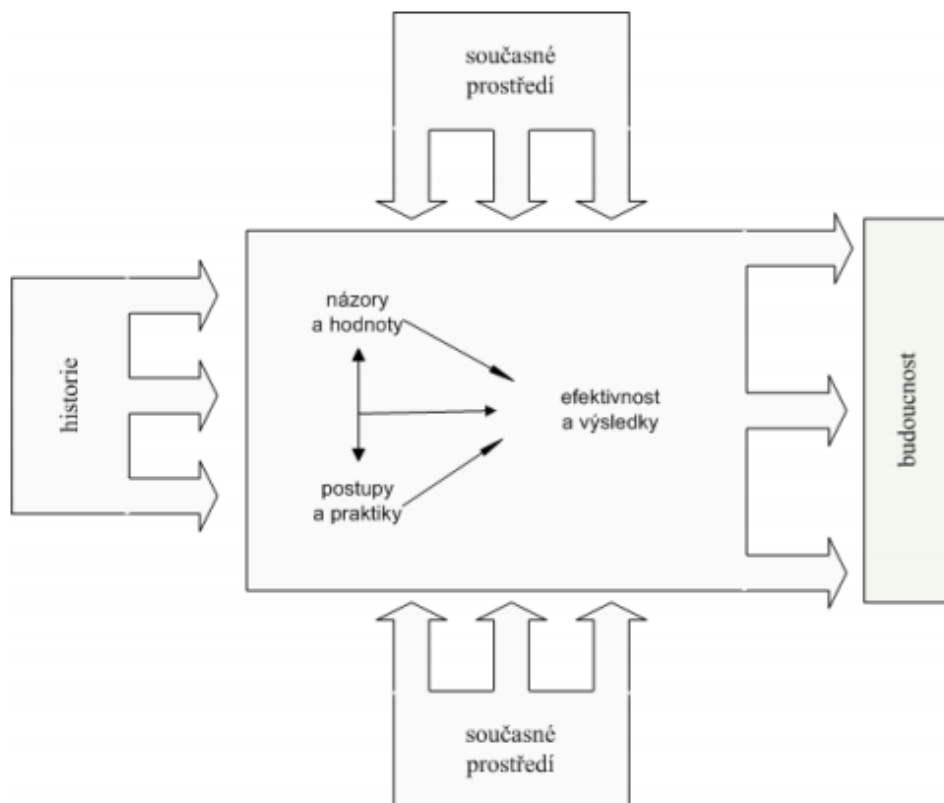
3.3.3 Modely podnikové kultury

Modely firemní kultury se specializují z velké části hledáním spojitostí mezi organizační kulturou a výkonností organizace.

Model D. R. Denisona

Tento model, který byl autorem D. R. Denisonem vytvořen na konci 80. let dvacátého století na základě rozboru implicitních či explicitních myšlenek, vychází z konceptuálního rámce.

Obrázek 6: Konceptuální rámec



Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 59

Výkonnost podniku nahlíží jako poslání názorů a hodnot, které jsou sdíleny spolupracovníky v organizaci, manažerských praktik a různých postupů, uplatňovaných v organizaci, a organizačního prostředí, které tyto podmínky ovlivňuje.

Na základně spojitostí a empirických výzkumů, které jsou zahrnuty v konceptuálním rámci, definoval Denison spolu se svými pracovníky čtyři hlavní rysy organizační kultury. Ty v rámci vztahů předurčují efektivnost firmy. Patří mezi ně adaptabilita, mise, angažovanost a konzistence.

Konzistence jsou podle Denisona dané názory, normy a hodnoty chování, které se v podniku sdílejí. Angažovanost je míra iniciativnosti a participace členů podniku. Adaptabilitu podnik bere jako způsobilost se přizpůsobit vnějšímu okolí, misi jako určení proudu, kterým organizace směřuje.

Obrázek 7: Teoretický model vztahu výkonnosti a kultury podniku

externí zaměření	adaptabilita	mise
interní zaměření	angažovanost	konzistence
	flexibilita	stabilita

Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 60

Adaptabilita a mise jsou zaměřeny na vztahy mezi organizací a okolním světem. Naproti tomu angažovanost a konzistence jsou zaměřeny na vnitřní sílu organizace. Adaptabilita a angažovanost vyzdvihují pružnost a kapacitu, zatímco konzistence a mise jsou převážně stabilní a určují směr.

Každá z výše uvedených charakteristik je samostatně formována, každá má svůj plán, jak zvýšit svou efektivitu. Některé z nich jsou ale v rozporu. Konzistentní, ale strnulá kultura je v nesouladu s angažovanou a pružnou kulturou. Avšak pokud chce být firma úspěšná, musí spojovat všechny čtyři charakteristiky v dynamické rovnováze.

Veškeré charakteristiky zkoumané podnikem se označují jako důležité prediktory spokojenosti zaměstnanců, kvality a kompletní produktivity. Za nejsilnější prediktor je podle autora mise podniku. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 60)

Model soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbauga

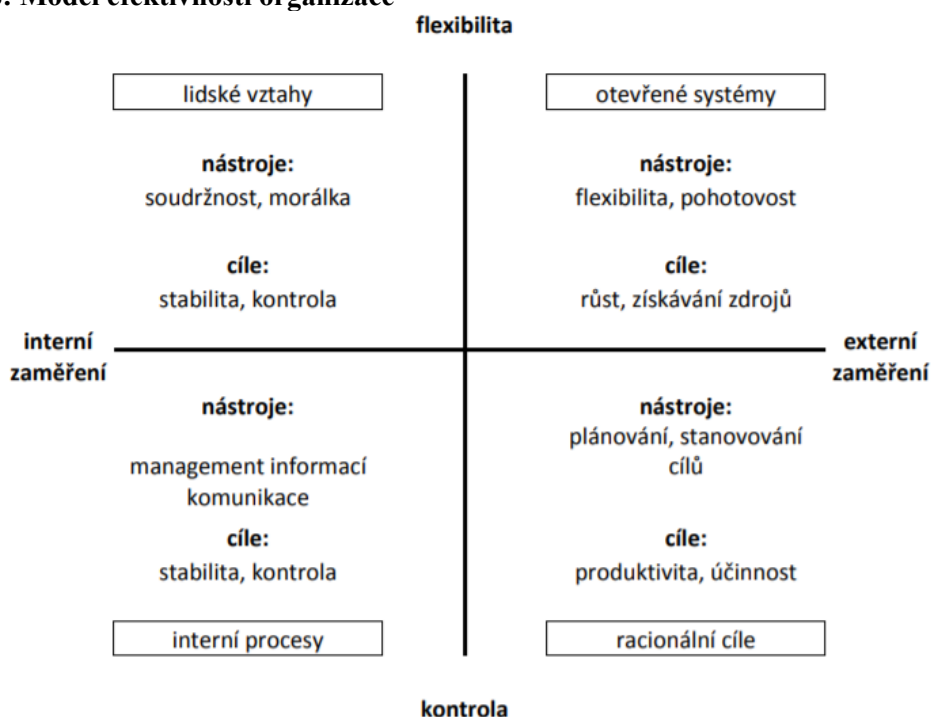
Model představuje vysvětlení souvislostí mezi organizační kulturou a výkonností firmy. Autoři tohoto modelu se zprvu na průzkum podnikové kultury nezaměřovali. Chtěli docílit jednoduchého a účinného postupu, jak posuzovat efektivnost organizace. Pomocí zkoumání organizační efektivnosti přesto došli k problematice organizační kultury a jejího působení na produktivitu.

Základem pro autory zmíněné už výše byla práce Johna Campbella a jeho kolegů, kteří uveřejnili třicet devět měřítek efektivnosti organizace. Těchto třicet devět ukazatelů předložili Quinn a Rohrbaugh expertům, a oni pomocí multidimenzionálních škál zredukovali původní seznam na sedmnáct obecnějších kritérií. Těchto sedmnáct podrobili

ještě další analýze, díky které našli ještě obecnější strukturu a dospěli tak ke dvěma primárním dimenzím, formujícím symetrialy jejich modelu efektivity v organizaci.

Flexibilita proti kontrole, interní versus externí zaměření. Díky spojení vznikly čtyři kvadranty, znázorňující čtyři skupiny kritérií efektivity v podniku. Jsou to: lidské vztahy, otevřené systémy, racionální cíle a interní procesy.

Obrázek 8: Model efektivity organizace



Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 61

První dimenze modelu nám říká, že některé organizace jsou efektivní, pokud kladou důraz na změnu, pokud jsou flexibilní a rychlé, další jsou výkonné, jestliže vyzdvihují kontrolu, stabilitu a pořádek. Druhá dimenze odlišuje měřítka efektivity poukazující na integraci a interní orientaci od kritérií, která vypichují diferenciaci, externí orientaci a soupeření.

Každý kvadrant, vzniklý sloučením dimenzí, má své specifické cíle a pomocí svých určitých nástrojů jich chce dosáhnout. Každý samostatný kvadrant představuje určitý soubor ukazatelů organizační efektivity. Tyto ukazatele, jak je zřejmé z jejich obsahu,

zahrnují primární hodnoty v organizaci, především ty prvky, které tvoří podstatu kultury v organizaci. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 60-61)

3.3.4 Podniková identita

Firemní identita je nedílnou součástí firemní strategie a znázorňuje, jak se prostřednictvím jednotlivých prvků firma projevuje. Prezentuje něco speciálního, prohlášení sebe sama, má své specifické vlastnosti i charakteristiky. Zahrnuje minulost firmy, vizi i filozofii, lidi příslušící k firmě i její morální hodnoty. Její podstatu tvoří řada prostředků, které tvoří ucelenost obrazu. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 14)

„Na rozdíl od podnikové kultury však pojem podniková identita označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 520)

Základ pro podnikovou identitu je tvořen z podnikové kultury, avšak nespoteřbovává celý její obsah.

Formování podnikové identity je vedený proces, uskutečňující se v řídicí posloupnosti směrem shora dolů. Je dlouhotrvající a musí se realizovat po sobě jednotlivých fázích. Mezi klíčové faktory formující podnikovou identitu přísluší:

- **Podniková komunikace** – výběr a využívání veškerých přístupných dorozumívacích prostředků uvnitř i vně podniku. V prvním případě se utváří solidarita a odpovědnost pracovníků vůči podniku, zároveň si podnik vytváří to samé vůči pracovníkům. V druhém případě se jedná o komunikaci s veřejností, odběrateli, zákazníky. Podniku informuje o výrobcích, hospodářských výsledcích, aktivitách podniku, postavení firmy vůči konkurenci, budoucích záměrech.
- **Podnikový design** – vnější ztvárnění organizačních artefaktů. Architektura budovy podniku, vybavení kanceláří, oděvy zaměstnanců, vzhled výrobků, logo apod. Kvalitně promyšlený, pečlivě zpracovaný a zdařile uskutečněný podnikový design má nadcházející preference:
 - 1) Vyskytuje se v přední řadě uvnitř podniku.

- 2) V tržním prostředí dosahuje originálního profilu.
- 3) Okamžité zavedení nových výrobků na trh a jejich prodej.
- 4) Pečlivý designový program slučuje vnitřní i vnější názor na podnik.
- 5) Celistvý design urychluje a zefektivňuje všechnu propagaci.
- 6) Zpřístupňuje nové možnosti pro dosažení důvěry.
- 7) Podnikový image se hodně odráží od podnikového designu.
- 8) Přispívá ke kultuře běžného života.

- **Podnikové jednání** – příznačný styl aktivit daného podniku nejen uvnitř, ale i vně. Patří sem podpora místních zájmů komunity, ve které se podnik nachází, podpora sportovních i kulturních aktivit, vyřizování reklamací apod. (Bedrnová, Nový a kol., s. 523-524)

„Firemní identita je strategicky naplánovaná představa, vycházející z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle.“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 16)

3.3.5 Etika podnikové kultury

Etika v podnikové kultuře řeší konflikt sjednocený s obchodní činností mezi svým zájmem a zájmem druhých lidí. Etika je nová disciplína, která shání teoretické plány a předlohy chování firem i jejich zástupců v heterogenním světě podnikání.

Firemní, organizační či také podnikatelská etika má mnoho definic, vychází z norem a odpovídá na společenské proměny organizace. Základní definice: „Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika.“ Normativní etika udává normy, podle kterých by se měli lidé chovat a žít.

„Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřující názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání.“ (A.Putnová, P.Seknička,2007, s. 14)

V tomto globálním světě je podniková etika sjednocována se zužitkováváním etických předpisů. Tyto předpisy se v odlišných činnostech odlišují, v principu jde ale

o nadcházející otázky: věrnost a slušnost zákonu, řešení konfliktů, vztahy k dodavatelům a zákazníkům, kvalita výrobků, ochrana zdraví na pracovišti, poctivost, ochrana životního prostředí, uzavírání pracovních smluv, úplatky při dosahování zakázek a informací.

Podniková etika se týká jak vztahů uvnitř, kde hovoříme o etice řízení vztahů mezi spolupracovníky, tak i mimo podnik, kde mluvíme o etice řízení vztahů s vnějšími činiteli, jako jsou dodavatelé, zákazníci, akcionáři apod.

Podniková kultura a etika jsou dva důležité pojmy, jejichž smysl se opakovaně plete. Kultura zahrnuje hodnoty, normy, standardy, pravidla a jejich cílem je příznivě usměrni podnikové postupy. Etika je ale právě otázkou vzniku těchto pravidel, norem a charakteru, který jim je hned na počátku vtlačen.

„Z hlediska geneze je prvotní podniková etika, na jejích základech vyrůstá konkrétní podoba podnikové kultury.“

„Být etický neznamena být perfektní, vyžadovat od spolupracovníků maximální výkon, starat se o zákazníky ,na úrovni‘ , pevně se držet litery zákona, žít v pokrytectví nebo se stát obhájcem některé náboženské doktríny, nýbrž podřizovat každé jednotlivé rozhodnutí etickým kritériím. Být etický znamená vnášet do rozhodovacího procesu etická kritéria a perspektivu stejně samozřejmě jako perspektivu ekonomickou.“ (Bedrnová, Nový a kol., s. 525-526)

4 Praktická část

V této části práce je představena společnost Generali Česká pojišťovna, a.s., její historie a současnost, dále i struktura a stručný obsah etických kodexů.

4.1 Charakteristika společnosti

Generali Česká pojišťovna a.s. (dále jen Generali) je všeobecnou dlouholetou pojišťovnou s vydatnou tradicí v pojištění životním i neživotním. Poskytuje ale i pojištění pro velké, střední a malé klienty v okruhu podnikatelských rizik. Vznikla spojením dvou pojišťoven, které byly součástí Generali CEE Holdingu B.V. Česká pojišťovna a.s. koupila od Generali Pojišťovny část pojistného kmene a tím se přejmenovala na Generali Česká pojišťovna a.s.

Generali má k dispozici bezmála 6 000 znalých poradců a 900 obchodních míst v celé České republice. Jsou považováni za jedničku na trhu, zvládnou udělat až 7 mil. pojistných smluv za rok.

V nabídce Generali je několik druhů pojištění jako třeba pojištění životní, cestovní, odpovědnosti, havarijní či povinné ručení, domácnosti apod. Ale nabízí také poskytnutí úvěrů. Většina úvěrů jsou z 90 % hypotéky. Dále u nich člověk může investovat. Mají desítky různých fondů jak v české měně, tak i investice v eurech. V nabídce mají i typy připojištění.

Obrázek 9: Logo společnosti Generali



Zdroj: Oficiální webové stránky

4.1.1 Od historie po současnost

Generali se pyšní svou dlouholetou úspěšnou historií, kdy její kořeny sahají až do devatenáctého století. 27. října 1827 byly akceptovány předpisy instituce označené Císařsko-královský, privilegovaný, český, společný náhradu škody ohněm svedené

pojišťující ústav. Tento ústav byl založen hlavně především pro pokrytí nemovitých věcí svých i poddaných proti hrozbě požáru. Později se název změnil na První českou vzájemnou pojišťovnu.

První největší pojistnou událostí byl pro pojišťovnu rok 1881, kdy vyplatila necelých 300 000 zlatých na obnovu Národního divadla, které vyhořelo. Tím si získala velice dobrou reputaci u českého národa.

Roku 1909 bylo na valné hromadě rozhodnuto o rozšíření nabídky pojištění. Například pojištění škod proti krádežím či vloupáním a pojištění zákonné odpovědnosti. Ve dvacátých letech byl také rychlý a velký rozvoj automobilové dopravy, což znamenalo pro pojišťovnu další rozšíření pojištění, a to konkrétně pojištění jízdních silostrojů.

Ke svým prvním stým narozeninám roku 1927 darovala pojišťovna vitrážové okno do svatovítské katedrály. Okno zachycují motivy ohrožení života a majetku.

Na základě dekretu hlavy republiky bylo v roce 1945 všechno smluvní pojišťovnictví zestátněno. Rok 1948 znamenal monopolizaci, kdy pět stávajících pojišťoven bylo sloučenou pouze v jedinou – Československou pojišťovnu n. p. V roce 1950 byly zákonem vyhlášeny dvě normy, díky nimž byla poprvé v historii pojišťovna integrována do československého finančního systému. Což znamenalo přizpůsobení její organizační struktury státnímu členění. V roce 1969 vznikla samostatná Česká státní pojišťovna a samostatná Slovenská státní pojišťovna. V sedmdesátých letech se novým logem České státní pojišťovny staly tři lipové listy. V tomto období vydalo české i slovenské ministerstvo financí zásady o bezziskovosti v životním i důchodovém pojištění.

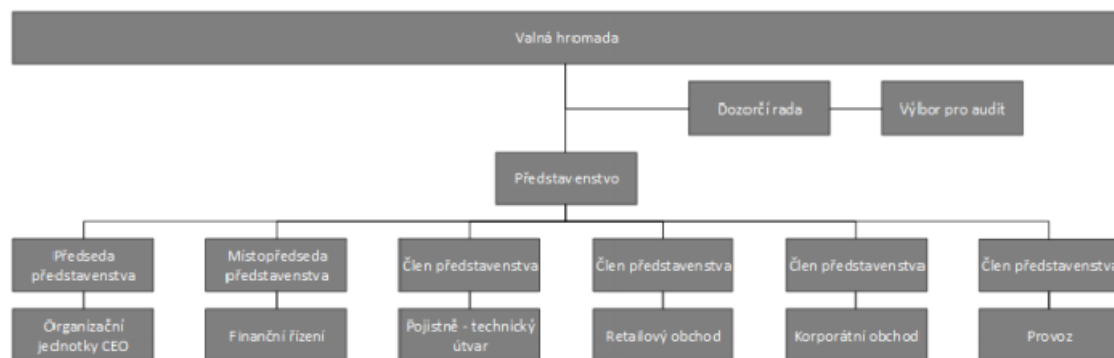
Sametová revoluce přinesla konec znárodnění a Česká pojišťovna byla postupně privatizována. V roce 1992 vláda schválila přeměnu na akciovou společnost a 1. května byla Česká pojišťovna zapsána do obchodního rejstříku.

V roce 2008 se Česká pojišťovna stala součástí Generali PPF Holdingu, kdy spojení obou skupin a jejich aktivit spojilo pojišťování střední a východní Evropy. V roce 2015 se stoprocentním vlastníkem České pojišťovny stal Generali CEE Holding.

V roce 2019 Česká pojišťovna koupila pojistný kmen Generali CEE Holdingu a společně spojily své síly. Vznikla tím nejvýznamnější pojišťovna na českém trhu.

4.1.2 Struktura společnosti Generali Česká pojišťovna, a.s.

Obrázek 10: Základní organizační struktura společnosti



Zdroj: Oficiální webové stránky

Valná hromada rozhoduje o veškerých záležitostech společnosti, může změnit obsah a stanovy společnosti, schvaluje účetní uzávěrky, může zrušit společnost či její organizaci uvnitř.

Dozorčí rada dává pozor na výkony představenstva a činnost společnosti. Generali má šest členů dozorčí rady. Kteří nahlíží do všech dokladů a záznamů činnosti společnosti, kontrolují účetní zápisy a zda jsou všechny činnosti společnosti v souladu se zákonem. Předseda dozorčí rady je pan Miroslav Singer.

Výbor pro audit se ve společnosti Generali skládá ze tří členů, kteří kontrolují kvalitu podnikových procesů uvnitř podniku. Přezkoumávají úřední dokumenty a účetnictví a zjišťují, zda je vše platné a skutečné. Na základě toho pak vydají konečné rozhodnutí.

Představenstvo má na starosti rozdělení zisku a ztráty. Musí vést řádné účetnictví, které pak předkládá valné hromadě.

Předseda představenstva a zároveň generální ředitel je Roman Juráš. Má na starosti strategii celé společnosti, veškeré nabízené služby a organizační jednotky CEO. To

znamená, že je nadřizený pro další manažery na úrovni ředitelů. Místopředseda představenstva nebo – li finanční ředitel je Petr Bohumský. Dále se představenstvo skládá ještě ze čtyř členů, kteří mají na starosti další útvary.

Obchodní modul = prodej pojištění se dělí na tři distribuční kanály – Retail, SME a Pobočky. Lidé v SME a Retailu jsou OSVČ. Nabízejí pojištění, investice apod. na své konto. Kolik uzavřou smluv a vydělají peněz záleží pouze na jejich vůli k práci. SME nabízí spíše pojištění pro firmy. Retail se zaměřuje zase na jednotlivce a na pobočkách jsou zaměstnanci, kteří sice pojištění nabízí, ale víceméně jsou spíš poradci.

Každý distribuční kanál nabízí vše, co je v nabídce Generali, avšak když se někdo chce věnovat pouze jedné činnosti, např. hypotékám, tak musí mít certifikaci od ČNB a každý rok musí potvrdit svou odbornost. Stejně jako všichni členové Generali musí mít zvládnuté testy poskytované společností a musí být zaregistrovaní u ČNB.

4.1.3 Etické kodexy společnosti Generali Česká pojišťovna, a.s.

Etické kodexy definují pravidla chování jak zaměstnanců včetně dozorčí rady řídicích orgánů, ale také třetích osob, které jednají jejím jménem. Všichni s nimi musí být seznámeni a dodržovat je. Stejně jako další předpisy vydané podnikem.

Mezi etické kodexy Generali patří především zásady čestného obchodního styku. Níže jsou uvedeny a jednoduše popsány:

1. Udržitelnost – podílet se na ekonomickém a sociálním rozvoji, respektování životního prostředí
2. Pracovní prostředí, rozmanitost a začlenění – inspirativní pracovní prostředí bez diskriminace či obtěžování
3. Pracovní prostor – bezpečný a zdravý pracovní prostor
4. Ochrana majetku a obchodních dat – nejen hmotný a nehmotný majetek, ale taky nápady, strategie, veškerá obchodní data, včetně emailů a záznamů
5. Osobní údaje a ochrana soukromí – osobní údaje mohou být sdíleny pouze pro nezbytné účely, právo na ochranu soukromí je vždy vyžadováno
6. Sřet zájmů – zaměstnanci jsou povinni činit tak, aby chránili zájmy skupiny

7. Zákaz úplatků a korupce – zákaz všech forem úplatkářství a korupce
8. Vztahy se zákazníky – spokojenost a nejlepší zájmy zákazníka jsou vždy na prvním místě, povinnost chovat se k zákazníkovi vždy čestně, profesionálně, otevřeně a slušně, zaměstnanci mohou činit pouze ta prohlášení, která jsou přesná a pravdivá
9. Spravedlivá soutěž a zákaz kartelů – spravedlivá soutěž pro lepší obchodní příležitosti a výkonnosti, zákaz zkreslování reality či jakákoli manipulace
10. Výběr dodavatelů – vždy spravedlnost, transparentnost a poctivost s dodavateli
11. Finanční informace – výkazy musí být přesné a pravdivé, vedoucí zaměstnanci jsou povinni provádět vnitřní finanční kontrolu
12. Obchodování zasvěcených osob – zábrana zneužití interních informací a spravedlnost v řízení transakcí s cennými papíry
13. Komunikace s externími stranami – otevřená, včasná a spravedlivá komunikace s médii a veřejností
14. Zákaz praní špinavých peněz, financování terorismu a mezinárodní sankce – podpora mezinárodního boje proti praní špinavých peněz a financování terorismu, vše v souladu se zákony a předpisy

4.2 Primární výzkum

Jak již bylo zmíněno výše, hlavním cílem této práce je zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti Generali Česká pojišťovna, a.s., a dále navrhnout možná doporučení na její zvýšení. Pomocí primárního výzkumu, který byl prováděn na základě dotazníkového šetření, byly zjištěny výsledky, které ukazují na chod firemní kultury uvnitř společnosti.

Dotazníkové šetření provedené u pracovníků společnosti Generali probíhala v rozmezí jednoho měsíce. Pracovníkům byl zaslán elektronický dotazník pomocí emailové pošty a pomocí portálu [Formuláře Google – zdarma vytvářejte a analyzujte průzkumy](#). Tištěný vzor dotazníku je v kapitole Přílohy.

Dotazník byl prováděn ve Statutárním městě Jihlava na jedné z pěti poboček, které se tam nachází. Byla vybrána pobočka na Masarykově náměstí. Na této pobočce pracuje nejvíce pracovníků ze všech pěti poboček, které se v Jihlavě nachází. Dotazník byl zcela anonymní, v úvodu je popsán důvod tohoto dotazníku a poděkování za čas strávený na vyplňování. Celkem dotazník obsahoval 17 otázek, které byly uzavřené, polouzavřené a pár otázek bylo zcela otevřených pro možnost vlastního názoru. Prvních pár otázek bylo zaměřeno na obecné poznatky jako je věk, vzdělání apod. Další otázky se pak věnují firemní kultuře.

Dotazník zodpovědělo celkem 27 lidí ze 43 pracovníků, což je přesně 61,80 %.

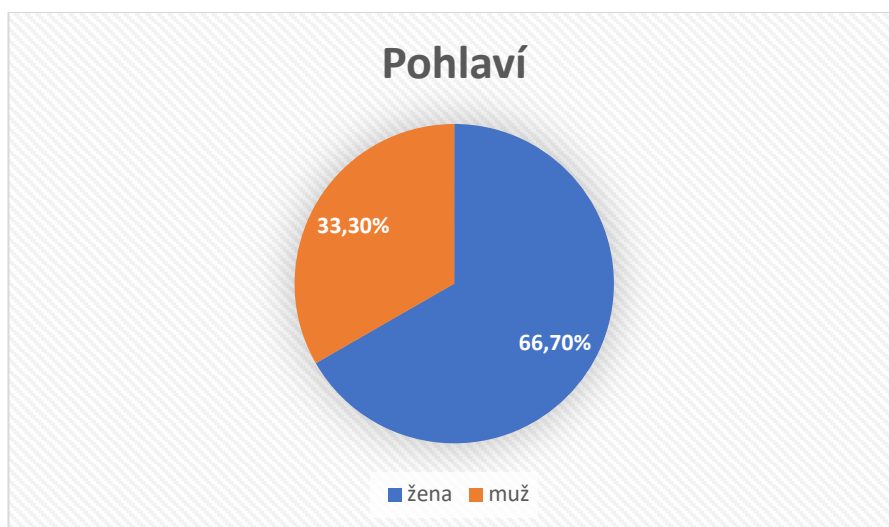
4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Hlavním cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, jak se k firemní kultuře staví pracovníci společnosti Generali, a jak moc jsou spokojeni.

Z jednotlivých odpovědí na tento dotazník je u otázek zavřených a polouzavřených otázek vytvořen graf, který obsahuje procentuální údaje, a který jsem následně okomentovala. U otevřených otázek je pouze mé slovní okomentování.

Otázka č.1: Jaké jste pohlaví?

Graf 1: Pohlaví

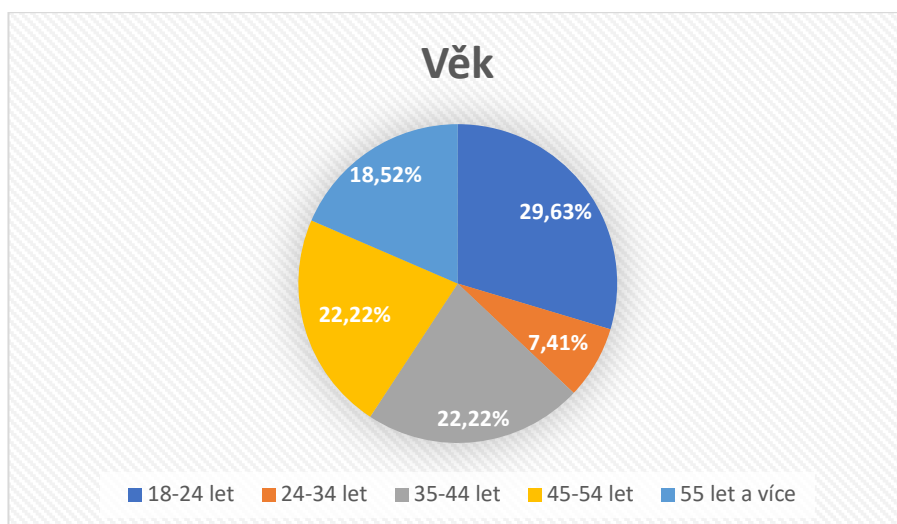


Zdroj: Vlastní práce autorky

Jak je z grafu první otázky jasné, společnost Generali Česká pojišťovna na pobočce v Jihlavě má převahu žen. Z 27 odpovědí ženy tvoří dvě třetiny, tedy 67 % a muži tvoří zbylou jednu třetinu, tedy 33 %.

Otázka č.2: Kolik je Vám let?

Graf 2: Věk

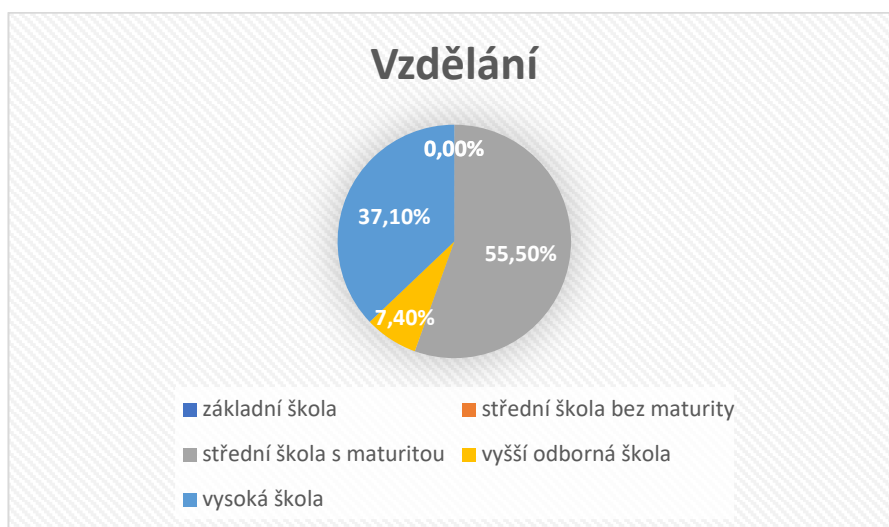


Zdroj: Vlastní práce autorky

Druhá otázka byla zaměřená na věk pracovníků. V nabídce bylo celkem 5 možností, na které mohli odpovídat. Největší podíl, přesně 29,63 %, tvoří pracovníci ve věku 18-24 let. Druhá možnost určení věku byla 25-34 let. V této skupince se nachází pouhých 7,41 % pracovníků. Věkové skupiny 35-44 a 45-55 mají stejný poměr procent a to 22,22. Poslední a nejstarší věková skupina 55 let a více tvoří 18,52 %.

Otázka č.3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání ?

Graf 3: Vzdělání

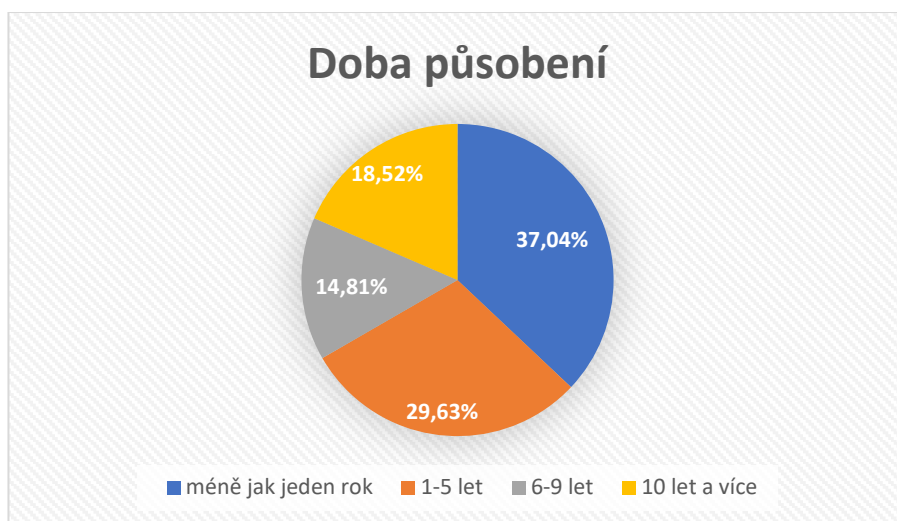


Zdroj: Vlastní práce autorky

Nejčastěji mají pracovníci Generali České pojišťovny středoškolské vzdělání s maturitou, které představuje 55,5 %. Dále 37,1 % tvoří pracovníci s vysokoškolským vzděláním. Zbýlých 7,4 % tvoří pracovníci s vyšší odbornou školou. Se vzděláním pouze základní školy nebo školy s výučním listem nemají v podniku nikoho. Osoba, která chce pracovat v pojišťovně a nabízet její služby, musí mít splněnou alespoň maturitu.

Otázka č.4: Jak dlouho působíte v podniku Generali Česká pojišťovna?

Graf 4: Doba působení

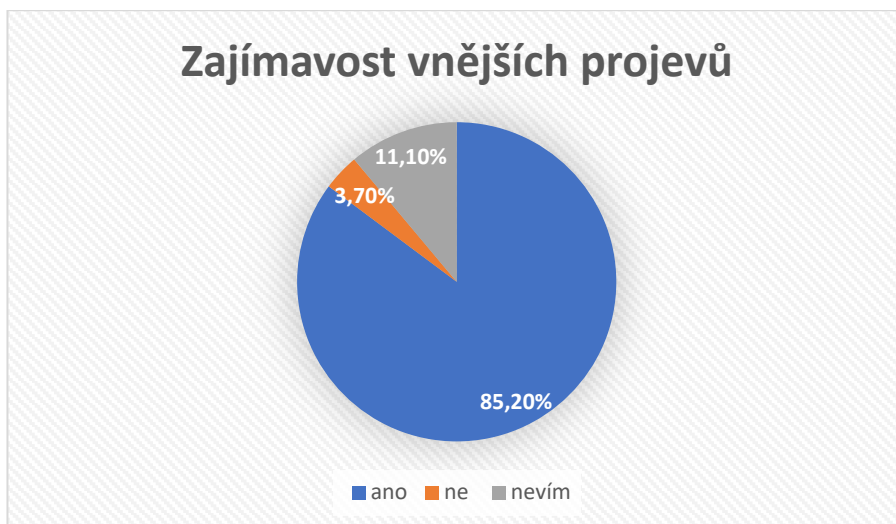


Zdroj: Vlastní práce autorky

Jak je z grafu zřejmé, největší zastoupení mají pracující, kteří jsou ve společnosti méně jak jeden rok. Je jich 37,04 %. Dále tam pracují zaměstnanci po dobu 1-5 let a ti tvoří 29,63 %. Je zde velké procento pracovníků, kteří se ve firmě moc neohřáli. Zbýlých 33,33 % tvoří pracovníci, kteří jsou ve firmě více jak 5 let. Pracovníci, kteří tam pobývají 6-9 let tvoří 14,81 % a pracovníci, kteří už tam pracují více jak deset let je 18,52 %.

Otázka č.5: Přijdou Vám vnější projevy (logo, barvy, reklama, vzhled budovy, ...) firemní kultury zajímavé?

Graf 5: Zajímavost vnějších projevů

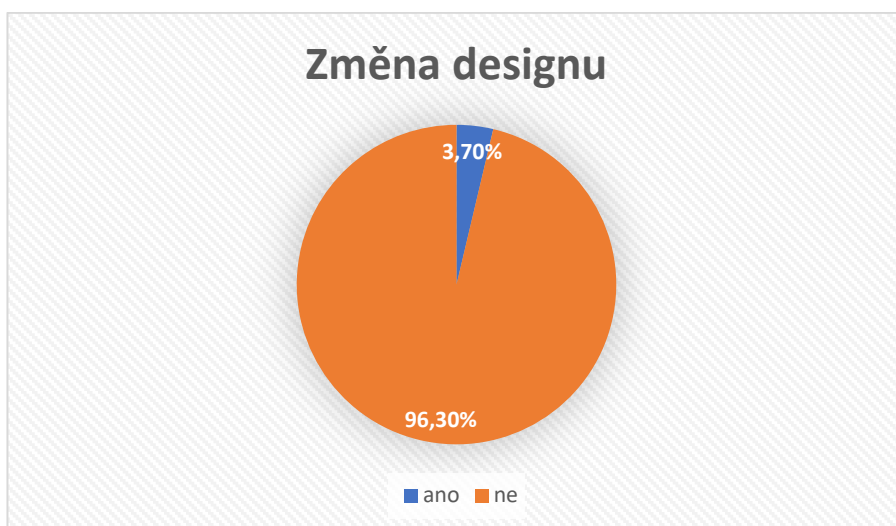


Zdroj: Vlastní práce autorky

Celých 85,2 % pracujících ve společnosti se shodli, že jim vnější projevy firemní kultury – jako je například logo, reklama, vzhled budovy – přijdou zajímavé. Nezajímavé je to pro 3,7 % a 11,1 % pracujících je to jedno.

Otázka č.6: Změnili byste něco na designu Vašeho podniku ?

Graf 6: Změna designu

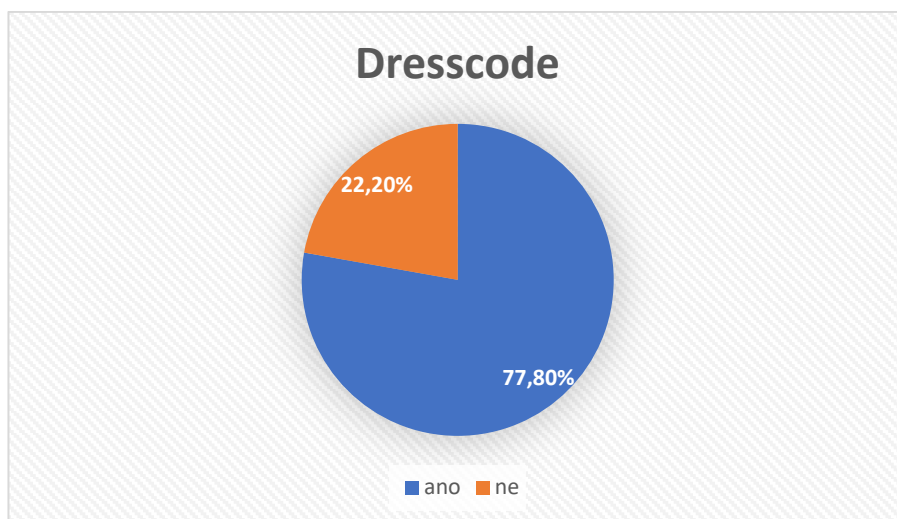


Zdroj: Vlastní práce autorky

Změnu designu nechce 96,3 %. Jsou spokojeni. 3,7 %, přesně 1 pracující by něco na designu změnil. V této otázce byl možný vlastní názor pro ty, co odpověděli, že by něco změnili. Byla jedna jediná odpověď, a to změna designu webových stránek.

Otázka č. 7: Máte v podniku povinný dress code ?

Graf 7: Dress code

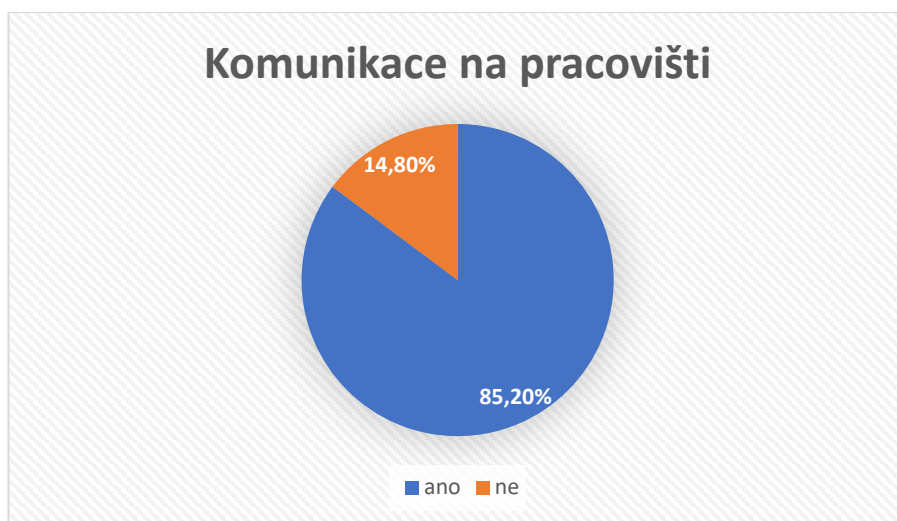


Zdroj: Vlastní práce autorky

V podniku Generali Česká pojišťovna dress code jako sám takový není. Žádný stejnokroj mít nemusejí. Ale pracovníci se musejí oblékat formálně, hlavně při komunikaci s klientem. 77,80 % odpovědělo na tuto otázku, že dress code je povinný. Dle mého názoru brali pracující v potaz formální oděv. Zbylých 22,2 % odpovědělo na otázku ne.

Otázka č.8: Považujete komunikaci na pracovišti za dostatečně vyhovující ?

Graf 8: Komunikace na pracovišti



Zdroj: Vlastní práce autorky

Ze 100 % vyhovuje komunikace na pracovišti 85,20 % pracujícím. 14,80 % komunikace na pracovišti nevyhovuje, a to z několika důvodů. Tato otázka totiž měla prostor na vlastní názor pro ty, kteří odpověděli záporně.

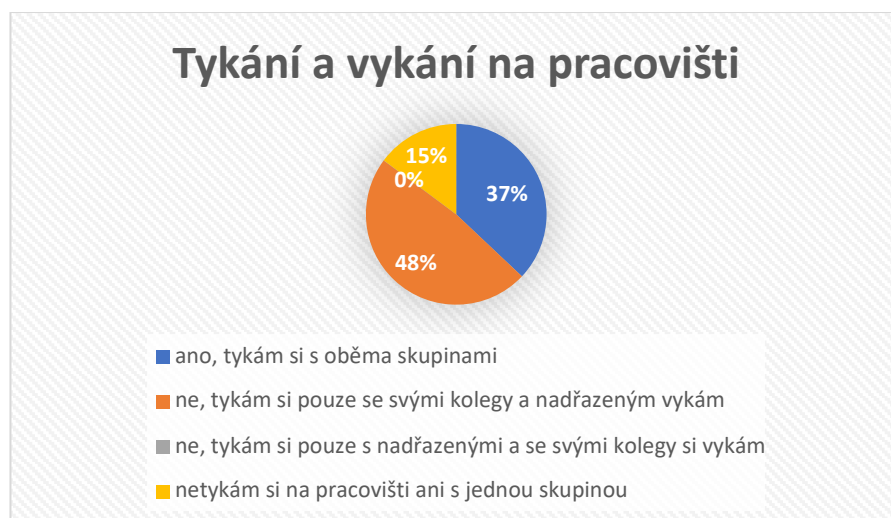
Příklady názorů:

- Špatná srozumitelnost.
- Dost často stejné informace od několika lidí.
- Občas nepřesné informace.

Z odpovědí vyplývá, že komunikace na pracovišti by se měla zlepšit, i přes to, že s tím nesouhlasí pouhých 14,8 %. Pokud se komunikace nezlepší, toto číslo se bude zvětšovat, nastane špatná atmosféra mezi kolegy a bude to mít velice špatný vliv na klienty.

Otázka č.9: Tykáte si se svými kolegy a svými nadřazenými?

Graf 9: Tykání a vykání na pracovišti

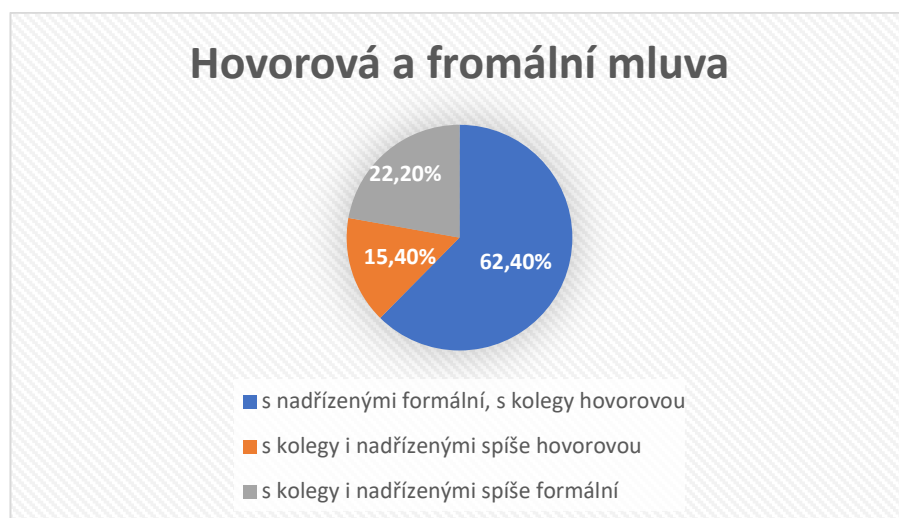


Zdroj: Vlastní práce autorky

Jak je z grafu zřejmé, 63 % pracovníků si se svými nadřazenými vykám. 85 % si zase se svými kolegy tyká. 37 % pracovníků si tyká s oběma skupinami. A pouhých 15 % si netyká ani s jednou skupinou. Na pracovišti vládne tykání.

Otázka č.10: Pokud si na pracovišti tykáte, používáte spíše hovorovou nebo formální mluvu?

Graf 10: Hovorová a formální mluva na pracovišti

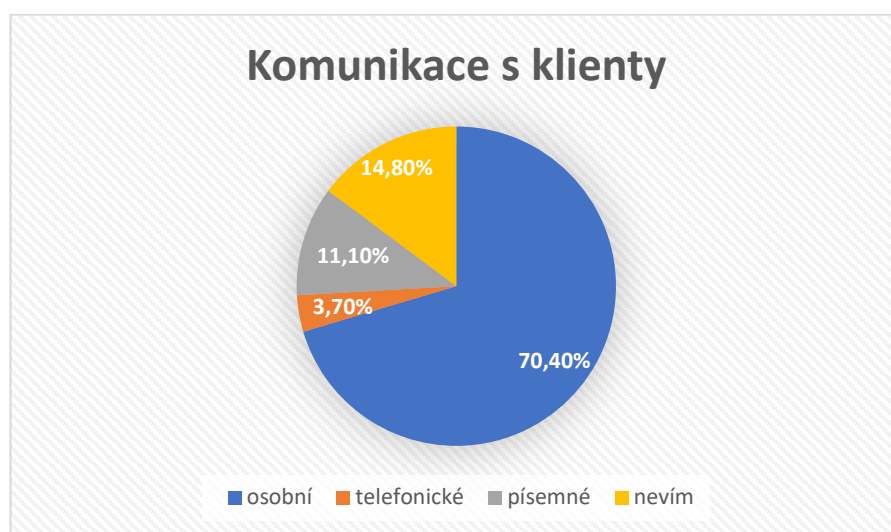


Zdroj: Vlastní práce autorky

Tato otázka souvisí s otázkou číslo 8 a 9. Všechny tři otázky jsou zaměřené na komunikaci ve firmě. Na tuto otázku, jak mezi sebou mluví pracovníci, odpovědělo 62,40 %, že s nadřízenými mluví formálně a s kolegy hovorově. Formálně = spisovně, korektně, vyhovující předpisům, požadavkům. 22,20 % formálně mluví jak s nadřízenými, tak i s kolegy. Zbylých 15,40 % mezi sebou mluví normálně, hovorově.

Otázka č.11: S klienty dáváte raději přednost osobní, telefonické nebo písemné komunikaci?

Graf 11: Komunikace s klienty

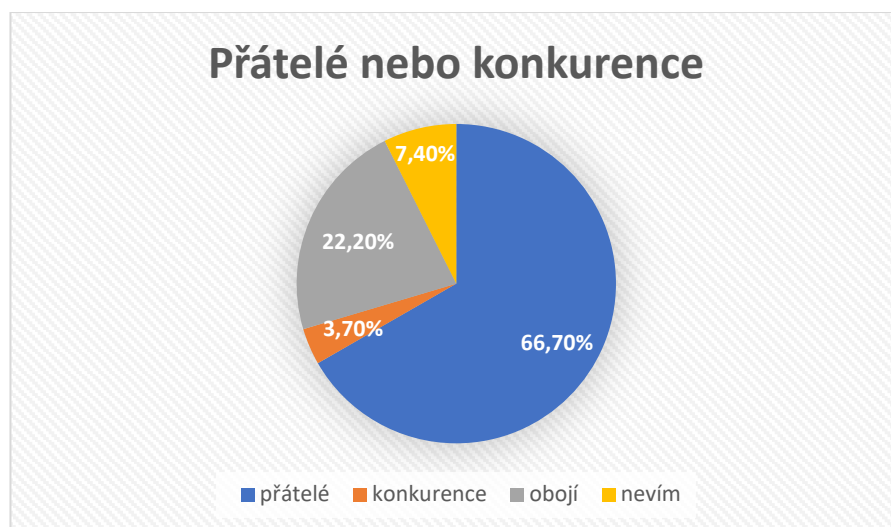


Zdroj: Vlastní práce autorky

V této otázce můžeme rozdělit komunikaci na čtyři možnosti. Osobní komunikaci dává přednost 70,40 % pracovníků. Dle mého názoru tato možnost pracovníkům vyhovuje z důvodu okamžité zpětné vazby a zachycení neverbálních signálů, jako je například úsměv, oční kontakt a pohyb ruky. 14,80 % pracovníkům je to jedno. Sami si nejsou jistí, co je pro ně nejlepší volba. 11,10 % dávají prostor písemné komunikaci a pouhé 3,70 % pracovníků raději zvolí telefonickou komunikaci.

Otázka č.12: Považujete kolegy za své přátele nebo konkureci ?

Graf 12: Přátele nebo konkurence mezi pracovníky



Zdroj: Vlastní práce autorky

Jak z grafu vyplývá, 66,70 % pracovníků se považují za své přátele, konkurence mezi nimi není na denním pořádku. Pouhých 3,70 % pracovníků bere své kolegy za konkurenty, což je z 27 dotázaných pouze jeden člověk. Pro 22,2 % jsou kolegové jak přátele, tak i konkurence. 7,40 % pracovníkům je to jedno. Sami neví, jak kolegy brát.

Otázka č.13: Jaké jsou cíle a hodnoty Vašeho podniku ?

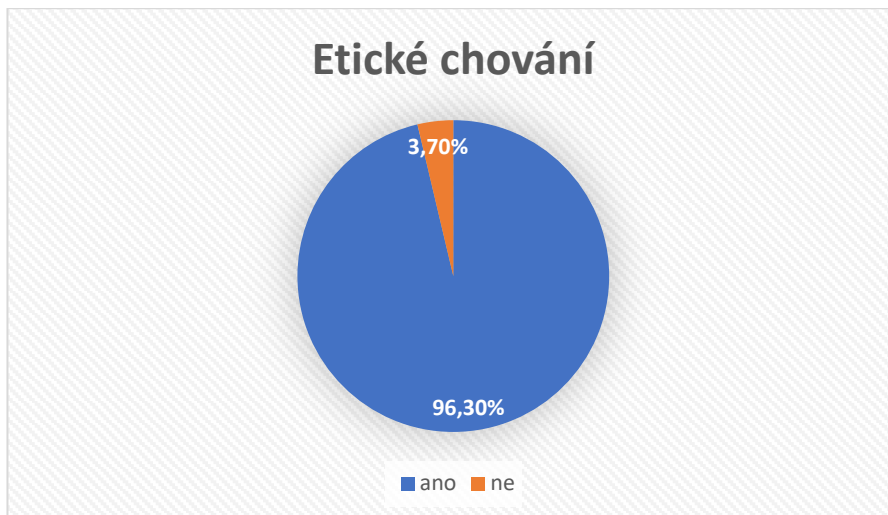
Tato otázka byla zcela otevřená pro názory pracovníků. Z celkových 27 zúčastněných odpovědělo pouze 20 pracovníků a to 8 odpovědí bylo „nevím“. Další jedna odpověď byla: „Toto je pro mě moc široké téma.“ Podle mého názoru to je problém. Znalost hodnot a cílů je základ. Zbylé odpovědi byly docela podobné

Příklady odpovědí:

- Zajištění občanů po všech stránkách.
- Spokojení klienti.
- Životní partner pro klienty, přátelské prostředí ve firmě.
- Vzájemná spolupráce.
- Držení slova, spokojenost klientů.
- Jsme otevření, aby klienti i my byli co nejspokojenější.
- Tvorba pevného vztahu mezi klienty a poradci.
- Budování dobrého jména, finanční gramotnost.

Otázka č.14: Je pro Vás etické chování v podniku přirozené ?

Graf 13: Etické chování na pracovišti



Zdroj: Vlastní práce autorky

Jak je z grafu jasné, pro 96,30 % zúčastněných pracovníků je etické chování přirozené. Pro 3,70 %, tedy jednoho člověka, je to nepřirozené. Chovat se podle etiky, slušně a poctivě k sobě navzájem na základě své svobodné vůle, by měl alespoň z určité části každý jedinec.

Otázka č.15: Poskytuje nadřizený odměny za Vaši ochotu plnit pracovní úkoly ?

Graf 14: Odměny za práci



Zdroj: Vlastní práce autorky

Tato otázka byla polootevřená. Byla zde možnost pro odpověď, jaké odměny pracovníci dostávají. 44,40 % pracovníků odpovědělo, že nadřízený žádné odměny neposkytuje a 55,60 % pracovníků odpovědělo, že odměny dostávají. Dle mého názoru by měl odměnu dostávat každý, kdo udělá alespoň malý pokrok ve své práci. Nadřízený by měl vědět, že pro někoho může i malá pochvala vést k velké motivaci se zlepšit a pracovat tak, aby finančních odměn dosáhl.

Příklady odměn:

- Pochvala a uznání za dobře vykonanou práci.
- Větší mzda.
- Finanční odměna.
- Odměna ve výplatě.

Odpovědi pracovníků, kteří odpověděli, že v podniku odměny dostávají, jsou v podstatě stejné. Pracovníci dostávají finanční odměny.

Otázka č.16: Máte ve firmě určité zvyky v podobě vánočních večírků, teambuildingů apod.?

Graf 15: Zvyky v podniku



Zdroj: Vlastní práce autorky

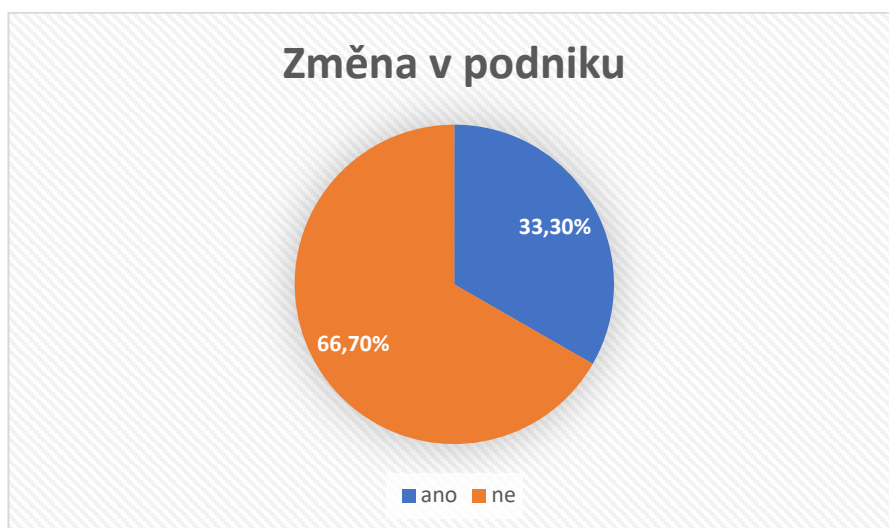
Jak je napohled jasné z grafu, 100 % zúčastněných odpovědělo ano. I tato otázka byla položena tak, aby pracovníci odpověděli, které zvyky ve firmě mají. Všichni pracovníci se shodli ve stejných odpovědích, a to byly tyto:

- Vánoční večírek.
- V létě turnaj v plážovém volejbale.

Dle mého názoru je společných akcí málo. Teambuildingové akce pomáhají zlepšit vztahy na pracovišti jak v komunikaci, tak i ve vzájemné důvěře.

Otázka č.17: Jste spokojeni s firemní kulturou, která u Vás na pracovišti je? Pokud ne, napište, jakou změnu byste uvítali.

Graf 16: Změna v podniku



Zdroj: Vlastní práce autorky

Celých 66,70 % pracovníků jsou v podniku spokojeni. Nemají s firemní kulturou, která už tam je, problém. Ale 33,30 % pracovníků vyjadřuje odlišný názor. Nejsou spokojeni a určité věci by změnili.

Příklady změn:

- Častější porady.
- Lepší komunikace.
- Více vysvětlování a pochopení pro začátečníky.

- Školení na pobočce, a ne až v hlavním městě.
- Více porozumění, více uznání.
- Posílení vztahů na pracovišti mezi nadřízeným a podřízeným.
- Lepší seznámení s hodnotami podniku.
- Chtělo by to více seznámit etickými kodexy a hodnotami v podniku.

Odpovědi jsou více méně stejné. Na pracovišti je komunikace na relativně dobré úrovni, má pouze nedostatky, které se dají vyřešit, avšak, pracovníci neznají hodnoty podniku, které jsou důležité, a to je problém.

5 Shrnutí výsledků výzkumu a návrhy doporučení

Společnost Generali Česká pojišťovna, a.s. se pyšní svou dlouholetou tradicí na trhu, což znamená, že svou kulturu tvořila postupně. Dobře fungující podniková kultura vede k lepším úspěchům podniku.

Jak vyšlo z dotazníkového šetření, celkem 66,7 % z dotazovaných pracovníků společnosti Generali jsou s firemní kulturou spokojeni, navzdory tomu 33,3 % z dotazovaných spokojeni nejsou, a uvítali by změnu hned v několika směrech.

Dle mého názoru je potřeba zlepšit komunikaci. V pojišťovně je komunikace relativně na dobré úrovni, má však své nedostatky. Na otázku, zda je komunikace na pracovišti dostatečná, odpovědělo 85,2 % z dotazovaných kladně a 14,8 % pracujícím komunikace nevyhovuje. I přes to, že je komunikace na relativně dobré úrovni, což prokázalo dotazníkové šetření, tak to neznamená, že se komunikace nemůže zhoršovat.

V odpovědích, proč je komunikace nedostatečná, byly následující odpovědi: „Špatná srozumitelnost, nepřesné informace nebo stejné informace od více lidí.“ Pokud se na těchto nedostacích nezačne včas pracovat, případně pokud se budou přibalovat další nedostatky, tak procentuální číslo nespokojených pracovníků poroste a na pracovišti bude horší atmosféra, což může mít špatný vliv jak na společnost, tak na klienty.

Navrhuji proto každý den před prací uspořádat poradou, kde bude jasně a srozumitelně vysvětleno, jaké jsou novinky a co se od pracovníků očekává. Též se na poradě pracovníci mohou zeptat, čemu nerozumějí nebo s čím potřebují pomoci.

Další návrh je zařadit více temabuildingových akcí. V podniku se takovéto akce konají dvakrát ročně, což je málo na to, aby mezi sebou pracovníci našli důvěru, nebáli se komunikovat a navzájem se podpořili. Vhodné je například zařadit víkendové pobyty, které budou mít správnou náplň. Teambuilding by měl obsahovat zejména aktivity pro zlepšení komunikace, důvěry, sebezpoznání a spolupráce. Zároveň také aktivity směřující k vymezení rolí v kolektivu.

Příklad rámcového finančního rozpočtu jednoho teambuildingu se nachází v příloze.

Jako další návrh doporučuji zařadit přes letní měsíce plážový volejbalový turnaj nebo turnaj v minigolfu. Přes ostatní měsíce například turnaj v bowlingu.

Dalším doporučením v komunikaci může být např. vytvoření společné skupiny na sociálních sítích (jako je třeba whatsapp, messenger, iMessage, ...), kde se bude smět kdokoli vyjádřit, zeptat se nebo naopak pomoci, vložit svůj nápad, doporučit změnu.

Dle mého názoru je toto doporučení velice výhodné, zejména pro nulové finanční náklady. Velkou výhodou sociálních sítí je okamžitá zpětná vazba.

Na pracovišti si mezi sebou kolegové spíše tykají a převládá hovorová mluva. Zatímco mezi nadřízenými a podřízenými platí zásada vykání a formální mluva. Pracovníci si však stěžují, na vztahy mezi managementem a pracovníky, které jsou spíše zdrženlivé, a chtěli by je posílit.

Proto doporučuji častější porady, které jsou zmíněné výše. Krokem vpřed v posílení těchto vztahů doporučuji dále společný oběd nebo společnou kávu.

Co se týče odměn, které nadřízený poskytuje, je dobré vědět, že pouhých 55,6 % pracovníků je s odměnami spokojeno. Zbýlých 44,4 % s odměnami spokojeno není. Důvodem proto může být, že na dané pobočce pracuje 37,04 % pracovníků méně jak jeden rok a dalších necelých 30 % 1-5 let. Pro tyto pracovníky je vhodné nastavit krátkodobé cíle, za které mohou získat odměny. Může se například jednat o odměny za uzavření pojistných smluv, které budou vyvěšeny na společné nástěnce.

Dále doporučuji rozšířit nabídku odměn, pokud to je možné. Odměny nemusí být pouze finanční, ale i materiální.

Dalším a podle mě velkým problémem, který se nachází ve společnosti, je neznalost hodnot a cílů podniku. Na tuto otázku v dotazníku odpovědělo z 27 pracujících pouze 20. A ještě horší je, že osm odpovědí bylo: „Nevím.“ a další jedna odpověď zněla: „Toto je pro mě moc široké téma.“ I přes to, že je mají napsané na webových stránkách a jsou vyvěšeny v každé místnosti v podniku, pracovníci o nich nemají přehled. Přitom je to základ, který by měli znát.

Proto doporučuji, aby management vytvořil malý průzkumný test, který se bude opakovat jednou za čtvrtletí. Každého čtvrt roku bude test zaměřený na jinou hodnotu a jiný cíl. Management i pracovníci budou vědět, jak na tom jsou. Další den ráno na poradě mohou společně vše prodiskutovat, a zároveň si připomenout, na jakou hodnotu a jaký cíl byl test předtím zaměřen.

Dále navrhuji nadřízeným, aby nově pracujícím cíle a hodnoty vysvětlili a opakovali při každé možné situaci.

Další má rada je, aby si pracovníci napsali např. tři hodnoty a tři cíle podniku na barevné lepící papírky, které si umístí kdekoli na pracovním stole. Budou je mít stále před očima a tím si je připomínat.

Na školení jezdí pracovníci až do hlavního města, což byl také jeden důvod, který by pracovníci v podniku změnili. Proto doporučuji sehnat kvalifikovaného školitele alespoň na jednu pobočku do Jihlavy, kam budou moci jezdit pracovníci z celé Vysočiny. Školitel bude mít na starosti jak školení nově pracujících ve svém oboru, ale i školení plně nových informací a změn pro stálé pracovníky.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo posoudit na základě analýz a výzkumu úroveň podnikové kultury ve společnosti Generali Česká pojišťovna, a.s. a dále navrhnout možná doporučení na její zlepšení a na vyšší spokojenost pracovníků.

V teoretické části se práce věnovala studiu odborné literatury, díky které byly vysvětleny základní pojmy. Podnik, jeho okolí, funkce a řízení, dále kultura, podniková kultura a její prvky, modely, etika a síla podnikové kultury. Objasnění těchto základních pojmů bylo prvním dílčím cílem bakalářské práce.

V praktické části byl na začátku uveden stručný popis společnosti Generali Česká pojišťovna, a.s. Nejprve její historie a současnost, dále pak její organizační struktura a v posledním bodě její etické kodexy. Na základě druhého dílčího cíle bakalářské práce byl autorkou proveden primární výzkum, a to konkrétně dotazníkové šetření. Bylo provedeno na jedné z pěti poboček v Jihlavě, přesně na Masarykově náměstí. Zúčastnilo se ho celkem 27 pracujících z celkových 43. Celých 66,7 % zúčastněných je v podniku s organizační kulturou spokojeno a 33,3 % zúčastněných by změnu uvítalo.

Dotazníkové šetření upozornilo hned na několik nedostatků, které se ve společnosti vyskytují. Nejdůležitějším problémem je minimální znalost hodnot a cílů, které podnik zastává, a určité nedostatky v komunikaci. Mezi další nedostatky jsou zařazeny odměny a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

V posledním úseku praktické části byly doporučeny návrhy změn, kterými se firma může řídit, samozřejmě v rámci možností, které má, a podpořit tak úroveň firemní kultury v podniku, a zajistit větší spokojenost svých pracovníků.

Na základě posouzení teoretických pojmů, provedení situačních analýz a marketingového plánu lze cíle považovat za splněné.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Desáté vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2477-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 9787-80-247-2177-4.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Druhé rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
4. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 2003. Brno: Business books, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
5. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV. *Cultures and organizations: Software of the mind*. Third edition. New York: McGraw-Hill Professional, 2010. ISBN 0071664181.
7. JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. Eighth edition. Harlow: Pearson corporate limited, 2008. ISBN 978-0-273-71191-9.
8. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
9. LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a kolektiv. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

10. PUNTOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2477-1621-3.
11. SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. Second edition. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.
12. SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
13. SYNEK, Miloslav, Eva KILSINGEROVÁ a kolektiv. *Podniková ekonomie*. Páté přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
14. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
15. VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
16. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Internetové stránky:

1. GENERALI ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S., pojištění pro auto, domov i cestování u jedničky na trhu. *Historie a současnost*. Dostupné z: <https://www.generaliceska.cz/o-nas>
2. GENERALI ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S., pojištění pro auto, domov i cestování u jedničky na trhu. *Etický kodex*. Dostupné z: <https://www.generaliceska.cz/documents/20183/26806/kodex-chovani.pdf>

3. GENERALI ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S., pojištění pro auto, domov i cestování u jedničky na trhu. *Organizační struktura*. Dostupné z: https://www.generaliceska.cz/documents/20183/26794/GCP_2Q2020_CZE.pdf/042f9b0c-4fb3-4751-8fce-36cfcb0a67a4

8 Přílohy

Příloha 1: Dotazník	63
Příloha 2: Rámcový finanční rozpočet – teambuilding	67

Příloha 1: Dotazník

Dotazník: Firemní kultura v podniku

Vážení pracovníci Generali Česká pojišťovna, a.s.,

dovolte, abych se na Vás obrátila s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Budu moc ráda, když mi věnujete pár minut Vašeho volného času. Dotazník slouží jako důležitá příloha, na které staví praktická část mé bakalářské práce. Je zaměřený na Vaši spokojenost týkající se firemní kultury. Díky Vaším odpovědím bude zjištěná a následně posouzená úroveň firemní kultury ve Vašem podniku.

Dotazník je zcela anonymní, proto prosím o nejupřímnější odpovědi. Skládá se ze 17 otázek. U některých otázek je i možnost vlastního názoru.

Předem děkuji za ochotu a Váš čas.

- 1) Jaké jste pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž

- 2) Kolik je Vám let?
 - a) 18-24
 - b) 25-34
 - c) 35-44
 - d) 45-54
 - e) 55 a více

- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní škola
 - b) Střední škola bez maturity
 - c) Střední škola s maturitou

- d) Vyšší odborná škola
 - e) Vysoká škola
- 4) Jak dlouho působíte v podniku?
- a) 0-1 rok
 - b) 1-5 let
 - c) 6-9 let
 - d) 10 let a více
- 5) Přijdou Vám vnější projevy firemní kultury (např. logo, barvy, reklama, vzhled budovy) zajímavé?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
- 6) Změnili byste něco na designu Vašeho podniku? Pokud ano, napište, jakou změnu byste uvítali.
- a) Ano
 - b) Ne
- Příklad změny:
- 7) Máte v podniku povinný dress code?
- a) Ano
 - b) Ne
- 8) Považujete komunikaci na pracovišti za dostatečně vyhovující? Pokud ne, napište, proč Vám nevyhovuje.
- a) Ano
 - b) Ne
- Důvod nevyhovující komunikace:
- 9) Tykáte si svými kolegy a svými nadřízenými?
- a) Tykám si oběma skupinami
 - b) Tykám si pouze se svými kolegy a nadřízeným vykám
 - c) Tykám si pouze s nadřízenými a kolegům vykám

d) Netykám si na pracovišti ani s jednou skupinou

10) Pokud si na pracovišti tykáte, používáte spíše hovorovou mluvu nebo formální mluvu?

- a) S nadřízenými formální, s kolegy hovorovou
- b) S nadřízenými i s kolegy používáme formální mluvu
- c) S nadřízenými i s kolegy používáme hovorovou mluvu

11) S klienty dáváte raději přednost osobní, telefonické nebo písemné komunikaci?

- a) Osobní
- b) Telefonické
- c) Písemné
- d) Nevím

12) Považujete kolegy za své přátele nebo konkurenci?

- a) Přátele
- b) Konkurenci
- c) Obojí
- d) Nevím

13) Jaké jsou cíle a hodnoty Vašeho podniku? Rozepište se prosím

.....
.....
.....

14) Je pro Vás etické chování v podniku přirozené?

- a) Ano
- b) Ne

15) Poskytuje nadřízený odměny za Vaši ochotu plnit pracovní úkoly? Pokud ano, napište prosím, jaké odměny to jsou.

- a) Ano
- b) Ne

Příklady odměn

16) Máte ve firmě určité zvyky v podobě vánočních večírků, teambuildingových akcí apod.?

Pokud ano, napište prosím jaké.

a) Ano

b) Ne

Příklady určitého zvyku ve firmě:

17) Jste spokojeni s firemní kulturou, která u Vás na pracovišti je? Pokud ne, napište, jakou změnu byste uvítali.

a) Ano

b) Ne

Změna firemní kultury:

Příloha 2: Rámcový finanční rozpočet – teambuilding

Rozpočet nákladů podniku víkendového pobytu v Penzionu Medličky

Výběr místa:	Wellness Penzion Medličky
Čas strávený na místě:	15:00 PÁ - 10:00 NE

Důvod pobytu:	teambuilding
Ubytování:	dvoulůžkové pokoje (22)
Strava:	plná penze
Doprava:	každý sám na vlastní náklady
Počet osob:	43

Náklady za celý víkend	Částka (v Kč)	Částka (v Kč/osoba)
Ubytování celý víkend	114 400,00 Kč	2 660,50 Kč
Strava celý víkend	27 090,00 Kč	630,00 Kč
Školící místnost (2x)	5 000,00 Kč	x
Školitel (2x)	1 200,00 Kč	x
Wellnes:		
- sauna (1h)	5 912,50 Kč	137,50 Kč
- bazén (1h)	6 450,00 Kč	150,00 Kč
Drobný kancelářský materiál	2 150,00 Kč	50,00 Kč
CELKEM	162 202,50 Kč	3 628,00 Kč

*Pozn. zdarma využití kulečnicků, šipek, multifunkčního hřiště a laserové střelnice.

*Pozn. 2x = dva krát využitý

*Pozn. školitel vždy školí 2 hodiny (300 Kč/1h).

*Pozn. Drobný kancelářský materiál = papíry, propisky, lepenky apod.

*Pozn. Celé náklady hradí podnik.

Zdroj: Vlastní práce autorky.