



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY V CENTRU POJIŠTĚNÍ

SUGGESTION FOR THE IMPROVEMENT OF THE COMPANY CULTURE IN THE CENTRE OF
INSURANCE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JANA WEIRICHOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PAVEL MRÁČEK

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Weirichová Jana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení firemní kultury v Centru pojištění

v anglickém jazyce:

Suggestion for the Improvement of the Company Culture in the Centre of Insurance

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

PFEIFER, L. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

SPÁČIL, A. Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada Publishing, 2002. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. Řízení vztahů se zákazníky. Customer Relationship Management. Přel. B. Sedloňová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168s. ISBN 80-7169-813-X.

STÝBLO, J. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavel Mráček

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 19.01.2011

Abstrakt

Diplomová práce „Návrh na zlepšení firemní kultury v Centru pojištění“ se zabývá analýzou podnikové kultury ve firmě Centrum pojištění, která patří mezi poskytovatele finančních služeb. Hlavním cílem práce je zjistit sílu a úroveň firemní kultury, spokojenost pracovníků, identifikovat složky firemní kultury podle Scheinova modelu a navrhnout na základě výsledků dotazníkového šetření taková opatření, která by zlepšila vnitropodnikové klima a přispěla tak ke zvýšení produktivity práce.

Abstract

The thesis “A Suggestion for the Improvement of the Company Culture in the Centre of Insurance” deals with the analysis of the corporate culture in the Centre of Insurance, a company that provides financial services. The main target of the thesis is to ascertain the power and standard of the corporate culture, as well as employees’ satisfaction. It aims to identify the elements of the corporate culture according to Schein’s model, and based on a questionnaire enquiry suggest such measures that would improve the corporate atmosphere and thereby contribute to the increase in the productivity of labour.

Klíčová slova

Firemní kultura, podniková etika, dotazník, typy podnikové kultury, funkce firemní kultury, význam firemní kultury, Scheinův model, síla podnikové kultury, změna podnikové kultury, subkultura, motivace, podnikové klima, etický kodex.

Key words

Corporate culture, corporate ethics, questionnaire, models of corporate culture, function of corporate culture, importance of corporate culture, Schein’s model, power of corporate culture, changes in corporate culture, subculture, motivation, corporate atmosphere, ethical code.

WEIRICHOVÁ, J. *Návrh na zlepšení firemní kultury v Centru pojištění*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 84 s. Vedoucí diplomové práce
Ing. Pavel Mráček.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 19. 1. 2011

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Pavlu Mráčkovi za poskytnuté cenné rady a připomínky v průběhu zpracování diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	11
1 CÍLE PRÁCE	13
1.1 Metody a postupy zpracování	13
1.1.1 Dotazník	15
1.2 Hypotézy	16
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	17
2.1 Podnik a jeho význam	17
2.2 Firemní kultura	17
2.2.1 Vznik a formulování firemní kultury	18
2.2.2 Význam firemní kultury	20
2.2.3 Funkce firemní kultury	20
2.2.4 Determinanty firemní kultury	21
2.2.5 Zdroje organizační kultury	21
2.2.6 Prvky a struktura organizační kultury	22
2.3 Silná versus slabá podniková kultura	25
2.4 Změna firemní kultury	27
2.5 Motivace	28
2.5.1 Zdroje motivace	28
2.5.2 Stimulační prostředky	29
2.6 Hodnocení	31
2.7 Podniková identita	32
2.8 Podniková etika	32
3 ANALÝZA PROBLÉMU	35
3.1 Základní údaje a charakteristika firmy	35

3.1.1	Organizace a odměňování	36
3.1.2	Etický kodex Centra pojištění	37
3.1.3	Informační systém a webové stránky	37
3.2	Scheinův model v Centru pojištění	38
3.2.1	Artefakty	38
3.2.2	Hodnoty, pravidla, normy chování	42
3.2.3	Základní východiska a předpoklady	44
3.3	Dotazníkové šetření	44
3.4	Vyhodnocení I. části	45
3.4.1	Jak je firma vnímána a jak ji pracovníci hodnotí	45
3.4.2	Oblast etiky	47
3.4.3	Oblast spokojenosti pracovníků s jejich prací	49
3.4.4	Oblast týmové spolupráce a pracovního klimatu	52
3.4.5	Oblast – funkce a význam nadřízeného	54
3.4.6	Nábor a rozvoj pracovníků	56
3.4.7	Téma – prezentace a propagace firmy	58
3.5	Vyhodnocení II. části	60
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	65
4.1	Oblast zvýšení spokojenosti zaměstnanců	65
4.2	Upevňování vztahů	65
4.3	Propracování etického kodexu a jeho povinné přečtení při přijímání pracovníků	66
4.4	Prezentace a propagace firmy	67
4.4.1	Návrh na propagaci firmy	67
4.4.2	Návrh na zlepšení webových stránek	67
4.4.3	Dress code	68
4.5	Nábor nových pracovníků	68
4.6	Provizní systém	69
4.7	Finanční zhodnocení návrhu	70
ZÁVĚR		71

LITERATURA	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	75
SEZNAM TABULEK	75
SEZNAM GRAFŮ	75
PŘÍLOHY	76

Úvod

Stejně tak, jako neexistují dva lidé s naprosto shodnou osobností, neexistují ani dvě firmy, které by měly stejnou firemní kulturu, neboť firemní kultura se skládá z elementárních částí, lidí, kteří se vyznačují svou jedinečností a neopakovatelností.

Firemní kultura představuje nepřehledné množství norem, psaných i nepsaných pravidel tvořících východisko pro myšlení, uvažování a řešení problémů v organizaci, podle kterých určujeme, co je dobré a žádoucí a co naopak nežádoucí.

Projevy firemní kultury a pravidla hrají důležitou roli v rozhodování, která firma je pro konkrétního jedince vhodná a zásadně ovlivňuje fakt, zda se bude pracovník ve firmě cítit dobře a bude tedy mít vhodné podmínky k pracovnímu výkonu.

Tvorba firemní kultury je výsledkem dlouhodobého vývoje, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka, závisující zejména na velikosti firmy a stabilitě prostředí, v němž se pohybuje. Předpokladem úspěšného zavedení firemní kultury je participace všech složek firmy a především jejich společné přesvědčení, že má celková strategie firmy pevné základy, jejichž neoddělitelnou součástí tvoří firemní kultura.

Pozitivní firemní kulturu můžeme považovat za mocný nástroj pracovní motivace. Může představovat konkurenční výhodu firmy na trhu, nebo může být naopak zdrojem významných rizik. Při správném uplatňování firemní kultury lze docílit snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení efektivity. Naopak firemní kultura, která není nastavena optimálním způsobem, může vést k totální demotivaci všech zaměstnanců, v krajním případě až k ohrožení existence firmy. Důkazem fungující firemní kultury jsou projevy sounáležitosti pracovníků, jejich loajalita vůči firmě, ztotožnění se s podnikovými hodnotami a cíly. Tyto neměřitelné ukazatele se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a tím pádem i v efektivně vykonávaném pracovním procesu. Dokonce i samotnými majiteli firem bývá často opomíjena skutečnost, že firemní kultura

zasahuje do samotné podstaty firemních procesů a úzce souvisí s řízením a rozhodovacími procesy.

Vstupem České republiky do Evropské unie se podstatným způsobem změnilo podnikatelské prostředí, výrazně se začal projevovat vliv globalizace, trhy se propojily, což mělo v mnohých firmách za následek fúze a akvizice. Kulturní rozdíly a mnohdy i jejich neslučitelnost ukázaly, že i při spojení dvou prosperujících podniků není úspěch zaručen a multiplikován. To vede k závěru, že hodnota společnosti je dnes tvořena především nehmotnými aktivy, jako je strategie, kvalita lidí a kulturní faktory. Jedná se o kvalitativní složky, jejichž hodnota se těžko vyčísluje, ale přitom tvoří základ pro úspěšné fungování firem.

1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je nalezení způsobu, kterým by bylo možno zvýšit efektivnost vykonávaných procesů v souvislosti se spokojeností pracovníků. Výchozím bodem pro stanovení zlepšujících návrhů je provedení analýzy stávajícího stavu firemní kultury v Centru pojištění a na základě získaných výsledků provést návrh opatření, která by vedla ke zlepšení firemní kultury. Doporučení těchto opatření by měla být aplikovatelná v praxi.

Jako **dílčí cíle** jsem si stanovila:

- identifikaci složek firemní kultury dle model E. H. Scheina,
- zjištění síly podnikové kultury,
- míru seznámení pracovníků s etickým kodexem,
- znalost hodnot podniku a míru identifikace pracovníků s těmito hodnotami,
- úroveň firemního klimatu a spokojenost pracovníků firmy.

1.1 Metody a postupy zpracování

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z části teoretické a praktické. V teoretické části jsem zaměřila pozornost na teoretická východiska čerpaná z odborné literatury. Ta poskytují ucelený pohled na tematiku firemní kultury, mezi kterou patří definování složek, vzniku, významu a funkcí firemní kultury. Druhá část je zaměřena na ryze praktickou oblast problematiky firemní kultury. Nejprve je představena firma, jejíž úroveň firemní kultury je východiskem diplomové práce. Následuje analýza současného stavu firemní kultury, rozdělení jejích složek dle Scheinova modelu, poté následují výsledky dotazníkového šetření spolu s grafickou prezentací a závěrů, které z něho vyplývají.

Pro zpracování informací jsem použila základní techniky zjišťování – nejprve jsem se zabývala studiem a analýzou vnitropodnikových materiálů (etický kodex, účetní výkazy, pokyny pro prodejce, profesní a kariérní řád, zákony související s činností firmy), které mi umožnily seznámit se se základními projevy firemní kultury. Cenným

zdrojem informací pro mne byl informační systém firmy, který obsahuje data o historii firmy, počtu a pracovního zařazení pracovníků, obchodních partnerech, službách a produktech, které firma nabízí. Z Internetu jsem čerpala informace z obchodního rejstříku, z webových stránek portálů nabízejících pracovní pozice. Jakožto současnému pracovníkovi mi bylo bezesporu umožněno proniknout hlouběji do podstaty zkoumaného problému pouhým zúčastněným, nestandardizovaným pozorováním okolí, chování, zaměstnanců, řešení problémů na pracovišti apod. Za zdroj užitečných informací považuji také konzultace s vedoucími pracovníky.

Pokud hovoříme o podnikové kultuře, musíme vzít na vědomí, že je jako celek tvořena jedinci, avšak jeden člověk firemní kulturu netvoří. Neboť mým záměrem bylo poznání objektivních, základních prvků kultury, jejich vazeb a úrovně, použila jsem pro ověření svých hypotéz jednu z kvalitativních metod – písemné dotazování. Analýza a dotazníkové šetření má povahu vyčerpávající tzn., že mým záměrem bylo oslovit všechny pracovníky. Při sestavování dotazníku jsem brala v úvahu, aby bylo vyplnění co nejméně časově náročné a pro respondenty co nejjednodušší.

Anonymní dotazníkové šetření jsem učinila po dohodě s majitelem firmy. Vzhledem k tomu, že by bylo obtížné a téměř nemožné zastihnout všechny pracovníky firmy na pracovišti, zvolila jsem vyplňování dotazníku prostřednictvím **webového formuláře**. V současné době pracuje v Centru pojištění na různých pozicích 72 osob. Jako stávající pracovník předpokládám dosáhnouti vysoké návratnosti i díky osobním vztahům s respondenty. Chyba lidského faktoru při zpracování dotazníkových dat je téměř vyloučena, neboť součty probíhají automatizovaně a to především díky funkcím webového formuláře.

Shromážděná data jsem následně analyzovala dle předem stanovených hledisek. Pro přehlednost prezentace jsem vypracovala grafické znázornění ve formě tabulek a sloupcových popř. výšečových grafu. Aby nedošlo k nepřehlednosti dosáhnutých výsledku, zabývala jsem se pouze extrémními hodnotami a odpověďmi souvisejícími s pracovními hypotézami. Pomocí **dedukce** jsem následně stanovila potvrzení nebo vyvrácení předem stanovených hypotéz.

1.1.1 Dotazník

Dotazník se skládá ze 2 částí podle zaměření a účelu otázek:

I. část dotazníku má škálovou povahu odpovědí: ano, spíše ano, ne, spíše ne, skládající se z blokově členěných otázek dle tématických okruhů:

- znalost firemních cílů a identifikace zaměstnanců s firmou (otázky č.1 - 7),
- etika v podniku (otázky č. 8 - 10),
- spokojenost pracovníků s prací, pracovní náplní a pracovním zařazením (otázky č.11 - 17),
- úroveň pracovního klimatu, konzistentnost týmu (otázky č.18 - 31),
- význam nadřízeného a jeho funkce (otázky č.32 - 36),
- úroveň nábory pracovníků, školení (otázky č. 37 - 41),
- spokojenost pracovníků s prezentací firmy (otázky č. 42 - 44).

Respondenti se vyjadřují v I. části dotazníku výběrem pouze jedné odpovědi z nabízených variant.

II. část dotazníku obsahuje jednak otázky uzavřené (polytomické - možnost výběru více odpovědí, výběrové - výběr jedné odpovědi z několika nabízených variant, škálové - vyjádření preferencí respondenta), tak otázky otevřené. II. část byla zakomponována proto, abych zjistila hlubší souvislosti v problematice o ověřila platnost svých, předem stanovených, hypotéz. II. část zahrnuje na začátku identifikační otázky (věk, pohlaví, pracovní pozice), poté plynule přecházím ke zdrojům prvotního kontaktu pracovníka s firmou, motivům práce, motivačním faktorům a zjišťovacím otázkám souvisejících se znalostí hodnot a zásad společnosti. Formulář dotazníku je jako příloha součástí diplomové práce.

V průběhu vypracovávání diplomové práci jsem používala **nestandardizovaného dotazování** kolegů se na určitá témata, abych zjistila osobní pohledy na problematiku a dobrala se jádra a kořenů současné situace.

1.2 Hypotézy

Hypotéza č.1: Firma neinformuje své pracovníky o svých budoucích plánech, záměrech ani o situaci podniku na trhu.

Hypotéza č. 2: Pracovníci se neztotožňují s firemními cíli.

Hypotéza č. 3: Pracovníci se chovají eticky a jednají v souladu s pracovním postupem.

Hypotéza č. 4: Práce není pro pracovníky dostatečně finančně ohodnocena.

Hypotéza č. 5: Pracovníci mají strach o svou pracovní pozici.

Hypotéza č. 6: Pracovníci jsou spokojeni s profesním růstem ve firmě.

Hypotéza č. 7: Pracovníci nemají čas na vedlejší aktivity – koníčky, rodina – kvůli délce doby, kterou jim jejich činnost zabírá.

Hypotéza č. 8: Pracovníci jsou nespokojeni s vybavením a funkčností zařízení (maily, telefony, faxy, IS, hardware).

Hypotéza č. 9: V podniku panuje pozitivní pracovní klima.

Hypotéza č. 10: Ve firmě panuje anonymita lidí na pracovišti – pracovníci se neznají jmény, ačkoliv pracují na stejném pracovišti v jedné budově.

Hypotéza č. 11: Firma je otevřena zlepšujícím podnětům ze strany pracovníků.

Hypotéza č. 12: Nábor nových pracovníků neprobíhá dostatečně selektivně a jejich školení jsou neefektivní.

Hypotéza č. 13: Pracovníci jsou nespokojeni s propagací a prezentací firmy.

Hypotéza č. 14: Etický kodex firmy neplní svou funkci.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Podnik a jeho význam

Podnik jakožto systém vytváří souhrn technologické, ekonomické, právní, organizační, ale především sociální základny státu. Předním důvodem pro zakládání firem je však ekonomické hledisko.

Ráda bych vyzdvihla význam lidských zdrojů v podniku, jelikož lidské zdroje uvádějí do pohybu veškeré ostatní zdroje (půda, kapitál). Řízení lidských zdrojů se považuje za jádro podnikového řízení a v současném tržním prostředí představuje nejdražší zdroj zajišťující konkurenceschopnost rozhodující o prosperitě firmy. Pro podnik proto sehrává důležitou roli uvědomění si tohoto významu lidských zdrojů. [9; s.13]

2.2 Firemní kultura

Pojem firemní kultura byl poprvé zaznamenán v průběhu 60. a na počátku 70. let, kdy došlo k výrazným změnám v západních zemích v důsledku pádu kolonializmu a celosvětového smýšlení. Podniky začaly být chápány jako jedinečná individua mající své kořeny, tradice, historii a specifické normy.

Firemní kultura se vyvíjí odlišně v jednotlivých oborech, tudíž předurčující determinanty vývoje kultury spočívají v předmětu činnosti, jímž se podnik zabývá.

Zaměření kultury můžeme chápat ve dvou rovinách a to: *interkulturální* orientace, kdy se v kultuře zkoumají společné a rozdílné znaky mezi oddělenými sociálními společenstvími. Na druhou stranu *intrakulturní* orientace se projevuje zkoumáním vzniku a vývoje společných znaků subkultur uvnitř společenství. [11; s. 17]

Vymezení podnikové kultury jsou velmi obtížná, avšak v jádru se shodují, proto pro názornost uvádím citace známých autorů:

Pfeifer a Umlaufová ve své publikaci uvádí definici, podle níž je „*kultura firmy souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ [14; s.19]

Poněkud jiný pohled na firemní kulturu nabízí Armstrong, který píše, že „... *firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuluje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.*“ [1; s.9]

Nejen z výše uvedených definic lze vypožorovat **společné charakteristiky** shodující se na jistých myšlenkách [14; s.23 - 26]:

1. Podniková kultura jako celek nemá svou vlastní objektivní formu existence pro externí nezúčastněné pozorovatele není snadno srozumitelná.
2. Podniková kultura je odrazem lidských dispozic, chování a myšlení.
3. Podniková kultura označuje sdílené hodnoty a normy mající nadindividuální a sociální povahu.
4. Podniková kultura je produktem minulých činností a zároveň limitujícím faktorem činností budoucích.
5. Podniková kultura se sdílí mezi pracovníky, nemůžeme si ji vynutit nařízením či jinými donucovacími prostředky.
6. Podniková kultura je zprostředkována v adaptačním procesu a vzniká jako výsledek procesu učení se při koordinaci vnějšího a vnitřního prostředí.
7. Podniková kultura je kvalitativní veličinou měnící se v čase a prostoru.
8. Umožňuje snadnější vnitropodnikovou orientaci.

2.2.1 Vznik a formulování firemní kultury

Největší vliv na vytváření a formulování podnikové kultury má politické a ekonomické prostředí dané země spolu s tradicemi národa.

Firemní kultura se šíří pomocí socializačního procesu, jemuž je vystaven každý nově příchozí jedinec. Aby podniková kultura plnila funkci, musí být osvojována a také sdílena zaměstnanci. Socializační proces probíhá ve 3 etapách [17; s. 51]:

- **porozumění** – jasnost a srozumitelnost zvolených hodnot a zásad,
- **přijetí** – učení se a osvojování si kultury,
- **konání** – řízení se podle deklarovaných pravidel.

S firemní kulturou se však může jedinec seznamovat ještě dříve, než do firmy nastoupí, protože firemní aspekty bývají často jedním s kritérií, ke kterým uchazeč přihlíží při volbě zaměstnání. Ve velkých organizacích bývá socializační proces víceméně řízen záměrně pomocí školicích programů, přičemž u menších firem se tento proces děje postupně při seznamování se s pracovníky a pracovními postupy spíše neformálním způsobem předávání. Délka socializačního procesu je individuální a záleží na intenzitě tohoto procesu, jeho řízenosti, na síle kultury a na počáteční míře informovanosti a ztotožněním se s firemními hodnotami a názory. Pokud se pracovník s některými rysy kultury organizace neztotožní nebo není schopen se přizpůsobit, může se stát jedinec neproduktivním či dokonce kontraproduktivním. [17; s. 50 - 51]:

Na základě výše uvedeného identifikoval K.A. Golden čtyři **druhy vztahů jedince k organizační kultuře** [10; s. 38 - 39]:

- *Jednoznačné dodržování* - projevuje se věrností a loajalitou, jedinec se zcela ztotožňuje s normami a hodnotami kultury.
- *Napjaté dodržování* - pracovník chce působit dojemem věrnosti, avšak je ve vnitřním rozporu s normami chování a hodnot.
- *Utajené nedodržování* - pracovník vyslovuje nesouhlas s hodnotami a normami organizační kultury, skrytě je nedodržuje a nepřijímá.
- *Otevřené nedodržování* - zaměstnanci firmy otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy, jejich chování se však projevuje v momentech, kdy mají pocit bezpečí a jsou si jisti, že je nepostihne trest.

2.2.2 Význam firemní kultury

Význam firemní kultury lze na základě autorů shrnout do několika bodů [10; s. 40]:

1. Kvalita firemní kultury se odráží v efektivnosti podniku.
2. Firemní kultura nemá hmatatelný charakter - existuje pouze v podobě hodnot, norem a vzoru chování.
3. Firemní kultura je projevem skupinového chování, ačkoliv jejími prvky jsou jedinci.
4. Firemní kultura vzniká v procesu učení se.
5. Firemní kultura je v podstatě stabilní, má však potenciály ke změně.
6. Významná funkce firemní kultury spočívá v redukci vnitropodnikových konfliktů.
7. Firemní kultura slouží jako nástroj kontroly a koordinace procesu.
8. Firemní kultura ovlivňuje emocionální stránku pracovníka a jejich pracovní spokojenost.
9. Firemní kultura je důležitým motivačním prvkem sama o sobě – přispívá k sounáležitosti a smysluplnosti vykonávané práce.
10. Silná firemní kultura se stává konkurenční výhodou.

2.2.3 Funkce firemní kultury

Vliv firemní kultury se významně projevuje ve dvou oblastech, proto lze konstatovat, že kultura firmy plní dvě základní funkce [14; s. 33]:

Vnější, kterou je:

- způsob adaptace firmy na okolní podmínky a prostředí - projevuje se v rychlosti adaptace a flexibility subjektu na změnu prostředí,
- tvář firmy a její image - způsob prezentace firmy a její vnímání zvenčí z pohledu věřitelů, zákazníků, dodavatelů apod.

Vnitřní, spočívající v:

- způsobu integrace uvnitř firmy - úspěšnost implementace a začlenění nových postupů, prvků, procesů a lidí v organizaci,
- průbojnost strategie firmy - harmonie mezi firemní kulturou a strategickou orientací firmy na trhu.

2.2.4 Determinanty firemní kultury

Na firemní kulturu působí v každém momentu determinanty, které ji ovlivňují a do jisté míry předurčují směr, kterým se ubírá. Základní členění determinantů je uvedeno v níže zobrazené tabulce. [14; s. 26 - 29]

Tabulka 1: Determinanty firemní kultury

DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY	
VNĚJŠÍ VLIVY	VNITŘNÍ VLIVY
<ul style="list-style-type: none">- legislativa- ekologie- politické preference- ekonomický systém- sociální systém- geografická dislokace- regionální vlivy- charakter kultur vyšších řádů (mentalita, národní dějiny, kultura mateřské firmy)- tržní pozice- rychlost zpětné vazby trhu- úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání	<ul style="list-style-type: none">- předmět podnikání a jeho rizikovost- velikost firmy- majetek firmy- právní forma- používané procesy a struktury- dominantní technologie- strategie firmy- zaměstnanci – jejich mentalita a vzdělání- míra setrvačnosti vžitě kultury- historie firmy (vliv zakladatele, fáze vývoje a stáří firmy)

Zdroj: PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: 1993.

2.2.5 Zdroje organizační kultury

Organizační kultura je jednoznačně determinována jistými, níže specifikovanými faktory, které do určité míry určují ráz organizační kultury podniku. Jednotlivým složkám se u různých firem připisuje jiná váha důležitosti. Mezi nejčastěji zmiňované determinanty patří [10; s.33 - 37]:

- **vliv národní kultury**

Každá kultura vychází z jiných tradic, má jiné normy, hodnoty a základní předpoklady. Zdrojem odlišností se stává nejen písmo, jazyk ale i myšlení, chování a náboženství.

- **vliv podnikatelského a tržního prostředí**

Podle autorů Deana a Kennedyho bývá kultura organizace nejsilněji ovlivňována sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém firma existuje. Tyto faktory pak

ovlivňují úspěšnost a vůbec existenci firmy na trhu – výjimku však tvoří firmy, mající monopolní postavení, které nepodléhá konkurenčním tlakům.

- **vliv profese**

Každá profese s sebou nese jistou specifickou kulturu, která se může projevovat určitými způsoby organizace práce, zvyky, rituály, „hantýrkou“ apod.

- **vliv zakladatele/vůdce**

Zakladatelé firmy mají klíčový význam při určování základních hodnot a předpokladů, které determinují v počátečních fázích vývoje podniku primární firemní kulturu. V případech dlouhého trvání firmy na trhu se vyskytují případy, kdy se firemní kultura formuluje na základe norem chování silného, úspěšného a uznávaného vůdce.

- **vliv velikosti a délky existence firmy**

Stejně jako nový výrobek zaváděný na trh prochází základními životními fázemi, má i podniková kultura svá životní stádia: založení firmy (počáteční fáze), kdy nositeli hodnot jsou zakladatelé a majitelé firmy, kdy pracovní vztahy mají spíše neformální charakter.

- **vliv technologií**

Technologie ovlivňují pracovní procesy, tedy i interní procesy podniku a chování organizace. Vybavenost moderní technikou předurčuje způsob komunikace uvnitř organizace a tím dochází mnohdy k omezení či eliminaci komunikace „face to face“.

2.2.6 Prvky a struktura organizační kultury

Abychom poznali podstatu a kořeny firemní kultury, je třeba zjistit a definovat si základní části systému. Mezi nejznámější a také nejčastěji zmiňované, patří model významného vědce zabývajícího se organizační kulturou Edgara Scheina, který definoval a rozlišuje tři základní vrstvy firemní kultury a to podle míry, do jaké jsou jednotlivé projevy zřejmé a viditelné navenek pro vnějšího pozorovatele [20; s. 39 - 42]:

- základní východiska a předpoklady,

- hodnoty, normy, a pravidla,
- artefakty (systém symbolu).

Základní východiska a předpoklady

Jedná se o nejhlubší vrstvu modelu, zahrnující nevědomé a často zcela samozřejmé názory a myšlenky členů organizace. Lze je charakterizovat za časem potvrzené a osvědčené postupy, které se vžily a aplikují se často automaticky a nevědomky, proto se považují za velmi stabilní. Na první pohled nejsou rozpoznatelné a identifikovatelné, ačkoliv pro pracovníky, které považujeme za součást systému, jsou chápány jako daná skutečnost. [10; s. 23]

Hodnoty, pravidla a normy chování

Tuto složku modelu považujeme za částečně vědomou a do jisté míry ovlivnitelnou, pro vnějšího pozorovatele však zřetelnou jen z části. [12; s.38]

Hodnotou ve smyslu firemní kultury se myslí vše důležité, čemu skupina nebo jednotlivec přikládají důležitost a význam. *Organizační hodnoty* jsou výrazem toho, co by se v organizaci i mimo ni mělo dělat, co se považuje za správné a důležité. Hodnoty představují jádro organizační kultury a bývají zakotveny v etickém kodexu každé firmy, hovoříme tedy o normativních, morálních a funkcionálních směrnicích, způsobech jednání, které pomáhají členům skupiny jak se v určitých situacích chovat. [1; s. 358 - 359]

Normy chování ve skupině jsou nepsaná pravidla přijímána skupinou jako celkem. Může se jednat o komunikaci ve firmě a jazyk, jaký firma používá, způsob jednání s klienty nebo také rychlost práce. Normy chování mají v podniku nezastupitelný význam, jelikož vymezují mantinely pro chování, které je v organizaci považováno za akceptovatelné a neakceptovatelné. [1; 359 - 360]

Artefakty

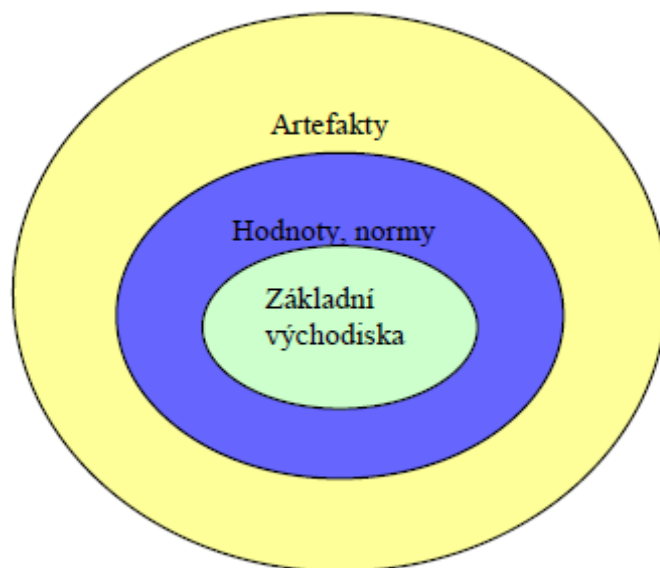
Artefakty jsou projevem vnější manifestace kultury mající materiální nebo nemateriální (též behaviorální) povahu. Za projev artefaktu **materiální povahy** lze považovat

architekturu budov, materiální vybavení firmy, výroční zprávy, propagační materiály či produkty vytvářené organizací.

Do kategorie artefaktů **nemateriální povahy** se řadí [7; s. 485 - 493]:

- *Jazyk* používaný při komunikaci v organizaci do jisté míry odráží, zda v podniku panují formální či neformální vztahy.
- *Historiky* pramení ze skutečné události odehrané v minulosti, které se často přibarvené vypráví v rámci organizace. V těchto historkách bývají zakotveny základní hodnoty a normy akceptované a předávané ve firmě.
- *Mýty* jsou určité způsoby uvažování postavené nikoliv na racionálním základě, objasňující nežádoucí a žádoucí jednání. Mýtu může být však zneužíváno při sobeckém a amorálním jednání.
- *Zvyky* jsou zažitá a ustálená vzorce chování, které se předávají a udržují v rámci firmy. Mají za úkol zvýšit integraci všech pracovníků. Příkladem mohou být oslavy narozenin, firemní večírky, firemní akce, povýšení, odchod pracovníka do důchodu apod. Někdy můžeme ztotožňovat pojmy zvyk s rituálem, pokud jsou zvyky zaběhnuté a zažitá. Nutno však říci, že *rituály* mají větší symbolickou hodnotu. Jako příklad rituálu můžeme uvést způsob zdravení na pracovišti, hlasování na poradě nebo nábor pracovníků.
- *Ceremoniály* – chápeme jako veřejnou slavnost, společenskou událost založenou na tradiční soustavě společenských zvyklostí či formalit zaběhnutých v podniku.

Obrázek 1: Scheinův model firemní kultury



Zdroj: JONES, G., R. *Organizational theory, design, and change*. New Persey: 2007.

2.3 Silná versus slabá podniková kultura

Je zřejmé, že podniková kultura a její síla do značné míry ovlivňuje organizaci a jednání pracovníku. Intenzita tohoto působení pak bývá rozdělována na silnou a slabou firemní kulturu. Podniky disponující silnou kulturou by měly vykazovat vyšší efektivitu práce a tedy i vyšší míru rentability.

Silná firemní kultura se vyznačuje následujícími znaky [20; s.16]:

- *jasnost, zřetelnost* - jednoznačné definování žádoucího jednání,
- *rozšířenost* - informovanost celé organizace o prvcích firemní kultury,
- *zakotvenost* - v podnikových hodnotách, normách a jednání.

Znaky silné podnikové kultury [7; s. 472 - 474]:

- poskytuje zjednodušený pohled na organizaci a události, činí ji přehlednou, snadno pochopitelnou a umožňuje pochopit vzájemné vztahy a souvislosti,
- jednoznačná komunikační neformální síť - nedochází ke zkreslování informací,

- zdroj rychlého rozhodování díky jednotné komunikaci, společnému preferenčnímu systému a sdíleným podnikovým cílům,
- zrychluje kontinuální implementační proces rozhodnutí, plánu a projektu vyžadující jednotný postoj,
- redukce kontrolních procesů vycházející z předpokladu sdílených cílů a prostředků jejich dosažení,
- stabilita sociálního systému vycházející ze společně sdílených hodnot redukujících strach a nejistotu,
- zvýšení motivace a týmové soudržnosti.

Důsledky plynoucí ze silné firemní kultury mají však i stinné stránky. V době, kdy podnikatelské prostředí vyžaduje flexibilní jednání, může mít **silná firemní kultura negativní dopad** na působení podniku na trhu, např. [7; s. 474 - 476]:

- u silné firemní kultury se projevuje tendence k uzavřenosti, odmítání a ignoraci informací zvenčí,
- zbraň v rukou manažerů a vlastníků, kteří jednají neeticky a nelegálně,
- upnutí se k tradičním vzorům, vedoucím k nedostatečné flexibilitě a odmítání přílivu nových orientací, blokace nových strategií,
- vynucení si konformity, eliminace kritiky a případných konfliktů.

Slabá firemní kultura nebo také „difúzní“ má jisté rysy projevující se v nekonzistenci názorů, špatné komunikaci a to nejen mezi vedoucími pracovníky a podřízenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Kvůli výše zmíněným nedostatkům pak vznikají daleko vyšší nároky na kontrolní procesy a motivaci kolektivu. Dosahování pozitivních výsledku se tak podstatně ztěžuje. V našich podmínkách se za zdroj slabé firemní kultury primárně považuje špatná komunikace (resp. délka komunikačních kanálů) se zaměstnanci zejména u společností střední velikosti. Dalším zdrojem a problémem vedoucím ke slabé firemní kultuře je vedení podniku, které často „káže vodu a pije víno“, schopnost ovlivňovat charakter průběhu podstatných podnikových procesů je limitován. [21]

Jednota a tedy i síla kultury úzce souvisí s existencí dílčích **subkultur** v organizaci.

Jednotlivé subkultury se vyznačují rozdílnými normami a hodnotami. Subkultury jsou relativně samostatné kultury vznikající na různých úrovních řízení (např. dělníci x vedoucí pracovníci) a mezi určitými funkčními oblastmi (např. marketing x informatika). Za primární zdroj vzniku subkultur považujeme diferenciaci organizační struktury a divizionizaci. Pokud však firmu spojují společné podnikové a všemi pracovníky akceptované cíle, priority a způsoby jejich dosažení, mluvíme o silné podnikové kultuře. [21]

Vznik subkultur je primárně zapříčiněn těmito faktory [20; s.17-18]:

- výraznou změnou obsahu, charakteru a režimu práce,
- výraznou změnou životního stylu majoritního počtu zaměstnanců,
- demografickým pohybem v pracovních skupinách,
- výraznou změnou ekonomických, fyzických a společenských podmínek,
- rychlým a trvalým importem nových myšlenek, techniky, zboží a cizích kultur,
- ztrátou významu důležitých společenských symbolů a rituálů.

2.4 Změna firemní kultury

Řízení organizačních změn v podnikové kultuře slouží k zajištění organizační dynamičnosti. Bylo vytvořeno nespočet modelů postavené myšlence, že změnu podnikové kultury lze docílit pomocí kombinací personálních, strukturálních a systémových změn. [4; s.226]

Pettigrew v roce 1990 definoval a označil obtíže, jímž musí podniky čelit v procesu a aplikaci kulturní změny: [4; s. 223]

- kultura existuje ve všech vrstvách modelů firemní kultury,
- kultura je všudypřítomná, zahrnuje všechny organizační činnosti,
- implicitnost kultury,
- kultura má hluboké kořeny,
- kultura má vztah k rozdělení moci uvnitř organizace,
- existence více než jedné kultury v podniku (subkultury),
- vzájemná závislost mezi politikou, strukturou, lidmi a prioritami v podniku.

V praxi bývá často uplatňován iterační **námět kulturní změny** vycházející z díla Silverzweiga a Allena [4; s. 226 - 230]:

1. Analýza stávající podnikové kultury a srovnání se základními principy žádoucí (ideální) kultury.
2. Přimět zaměstnance, aby se zamysleli a začali pochybovat o původních principech podnikové kultury, a tím se začali spolupodílet při budování nové žádoucí kultury a využít této participace k vyladění společných představ a očekávání.
3. Převedení představ o budoucí žádoucí firemní kultuře do podoby konkrétních pracovních rolí. Řídící pracovníci plní funkci trenérů, moderátorů a koučů.
4. Poslední krok by se měl opakovat a stát se tak trvalou součástí rozvoje podniku spočívající v kontinuální evaluaci, obnově a kontrole.

Změna firemní kultury vyžaduje mnohem větší pozornost managementu než změna pracovních postupů vyvolaná novými technologiemi. Změny firemní kultury lze dosáhnout především [12; s. 15]:

- výchovou a vzděláváním všech pracovníků podle předem stanoveného programu,
- účinným odměňováním žádoucích projevů a pracovních postojů.

2.5 Motivace

2.5.1 Zdroje motivace

Aby firma dosáhla žádoucího cíle, potřebuje použít motivačních nástrojů vedoucích ke kýženému výkonu, který je determinován subjektivními prvky: motivací a schopnostmi jedince. Tento vztah vyjadřujeme pomocí funkce, matematicky zapsáno [2; s. 138]:

$$V = f(M, S)$$

V = úroveň výkonu

M = úroveň motivace

S = úroveň schopností

Zdroje motivace charakterizujeme jako skutečnosti, které motivaci vytvářejí, vedoucí k zaměřené lidské činnosti a přetrvání tohoto zájmu.

Za **zdroje motivace** považujeme [5; s. 35]:

- *potřeby* - vnitřní stavy vedoucí k uspokojení základních lidských potřeb (biologické, fyziologické, sociální, společenské, psychogenní),
- *návyky* - naučený vzorec chování vznikající jakožto výsledek výchovy či vlastní vůle jedince (může se jednat i o nezáměrný produkt lidské činnosti),
- *zájmy* - trvalé zaměření jedince na zájmovou činnost (zájmy poznávací, výtvarné, sportovní, estetické, sociální...),
- *hodnoty* - hodnotový systém ovlivňuje jednání a prožívání člověka,
- *ideály* - pozitivně hodnocená názorová představa, o jejíž naplnění a uskutečnění se jedinec snaží.

2.5.2 Stimulační prostředky

Za stimul se považuje vše, co má pro pracovníky význam a co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Mezi nejčastěji používané stimulační prostředky k dosahování výkonnosti pracovníku se řadí [2; 82 - 89]:

- **hmotná odměna**

Hmotná odměna je považována za nejúčinnější a často používaný stimulační prostředek, hlavně proto, že je zdrojem nutným pro zajištění existenčních potřeb. V praxi se shledáváme s několika podobami a to peněžní (mzda, plat, prémie) nebo nepeněžní (firemní využívání automobilu, mobilu, zaměstnanecké akcie, půjčky pro zaměstnance). Čím více zaměstnanci vydělávají a čím více se ztotožňují s náplní práce, tím klesá relativní význam finanční odměny. Výška platu se často považuje za významnost postavení osoby v hierarchii podniku. [5; s. 45]

- **obsah práce**

Obsah práce patří mezi neméně důležité stimulační faktory, které ovšem platí odlišně na každého pracovníka. Mezi apely, jimiž působí na obsah práce, se řadí: apel na

autonomii, apel na tvořivé myšlení, apel na koncepční myšlení, apel na systematické myšlení, apel hrdosti na práci, apel moci aj.

- **povzbuzování pracovníků**

Povzbuzování pracovníku se většinou projevuje v neformální rovině v podobě hodnocení, jež má vliv jak na racionální stránku tak i na prožitkové (emocionální) vnímání. Jedná se o způsob, jímž se děkuje zaměstnancům a projevuje se jim uznání. Považuje se za velmi efektivní nástroj zejména u řídicích pracovníků, jehož prostřednictvím pomáhají lidem odhalit stimulační hodnotu práce.

- **atmosféra pracovní skupiny**

Pracovní skupina je živý organismus mající svá pravidla, normy a projevy vyvíjející se na základě její skladby, aktivitách a okolí. Hlavním článkem určujícím ráz atmosféry ve skupině se stává řídicí pracovník svou formální či neformální autoritou. Soutěživost mezi skupinami se považuje za pozitivní prvek podněcující motivaci pracovníku vedoucí k dosažení lepších výkonů. Může však někdy přerůst do soupeření či dokonce nevraživosti.

- **pracovní podmínky a režim práce**

Pracovní podmínky, jež podnik vytváří svým pracovníkům, mají efekt projevující se jednak ve zlepšení pracovních výkonů v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, tak ve zlepšujícím se vztahu mezi podnikem a zaměstnanci, protože péčí o zaměstnance dává podnik najevo, že si svých zaměstnanců váží. V případech, kdy pracovní podmínky nedosahují vysoké úrovně, bývají často kompenzovány vysokými hmotnými odměnami.

- **identifikace s prací, profesí a podnikem**

Za úroveň identifikace s prací lze chápat, do jaké míry člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí vyjadřuje do jaké míry se zaměstnanec ztotožňuje s profesí. Identifikace s podnikem se projevuje v přijetí a naplňování podnikových cílů. Pokud dojde k propojení identifikace s prací zaměstnanec

s identifikací s profesí, směřuje pak pracovní výkon zaměstnance vysoko, pracovník odvádí práci odpovědně, a aktivně se podílí v pracovním procesu.

- **externí stimulační faktory**

Zaměstnance ovlivňují nejen dění a procesy uvnitř organizace, ale také faktory mající širší než jen podnikový rámec. Máme zde na mysli celkovou image, prestiž a pověst podniku v celospolečenském měřítku. Platí zde přímá úměra, čím uznávanější podnik tím více jsou pracovníci stimulováni k práci.

2.6 Hodnocení

Hodnocení má velký význam pro podnik jako celek, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Hodnocení je jednou ze základních průběžně vykonávaných personálních činností, pokládáme ho za nástroj k udržení autority, kázně, k dosažení požadovaných cílů a k podněcování aktivity pracovníka.

Hodnocení pracovníků má význam v [3; s.59 - 60]:

- zvýšení výkonnosti pracovníka,
- využití a rozvoj pracovníků a jejich potenciálu,
- zlepšení komunikace,
- plánování personálních rezerv.

Hodnocení výkonu probíhá na čtyřech úrovních [3; s. 60 - 61]:

- každodenní styk vedoucího s pracovníky,
- hodnocení při dosažení výsledku - typické pro dlouhodobé úkoly,
- finanční hodnocení,
- systematické hodnocení - zvyšuje účinnost stimulačního systému, často v kombinaci s hodnotícím rozhovorem,
- hodnocení 360 stupňů - hodnocení kolegů a podřízených pomocí anonymního formuláře, zachycení zpětných vazeb, z nichž se nevyvozuji závěry.

2.7 Podniková identita

Firemní identita se skládá z několika složek a to [7; s. 258]:

Podniková filozofie

- dává odpověď na otázky: „Co je smyslem činnosti firmy?“,
- jedná se o firemní vizi nebo-li krédo jímž se firma řídí,
- může mít podobu motto nebo také formu definovaných zásad,
- ústřední myšlenka ženoucí subjekt kupředu.

Podniková kultura

- vychází z hodnot stanovených v podnikové filozofii,
- zpočátku plánovitá a ovlivnitelná,
- dotýká se všech lidí v podniku a má zásadní vliv na motivaci.

Firemní osobnost

- odpovídá na otázku: „Kým chceme, aby podnik byl, kdyby byl skutečným živým člověkem? Jakými vlastnostmi by měl disponovat?“,
- slouží k identifikaci podniku mezi svými konkurenty a posílení postavení na trhu.

Firemní design

- vizuální podoba objevující se v logu, barvě, typu písma, symbolu (postava, znak) či ustáleném sloganu, pomocí něhož získává firma nezaměnitelný profil,
- napomáhá ke snadnějšímu zavedení výrobků na trh

2.8 Podniková etika

Obecně etiku chápeme jako morální principy, hodnoty a přesvědčení, které lidé používají k tomu, aby se rozhodli, co je správné. Tato přesvědčení by měla vést jedince v jejich jednání s ostatními lidmi a skupinami. Základní problém vyskytující se při řešení morálního dilematu spočívá v neexistenci absolutně zřejmých a jasných pravidel,

protože etika se mění s časem. Zákony slouží jako základní vodítko při určení, co určitá společnost považuje za etické. [17; s. 13]

Často bývají pojmy podnikatelská etika a podnikatelská kultura zaměňovány, ale z hlediska vývoje považujeme za prvotní podnikatelskou etiku, na jejíchž základech firma postavila současnou podobu firemní kultury.

Úroveň podnikové kultury přímo ovlivňuje morální vnitropodnikové klima a ovlivňuje míru etičnosti podniku ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu prostředí. Stanovení základních etických hodnot podniku představuje páteř podnikové kultury. [17; s. 46]

„Podniková etika zahrnuje všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden celek. Cílem je, aby princip zisku, přinášející konflikt, byl ve svých negativních důsledcích při řízení podniku maximálně omezen.“ [15; s. 103]

Zdroje etiky ovlivňující etiku vyvíjející se uvnitř organizace [9; 352 - 355]:

Společenská etika

- zakotvena v právním systému společnosti, ve zvycích, v nepsaných normách,
- lidé jednají podle těchto pravidel automaticky díky osvojení si norem a hodnot společnosti,
- liší se v každém státě.

Profesní etika

- morální pravidla a hodnoty profesní skupiny lidí (právníci, doktoři).

Etika jedince

- zahrnuje osobní a morální standardy používané jedincem při interakci s ostatními lidmi,
- následuje etiku společnosti mající kořeny v zákonech,
- je výslednicí působení vlivu rodiny, přátel, institucí aj. vlivu.

Každá firma si na začátku své existence stanovuje etické zásady a pravidla, upravující a vymezující vztahy mezi členy určité komunity, vycházející z hodnot a principu organizace, které nabývají podobu **etického kodexu**. Sestavení etického kodexu by mělo sloužit k etickému rozhodování a chování organizace, a tím pomáhat ke zlepšení vnějšího i vnitřního prostředí subjektu. Kodex nenabývá právní účinnosti, avšak jeho nedodržování lze postihovat způsobem uvedeným v kodexu. Etické principy deklarované v etickém kodexu by měly být dobrovolně uznávané a mezi pracovníky sdílené. [22]

Etický kodex na rozdíl od klíčových etických hodnot, které jsou obecnějším a základním morálním rámcem pro činnost firmy, poskytuje kodex firmy detailnější rozpracování, konkretizaci morálních zásad a jejich využití v podnikové praxi. Etický kodex rovněž považujeme za nejrozšířenější nástroj ovlivňování podnikové kultury, jehož význam spočívá na úrovni managementu v [17; s. 60 - 61]:

- řešení morálních problémů a dilemat,
- štít proti neetickým požadavkům zákazníků, dodavatelů, nadřízených aj.,
- základní dokument pro obhajobu rozhodnutí uvnitř i vně firmy,
- pomáhá zdůvodnit návrhy na disciplinární opatření,
- urychlení identifikace problémových praktik.

Z hlediska hospodářského odvětví by měl etický kodex plnit funkci [15; s. 80]:

- nastolení liberálního podnikatelského prostředí,
- eliminace korupce,
- zvýšení důvěry v podnikání v daném odvětví
- dodržování platného práva.

3 Analýza problému

3.1 Základní údaje a charakteristika firmy

Zkoumaným subjektem, ve kterém bylo provedeno i dotazníkové šetření, je Centrum pojištění. Centrum pojištění je sdružení právnických osob 1. AZ Makléřská, s.r.o. a Ing. Jaroslav Venc, s.r.o.

¹**Název:** 1. AZ Makléřská, s.r.o.

Sídlo: U Červeného mlýna 64/1, Brno

IČ: 255 37 555

Datum zápisu: 28. srpna 1998

Základní kapitál: 1,000,000Kč

Předmět činnosti: zprostředkovatelská činnost, realitní činnost, obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, kopírovací a rozmnožovací práce, činnost pojišťovacího makléře, činnost samostatného likvidátora pojistných událostí.

²**Název:** Ing. Jaroslav Venc, s.r.o.

Sídlo: U Červeného mlýna 64/1, Brno

¹ Zdroj:

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=327333&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=231201d178aaaaaa4dee831425b5f1aa&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=31561&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=18.01.2011>

² Zdroj:

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=353480&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=d8de67f4ed7e85e0ffbc258ad0fa7635&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=32969&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=18.01.2011&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=d8de67f4ed7e85e0ffbc258ad0fa7635&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=32969&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=18.01.2011>

IČ: 255 56 754

Datum zápisu: 8. března 1999

Základní kapitál: 1,000,000Kč

Předmět činnosti: zprostředkovatelská činnost v oblasti pojišťovnictví pro tuzemskou pojišťovnu, kopírovací a rozmnožovací práce, činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.

Historie této společnosti sahá v podstatě až do roku 1993, kdy začal pan Ing. Jaroslav Venc podnikat v oblasti pojišťovnictví. Od počátku s vizí vlastního týmu kvalitních pojišťovacích poradců, kteří budou klientům poskytovat ty nejlepší služby. Postupným vývojem vzniklo sdružení právnických osob Centrum pojištění.

V rámci Centra pojištění jsou poskytovány služby z těchto tří odborných úseků:

- úsek pojištění podnikatelů a průmyslu,
- úsek pojištění osob, spoření, investic a úvěrů,
- úsek pojištění vozidel, lodí a letadel.

Centrum pojištění je nezávislé na jedné pojišťovně, spolupracuje s řadou významných pojišťoven, které působí na českém trhu.

Mezi klienty Centra pojištění patří velké, střední i malé podniky z oblasti výroby i služeb, ale také soukromé osoby v rámci občanského pojištění. V současné době zastupuje přibližně 20 tisíc klientů. Cílem pracovníků Centra pojištění je poskytovat svým klientům perfektní služby, a to nejen ve fázi obchodních jednání, ale i v oblasti poprodejního servisu.

3.1.1 Organizace a odměňování

Nutnou podmínkou pro výkon činnosti všech pracovníků firmy je registrace u ČNB. Tato registrace slouží jako oprávnění k činnosti stejně tak, jako v rámci živnostenského podnikání oprávnění k živnosti. Všichni pracovníci Centra pojištění pracují na základě mandátních smluv. Jedná se tedy o OSVČ se všemi povinnostmi a závazky, které z podnikatelské činnosti vyplývají.

Součástí mandátní smlouvy je Provizní a kariérní řád. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi citlivé informace, bude jeho popis pouze v obecné rovině. Pracovníci Centra pojištění jsou odměňováni pouze za svůj výkon tzn., že nemají žádný fixní příjem. Jejich příjmem jsou provize z uzavřených obchodů. Každý produkt, který je firmou zprostředkováván, má stanovenou svoji produkční váhu, která slouží k výpočtu množství jednotek získaných za jeho sjednání. V kariérním a profesním řádu, jímž se vyplácení provizí řídí, je ukotvena cena za jednotku. Pro postup v kariérním žebříčku jsou pevně stanoveny podmínky, a to nároky na vzdělání a počet dosažených jednotek (objem produkce). S postupem v kariérním žebříčku souvisí i vyšší cena za jednotku pro obchodního zástupce.

3.1.2 Etický kodex Centra pojištění

Centrum pojištění se přihlásilo ke Kodexu etiky v pojišťovnictví, jež byl vytvořen Českou asociací pojišťoven. Z něho také Etický kodex firmy čerpá a zavazuje pracovníky k jeho dodržování a k dodržování firemní kultury. Etický kodex upravuje vztahy obchodních zástupců vůči firmě a vůči klientovi. Jedná se o 14 zásad, z velké části obecného charakteru. Etický kodex je přílohou této diplomové práce.

3.1.3 Informační systém a webové stránky

Vzhledem k tomu, že IS firmy obsahuje aplikace, jež slouží ke uchování citlivých dat o klientech, nebo jsou neveřejného charakteru ve vlastnictví pojišťoven, zaměřím se pouze na jeho praktickou funkčnost a jednu databázi, která má pro diplomovou práci stěžejní význam, na Produktovou podporu.

V rámci IS firmy má každý pracovník k dispozici téměř vše, co pro výkon svojí práce potřebuje. Zhruba rok funguje nová databáze Produktová podpora, která obsahuje informace o jednotlivých, konkrétních produktech, a to informace důležité pro jejich sjednání, tiskopisy, informace o jejich změnách apod. Informace jsou přehledně členěny do 4 sekcí. Pokud se v Produktové podpoře objeví informace, která má stěžejní význam pro většinu pracovníků, jsou o ní informováni e-mailem. Vzhledem k tomu, že nových

informací je poměrně velké množství, nezasílají se e-maily o každé změně z důvodu stížností pracovníků na zahlcování „zbytečnou“ poštou. V zájmu každého pracovníka by tedy mělo být, aby sám od sebe sledoval změny v Produktové podpoře.

CENTRUM POJIŠTĚNÍ má umístěnu svou webovou prezentaci na adrese <http://www.centrum-pojisteni.cz/>. Design webových stránek neodpovídá aktuálním trendům ve webdesignu, obsah nebyl po dlouhou dobu aktualizován a stránky nejsou optimalizovány pro vyhledávače (SEO).

3.2 Scheinův model v Centru pojištění

Jak již vyplývá z teoretické části diplomové práce, na firemní kulturu lze nahlížet z několika úhlů pohledu. Zajímavý pohled na členění firemní kultury poskytuje Schein, který chápe firemní kulturu jako soustavu tří navzájem propojených a neoddělitelných složek, které tvoří celek. Na první pohled nejvíce zjevné projevy kultury tzv. **artefakty** jsou patrné i pro vnějšího pozorovatele. Méně zjevnou složku tvoří **normy, pravidla a hodnoty společnosti**, která jsou pro vnější pozorovatele patrná až po delším setrvání v daném prostředí. Nevědomou a hluboce zakořeněnou část firemní kultury tvoří **základní východiska a předpoklady**, jejichž tvůrci jsou majitelé a zakladatelé firmy, bez nichž by systém nefungoval. Jednotlivé složky se od sebe jen velmi obtížně jednoznačně odlišují, neboť jejich vzájemné působení a prolínání je zřejmé.

3.2.1 Artefakty

- **Logo firmy**

Logo firmy vyobrazuje zelený čtyřlístek s nápisem CENTRUM POJIŠTĚNÍ, jehož registrovaným vlastníkem je Centrum pojištění od 19. 4. 2006.

Toto logo se objevuje na:

- reklamních předmětech,
- dárkových předmětech,

- webových stránkách,
- vizitkách,
- oficiálních dokumentech.

Obrázek 2: Logo firmy Centrum pojištění



Zdroj: Provizní a kariérní řád CP 2010

- **Reklamní a dárkové předměty**

Firma využívá reklamních a propagačních předmětů zejména při prodeji služeb. Jedná se především o papírové složky s logem firmy, ve kterých dostávají klienti veškeré dokumenty. Logo společnosti se rovněž objevuje na dárcích pro klienty, mezi které patří propisky, tašky, hrnky, knihy apod.

- **Architektura budovy a její interiér**

Centrum pojištění sídlí ve zrekonstruované budově v širším okolí centra města Brna. Prostory budovy se dělí na kanceláře pracovníků Centra pojištění, kam nemají jejich klienti přístup, a prostory určené k jednání s klienty.

Kanceláře pracovníků se nacházejí v prvním a druhém patře budovy a jsou to uzavřené prostory, které sdílí vždy více pracovníků dohromady, většinou ze stejného týmu. V rámci jednotlivých kanceláří se tedy jedná o otevřené pracovní prostory, kdy na sebe jednotliví pracovníci vidí. Kancelářské prostory jsou vybaveny pracovními stoly, přenosnými telefony, kancelářskými židlemi, skříněmi, odpadkovými koši a kancelářskými potřebami. Jednotlivé kanceláře nemají jednotný design, a ani srovnatelnou kvalitu vybavení. Výjimku tvoří kancelář ředitele společnosti a obchodního ředitele, které jsou ovšem určeny i pro jednání s obchodními partnery. Na každém patře mají pracovníci k dispozici jednu multifunkční tiskárnu a skartovačku. Stolní počítače jsou součástí vybavy pouze u administrativních pracovníků, obchodní zástupci používají své vlastní notebooky.

Pro jednání s klienty jsou určeny prostory v přízemí společnosti. Vzhledem k tomuto umístění je zajištěn i bezbariérový přístup. Tyto prostory jsou uzavřené a otevřené. Uzavřené prostory jsou 3 místnosti, opět bez jednotného designu a srovnatelného vybavení. Otevřený prostor představuje dřevěný stůl a židle, to vše oddělené od dalšího prosklenou stěnou. Nepříjemnou skutečností je fakt, že tato místa nezaručují potřebné soukromí pro jednání s klienty. Součástí těchto prostor jsou i skříně, v nichž jsou k dispozici materiály potřebné pro práci obchodních zástupců. Tyto materiály jsou zařazené v papírových šanonech, nejednotného vzhledu s popisky v různorodém provedení.

Součástí vybavení budovy tvoří i 3 kuchyňky s ledničkami, mikrovlnnými troubami, sporákem a rychlovarnou konvicí.

- **Odívání**

Vzhledem k tomu, že se Centrum pojištění specializuje na prodej prostřednictvím svých obchodních zástupců, měli by tito svým důstojným oblékáním a reprezentací podporovat image důvěryhodnosti a solidnosti společnosti. Oblast oblékání řeší příloha Dress code Provizního a kariérního řádu a měli by se jí tedy řídit všichni obchodní zástupci firmy. Dress code předepisuje oděv pro formální a neformální setkání:

- formální setkání (většina obchodních jednání): pro muže je doporučen oblek, nejlépe šedé barvy, košile s dlouhým rukávem, nejlépe světle modrá a kravata, vše ladící s oblekem. Pro ženy je doporučen kostýmek s blůzou, vše klasického střihu, tedy sukně s délkou minimálně těsně nad kolena a blůza s decentním výstřihem.
- neformální setkání: pro muže casual saka, které lze kombinovat s jeansy, košile nebo i vhodné tričko či polokošile. Pro ženy jsou na neformální jednání vhodné sukně, kalhoty, halenky či košile. Nepřípustná jsou tílka a sportovní oblečení a obuv.

Nejen oděv vytváří prvotní dojem, tudíž dle Dress code, by měla oděv vždy doplňovat kvalitní, kožená obuv, vhodné hodinky, kožená aktovka, upravený účes, decentní líčení a perfektně upravené ruce.

- **Komunikace**

Komunikace mezi pracovníky probíhá ve většině případů v rámci osobních setkání. Tento přímý kontakt vyplývá z toho, že se obvykle jedná o konzultaci v rámci řešení nějaké nestandardní obchodní situace. Prostřednictvím e-mailů se rozesílají různá obchodní sdělení, pozvánky na osobní jednání, porady. Všichni obchodní zástupci jsou v pravidelném, osobním kontaktu se svými manažery. Pravidelně, jednou měsíčně se všichni pracovníci setkávají s obchodním ředitelem v rámci výplat provizí. Obchodní ředitel na těchto setkáních zhodnotí odvedenou práci za uplynulý měsíc a v případě, že má dojem, že se výkon obchodního zástupce snížil, snaží se zjistit, co bylo důvodem a případně obchodnímu zástupci s řešením situace pomoci.

Veškerá písemná korespondence pracovníků prochází přes back office, čímž je zajištěna kontrola korespondence s klienty.

Všichni pracovníci musí pro kontakt s klienty využívat pracovní e-mail. Do jejich mailových schránek má přístup IT pracovník, čímž se zajišťuje zastupitelnost v době jejich nepřítomnosti. Tento mechanismus může sloužit také pro kontrolu ze strany vedení společnosti.

Telefonické hovory se nenahrávají, což vyplývá i z toho, že všichni pracovníci používají k telefonování nejen pracovní pevné linky, ale i své osobní mobilní telefony.

Pro oblast pojišťovnictví jsou, stejně jako pro jiné, typické výrazy a zkratky. Použití slangu je pro pracovníky již natolik osvojené, že jej berou jako samozřejmost a předpokládají, že mu každý rozumí. Což může být problém pro nově příchozí jedince. V rámci jednání s klienty se slangových výrazů neuzívá.

- **Ceremoniály a rituály**

Firemní akce jako vánoční večírky či teambuildingové akce jsou financovány plně z rozpočtu firmy. O konání akce jsou pracovníci informováni buď e-mailem či písemnou pozvánkou. Každý rok se tradičně koná vánoční večírek, kde se setkávají všichni pracovníci. Předávání dárků není celofiremní záležitostí, odehrává se pouze v osobních rovinách. Teambuildingové akce bývají jednou ročně. Tyto akce jsou pouze

pro vybrané pracovníky, obvykle pro ty nejvýkonnější. Blahopřání k narozeninám či k svátku mají, stejně jako vánoční dárky, pouze soukromý charakter. Ve firmě není zvykem, aby majitel společnosti či kdokoliv z vedení společnosti automaticky popřál každému.

- **Hrdinové**

Za hrdinu či uznávanou osobu považuje firma osobu, která dosahuje největšího prodeje v dlouhodobějším časovém horizontu. Hrdinou by se ovšem v negativním smyslu mohla stát velmi snadno i osoba, která nejedná dle etického kodexu firmy.

3.2.2 Hodnoty, pravidla, normy chování

- **Vztahy na pracovišti**

Na pracovišti panují jak formální, tak i neformální vztahy. Od počátku socializačního procesu si všichni pracovníci automaticky vykají. Tykání je záležitostí pouze individuální, většinou v rámci jednotlivých týmů či dle vzájemných osobních vztahů.

- **Pracovní doba**

Vzhledem k tomu, že všichni pracovníci Centra pojištění vykonávají svou činnost jako osoby samostatně výdělečně činné, nemají pevně stanovenou pracovní dobu. Organizace a časový rozsah jejich práce je výlučně na jejich rozhodnutí. Manažer každého obchodního zástupce sice výkonnost svých podřízených sleduje a vyhodnocuje, v podstatě tedy i z části organizuje, ale konečné rozhodnutí o délce pracovní doby je na individuálním posouzení každého obchodního zástupce. Firma si váží především lidí, kteří jsou v práci ochotni strávit maximum možného času, což vyplývá především z následného ekonomického přínosu pro firmu.

- **Pracovní normy**

Pracovní normy nejsou ve firmě součástí organizace práce. Obchodní zástupce má pouze povinnost kontaktovat a následně pracovat s každým klientem, který mu je přidělen z kmene klientů společnosti. Do doby, dokud klienty nekontaktuje a nevyužije tedy obchodní příležitosti z toho vyplývající, mu nejsou přidělováni klienti další.

- **Motivace**

Důležitá sdělení včetně pochval či poděkování za mimořádné úspěchy se sdělují pracovníkům převážně prostřednictvím e-mailů, výjimečně se konají porady obchodu. Firma používá jako nástroj zvýšení výkonnosti pracovníků čtvrtletní hodnocení, jejichž podstata spočívá ve zveřejnění produkce jednotlivých pracovníků. K tomuto hodnocení je obvykle připojeno poděkování obchodního ředitele těm nejúspěšnějším. Zvláštní ocenění za tyto výkony pracovníci nedostávají. Firma nepoužívá ani tzv. negativní motivaci jako jsou například srážky z vyplácených provizí za nízkou výtežnost klientů – poměr přidělených klientů ku objemu obchodu, který z jednání s klientem vyplyne). Na druhou stranu, ve firmě se nevyužívá ani pozitivní motivace jako je např. zvláštní odměna pro ty obchodní zástupce, kteří uzavřou u klienta více smluv.

- **Nábor a výběr pracovníků**

Oslovení potenciálních zájemců o pracovní pozice probíhá několika způsoby:

- nábor v okruhu známých, přátel, rodiny,
- doporučení od klientů,
- inzeráty na webových portálech nabízejících práci a brigády, v tisku, prostřednictvím úřadů práce

Z výše uvedeného vyplývá, že nábořem nových pracovníků se může zabývat kdokoli ze stávajících pracovníků firmy. Inzeráty v současné době uveřejňuje ve větší míře pouze jeden z agenturních ředitelů firmy. Vzhledem k tomu, že v rámci Centra pojištění vykonávají obchodní zástupci svou činnost jako OSVČ, nikoliv jako zaměstnanci firmy, měla by být tato informace v inzerátech dostatečně zřetelně obsažena. Stejně tak informace o finančním ohodnocení, z výše uvedeného vyplývá, že obchodní zástupci nejsou odměňováni dle zákoníku práce, tedy formou mzdy či platu, ale provizním systémem. Stávající inzeráty evokují představu zaměstnaneckého poměru s minimální výší měsíční mzdy 16 249Kč.

Prvotním krokem k úspěšnému získání pracovního místa je zaslání aktuálního životopisu a případně motivačního dopisu osobě, která je v nabídce práce označena jako kontaktní. Pokud splní uchazeč kritéria, zúčastňuje se osobního pohovoru s kontaktní osobou. Je na úsudku každého pohovorujícího, jakým způsobem pohovor povede.

3.2.3 Základní východiska a předpoklady

Jako základní předpoklad pro práci v Centru pojištění se jeví schopnosti jedince, mezi něž každopádně patří odolnost vůči stresu, flexibilita, komunikativnost, loajalita a dodržování určitých morálních zásad. Zásadní předpoklad pro funkčnost firemní kultury spatřuji v pozitivních pracovní vztazích, které navzdory nepříznivým vlivům zajišťují funkčnost a chod firmy a vizi pozitivní budoucnosti. Mezi nejcenější zdroje dlouhodobé existence Centra pojištění patří jeho pracovníci. Svě zásluhy nese vedení firmy svými invencemi a inovačními prvky.

Stavební jednotku tvoří tým, ústřední roli hraje klient a jeho potřeby. Pro firmu je ze všeho nejdůležitější klient.

3.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno dne 7. ledna 2011 za účelem zjištění úrovně firemní kultury, její síly a míry identifikace s firemními hodnotami pracovníků. Tento den (pátek) jsem volila záměrně, jelikož ke konci týdne nejsou pracovníci až příliš pracovně vytíženi a měli by mít čas vyplnit dotazník. Před samotným dotazníkovým šetřením jsem aplikovala pilotní studii na malý vzorek přátel za účelem zjištění srozumitelnosti dotazů a časové náročnosti dotazníku. Na základě této studie jsem některé dotazy upravila do srozumitelnější formy. Dotazník považuji za podkladový materiál pro stanovení zlepšujících návrhů, které uvedu v závěru práce.

Dotazník byl přístupný na webových stránkách <http://dotaznik.weirich.cz/>. Hromadným e-mailem jsem oslovila všechny pracovníky firmy: finanční poradce, team leadery, manažery, vedení společnosti a pracovníky back office. Z dotazníkového šetření jsem vyloučila majitele společnosti, jednoho pracovníka back office, který má na starosti rozvoz smluv do pojišťoven, odvoz pošty a nákup a do šetření nebyl taktéž zahrnut uklízeč a pracovník údržby. Jelikož jsem jako mezní termín pro vyplnění dotazníku zvolila neděli 9. ledna a do té doby jsem neobdržela potřebný počet vyplněných dotazníků, oslovila jsem všechny pracovníky prostřednictvím e-mailu opět a lhůtu jsem prodloužila do středy 12. ledna. Prodloužení termínu zajistilo větší návratnost

dotazníků. Celkem jsem se žádostí o vyplnění dotazníku oslovila 70 pracovníků a dotazník byl vyplněn 45 respondenty, dosáhla jsem tedy 64% návratnosti.

Dotazník se skládá ze dvou částí, I. část obsahuje 44 otázky s možností odpovědí: ano, spíše ano, ne, spíše ne - zaměřené na 7 dílčích oblastí:

- jak je firma vnímána a jak ji pracovníci hodnotí,
- etičnost,
- spokojenost pracovníků s prací,
- týmová spolupráce a pracovní klima,
- funkce a význam nadřízeného,
- nábor a rozvoj pracovníků,
- prezentace firmy.

II. část obsahuje identifikační otázky a otázky zjišťovací, a to jak otevřené i uzavřené.

3.4 Vyhodnocení I. části

Celkově dotazník vyplnilo 45 respondentů, u některých otázek však došlo k nižšímu počtu odpovědí z důvodu nezaškrtnutí kolonky, ať již záměrnému nebo nechtěnému. Počet odpovědí jsem sledovala v kontrolním sloupci.

3.4.1 Jak je firma vnímána a jak ji pracovníci hodnotí

Tabulka 2: Jak je firma vnímána a jak ji pracovníci hodnotí

	Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Neodp.	Součet
1.	Důvěřujete vedení firmy?	21	16	6	0	2	45
2.	Znáte dlouhodobé cíle firmy a plány do budoucna?	9	13	15	8	0	45
3.	Doporučil/a byste práci v této firmě přátelům a známým?	11	22	6	6	0	45
4.	Je pro Vás ctí pracovat pro tuto firmu?	14	24	5	0	2	45

5.	Pocitujete úspěch firmy jako vlastní úspěch?	13	18	10	4	0	45
6.	Máte pocit, že si Vás firma váží?	9	24	7	5	0	45
7.	Propagujete dobré jméno firmy ve svém okolí?	29	10	0	3	3	45

Zdroj: dotazníkové šetření

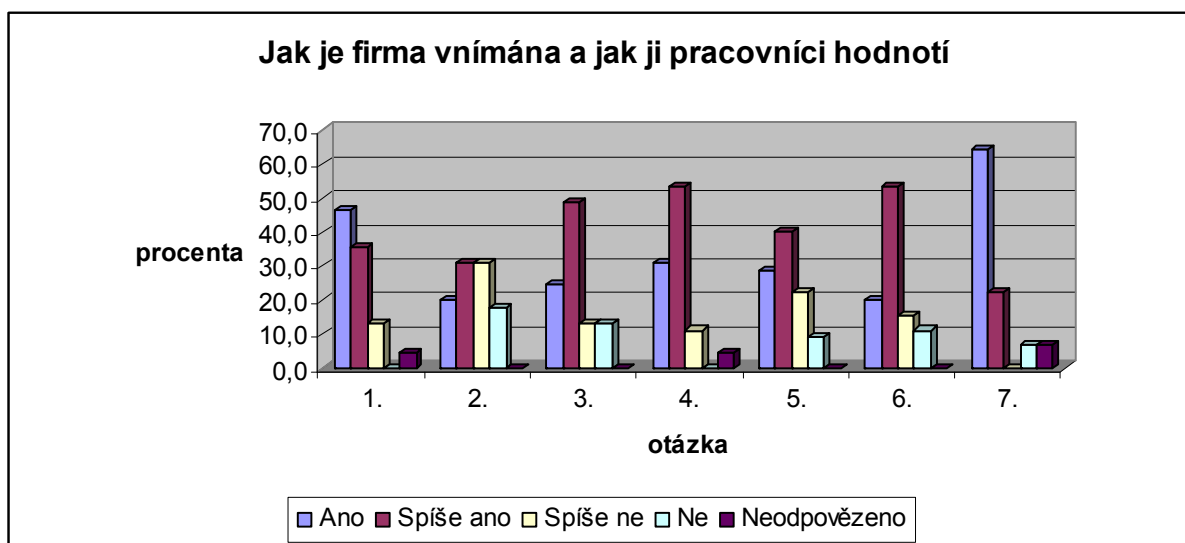
Firma nesděluje své plány do budoucna, tudíž její pracovníci neví, jak si vede na trhu ve srovnání s konkurencí – v odpovědi na otázku č. 2 tuto skutečnost potvrzuje 33,3% pracovníků Centra pojištění.

Celkově lze říci, že zaměstnanci důvěřují vedení podniku a ztotožňují se s firemními cíli, což ukazuje odpověď na otázku č. 1, kde 46,7% respondentů odpovědělo ano a odpověď na otázku č. 5, z níž vyplývá, že 40% respondentů pocituje úspěch firmy jako svůj vlastní.

Příznivě vyznívají pro firmu odpovědi na otázku č. 6, kde 24 dotázaných shodně uvedlo, že mají pocit, že si jich firma spíše váží, pouze 5 lidí má pocit, že tomu tak není.

Vzhledem k tomu, že pracovníci důvěřují vedení a 64,4% pracovníků propaguje dobré jméno společnosti, lze tuto skutečnost chápat jako projev důvěry nejen ve vedení, ale i ve schopnosti svých kolegů a sebe.

Graf 1: Jak je firma vnímána a jak ji pracovníci hodnotí



Zdroj: dotazníkové šetření

Hypotéza č. 1: Firma neinformuje své pracovníky o svých budoucích plánech, záměrech ani o situaci podniku na trhu. **POTVRZENA**

Hypotéza č. 2: Pracovníci se neztotožňují s firemními cíli. **NEPOTVRZENA**

3.4.2 Oblast etiky

U otázek z oblasti etiky všichni respondenti odpověděli.

Tabulka 3: Etičnost

	Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Neodp.	Součet
8.	Chová se firma eticky ke svým pracovníkům?	22	11	8	4	0	45
9.	Byl/a jste někdy svědkem situace, kdy se firma zachovala neeticky (k Vám, ke kolegovi, ke klientovi)?	11	4	8	22	0	45
10.	Jednal/a jste někdy v rozporu s pracovním postupem (porušení pracovního postupu, zamlčení důležité informace)?	4	4	12	25	0	45

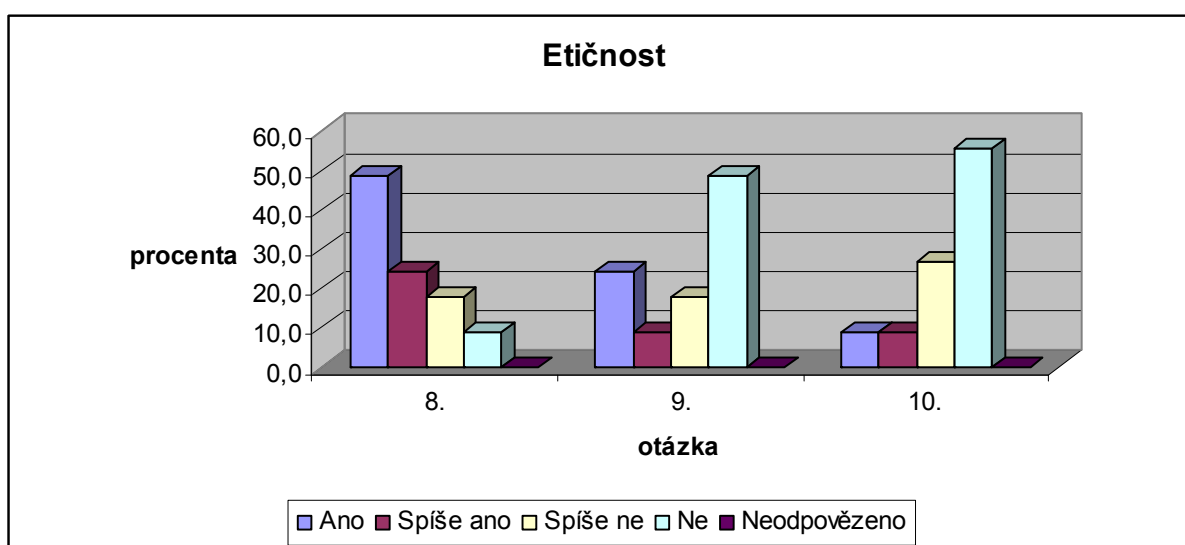
Zdroj: dotazníkové šetření

Pozitivní vnímání etického přístupu k pracovníkům potvrdilo 48,9% dotázaných odpovědí ano, spíše ano odpovědělo 24,4% respondentů. Problematika etičnosti

související s etickým kodexem byla předmětem otázek č. 7 – 9 v II. části dotazníku a bude dále analyzována.

Zajímavá čísla zaznamenaly odpovědi u otázky č. 10, kde 55,6% pracovníků uvádí, že nikdy nejednali v rozporu s pracovním postupem. Toto poměrně vysoké číslo svědčí buď o velmi dobré informovanosti a serióznímu přístupu k vykonávané činnosti, nebo o nedostatku sebekritiky, neboť k jednání v rozporu s pracovními postupy dochází obvykle ve snaze vyhovět co nejvíce klientům, nebo naopak ve snaze ulehčit si práci.

Graf 2: Etičnost



Zdroj: dotazníkové šetření

Hypotéza č. 3: Pracovníci se chovají eticky a jednají v souladu s pracovním postupem.

POTVRZENA

3.4.3 Oblast spokojenosti pracovníků s jejich prací

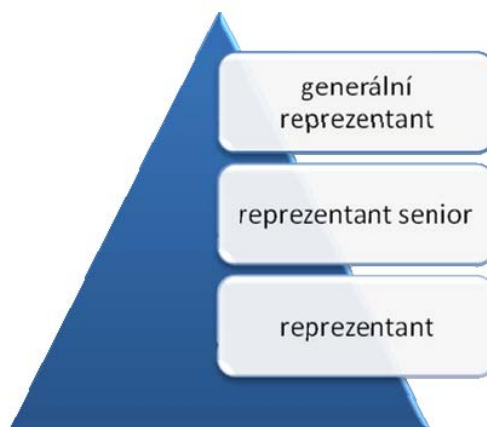
Tabulka 4: Oblast spokojenosti pracovníků s jejich prací

	Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Neodp.	Součet
11.	Je pro Vás práce pestrá a zajímavá?	22	15	5	3	0	45
12.	Myslíte si, že Vaše cena za jednotku (popř. mzda) odpovídá Vaším schopnostem?	7	12	12	14	0	45
13.	Víte přesně, kdy a jak se Vaše cena za jednotku (popř. mzda) změní (sníží x zvýší)?	20	11	5	9	0	45
14.	Jste spokojen/a s částí provize, kterou dostanete Vy za uzavřený obchod?	5	11	12	16	1	45
15.	Jste spokojen/a s kariérním růstem ve firmě?	15	16	6	7	1	45
16.	Pracujete často více než 8 hodin denně?	25	8	8	4	0	45
17.	Myslíte si, že máte své pracovní místo jisté?	3	18	13	11	0	45

Zdroj: dotazníkové šetření

U pracovníků převládá pozitivní hodnocení vykonávané práce, z 48,9% jsou s náplní práce spokojeni, pro 33,3% pracovníků je práce spíše zajímavá, pouze pro 6,7% respondentů je práce nezajímavá. Tyto výsledky jsou určeny do jisté míry tím, že obchodní zástupci mají při vykonávání své práce jistou volnost v rozhodování a mohou si tedy sami obsah a pestrost své práce zajišťovat. Spíše spokojeno s kariérním růstem je 16 pracovníků, 15 pracovníků je spokojeno zcela. Tyto výsledky vyplývají především z toho, že kariérní řád umožňuje růst v kariérním žebříčku každému z obchodních zástupců, záleží na každém jedinci a jeho snaze.

Obrázek 3: Kariérní růst obchodních zástupců



Zdroj: Provizní a kariérní řád CP 2010

Obrázek 4: Růst v rámci manažerské kariéry



Zdroj: Provizní a kariérní řád CP 2010

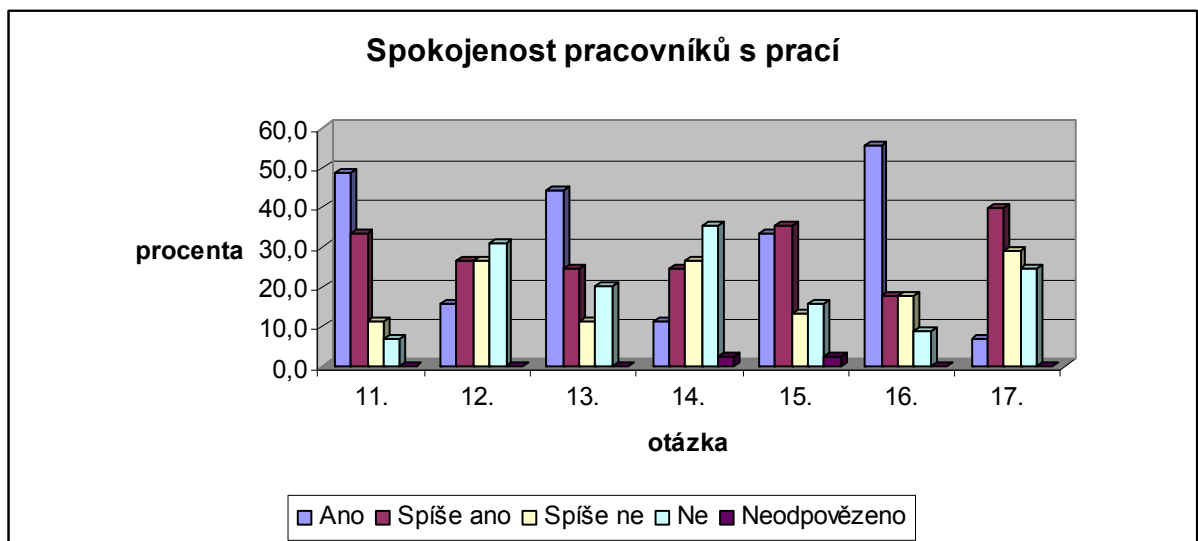
Za negativní lze považovat výsledek otázky č. 16, kde 55,6% respondentů uvedlo, že pracuje více než 8 hodin denně, 17,8% uvedlo, že spíše ano.

Z odpovědí u otázky č. 17 vyplývá, že 40% respondentů si myslí, že má pracovní místo jisté. Zajímavé jsou ale i další výsledky u této otázky, 24,4% si myslí, že pracovní místo jisté nemá, 28,9% své místo považuje za spíše nejisté. Tyto poměrně vysoké hodnoty mohou být zapříčiněny současnou situací na trhu práce, stejně tak je může způsobovat i fakt, že poměrně dost pracovníků pracuje ve firmě krátkou dobu a nemusí si tedy být jisti výsledky své práce.

Znepokojující jsou výsledky odpovědí u dotazů, které se týkají výše provizí pracovníků. Z vyhodnocení otázky č. 12 vyplývá, že 31,1% pracovníků se domnívá, že cena za jednotku neodpovídá jejich schopnostem, 26,7% respondentů se o této skutečnosti spíše domnívá. S částí provize, která zůstane obchodnímu zástupci, je nespokojeno 35,6% a spíše nespokojeno je 26,7% pracovníků. V II. části dotazníku se k této problematice vyjadřovali pracovníci v rámci otevřené otázky č. 13, takže tuto problematiku budu analyzovat dále.

20 pracovníků z celkového počtu uvedlo, že ví, kdy se jejich cena za jednotku změní, 11 pracovníků to ví spíše. Vzhledem k tomu, že 9 pracovníků o tom povědomí nemá a 5 pracovníků spíše nemá, lze se domnívat, že pouze nerozumí kariérnímu a profesnímu řádu.

Graf 3: Spokojenost pracovníků s prací



Zdroj: dotazníkové šetření

Hypotéza č. 4: Práce není pro pracovníky dostatečně finančně ohodnocena.

POTVRZENA

Hypotéza č. 5: Pracovníci mají strach o svou pracovní pozici. **NEPOTVRZENA**

Hypotéza č. 6: Pracovníci jsou spokojeni s profesním růstem ve firmě. **POTVRZENA**

3.4.4 Oblast týmové spolupráce a pracovního klimatu

Tabulka 5: Oblast týmové spolupráce a pracovního klimatu

	Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Neodp.	Součet
18.	Myslíte si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?	8	24	9	4	0	45
19.	Jsou Vaši spolupracovníci ochotni udělat něco navíc?	10	23	9	0	3	45
20.	Považujete své kolegy za odborníky v oblasti pojišťovnictví?	8	23	10	4	0	45
21.	Účastníte se firemních akcí?	16	15	8	5	1	45
22.	Jste spokojen/a s organizací firemních akcí (množství a kvalita)?	11	17	9	5	3	45
23.	Jste spokojen/a s úrovní technické vybavenosti pracoviště (telefony, faxy, tiskárny, IS, Internet)?	17	15	8	5	0	45
24.	Máte při své práci čas na koníčky a rodinu?	10	14	17	4	0	45
25.	Když potkáte na pracovišti kolegu, víte, jak se jmenuje a o koho se jedná?	4	22	14	5	0	45
26.	Stýkáte se s kolegy i mimo práci?	5	10	14	16	0	45
27.	Objevují se ve firmě jevy jako pomlouvání?	16	13	10	6	0	45
28.	Je ve firmě dobrá týmová spolupráce?	7	27	8	3	0	45
29.	Jste spokojen/a s frekvencí obchodních porad?	6	16	11	11	1	45
30.	Považujete porady obchodu za důležité?	16	14	10	4	1	45
31.	Pokud byste měl/a jakýkoliv problém, prezentoval/a byste ho otevřeně na poradě obchodu?	13	20	9	3	0	45

Zdroj: dotazníkové šetření

Respondenti považují pracovní klima za pozitivní, což potvrzují odpovědi u otázky č. 18, kdy 53,3% považuje pracovní klima za spíše pozitivní a 17,8% za pozitivní. Do jisté míry souvisí pracovní klima s ochotou a vstřícností ze strany kolegů, což bylo potvrzeno otázkou č. 19. Relativně týmový duch práce podstatným způsobem zajišťuje funkčnost celého systému. Pracovníci Centra pojištění se navzájem respektují a jsou

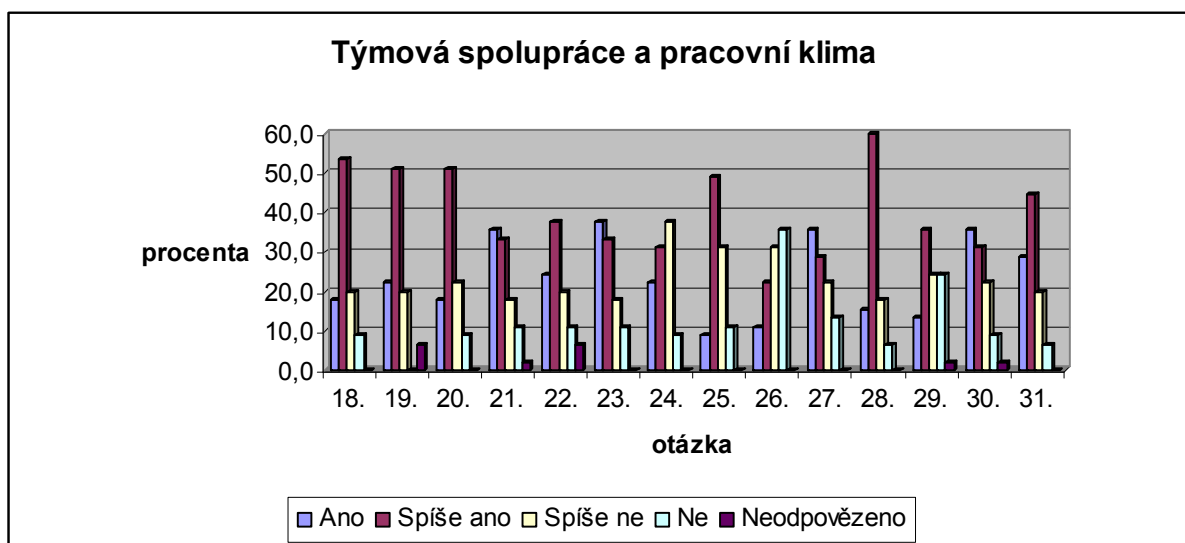
svými kolegy považováni za odborníky v oblasti pojišťovnictví, hodnota 51,1% u odpovědi ano je toho důkazem.

Co se týče firemních akcí, je s jejich množstvím a kvalitou spokojeno 11 a spíše spokojeno 17 pracovníků. Firemních akcí se spíše neúčastní 17,8% respondentů. Důvodem může být nezáměr, ale i nedostatek volného času, který pracovník věnuje raději svým zájmům a rodině. 11,1% respondentů se firemních akcí neúčastní. Do této skupiny mohou patřit buď čerstvě přijatí pracovníci, nebo ti, kteří nebyli doposud na žádnou firemní akci pozváni.

Firma, jakožto systém, neplní sociální funkci, tento fakt potvrzují výsledky otázky č. 26, kdy 35,6% respondentů uvedlo, že se s kolegy mimo práci nestýká a 31,1% uvedlo, že se spíše nestýká. Jako v každém systému založeném na lidských zdrojích, tak se i v této firmě vyskytují jevy jako pomlouvání. Vzhledem k tomu, že se většina pracovníků domnívá, že se ve firmě realizuje dobrá týmová spolupráce, lze se domnívat, že pomlouvání neprobíhá mezi členy jednoho týmu, ale napříč týmy. Relativně znepokojující výsledky jsem zaznamenala u otázky č. 25, kde si je pouze 8,9% pracovníků jisto totožností osoby, kterou potká a 48,9% si je spíše jisto. Tento fakt souvisí s tím, že žádný z nových pracovníků Centra pojištění není oficiálně představen ostatním, dokonce ani pracovnícím na recepci, které se v důsledku toho dostávají do obtížných situací, kdy nejsou schopny identifikovat příchozího a nemohou si být jisty, zda se jedná o obchodního zástupce, či o klienta. Co se týče technického vybavení, musí být firma podnikající v této oblasti dobře vybavena a její IS by měl být funkční a dobře spravovaný. S úrovní technické vybavenosti je spokojeno 37,8% a spíše spokojeno 33,3% respondentů.

Co se týče obchodních porad, je s jejich frekvencí spokojeno 13,3% a spíše spokojeno 35,6% a za důležité je považuje 35,6% respondentů. Své problémy je na nich ochotno prezentovat 28,9% a spíše prezentovat 44,4%.

Graf 4: Týmová spolupráce a pracovní klima



Zdroj: dotazníkové šetření

Hypotéza č. 7: Pracovníci nemají čas na vedlejší aktivity – koníčky, rodina – kvůli délce doby, kterou jim jejich činnost zabírá. **POTVRZENA**

Hypotéza č. 8: Pracovníci jsou nespokojeni s vybavením a funkčností zařízení (maily, telefony, faxy, IS, hardware). **NEPOTVRZENA**

Hypotéza č. 9: V podniku panuje pozitivní pracovní klima. **POTVRZENA**

Hypotéza č. 10: Ve firmě panuje anonymita lidí na pracovišti – pracovníci se neznají jmény, ačkoliv pracují na stejném pracovišti v jedné budově. **NEPOTVRZENA**

3.4.5 Oblast – funkce a význam nadřízeného

Tabulka 6: Funkce a význam nadřízeného

	Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Neodp.	Součet
32.	Můžete se vždy s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?	25	11	6	3	0	45
33.	Je firma otevřena Vaším zlepšujícím návrhům?	13	20	9	0	3	45
34.	Je Váš nadřízený dobrý posluchač a rádce?	24	12	6	3	0	45

35.	Je Vám nadřízený oporou a uznáváte ho jako odborníka?	22	15	5	3	0	45
36.	Dostává se Vám potřebných informací od nadřízeného včas?	19	16	7	3	0	45

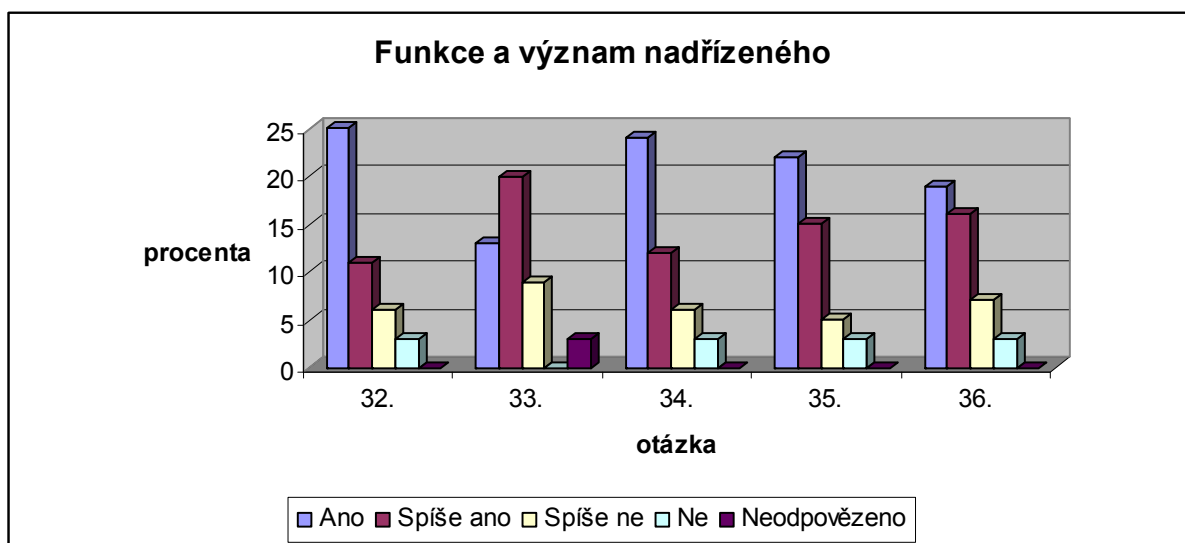
Zdroj: dotazníkové šetření

Odpovědi spojené s funkcí a významem nadřízených pracovníků vyznívají pro firmu kladně. Vyplývá z nich, že 55,6% respondentů se může na svého nadřízeného s důvěrou obrátit, pro 53,3% je jejich nadřízený dobrý rádce, 48,9% ho považuje za oporu a uznává ho jako odborníka a potřebných informací od nadřízeného se včas dostává 42,2% respondentů. Navzdory tomu, že většina pracovníků je se svým nadřízeným spokojena jako s rádcem a uznává ho jako odborníka, je ve firmě běžným jevem, že se obchodní zástupci často obrací na své kolegy o radu, či pomoc. Důvodem bude zřejmě to, že někteří manažeři a team lídři pracují v oblasti pojišťovnictví příliš krátkou dobu na to, aby byli schopni svým podřízeným poskytnout potřebné znalosti a zkušenosti. Dalším důvodem je i úzká specializace některých nadřízených pracovníků a v neposlední řadě je významným faktorem i to, že se většina manažerů věnuje především obchodní činnosti, místo vedení a rozvíjení svého týmu.

Nutno dodat, že v případě konfliktu pracovníka s jeho nadřízeným je sice přeřazení do jiného týmu možné, ale s jistými komplikacemi a není to jev obvyklý a kladně přijímaný. Domnívám se tedy, že respondenti hodnotili své nadřízené spíše na základě osobních vztahů, vzhledem k tomu, že jsou ve většině případů kladné.

Pozitivně se firma staví ke zlepšujícím návrhům ze strany pracovníků. Že je firma otevřena jejich zlepšujícím návrhům si myslí 13, a že je spíše otevřena 20 respondentů.

Graf 5: Funkce a význam nadřízeného



Zdroj: dotazníkové šetření

Hypotéza č. 11: Firma je otevřena zlepšujícím podnětům ze strany pracovníků.

POTVRZENA

3.4.6 Nábory a rozvoj pracovníků

Tabulka 7: Nábory a rozvoj pracovníků

	Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Neodp.	Součet
37.	Vyhovuje Vám způsob sdělování důležitých informací prostřednictvím produktové podpory?	16	18	8	3	0	45
38.	Domníváte se, že školení nováčků jsou efektivní a plní svůj účel?	4	16	18	6	1	45
39.	Myslíte si, že je nábor pracovníků dost odborný a selektivní?	3	12	14	16	0	45
40.	Považujete školení za přínosná a obohacující?	18	19	6	0	2	45

Zdroj: dotazníkové šetření

Veškeré informace, které obchodní zástupci potřebují ke své práci, jsou uloženy v IS firmy. Jeho součástí je i produktová podpora, která obsahuje informace z oblasti jednotlivých produktů, které jsou v rámci Centra pojištění sjednávány. Jedná se o zhruba rok starou databázi, jejíž obsah se doposud někteří obchodní zástupci nenaučili

využívat. Výsledky dotazníku hovoří o tom, že většině pracovníků ale tento systém vyhovuje. 35,6% respondentů se ke sdělování důležitých informací prostřednictvím produktové podpory vyjádřilo kladně, 40% sdělování informací v produktové podpoře spíše vyhovuje.

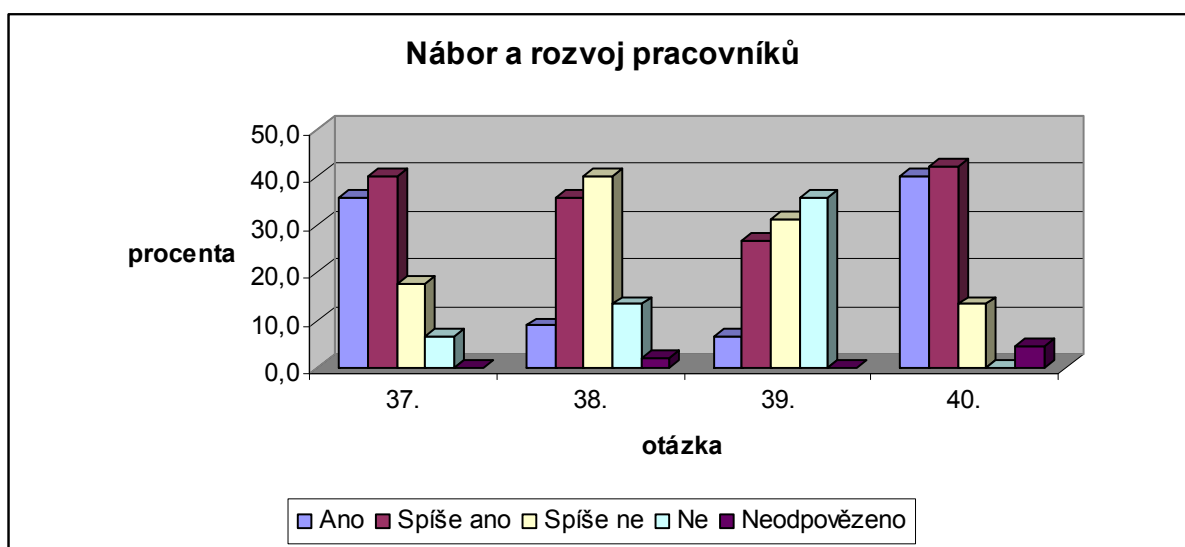
Školení považuje za přínosná drtivá většina pracovníků, pouze 13,3% respondentů odpovědělo, že je spíše považuje za nepřínosná a nebohacující. Školení je zajišťováno jak interně, tak externími pracovníky. Interní školení v rámci základního vzdělávání obchodních zástupců zajišťují pracovníci Centra pojištění, garanti jednotlivých branží, kteří také odpovídají za úroveň znalostí obchodních zástupců udělováním tzv. certifikací. Obchodní zástupce musí mít na každý produkt, který chce nabízet svým klientům, certifikaci, která by měla zaručit, že ví o daném produktu maximum a může tedy poskytnout klientovi perfektní služby. Školení produktů, které spadají do vyššího, než základního vzdělávání obchodních zástupců, provádějí externí školitelé, tedy odpovědní pracovníci jednotlivých pojišťoven. I po tomto školení musí získat obchodní zástupce certifikaci, aby mohl daný produkt nabízet. Školení prodejních dovedností, kontaktování klientů a práci s klienty školí nadřízení jednotlivých obchodních zástupců.

Za dostatečně odborný a selektivní považuje nábor pracovníků pouze 6,7% respondentů. 35,6% ho za odborný a dostatečně selektivní nepovažuje, 31,1% ho za takový spíše nepovažuje. Tyto výsledky vyplývají zřejmě z toho, že přijímacím řízením projde velké množství uchazečů, které se postupem času snižuje. To vyplývá nejen z problematiky, kterou jsem se zabývala v části Nábor a výběr zaměstnanců, ale i z náročnosti školení, neboť někteří nováčci nejsou schopni požadované informace vstřebat. Nebývá tedy výjimkou, že ve firmě nakonec zůstane malé procento z těch, kteří prošli přijímacím řízením.

Na nově přichozí pracovníky byla zaměřena i otázka č. 38, kde 40% respondentů odpovědělo, že se spíše nedomnívá, že byla školení nováčků efektivní, a že by plnila svůj účel. Za zcela neefektivní je považuje 13,3%. Respondenti zřejmě reagovali na efektivitu těch školení, která probíhala dříve. Systém školení byl v nedávné době zcela přepracován. Nově přichozí musí nejdříve úspěšně složit zkoušku u ČNB a získat tak

registraci, která je opravňuje k vykonávání činnosti. Poté absolvují zhruba 1,5 měsíce dlouhé školení, během něhož mají získat znalosti všech základních produktů, seznámit se s IS firmy, naučit se pracovat s klienty a celkově se seznámit s náplní jejich budoucí činnosti. Současně s tím probíhá proces výše zmiňovaných certifikací. Pak se začíná pracovník věnovat obchodní činnosti, při které je mu po potřebnou dobu k dispozici manažer či team leader.

Graf 6: Nábory a rozvoj pracovníků



Zdroj: dotazníkové šetření

Hypotéza č. 12: Nábory nových pracovníků neprobíhá dostatečně selektivně a jejich školení jsou neefektivní. **POTVRZENA**

3.4.7 Téma – prezentace a propagace firmy

Tabulka 8: Prezentace a propagace firmy

	Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Neodp.	Součet
41.	Jste spokojen/a s úrovní webových stránek, jejich funkčností a aktuálností?	8	11	9	17	0	45
42.	Myslíte si, že chodí Vaši kolegové oblékaní tak, aby vhodně reprezentovali firmu?	5	13	19	8	0	45

43.	Domníváte se, že je interiér firmy dostatečně reprezentativní pro jednání s klienty?	13	14	10	8	0	45
44.	Myslíte si, že se firma dostatečně prezentuje potenciálním klientům (reklama v tisku, na Internetu, poutače)?	4	4	15	22	0	45

Zdroj: dotazníkové šetření

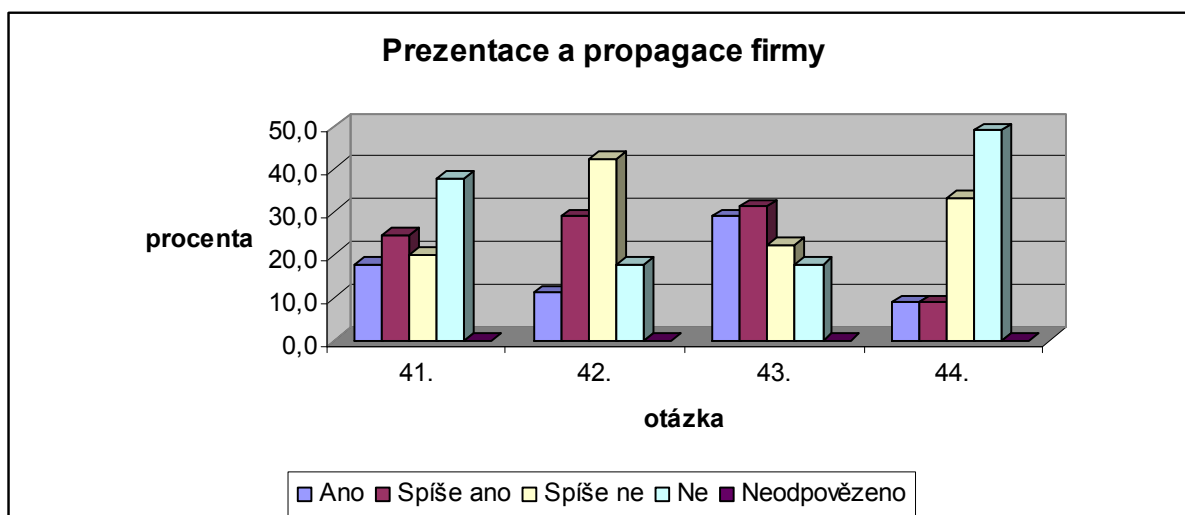
Dostí vysoká hodnota odpovědí u otázky č. 41 vypovídá o poměrně velké nespokojenosti pracovníků s webovými stránkami firmy, pouze 17,8% hodnotí jejich úroveň kladně. Záporně se vyjádřilo 37,8% respondentů a spíše negativně je hodnotí 20% dotazovaných. Tato čísla by měla být u firmy, jejímž cílem, jakožto podnikatelského subjektu, je vytváření zisku, mnohem nižší. Internet je cenným zdrojem potenciálních klientů, kteří ale od webové prezentace firem očekávají určitý standart. Stávající webové stránky by mohly působit negativně a nedůvěryhodně i na stávající klienty firmy.

I přes to, že součástí Profesního a kariérního řádu je Dress code, který by tedy měli všichni pracovníci dodržovat, považuje 42,2% dotazovaných oblékání svých kolegů za spíše nevhodné, 17,8% za zcela nevhodné. Z těchto výsledků vyplývá, že velká část pracovníků Centra pojištění by uvítala, kdyby byl Dress code inspirací i pro ostatní.

S interiérem firmy je spokojena většina pracovníků. 28,9% ho považuje za dostatečně reprezentativní, 31,1% respondentů si myslí, že je spíše reprezentativní.

Negativně vyznívají výsledky u poslední otázky I. části dotazníku. 48,9% respondentů je nespokojeno s propagací firmy, 33,3% se domnívá, že se firma spíše nedostatečně prezentuje potenciálním klientům. Pouze 8,9% si myslí, že je prezentace dostačující. Tyto výsledky vyplývají z faktu, že Centrum pojištění téměř nevyužívá propagace svých služeb. Ten, kdo není klientem Centra pojištění, nebo nenatrefí na firmu náhodou, nemá šanci zjistit, že Centrum pojištění existuje. Jediným reklamním panelem, který firma pro svou propagaci využívá, je reklamní poutač na Mendlově náměstí. Nutno podotknout, že poutač není příliš vhodně umístěný a vyjma názvu a adresy na něm nejsou jiné, pro potenciálního klienta, zajímavé informace. V tisku se firma neprezentuje vůbec, to samé platí o poutačích, či letákových akcích.

Graf 7: Prezentace a propagace firmy



Zdroj: dotazníkové šetření

Hypotéza č. 13: Pracovníci jsou nespokojeni s propagací a prezentací firmy.

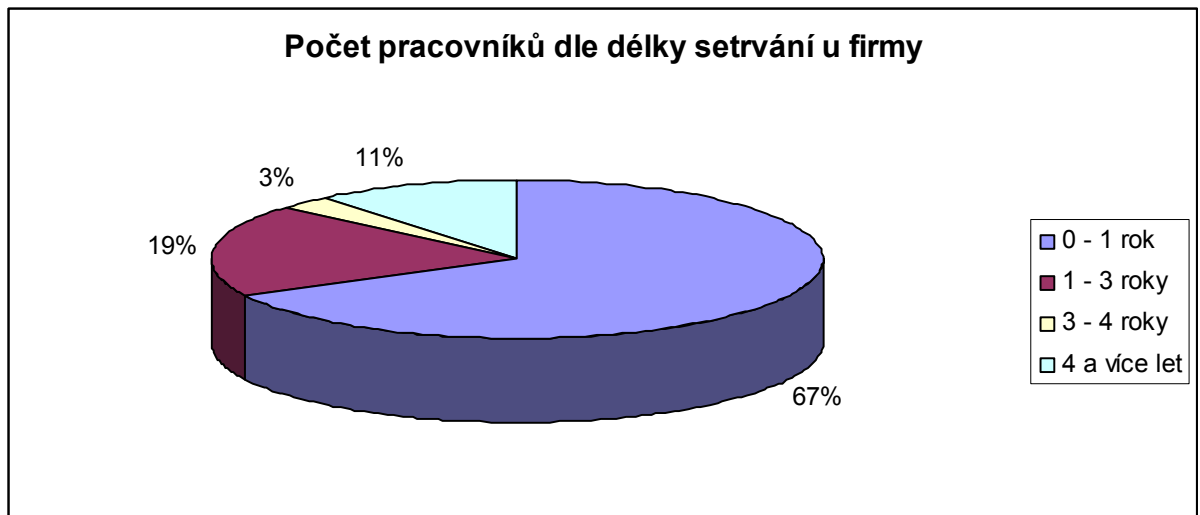
POTVRZENA

3.5 Vyhodnocení II. části

II. část dotazníku se skládá z 13 otázek. V 1. otázce jsem sledovala složení pracovníků podle pohlaví. Tuto otázku bohužel zodpovědělo pouze 35 respondentů, proto je vypovídací hodnota výsledků velmi omezena. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že ve firmě pracuje 24 mužů a 11 žen. Obdobná situace se opakovala i u otázky č. 4, kde větší množství respondentů vůbec neodpovědělo, nebo označilo takové kombinace pozic, které v rámci Centra pojištění neexistují. Domnívám se, že odpovědi o této otázce byly záměrně zkresleny, zřejmě z důvodu obavy o identifikaci respondentů. Tuto skutečnost považuji za projev nedůvěry, neboť respondenti byli ujištěni, že je zaručena jejich naprostá anonymita nejen formou dotazníku, ale i tím, že jsou dotazníky určeny pouze jako podklad k praktické části diplomové práce, tedy k nim v takové formě, aby bylo možno provést identifikaci respondentů, nebude mít přístup nikdo jiný než já. V diplomové práci se tedy nemohu zabývat analýzou

rozdělení pracovníků vzhledem k pracovní pozici a délce setrvání u firmy a dále je vyloučeno zkoumání věkového složení pracovníků na jednotlivých pozicích.

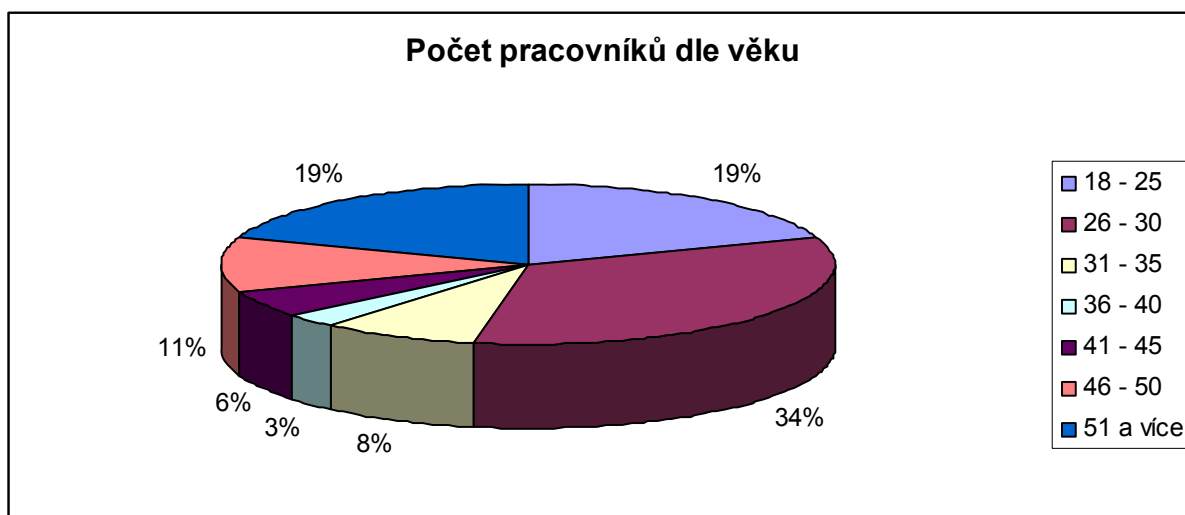
Graf 8: Počet pracovníků dle délky setrvání u firmy



Zdroj: dotazníkové šetření

Kolektiv Centra pojištění je dosti mladý, na tuto skutečnost ukazuje 67% osob zařazených do kategorie působnosti ve firmě 0 – 1 rok. Následuje 19% spadajících do kategorie působnosti ve firmě 1 – 3 roky, 3% v kategorii 3 – 4 roky a 11% v kategorii 4 a více let. Tyto skutečnosti jsou způsobeny jistou fluktuací pracovníků a relativně vysokým navýšením jejich počtu v posledním roce.

Graf 9: Počet pracovníků dle věku



Zdroj: dotazníkové šetření

Pracovní kolektiv firmy se skládá především z osob ve věkovém rozmezí 26 – 30 let, tato skupina tvoří 34% z celkového počtu oslovených respondentů. Následují skupiny ve věkové kategorii 18 – 25 let a v kategorii 51 let a více. Věkové složení může být pro firmu do budoucna hrozbou, a to především proto, že ve dvou nejvíce zastoupených věkových kategoriích je poměrně dost osob, které studují a práci v Centru pojištění vykonávají při studiu. Lze se domnívat, že po ukončení VŠ se bude většina z nich věnovat jinému oboru a firma tak přijde o vyškolené, schopné pracovníky.

Jako nejčastější zdroj informací o práci v Centru pojištění uvádí respondenti Internet, tuto skutečnost uvedlo 13 dotazovaných. Dalším nejčastějším způsobem jsou informace od známých či přátel, dále následují jiné zdroje, informace z pracovních úřadů, z novin a časopisů se o možnosti práce dozvědělo 0 respondentů.

Mezi nejčastější důvody práce v Centru pojištění patří zajímavá a pestrá práce, následuje samostatnost práce a demokratický styl řízení, dobrý pracovní kolektiv a platové podmínky. Jako poslední důvod, proč si respondenti vybrali právě tuto firmu, se umístilo dobré jméno firmy.

Domnívám se, že k problematice firemní kultury patří zcela neodmyslitelně oblast etiky, proto jsem i do II. části dotazníku zakomponovala 3 otázky související s tématem etiky.

Zda se firma chová eticky či ne, určuje do jisté míry management společnosti, který sestavuje etický kodex. Jedná se o souhrn psaných pravidel, která by měla být dodržována.

Poměrně nelichotivé výsledky u otázky č. 7 ukazují, že téměř třetina z respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, se s etickým kodexem neseznámila a jednoho pracovníka etický kodex dokonce vůbec nezajímá. Z hlediska praktického využití považuje etický kodex za užitečný nástroj 60% respondentů, 30% respondentů se domnívá, že je etický kodex obecný a měl by být více propracován a 10% se domnívá, že je zbytečný. Většina z odpovědí u otázky č. 8 dokazuje, že pokud se pracovník ocitl v eticky rozporuplné situaci, vůbec ho nenapadlo se do etického kodexu podívat a hledat v něm řešení svého dilema. Odpověď na tuto otázku nekoresponduje s výsledky otázky č. 9, ze kterých vyplývá, že etický kodex považuje za užitečný nástroj 60% respondentů. Tento nesoulad může být způsobený obecně vžitým názorem o užitečnosti etických kodexů, přičemž v konkrétních situacích si na etický kodex nikdo nevzpomene. Domnívám se tedy, že etický kodex považuje většina pracovníků v Centru pojištění pouze za jeden z mnoha dokumentů. Tuto situaci lze považovat za tristní, vzhledem k oboru činnosti firmy.

Hypotéza č. 14: Etický kodex firmy neplní svou funkci. **POTVRZENA**

36,1% dotazovaných hodnotí frekvenci pochval a povzbuzování ze strany nařízeného jako častou, to samé množství respondentů označilo odpověď málokdy, 16,7% klasifikuje tento jev jako výjimečný a 11,1% respondentů uvedlo, že nebyli pochváleni nikdy. Mezi nejčastější formy povzbuzování a chvály patří projevy ústní povahy, udělované v soukromí.

Za nejúčinnější formu motivace označili respondenti finanční odměnu, naopak jako nejméně účinnou formu uvedla většina dotazovaných povzbuzování.

Poslední otázka II. části dotazníku byla otevřená, kde měli pracovníci Centra pojištění možnost vyjádřit svá přání stran změn ve firmě. Nebudu zde uvádět jejich plný výčet, některé připomínky se objevily pouze jednotlivě, nebo byly osobního charakteru.

Zabývat se budu pouze těmi nejčastěji zmiňovanými problémy pracovníků firmy. Mezi ty patří:

- kritika provizního systému a neprůhlednosti vyplácení provizí, nevyplácení následných provizí.

Jak vyplynulo z odpovědí v části I., je většina pracovníků firmy nespokojena s částí provize, která je jim za uzavřený obchod vyplácena. Rozdělení provize mezi obchodního zástupce a firmu nemohu konkretizovat, i kdyby se nejednalo o velmi citlivou informaci, neboť poměr, v jakém se provize rozděluje, firma svým pracovníkům nesděluje. Pracovníci tuto skutečnost pouze tuší. V souvislosti s provizním systémem jsou pracovníci Centra pojištění také nespokojeni se situací, kdy je obchodnímu zástupci vyplácena provize pouze jednou, nikoliv opakovaně.

- kritika náboru pracovníků za účelem kvantity, tedy na úkor kvality,
- kritika anonymity velkého množství osob.

4 Vlastní návrhy řešení

Aby došlo ke zlepšení situace ve firmě, která by mohla napomoci zlepšit firemní kulturu a tím i efektivitu práce navrhuji možná opatření, které jsem rozdělila do níže uvedených oblastí:

4.1 Oblast zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Ačkoliv se firma snaží informovat své pracovníky o aktuálních změnách prostřednictvím databáze Produktová podpora, domnívám se, že často dochází k situacím, kdy pracovníkům informace unikají. Vyplývá se to především z toho, že jsou zvyklí takový systém používat. Doporučovala bych tedy pravidelní pořádání porad obchodu. A to nejen z důvodu zveřejňování důležitých informací stran produktů, ale i z důvodu seznamování pracovníků s plány firmy do budoucna a s vývojem ve firmě. Informace o plánovaných změnách se pracovníci dozvídají obvykle tzv. z druhé ruky.

Pravidelné porady obchodu

Navrhuji tedy, aby se v Centru pojištění pořádaly pravidelné porady obchodu, s časovou frekvencí minimálně 1 x měsíčně. Navrhovaný obsah porady:

- seznámení stávajících obchodních zástupců s novými pracovníky ve firmě,
- stručný přehled v oblasti produktových novinek,
- seznámení pracovníků s krátkodobými plány a plánovanými změnami,
- prostor pro vyjádření individuálních připomínek, či návrhů.

4.2 Upevňování vztahů

Jednou ze zásadních funkcí firmy je tvorba sociálního systému. K upevnění tohoto systému dochází i prostřednictvím pořádání firemních akcí. Tyto akce by nepomáhaly pouze upevňování vztahů, ale i jejich budování, vzhledem k tomu, že téměř všichni pracovníci se setkávají pouze ve firmě a často ani neví, koho z kolegů právě potkali. Jedinou firemní akcí, které se zúčastňují všichni pracovníci Centra pojištění, je vánoční večírek. Teambuildingových akcí se účastní pouze vybraní. Navrhuji proto, aby se 1 x

za půl roku zorganizovalo neformální setkání, na které by byli pozváni všichni účastníci. Mohlo by se jednat buď o akce sportovního typu např. volejbalová utkání, turnaje v bowlingu, šipkách, nebo o odpočinkové posezení v restauraci apod. Domnívám se, že nutnou podmínkou pořádání těchto akcí by byla finanční účast, nebo spoluúčast pracovníků.

4.3 Propracování etického kodexu a jeho povinné přečtení při přijímání pracovníků

Z praxe pracovníků se ukázalo, že funkce a význam firemního etického kodexu není naplněna. Mnozí z pracovníků nikdy etický kodex nečetli a pokud ano, stejně neposloužil k řešení jejich etických potíží, nebo je vůbec nenapadlo jej použít. Seznámení se s etickým kodexem je sice povinné, ale zřejmě ne všichni tuto povinnost plní.

V této oblasti tedy navrhuji, aby byli všichni pracovníci (noví i stávající) s etickým kodexem seznámeni v rámci krátkého školení, které by bylo povinné pro všechny bez výjimky.

Etický kodex, který je přílohou diplomové práce, navrhuji doplnit o následující ustanovení, která by vedla k jeho konkretizaci a lepšímu praktickému využití:

- všichni pracovníci Centra pojištění činí vše pro to, aby na české trhu prosazovali poctivé finanční poradenství. Poškození klienta považují za nejhorší přečin finančního poradce,
- pracovník Centra pojištění poskytuje každému klientovi pravidelný servis, který odpovídá jeho potřebám a zajišťuje mu veškerou péči, kterou klient potřebuje,
- při navazování kontaktu s klientem, při jeho oslovení bez vyžádání, při zjišťování jeho potřeb všichni pracovníci Centra pojištění pečlivě dbají na to, aby klienta neobtěžovali,
- pracovník Centra pojištění jasným, srozumitelným způsobem informuje pravdivě a včas klienta o veškerých skutečnostech tak, aby pro něj byly snadno pochopitelné a zásadní informace zaujímaly význačné místo,

- pracovník Centra pojištění poskytne klientovi dostatečný čas, aby mohl předané informace v klidu vyhodnotit a učinit svobodné rozhodnutí.

4.4 Presentace a propagace firmy

Nespokojenost pracovníků vyplývá především z nedostatečné propagace firmy, z úrovně webových stránek a z nedostatečné úrovně v oblasti odívání spolupracovníků.

4.4.1 Návrh na propagaci firmy

Navrhnout vhodnou a cíleně zaměřenou reklamu firmy není v rámci této diplomové práce možné. Mé návrhy jsou tedy obecnějšího charakteru:

- propagace prostřednictvím Internetu. Tato by měla následovat až po úpravě webových stránek. Jejich stávající stav by mohl zapříčinit opačný efekt,
- reklamní poutače umístěné na vhodně zvolených místech. Domnívám se, že stávající reklamní panel neplní svůj účel především z hlediska umístění.
- propagace firmy prostřednictvím letáků. Letáky by měly být zaměřeny na konkrétní cílovou skupinu. Například s informacemi o výhodném povinném ručení.

4.4.2 Návrh na zlepšení webových stránek

Návrh vyplývá ze zjištění, že stav webových stránek je plně neuspokojivý pro většinu pracovníků Centra pojištění a je tedy nutné, na jejich kvalitě pracovat. Před firmou stojí reálný problém, který je nutné neprodleně řešit a získat tak i konkurenční výhodu.

Navrhuji proto následující:

- změnu designu,
- na webových stránkách by měli jejich návštěvníci v první řadě nalézt zajímavé informace o firmě a její historii. Tato fakta mají velkou vypovídací hodnotu, vzhledem k tomu, že firma působí na trhu poměrně dlouhou dobu, což by mohl být pro potenciální klienty důkaz její důvěryhodnosti. Součástí informací o firmě by měl být i etický kodex.

- rozšíření informací o sjednávaných produktech. Vzhledem k tomu, že Centrum pojištění nabízí svým klientům výhodné produkty např. v rámci povinného ručení, je třeba tyto informace zdůraznit tak, aby je potenciální klient nemohl přehlédnout,
- SEO,
- úpravu kontaktů. Pro jednotlivé branže by měla být na webových stránkách uvedena kontaktní osoba, na kterou se mohou klienti obracet s dotazy prostřednictvím e-mailů,
- uvedení informace o tom, že Centrum pojištění může navštívit kdokoliv s jakýmkoliv dotazem či problémem od 8 – 18h, aniž by musel být předem domluvený na konkrétním termínu návštěvy,
- uvedení referencí.

4.4.3 Dress code

Dodržování Dress code by mělo být pro automatické, dle názoru pracovníků Centra pojištění se tak u všech spolupracovníků neděje. V rámci této oblasti neexistuje mnoho způsobů řešení. Za vhodné řešení považuji kombinaci pozitivní a negativní motivace. Pracovníci, jež požadavky na Dress code naplňují, by byli ohodnoceni zvláštní odměnou, pracovníci, jež by požadavky na Dress code nenaplnili, by byli postiženi sankcí. O úrovni oblékání, tedy o sankci či odměně, by rozhodoval nadřízený konkrétního pracovníka.

4.5 Nábor nových pracovníků

Řešení této problematiky vidím v určité standardizaci procesu přijímání. Ve firmě by měl být ve všech krocích procesu přijímání stanoven pevný řád a všichni, kteří provádějí nábor nových pracovníků, by se měli tímto řádem řídit.

V první řadě je nutné stanovit určitá pravidla pro zveřejňování nabídek pracovních pozic. Všechny nabízené pozice jsou pracovní pozice v rámci Centra pojištění, tedy by měly všechny nabídky, ať je zveřejňuje kdokoliv z firmy, obsahovat stejné základní informace. Jedná se především o informace typu finanční ohodnocení a smluvní vztah.

Pracovní pohovor by měl být veden z části podle určitého modelu, který by byl shodný pro všechny, kteří pracovní pohovor povedou. Považuji za vhodné stanovit konkrétní vlastnosti a reakce, které by se měly u uchazeče o pracovní pozici sledovat a zaznamenávat, a pokud uchazeč nenaplní požadavky na ně kladené, neměl by přijímací pohovor pokračovat. Pokud uchazeč požadavky naplní, bylo by individuálně na každém, kdo pohovor vede, jakým způsobem bude přijímací pohovor pokračovat. Tato skutečnost vyplývá z faktu, že pohovoruující si obvykle vybírá pracovníka do svého týmu, tedy by měl mít možnost vést druhou část pohovoru dle svých představ a konečné rozhodnutí by tedy bylo pouze na něm. Tento návrh by měl zamezit situaci, kdy je uchazeč pro jednoho pohovoruujícího zcela nepřijatelný a pro druhého plně vyhovující.

4.6 Provizní systém

Problematika provizního systému firmy je velmi komplikovaná a jen těžko se určí systém, který by vyhovoval stejně tak pracovníkům firmy jako finančním potřebám firmy. Vzhledem k tomu, že provizní systém doznal koncem loňského roku změn, nelze předpokládat, že by se mohl v blízké době změnit. I proto navrhuji pouze 1 opatření, které by motivovalo obchodní zástupce k poskytování služeb klientovi v maximálním možném rozsahu:

Pracovníci Centra pojištění poskytují svým klientům bezplatný poprodejní servis v oblastech jako je např. pomoc při hlášení pojistné události, zjišťování potřebných informací od pojistitelů, nepřetržitá přítomnost na mobilním telefonu apod. Jak jsem zmínila, jedná se o bezplatné služby, tedy o služby, které klient nehradí. Navrhuji tedy, aby byli pracovníci Centra pojištění za tento servis odměňováni, což by bezesporu přispělo k jeho zkvalitnění. Tento návrh vychází z existence následných provizí, které pojistitel po dobu trvání pojistné smlouvy vyplácí zprostředkovateli. Tyto provize by tedy měly motivovat sjednatele smlouvy, aby svým klientům poskytoval co nejkvalitnější služby, tedy, aby byl klient spokojen a neměl potřebu smlouvu rušit. V současné době nejsou obchodním zástupcům tyto provize vypláceny. Domnívám se, že kdyby jim z nich byla vyplácena příslušná část, byli by obchodní zástupci lépe motivováni poskytovat nadstandardní servis svým klientům.

4.7 Finanční zhodnocení návrhu

Finanční ocenění návrhové části není možné provést, a to z následujících důvodů:

- pravidelné porady obchodu sice představují zvýšené náklady, ale nelze je vyčíslit vzhledem k tomu, že nemám k dispozici podklady k vyčíslení ušlého příjmu zúčastněných osob dané porady (neznám výši jejich provizí),
- při pořádání firemních akcí je navrhována finanční účast pracovníků (nelze dopředu odhadnout finanční náklady na tyto akce, cena je závislá na typu firemní akce a způsobu její organizace),
- doplnění etického kodexu by mělo být provedeno odpovědnou osobou v rámci firmy a její pracovní činnosti,
- v rámci propagace firmy byl doporučen pouze obecný návrh, z důvodu rozsahu a tématu diplomové práce nebylo možné provést návrh konkrétně cílené propagace a následné vyčíslení nákladů,
- návrh na zlepšení webových stránek bude realizovat IT pracovník firmy v rámci své pracovní činnosti,
- stanovení pravidel pro zveřejňování pracovních nabídek a případné vypracování pravidel pro nábor nových pracovníků bude realizovat pracovník firmy v rámci své pracovní činnosti,
- v oblasti návrhové části Dress code a Provizního systému nemohu ani odhadnout náklady, informace o provizním systému firmy jsou citlivého charakteru, jak jsem již zmiňovala v průběhu diplomové práce.

Závěr

V diplomové práci jsem provedla rozbor a identifikaci složek a síly firemní kultury, znalosti etického kodexu u pracovníků firmy a jeho praktického využití. V dotazníkovém šetření, jež bylo základem pro stanovení správnosti hypotéz, jsem se zabývala zjišťováním spokojenosti pracovníků ve firmě a stanovením míry jejich identifikace se s firemní filozofií a hodnotami. Po vyhodnocení dotazníkového šetření jsem navrhla doporučení, jejichž aplikací by se zlepšila firemní kultura v Centru pojištění.

Firma by si měla uvědomit, že nejcennějším zdrojem a zároveň i konkurenční výhodou jsou právě pracovníci, nositelé firemní kultury. Ačkoliv se jedná o výrobní faktor, ze strany firmy ve většině případů snadno nahraditelný, jeho význam by neměl být podceňován. Investice do osobního rozvoje pracovníků patří mezi jisté vklady, které zajišťují přínos v dlouhodobém časovém horizontu. Předpokladem pro využití firemní kultury jako efektivního nástroje řízení podniku je příklad vedení, a to nejen v morálních a etických aspektech.

Téma podnikové kultury je natolik obsáhlé a provázané, že v rámci této diplomové práce nebylo možno obsáhnout všechny jeho oblasti. V návrhové části jsem pouze poskytla možné směry, které by mohly dle mého názoru pomoci upevnit firemní kulturu a tím i produktivitu práce.

Literatura

Odborná literatura

- 1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 459 s. ISBN 80-7261-064-3.
- 3) BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- 4) BROOKS, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- 5) HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0.
- 6) HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- 7) JONES, G., R. *Organizational theory, design, and change*. 5. vyd. New Persey: Person: Prentice Hall, 2007. 527 s. ISBN 0-13-186542-0.
- 8) KOTLER, P., *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 719s. ISBN 80-247-0016-6.
- 9) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2005. s. 367. ISBN 80-7261-033-3.
- 10) LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- 11) NOVÝ, I. *Interkulturální management, Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- 12) NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- 13) NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

- 14) PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura - Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- 15) PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 168 s. ISBN 978 – 80-247-1621-3.
- 16) SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2002. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- 17) ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 3. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.
- 18) STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. *Řízení vztahů se zákazníky. Customer Relationship Management*. Přel. B. Sedloňová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168s. ISBN 80-7169-813-X
- 19) STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5
- 20) ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Internetové zdroje

- 21) ODEHNALOVÁ, P. *Podniková kultura* [online]. 4.12.2006, poslední revize 4.12.2006 [cit. dne 12.1.2011]. Dostupné z <<http://www.gate2biotech.cz/podnikovakultura/>>.
- 22) HESKOVÁ, M. *Etické kodexy v české ekonomice* [online]. 27.2.2003, poslední revize 27.2.2003 [cit. dne 12.1.2011]. Dostupné z <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>>.
- 23) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a sbírka listin - Ing. Jaroslav Venc, s.r.o.* [online]. [cit. dne 18.01.2011] Dostupné z <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=353480&sysinf.vypis.rozsah=aktua ln&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=d8de67f4ed7e85e0ffbc258ad0fa7635&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=32969&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=18.01.2011>>.

24) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a sbírka listin - 1. AZ Makléřská, s.r.o.* [online]. [cit. dne 18.01.2011] Dostupné z <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=327333&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=231201d178aaaaaa4dee831425b5f1aa&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=31561&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=18.01.2011>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Scheinův model firemní kultury.....	25
Obrázek 2: Logo firmy Centrum pojištění.....	39
Obrázek 3: Kariérní růst obchodních zástupců.....	50
Obrázek 4: Růst v rámci manažerské kariéry	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Determinanty firemní kultury.....	21
Tabulka 2: Jak je firma vnímána a jak ji pracovníci hodnotí.....	45
Tabulka 3: Etičnost	47
Tabulka 4: Oblast spokojenosti pracovníků s jejich prací	49
Tabulka 5: Oblast týmové spolupráce a pracovního klimatu	52
Tabulka 6: Funkce a význam nadřízeného	54
Tabulka 7: Nábor a rozvoj pracovníků	56
Tabulka 8: Prezentace a propagace firmy.....	58

Seznam grafů

Graf 1: Jak je firma vnímána a jak ji pracovníci hodnotí	47
Graf 2: Etičnost.....	48
Graf 3: Spokojenost pracovníků s prací.....	51
Graf 4: Týmová spolupráce a pracovní klima	54
Graf 5: Funkce a význam nadřízeného	56
Graf 6: Nábor a rozvoj pracovníků	58
Graf 7: Prezentace a propagace firmy.....	60
Graf 8: Počet pracovníků dle délky setrvání u firmy.....	61
Graf 9: Počet pracovníků dle věku	62

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Etický kodex členů sdružení Centrum pojištění

Vážení spolupracovníci,
zpracovávám diplomovou práci na téma "Návrh na zlepšení firemní kultury v Centru pojištění". Chtěla bych Vás proto poprosit o vyplnění dotazníku, který naleznete na níže uvedeném odkazu (jedná se pouze o "zaklikávání" odpovědí). Tento dotazník poslouží částečně k vypracování praktické části mé diplomové práce, vyplněné dotazníky nebudu ale nikde zveřejňovat. Vzhledem k tomu, že se vyplněný dotazník neposílá mailem, ale vyplňuje se přímo na webových stránkách, **je zaručena Vaše naprostá anonymita**. Věřím, že Vaše spolupráce by mohla zlepšit stávající stav a výsledky pomohou případně zlepšit situaci v rámci firemní kultury. Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad vyplňováním dotazníku. Prosím, abyste dotazník vyplnili do nedělního poledne.

<http://dotaznik.weirich.cz/>

tento odkaz si, prosím, zkopírujte do internetového prohlížeče a dostanete se přímo na dotazník, který po vyplnění uložíte

Ještě jednou děkuji, velmi si vážím Vaší pomoci.

Dotazník firemní kultura - 1.část

Vyberte, prosím, jednu z odpovědí. Nemusí se klikat pouze na "kolečko", pro označení odpovědi můžete kliknout na příslušný text odpovědi.

1. **Důvěřujete vedení firmy?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
2. **Znáte dlouhodobé cíle firmy a plány do budoucna?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
3. **Doporučil/a byste práci v této firmě přátelům a známým?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
4. **Je pro Vás ctí pracovat pro tuto firmu?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
5. **Pocit'ujete úspěch firmy jako vlastní úspěch?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
6. **Máte pocit, že si Vás firma váží?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7. **Propagujete dobré jméno firmy ve svém okolí?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
8. **Chová se firma eticky ke svým pracovníkům?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
9. **Byl/a jste někdy svědkem situace, kdy se firma zachovala neeticky (k Vám, ke kolegovi, ke klientovi)?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
10. **Jednal/a jste někdy v rozporu s pracovním postupem (porušení pracovního postupu, zamlčení důležité informace)?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
11. **Je pro Vás práce pestrá a zajímavá?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
12. **Myslíte si, že Vaše cena za jednotku (popř. mzda) odpovídá Vaším schopnostem?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
13. **Víte přesně, kdy a jak se Vaše cena za jednotku (popř. mzda) změní (sníží x zvýší)?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
14. **Jste spokojen/a s částí provize, kterou dostanete Vy za uzavřený obchod?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
15. **Jste spokojen/a s kariérním růstem ve firmě?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
16. **Pracujete často více než 8 hodin denně?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
17. **Myslíte si, že máte své pracovní místo jisté?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
18. **Myslíte si, že ve firmě panuje pozitivní pracovní klima?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
19. **Jsou Vaši spolupracovníci ochotni udělat něco navíc?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
20. **Považujete své kolegy za odborníky v oblasti pojišťovnictví?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
21. **Účastníte se firemních akcí?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
22. **Jste spokojen/a s organizací firemních akcí (množství a kvalita)?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
23. **Jste spokojen/a s úrovní technické vybavenosti pracoviště (telefony, faxy, tiskárny, IS, Internet)?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne

24. **Máte při své práci čas na koníčky a rodinu?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
25. **Když potkáte na pracovišti kolegu, víte, jak se jmenuje a o koho se jedná?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
26. **Stýkáte se s kolegy i mimo práci?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
27. **Objevují se ve firmě jevy jako pomlouvání?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
28. **Je ve firmě dobrá týmová spolupráce?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
29. **Jste spokojen/a s frekvencí obchodních porad?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
30. **Považujete porady obchodu za důležité?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
31. **Pokud byste měl/a jakýkoliv problém, prezentoval/a byste ho otevřeně na poradě obchodu?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
32. **Můžete se vždy s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
33. **Je firma otevřena Vaším zlepšujícími návrhům?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
34. **Je Váš nadřízený dobrý posluchač a rádce?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
35. **Je Vám nadřízený oporou a uznáváte ho jako odborníka?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
36. **Dostává se Vám potřebných informací od nadřízeného včas?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
37. **Jste spokojen/a s úrovní webových stránek, jejich funkčností a aktuálností?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
38. **Vyhovuje Vám způsob sdělování důležitých informací prostřednictvím produktové podpory?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
39. **Domníváte se, že školení nováčků jsou efektivní a plní svůj účel?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
40. **Myslíte si, že je nábor pracovníků dost odborný a selektivní?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
41. **Považujete školení za přínosná a obohacující?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne

42. **Myslíte si, že chodí Vaši kolegové oblékáni tak, aby vhodně reprezentovali firmu?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
43. **Domníváte se, že je interiér firmy dostatečně reprezentativní pro jednání s klienty?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne
44. **Myslíte si, že se firma dostatečně prezentuje potenciálním klientům (reklama v tisku, na Internetu, poutače)?**
 Ano Spíše ano Spíše ne Ne

Dotazník - 2. část

1. **Jste**
 Muž
 Žena
2. **Kolik je Vám let?**
 18 - 25
 26 - 30
 31 - 35
 36 - 40
 41 - 45
 46 - 50
 51 a více
3. **Jak dlouho pracujete v Centru pojištění?**
 0 - 1 rok
 1 - 3 roky
 3 - 4 roky
 4 a více let
4. **Na jaké pozici v současné době pracujete?**
 administrativa
 back office
 vedení společnosti
 obchodní činnost na pozici
 reprezentant
 reprezentant senior
 generální reprezentant

- vedení lidí na pozici
 - team leader
 - manažer
 - agenturní ředitel
5. **Odkud nebo od koho jste se dozvěděli o možnosti pracovat v Centru pojištění?**
- od známé/ho či přátel
 - z novin, časopisu
 - z Internetu
 - na pracovním úřadu
 - jiný zdroj
6. **Proč pracujete v Centru pojištění? Vyberte 3 hlavní důvody.**
- zajímavá a pestrá práce
 - dobrý pracovní kolektiv
 - dobré jméno firmy
 - platové podmínky
 - samostatnost práce a demokratický styl řízení
7. **Seznámili jste se s etickým kodexem firmy?**
- celý jsem ho přečetl/a
 - vůbec jsem se s ním neseznámil/a
 - etický kodex mě nezajímá
8. **Když jste se ocitl/a v eticky rozporuplné situaci: (pokud jste se v takové situaci neocitl/a, prosím, nevyplňujte)**
- použil/a jste etický kodex a našel/a odpověď na způsob řešení situace
 - použil/a jsem kodex, ale nenašel/a užitečnou radu
 - vůbec mě nenapadlo se do kodexu podívat
 - nikdy jsem v takové situaci nebyl/a
9. **Jak užitečný je pro Vás etický kodex?**
- je užitečným nástrojem při řešení složitých situací
 - je příliš obecný a stručný, měl by být více propracován
 - je zbytečný
10. **Jak byste hodnotil/a frekvenci pochval a povzbuzování ze strany nadřízeného?**
- často
 - málokdy

výjimečně

vůbec

11. **Jakou formou Vás Váš nadřízený povzbuzuje a chválí?**

písemně, osobně (písemné zaslání mailu pouze Vám)

písemně, veřejně

ústně, veřejně (např. na poradě)

ústně, soukromě

12. **Jaká forma motivace je pro Vás nejúčinnější?** (prosím, seřad'te dle priority 1 nejvíce účinná, 5 nejméně účinná)

finanční odměna

obsah vykonávané práce (zda je zajímavá a rozvíjí Vaši osobnost)

povzbuzování

pracovní podmínky (funkčnost zařízení, webových stránek, technické zázemí, vybavenost pracoviště)

atmosféra pracovní skupiny

13. **Co byste rád/a změnil/a ve firmě?**



Etický kodex členů sdružení Centrum pojištění

Členové sdružení Centrum pojištění se přihlašují ke Kodexu etiky v pojišťovnictví schváleným shromážděním členů dne 26. 3. 2008.

Své podřízené pojišťovací zprostředkovatele členové Centra pojištění smluvně zavazují k dodržování firemní kultury a etického kodexu Centra pojištění (dále jen kodex).

Vztahy podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů k Centru pojištění

Podřízený pojišťovací zprostředkovatel se při své činnosti pro Centrum pojištění řídí těmito etickými normami:

- 1) Řádně a svědomitě reprezentuje Centrum pojištění a pojišťovnictví jako celek.
- 2) Vyvaruje se všech činností, které vytvářejí konflikt jeho vlastních zájmů se zájmy Centra pojištění či pojišťovnictví vůbec.
- 3) Dodržuje obchodní tajemství a mlčenlivost, a to i po ukončení svého působení v pojišťovnictví.
- 4) Nepoužívá ve svůj osobní prospěch informace a materiální prostředky Centra pojištění.
- 5) Postupuje vždy tak, aby nepoškodil Centrum pojištění a jeho dobré jméno.
- 6) Neučiní nic, čím by Centru pojištění ztížil nebo znemožnil plnění jejích povinností vyplývajících z právního řádu nebo z tohoto kodexu.

7) V osobním životě dbá toho, aby nejednal v rozporu s platným právním řádem, obecně platnými zásadami slušného chování a tímto kodexem.

8) V zájmu zvyšování svých profesních znalostí a dovedností využívá každé příležitosti ke svému vzdělávání.

Vztahy podřízených zprostředkovatelů ke klientovi

Podřízený zprostředkovatel ve vztahu ke klientům respektuje následující pravidla:

- 1) Uplatňuje zdvořilý, korektní a nestranný přístup ke všem klientům.
- 2). Obchodní jednání vede v souladu s obchodními zájmy účastníků bez jakékoliv předpojatosti či zvýhodňování.
- 3) Poskytuje všem účastníkům úplné, nezkreslené, pravdivé a srozumitelné informace a vyvaruje se klamavého popisu produktů a klamavé reklamy.
- 4) Nesjednává pojištění s klienty, kteří projevují spekulativní záměry.
- 5) Zachovává mlčenlivost o všech skutečnostech, týkajících se pojištění právnických i fyzických osob, které se dozvěděl v rámci své činnosti. Mlčenlivost zachovává i po skončení své činnosti v pro Centrum pojištění.
- 6) Nedává přednost svým zájmům před zájmy klienta.

V Brně dne 7. 4. 2008

1. AZ Makléřská, s.r.o.

U Červeného mlýna 1, 612 00 Brno

IČ: 25 55 67 54

jednatelka společnosti Věra Hrazdírová

Venc

Ing. Jaroslav Venc, s.r.o.

U Červeného mlýna 1, 612 00 Brno

IČ: 255 37 555

jednatel společnosti Ing. Jaroslavem