



Vnímání firemní kultury ve vybrané společnosti

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Štěpánka Hrubá

Vedoucí práce:

Ing. Jana Šímanová, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání diplomové práce

Vnímání firemní kultury ve vybrané společnosti

Jméno a příjmení: **Bc. Štěpánka Hrubá**
Osobní číslo: E18000310
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teorie firemní kultury jako jednoho z prvků řízení lidských zdrojů.
3. Rešerše a analýza firemní kultury a problémů v podniku.
4. Případová studie manažerské linie v kontextu firemní kultury ve vybrané společnosti.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 9780749452421.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.
- GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada – Psyché. ISBN 978-80-247-5263-1.
- HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- KOUBEK, Josef. 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Ing. Václav Spousta

Vedoucí práce: Ing. Jana Šimanová, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce: 31. října 2019
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. května 2021

Bc. Štěpánka Hrubá

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí práce Ing. Janě Šimanové, Ph.D. za ochotu, cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce. Zároveň děkuji obchodnímu řediteli společnosti Kooperativa pojišťovna, a. s., Ing. Václavovi Spoustovi za jeho spolupráci při konzultacích, přípravě i organizaci pohovorů s manažery společnosti.

Vnímání firemní kultury ve vybrané společnosti

Anotace

Cílem diplomové práce je zjistit, jakým způsobem vnímají organizační kulturu manažeři vybrané společnosti, do jaké míry se manažeři ztotožňují s hodnotami nové firemní kultury a jaká je jejich míra pracovní spokojnosti ve firmě. Diplomová práce charakterizuje firemní kulturu jako jeden z důležitých prvků řízení lidských zdrojů. Práce je zaměřena na vnímání firemní kultury v různých manažerských pozicích v pojišťovacím prostředí.

Nejdříve je práce věnována základům a prvkům firemní kultury. Následuje úvod do oblasti řízení lidských zdrojů vč. obecných specifikací managementu a vedení. Po krátkém představení vybrané společnosti a charakteristice manažerských linií je definována aktuální situace ve společnosti ve vztahu k nové firemní kultuře. Prostřednictvím kvantitativního výzkumu je zjišťováno, jak moc a jakým způsobem je vnímána nová firemní kultura jednotlivými manažery.

Klíčová slova

Firemní hodnoty, firemní kultura, kvalitativní výzkum, řízení lidských zdrojů

Perception of corporate culture in a selected company

Annotation

The aim of the diploma thesis is to find out how the managers of the selected company perceive the organizational culture, to what extent the managers identify with the values of the new corporate culture and what is their level of job satisfaction in the company. Thesis characterizes corporate culture as one of the important elements of human resource management. It is focused on the perception of corporate culture in various managerial positions in the insurance environment.

First, the work is devoted to the basics and elements of corporate culture. The following is an introduction to human resources management, incl. general specifications of management and leadership. After a brief introduction of the selected company and the characteristics of management lines, the current situation in the company in relation to the new corporate culture is defined. Quantitative research is used to find out how much and how the new corporate culture is perceived by individual managers.

Key Words

Corporate values, corporate culture, qualitative research, human resources management

Obsah

Seznam zkratk.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam obrázků.....	15
Úvod.....	16
1. Firemní kultura	18
1.1 Význam firemní kultury	18
1.2 Prvky firemní kultury	18
1.2.1 Základní přesvědčení.....	19
1.2.2 Organizační hodnoty	20
1.2.3 Normy chování.....	20
1.2.4 Historiky a mýty	21
1.2.5 Zvyky, rituály, ceremoniály.....	21
1.2.6 Hrdinové.....	21
1.2.7 Firemní architektura a vybavení.....	22
1.3 Firemní kultura a její změna.....	22
1.3.1 Model změny firemní kultury.....	23
2. Lidské zdroje.....	25
2.1 Řízení lidských zdrojů	25
2.2 Strategie řízení lidských zdrojů	27
2.3 Management	27
2.3.1 Role manažera	29
2.3.2 Činnosti manažera	29
2.4 Vedení vs. řízení.....	30
2.5 Formy vedení	31
3. Charakteristika vybrané společnosti	33
3.1 Firemní kultura společnosti.....	33
3.1.1 Poslání VIG	34
3.1.2 Vize VIG	34
3.1.3 Hodnoty VIG.....	34
3.2 Struktura společnosti	35
3.3 Agentura střední Čechy	37
4. Diagnostika firemní kultury	39
4.1 Kvalitativní diagnostika.....	41

4.2	Vstupní informace do kvalitativní diagnostiky.....	41
4.3	Naslouchání a parafráze	42
4.4	Metody a techniky v kvalitativní diagnostice.....	42
4.4.1	Přímá otázka	43
4.4.2	Úvodní a závěrečná slova, hodnocení	44
4.4.3	Nepřímá otázka.....	44
4.5	Metody sběru dat v kvalitativní diagnostice	45
4.5.1	Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami.....	46
4.5.2	Rozhovor pomocí návodu.....	46
4.5.3	Neformální rozhovor	46
4.5.4	Zúčastněné pozorování	47
4.5.5	Nezúčastněné pozorování	47
5.	Návrh kvalitativního výzkumu	48
5.1	Výzkumná metoda a strategie	51
5.2	Organizace výzkumu a způsob zpracování dat	51
5.3	Charakteristika základního souboru.....	52
5.4	Cíle a výzkumné otázky	54
6.	Vyhodnocení kvantitativního výzkumu	55
6.1	Nová firemní kultura.....	55
6.2	Pracovní prostředí a spolupráce	57
6.3	Loajalita vůči společnosti.....	61
6.4	Pohled na vedení společnosti	63
6.5	Vztah firmy k vnějšmu prostředí.....	67
7.	Závěry a doporučení	70
	Seznam použité literatury.....	73

Seznam zkratk

AG	Agentura
HPP	Hlavní pracovní poměr
MOS	Manažer obchodní skupiny
MEOS	Manažer externí obchodní skupiny
ŘAG	Ředitel agentury
SmOZ	Smlouva obchodního zastoupení
ŽL	Živnostenský list

Seznam tabulek

Tabulka 1: Teorie výzkumu vůdcovství.....	30
Tabulka 2: Formy vedení a jejich charakteristiky	32
Tabulka 3: Seznam rozdílných parametrů u manažerů skupin	37
Tabulka 4: Seznam poboček a manažerů ve středních Čechách.....	38
Tabulka 5: Základní metody kvalitativního výzkumu	45
Tabulka 6: Průměrné hodnocení otázek k oblasti vnímání nové firemní kultury podle pohlaví a věkových skupin.....	57
Tabulka 7: Průměrné hodnocení otázek k oblasti spolupráce a pracovního prostředí podle pohlaví a věkových skupin.....	61
Tabulka 8: Průměrné hodnocení otázek k oblasti loajalita vůči společnosti podle pohlaví a věkových skupin.....	62
Tabulka 9: Průměrné hodnocení otázek k oblasti pohled na vedení společnosti podle pohlaví a věkových skupin.....	67
Tabulka 10: Průměrné hodnocení otázek k oblasti vztah firmy k vnějšmu prostředí podle pohlaví a věkových skupin.....	69

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model změny organizační kultury	24
Obrázek 2: Řízení lidských zdrojů	26
Obrázek 3: Hierarchie managementu	28
Obrázek 4: Manažerské činnosti.....	30
Obrázek 5: Výsledky společnosti za rok 2019	33
Obrázek 6: Manažerská struktura agentury	36
Obrázek 7: Věková kategorie	53
Obrázek 8: Délka manažerské praxe v letech.....	53
Obrázek 9: Manažerské pozice.....	54
Obrázek 10: Povědomí o změně firemní kultury.....	55
Obrázek 11: Vlastní pocit změny	56
Obrázek 12: Snadnost přístupu k informacím pro dobré odvedení práce	58
Obrázek 13: Dostatek vzdělání.....	58
Obrázek 14: Spolupráce mezi odděleními.....	59
Obrázek 15: Spolupráce s nadřízeným	60
Obrázek 16: Týmová spolupráce na dosažení cílů	60
Obrázek 17: Hodnocení jednání firmy vůči zaměstnancům.....	62
Obrázek 18: Největší důraz ve firmě	63
Obrázek 19: Nejmenší důraz ve firmě	63
Obrázek 20 Vedení společnosti zapojuje ostatní zaměstnance do důležitých rozhodnutí a jejich naplnění	64
Obrázek 21: Podpora ze strany vedení společnosti k týmové spolupráci	65
Obrázek 22: Dostatek samostatného rozhodování a svobody k výběru cesty ke splnění úkolu	65
Obrázek 23: Ti, kdo rozhodují mají blízko k lidem, kteří jsou v první linii ve styku se zákazníkem	66
Obrázek 24: Firma vytváří inovace pro zvýšení hodnoty pro zákazníka	68
Obrázek 25: Jak rychle reaguje firma na změnu trhu	68
Obrázek 26: Jak správně reaguje firma na změnu trhu	69

Úvod

Stejně jako každá společnost, každá skupina lidí i každá rodina má svou vlastní kulturu, podle které se chová, má svou kulturu i každá firma. Firemní kulturu, kterou si sama vytváří a mění. Většina lidí si pod pojmem firemní kultura zřejmě představí to, co běžný zákazník vidí očima – logo, barvy, oblečení personálu. To ale zdaleka není všechno. Primárně se firemní kultura točí kolem zaměstnanců, kteří dodržují firemní normy, oblékají firemní barvy, plní firemní cíle a strategie nebo dodržují firemní hodnoty.

Téměř každý stráví polovinu svého života prací, a proto je firemní kultura velmi důležitým prvkem nejen pro prezentaci firmy před zákazníky, ale především pro zaměstnance, kteří v podniku pracují. Nikdo nechce zaměstnání, ve kterém se necítí dobře nebo kde nesouhlasí s postoji a pravidly firmy. Ještě před vypuknutím ekonomické krize spojené s pandemií v roce 2020, byla v České republice jedna z nejnižších nezaměstnaností v historii. A právě toto je okamžik, kdy si firma musí své zaměstnance doslova hýčkat, protože hledat nové uchazeče za nespokojené zaměstnance, kteří odejdou pracovat jinde, je pro firmu v takové situaci na trhu práce, velmi obtížné. Strach o ztrátu zaměstnanců není samozřejmě jediný důvod, proč by se firma měla zabývat organizační kulturou. Spokojený zaměstnanec, který je ztotožněný s hodnotami společnosti, přijímá firemní strategii a chce se podílet na firemních cílech, je pro podnik nejlepší cestou k úspěchu a plnění zadaných cílů. Vzhledem k tomu, že pracovní cíle na rok 2021 nejsou pro vybranou společnost vůbec malé, je dobré pracovní nasazení a spokojenost zaměstnanců velmi důležitým předpokladem.

Cílem diplomové práce je zhodnotit jakým způsobem vnímají firemní kulturu manažeři vybrané společnosti působící v segmentu poskytování pojišťovacích služeb. Základní výzkumnou otázkou je, do jaké míry se manažeři ztotožňují s hodnotami nové firemní kultury a jak jsou s pracovním prostředím ve firmě spokojeni.

V rámci hlavního cíle a základní výzkumné otázky jsou řešeny 4 výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1 je zaměřena na vnímání pracovního prostředí a spolupráce v rámci společnosti.

Výzkumná otázka č. 2 se zaměřuje na loajalitu zaměstnanců vůči společnosti před a po deklarované změně firemní kultury společnosti.

Výzkumná otázka č. 3 řeší problematiku vnímání vedení společnosti respondenty (manažery základní a střední úrovně).

Výzkumná otázka č. 4 se týká problematiky vnímání firmy ve vztahu k vnějšmu prostředí, opět pohledem respondentů, jimiž jsou manažeři střední úrovně.

Samotný průzkum mezi zaměstnanci proběhl ve spolupráci s vedením společnosti, kde autorka v současné době pracuje. Výsledky výzkumu jsou vedením společnosti vnímány jako užitečné a využitelné pro další rozvoj a směřování firemní kultury. Téma firemní kultury je pro společnost velmi aktuální především z důvodu nedávné reorganizace podniku spojené s fúzí, která sebou přinesla také deklarovanou změnu firemní kultury. Kvalitativní průzkum byl proveden formou osobních strukturovaných rozhovorů.

První kapitola je věnována aspektům firemní kultury, především pak jejímu výzkumu, prvkům a změnám ve firemní kultuře. S problematikou firemní kultury v rámci této diplomové práce úzce souvisí řízení lidských zdrojů, kterým je věnována samostatná kapitola 2. Autorka považuje za důležité pro další výzkum a koncepci dotazníku zdůraznit v kontextu firemní kultury především prvky strategie řízení lidských zdrojů, forem vedení a manažerských rolí. Ve třetí kapitole autorka představuje společnost působící v segmentu poskytování pojišťovacích služeb, definuje specifika a charakteristiky jejího manažerského systému. Věnuje se změnám, kterými společnost v nedávné minulosti prošla a na něž ve svém výzkumu reaguje. Čtvrtá kapitola je věnována již samotné diagnostice firemní kultury, především pak metodám a způsobu kvalitativního výzkumu. Výsledkem této kapitoly **je návrh vlastního výzkumu představený v páté kapitole, jehož prostřednictvím autorka plní cíl práce a odpovídá na výzkumné otázky.** Šestá kapitola přehledně shrnuje výstupy provedeného výzkumu, které jsou vzápětí vyhodnoceny. Závěr práce pak kromě samotných výsledků obsahuje také doporučení, která vyplývají z výsledků kvalitativního šetření mezi manažery základní a střední úrovně.

1. Firemní kultura

Firemní kultura je jedinečným systémem každého podniku. Obecně lze říci, že se jedná o soubor různých názorů, postojů a představ, který určuje chování a jednání pracovníků organizace. Definice firemní kultury je široká škála. Za výstižnou je považována následující: Organizační kultura je v podstatě soubor obecně sdílených hodnot, předpokladů a norem, které ovlivňují jednání lidí v organizaci a odrážejí se v praxi – v tom „jak to u nás děláme“ (jak se vykonává práce) a „jak jednáme“ (jak zacházíme s lidmi) (Čopíková a kol., 2015).

1.1 Význam firemní kultury

Obecně se od sebe různé definice pojmu firemní kultura moc neliší. Pod tímto pojmem se nejčastěji prezentuje vizuální stránka společnosti jako je sídlo firmy, logo, design výrobků apod., dále je to chování a vystupování zaměstnanců ať už k obchodním partnerům nebo k zákazníkům. V neposlední řadě je to také reputace společnosti (to, jak se o firmě běžně mluví). Nejčastějšími definicemi jsou např.:

- Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členům organizace (Lukášová, 2010).
- Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají (Lukášová, 2010).

1.2 Prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury představují základní komponenty. Nejsou však uváděny jednotně, proto jsou níže uvedeny nejčastěji se vyskytující, které uvádí A. Čopíková a kol. (2015):

- Základní přesvědčení
- Organizační hodnoty
- Normy chování
- Historiky a mýty

- Zvyky, rituály, ceremoniály
- Hrdinové
- Firemní architektura a vybavení

Na prvky organizační struktury je nutno nahlížet jako na:

- základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev;
- indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v porovnání, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury;
- nástroj předávání a utváření organizační kultury (Lukášová, 2010).

Hodnoty a normy, které jsou základem firemní kultury jsou zpravidla formovány čtyřmi způsoby. Prvním z nich je prostřednictvím vůdců, kteří hodnoty a normy formulovali již v minulosti. Druhým způsobem je utváření kultury kolem kritických událostí. Důležitých událostí, z nichž plyne poučení. Třetím způsobem je vyvíjení firemní kultury z potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace. Posledním způsobem je utváření uvnitř organizace, kdy vnější prostředí vyvíjí tlak na organizaci, která se mu musí přizpůsobit (Amstrong, 2009).

1.2.1 Základní přesvědčení

Jedná se názory a postoje k fungování reality v podniku, které jsou pro jedince naprosto samozřejmé a nezpochybnitelné. Tato přesvědčení jsou automatická a hluboce zakořeněná v pracovním životě zaměstnanců. Jsou proto skvěle odolná vůči jakékoliv změně a jsou natolik samozřejmá, že diskuse o jejich změně je téměř nemístná. Edgar Schein, přední autor zabývající se problematikou organizační kultury, považuje základní přesvědčení za jádro kultury ovlivňující kognitivní procesy příslušníků dané kultury (Lukášová, 2010). Zdrojem tohoto přesvědčení je opakovaně fungující řešení určitého problému nebo situace. Pokud určitý způsob myšlení a chování vede k úspěšnému výsledku, lidé se sami postupně přesvědčí a věří, že věci takto fungují a z hypotézy se stává dogma.

Edgar Schein rozděluje základní přesvědčení do 3 hlavních kategorií. První z nich je přesvědčení týkající se přežití a adaptace na vnější prostředí, které se vztahují především

k misi a strategii organizace, metodám, kterými by mělo být dosahováno stanovených cílů, korektivním opatřením v případě nenaplnění cílů apod (Lukášová, 2010). Druhá kategorie obsahuje přesvědčení, které se vztahuje k interní integraci. Toto je zaměřeno především na vnitřní prostředí a lidi uvnitř organizace jako je například míra blízkosti a důvěry mezi jednotlivými pracovníky. Poslední kategorií je přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů reflektující širší prostředí, ve kterém skupina/organizace existuje (Lukášová, 2010).

1.2.2 Organizační hodnoty

Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujmají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné (Lukášová, 2010). Hodnoty jsou považovány za samotné jádro společnosti, které slouží jako klíčový nástroj pro vytváření firemní kultury. Firma, která má stanovené hodnoty je zpravidla často komunikuje uvnitř organizace a uvádí je v etickém kodexu či své filozofii. Za účelem vytváření image jsou hodnoty často prezentovány i navenek. V realitě se však může stát, že zaměstnanci se neztotožňují s managementem deklarovanými hodnotami nebo z jiného důvodu existuje nesoulad mezi hodnotami zastávanými a deklarovanými.

1.2.3 Normy chování

Zde se jedná o nepsané zásady a pravidla chování. Nejedná se o žádné závazné normy nýbrž o neformální zásady, které jsou členy skupin vyžadovány a jejichž nedodržování je skupinami nepřijatelné. Pokud chtějí být členové přijaty skupinou, je třeba chovat se v souladu s danými zásadami chování. V tomto případě se nejedná pouze o chování vůči ostatním členům, ale také o kvalitu odvedené práce, rychlost práce, vystupování vůči zákazníkům nebo styl a rychlost komunikace vůči ostatním kolegům. Pro organizaci mají skupinové normy chování zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není přijatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Je-li jejich obsah takový, že podporuje výkonnost organizace, snižuje se nutnost vytvářet formální kontrolní systém (Lukášová, 2010). Mezi typické normy chování patří, jak

manažeři zacházejí se členy jejich týmů, převládající pracovní morálka nebo například loajalita zaměstnanců (Amstrong, 2009).

1.2.4 Historiky a mýty

Příbarvené příběhy odehrávající se v minulosti, které pramení ze skutečných událostí. Tak, jako každé historiky, i ty firemní jsou podávány rozdílným způsobem. Historiky jsou pro členy firmy jednoduše zapamatovatelné a emocionálně zajímavé, slouží proto jako významným nástrojem pro předávání kultury v organizaci. Mýty představují jeden ze způsobů, jak si lidé ve firmě vysvětlují žádoucí či nežádoucí chování. Mýty nejsou postaveny na žádném racionálním základě, a proto tak často vznikají mýty např. o fungující manažerské metodě, jejíž skutečné výsledky nikdy nikdo nezkoumal. Může se také jednat o čistě smyšlené příběhy, které si lidé vypráví mezi sebou.

1.2.5 Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály, ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity (Lukášová, 2010). Mezi zvyky lze zařadit společné vánoční večírky, oslavy narozenin, opakující se sportovní akce, předávání dáreků při odchodu nebo povýšení apod. Rituály jsou stejně jako zvyky zažitě způsoby chování, které mají navíc symbolickou hodnotu. Symbolikou může být stále stejné místo, pokaždé stejný čas jako je například rituál zdravení. Ceremoniály jsou slavnostní a předem připravené události, které se konají pouze při speciálních nebo výjimečných příležitostech. Ceremoniálem může být například oslava velkého úspěchu. V lidech tyto příležitosti zanechávají velký emocionální zážitek.

1.2.6 Hrdinové

Hrdinové byly v rámci firemní kultury zdůrazňováni především v 80. letech minulého století. I dnes je však těmto firemním osobnostem přikládán význam. Většinou je na tyto

hrdiny vzpomínáno jako na zakladatele organizací a základních hodnot podniku. Pro pracovníky v organizaci plní hrdinové důležité funkce:

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance;
- poskytují modelové chování;
- nastolují vysoké standardy výkonu;
- symbolizují organizaci vnějšimu světu;
- udržují a posilují jedinečnost organizace;
- motivují zaměstnance (Lukášová, 2010).

1.2.7 Firemní architektura a vybavení

V dnešní době, kdy je na trhu obrovská konkurence a zákazníci jsou přímo zaplaveni obrovským množstvím informací, se často rozhodují podle image firmy. Proto je firmami kladen vysoký důraz na vnější vzhled. Vzhled vnitřních prostor a budov nemá však vliv jen na vnější prostředí, ale také na vnitřní identitu firmy, která je důležitá pro pracovníky. Architektura a prostory, které pracovníci využívají pro sebe mohou mít význam sjednocujícího symbolu, který například odráží tradice firmy.

1.3 Firemní kultura a její změna

Vytvořit strategii firemní kultury, která bude podporovat výkonnost je velmi náročným manažerským úkolem. Kulturní signály, které jsou uvnitř firmy vysílány jsou pro manažery velmi těžko zaznamatelné. Na tyto signály má totiž vliv nespočetné množství vnitřních i vnějších jevů. Velmi často je diskutováno, do jaké míry je vůbec reálné firemní kulturu řízeně vytvářet a měnit. Konstatování, že organizační kulturu cíleně ovlivňovat a měnit lze, ovšem neznamená, že s kulturou lze jednoduše manipulovat. Žádoucí kultury nelze dosáhnout prostřednictvím zavedení jednoho systému či realizací několika opatření. Utváření obsahu organizační kultury je záležitostí obtížnou a dlouhodobou. Má-li mít žádoucí efekt, vyžaduje, aby management organizace věnoval kulturním aspektům řízení permanentní pozornost a aby se rozvojem žádoucí kultury organizace zabýval systematicky, cíleně a s využitím efektivních postupů (Lukášová, 2010).

Změnu firemní kultury můžeme rozdělit do čtyř typů, které se navzájem mohou protínat.

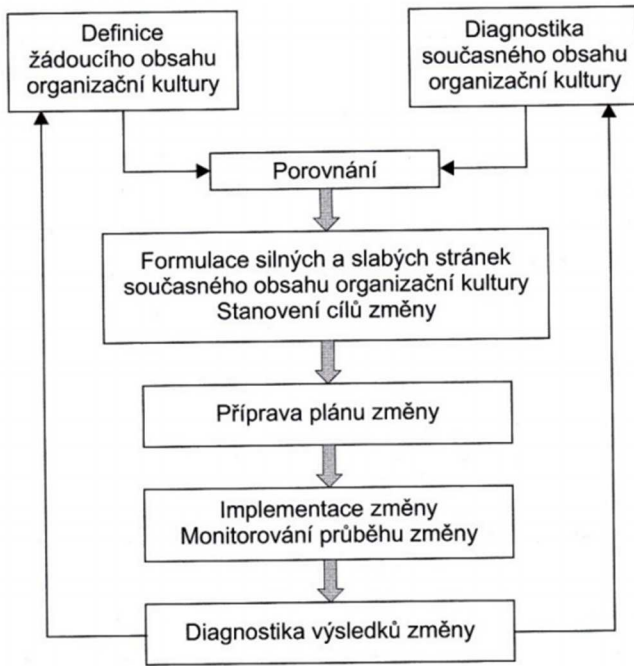
- Revoluční a evoluční změna
- Primární a doprovodná změna

Revoluční změna může být označována také jako transformační či strategická. Jedná se o změnu, která je prováděna z důvodu silného vnějšího nebo vnitřního tlaku. Vnější tlakem lze považovat například změnu prostředí, vnitřním tlakem například záporné hospodářské výsledky. Evoluční změna se zpravidla provádí, pokud chce firma něco vylepšit, proto se tyto změny většinou týkají pouze některých problémových částí organizace jako je například větší orientace na zákazníka. Primární změna firemní kultury je aplikována v případě, kdy kultura organizace poškozuje její výkonnost a je tak hlavním důvodem organizačních problémů. Doprovodná změna bývá prováděna v případě jiných typů organizačních změn. Jinak řečeno, když úspěšná realizace jiné změny vyžaduje změnu firemní kultury.

1.3.1 Model změny firemní kultury

Stejně jako každý jiný proces změny má své metody a postupy, je tomu tak i u změny firemní kultury. Doporučován je následující postup:

- Definovat žádoucí obsah organizační kultury.
- Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.
- Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury a:
 - identifikovat rozdíly;
 - formulovat silné a slabé stránky současné kultury;
 - stanovit cíle změny.
- Připravit plán změny.
- Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.
- Provést diagnostiku výsledků změn (Lukášová, 2010).



Obrázek 1: Model změny organizační kultury
Zdroj: Lukášová, 2010

2. Lidské zdroje

Nejcennějším zdrojem každé organizace jsou právě lidské zdroje. Tento zdroj představují lidé v pracovním procesu, kteří jsou schopni seberealizovat se v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Lidské zdroje, které tvoří organizaci, uvádějí do pohybu materiální, finanční i informační zdroje, jsou determinanty jejich využívání a pro organizace představují ten nejcennější a nejnákladnější zdroj. Jsou důležitým prvkem tvorby hodnot (Čopíková a kol., 2015).

Pokud se organizace chce stát úspěšnou, prosperující společností s dynamickým vývojem a dobrou konkurenceschopností, potřebuje kvalitní lidské zdroje. Bez lidí by organizace nikdy fungovat nemohla. Nevznikaly by cíle a plány organizace, nebyly by rozdělené finanční zdroje, navrhnuté produkty, nikdo by neposkytoval služby a nekontroloval kvalitu výroby.

Autoři jako např. (Bláha a spol., 2005) uvádějí sedm základních rysů lidských zdrojů, které jsou pro firemní kulturu a fungující společnost klíčové:

- Uvědomovat si a vyvozovat důsledky ze situací, ve kterých se lidé nacházejí.
- Rozpoznat silné a slabé stránky organizačních procesů. Nalézt jejich původ, díky čemuž jsou schopni ovlivnit potencionální důsledky.
- Pomocí svých nabytých zkušeností a poznatků vykonávat odborné a kreativní úkoly.
- Dosahovat firemních cílů, případně přinášet i oběti, při snaze jejich dosažení.
- Vést k čínorodosti své kolegy a ovlivňovat jejich využívání při dosahování podnikových cílů.
- Zakročit při neobvyklé situaci a zabránit možným ztrátám.
- Spojit se v krizové situaci a pracovat jako celek pro její vyřešení.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management) je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení organizačních cílů (Amstrong, 2007). Obecně je pojem řízení lidských zdrojů chápán jako soubor

manažerských činností sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a jejich motivaci k výsledkům vedoucích ke splnění cílů organizace.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů (Koubek, 2009):

- Zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování týmu, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů v každé společnosti je dobře fungující, prosperující společnost s dlouhodobým výkonem. Tento cíl je závislý na několika faktorech. Pro zaručení výkonné společnosti je důležité dokonalé propojování a maximální využívání finančních, informačních, lidských a materiálních zdrojů.



Obrázek 2: Řízení lidských zdrojů
Zdroj: Koubek (2009)

2.2 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů neboli také personální strategie ukazuje směr, kterým chce organizace jít ve vztahu ke svému okolí. Jedná se o proces určování záměrů a přerozdělování nebo spojování zdrojů. Základním cílem strategického řízení lidských zdrojů i personální strategie je, aby organizace měla kompetentní, motivované a angažované zaměstnance, aby cíle nebyly v rozporu se zákony, veřejnými zájmy a etickými principy (Čopíková a kol., 2015). Další cíle lze rozdělit na dvě skupiny. První skupinou je vertikální integrace, kam lze zařadit návaznost a propojení strategie organizace s personální strategií a firemní kulturou. Druhou skupinou je horizontální integrace, která se zabývá provázaností a koordinací jednotlivých firemních procesů v oblasti personálních činností.

2.3 Management

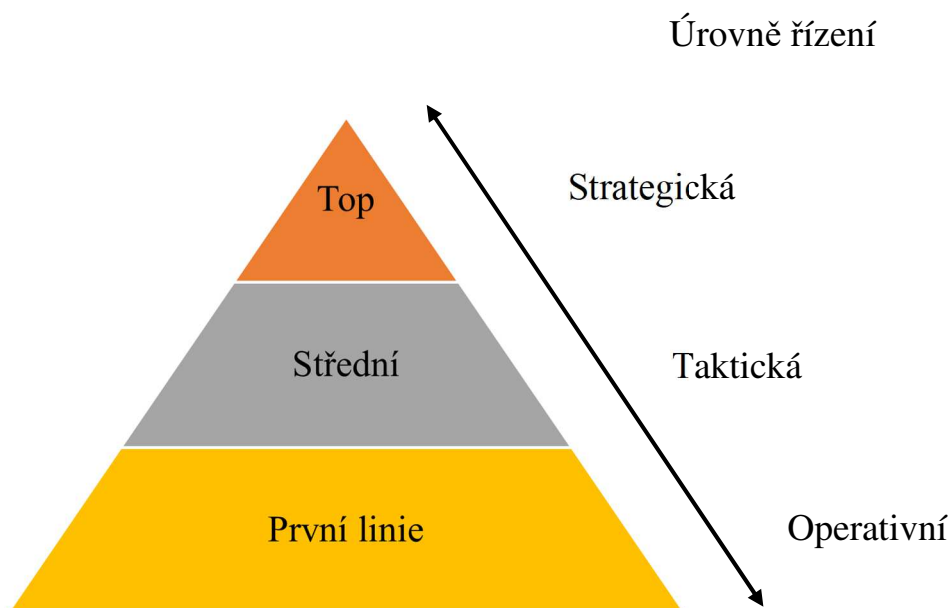
Management, původem z anglického slovesa *to manage* = řídit nebo vést, obsahuje souhrn všech činností, které je nezbytné udělat pro chod organizace. Typické rysy soudobého managementu lze charakterizovat následovně: Jde o specifické aktivity, zaměřené a působící na lidi tak, aby lidé (pracovníci, zaměstnanci) udělali to, co je třeba. Řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí (Veber, 2009).

Manažerské aktivity jsou s ohledem na charakter a časové hledisko rozdělovány na:

- **Strategické řízení** – tyto manažerské aktivity jsou realizovány vrcholovou úrovní managementu. V případě menších podniků se často jedná přímo o vlastníky. Obsahem jsou klíčové faktory fungování a mají dlouhodobý charakter, zpravidla to bývá 3 až 5 let.
- **Taktické řízení** – jedná se o aktivity, které směřují k realizaci strategických cílů obvykle v časovém horizontu jednoho roku. Mezi nejčastější nástroje taktického řízení se řadí rozpočty, roční plány apod.
- **Operativní řízení** – jedná se o manažerské aktivity směřující k naplnění taktických záměrů. Nejčastějšími nástroji jsou operativní plány, které mají krátké časové období, maximálně čtvrtletí.

Dostatečná kvalita manažera je pro podnik životu důležitá. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd. (Veber, 2009). Tak, jak se postupně organizace zvětšovaly, tak se zvyšovaly požadavky na členění managementu. Proto obdobně jako samotný management jsou rozdělováni i manažeři a jejich úlohy v podniku:

- Vrcholoví manažeři – jsou nejdůležitější skupinou pracovníků, neboť na jejich práci závisí konečné výsledky podniku. Zpravidla bývají odděleni od organizace a přebírají odpovědnost za vlastníky. Vrcholoví manažeři vytvářejí koncepce, koordinují a dohlížejí na všechny činnosti.
- Střední manažeři – jedná se o daleko početnější a rozmanitější skupinu pracovníků. Největším podílem jejich práce je získávání a předávání informací. Většinou jde o vedoucí pracovníky různých útvarů, oddělení atd. K úkolům středního managementu nejčastěji patří: organizování práce, vedení podřízených, kontrola a hodnocení výsledků.
- Manažeři první linie – základní a nejnižší úroveň manažerské pozice, která zahrnuje vedoucí směn, mistry, vedoucí týmů apod. Tato pozice je o jeden stupeň nad pozicemi výkonných pracovníků.



Obrázek 3: Hierarchie managementu
Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.1 Role manažera

Některé obecné zásady manažerské práce jsou jednotné pro všechny manažery bez ohledu na typ organizace či manažerskou linii. K těmto zásadám patří:

- Prevence
- Orientace na zákazníka
- Stanovování priorit

Vždy platí, že čím dříve je zjištěn potenciální problém, tím menší budou ekonomické důsledky. Opatření bránící výskytu jevu, který je nežádoucí, je vždy ekonomicky výhodnější než případné ztráty s ním spojené. Existují obory, kde princip prevence nelze ignorovat. Jedná se například o bezpečnost práce, environmentální prostředí apod. Charakter prevence by měly mít i aktivity zaměřené na pravidelné mapování situace firmy z hlediska její finanční situace, vývoje výkonů atd. Jakékoli výkyvy či anomálie by měl management podrobit podrobnější prověrce a případně by měl přijmout různá nápravná opatření (Veber, 2009).

Orientací na zákazníka management potažmo firma říká, že zákazník je vždy na prvním místě a je tou nejdůležitější osobou v organizaci. Každá organizace usiluje o splnění zákaznickových představ a o jeho dlouhodobou věrnost. Na samotném manažerovi je, aby se zabýval všemi příznaky, které signalizují reálnou i potenciální nespokojenost zákazníka. Proto je v zásadních rozhodnutích nutné mít na prvním místě na paměti, jaký vliv bude mít rozhodnutí na zákazníka.

Ne každá činnost, kterou manažer vykonává, je stejně důležitá. Proto je třeba důkladně rozlišovat, co je méně či více významné pro fungování organizace či přímo řízených týmů a stanovovat tak priority jednotlivých činností.

2.3.2 Činnosti manažera

Mezi základní manažerské činnosti bezpochyby patří rozhodování. Každý, kdo přijme chybné rozhodnutí, si následky nese sám. Avšak přijme-li chybné rozhodnutí manažer, může to mít fatální následky pro celou organizaci. K další denně využívané činnosti patří

komunikování. Manažeři se také neobejdou bez plánování, práce s lidmi, kontroly nebo organizování.



Obrázek 4: Manažerské činnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

2.4 Vedení vs. řízení

Každý manažer zastává v organizaci funkci, se kterou je spojeno plnění určitých úloh. Role manažera má ve společnosti zvláštní formální titul a odpovídá za výkony i produktivitu svých podřízených pracovníků. Manažerské řízení se především týká plánování, organizování, koordinování, přikazování a kontrolování aktivit personálu. Na druhé straně vedoucí usilují o ovlivňování a vedení ostatních sledováním jednotlivých cílů nebo vizí budoucnosti a stimulují je, aby je chtěli následovat (Brooks, 2003). Vedení nemusí mít nutně souvislost s hierarchií resp. s rolí manažera. Nicméně asi každý manažer má v sobě v různé míře rysy vůdce. Lidé byli po staletí fascinováni vůdcovskými osobnostmi a jejich charakterem. Výzkum vůdcovství je rozdělován do následujících tří teorií.

Tabulka 1: Teorie výzkumu vůdcovství

Teorie povahových rysů	Behaviorální teorie	Situační teorie
Klade důraz na osobní charakteristiky vůdců.	Klade důraz na chování vůdců včetně jejich stylu vedení.	Klade důraz na vůdce v souvislosti nebo v situaci, ve které vedou.

Zdroj: Brooks, 2003

Teorie povahových rysů byla aplikována především v dobách historicky významných vůdců. Povahové rysy jednotlivce zahrnovaly rysy fyzické jako je například výška, rysy sociální jako je zázemí jednotlivce a rysy čistě povahové.

Behaviorální teorie nebo také teorie chování je dnes neopomíjenou teorií. Počátky behaviorismu jako psychologického směru sahají k počátkům 20. století. Dnes je pojem

behavioralismus velmi známý také ve spojení behaviorální ekonomie. Představuje chování založené na pocitech, vlastnostech a emocích bez známek racionálního vzorce. Behaviorální teorie ve spojení s vedením zkoumá přístup chování, které ovlivňuje výkon a motivaci podřízených. Nejvíce je kladen důraz na styl vedení. Dle studií, které proběhly ve čtyřicátých a padesátých letech minulého století jsou dva základní typy chování vůdců. První z nich je chování iniciující systém, které se soustřeďuje na dosažení cílů a zahrnuje čistý dohled a vyjasnění úlohy, plánování práce a orientaci ve výsledcích. Druhým typem je chování uvažující, které povzbuzuje spolupráci a soustřeďuje se na podpůrnou síť, kupí prosperitu a udržuje uspokojení z práce (Brooks, 2003). Tyto dva typy chování by bylo možné rozdělit také jako orientaci na úkol a orientaci na lidi.

Situační teorie představuje kombinaci některých hledisek behaviorální teorie a teorie povahových rysů s úvahou různých situací. Situace jsou od sebe odlišovány v oblasti vztahů vedoucího a členů skupiny, strukturou řešeného úkolu a konkrétním postavením vůdce.

2.5 Formy vedení

Bližším zkoumáním oblasti vedení bylo definováno šest forem vedení, které představují stupně manažerského vývoje a lze do nich manažery rozdělit. Tabulky č. 2 ukazuje jednotlivé formy včetně jejich charakteristik. Každá forma má jiný pohled na organizaci, pracovní prostředí, vztahy s podřízenými i management společnosti.

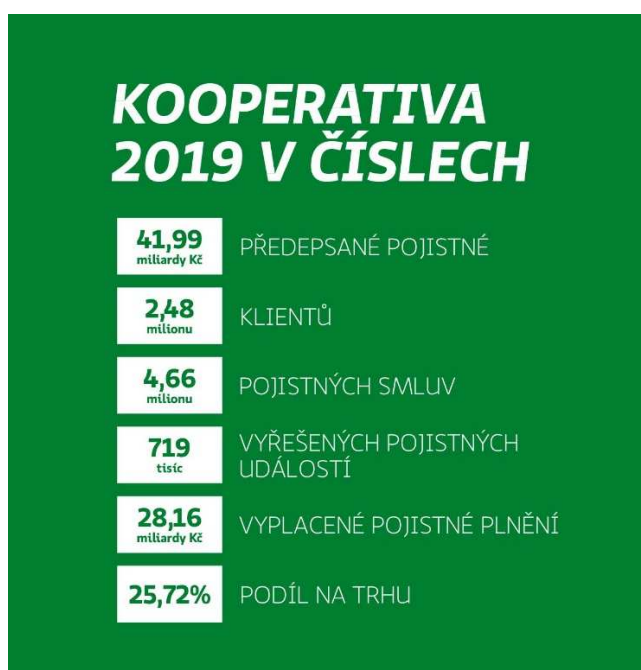
Tabulka 2: Formy vedení a jejich charakteristiky

Stav vývoje	Forma	Charakteristiky stylu
1	Oportunista	<ul style="list-style-type: none"> • krátkodobý pohled na konkrétní věci • manipulující, klamavý, nepřátelský, nedůvěřující, nezávislá moc • odmítá zpětnou vazbu a vinu svaluje na okolí • nespolehlivý v etických normách, chová se stereotypně, trestá na základě „oko za oko“
2	Diplomat	<ul style="list-style-type: none"> • vyhýbá se konfliktům, chrání si tvář • konformista, pracuje podle norem • sounáležitost, prestiž, je loajální vůči skupině
3	Technik	<ul style="list-style-type: none"> • řeší problém, je logický, příčina a účinek • sebekritický, dogmatický, meritokratický • hledá účinnost nebo dokonalost
4	Úspěšný	<ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobé cíle, cítí se jako iniciátor • vítá zpětnou vazbu, hledá vzájemnost • oceňuje složitost, ale je nevšímavý k subjektivitě za objektivitou • má pocit viny, když selže ve svých standardech
5	Stratég	<ul style="list-style-type: none"> • kreativní, v řešení konfliktů rozhodný • princip, teorie, úsudek jej úspěšně informují v rozhodování • orientován v procesu a v cílech • vědom si paradoxu a protikladu • relativista, individualita, existenciální humor • vědom si formy a pohledu na svět
6	Kouzelník	<ul style="list-style-type: none"> • hledá účast v historických nebo duchovních transformacích, tvůrce mýtických příběhů • dává situacím nové formulace, nevšímavý k opakům • zkoumá činnosti, souhra intuice, myšlení činnosti a účinku

Zdroj: Brooks, 2003

3. Charakteristika vybrané společnosti

Společnost Kooperativa pojišťovna a.s. je univerzální pojišťovnou, která se zabývá pojištěním v oblasti osob, majetku i podnikatelů. Pojišťovna vznikla v roce 1991. V Československu se tehdy jednalo o první soukromou pojišťovnu. Kooperativa má rakouskou mateřskou společnost se sídlem ve Vídni. Skupina Vienna Insurance Group (VIG) vznikla již v roce 1824 a dnes provozuje více než 50 pojišťoven ve 25 zemích nejen v Evropě. Aktuálně má pojišťovna Kooperativa přes 4 tisíce zaměstnanců a stará se o 2,48 milionů klientů. Začátkem roku 2019 byla završena poslední plánovaná fúze v rámci projektu podpory bankopojištění. Vienna Insurance Group sloučila svou českou bankopojišťovací společnost Pojišťovna České spořitelny, a.s., s další dceřinou společností koncernu VIG, pojišťovnou Kooperativa pojišťovna, a.s. Pojišťovna Kooperativa se tak k 1. 1. 2019 stala jedničkou českého pojistného trhu (Tisková zpráva Kooperativa, 2019).



Obrázek 5: Výsledky společnosti za rok 2019
Zdroj: Výroční zpráva Kooperativa (2020)

3.1 Firemní kultura společnosti

Koncem roku 2018 se ve společnosti začala prezentovat nová firemní kultura, která vznikla jako příprava pro sloučení společností Kooperativa pojišťovna a Pojišťovna České

spořitelny. Heslem nové podnikové kultury se stalo slovo „MY“, které symbolizuje jednotnou skupinovou firemní kulturu pro společnosti Kooperativa pojišťovna, Pojišťovna České spořitelny a Česká podnikatelská pojišťovna, která je dceřinou společností pojišťovny Kooperativa. Firemní kultura je proto jednotně prezentována za celou skupinu VIG.

3.1.1 Poslání VIG

Poslání skupiny VIG prezentují tři body. Prvním z nich je **odpovědnost**, protože dohromady se výše zmíněné tři pojišťovny z pohledu pojištění starají o kvalitu života více než 10 miliónů lidí. Dalším z bodů poslání je **ochrana**, kdy společnosti dohromady chrání hodnoty více než půl miliónu firem a institucí v České republice. Posledním z bodů poslání je **bezpečí a klid**. Skrze pojištění se skupina snaží zajistit co největšímu počtu lidí pocit bezpečí a klid myslí, aby si mohli plně užívat vše, na čem jim v životě nejvíce záleží.

3.1.2 Vize VIG

Vize „**My jsme pojištění**.“ jednoznačně cílí na spojení sil tří dobře postavených společností na pojistném trhu pod vedením rakouské společnosti VIG.

3.1.3 Hodnoty VIG

Skupina VIG prezentuje tři hodnoty a principy chování, které jsou zásadní pro všechny tři společnosti. První z nich je **integrita**. Integrita vyžaduje po pracovnících, aby respektovali schválená rozhodnutí, ačkoliv s nimi nemusí souhlasit. Doporučuje, aby veškerá rozhodnutí byla stavěna v maximální míře na faktech a datech. Předpokládá, že základem pro pracovníka je, aby mu okolí důvěřovalo, plnil svá slova a byl konzistentní ve svých postojích a názorech. V neposlední řadě žádá po pracovnících, aby bez ohledu na pozici dokázali vždy poskytnout rychlou a objektivní zpětnou vazbu.

Druhou hodnotou je **mistrovství**, které znázorňuje člověka jako profesionála, který chce být nejlepší v tom, co dělá. Pracovníka, který se stále vzdělává a umí se poučit z chyb, za které nese odpovědnost. Člověka, který inspiruje ostatní, šíří kolem sebe pozitivní energii a má vysokou míru sebeřízení a disciplíny.

Poslední hodnotou je **autonomie**, která klade důraz na to, aby se pracovníci řídili pravidly společnosti a přijímali je dobrovolně. Aby měli přehled o svých pravomocech a nepřekračovali jejich meze.

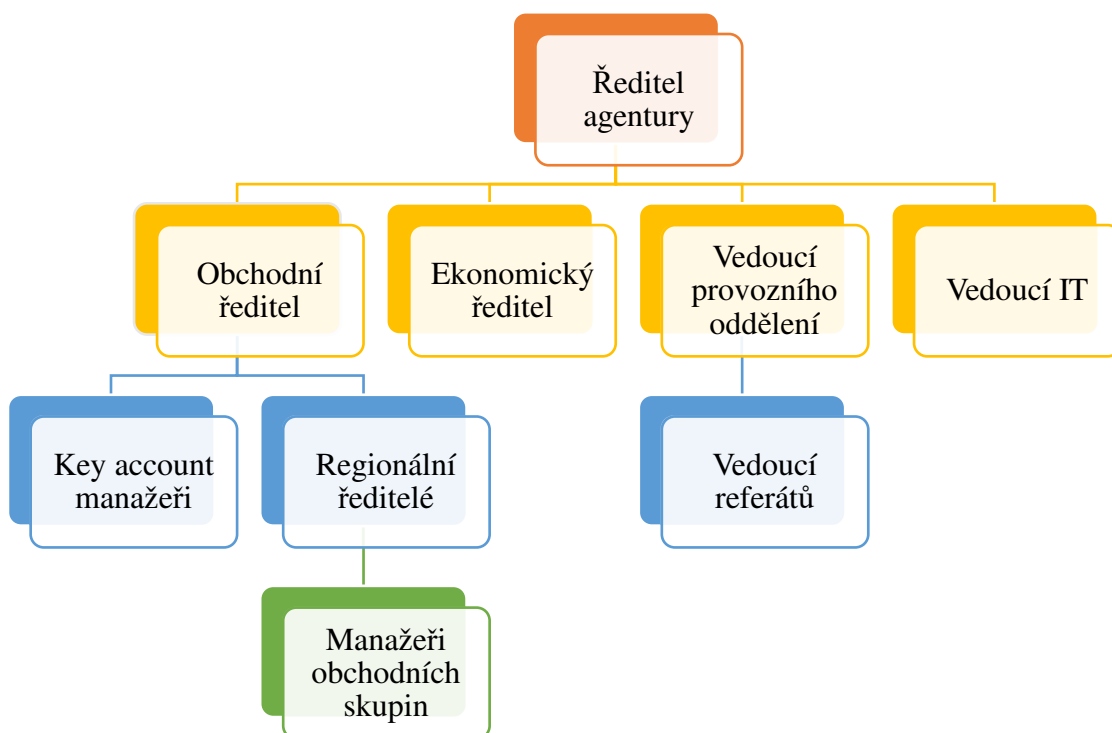
3.2 Struktura společnosti

Společnost Kooperativa pojišťovna, a.s. je na území České republiky rozdělena na 8 tzv. agentur:

- Agentura Praha
- Agentura střední Čechy
- Agentura severní Čechy
- Agentura západní Čechy
- Agentura jižní Čechy a vysočina
- Agentura východní Čechy
- Agentura severní Morava
- Agentura jižní Morava

Každá z agentur má svého vlastního ředitele, který svou funkcí a kompetencemi téměř supluje roli top managementu. Ředitel agentury má ve svém týmu obchodního ředitele, který se se svými lidmi nejvíce podílí na plnění výkonových plánů. Obchodní ředitel řídí dvě externí a interní část obchodu. Do interní části patří přímí zaměstnanci, zprostředkovatelé a manažeři, který pracují výhradně pro pojišťovnu Kooperativa. Do externí části jsou zařazeni partneři, síť finančních poradců, kteří spolupracují nejen s pojišťovnou Kooperativa. Dalším z týmu vedení agentury je ekonomický ředitel, který se svými podřízenými zabezpečuje provoz agentury po ekonomické a finanční stránce. Předposledním členem týmu vedení je vedoucí provozního oddělení. Lidé z provozního oddělení se starají a produktovou podporu a upisují velké nebo nestandardní obchody. Každá skupina produktů má svého vedoucího referátu. Posledním členem je vedoucí IT, který se svými lidmi zabezpečuje síť a techniku nejen pro agenturu, ale i pro kanceláře s manažery a obchodníky, kteří spadají pod danou agenturu.

Agentury působí dle svého názvu na různých územích České republiky. Ve svém geografickém území mají jednotlivé oblasti s kanceláři. Tato část kanceláří patří do struktury pod obchodního ředitele. Obchodní ředitel má svůj nejužší tým asistentů, který s ním sdílí kancelář na agentuře. Poté má dvě části důležitých pracovníků, kteří zastřešují interní a externí část obchodu. Za externí část jsou to tzv. Key account manažeři, kteří mají na starost klíčové partnery z obchodních sítí. Za interní část jsou to regionální ředitelé, kteří mají na starost svou oblast s manažery skupin a jednotlivými obchodníky, kteří pracují výhradně pro pojišťovnu Kooperativa.



Obrázek 6: Manažerská struktura agentury
Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř celá manažerská struktura agentury se skládá ze zaměstnanců vyjma manažerů skupin. Manažeři skupin tvoří nejnižší manažerskou úroveň a mohou pro společnost pracovat v zaměstnaneckém poměru jako manažer obchodní skupiny nebo prostřednictvím smlouvy o obchodním zastoupení na živnostenský list jako manažer externí obchodní skupiny. Ačkoliv na první pohled se zdá, že rozdíl je pouze v názvu, lze najít rozdílů více.

Tabulka 3: Seznam rozdílných parametrů u manažerů skupin

Rozdílné parametry	MOS	MEOS
Prostory kanceláře	Využívá firemní	Platí pronájem i vybavení kanceláře
Přístup k interním informacím	Plný	Omezený
Výše provizí	Nižší	Vyšší
Zaručená mzda	Ano	Ne
Firemní benefity	Ano	Omezené
Pracovní doba	Ano – flexibilní	Ne – vlastní
Dovolená	Omezená	Neomezená
Plnění cílů, plánů	Vyžadováno	Vyžadováno
Nábor obchodníků	Na HPP i ŽL	Pouze na ŽL

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně tak jako manažeři obchodních skupin mohou i jimi řízení pojišťovací poradci pracovat na hlavní pracovní poměr jako zaměstnanci nebo prostřednictvím SmOZ na živnostenský list.

3.3 Agentura střední Čechy

Agentura střední Čechy se pyšní největším interním obchodem ve společnosti. Interní obchod je rozdělen na pět oblastí: Kladno, Mladá Boleslav, Benešov, Beroun a Kolín. Každá oblast má pod sebou několik poboček zpravidla v přilehlých městech. Manažerská struktura tedy obsahuje 5 regionálních ředitelů, kteří mají na starost různý počet manažerů, poradců i poboček.

Tabulka 4: Seznam poboček a manažerů ve středních Čechách

Oblast	Pobočky	Celkový počet manažerů skupin
Kladno	Kladno Mělník 2x Neratovice Rakovník Slaný	6x MOS
Mladá Boleslav	Benátky nad Jizerou Brandýs nad Labem Čelákovice Lysá nad Labem Mladá Boleslav 2x Mnichovo Hradiště Praha Prosek Stará Boleslav	5x MOS 4x MEOS
Benešov	Benešov 2x Sázava Vlašim Říčany 2x	3x MOS 6x MEOS
Beroun	Beroun Dobříš Hořovice Hostivice Praha Anděl Příbram Roztoky Sedlčany	3x MOS 3x MEOS
Kolín	Čáslav Kolín Kutná Hora Milovice Nymburk Poděbrady	4x MOS 1x MEOS

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Diagnostika firemní kultury

Aby byla získána přesná a spolehlivá informace o obsahu firemní kultury v podniku, nelze se spoléhat pouze na subjektivní odhad, ale je nutné udělat diagnostiku organizační kultury. Typickým příkladem, kdy vedení společnosti tyto informace potřebuje, jsou například vývoj firemní strategie, plánování fúze či hledání nedostatečné výkonnosti firmy. Pokud má být diagnostika firemní kultury úspěšná a má managementu přinést potřebné informace, je třeba respektovat všechny zákonitosti aplikovaného vědeckého výzkumu.

Příprava výzkumného projektu by měla zahrnovat několik důležitých rozhodnutí (Lukášová a kol., 2004):

- volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek
- volbu výzkumných metod
- vymezení jednotky analýzy a volbu zpracování dat

U analýzy podnikové kultury můžeme volit ze dvou přístupů – objektivistický a interpretativní. Rozdíl mezi těmito přístupy spočívá v pohledu na firemní kulturu. Objektivistický přístup říká, že sama firma je kulturou, u interpretativního přístupu firma má svoji určitou kulturu.

Nejčastějším předmětem polemiky v oblasti zkoumání firemní kultury je, zda by měla být upřednostněna metoda kvalitativního nebo kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkumné procesy se vyznačují tím, že dotazované osoby odpovídají podle toho, co je dle nich relevantní, ukazují realitu ze svého pohledu. Diagnostik poté vyhledává pravidelně se opakující zodpovězené jevy a data, na jejichž základě formuluje výsledek výzkumu. Nejčastěji používanými metodami v oblasti kvalitativních výzkumů jsou rozhovory nebo pozorování. Kvantitativní postupy jsou založeny na mapování výskytu vybraných jevů. Znaky jevů jsou předem stanoveny a je třeba předem důkladně promyslet jejich podstatu. Respondenti při tomto výzkumu nepopisují svůj vlastní pohled, ale jsou omezeni indikátory výzkumníka. Výhodou je jednodušší sběr dat a jejich analýza. Pro kvantitativní výzkumy jsou nejčastěji používány dotazníkové metody.

Dle účelu analýzy je třeba správně zvolit její jednotky. Pokud chce podnik posoudit již zavedené určité strategie, je doporučováno, aby analýza organizační struktury byla provedena na úrovni systému, tedy chování organizace jako celku. Pokud je diagnostika organizační kultury prováděna z důvodu výkonnostních problémů v organizaci, pak analýza na úrovni organizace jako celku nestačí – je třeba analyzovat také kulturu jednotlivých útvarů či oddělení a identifikovat sílu a obsah jednotlivých subkultur (Lukášová a kol., 2004). Pokud je zkoumán pouze útvar či malý podnik, měl by být zkoumaný soubor co nejširší, jinak řečeno, měli by být dotázáni všichni členové. V případě, že je analyzována velká organizace, je třeba vybrat reprezentativní zkoumaný soubor, který je dostatečně velký.

Měřením neboli analýzou firemní kultury se dnes profesionálně zabývají společnosti po celém světě. Poskytují svým klientům – dalším firmám své služby kvalitativní i kvantitativní diagnostiky. V rámci měření organizační kultury poskytují pomocí dotazníkového šetření přehled o aktuálním stavu firemní kultury, jehož výsledky mají vést ke zlepšení prostředí v organizaci. V případě kvalitativních analýz využívají společnosti často schopností profesionálních koučů, kteří vedou se zaměstnanci rozhovory na dané téma. Dle serveru Podnikatel.cz jsou nejčastěji zkoumané oblasti firemní kultury následující:

- úroveň a styl řízení firmy,
- vztah manažera k zaměstnancům,
- hodnocení manažerů,
- personální politika firmy,
- sociální politika firmy,
- informační systém podniku,
- identifikace zaměstnance s firmou,
- spolupráce mezi pracovníky a pracovními útvary společnosti.

4.1 Kvalitativní diagnostika

Kvalitativnost by se dala interpretovat jako individuální posouzení chápání a interpretace jevu jednotlivcem, a to na základě vlastní zkušenosti. Všechny teoretické koncepty a návody, které slouží ke kvalitativní diagnostice slouží pouze jako podklady. U mechanické aplikace je vždy doporučován individuální přístup. Také je doporučováno, zaměřovat se na nepřesné informace, které nemají kvantitativní vyjádření. Tyto informace bývají pro rozhodování velmi užitečné.

Příkladem přínosné, nicméně kvantitativně těžko vyjádřitelné informace může být: „Tento člověk je spíše konfliktní, a pokud má pracovat v týmu, který dosud spolupracuje na principu vzájemné tolerance a dohody, je pravděpodobné, že dojde ke zhoršení pracovní komunikace v týmu a snížení pracovní spokojenosti.“ (Gruber a kol., 2016)

Kvalitativní výzkumníci využívají nejčastěji data z rozhovorů, z pozorování a z dokumentů. Pracují tedy se slovy a textem, nikoliv s čísly. Někteří autoři tento znak považují za hlavní rozlišující rys kvalitativního a kvantitativního přístupu. Takovéto pojetí je zjednodušením Dismanovy definice, ve které se mimo jiné lze dočíst, že kvalitativní přístup „je nenumerné šetření“, kdy pracujeme se slovy (Švaříček, Šedová a kol., 2007).

4.2 Vstupní informace do kvalitativní diagnostiky

V kvalitativních metodách je nejdůležitější a zároveň nejsložitější stanovení zadání. Tuto úlohu přirovnává Jan Gruber a kol. (2016) k návštěvě u lékaře. Kdybychom přišli k lékaři s bolestí hlavy, asi by nás překvapilo, kdyby se nás lékař místo vyšetření a stanovení diagnózy zeptal, co si myslíme, že s tím udělá.

Zadání zaměřené na řešení nějaké potřeby nebo problému je založeno na rozhovoru, který zpočátku nemusí být ani příliš strukturovaný. Často jde o volné povídání na téma, co zrovna klient nebo firma jako celek řeší nebo řešit potřebuje, a hlavně jde o to, čeho tím chce dosáhnout (Gruber a kol. 2016). Pokud je potřeba kvalitativní diagnostiky, je nutné připravit si strukturovaný rozhovor, aby se tazatel dostal k informacím, které potřebuje ke specifikaci cíle.

4.3 Naslouchání a parafráze

Při rozhovoru je důležité vytvořit si s dotazovaným vztah založený na důvěře a porozumění. Aby byl tazatel vnímán jako důvěryhodný expert, může pomoci tzv. aktivní vysílání signálu. Vysíláním signálu dává tazatel najevo svůj zájem, nabízí řešení a naslouchá. Aktivní naslouchání zahrnuje navazování zrakového kontaktu, zpevňováním „hm“, přikývnutím, nebo jiným potvrzením, že jsme v kontaktu, v pravidelných intervalech. V etapě naslouchání nejde primárně o kladení otázek a o to, abychom se zeptali, na co potřebujeme, ale o přijímající a soustředěné vyslechnutí druhé strany v jeho tempu a jeho rámci Gruber a kol., 2016).

4.4 Metody a techniky v kvalitativní diagnostice

Existuje několik způsobů, jak zkoumat jednotlivé lidi a jejich názory, ale také existují parametry, které by měly být shodné v každém případě. Jedním z nich je například přiměřenost kontextu. Je velmi důležité, aby bylo vždy dotazovanému člověku vysvětleno k čemu bude diagnostika sloužit. Technika zkoumání člověka musí být dostatečně členitá, aby bylo možné sledovat osobnostní vlastnosti a vzorce chování. Toto ukazuje Jan Gruber (2016) na příkladu šálku s kávou. Každý člověk je individuální jedinec, který si může zamíchat svůj šálek kávy jiným způsobem. Ale míchání kávy je příliš omezené, příliš málo členité na to, aby bylo možné rozklíčovat jednotlivé části odpovídající různým vlastnostem člověka.

Kvalitativní metody umožňují generovat hypotézy o dění v podniku a ukazují nám, jak lidé vnímají události ve firemním prostředí. Kvalitativních metod a technik existuje celá škála a v praxi lze využít různé jejich kombinace. Žádná z metod není použitelná pro každý případ, každá má určité výhody a nevýhody. Některá může v dané věci přinést užitečné informace, jiná může výsledky diagnostiky zkomplikovat zkreslenými informacemi. Především zkreslení informací lze kategorizací jednotlivých metod. Pokud jsou využívány metody pouze z jedné kategorie, je šance na zkreslení mnoho násobněji větší, než když budou kombinovány metody z různých kategorií. Kombinací několika technik lze také docílit přesnějšího zaměření na dané kritérium.

Kvalitativní techniky můžeme klasifikovat podle uspořádání, tzn. podle formy, ve které je diagnostika uskutečňována. Člověka lze diagnostikovat například na dálku pomocí jeho písemného výstupu či záznamu. Toto je používáno v případě, že není potřeba znát podrobné informace, ale základní body. Nejznámějším příkladem je profesní životopis. Diagnostika může probíhat i individuálně formou kladených otázek v rámci rozhovoru. V tomto lze využít několik technik rozhovorů, které lze efektivně střídat. Tváří v tvář můžeme pracovat i s celou skupinou lidí, kdy spolu můžou všichni navzájem komunikovat.

Další klasifikace technik diagnostiky může být podle času. Tady jsou rozlišovány techniky zaměřené na minulost, které předpokládají, že člověk se chová dle svých zkušeností. Pokud se dostane do nějaké situace, využije znalostí, nástrojů a prostředků, které jsou podobné těm, které již historicky použil. Stejně tak jako na minulost mohou být techniky zaměřené i na budoucnost. Tady se jedná o různé varianty otázek a případových studií, pomyslně začínající slovy „Představte si, že...“ a následované dotazem: „Jak byste to řešil?“ (Gruber a kol., 2016). V neposlední řadě jsou techniky zaměřovány také na přítomnost. Jedná se všechny techniky, které ukazují chování. Jsou to tedy hrané role, týmové diskuse, případové studie či výkonnostní testy.

Diagnostické techniky zahrnují také velkou škálu kategorií. Jednotlivé kategorie představují různé možnosti, kterými lze dotazované osoby testovat. Každá kategorie má své výhody, ale i nevýhody. Mezi nejčastěji využívané patří přímá otázka, úvodní a závěrečná slova a otázka nepřímá.

4.4.1 Přímá otázka

Ačkoliv se na první pohled zdá, že přímá otázka je to nejjednodušší, co lze použít, opak je však pravdou. Při kladení přímých otázek je třeba mít otázky důkladně připravené a propracované. U tohoto typu otázek získáme určitý vstup do myšlení dotazovaného a uvidíme, jak pracuje s naším podnětem. Nespornou výhodou je, že se tazatel může zeptat přesně na to, co ho zajímá. Nevýhodou může být, když se dotazovaný na přímou otázku snaží odpovědět to, co si myslí, že chce slyšet tazatel. Může se také stát, že tazatel má na svou otázku svou „perfektní“ odpověď, kterou poté porovnává s odpovědí dotazovaného.

V tomto případě hrozí riziko, kdy tazatel správně nenaslouchá odpovědi a podstatné okamžiky mu uniknou.

Mezi žádoucí přímé otázky patří dle Jana Grubera a kol. (2016) otázky typu:

„Tak mi prosím o sobě něco řekněte.“

„Co vás na práci nejvíc baví, co v zaměstnání oceňujete?“

„Co můžete naší firmě nabídnout?“

„Proč zrovna k nám?“

4.4.2 Úvodní a závěrečná slova, hodnocení

Na začátku rozhovoru s dotazovaným člověkem je užitečné dát mu prostor pro vlastní projev. Může se například jednat o základní představení své osoby a sdělení svého očekávání od rozhovoru. Zároveň je užitečné dát prostor pro vyjádření i na konci rozhovoru. Jedná se o hodnocení dotazovaného a sdělení vlastních pocitů. Výhodou úvodního projevu je možnost vytvoření prvního dojmu. Při závěrečném slovu je dotazovanému dáván pocit zájmu tazatele. Nevýhoda tkví převážně v sesbíraných datech, která jsou většinou spíše pomocného charakteru, než aby se jednalo o data klíčová.

Jan Gruber a kol. (2016) uvádí typické otázky pro úvodní slovo:

„Řekněte nám prosím třeba tři věty o sobě.“

„Co očekáváte od dnešního dne?“

„Udělejte krátkou prezentaci o tom, proč jste tady a k čemu vám to bude?“

4.4.3 Nepřímá otázka

Pomocí nepřímých otázek lze zjistit názor, postoj nebo vztah dotazovaného ke konkrétnímu cíli. Pro dotazovaného je v některých oblastech mnohem snazší mluvit na obecné rovině a říct vlastní názor než vztahovat danou situaci k sobě. Pokud se nařízený zeptá zaměstnance, zda si vyřizuje soukromé hovory v pracovní době, bude zřejmě komunikovat opatrněji, než když se ho nadřazený zeptá, jaký má názor na vyřizování soukromých hovorů v pracovní době. Výhodou této techniky je jednoznačné obcházení obav dotazovaného a možnost více

ho rozpovídat. Nevýhodou je časová náročnost věnovaná přípravě otázek, které je třeba pokládat velmi opatrně a přirozeně. Obtížnější je i vyhodnocení dat, která nemusejí znamenat to, co se na první pohled zdá patrné. Někdy se může stát, že dotazovaný poukazuje svým názorem na nutnost věci, kterou sám nedělá a je za to na sebe rozzloben.

Mezi nepřímé otázky řadí Jan Gruber a kol. (2016) například:

„Řekl byste, že ...?“

„Co si myslíte o ...?“

„Jak to mají kolegové ve vašem okolí s ...?“

„Je ve vaší práci důležitá ...?“

4.5 Metody sběru dat v kvalitativní diagnostice

Síla kvalitativních dat spočívá v tom, že jsou přirozeně uspořádaná a popisují každodenní život. Vyznačují se lokální zakotveností a nejsou vytrhována z kontextu čtení. Mají popisovat podrobnosti případu, vesměs za delší časový interval (Hendl, 2005).

Kvalitativní data jsou nejčastěji shromažďována pomocí dotazování, pozorování a sběru dokumentů. V tabulce č. 5 jsou uvedeny základní metody kvalitativního výzkumu.

Tabulka 5: Základní metody kvalitativního výzkumu

Typ sběru dat	Volby
Dotazování	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami • Rozhovor pomocí návodu • Neformální rozhovor • Fenomenologický rozhovor • Skupinové diskuse
Pozorování	<ul style="list-style-type: none"> • Zúčastněné pozorování • Nezúčastněné pozorování • Strukturované pozorování
Dokumenty	<ul style="list-style-type: none"> • Veřejné dokumenty • Soukromé dokumenty • E-diskuse

Zdroj: Hendl, 2005

Hlavní metodou sběru dat v kvalitativní analýze je princip naslouchání vyprávění a získávání odpovědí na kladné otázky. Nejčastěji je tedy používána metoda dotazování. V této oblasti

Ize aplikovat velkou škálu možností rozhovorů, dotazníků i testů. V následujících podkapitolách jsou uvedeny vybrané možnosti z metod rozhovorů a pozorování.

4.5.1 Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami

Tento typ rozhovoru obsahuje pečlivě připravené formulované otázky, na které dotazovaní odpovídají. Respondent nemá na výběr z několika připravených odpovědí, ale odpovídá dle svého názoru. Data z tohoto rozhovoru se lépe analyzují, protože jednotlivá témata se lehce v přepisu rozhovoru lokalizují. Struktura informací je dána sekvencí otázek. Tento typ rozhovoru je vhodný, pokud ho nemáme možnost opakovat a máme málo času se respondentovi věnovat (Hendl, 2005).

4.5.2 Rozhovor pomocí návodu

Návod v tomto případě představuje seznam témat nebo konkrétních otázek, které je nutné během rozhovoru probrat. Tímto návodem si tazatel zajistí, že v průběhu rozhovoru se dostane na všechna témata, ze kterých je nutné sesbírat data. Je na tazateli, v jakém pořadí se daným tématům bude s respondentem věnovat. Volnou ruku má tazatel i ve formulaci daných otázek. Tímto lze co nejefektivněji využít čas vymezený pro rozhovor. Návod pomáhá udržet zaměření rozhovoru.

4.5.3 Neformální rozhovor

Neformální rozhovor je postaven na spontánním pokládání otázek. Nejedná se tedy o předem připravený rozhovor a respondent si ani nemusí uvědomit, že se jedná o výzkum. Rozhovor působí velmi přirozeně. Nasbíraná data se od sebe velmi liší, a proto je obtížnější jejich vyhodnocování. Výhodou je, že tento rozhovor zohledňuje individuální rozdíly a změny situace. Otázky mohou být individualizovány, aby se dosáhlo hloubkové komunikace a využilo se prostředí a situace a aby se posílila konkrétnost a bezprostřednost rozhovoru. Slabinou neformálního rozhovoru je to, že získání daného množství požadovaných informací trvá delší dobu. Kvalita informací také velmi závisí na schopnostech tazatele (Hendl, 2005).

4.5.4 Zúčastněné pozorování

Zúčastněné či nezúčastněné pozorování vyjadřuje, do jaké míry se pozorovatel podílí na dění. Díky zúčastněnému pozorování lze popsat, co se děje, kde, proč a jakým způsobem se děje nebo kdo se dění účastní. Pozorovatel není v pasivní roli, ale přímo se účastní sledovaného dění. To vede k těsnému kontaktu a hlubšímu sběru požadovaných informací. V průběhu zúčastněného pozorování lze využít jakékoliv dostupné prostředky ke sběru dat jako jsou například dotazníky, audio nahrávky apod.

4.5.5 Nezúčastněné pozorování

Při nezúčastněném pozorování je pozorovatel zapojen pasivně. Sleduje tedy z vpovzdálí vyvíjející se situaci či chování jedinců. Výhodou pasivního sledování je, že pozorovatel není ovlivňován vlastními emocemi vůči dané situaci tak, jako když je přímo zúčastněný. Pro ostatní subjekty je takto také méně nápadný.

Hendl (2005) uvádí základní charakteristiky kvalitativního nezúčastněného pozorování:

- Postupuje se tak, aby pozorovatel byl v minimální interakci. Usiluje se o odstup a neutrální přístup.
- Umístění a chování pozorovatele by mělo být tak málo rušivé, jak jen to terén dovoluje.
- Tento přístup následuje často po zúčastněném pozorování, kdy se zjistilo, co se má přesně pozorovat.
- Tato metoda je obvykle cíleněji zaměřená na určité způsoby chování než ostatní metody kvalitativního výzkumu.

5. Návrh kvalitativního výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit jakým způsobem vnímají manažeři nižší a střední úrovně ve vybrané společnosti novou firemní kulturu. Výzkumné závěry budou ověřením výzkumných předpokladů. Dotazníkový výzkum byl již proveden externí společností krátce po změně firemní kultury. U dotazníkového výzkumu, který je zasílán prostřednictvím emailové pošty není návratnost 100 %. Zároveň si každý z respondentů může vyložit otázku jinak a jeho odpověď nemusí korespondovat s původním zaměřením otázky. Někteří respondenti mohou dotazník vyplnit rychle, bez rozmyšlení s vidinou splnění úkolu. Proto je navržen výzkum prostřednictvím osobních rozhovorů, kde může být každá otázka směřující k respondentům důkladně vysvětlena. Zároveň si tazatel sám dohlíží na to, aby měli dotazovaní dostatek prostoru odpovědět na každou otázku. Tento způsob by měl zajistit přesnější závěry, které odpoví na výzkumné otázky.

Mezi respondenty budou zařazeni manažeři týmů, kteří jsou prakticky vzorem pro všechny ostatní členy v týmu. Právě jejich názory, postoje a vnímání kultury jsou důležité z hlediska předávání svému okolí. Vzhledem k časové náročnosti výzkumu a pracovní vytíženosti manažerů bude náhodným výběrem osloveno celkem 20 manažerů, kteří jsou v pracovní pozici minimálně čtyři roky. Rizikem může být ostych a do jisté míry strach hovořit detailně o svém vlastním názoru a vnímání problematiky firemní kultury s autorkou, která ve společnosti pracuje a má pracovní velmi blízko k vedení agentury. Bude na schopnostech autorky, do jaké míry dokáže vzbudit u respondentů důvěru o anonymitě odpovědí.

Jelikož bude výzkum prováděn v pracovní době jak autorky, tak i dotazovaných, je třeba získat souhlas nadřízeného, v tomto případě obchodního ředitele agentury. V neposlední řadě je nutné získat souhlas i samotných manažerů, jejich účast na tomto výzkumu bude samozřejmě čistě dobrovolná. Pro ochranu dotazovaných budou všechna získaná data anonymizována. Získaná data si bude autorka zaznamenávat v elektronické podobě a budou sloužit výhradně pro účely tohoto výzkumu. Vzhledem k epidemiologické situaci a zákazu opouštění okresů budou rozhovory prováděny přes online prostředí za využití programu Webex Teams.

Pro lepší způsob vyhodnocování získaných dat budou téměř všechny otázky opatřeny pětistupňovou hodnotící škálou. Zároveň se však každý respondent bude moci ke každé

otázce vyjádřit vlastními slovy. Tento způsob zajistí získání podkladů, které mohou vést k upřesnění výstupů a následnému doporučení.

Zkraje dotazníku budou otázky směřovat na charakteristiku respondentů. V rámci této oblasti budou respondenti rozděleny dle pohlaví, věkové kategorie, délky manažerské praxe v Kooperativě, manažerské pozice a druhu pracovního poměru. K oblast vnímání nové firemní kultury budou směřovat následující otázky:

- a) Víte, že v roce 2019 proběhla změna firemní kultury? (Pokud ano – ot. č.2)
Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.
- b) Jak a v čem jste pocítil/a změnu, resp. je změna pozitivní nebo negativní?
Hodnocení: 1 – pozitivní, 2 – spíše pozitivní, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše negativní, 5 – negativní.
- c) Ztotožňujete se s hodnotami firmy?
Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.

Výzkumná otázka týkající se vnímání pracovního prostředí a spolupráce bude ověřována prostřednictvím následujících otázek:

- a) Jak snadný máte přístup k informacím pro odvedení dobré práce?
Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.
- b) Jak získáváte informace a znalosti?
Hodnocení: vlastní odpověď.
- c) Jak vnímáte spolupráci mezi odděleními?
Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.
- d) Jak se Vám spolupracuje se svým nadřízeným?
Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.
- e) Jakou máte pracovní atmosféru v týmu?
Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.
- f) Jak se můžete spoléhat na podporu svých kolegů v týmu?
Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.
- g) Jak v týmu spolupracujete na dosažení cílů?
Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.
- h) Jak hodnotíte kvalitu vzdělání, které se Vám dostává a potřebujete ho ke své práci?
Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

- i) Jak vnímáte pracovní prostředí pro výuku nových dovedností?

Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

Výzkumná otázka zaměřující se na loajalitu zaměstnanců vůči společnosti bude zahrnovat následující otázky:

- a) Proč pracujete právě v Kooperativě?

Hodnocení: vlastní odpověď.

- b) Cítíte se součástí firmy?

Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.

- c) Jak je pro Vás důležitý budoucí úspěch firmy?

Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.

- d) Jste hrdý, že můžete pracovat v této společnosti?

Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.

- e) Jak hodnotíte firmu jako zaměstnavatele?

Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

- f) Jak hodnotíte jednání firmy se zaměstnanci?

Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

Výzkumná otázka zkoumající pohled na vedení společnosti bude obsahovat následující otázky:

- a) Myslíte si, že vedení zapojuje lidi do důležitých rozhodnutí a jejich naplnění?

Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.

- b) Chtěl/a byste, aby se to změnilo?

Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.

- c) Cítíte podporu vedení v týmové spolupráci?

Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.

- d) Máte podle Vás dostatek samostatného rozhodování a svobody ve výběru cesty ke splnění úkolů?

Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.

- e) Myslíte si, že Ti, kdo rozhodují, mají blízko k lidem, kteří jsou v první linii ve styku se zákazníkem?

Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.

- f) Na co je ve firmě kladen největší důraz?

Hodnocení: výběr z možností – výkon, plnění náročných cílů, zákazníci, spokojenost zaměstnanců.

g) Na co je ve firmě kladen nejmenší důraz?

Hodnocení: výběr z možností – výkon, plnění náročných cílů, zákazníci, spokojenost zaměstnanců.

Výzkumná otázka týkající se firmy a jejího vztahu k vnějšmu prostředí bude ověřována následujícími otázkami:

a) Jak rychle reaguje firma na změnu trhu?

Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

b) Jak správně reaguje firma na změnu trhu?

Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

c) Jak je podle Vás firma oblíbená u zákazníků?

Hodnocení: školní známkování 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

d) Vytváří firma inovace pro zvýšení hodnoty pro zákazníka?

Hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše ne, 5 – ne.

5.1 Výzkumná metoda a strategie

V rámci výzkumu byly s respondenty vedeny rozhovory, ve kterých jim byly kladeny předem připravené otázky z oblasti firemní kultury se zaměřením na spolupráci, pracovní vztahy a atmosféru, loajalitu vůči společnosti a vnímání vedení společnosti. Díky kvalitativní diagnostice mohli respondenti vyjadřovat většinu svých odpovědí nejen na škále, ale dostali i vlastní prostor pro své názory a myšlenky. Tímto byl každý rozhovor naprostým originálem a velkým přínosem pro výzkum. Z kvalitativní diagnostiky byla použita metoda strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.

5.2 Organizace výzkumu a způsob zpracování dat

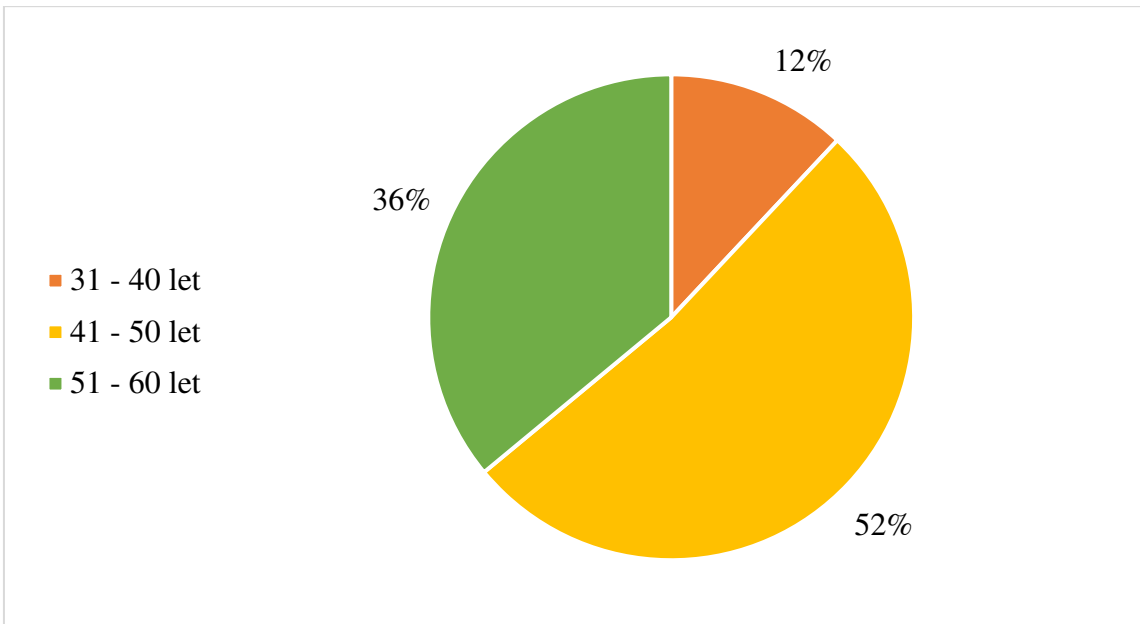
Výzkum byl proveden v březnu roku 2021, zpracování dat a vyhodnocování následovalo v dubnu téhož roku. Rozhovory byly prováděny vždy s anonymitou vůči ostatním kolegům, nadřízeným a vedení společnosti. Vzhledem k epidemiologické situaci nebylo možné

realizovat rozhovory fyzicky, ale bylo nutno využít online prostředí, i přesto si myslím, že bylo zachováno příjemné prostředí a nenucená atmosféra.

Na začátku dotazování byly vždy položeny a doplněny základní otázky o charakteristice respondenta. Poté následovalo samotné dotazování. Pro strukturovaný rozhovor bylo připraveno 29 otázek, které respondenti neměli předem k dispozici (blíže viz. kapitola 5). Délka trvání jednoho rozhovoru byla velmi různá v závislosti na potřebách jedince. Každý z respondentů dostal dostatečný prostor na své vyjádření. Ve třech z 29 otázek odpovídali respondenti pouze vlastními slovy. Zbytek otázek obsahoval pětibodovou škálu (hodnocení otázek uvedeno v kapitole 5). Všechny odpovědi byly zaznamenávány elektronicky.

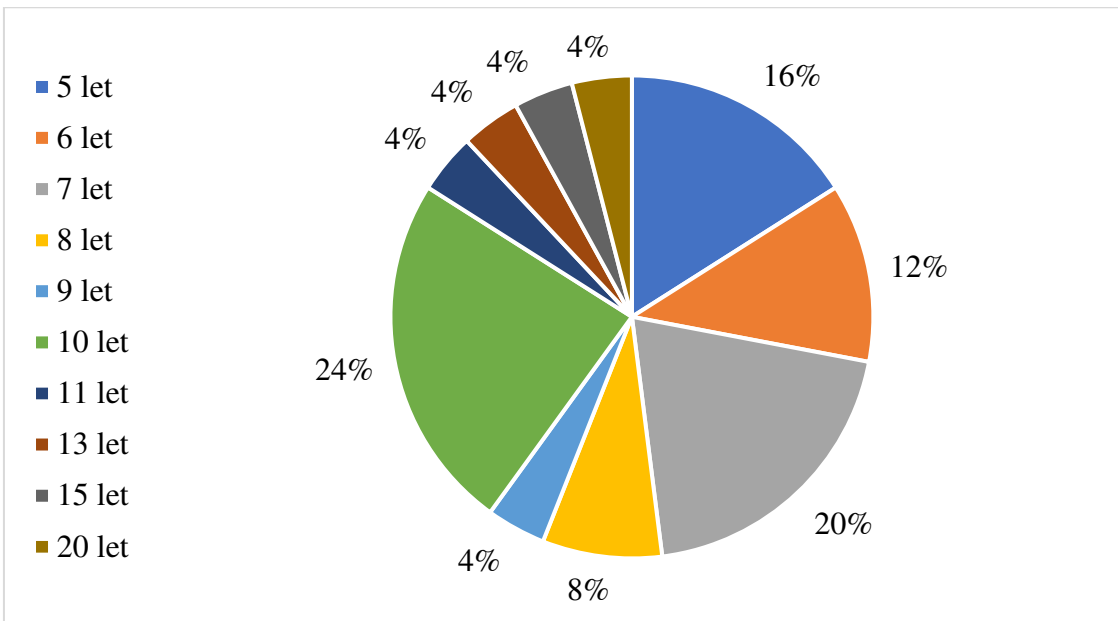
5.3 Charakteristika základního souboru

Pro dotazování nebyli vybráni pracovníci z různých pozic, ale pouze z pozic manažerských. Vnímání firemní kultury manažera a jeho samotný postoj k této problematice je velmi často přenášen na členy týmu daného manažera. Proto byli do dotazování zahrnuti pouze pracovníci na manažerských pozicích. Rozhovor byl proveden celkem s pěti manažery na pozici regionální ředitel a dvaceti manažery na pozici manažer obchodní skupiny. Celkem bylo tedy osloveno dvacet pět manažerů pracujících na agentuře střední Čechy společnosti Kooperativa pojišťovna. Z řady regionálních ředitelů byli z důvodu malého počtu osloveni všichni spadající pod agenturu střední Čechy. Z řady manažerů skupin nebyli osloveni manažeři, kteří jsou ve společnosti velmi krátkou dobu a neměli tak dostatečný prostor firemní kulturu poznat. Dále byli manažeři skupin osloveni náhodným výběrem tak, aby byl splněn počet dvaceti oslovených manažerů skupin. Dle návrhu strukturovaného rozhovoru v kapitole 5 byly prvotní zjišťované údaje o respondentech následující: Výzkumu se zúčastnilo celkem 14 mužů a 11 žen s níže uvedeným rozložením věkové kategorie, délky manažerské praxe v Kooperativě a manažerskou pozicí.



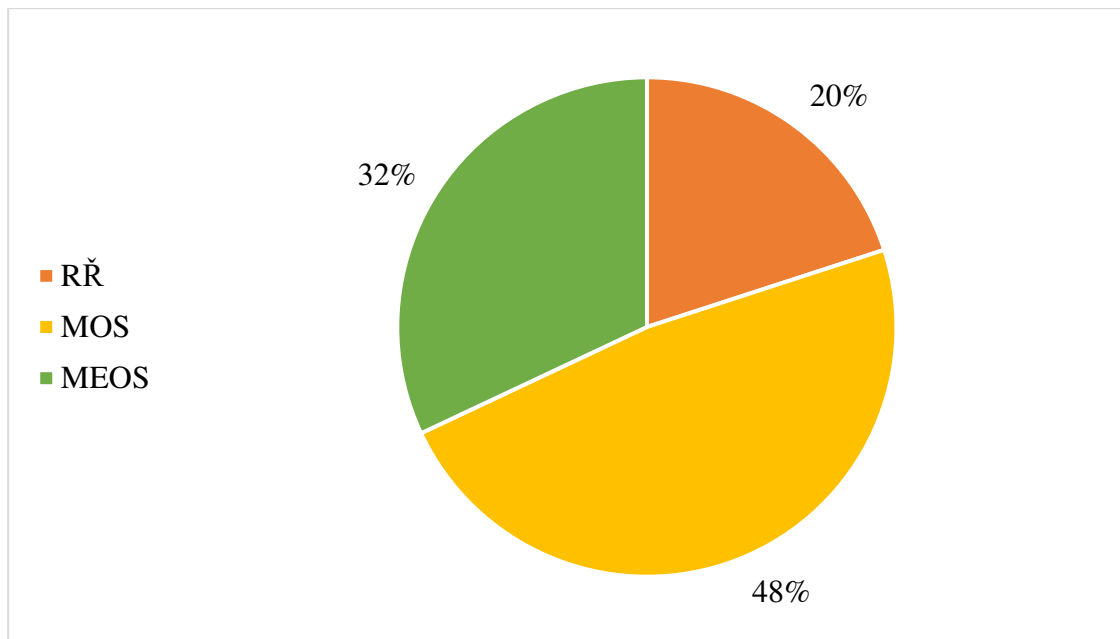
Obrázek 7: Věková kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 8: Délka manažerské praxe v letech

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 9: Manažerské pozice
Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem práce je zjistit, jak manažeři vnímají novou firemní kulturu. Vztah k nové firemní kultuře je vyhodnocen v kapitole 6.1.

Výzkumná otázka č. 1 – Jak je vnímáno pracovní prostředí a spolupráce?

Výzkumná otázka č. 2 – Jak loajální jsou zaměstnanci vůči společnosti?

Výzkumná otázka č. 3 – Jak manažeři vidí vedení společnosti?

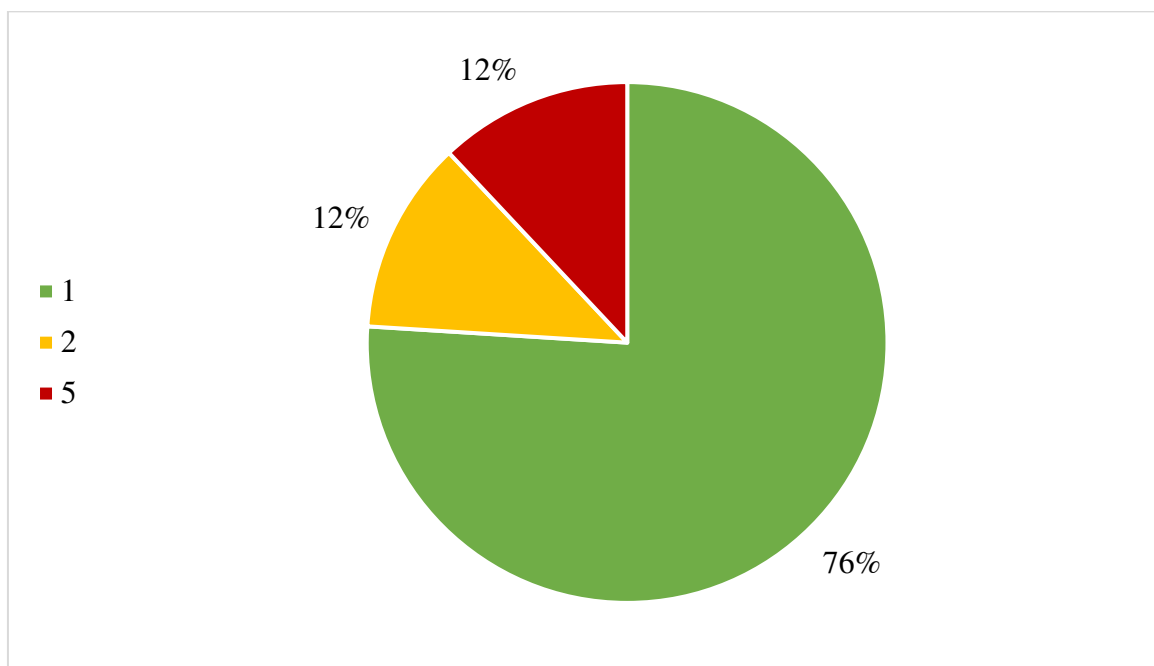
Výzkumná otázka č. 4 – Jak je podle manažerů vnímána firma ve vztahu k vnějšímu prostředí?

6. Vyhodnocení kvantitativního výzkumu

Z pohledu charakteristik a prvotních zjišťovaných údajů o respondentech nebyly zjištěny žádné významné závěry, které by výrazně odlišovaly některou kategorii. Průměrná délka praxe manažerů je 8,7 let. U mužů činí průměr praxe 9,5 let, u žen je průměr praxe nižší a to 7,6 let. Průzkumu se zúčastnilo 11 žen a 14 mužů ve věkové kategorii od 31 do 60 let. Více než polovina manažerů je ve věkové kategorii 41 – 50 let.

6.1 Nová firemní kultura

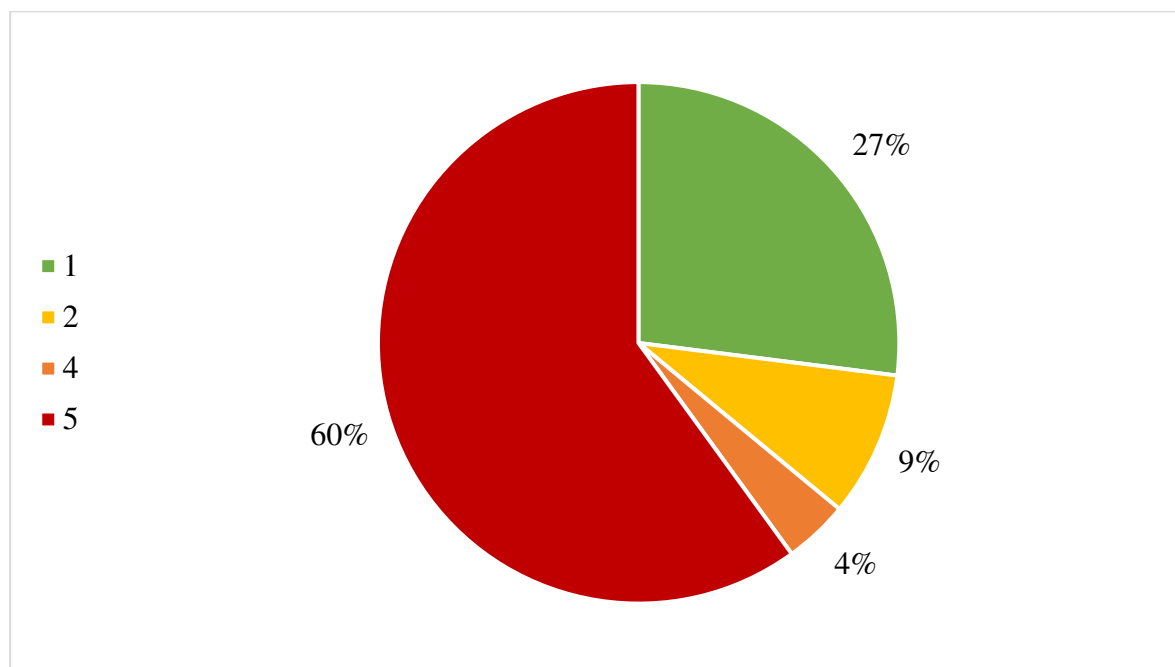
Z celkového počtu 25 oslovených manažerů si je 19 plně vědomo, že v roce 2019 proběhla změna firemní kultury. Tři manažeři o změně vůbec netuší a tři si matně vzpomínají, že se o nějaké změně mluvilo. Pokud se podíváme z pohledu manažerských pozic, všichni regionální ředitelé si jsou změny plně vědomy. Lze tedy říci, že až na úroveň regionálních ředitelů byla nová firemní kultura komunikována na 100 %.



Obrázek 10: Povědomí o změně firemní kultury
Zdroj: Vlastní zpracování

Ti, kteří ví o nové firemní kultuře nebo mají alespoň trochu povědomí, byli dále osloveni s otázkou, zda sami pocítili pozitivní či negativní změnu. Více než polovina, přesněji 13 manažerů nepocítilo vůbec žádnou změnu, naopak 6 manažerů změnu pocítilo určitě.

Všichni, kteří odpověděli, že změnu pocítili nebo se k této odpovědi spíše přiklonili, vnímají změnu jako negativní. Někteří negativně hodnotí způsob změny a její prezentaci, z jejich pohledu tímto firma ztratila na důvěře ze strany zaměstnanců. Negativně je vnímáno i načasování prezentace, která proběhla krátce po reorganizaci společnosti a atmosféra mezi zaměstnanci byla velmi napjatá. Téměř všichni, bez ohledu na to, zda změnu vnímají nebo ne, se shodují, že firemní kultura prezentovaná jako nová, byla na agentuře dodržována mnohem dříve a je dodržována stále. S hodnotami autonomie, mistrovství a integrity se ztotožňuje 92 % manažerů. Nejčastěji bylo vytýkáno nedodržování hodnot vedením společnosti a vedoucími pracovníky generálního ředitelství a prezentace firemní kultury externí agenturou.



Obrázek 11: Vlastní pocit změny

Zdroj: Vlastní zpracování

Nelze tedy říci, že je nová firemní kultura vnímána pozitivně. Pokud někdo z manažerů změnu pocítil, tak pouze negativní. Toto negativní vnímání je do částečné míry způsobeno i stylem prezentace a jejím načasováním. Možná právě pro nevhodnou prezentaci nebyla nová firemní kultura komunikována na všechny manažery první linie.

Tabulka 6: Průměrné hodnocení otázek k oblasti vnímání nové firemní kultury podle pohlaví a věkových skupin

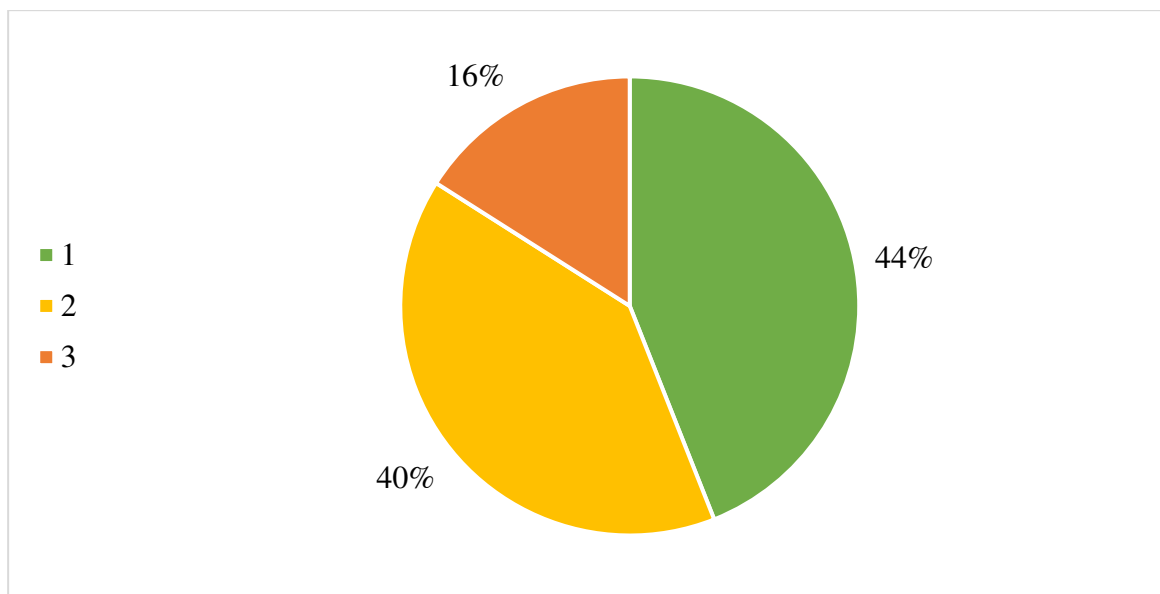
Otázka	Celkem	Muži	Ženy	31 – 40 let	41 – 50 let	51 – 60 let
Víte, že v roce 2019 proběhla změna firemní kultury?	1,6	1,57	2,18	1	1,62	1,3
Jak a v čem jste pocítil/a změnu, resp. je změna pozitivní nebo negativní?	3,61	3,07	4,09	3,67	3,39	3,67
Ztotožňujete se s hodnotami firmy?	1,32	1,5	1,18	1	1,31	1,56

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Pracovní prostředí a spolupráce

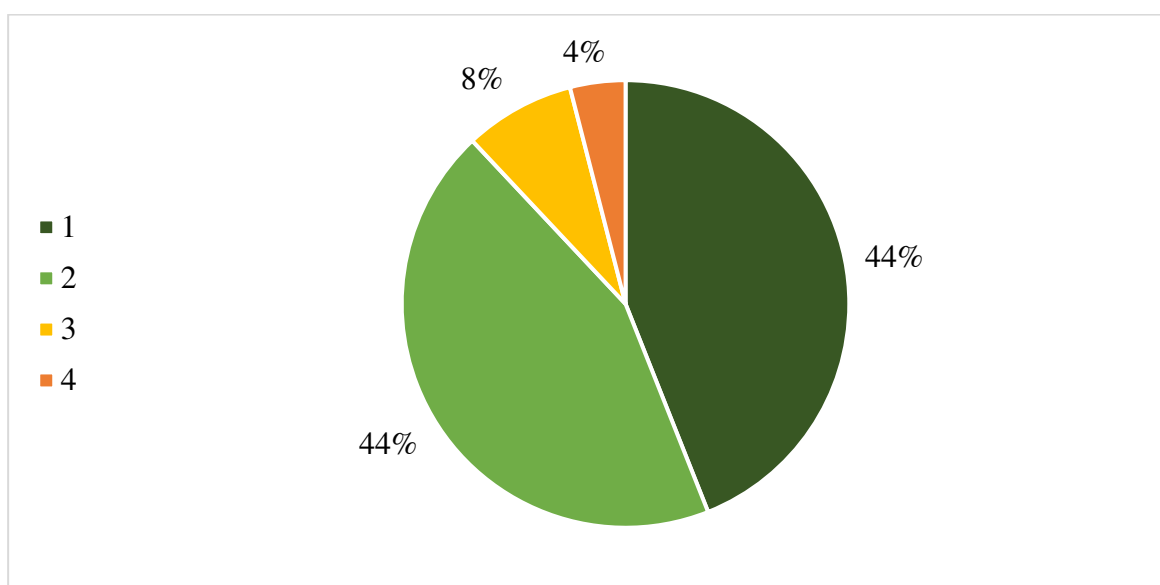
Prostřednictvím odpovědí na otázky zaměřující se na výzkumnou otázku č. 1 – jak je vnímáno pracovní prostředí a spolupráce, hodnotí manažeři velmi obstojně dostupnost informací pro dobré vykonávání jejich každodenní práce. Přístup k informacím byl zpravidla hodnocen pozitivně. Tři ze čtyř respondentů, kteří hodnotili přístup k informacím známkou 3, byli manažeři pracující na základně smlouvy o obchodním zastoupení. Tímto se potvrzuje, že manažeři pracující na ŽL mají oproti zaměstnancům přístup k informacím opravdu omezenější. I přesto je od nich vyžadována stejně kvalitní manažerská práce jako po manažerech pracujících v zaměstnaneckém poměru.

Do poznámky nejčastěji manažeři uváděli špatnou kvalitu dat, jež tyto informace poskytují. Nejvíce využívanými způsoby pro získávání informací je samotné vyhledávání v interních systémech, dále využívání e-mailů a předávání informací na poradách. Nikdo nepreferuje pouze jednu variantu, naopak je vítána rozmanitost možností a manažeři nemají potřebu v tomto ohledu nic měnit.



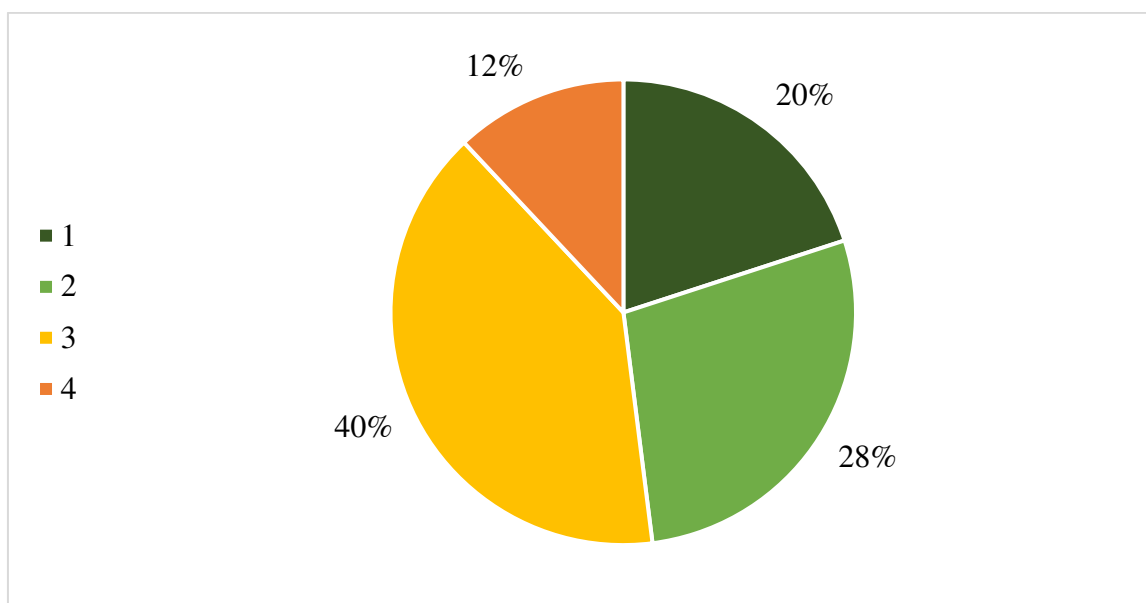
Obrázek 12: Snadnost přístupu k informacím pro dobré odvedení práce
 Zdroj: Vlastní zpracování

Vysoké procento respondentů je spokojeno se vzdělávacím systémem manažerů. Téměř všichni se shodují, že se jim dostává dostatečného vzdělání, které potřebují ke své práci. Minimum výhrad je také obecně ke vzdělávacímu systému a rozvoji poradců. Dle názorů a zkušeností z náborů uchazečů od konkurence je vzdělávací systém na velmi vysoké úrovni. Jako doplňující odpovědi často zazněly výhrady ke kapacitě pracovníků, kteří mají na starost produktovou podporu.



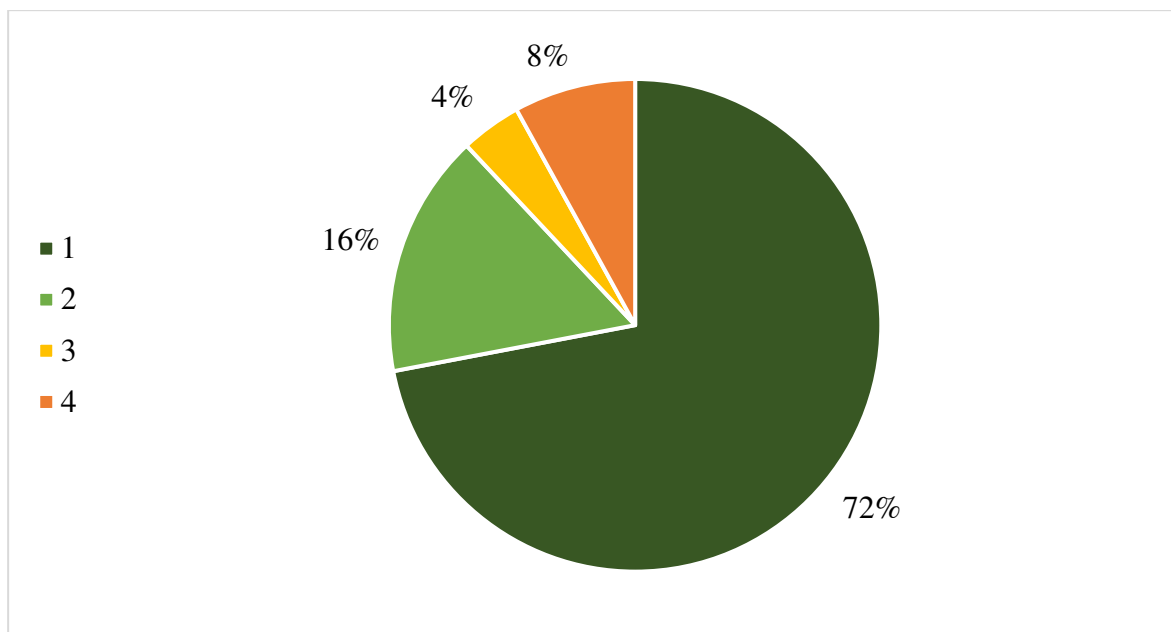
Obrázek 13: Dostatek vzdělání
 Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti spolupráce je dle výsledků zřejmá skvělá pracovní atmosféra a spolupráce v užších týmech a na agentuře. Co se však týče hodnocení spolupráce různých oddělení firmy, tady manažeři vidí ještě rezervy. Spolupráci mezi odděleními vnímá zcela pozitivně pouze 5 respondentů. Nejvíce manažerů hodnotí spolupráci chvalitebně nebo dobře. Celkově se všichni shodují na tom, že ke spolupráci v rámci agentury nemají výhrad. Velmi by však ocenili lepší spolupráci napříč firmou. Kriticky nahlíží na rivalitu a konkurenční prostředí mezi agenturami.



Obrázek 14: Spolupráce mezi odděleními
Zdroj: Vlastní zpracování

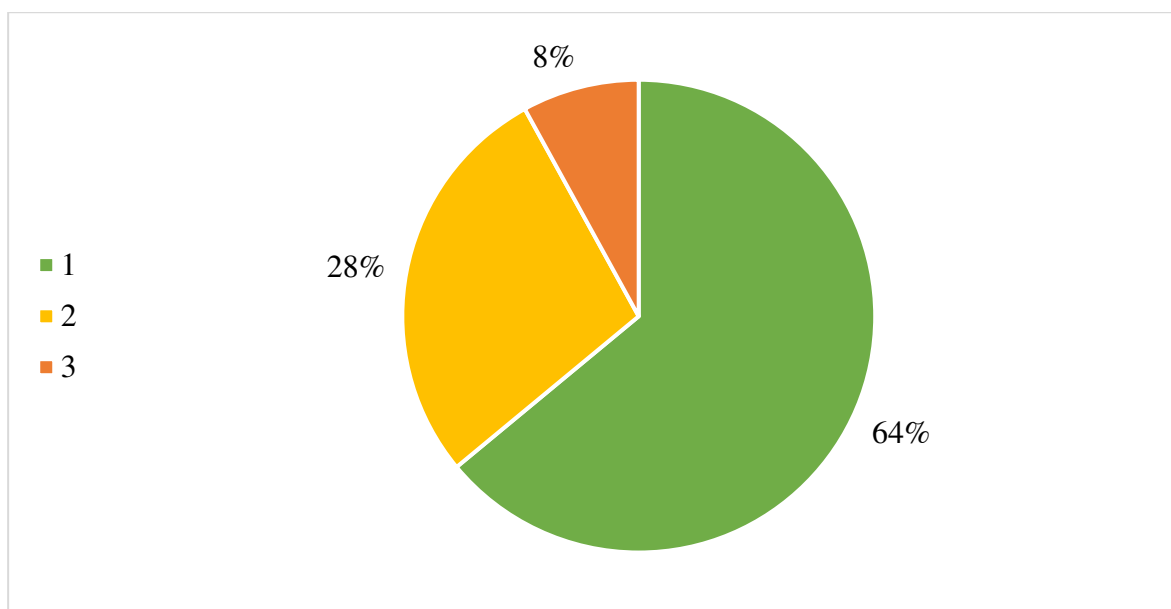
Kladné odpovědi na pracovní atmosféru, kterou známkou 1 či 2 hodnotilo celkem 96 % manažerů jsou do určité míry odrazem skvělé spolupráce s nadřízeným. Kvalitu schopností a manažerských dovedností obchodního ředitele může podtrhnout 5 regionálních ředitelů, kteří hodnotí spolupráci se svým nadřízeným velmi pozitivně. Stejně tak i většina manažerů hodnotila kladně spolupráci s regionálním ředitelem.



Obrázek 15: Spolupráce s nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

V týmech panuje podpora mezi jednotlivými členy, dobrá spolupráce a společná kooperace na dosažení zadaných cílů. Nikdo z manažerů nevnímá tuto oblast negativně, 64 % se může spolehnout na podporu kolegů v týmu. Zbýlých 36 % se k této odpovědi přiklání. Dle doplňujících odpovědí manažerů v průběhu rozhovorů si jsou manažeri plně vědomi, že dobře fungující tým je klíčem k pracovní spokojenosti a úspěchu.



Obrázek 16: Týmová spolupráce na dosažení cílů

Zdroj: Vlastní zpracování

V oblasti spolupráce a pracovního prostředí nemají manažeři velkých výhrad. Zpravidla mají tým lidí, na který se mohou spolehnout a společnými silami se snaží plnit zadané cíle. Ke své práci využívají několik zdrojů k získávání informací a velkou oporou jim je jejich nadřízený. Mezery vidí v kvalitě dat, která jim jsou poskytována a spolupráci napříč společnostmi.

Tabulka 7: Průměrné hodnocení otázek k oblasti spolupráce a pracovního prostředí podle pohlaví a věkových skupin

Otázka	Celkem	Muži	Ženy	31 – 40 let	41 – 50 let	51 – 60 let
Jak snadný máte přístup k informacím pro odvedení dobré práce?	1,72	1,93	1,46	2	1,54	1,89
Jak vnímáte spolupráci mezi odděleními?	2,32	2,64	1,91	1,67	2,31	2,55
Jak se Vám spolupracuje se svým nadřízeným?	1,48	1,29	1,73	1	1,62	1,44
Jakou máte pracovní atmosféru v týmu?	1,4	1,5	1,27	1,33	1,31	1,56
Můžete se spolehnout na podporu svých kolegů v týmu?	1,36	1,36	1,36	1,67	1,31	1,33
Do jaké míry v týmu spolupracujete na dosažení cílů?	1,44	1,48	1,36	1,67	1,23	1,67
Jak hodnotíte vzdělání, které se Vám dostává a potřebujete ho ke své práci?	1,48	1,36	1,64	1,33	1,39	1,67
Jak vnímáte pracovní prostředí pro výuku nových dovedností?	1,88	2,21	1,46	1,67	1,93	1,89

Zdroj: Vlastní zpracování

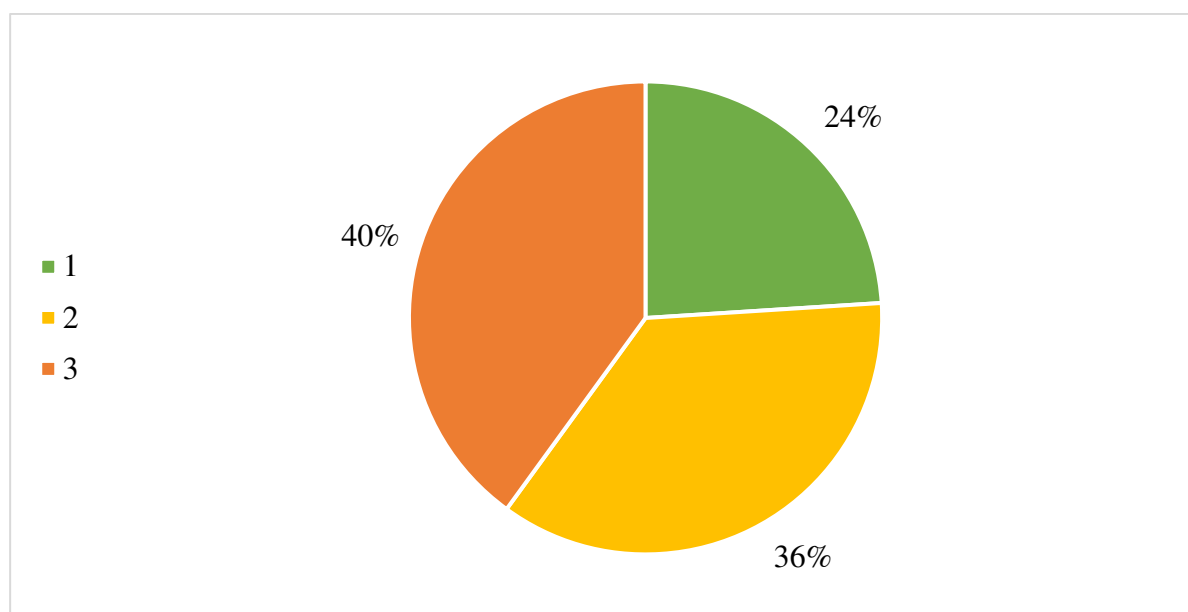
6.3 Loajalita vůči společnosti

Pokud vyřadíme možnost náhodného vyhledávání jakékoliv práce z důvodu nezaměstnanosti, nejčastějšími důvody, proč respondenti při hledání práce zvolili zrovna společnost Kooperativa pojišťovna, bylo:

- zázemí silné a stabilní pojišťovny,
- leader trhu ve své oboru,
- příjemná a rodinná atmosféra,
- doporučení, dobrý nadřízený/kolektiv.

Většina respondentů odpovídajících na otázky směřované k výzkumné otázce č. 2 – jak loajální jsou zaměstnanci vůči společnosti, dodává, že fúzí, reorganizací a změnou firemní kultury se roky příjemná a rodinná atmosféra zcela vytratila. I přesto, že rodinná atmosféra byla jedním ze zásadních důvodů pracovní spokojenosti respondentů, jsou i nadále všichni

velmi loajální vůči společnosti. Celkem 88 % manažerů se cítí součástí firmy. Pro všechny je důležitý budoucí úspěch firmy a všichni jsou hrdí na to, že mohou pracovat právě ve společnosti Kooperativa pojišťovna. Ačkoliv ne všichni se shodnou, že firma jedná s pracovníky s respektem a úctou, všichni vnímají společnost jako atraktivního zaměstnavatele. V očích manažerů je společnost nejen leaderem trhu ve svém oboru, ale také nejlepším zaměstnavatelem v oboru pojišťovacích služeb. Z pohledu manažerské pozice jsou více loajální regionální ředitelé, zároveň je to ale především tato skupina, která má pochybnosti o tom, že by firma jednala se zaměstnanci s respektem a úctou.



Obrázek 17: Hodnocení jednání firmy vůči zaměstnancům

Zdroj: Vlastní zpracování

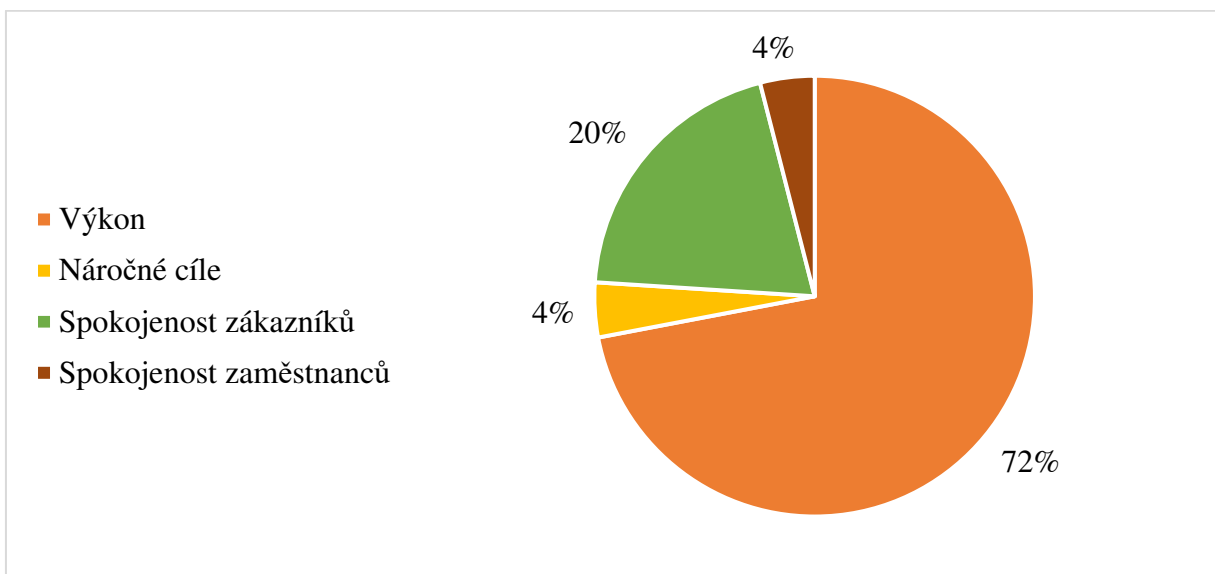
Tabulka 8: Průměrné hodnocení otázek k oblasti loajalita vůči společnosti podle pohlaví a věkových skupin

Otázka	Celkem	Muži	Ženy	31 – 40 let	41 – 50 let	51 – 60 let
Cítíte se součástí firmy?	1,48	1,5	1,46	1	1,54	1,56
Jak je pro Vás důležitý budoucí úspěch firmy?	1,2	1,21	1,18	1	1,07	1,44
Jste hrdý, že můžete pracovat v této společnosti?	1,08	1	1,18	1	1,07	1,11
Jak vnímáte firmu jako zaměstnavatele?	1,16	1,21	1,09	1	1,23	1,11
Jak hodnotíte jednání vedení se zaměstnanci?	2,16	2,5	1,73	1,67	2,38	2

Zdroj: Vlastní zpracování

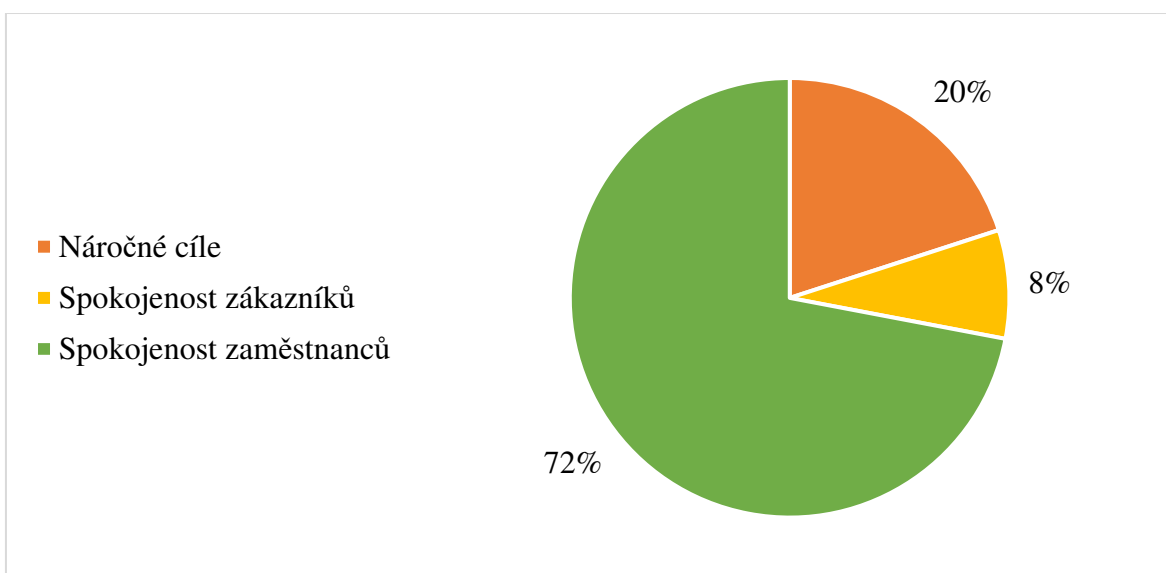
6.4 Pohled na vedení společnosti

Z odpovědí na otázky, které se týkají výzkumné otázky č. 3 – jak je vnímáno vedení společnosti, vyplývá, že ve firmě je jednoznačně kladen důraz především na výkon. Nejmenší důraz je kladen na spokojenost zaměstnanců. Je však nutné podotknout, že manažeři měli na výběr pouze ze čtyř možností a dle jejich slov bylo rozhodování opravdu náročné.



Obrázek 18: Největší důraz ve firmě

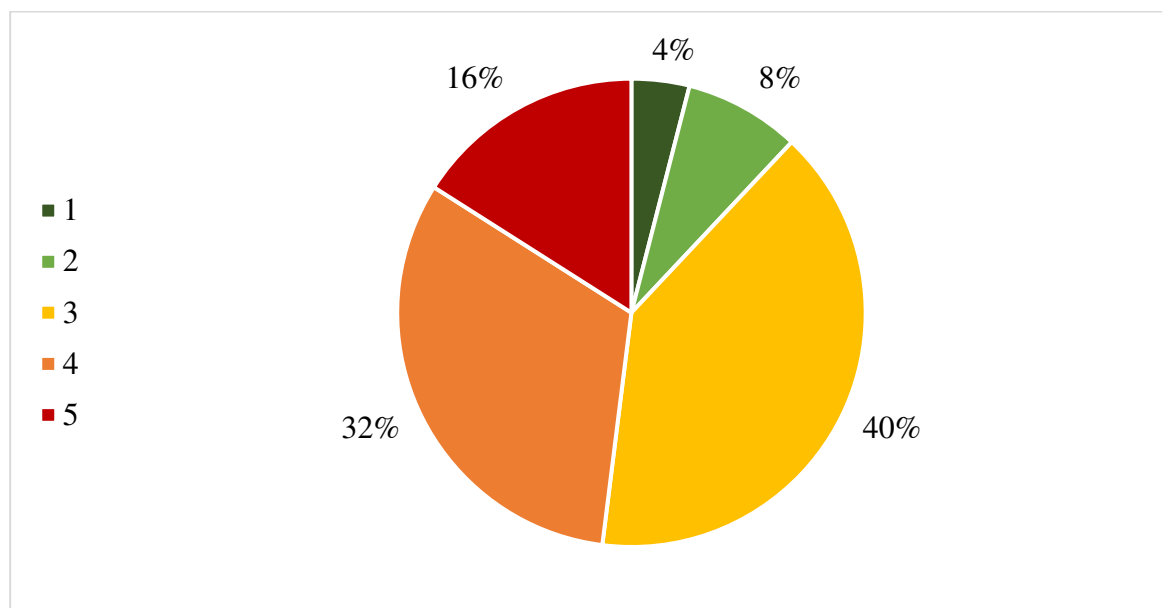
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 19: Nejmenší důraz ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

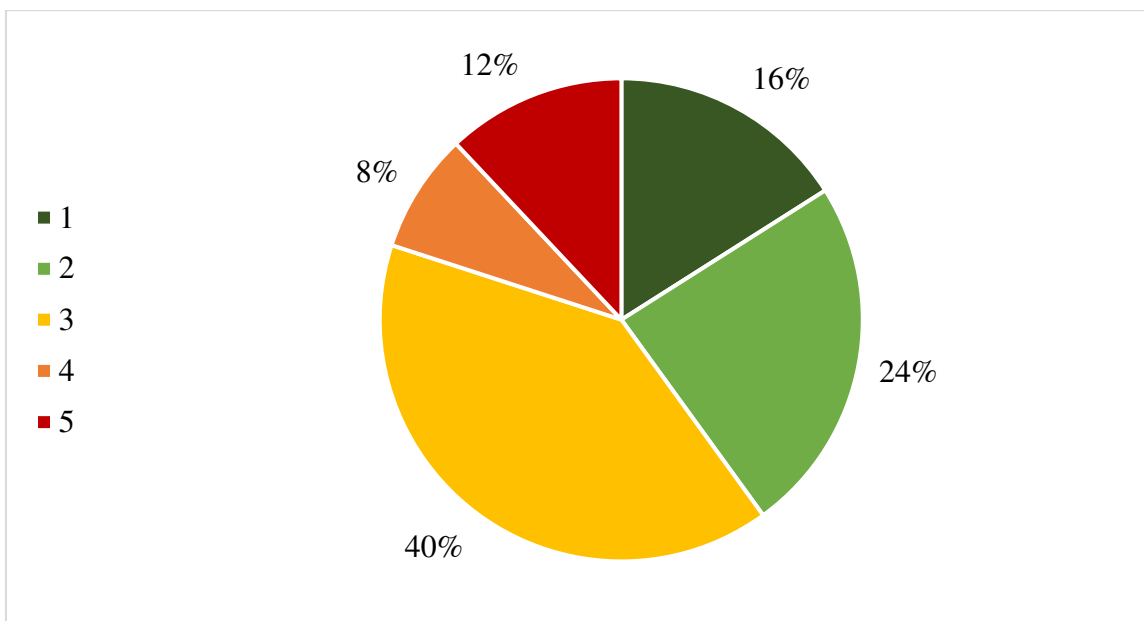
Negativně je vnímána spolupráce vedení s nižším managementem při důležitých rozhodnutích a jejich naplnění. Ačkoliv někteří tvrdí, že tento dlouholetý problém se zlepšuje a vedení se snaží zapojovat i ostatní zaměstnance, zatím se to nikde neprojevuje. Manažeři nemají pocit, že by jejich připomínky nebo názory byly někdy akceptovány, natož aplikovány. Všichni si jednohlasně přejí, aby se tato situace změnila a vedení více spolupracovalo s manažery nižších linií.



Obrázek 20 Vedení společnosti zapojuje ostatní zaměstnance do důležitých rozhodnutí a jejich naplnění

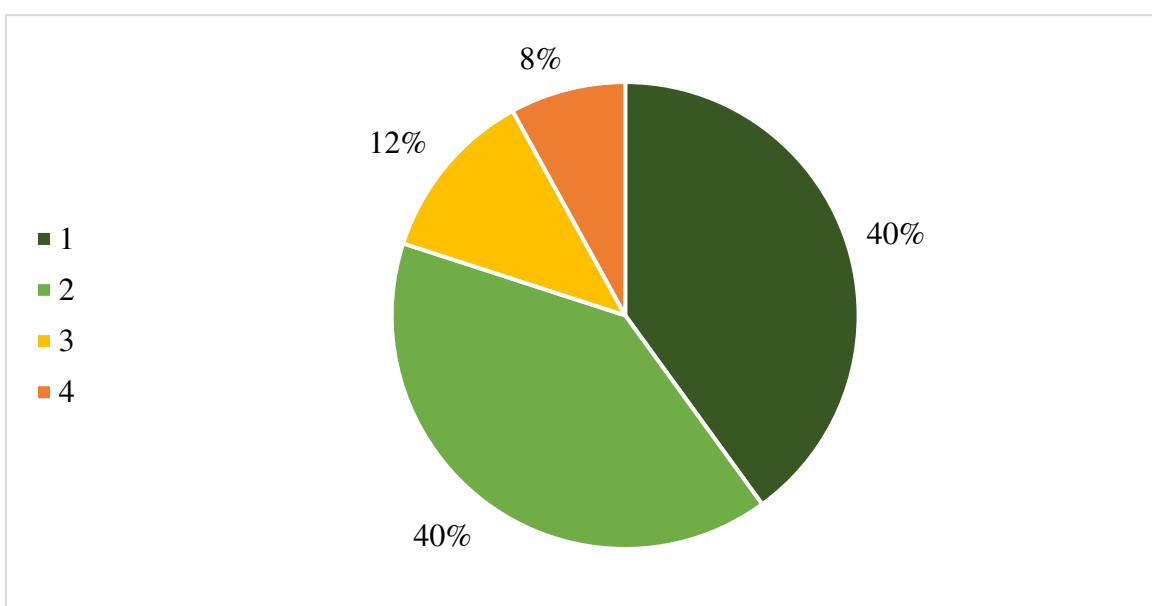
Zdroj: Vlastní zpracování

O něco méně negativně je manažery nahlíženo na podporu vedení k týmové spolupráci. Pozitivních hodnocení v této oblasti bohužel ale moc nenajdeme. Většina manažerů se shoduje, že převážná podpora týmové spolupráce pramení od vedení agentury, nikoliv od vedení společnosti. Respondenti jsou proto přesvědčeni, že pokud by byla otázka zaměřena na podporu agentury, bylo by hodnocení velmi pozitivní. Tento stav však nijak nenarušuje pracovní atmosféru v týmech manažerů. Nicméně je většina v tomto ohledu vděčná za podporu vedení agentury, které se snaží organizovat, hledat prostředky a plánovat společné události.



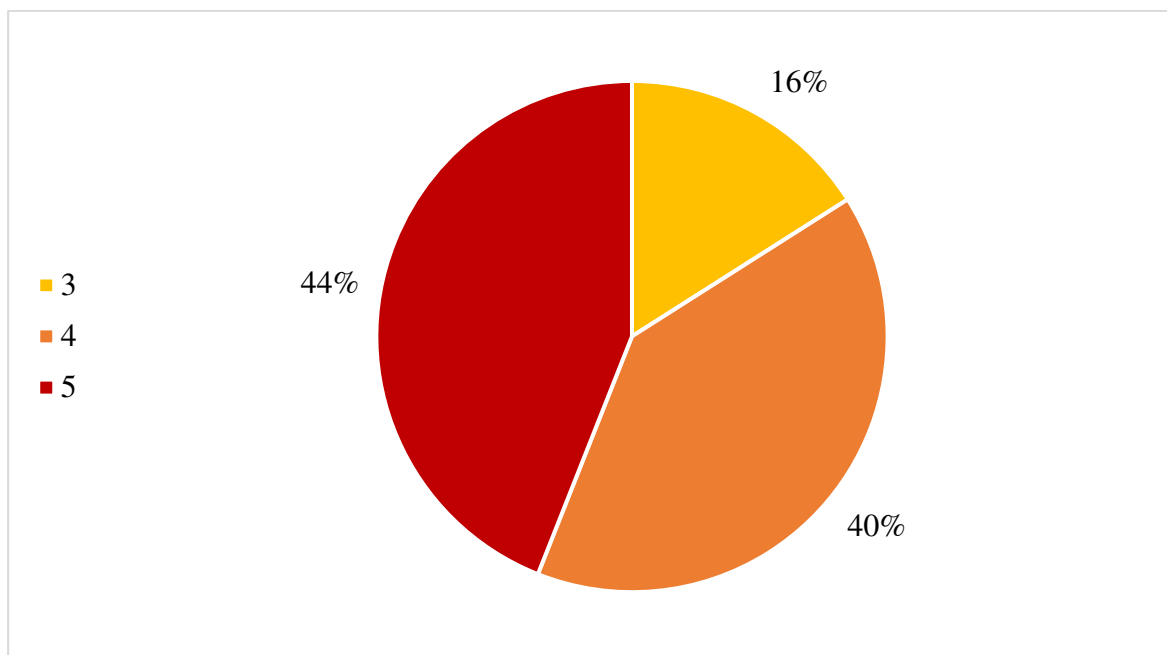
Obrázek 21: Podpora ze strany vedení společnosti k týmové spolupráci
Zdroj: Vlastní zpracování

Velká část respondentů si váží dostatečné svobody a samostatného rozhodování pro výběr cesty ke splnění úkolu. Toto kladné hodnocení je bez ohledu na to, zda je manažer zaměstnancem nebo pracuje na ŽL prostřednictvím smlouvy o obchodním zastoupení. Z toho vyplývá, že v této oblasti mají manažeři stejné podmínky. Někteří však dodávají, že počet cest ke splnění různých úkolů je všeobecně dost omezený, což je samozřejmě samo o sobě velmi limitující.



Obrázek 22: Dostatek samostatného rozhodování a svobody k výběru cesty ke splnění úkolu
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejhůře manažeři vnímají blízkost vedení společnosti k pracovníkům, kteří jsou v první linii ve styku se zákazníkem. Tady se téměř jednohlasně shodují, že ti, kdo rozhodují nemají tušení o práci pojišťovacích poradců a přepážkových pracovníků, kteří jsou každý den v kontaktu s klienty. Respondenti to označují za zásadní problém společnosti, který zbytečně znepríjemňuje a ztěžuje práci lidem v jejich týmech. Dle jejich doplňujících odpovědí by velmi ocenili, aby se zaměstnanci jednotlivých úseků z centrály pohybovali například formou stáže na jednotlivých kancelářích, oddělení likvidace apod.



Obrázek 23: Ti, kdo rozhodují mají blízko k lidem, kteří jsou v první linii ve styku se zákazníkem
Zdroj: Vlastní zpracování

Přestože manažeři vnímají společnost jako firmu, která klade velký důraz na výkon a spokojenost zaměstnanců je na posledním místě, nemají s tím žádný zásadní problém. Nicméně pohled manažerů na vedení společnosti není zrovna pozitivní. Manažeři velmi postrádají kontakt vedení společnosti s pracovníky, kteří jsou v první linii ve styku se zákazníky. Ocenili by, kdyby mohli dodávat vlastní postřehy jako podklady pro některá rozhodnutí.

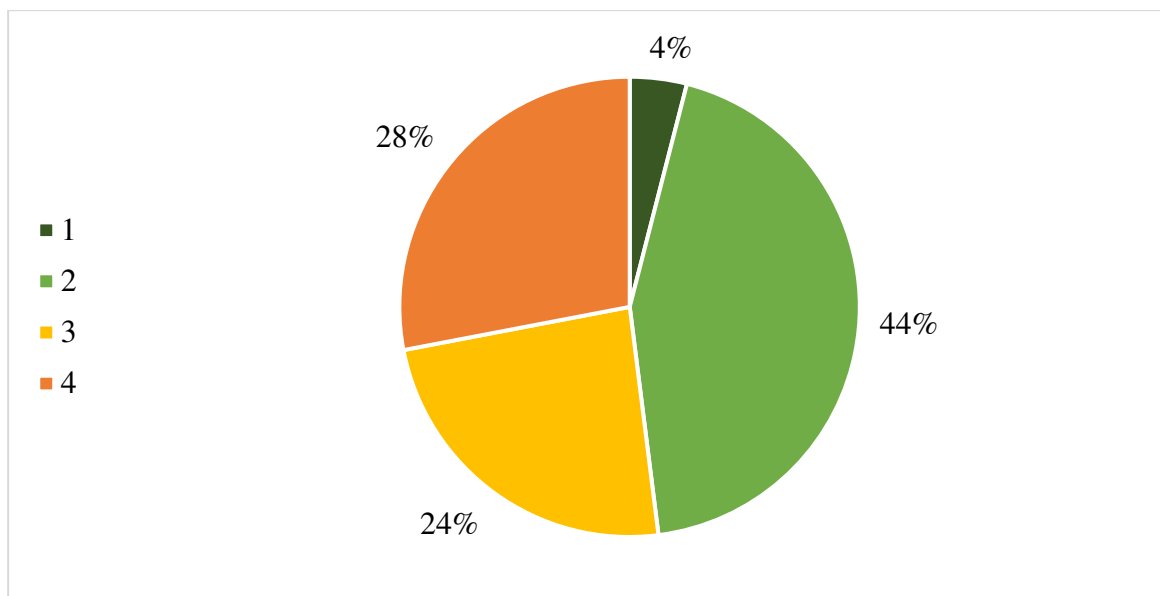
Tabulka 9: Průměrné hodnocení otázek k oblasti pohled na vedení společnosti podle pohlaví a věkových skupin

Otázka	Celkem	Muži	Ženy	31 – 40 let	41 – 50 let	51 – 60 let
Myslíte si, že vedení zapojuje lidi do důležitých rozhodnutí a jejich naplnění?	3,48	3,64	3,28	3	3,54	3,55
Chtěl/a byste, aby se to změnilo?	1,16	1,14	1	1	1	1,22
Cítíte podporu vedení v týmové spolupráci?	2,76	2,78	2,73	2,68	2,7	2,89
Máte podle Vás dostatek samostatného rozhodování a svobody ve výběru cesty ke splnění úkolů?	1,88	1,93	1,82	1,67	1,85	2
Myslíte si, že Ti, kdo rozhodují, mají blízko k lidem, kteří jsou v první linii ve styku se zákazníkem?	4,28	4,36	4,19	4,67	4,16	4,33

Zdroj: Vlastní zpracování

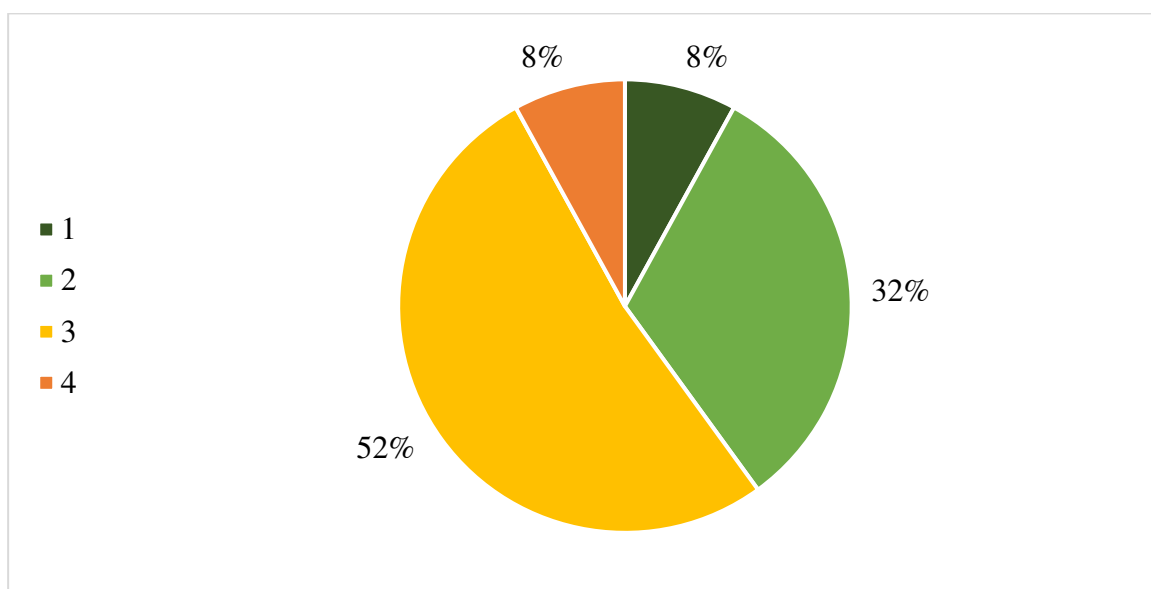
6.5 Vztah firmy k vnějšmu prostředí

Z odpovědí na otázky týkající se výzkumné otázky č. 4 - jak je podle manažerů vnímána firma ve vztahu k vnějšmu prostředí, je zřejmé, že téměř všichni respondenti jsou přesvědčeni, že firma je velmi oblíbená u zákazníků, i přesto že z jejich pohledu nejsou pro zákazníky vytvářeny inovace, které by zvyšovaly hodnotu pro zákazníka. Proto si většina manažerů myslí, že společnost by v očích klientů mohla být mnohem lepší, než aktuálně je. Zvyšováním hodnoty pro zákazníka by společnost dle manažerů pomohla k lepším výkonům, a tedy i lepší spokojenosti všech zaměstnanců, jejichž odměňování se odvíjí především od vlastního výkonu. Manažeři si jsou vědomi, že hodnotu pro zákazníka netvoří pouze cena, proto nemají snahu prodávat v cenově nejdostupnější kategorii. Postrádají však provázanost produktů nebo bonusové programy pro klienty, které by hodnotu pro zákazníka zvýšily.



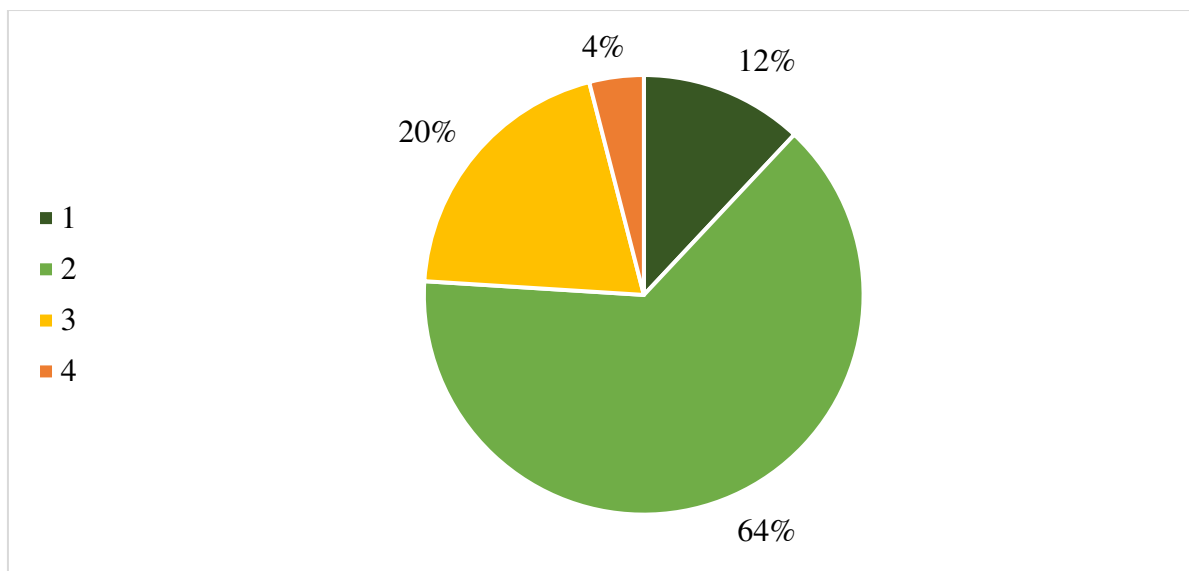
Obrázek 24: Firma vytváří inovace pro zvýšení hodnoty pro zákazníka
Zdroj: Vlastní zpracování

Výhrady mají manažeři k rychlosti reakcí na změnu trhu. Je pro ně pochopitelné, že se jedná o velkou firmu a udělat rozhodnutí, zareagovat na změnu trhu, není samozřejmě jednoduché. Respondenti vnímají prezentaci firmy jako toho, kdo určuje trh, nikoliv toho, kdo se trhu přizpůsobuje. Nicméně toto vnímají pouze jako prezentaci navenek, v realitě to tak nevnímají. Naopak jsou často přesvědčeni, že v některých věcech je společnost stále o krok pozadu.



Obrázek 25: Jak rychle reaguje firma na změnu trhu
Zdroj: Vlastní zpracování

O mnoho lépe je manažery vnímána správnost rozhodnutí v souvislosti s reakcí na změnu trhu. Pokud označíme známky 1 a 2 jako pozitivní, pak je hodnocení správnosti rozhodnutí v reakci na změnu trhu o 36 % více pozitivní, než je hodnocení rychlosti reakce na změnu trhu.



Obrázek 26: Jak správně reaguje firma na změnu trhu

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztah firmy k vnějšmu prostředí je manažery hodnocen vcelku pozitivně. Dle jejich odpovědí je firma dobře vnímána zákazníky, a to je důležité. Co se týče reakcí společnosti na změnu trhu, jsou reakce pomalejší, ale zpravidla jsou správné. Zvyšováním hodnoty pro zákazníka by se firma mohla těšit ještě větší oblíbenosti u zákazníků.

Tabulka 10: Průměrné hodnocení otázek k oblasti vztah firmy k vnějšmu prostředí podle pohlaví a věkových skupin

Otázka	Celkem	Muži	Ženy	31 – 40 let	41 – 50 let	51 – 60 let
Jak rychle reaguje firma na změnu trhu?	2,6	2,64	2,55	2,33	2,62	2,66
Jak správně reaguje firma na změnu trhu?	2,16	2,07	2,28	1,67	2,08	2,44
Jak je podle Vás firma oblíbená u zákazníků?	1,88	1,93	1,82	2	1,85	1,89
Vytváří firma inovace pro zvýšení hodnoty pro zákazníka?	2,76	2,72	2,82	3	2,7	2,78

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Závěry a doporučení

Firemní kultura je nedílnou součástí jednotlivých společností. Nejedná se pouze o prezentaci navenek jako například vnímání očima zákazníků, ale velmi důležitou součástí je prostředí vnitřní, které tvoří sami lidé. Firemní kultura je tvořena několika základními komponenty, které společně utváří organizaci. Díky jednotlivým prvkům firemní kultury dodržují zaměstnanci společností zásady, nepsaná pravidla chování a udržují zvyky a rituály. Změna firemní kultury není rychlým a jednoduchým procesem. Tento proces vyžaduje dlouhodobou pozornost managementu a řádnou přípravu na proces změny. Nedílnou součástí firemní kultury jsou lidské zdroje. Právě lidé jsou klíčovým prvkem pro tvorbu hodnot společnosti.

Za strategii společnosti včetně firemní kultury jsou zodpovědní manažeři. Management společnosti by měl jít příkladem pro všechny ostatní. Zároveň by měl dbát na dodržování nastavených pravidel, norem i hodnot. Každý manažer zastává funkci, která vyžaduje spoustu činností jako plánování, rozhodování, organizování, kontrolní činnosti apod. Jednou z činností manažera je ale také vedení. Míra vůdcovství je u každé osobnosti manažera jiná, nicméně právě vůdcovství má úlohu ovlivňovat, přesvědčovat a jít příkladem.

Diagnostiku firemní kultury lze provádět jako kvantitativní i kvalitativní analýzu. Záleží na diagnostikovi, jaká data potřebuje získat. Z kvantitativní analýzy je výstupem mapování výskytu vybraných jevů, jejichž znaky jsou předem stanoveny. Výstupem kvalitativní diagnostiky jsou reálné názory dotazovaných respondentů. U kvalitativní analýzy jsou nejčastěji využívány metody pozorování a dotazování prostřednictvím rozhovorů.

Společnost Kooperativa pojišťovna s působností po celé České republice má manažerskou strukturu v rámci každé agentury. Do autorkou navrženého výzkumu byly zapojeni manažeři střední a nejnižší linie působící na agentuře střední Čechy. Výzkum byl proveden na základě změny firemní kultury společnosti. Po fúzi společnosti Kooperativa pojišťovna a Pojišťovna České spořitelny byla externí agenturou provedena analýza stávající firemní kultury. Následně byla externí agenturou představena firemní kultura nová.

Dle výsledků výzkumu této diplomové práce byla prezentace nové firemní kultury plně představena na úrovni regionálních ředitelů, ne všude se již tak stalo i na úrovni manažerů obchodních skupin. Po změně firemní kultury manažeři nepocítili žádnou pozitivní změnu.

Většina zastává názor, že lidé se podle hodnot nové firemní kultury chovali již dříve. Někteří zastávají názor, že naopak právě vedení společnosti se podle těchto hodnot chovat přestalo. Negativně byla vnímána prezentace kultury externí agenturou.

V práci byly ověřovány čtyři výzkumné otázky. Výzkumná otázka č. 1 byla zaměřena na vnímání pracovního prostředí a spolupráce. V rámci kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že manažeři jsou dostatečně vzdělaní lidé, kteří mají přístup k informacím, které potřebují. Tyto informace však neobsahují kvalitní data a znesnadňují jim tak jejich práci. Přesto si udržují skvělou pracovní atmosféru v týmech, mohou se spolehnout na své kolegy a snaží spolupracovat na plnění zadaných cílů. Velkou podporou jim jsou jejich kvalifikovaní nadřízení, se kterými se jim zpravidla velmi dobře spolupracuje. Proto hodnotí pracovní prostředí i spolupráci v rámci jednotlivých týmů velmi pozitivně.

Výzkumná otázka č. 2 byla zaměřena na loajalitu zaměstnanců vůči společnosti. Výzkumem bylo zjištěno, že manažeři postrádají příjemnou rodinnou atmosféru, kterou jim firma nabízela, když velká část z nich nastupovala do pracovního poměru. Velmi negativně vnímají jednotlivá rozhodnutí vedení společnosti, která jsou vytvořena bez jakéhokoliv kontaktu s pojišťovacími poradci, kteří jsou v první linii ve styku se zákazníkem. Tato rozhodnutí často znepríjemňují a ztěžují práci poradců. I přesto jsou všichni dotázaní velmi loajální vůči společnosti. Jsou hrdí na to, že mohou pracovat právě pro pojišťovnu Kooperativa. Společnost hodnotí jako velmi atraktivního zaměstnavatele s propracovaným systémem vzdělávání a kvalitními pracovníky.

Výzkumná otázka č. 3 zkoumala, jak manažeři vidí vedení společnosti. Kvalitativním výzkumem bylo vyhodnoceno, že vedení společnosti je ve vztahu k zaměstnancům vnímáno negativně. Manažeři cítí, že společnost je velmi orientovaná na výkon a zaměstnanci jsou často až na posledním místě. Velmi postrádají blízký vztah vedení k jednotlivým oddělením i pojišťovacím poradcům. Nepochybují o odbornosti top managementu, ale jsou přesvědčeni, že vedení společnosti by mělo více zapojovat manažery nižších úrovní do tvorby svých rozhodnutí.

Výzkumná otázka č. 4 zkoumala, jak je podle manažerů vnímána firma ve vztahu k vnějším prostředím. Prostřednictvím výzkumu bylo zjištěno, že z pohledu manažerů se společnost těší oblíbenosti u zákazníků, nicméně si myslí, že díky inovacím, které by zvyšovaly hodnotu

pro zákazníka, by firma mohla být u zákazníků mnohem oblíbenější. Nepopírají však, že i zákazník je firma vnímána jako leader pojišťovacího trhu. Pokud na trhu nastane změna, společnost má delší prodlevy mezi změnou a reakcí na ni, nicméně většina reakcí na změnu trhu je hodnocena vcelku pozitivně.

Reakce na novou firemní kulturu zřejmě nebyly takové, jaké by si společnost představovala. Na základě vyhodnocení kvalitativního výzkumu je nabízeno následující doporučení. Při prezentaci něčeho nového, nejen firemní kultury, by společnost měla využít velkého množství plně loajálních zaměstnanců a prezentaci nechat přímo na vedení. Na lidech, kteří jsou pro zaměstnance známou tvář a kteří jsou součástí celku, jehož součástí se cítí být i manažeři. Pokud změnu přijmou manažeři týmů, je velká pravděpodobnost, že tuto změnu budou pozitivně přenášet na členy svých týmů.

Kooperativa pojišťovna je dnes obrovskou firmou, ve které je samozřejmě velmi obtížné udržet rodinnou atmosféru. Společnost by však neměla zapomínat, že příjemná atmosféra a výborné pracovní vztahy byly pro mnohé klíčovým ukazatelem pro navázání pracovního poměru. Vedení a lidé z centrály by měli častěji navštěvovat jednotlivé agentury a kanceláře a snažit se zaměstnancům ukázat, že udržování kontaktů a dobrých vztahů se nevytratilo. Návštěvy jednotlivých kanceláří či jiných pracovišť v delším intervalu jako je například týdenní stáž by navíc velmi pomohly ke zlepšení efektivnosti některých rozhodnutí či zlepšení některých procesů. To vše by vedlo k větší spokojenosti i efektivnosti pracovníků a jejich lepším výkonům.

Společnost se prezentuje jako leader trhu, který udává směr ve svém oboru. Manažeři tuto prezentaci vnímají, ale nemyslí si, že tomu tak je. Chybí jim rychlost reakcí na změnu trhu. Firma by se měla více soustředit na nejnovější trendy na trhu a zvyšovat hodnotu pro zákazníka. Pojišťovací poradci prodávají nehmotný předmět, jehož funkčnost nikdo ani nepozná, pokud se mu nestane nepříjemná nahodilá událost. Prodej něčeho takového je velmi obtížný a je třeba využívat nástrojů jako jsou nejen produktové novinky, ale například bonusové programy.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. Eleventh ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749452421.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BROOKS, Ian. Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. [1.] vyd. Přeložil Vilém JUNGSMANN. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. The Jossey-Bass business & management series. ISBN 978-0-470-18586-5.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

KOOPERATIVA. 2019. *Tisková zpráva 2019* [online]. Vienna Insurance Group (VIG) úspěšně završila fúze bankopojišťoven. [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/pro-media/archiv-tiskovych-zprav-spolocnosti-kooperativa/vienna-insurance-group-vig-uspesne-zavrsila-fuze-bankopojistoven>

SOUKUPOVÁ, K. 2008. Budování firemní kultury je cesta ke spokojeným zaměstnancům. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/firemni-kultury-je-cesta-k-zamestnancum/>

