

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Firemní kultura vybraného podniku

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

08/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Dominik Marek/PKLZ 18

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kaderábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 09.07.2020, v Praze.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti Generali České pojišťovny a.s. za jejich součinnost při výzkumu, především pak Kataríně Bobtové a Tomáši Markovi za přístup k interním datům podniku a možnost provedení výzkumu ve společnosti.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je zjištění stavu firemní kultury podniku Generali Česká pojišťovna a.s. a v návaznosti na to vytvoření doporučení pro změny ve fungování podniku., které by měly vést ke zlepšení firemní kultury, zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti na pracovišti, a tím i k větší výkonnosti práce. K dosažení hlavního cíle práce je potřeba vypracovat dílčí cíle, kterými jsou zmapování prostředí a podmínek vytvářejících firemní kulturu v podniku Generali Česká pojišťovna a.s. a identifikace slabých a silných stránek společnosti.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce byla napsána jako analýza sekundárních zdrojů a syntéza získaných poznatků. Získaných poznatků týkajících se problematiky firemní kultury bylo nadále využito i v analytické části práce. V analytické části práce bylo pro výzkum použito vícero metod, na kterých se podíleli i zaměstnanci Generali České pojišťovny a.s. Metody využitě v analytické části práce byly následující: polostrukturovaný rozhovor, strukturovaný rozhovor, analýza interních materiálů a rešerše získaných poznatků, kvantitativní dotazníkové šetření a následné shrnutí získaných informací o firemní kultuře podniku.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Byly vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 80 respondentů, návratnost tohoto šetření byla 100 %. Respondenty tvořili zaměstnanci Generali České pojišťovny a.s. Z jejich odpovědí vyplynulo, že 77 % z nich vnímá firemní kulturu v jejich společnosti kladně. Nejvíce negativních odpovědí měla otázka týkající se spokojenosti s finančním ohodnocením, se kterým není spokojeno 63 % respondentů. Z dotazníku také vyplývá, že 47 % respondentů vnímá spojení společností Generali pojišťovny a.s. a České pojišťovny a.s. negativně. 38 % respondentů také uvedlo, že vnímá nejvyšší vedení společnosti negativně. K dalšímu zkoumání této problematiky sloužily rozhovory se zaměstnanci společnosti, které potvrzují výsledky dotazníkového šetření a demonstrují rozdílný pohled na chod společnosti mezi jejím nejvyšším vedením a řadovými zaměstnanci.

4. Závěry a doporučení:

Z výsledků výzkumu je patrné, že ve společnosti Generali Česká pojišťovna a.s., panuje krátce po sloučení společností Generali pojišťovny a.s. a České pojišťovny a.s., relativně dobrá firemní kultura, která nejspíše stále ještě žije z pozůstatků kultur, které panovaly v původních oddělených společnostech. Nicméně ji čeká nutný proces plánované transformace, který je nezbytný k tomu, aby mohla společnost fungovat jako jeden nový celek. Výsledky ukazují, že na pracovištích v rámci organizace panují dobré vztahy a dobré vztahy mají i podřízení se svými přímými nadřízenými. Jako největší problém se projevuje komunikace a vztahy nejvyššího vedení a řadových zaměstnanců společně s pocitem, že jsou zaměstnanci nedostatečně ohodnoceni. Tato práce doporučuje zaměření se na komunikaci konkrétních problémů, například při zaváděních nových opatření nebo při komunikaci pozitivních výsledků vzniklých v důsledku spojení společností.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní kultura, organizace, změna, kultura

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this thesis is an analysis of the corporate culture in the „Generali Česká pojišťovna a.s.“ company and as a follow-up, creation of recommendations of changes in operation of the given company. Those changes aim to improve the corporate culture, increase the motivation and contentment of the workers, and therefore increase their work performance. To achieve the main goal of my thesis, elaboration of the partial goal is required. The partial goals include: Mapping of the environment and conditions which create the corporate culture in the „Generali Česká pojišťovna a.s.“ company and identification of the strong and weak points of the given company

2. Research methods:

Theoretical and methodological part of this thesis were written as an analysis of secondary sources and synthesis of obtained information. Information related to topic of corporate culture were also used in the analytical part of the thesis. In the analytical part, several methods were used and many of them required co-operation with the „Generali Česká pojišťovna a.s.“ employees. Methods used in the analytical part of this thesis are: Semi-structured interview, structured interview, analysis of internal sources and review of the obtained information, quantitative questionnaire survey and the subsequent summary of obtained information about the corporate culture of the given company.

3. Result of research:

The questionnaire survey involved 80 respondents and the return rate was 100%. The respondents were employees of the „Generali Česká pojišťovna a.s.“ company. The results are as follows: 77% of the respondents evaluate the corporate culture in the given company positively. The question related to financial evaluation accumulated the most negative answers. Specifically 63% of the respondents stated, they are not satisfied with their current wage. The questionnaire also shows that 47% of the respondents perceive the conjunction of companies negatively. Another 38% of the respondents also stated that they perceive the top company management negatively. For the subsequent examination of the topic, interviews with employees were conducted. These interviews confirmed information obtained from the questionnaire survey and furthermore demonstrated differences in the perception of operation of the company between the top management and ordinary employees

4. Conclusions and recommendation:

The results of the research show that relatively good corporate culture prevails in the „Generali Česká pojišťovna a.s.“ company, even after the process of merging the two precedent companies „Generali pojišťovna a.s.“ and „Česká pojišťovna a.s.“. The current state of the corporate culture probably results from a good foundation of corporate cultures which prevailed in the precedent, divided companies. However, further process of planned restructuring is necessary for the company to work as one. The results also revealed that good relations prevail in the workplaces of the organization. Senior employees also maintain good relations with junior employees. The greatest problem lies in the communication between the top management and ordinary employees and also in the feeling of ordinary employees of not being sufficiently financially evaluated. This thesis recommends focusing on communication about specific problems, for instance during the implementation of new measures or even about stating the positive results originated in the conjunction of the two precedent companies.

KEYWORDS

Corporate culture, Organization, Change, Culture

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

..

JEL CLASSIFICATION

J24 - Human Capital; Skills; Labor Productivity

M12 - Personal Management

O15 - Human Resources, Human Development

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Dominik Marek
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 18
Název BP:	Firemní kultura vybraného podniku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Definice firemní kultury 2.2 Vznik a historie firemní kultury 2.3 Význam firemní kultury 2.4 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Charakteristika vybraného podniku 3.3 Firemní kultura vybraného podniku 3.4 Zhodnocení a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 stran ISBN 978-80247-5258-7.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.• ULRICH, D. <i>Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti</i>. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2019• Zpracování teoretické části do 31. 01. 2020• Zpracování výsledků do 29. 02. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 2. 12. 2019

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Definice firemní kultury.....	2
2.1.1	Prvky firemní kultury.....	3
2.2	Vznik a historie firemní kultury.....	5
2.3	Význam firemní kultury	6
2.3.1	Vliv firemní kultury na výkonost.....	6
2.3.2	Řízení pracovního výkonu.....	7
2.3.3	Hodnocení pracovního výkon.....	9
2.3.4	Firemní strategie	10
2.3.5	Péče o zaměstnance.....	10
2.3.6	Vzdělávání zaměstnanců	11
2.3.7	Firemní komunikace	13
2.3.8	Změna firemní kultury	13
2.4	Metodika práce	14
3	Praktická část práce.....	16
3.1	Charakteristika vybraného podniku	16
3.1.1	Hospodářské výsledky společnosti	17
3.1.2	Dceřiné společnosti Generali Česká pojišťovny a.s.....	17
3.2	Firemní kultura vybraného podniku.....	18
3.2.1	Výzkumné šetření	20
3.3	Zhodnocení a doporučení	28
4	Závěr	32

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Budování efektivních organizací.....	10
Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání.....	12

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Výsledky Engagement survey – okruh Spokojenost.....	IV
Tabulka 2 Výsledky Engagement survey – okruh Umožnění	IV
Tabulka 3 Výsledky Engagement survey – okruh Energie.....	IV
Tabulka 4 Výsledky Engagement survey – okruh Tým nejvyššího vedení společnosti	V
Tabulka 5 Výsledky Engagement survey – okruh Nadřízení	V
Tabulka 6 Výsledky Engagement survey – okruh Cíle a úkoly.....	V
Tabulka 7 Výsledky Engagement survey – okruh Kariéra, vzdělávání a rozvoj.....	VI
Tabulka 8 Výsledky Engagement survey – okruh Řízení výkonu.....	VI
Tabulka 9 Výsledky Engagement survey – okruh Komunikace.....	VI
Tabulka 10 Výsledky Engagement survey – okruh Zaměření na zákazníka.....	VII
Tabulka 11 Výsledky Engagement survey – okruh Změny.....	VII
Tabulka 12 Výsledky Engagement survey – okruh Spolupráce	VII
Tabulka 13 Výsledky Engagement survey – okruh Rozmanitost, inkluze a udržitelnost	VIII
Tabulka 14 Výsledky Engagement survey – okruh Odměna a benefity	VIII
Tabulka 15 Výsledky Engagement survey – okruh Work-life Balance & Smart Working	IX
Tabulka 16 Výsledky Engagement survey – okruh Efektivita	IX
Tabulka 17 Výsledky Engagement survey – okruh Zmocnění.....	X
Tabulka 18 Výsledky otázky č. 1 dotazníkového šetření	XI
Tabulka 19 Výsledky otázky č. 2 dotazníkového šetření	XI
Tabulka 20 Výsledky otázky č. 3 dotazníkového šetření	XI
Tabulka 21 Výsledky otázky č. 4 dotazníkového šetření	XII
Tabulka 22 Výsledky otázky č. 5 dotazníkového šetření	XII
Tabulka 23 Výsledky otázky č. 6 dotazníkového šetření	XII
Tabulka 24 Výsledky otázky č. 7 dotazníkového šetření	XIII
Tabulka 25 Výsledky otázky č. 8 dotazníkového šetření	XIII
Tabulka 26 Výsledky otázky č. 9 dotazníkového šetření	XIII
Tabulka 27 Výsledky otázky č. 10 dotazníkového šetření	XIV
Tabulka 28 Výsledky otázky č. 11 dotazníkového šetření	XIV
Tabulka 29 Výsledky otázky č. 12 dotazníkového šetření	XIV
Tabulka 30 Výsledky otázky č. 13 dotazníkového šetření	XV
Tabulka 31 Výsledky otázky č. 14 dotazníkového šetření	XV
Tabulka 32 Výsledky otázky č. 15 dotazníkového šetření	XV
Tabulka 33 Výsledky otázky č. 16 dotazníkového šetření	XVI
Tabulka 34 Výsledky otázky č. 17 dotazníkového šetření	XVI

1 Úvod

Úvod této bakalářské práce se zabývá důvody výběru zvoleného tématu firemní kultury vybraného podniku, popisuje jeho problematiku a uvádí záměr práce.

Firemní kultura je v současné době velmi skloňované téma ve většině organizací. Vzhledem k situaci, která panovala na trhu práce v České republice před vypuknutím krize způsobené koronavirem, kdy byl podíl nezaměstnaných osob podle MPSV (2020) na úrovni 3 % (data k lednu 2020) při dokončování práce byla poslední dostupná data z června roku 2020, kdy byl podíl nezaměstnaných 3,7 % a zaměstnavatelé byli nuceni provádět opatření k tomu, aby získali uchazeče z trhu práce právě do svého podniku. Mezi nejčastější opatření patřilo zvyšování mezd, současně ale bylo možné též pozorovat trend, kdy uchazeči spíše než na výši mzdy, hleděli na pracovní prostředí, a právě i kulturu daného podniku. V návaznosti na to lze v poslední době pozorovat nárůst pomocníků, jako například webové stránky, které slouží právě k hodnocení zaměstnavatelů. Pro zaměstnance je tedy mnohem jednodušší získat o podniku přehled, aniž by do něj nastoupil. Z tohoto důvodu je pro firmy nutné, aby se především manažeři a vedoucí podniků o firemní kulturu zajímali a podíleli se na jejím vytváření. Ačkoliv je firemní kultura téma, které je hodně skloňované, názory na to, co přesně se pod tímto pojmem skrývá, se velice liší. Téměř všichni se však shodou na tom, že firemní kultura je jedním z nejvýznamnějších faktorů sloužících k tomu, aby podnik fungoval správně. Z tohoto důvodu je potřeba, aby se právě management firem snažil vytvořit co nejlepší firemní kulturu, protože právě dobrá firemní kultura vede nejen k získání pracovní síly, ale hlavně k jejímu udržení a lepší efektivitě práce. Zatímco špatná firemní kultura většinou vede k větší fluktuaci a nestabilním pracovním výsledkům. Právě tato situace na trhu práce zvyhodňovala před vypuknutím koronaviru zaměstnance oproti zaměstnavatelům, jelikož zaměstnanci, kteří se necítili v podniku úplně komfortně, třeba právě kvůli špatné firemní kultuře a prostředí na pracovišti, neměli problém s ukončením pracovního poměru, jelikož věděli, že si téměř jistě najdou uplatnění v jiném podniku v oboru. Samozřejmostí je, že na kultuře podniku se nepodílí pouze vedení podniku, ale všichni jeho zaměstnanci, avšak vliv zaměstnanců na nižších pozicích je oproti vedení podniku nezanedbatelně nižší.

Opatření, která byla na území České republiky přijata v návaznosti na šíření koronaviru, způsobila, že velké množství podniků, převážně těch, které poskytovaly služby, muselo být dočasně zavřeno. I přes to, že stát nabízel podnikům i živnostníkům různé kompenzační bonusy, například „kurzabeit“, kdy stát platí část nákladů na mzdy zaměstnanců. I přes to byly některé podniky nuceny ukončit svoji činnost, s čímž zároveň mizí i pracovní místa. Tento trend lze vypožorovat i ve zvyšující se míře nezaměstnanosti, který je popsán v předchozím odstavci. Situace se tak začíná obracet, jelikož si lidé nemohou být jisti tím, že si udrží svá pracovní místa. V této situaci se může ukázat stabilita společností, která je provázána právě se stabilní a kvalitní firemní kulturou.

Tato práce bude sledovat firemní kulturu podniku Generali Česká pojišťovna a.s. Tento podnik vznikl sloučením dvou společností, Českou pojišťovnou a.s. a Generali pojišťovnou a.s., toto spojení bylo dokončeno 21.12.2019. Cílem práce je zjištění stavu firemní kultury podniku Generali Česká pojišťovna a.s. a v návaznosti na to vytvoření doporučení pro změny ve fungování podniku, které by měly vést ke zlepšení firemní kultury, zvýšení motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti na pracovišti, a tím i k větší výkonnosti práce. K dosažení hlavního cíle práce je potřeba vypracovat dílčí cíle, kterými jsou zmapování prostředí a podmínek vytvářejících firemní kulturu v podniku Generali Česká pojišťovna a.s. a identifikace slabých a silných stránek podniku. Situace ve společnosti byla zkoumána pomocí rozhovorů se zaměstnanci společnosti, interních materiálů a výzkumných šetření.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části práce bylo využito analýzy sekundárních zdrojů, která slouží k definici firemní kultury a popisu jejích náležitostí a složek. Dále pak tato část práce popisuje důvody vzniku a historii firemní kultury a v neposlední řadě se tato část zabývá významem firemní kultury. Na tuto část práce navazují otázky využití v polostrukturovaném rozhovoru a v dotazníkovém šetření se zaměstnanci podniku Generali Česká pojišťovna a.s., které čerpají informace z této části práce a byly využity v praktické části práce. Závěr této části práce popisuje metodiku, která byla následně použita v praktické části práce.

2.1 Definice firemní kultury

Podle Lukášové (2010, s. 15, 16) je firemní kultura způsob, jakým lidé v organizaci jednají a myslí, chápe ji jako soubor základních přesvědčení a hodnot, které sdílejí zaměstnanci v rámci dané organizace a projevují se v jejich myšlení, cítění a chování ve výsledcích jejich práce. Uvádí také obtížnost změny jak u silných, tak u slabých firemních kultur, a to z důvodu hlubokého zakořenění dané kultury v organizaci.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 164, 165) je složité přesně definovat firemní kulturu, má za to, že kultura organizace je provázána s veškerým děním v organizaci a ovlivňuje způsoby chování na pracovišti. Je důležité ji brát jako faktor, který významně zasahuje do vytváření a uskutečňování procesů, postupů a politik podniků. Je důležité nepodceňovat vliv firemní kultury, protože nedostatečné naplňování její funkcí může vést k výraznému oslabení efektivnosti práce. Armstrong dále uvádí, že firemní kultura obsahuje složky jako hodnoty, normy, artefakty, styly řízení, které ovlivňují chování na pracovišti a odrážejí se i ve způsobu vykonávání práce, ačkoliv nemusí být jakkoliv vyjádřeny.

Podle Wiedemanna (Barrett Values Centre) je fungující organizační kultura stále více uznávána akademiky i vedoucími podniků jako nástroj sloužící k úspěšnému a prosperujícímu podnikání. Vzhledem k zvětšujícímu zájmu o firemní kulturu začínají akademické studie shromažďovat důkazy o vztahu firemní kultury a nesčetným množstvím obchodních výsledků. Lze ji charakterizovat jako sociální prostředí organizace, která se podílí na jejím růstu. Akademičtí vědci ji definují jako soubor sdílených hodnot, přesvědčení, norem a předpokladů, které ovlivňují chování v organizaci. Přestože je firemní kultura nehmotná, její vliv na chování a výkon zaměstnanců je nepopíratelný.

Podle Sněhotové a Příhodové (2018, s. 15, 16) lze firemní kulturu považovat za nesporně významné téma nejen při slučování společností a akvizic, ale musíme ji i chápat jako fenomén běžného dne. V současné situaci na trhu práce, kdy je dlouhodobě rekordně nízká míra nezaměstnanosti, může být právě firemní kultura rozhodujícím faktorem proč by si měl potenciální zaměstnanec vybrat právě danou firmu. Dlouhodobě lze pozorovat, jaký má firemní kultura vliv na chod celé organizace. Firemní kultura v organizaci provází zaměstnance již od samého začátku pracovního poměru. První setkání s firemní kulturou zažívá zaměstnanec při prvotním pohovoru, zároveň s tím náboráři a personalisté vybírají takové kandidáty, kteří by podle jejich úsudku neměli mít problém se s danou kulturou sžít.

Podle Šikýře (2015, s. 30), který se na problematiku firemní kultury dívá z pohledu personální práce, je potřeba dbát na stav firemní kultury při vytváření strategie organizace, kterou je potřeba vytvářet, aby skrze ni byly představeny a realizovány očekávané strategické cíle. Při tomto procesu je potřeba řešit koncepční otázky, které jsou spojeny s potřebami zaměstnanců. Podle Šikýřova výzkumu je kultura organizace třetím nejvýznamnějším faktorem hned po strategii a výsledkem hospodaření, ovlivňující řízení lidských zdrojů organizace.

Podle Ivanceviche (2013, s. 44) se firemní kultura týká sdíleného myšlení zaměstnanců organizace, které odlišuje organizaci od jiných. Podstatu firemní kultury ukazuje způsob, kterým firma podniká, její chování k zákazníkům a zaměstnancům, rozsah toho, jaká svoboda a autonomie existuje na pracovišti, a také míra loajality zaměstnanců vůči podniku. V současné době neexistuje a zřejmě ani v budoucnu nebude existovat vzorec pro ideální firemní kulturu. Firmy mohou mít jak slabou, tak i silnou firemní kulturu, firmy jejichž hodnoty sdílí většina jejich zaměstnanců se dají považovat za firmy s kvalitní kulturou. Jako firmy se silnou firemní kulturou se dnes považují japonské firmy Sony, Honda, nebo Toyota. Mezi americkými podniky se silnou firemní kulturou, se můžou řadit například Apple, Google, Ford. Ačkoliv všechny zmíněné firmy se mohou chlubit kvalitní firemní kulturou, tak ve všech podnicích je tato kultura rozdílná a uctívá rozdílné hodnoty.

Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 67) je firemní kultura vyjádřením určitého charakteru, atmosféry, ovzduší, interního života ovlivňující myšlení a chování pracovníků organizace. Jedná se také o zvyklosti, rituály a hodnoty, které lze pozorovat v obecných vzorcích chování všech členů organizace. Pokud se jedná o opakující se jednání, mohou se rychle vyvířet vzorce chování, které ačkoli nemusí být vědomé, tak hrají důležitou roli při vytváření nebo přijímání pravidel firemní kultury. Janoušek (2004) in Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) uvádí, že je firemní kultura vyjádřena komplexně sociálně-psychologickou dimenzí podnikové reality, a tím podporuje, nebo zabraňuje realizaci podnikové strategie. Dále Janoušek zařazuje do firemní kultury subjektivní cílevědomé momenty jako hodnoty, cíle, plány a zásady, tak i subjektivní momenty, které charakterizují stálý a běžný život firmy jako duch podniku, celková atmosféra podniku, klima zvyklosti, ceremoniály nebo rituály. Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) dále stručně shrnuje, že pod pojem firemní kultura patří: působení firmy a jejich zaměstnanců mimo organizaci, vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení a vzorce chování, celkovou atmosféru a klima, zvyklosti, ceremoniály, vnímání silných a slabých stránek a hodnoty, které sdílí většina pracovníků.

Cajthamr a Dědina (2010, s. 194) zdůrazňují, že kultura společnosti není tvořena jen veselou atmosférou a řadou humorných historek, jak se může nezavěšenému člověku zdát, ale že jsou to především další kulturní atributy, které přispívají jako celek k realizaci naplánovaných organizačních cílů. Firemní kultura má také významný vliv na dlouhodobé fungování organizace a na její efektivitu. Proto aby mohla kultura plnit svůj účel, je nutné, aby byla dostatečně silná a jednotná. Velká řada společností si tím, že nemají ve svých kulturách implementovaný potřebný motivující systém, který by vedl k dosahování cílů, dostává do problémů. Je proto nutné, aby byly společnosti ostražitě a neposkytovaly v tomto prostor pro konkurenční firmy.

Většina výše uvedených autorů se shoduje, že firemní kultura je významným faktorem, který ovlivňuje chod a výsledky organizace. V současné době je firemní kultura velmi skloňovaným tématem téměř ve všech organizacích a je potřeba, aby zaměstnanci a manažeři vytvářeli podmínky pro kvalitní firemní kulturu, jelikož je úzce propojena s hospodářskými výsledky firmy i jejím chodem. Pro firmy s kvalitní kulturou je jednodušší hledat nové zaměstnance a zároveň poskytuje současným zaměstnancům lepší prostředí, které jim napomáhá k lepším výsledkům.

2.1.1 Prvky firemní kultury

Základní přesvědčení

Podle Lukášové (2010, s. 19) lze základní přesvědčení chápat jako pevně dané představy o fungování reality, které jsou zaměstnanci považovány za naprosto samozřejmé a nezpochybnitelné. Lze je chápat jako automatické, stabilní a velmi odolné vůči změně. Jejich

samozřejmost je na takové úrovni, že se považuje za nevhodné o nich mluvit, neboť jejich ohrožení může zaměstnance emočně destabilizovat. Za jejich zdroj lze považovat především zkušenosti neboli opakující se funkčnost daného způsobu řešení problémů. Pokud tento způsob řešení problémů vede ke zdárnému cíli, zaměstnanci ve společnosti postupně začínají věřit, že věci takto opravdu fungují. Základní přesvědčení tedy může ve velké míře ovlivnit to, o jaká data se zaměstnanci firmy opírají při rozhodování. Ovlivňuje tedy vnímání myšlení, chování i pocity zaměstnanců firmy.

Hodnoty

Podle Lukášové (2010, s. 21) jsou hodnoty něco, co jednotlivci i skupiny v organizaci považují za důležité a přiřkládají tomu význam. Hodnoty tedy vyjadřují přednosti, které musíme brát v potaz při rozhodování jednotlivce či organizace. Mohou být nalezeny ve stanoviscích a postojích, které zaměstnanci firmy přijímají, a co osobně považují za dobré nebo zlé. Zatímco hodnoty individuálního člověka ukazují, co je významné přímo pro jeho osobu, hodnoty organizace vyjadřují to, co je významné pro organizaci jako v celku. Jsou to věci, které zaměstnanci považují za správné, a měly by být provozovány v organizaci i mimo ni. Mezi tyto hodnoty se řadí například: spokojenost zákazníků, spokojenost pracovníků, zodpovědnost vůči životnímu prostředí a podobně. Hodnoty tak utvářejí jádro organizační kultury a nejdůležitější prostředek k utváření firemní kultury. Většina firem, jejichž hodnoty byly zformulovány, je zakomponovala a tyto firmy je ventilují jako součást své filozofie a jsou tak komunikovány uvnitř společnosti. Některé firmy mohou své hodnoty ventilovat také mimo organizaci, což většinou slouží k vytvoření image organizace. Pokud by měl být obsah kultury v organizaci analyzován, je důležité si uvědomit, že hodnoty, které firma ventiluje jak uvnitř organizace, tak i mimo ni, nemusí být v dané organizaci skutečně sdíleny. Ve velkém množství firem panuje nesoulad mezi hodnotami oficiálními a těmi reálnými. Zaměstnanci se s těmi oficiálními nemusí ztotožnit a skutečné hodnoty firmy jsou ty, které se v dané organizaci reálně sdílí a jsou reflektovány v reálném chování zaměstnanců.

Armstrong a Taylor (2015, s. 166) chápou hodnoty jako přesvědčení organizace o tom, jaká a jaké jsou její plány a jak by měly být provedeny. Hodnoty nemusejí být uznávány napříč organizací, mohou je například uznávat jen lidé na úrovni top managementu, nebo jen část lidí. V případě, že jsou hodnoty uznávány napříč organizací, může být chápána jako organizace řízená hodnotami. U hodnot je důležité sledovat jejich sílu, protože čím jsou silnější, tím se více podílejí na vlivu na chování zaměstnanců. Nelze však sledovat jenom to, jak jsou hodnoty v organizaci vyjádřeny. Hodnoty mohou být nepřímou vyjádřeny a být hluboko zakořeněné a přizívat svoji pozici za pomoci chování manažerů a zaměstnanců, což může mít velký význam pro jejich vliv. Naopak hodnotám, které organizace výslovně přijme a prosazuje, ale nejsou projeveny v chování manažerů, se nemusí dostat žádnému, nebo malému vlivu. Proto je tedy důležité dané hodnoty uplatňovat v praxi.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 68) popisují hodnoty jako, nejhlubší úroveň kultury, která je chápána jako všeobecné vědomí toho, co je dobré a špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty by měly být sdíleny všemi pracovníky, minimálně těmi, kteří v organizaci zastávají vedoucí pozice, jelikož se promítají do pracovní morálky vztahů mezi pracovníky a organizací, a zároveň i do celkové orientace společnosti.

Normy

Podle Lukášové (2010, s. 22) lze normy chápat jako nepsané zásady, které zaměstnanci v organizaci akceptují vzhledem k dané situaci. Nelze je chápat jako formální normy, které byly vytvořeny a stanoveny vedením organizace. Jedná se tedy o neformální pravidla, která zaměstnanci sdílejí, a jejichž dodržování a porušování je v rámci kolektivu buď odměňováno, nebo trestáno, především v rámci citového charakteru. Právě dodržování těchto norem je velmi

významné v udržování firemní kultury, jelikož dodržování těchto norem vede k vstřícnému a přátelskému chování mezi kolegy, kdežto porušování může vést k odmítavému a nepřátelskému postoji od kolegů. Tento odmítavý postoj povětšinou zhoršuje klima na pracovišti a působí negativně na firemní kulturu v organizaci a ke zhoršení pracovních výsledků. Normy se mohou na pracovišti týkat mnoha částí pracovní činnosti jako například rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání s klienty, způsobu oblékání na pracovišti. Normy slouží k poskytování stabilního a předvídatelného prostředí. Zároveň pokud jsou tak nastaveny a podporují výkonnost práce, není nutno vytvářet formální kontroly.

Podle Armstronga a Taylora (2015, str. 166) slouží normy jako nepsaný návod k tomu, jak by se zaměstnanci měli na pracovišti chovat. Většina zaměstnanců si je časem osvojí a dodržuje je, i přes to, že to jsou nepsané. Mohou se do nich řadit například způsoby komunikace mezi zaměstnanci, nebo mezi zaměstnancem a nadřízeným, jaké oblečení se hodí na pracovišti. Normy nemohou být psané, poté by se totiž jednalo o zásady nebo postupy. Mohou být předávány ústně nebo vyjádřeny chováním zaměstnanců. Na jejich dodržování dohlíží ostatní zaměstnanci a lze je vyčíst z jejich reakcí.

Postoje

Podle Lukášové (2010, s. 22) lze pojmu postoj rozumět jako vztahu k určité situaci, člověku, problému, nebo události. Dají se tedy interpretovat jako produkty hodnocení na rozdíl od hodnot, které lze vysvětlit jako podmínky pro hodnocení. Podle většiny autorů lze vysvětlit jako komplexní pojem, který obsahuje tři složky: složku kognitivní, složku afektivní a složku konativní.

Artefakty

Podle Lukášové (2010, s. 18) se artefakty dají rozdělit do dvou skupin, na artefakty materiální a behaviorální povahy. Mezi artefakty materiální lze zařadit například architekturu budov a vybavení kanceláří, výrobky, které firmy vytvářejí, marketingové materiály, nebo výroční zprávy. Mezi artefakty behaviorální povahy autorka řadí například způsoby organizační mluvy, firemní historky a mýty, zvyky, rituály a různé firemní ceremoniály.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 167) jsou aspekty organizace, které lze slyšet, vidět nebo cítit a dávají pochopit kulturu v daném podniku. Mohou mezi ně patřit věci jako například: pracovní prostředí, styl psaní emailů, dopisů, nebo jiných sdělovacích prostředků, chování k návštěvám, způsob vyřizování telefonických hovorů a podobně. Artefakty tak mohou prozradit hodně o firmě a fungování firemní kultury v ní.

2.2 Vznik a historie firemní kultury

Kultura

Podle Lukášové (2010, s. 12) lze kulturu chápat jako široký a mezioborový pojem, který označuje naučený a sdílený způsob myšlení, cítění a chování, sloužící jako adaptace sociálních skupin na vnější podmínky, kde je jako nástroj pro zvládnutí podmínek předáván dál v rámci dané sociální skupiny. Kulturu lze na jednu stranu brát jako výsledek adaptace, kdežto na druhé straně ji lze považovat jako nástroj sloužící pro sociální skupiny k adaptaci podmínek, ve kterých žijí. Je to složitý systém plný explicitních a implicitních pravidel, které byly sociální skupinou vytvořeny za účelem přežití. Lze do něj zařadit sdílené hodnoty, názory a normy, které určují její způsob myšlení, cítění a chování, toto představuje obsah kultury, který je pro každou skupinu jedinečný a předává se dále učením.

Podle Soukupa (2011, s. 16, 20) se slovo kultura poprvé objevilo v antickém starověku. Význam tohoto slova je však mnohoznačný. Už od dětství bere většina rodičů své děti tzv.

za kulturou“ myšleno do divadel, na výstavy, do muzeí, nebo na návštěvu památek. Tento prvotní pohled na kulturu se postupem času vyvíjí a ukazuje právě na její mnohoznačnost. Například při cestě za hranice země lze kulturu použít jako označení hodnot a nebo i jako označení odlišného způsobu života. Kulturu lze tedy chápat jako hodnoty, které nás obohacují, hodnoty, které sdílíme se skupinou lidí nebo hodnoty jiné skupiny lidí.

Podle Průchy (2010, s. 45) je pojem kultura chápán a využívám v několika vědních disciplínách a z tohoto důvodu ho popisuje velká řada definic. Uvádí také dvě základní rozlišení kultury. Podle prvního širšího pojetí, lze kulturu chápat jako všechno, co bylo vytvořeno v průběhu lidské civilizace, do čehož lze zařadit materiální výsledky lidské činnosti, mezi které patří například obydlí, oblečení, nástroje, průmysl, ale i duchovní výtvoř lidstva jako náboženství, umění, zvyky, vzdělávací systémy, soudy či rozdělní moci. Podle druhého, užšího pojetí, autor popisuje kulturu jako projev lidského chování, který určuje společenství a vytváří jeho symboly, zvyklosti sdílené hodnoty atd.

Co se týče pojmu kultura, tak jej Průcha (2010), Lukášová (2010) a Soukup (2011) popisují jako mezioborový pojem, který určuje jakýsi soubor hodnot, který je předáván v rámci sociálních skupin. Někteří autoři kulturu také rozdělují na materiální a duchovní. Vzhledem ke složitosti a rozsáhlosti tohoto pojmu se však nedá nijak konkrétně definovat.

Vznik firemní kultury

Podle Lukášové (2010, s. 15–16) lze najít první zmínky o firemní kultuře již v literatuře ze šedesátých let minulého století, tento trend se postupně zvyšoval v průběhu let sedmdesátých, začátkem osmdesátých let se firemní kultura stala předmětem zájmu. K tomuto zájmu o firemní kulturu vedlo více podnětů. Jako jednu z příčin uvádí ekonomický růst Japonska, tzv. „japonský ekonomický zázrak“. Ten vytvářel otázky ohledně efektivnosti technik, které využívali manažeři na západě, to vedlo k většímu zájmu o filozofii a techniky, které využívaly japonské firmy a vedly k větší efektivnosti. Jako další z podnětů je uváděno vydání publikací jako například kniha Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982), v této publikaci se autoři dostali k závěru, že všechny „excelentní“ podniky musí mít určité kulturní kvality, které vedou k jejich úspěchu. Mezi další významné publikace Lukášová (2010, str. 16.) zařazuje tyto *Corporate Cultures* (1982) od Deal a Kennedyho. Od této doby po dobu uplynulých necelých čtyřiceti let, bylo v zahraničí na téma firemní kultury vydáno nespočetné množství literatury a daná problematika se tak stala součástí výuky managementu a pojem firemní kultura se stal významnou součástí pracovního života většiny manažerů.

2.3 Význam firemní kultury

Firemní kultura má nesporný vliv na chod organizace a na výkonnost jejich zaměstnanců. Obecně se dá říct, že pokud ve firmě panuje dobrá atmosféra a zaměstnanci vychází mezi sebou a se svými nadřízenými, vzniká ve firmě dobrá firemní kultura a prostředí, které vedou ke kvalitnější odvedené práci.

2.3.1 Vliv firemní kultury na výkonnost

Ulrich (2014, s. 281) popisuje význam široké firemní kultury v udržitelné úspěšnosti firmy. Z pohledu personalisty popisuje důležitost rozmístování šikovných jednotlivců na správné pozice. Kultura, která se soustředí na budování chytrých organizací, musí umět využít právě šikovnosti jednotlivců. Ke správnému a udržitelnému růstu organizace je tedy potřeba hledat zaměstnance, kteří jsou nejen výkonní, ale zároveň i sdílí hodnoty společnosti.

Podle Šikýře (2016, s. 118, 119) slouží řízení pracovního výkonu k uskutečňování cílů organizace za využití požadovaného výkonu zaměstnanců, který je řízen systematickou činností manažerů. Pracovní výkon zaměstnanců má nadále vliv na výsledky a chod celé organizace. Předpokladem pro tento stav je možnost rozvoje schopností, které jsou k tomu nutné, a které může nabídnout zaměstnavatel. Je také potřeba, aby zaměstnanci byli správně motivováni a dostávalo se jim příjemného pracovního prostředí.

Armstrong, Taylor (2015, s. 392) říkají, že je nutno pracovní výkony řídit tak, aby specifické úkoly dostávaly vždy kvalifikovaní zaměstnanci, čím bude dosaženo největších přínosů provsamotnou organizaci. Tento styl řízení by měl pravděpodobně znamenat větší šanci pro dosažení jak očekávání zaměstnanců, tak i očekávání společnosti. Tento stav je ideální, co se týče vytváření a udržování firemní kultury. Pokud jsou tedy zaměstnanci dobře řízeni a vykonávají práci podle své odbornosti ku prospěchům firmy. Lze říct, že je vytvářena kvalitní firemní kultura. Pokud jsou ale pracovní výkony řízeny špatně a vykonávají je nekvalifikovaní zaměstnanci, nelze očekávat dobré výsledky a tím pádem ani kvalitní firemní kulturu.

Podle Lukášové (2010, s. 72–74) si začali společnosti uvědomovat vliv firemní kultury na výkonnost pracovníků v osmdesátých letech dvacátého století. Od této doby již utekla spousta času a bylo vytvořeno velké množství studií, které prokázaly spojitost mezi silou firemní kultury a výkonem zaměstnanců. Z těchto studií lze vyzorovat skutečnosti a výhody silné firemní kultury jako například to, že silná firemní kultura vytváří soulad v myšlení a vnímání zaměstnanců, tato skutečnost, poté zvyšuje komunikaci a snižuje konflikty uvnitř organizace. Jde o to, že zaměstnanci mluví stejným jazykem, používají stejné pojmy a přikládají jim stejný obsah. To umožňuje rychlejší a přesnější komunikaci a také vede k rychlejšímu přijímání rozhodnutí. Silná firemní kultura také usměrňuje chování zaměstnanců v organizaci. V praxi to znamená, že díky společným hodnotám se snaží zaměstnanci dosáhnout stejného výsledku za pomoci určitých sdílených způsobů chování, které jim usnadňuje cestu za výsledky. V případě nedodržování těchto postupů přichází neformální způsob kontroly, který oproti formálnímu způsobu kontroly neoslavuje motivaci a inovační způsoby myšlení. Na druhou stranu silná firemní kultura může mít i své nevýhody jako například fixaci na minulé zkušenosti, což vede k uzavření organizace a přehlížení jevů a signálů z okolního prostředí. Vedení organizace se pak domnívá, že postupy, které doposud fungovaly, budou fungovat i nadále. Toto myšlení může vést k tomu, že ignorují potřebu změn a nových strategií, a může vést ke snížení výkonnosti firmy. Silná firemní kultura může také zabraňovat v alternativním myšlení a přinášeni inovací.

2.3.2 Řízení pracovního výkonu

Šikýř (2016, s. 150, 151) uvádí, že k tomu, aby mohla organizace dosahovat naplánovaných strategických cílů, je nezbytné, aby byly uspokojovány specifické potřeby zaměstnanců. K tomu, aby stimulace zaměstnanců mohla být prováděna účelně a účinně, což vede tomu, že zaměstnanci vykonávají sjednanou práci a dosahují požadovaného výkonu, je nejprve nutné určit jaké motivy jednání a chování vedou zaměstnance k uspokojení jejich potřeb, a tím i k dosahování organizačních cílů. Hledání motivů a jejich uspokojování je systematický proces, tento proces mají na starosti manažeři a musí se jím zabývat po celou dobu působení zaměstnanců v organizaci. Od získávání přes využívání až po rozvoj daných zaměstnanců. Pro tento proces je nezbytné, aby manažeři využívali pozitivního postupu, tedy aby neustále vnímali silné stránky zaměstnanců a dokázali je přiřadit na správná místa, kde mohou svých silných stránek využít. Tento proces může narážet na své limity, jelikož dosahování požadovaného výkonu je individuální a dlouhodobá záležitost, která může narazit na omezení z obou stran, jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany organizace. Mezi nejčastější příčiny může patřit pro zaměstnance nevhodný výběr pracovní náplně, která nenaplnuje jeho představy a neodpovídá

jeho možnostem a schopnostem. Dále to pak mohou být také nepříznivé pracovní podmínky, například neuspokojivé rozložení pracovní doby, nepříznivé prostředí, nedostatečné zajištění bezpečnosti práce, nedostačující finanční ohodnocení atd. Mohou to být ale i nepřátelské pracovní vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, spolupracovníky a všemi ostatními subjekty v podniku i mimo něj. Za základní chybu v řízení pracovního výkonu považuje Šikýř neschopnost a neochotu manažerů k tomu, aby se svými podřízenými účelně komunikovali a účinně spolupracovali. Nadřízení potom ve většině případů selhávají v základních funkcích, které by měli plnit, a to v systematickém hodnocení, usměrňování a podněcování podřízených, v průběhu vykonávání průběhu jejich práce. Většinou v těchto činnostech rozhodují velmi subjektivně bez toho, aniž by byli schopni rozlišit různé úrovně výkonu. Tyto chyby ve finále nejvíce poškozují právě vztahy na pracovišti a snižují autoritu nadřízených. Tyto skutečnosti se pak projevují zhoršováním atmosféry na pracovišti a zhoršením pracovního výkonu.

Koubek (2011, s. 191, 192) popisuje řízení pracovního výkonu jako strategický a integrovaný přístup, který se zakládá na principu řízení lidí na základně dohody, která může být jak ústní, tak i písemná (bývá častější), mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a získávání schopností, které jsou k tomuto pracovnímu výkonu potřebné. Na základě výše uvedené smlouvy či dohody dále dochází k spojení pracovních úkolů, vzdělání a dalšího rozvoje pracovníka a jeho hodnocení. Zároveň s tím dochází ke sloučení firemních, týmových a individuálních cílů zároveň s důležitými vlastnostmi pracovníků. Jde o výraz zvyšující se účasti pracovníka na řízení a zároveň o ukázkou snahy o efektivní využívání jeho pracovních dovedností a potencialů. Aby mohl být pracovní výkon efektivně řízen, je nutné ho nejprve sledovat a zkoumat. Cílem sledování a následného zkoumání je především pučení se z přechozích zkušeností, analyzování toho, proč některé věci fungují a některé nikoliv. A těchto poznatků následně využít pro zlepšení budoucího výkonu.

Koubek (2011, s. 193) popisuje proces řízení lidských jako soustavný a trvalý cyklus, který sám sebe obnovuje a skládá se z dále uvedených na sebe navazujících aktivit: **1. Definování role pracovníka** – spočívá v dohodnutí oblastní výsledků a požadavků na schopnosti, **2. Projednání a uzavření dohody v ústní, nebo písemné podobě, o pracovním výkonu** – tato dohoda slouží k tomu, aby definovala očekávání, kterých by měl pracovník dosáhnout jeho pracovními výsledky, dále také stanovuje jak bude jeho výkon měřen a jaké by měl mít zaměstnanec schopnosti, k tomu aby zvládl dosahovat daných výsledků, **3. Projednání a uzavření dohody o rozvoji schopností pracovníka = vypracování plánu rozvoje pro pracovníka** – tato dohoda nastiňuje jaké kroky by měl pracovník následně provést, aby mohl uskutečnit svůj rozvoj a rozšířit své znalosti a dovednosti a zvýšit jejich úroveň v určitých oblastech, které jsou důležité k jeho pracovnímu výkonu. **4. Řízení pracovního výkonu během období** – nejčastěji se jedná o období jednoho roku, jde o fázi, kdy jsou podnikány naplánované kroky, které směřují k realizaci bodů naplánovaných ve výše uvedených bodech č. 2 a 3. Jedná se o nepřetržitý proces, během kterého je zaměstnanci poskytována zpětná vazba, která se soustředí na jeho výkon, provádění neformálních zkoumání a posouzení výkonu a případné diskuse na toto téma. Pokud nastanou změny, je nezbytné, aby byly cíle aktualizovány. V případě vzniku problémů, je nezbytné se jimi zabývat. **5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu** – jedná se o poslední bod v procesu řízení pracovního výkonu, jedná se formální vyhodnocení, během kterého dochází k přezkoumání a posouzení výkonu za celou délku daného období. Důležité je, aby byly zdůrazněny úspěchy, pokroky, ale i problémy. Toto vyhodnocení, je následně východiskem pro případné úpravy dohod uvedených v bodech č. 2 a 3.

2.3.3 Hodnocení pracovního výkon

Koubek (2011, s. 166–168) popisuje hodnocení pracovníků jako jednu z velmi důležitých personálních činností, která se zabývá tím, že zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci, jakým způsobem plní dané úkoly a požadavky, které náleží jeho pracovní pozici, jaké je jeho pracovní chování a vztahy s jeho spolupracovníky, zákazníky, nebo s ostatními osobami se kterými má kontakt v souvislosti s jeho prací. Dále se pak hodnocení zabývá následným sdělováním výsledků daným pracovníkům a případně hledání možností ke zlepšení pracovního výkonu, nebo způsobů chování. Koubek rozlišuje hodnocení na dvě základní podoby, na neformální hodnocení, které provádí průběžně jeho nadřízený při výkonu pracovní činnosti. Toto hodnocení má příležitostnou povahu a je ovlivněno konkrétní situací, pocitem nadřízeného, jeho pocity i momentální náladou, spíše než nějakým faktickým poznatkem o výsledku práce. Jedná se tedy o část pracovního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Toto hodnocení většinou není nijak zaznamenáváno a jen zřídkakdy bývá příčinou pro personální rozhodnutí. Oproti tomu druhá podoba hodnocení, a to formální, je povětšinou racionální a má dané standardy, má určené časové intervaly a je opakující se. Je tedy typické pro jeho plánovitost a systematickosti. Jeho výsledkem bývají výstupní materiály, které jsou zařazovány do osobních složek pracovníků. Tyto výstupy bývají následně používány jako podklady pro další personální činnost. Formální hodnocení může být ve zvláštních případech i příležitostné, a to v případech okamžité potřeby zpracování posudku, například při ukončení pracovního poměru. Pro všechny formy hodnocení hraje klíčovou roli přímý nadřízený pracovníka, jelikož má největší přehled o vykonané práci. Hodnocení může být také zaměřeno na výsledky práce nebo na pracovní chování.

Podle Šikýře (2016, s. 122) lze hodnocení pracovního výkonu považovat za nástroj pro řízení pracovního výkonu, který umožňuje manažerům provádět kontrolu, usměrňování a podněcovat v zaměstnancích snahu k dosažení požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování cílů organizace. Podstatou pro hodnocení zaměstnanců je systematické získávání a poskytování hodnotících informací neboli zpětné vazby, které slouží jako nástroje pro řízení pracovního výkonu. Poskytování hodnotících informací musí nejdříve předcházet sběr dat, který slouží k získávání těchto informací. Šikýř stejně jako Koubek (2011) rozděluje hodnocení na dvě základní formy, na neformální hodnocení, které popisuje jako průběžně probíhající při sledování pracovního výkonu zaměstnance v daném období, kdy je výkon zaměstnance řízen manažerem k tomu, aby dosahoval požadovaného výkonu. Jeho účelem je to, aby byly případné odchylky skutečného výkonu od toho požadovaného včas rozeznány a byl určen vhodný způsob nápravy. Formální hodnocení Šikýř popisuje jako hodnocení, které probíhá periodicky a zkoumá a posuzuje pracovní výkon zaměstnance za určité období, za které je tento výkon projednáván s manažerem. Toto hodnocení probíhá zpravidla hodnotícím rozhovorem. Jeho výsledná zpráva se stává součástí personální evidence, kde slouží jako podklad pro další personální činnosti.

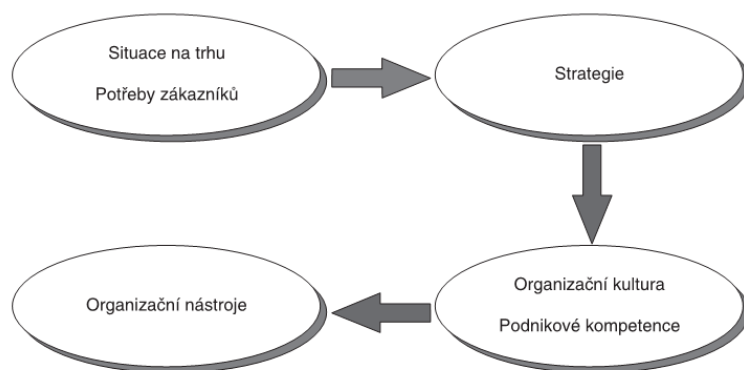
Koubek (2011) a Šikýř (2016) se shodují v popisu formálního hodnocení, kdy jej oba autoři popisují jako periodicky se opakující a popisující pracovní výkon zaměstnance za dané období. Oba autoři se shodují i v tom, že výsledky formálního hodnocení slouží jako podklady pro další personální činnosti. Autoři se shodují s menšími odchylkami i v popisu neformálního hodnocení, kdy jej popisují jako hodnocení, které provádí nadřízený. Koubek ovšem uvádí, že neformální hodnocení probíhá nahodile, kdežto Šikýř tvrdí, že hodnocení probíhá průběžně. Kromě této skutečnosti se však autoři v této problematice shodují.

2.3.4 Firemní strategie

Podle Ulricha (2014, s. 37) strategie definuje to, jak vedoucí pracovníci docházejí k rozhodnutím, která mají umožnit úspěch organizaci v rámci změn v oblasti jejího podnikání. Některé strategické kroky mohou definovat aspirace organizace a předesílat, kterým směrem organizace směřuje a jakou má svou jedinečnou identitu. Jiné strategické kroky se mohou soustředit na specifické zainteresované skupiny jako například rozhodnutí o zacílení na některé zákazníky více než na jiné, nebo rozhodnutí o rozšíření distribučních kanálů s cílem zvýšení tržního podílu. Právě strategické volby dávají společnostem jedinečné zdroje, které mohou využít jako konkurenční odlišnost. Ulrich mezi tradiční strategické odlišnosti řadí provozní efektivitu, vyspělost výrobků, nebo vztahy se zákazníky. V poslední době lze ale říct, že strategická rozhodnutí určují unikátní způsoby, kterými společnost uspokojuje zákaznická očekávání. Mezi strategická rozhodnutí, která ovlivňují konkurenční diferenciaci řadí: řízení rizik, globální positioning, využívání informací, řízení globálně pestré pracovní síly, přizpůsobení se a změna, vytváření společenské odpovědnosti, mezinárodní spolupráce a partnerství a zaměření na zjednodušení. Za pomoci strategických rozhodnutí vedoucí pracovníci investují čas a peníze za pomoci kterých je možné organizaci odlišit od konkurence v myslí cílových skupin.

Cajthamr a Dědina (2010, s. 194) říkají, že mezi nejčastější chyby, kterých se společnosti při vytváření strategií dopouštějí, patří chybné vyhodnocení zákaznických potřeb. Výsledkem čehož je to, že jsou zákazníci zahlceni řadou doplňkových a servisních služeb, které ve výsledku neodpovídají jejich potřebám, a jsou často i nevýhodné pro samotnou společnost. Další významnou a nezanedbatelnou chybou je určení nereálné ceny daného výstupu. Aby se těmto skutečnostem zamezilo, je potřeba, aby byla vybudována strategie, která reálně reflektuje zákaznické potřeby. Při dodržování tohoto pravidla je až možné vybudovat organizační strukturu se všemi jejími procesy, programy, systémy atd. Autoři tento proces názorně ukazují na níže uvedeném Obrázku 1 Budování efektivních organizací.

Obrázek 1 Budování efektivních organizací



Zdroj: Cajthamr a Dědina (2010, s. 194)

2.3.5 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je nedílnou součástí firemní kultury a je to jeden z nejdůležitějších faktorů pro zaměstnance v poslední době. Firmy na tento trend pružně reagují a předhánějí se, kdo nabídne zaměstnancům lepší péči. Drtivá většina firem v současné době nabízí benefity v podobě home officu, stravenek, MultiSport karty apod.

Koubek (2015, s. 302) považuje pracovní sílu za nejdražší a nejdůležitější zdroj, se kterým může podnik pracovat. Zaměstnavatelé si tak uvědomují, že výsledky firmy a její

konkurenceschopnost se odvíjí od pracovní síly a jejich schopností. Je proto důležité vytvářet v podniku podmínky, aby docílili spokojenosti a dobrých vztahů zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Tento stav pak vede k lepším pracovním výsledkům. Autor v návaznosti na to popisuje péči o zaměstnance. Péči o zaměstnance rozděluje do tří základních skupin. Do první skupiny spadá povinná péče, která je stanovena zákony a dosahuje tak nadpodnikové úrovně. Do druhé skupiny spadá smluvní péče o zaměstnance, která už spadá do firemní kultury podniku a rozumí se jí péče stanovena smlouvami na podnikové úrovni. Do třetí a poslední skupiny zařazuje dobrovolnou péči o zaměstnance, která je výrazem personální práce a firemní kultury podniku.

Šikýř (2016, s. 146) na rozdíl od Koubka rozděluje péči o zaměstnance na dvě základní skupiny. Do první skupiny řadí povinnou péči, která vyplývá ze zákoníků práce, předpisů a kolektivních smluv. Do druhé skupiny řadí dobrovolnou péči o zaměstnance, která vzniká v návaznosti na personální politiku zaměstnavatele, a vyjadřuje tak část firemní kultury podniku. Do dobrovolné péče o zaměstnance lze zařadit například to jaký firma umožňuje rozvoj svým zaměstnancům, jaké benefity jim nabízí, nebo to, jaké služby poskytuje na pracovišti. Šikýř chápe péči o zaměstnance jako starost zaměstnavatele o to v jakých pracovních podmínkách jeho zaměstnanci vykonávají sjednanou práci, a zda dosahují požadovaného výkonu. Cílem zaměstnavatele je tak dosažení příznivých hodnot všech proměnných, které mají vliv na zaměstnance při vytváření jeho práce a finálního výkonu.

2.3.6 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je důležitým faktorem pro rozvoj zaměstnanců jak v jejich pracovním, tak i osobním životě, Možnosti vzdělávání, které zaměstnavatel svým zaměstnancům může nabízet, mohou mít vliv na firemní kulturu ve společnosti. Správně nastavené postupy vzdělávání ji mohou ovlivnit k lepšímu, a naopak špatně připravené postupy vzdělávání nebo jeho absence mohou mít na kulturu společnosti negativní dopady.

Koubek (2011, s. 138,139) popisuje vzdělávání v malých a středních podnicích, nicméně lze z jeho poznatků vybrat obecné informace o vzděláváním jako takovém. Kdy říká, že vzdělávání slouží k tomu, aby bylo pracovníkům zajištěno získávání znalostí a dovedností, které potřebují k výkonu jejich práce nejen v současnosti, ale i v budoucnu, jedná se tak o aktualizaci jejich znalostí v souladu s rozvojem s cíli společnosti. Říká tak, že vzdělávání zaměstnanců je dnešní době jednou z nejvýznamnějších činností, kterou se musí zabývat personální oddělení, aby udrželo společnost konkurence schopnou. O velkých podnicích Koubek říká, že většinou provádějí vzdělávání, které je systematické, tedy že je to neustále se opakující cyklus rozpoznávání potřeb ve vzdělání jeho plánování a realizací, a následných vyhodnocení výsledků vzdělávání. Toto vzdělávání vychází z politiky a strategie podniku.

Podle Ivancheviche (2013, s. 390) jsou vzdělávání a rozvoj procesy, které mají zaměstnancům poskytovat informace, dovednosti k pochopení organizace a jejich cílů. Vzdělávání a rozvoj mají navíc zaměstnancům poskytovat možnost k tomu, aby mohli podávat lepší pracovní výkon. Důležité je ale, aby bylo vzdělávání provázané s cíli, misí a kulturou společnosti. Před samotným procesem vzdělávání je nutné identifikovat okruhy, ve kterých by mělo být vzdělávání prováděno.

Podle Šikýře (2016, s. 138) je účelem vzdělávání pracovníků, systematické utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, které má sloužit k tomu, aby mohli zaměstnanci vykonávat sjednanou práci a dosahovat v ní požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání funguje jako příprava zaměstnanců na nepřetržité změny podmínek a požadavků, na pracovních místech, odděleních nebo i v rámci celé organizace. Právě připravenost na případné změny, může vést k potřebné konkurenceschopnosti

organizace, je ale potřeba, aby zaměstnanci uměli změny využít jako příležitosti. Systematické vzdělávání je spojeno také s personální činností a rozvojem zaměstnanců, pracuje tak s kariérními životy zaměstnanců a může je připravovat na následnictví v manažerských funkcích. Jedná se o zhodnocení investic do vlastních zaměstnanců, které uspokojuje plánovanou potřebu lidí z vnitřních zdrojů společnosti, tím je umožněno rozvíjet kariéry perspektivním pracovníkům. Předpokladem pro účelné získávání, udržování, využívání a rozvoje talentovaných zaměstnanců je správná funkce personálních činností, zejména výběru, odměňování, a právě i vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání má probíhat jako neustále se opakující cyklus graficky znázorněný na Obrázku 2, který se skládá z identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání. Metody vzdělávání Šikýř rozděluje na vzdělávání na pracovišti (asistování, instruktáž při výkonu práce, rotace práce atd.) a mimo pracoviště (přednáška, seminář, demonstrování, případová studie atd.).

Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Šikýř (2016, str. 260)

Armstrong (2015, s. 697–701) popisuje vzdělávání z pohledu personální činnosti a popisuje jednotlivé metody, které by měli personální pracovníci znát, aby mohli plnit svoje povinnosti týkající se zlepšování znalostí a dovedností zaměstnanců a aby mohli v této činnosti napomáhat manažerům. Armstrong popisuje koučování, mentorování a instruktáž jako tři nejdůležitější schopnosti personalistů pro vzdělávání zaměstnanců. Koučování popisuje jako osobní přístup, který slouží k tomu, aby lidem pomáhal rozvíjet jejich znalosti a dovednosti, a tím se podílet na zvýšení jejich pracovního výkonu. Mentorování popisuje jako odborné vedení a trvalou podporu. Je to tedy na rozdíl od koučování, které je přímočarým nástrojem zlepšování schopností, metodou pomáhající při vzdělávání a rozvoji. Instruktáž popisuje jako metodu, která se uplatňuje v případě potřeby naučení plnění konkrétních úkolů, vyžadujících specifické administrativní nebo manuální dovednosti, personalisté mohou být zapojeni do provádění instruktáže, ale jejich nejčastější úlohou je podpora liniových manažerů a ostatních zaměstnanců, kteří mají za úkol vzdělávat pracovníky.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 70,76) způsobuje růst technické náročnosti výroby a růst konkurence, který je všudypřítomný, aby se společnosti zajímaly o zlepšování jejich výrobních procesů, zvyšování kvality produkce a služeb. K rozvoji schopností potřebných k uvedenému zlepšování lze dosáhnout pomocí výchovy a vzděláváním pracovníků. Kdy vzdělávání představuje jakousi formu pomoci, které je rozvíjena a dotvářena osobnost pracovníků.

Bartoňková (2010, s. 16) popisuje firemní vzdělávání jako proces, který je organizovaný daným podnikem, do kterého je zahrnuto jak vzdělávání v podniku, neboli interní, tak i externí

(vzdělávání mimo podnik). Vzdelávání popisuje jako systematický proces změny, který se dotýká pracovního chování, znalostí a dovedností pracovníků, dokonce i jejich motivace. Bartoňková dále popisuje pojem profesní vzdělávání, kterému rozumí jako veškeré přípravě potřebné pro výkon povolání, tedy jak přípravu školní, tak i všechny ostatní formy vzdělávání dospělých, které souvisí s výkonem daného zaměstnání. Dalším navazujícím pojmem profesní vzdělávání se rozumí jakékoliv pracovní vzdělávání v rámci jejich pracovního života, kdy je jeho úkolem a podstatnou udržet soulad mezi kvalifikací potřebou pro výkon práce a mezi skutečnou kvalifikací zaměstnance.

2.3.7 Firemní komunikace

Vymětal (2008, s. 263) uvádí, že až 60 % problémů, které se týkají vnitropodnikového řízení, je způsobeno právě chybami a nedostatky v interní komunikaci, tou se rozumí komunikace v rámci dané organizace. Tato komunikace plní v organizaci základní funkce jako jsou: výměna potřebných informací mezi spolupracovníky, rozlišení členů a nečlenů organizace, sdělování informací o cílech jejich plnění, nebo stimulace zaměstnanců a manažerů k hledání nových řešení a postupů za účelem plnění strategických cílů organizace. Komunikace musí v rámci organizace fungovat ve všech směrech. Pro firemní komunikaci je velmi důležité přesvědčit pracovníky o možnosti fungování komunikace s vedením společnosti otevřeně a beze strachu z následků. Firemní komunikace je poté nástrojem, který pomáhá v organizaci vytvářet prostředí, které slouží k podpoře pro dosahování dobrých pracovních výkonů za cílem plnění strategických cílů. Zpětná vazba komunikace se poté může projevit oživováním a dynamizací kultury společnosti a v ovlivnění pracovního jednání zaměstnanců napříč celou společností. Největší problém, který může ve firemní komunikaci nastat je ten, že nastane iluze toho, že jí již bylo dosaženo.

Plamínek a Franc (2012, s. 67) doplňují Vymětala (2008) v tom, jak by měla komunikace probíhat, tak aby byla efektivní a říká, že umění komunikace s ostatními lidmi je a vždy bylo velmi ceněno. Dále pak popisuje komunikační trendy a jejich nedostatky a uvádí, že v průběhu dvacátého století bylo manažery velmi často využíváno přetvářky, které vedlo k povrchnosti v komunikaci. Další rozšířenou metodou bylo využívání asertivity, která byla z počátku užívána k léčení jedinců s nedostatečným sebevědomím, ovšem u sebevědomých manažerů, kteří si z metody vybrali pouze to, co se jim nejvíce hodilo, tedy to, že jsou jakýmsi středem vesmíru s právem na prosazení se, problém nastal, pokud se sešli dva partneři, kteří byli takto nastavení, povětšinou nevyplývala z jejich schůzek žádná možná dohoda. Žádná z těchto cest nevedla ke skutečně efektivní komunikaci. Ovšem z potíží povrchnosti komunikace na konci dvacátého století vyrostl nový přístup, který vidí práva komunikujícího zároveň s právy ostatních lidí, a tím vrací do komunikace prvky opravdovosti a upřímnosti, za pomoci, kterých je možné dosáhnout harmonizace toho co říkáme s tím, co si myslíme a cítíme.

2.3.8 Změna firemní kultury

Podle Lukášové (2010, s. 164) je jedním z nezbytných a náročných úkolů manažerů vytvářet strategicky žádoucí organizační kulturu, která by podporovala výkony zaměstnanců. Náročnost tohoto úkolu nespočívá jen v tom, že je pro manažery, kteří jsou součástí a žijí uvnitř organizace, těžké vnímat a rozumět kulturním signálům, ale i v tom že se jedná o složitý jev, který může být ovlivňován množstvím vnějších i vnitřních jevů. Zůstává tedy otázkou, zda a případně v jaké míře může management ovlivňovat a měnit kulturu v organizaci. Lukášová popisuje tři základní varianty názorů: 1. management organizace může kulturu organizace účinně řídit a měnit; 2. management organizace může kulturu organizace cíleně ovlivňovat do určité míry; 3. záměrná, plánovitá změna kultury organizace je extrémně obtížná

až neproveditelná. Kvůli zmapování možností cílené změny kultury bylo zhruba v posledních dvaceti pěti letech provedeno a následně publikováno mnoho případových studií. Z jejich výsledků lze vyčíst průkaznost s tím, jaké postupy pro změnu kultury byly zvoleny, jak důsledná byla jejich realizace, do jaké hloubky změny zasáhly a jakým způsobem byl výsledek změny měřen. Většina těchto studií však naznačuje, že cílené intervence managementu mohou ovlivnit obsah kultury. Toto konstatování ale neznamená, že s kulturou lze snadno manipulovat. Zaváděním systémů nebo realizací vícero opatření nelze dosáhnout žádoucí kultury. Kultura musí být vytvářena postupně, jedná se zdlouhavý a náročný proces. Chce-li management dosáhnout žádoucího efektu na kulturu, musí vnímat kulturní aspekty řízení a dbát na systematický, cílený rozvoj kultury za pomoci efektivních postupů. Změna kultury ve výsledku znamená změnu myšlení a chování pracovníků v organizaci v návaznosti na přeučení vzorců myšlení a chování. Pro vyhodnocení výsledků změny organizační kultury je potřeba vytvořit a provést diagnostiku, která bude zkoumat nový obsah kultury organizace a její pomocí zjistit, v jakých oblastech se změna projevila, a v jaké míře.

Podle Ulricha (2014, s. 146–150) nejsou organizační změny moc úspěšné, uvádí, že pouze 20–25 % iniciativ změn je posléze ve skutečnosti implementováno s úspěchem. Většina korporátních změn je z počátku plánována, komunikována a realizována s nadšením a ve většině případů končí fiaskem a cynismem. Tento fakt následně vede ke zkracování délky setrvání vedoucích pracovníků na jejich pozicích. Tyto skutečnosti vedou k tomu, že následně musí pracovníci HR řešit tyto nepodařené pokusy o změny a snažit se o jejich zlepšení, k tomuto procesu je nezbytné, aby zjišťovali, proč změny selhaly a poučili se z předchozích nezdarů. Dále Ulrich uvádí, že organizace, kterým se plánovaná změna povede, většinou dosáhne svých naplánovaných cílů. Pro některé se právě změna stává výsledkem a cílem organizace ve většině případů je ale změna vnímána jako prostředek k dosažení jiných cílů. Důležité pro změnu je, aby byl odstraněn rozdíl mezi tím, co pracovníci znají, a tím, co dělají. Ulrich tuto myšlenku zjednodušeně přirovnává k člověku, co se snaží hubnout a ví, jak toho dosáhnout – bude méně jíst a více cvičit – ale přesto to nedělá. Lidé v organizaci tedy většinou vědí, co mají dělat, ale často to nedělají. V tomto bodě přichází na řadu pracovníci HR, kteří by do změn měli vnášet pořádek, udržovat lidi ve správném kurzu a vytvářet příslušné kontroly.

2.4 Metodika práce

Tato práce je rozdělena do dvou částí, na část teoreticko-metodologickou a část analytickou. Metody použité v teoreticko-metodologické části byly analýza sekundárních zdrojů a syntéza získaných poznatků. Získaných poznatků týkajících se problematiky firemní kultury bylo nadále využito i v analytické části práce.

V praktické části práce bylo pro výzkum použito více metod. Metody využití v analytické části práce byly následující: polostrukturovaný dotazník, analýza interních materiálů a rešerše získaných poznatků, kvantitativní dotazníkové šetření a následné shrnutí získaných informací o firemní kultuře podniku.

Jako první proběhl dne 14.03.2020 polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou personálního oddělení Generali České pojišťovny a.s. Tento rozhovor přinesl poznatky k tomu, jak se personální oddělení snaží, aby společnost působila na venek, jaké kroky jsou podnikány, aby si Pojišťovna udržela své postavení na trhu, dále pak rozhovor sloužil ke zjištění vztahů na pracovišti mezi zaměstnanci jako takovými a vedením společnosti. Z rozhovoru také vyplývá, jaká je v současné době ve firmě kultura z pohledu personální ředitelky, a jaké kroky se v této problematice hodlá v budoucnu podnikat z rozhovoru lze také vyčíst, jak nahlíží na sloučení společností a její pohled na kultury podniků ještě před fúzí. Tento rozhovor proběhl dálkově

za pomoci Skype, tento rozhovor byl nahráván a jeho přepis lze nalézt jako přílohu č. 1. Rozhovor se skládal celkem z devíti otázek a trval přibližně 15 minut.

Dále proběhla analýza interních materiálů společnosti, konkrétně výzkumu Engagement survey (2019), který proběhl v obou společnostech ještě před fúzí. Tento výzkum je rozdělen do 17 okruhů a pomocí osmdesáti pomocných otázek zjišťuje, jak zaměstnanci ve společnosti vnímají dané otázky a problémy. Tohoto výzkumu se účastnilo celkem 3750 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že tento výzkum byl ukončen v listopadu roku 2019, popisuje stav obou společností, ještě před jejich fúzí. Z výsledků výzkumu lze vysledovat, jak vnímali zaměstnanci dané společnosti před jejich fúzí a tím i jejich silné a slabé stránky. Výsledky Engagement survey (2019), lze nalézt v příloze 2. kdy je za každým výrokem uvedené procentuální množství kladných odpovědí.

V návaznosti na předchozí použité metody, byl vytvořen dotazník, pro který bylo vybráno 80 respondentů zaměstnaných napříč odděleními Generali Česká pojišťovna a.s., návratnost dotazníku byla 100%, z oněch 80 respondentů bylo 50 zaměstnanců členem obchodního týmu, 17 zaměstnanců z administrativy a 13 zaměstnanců IT, respondenti byli v rámci těchto oddělení vybráni náhodně, a oddělení byly vybrány z důvodů souhlasu jejich vedoucích s účastí jejich podřízených v tomto výzkumu. Vzhledem k slíbené anonymitě dotazníku, není známo jaké věkové kategorie se dotazníku účastnili. Zaměstnancům byl dotazník doručen na jejich pracovní služební emaily 27.04.2020, výsledky dotazníku od všech respondentů byly vyhodnoceny 10.05.2020 a jejich výsledky lze nalézt v příloze č. 3. Dotazník se skládal z šestnácti uzavřených otázek. U všech otázek bylo možné vybrat z pěti odpovědí, kdy jedna byla velmi pozitivní, druhá pozitivní, třetí neutrální, čtvrtá negativní a poslední velmi negativní. Oproti Engagement survey (2019) byl tento dotazník anonymní a respondentům bylo zaručeno, že se konkrétní odpovědi nedostanou k vedoucím pracovníkům, lze tedy předpokládat, že respondenti odpovídali na otázky objektivně a beze strachu z následků.

Po vyhodnocení prvního rozhovoru, Engagement survey (2019) a vlastního dotazníkového šetření proběhli ještě dva strukturované rozhovory se zaměstnanci Generali ČP. Tyto rozhovory se skládaly ze sedmi stejných otázek a jedné odlišné, z důvodu rozlišného postavení zaměstnanců. První z těchto rozhovorů proběhl na dálku přes Skype 01.07.2020 se zaměstnankyní účtárny. Druhý rozhovor proběhl s jedním ze členů nejvyššího vedení (kvůli žádosti o zachování anonymity nelze uvést přesnou pracovní pozici) 02.07.2020 také pomocí Skype. Oba rozhovory byly stejně jako první se souhlasem nahrávány a jejich přepisy lze nalézt v příloze č. 4 a 5. Tyto rozhovory sloužili k potvrzení poznatků o rozlišení vnímání chápání společnosti, kultury v ní a pracovních postupů, mezi řadovými zaměstnanci a mezi nejvyšším vedením. Zároveň sloužili s demonstrací rozdílných názorů na vztahy zaměstnanců a nejvyššího vedení. Právě z těchto důvodů byly vybráni právě tito dva zaměstnanci.

Z analýzy interních zdrojů, výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření, byly vytvořeny poznatky o předpokladech fungování firemní kultury podle standardů podniku, o pohledu na firemní kulturu, jak z řad vrcholného managementu, tak i z řadových zaměstnanců. Z těchto poznatků bylo možné v práci zmapovat reálné fungování firemní kultury v podniku a v návaznosti na to, bylo možné v práci vytvořit doporučení, která vychází z poznatků získaných v teoretické části práce a mohli by sloužit vedení podniku jako možnosti změny firemní kultury, které by mohly vést ke stabilizování situace způsobené fúzí společností, zvýšení motivace, spokojenosti na pracovišti a vyšší výkonnosti práce.

V návaznosti na tato zjištění, byla na konci praktické části práce vytvořena doporučení, která vychází ze znalostí získaných v teoretické části práce. Tato doporučení reflektují, problémy ve společnosti, které se po výzkumu zdají nejzávažnější a mohou negativně ovlivňovat kulturu ve společnosti.

3 Praktická část práce

Tato část práce využívá poznatky získané v teoreticko-metodologické části práce a za jejich pomoci a pomocí výzkumu popisuje fungování a vliv firemní kultury v podniku Generali Česká pojišťovna a.s. Ze získaných poznatků o společnosti dále vytváří doporučení, která by mohla být ve společnosti aplikována za účelem zlepšení kultury ve společnosti.

3.1 Charakteristika vybraného podniku

Podle prezentace ke sloučení společností (2019) Generali Česká pojišťovna a.s. v dnešní podobě vznikla v prosinci roku 2019 spojením aktivit České pojišťovny a.s. a Generali pojišťovny a.s. po tom, co ČP a.s. koupila pojistný kmen skupiny Generali. Tímto spojením vznikla největší pojišťovna na českém trhu, co se objemu smluv týče.

Podle prezentace ke sloučení společností (2019) Historie České pojišťovny však sahá až do roku 1827, kdy byly schváleny stanovy instituce s názvem Císařsko-královský privilegovaný, český, společný náhradu ohněm svedené pojišťující ústav. Hlavními zakladateli této instituce byli František hrabě z Vrtby a Josef Matyáš hrabě z Thunu a Hohensteinu, kteří se později také stali generálními řediteli této instituce. Tato instituce měla sloužit k zabezpečování nemovitého majetku šlechty i jejich poddaných proti nebezpečí požáru. Přelomovým rokem byl pak dále rok 1848, ve kterém bylo zrušeno poddanství, zavedena nová teritoriální rozdělení českých zemí a přenesení veřejné správy do vládních orgánů. V tomto roce bylo proto potřeba se vypořádat s řadou těžkých starostí a nutnost udělat veliké změny vnější organizace byl to však běh na dlouho trať a trvalo řadu let, než byla rozřešena součinnost s nově vytvořenými veřejnými úřady. Tyto změny vedly k velikým obchodním ztrátám. Situace se změnila na přelomu poslední čtvrtiny 19. století, kdy se hospodářská situace začala zlepšovat a postupně se dostala do stálého vzestupu.

Podle prezentace ke sloučení společností (2019) bylo v roce 1945 veškeré smluvní pojišťovnictví na základě dekretu prezidenta republiky zestátněno. O tři roky později byla komunistickou vládou přijata vyhláška, díky které všech pět pojišťoven působících na území Československa bylo nuceno sloučit v jednu společnost s názvem Československá pojišťovna n. p. Tímto krokem získala tato společnost monopol v oboru pojišťovnictví, tato pojišťovna byla pak pod vlivem ministerstva zahraničí, které v roce 1969 rozhodlo o rozdělení instituce na Českou státní pojišťovnu a Slovenskou státní pojišťovnu. V roce 1971 pak pojišťovna dostala nové logo, které si zachovalo obdobnou podobu až do sloučení s Generali pojišťovnou a.s. a jeho základ tvořily tři lipové listy.

Podle prezentace ke sloučení společností (2019) trval tento stav až do začátku poslední dekády 20. století, kdy byla pojišťovna po sametové revoluci postupně privatizována, což vedlo ke vzniku první akciové společnosti České pojišťovny. Část akcií společnosti byla nabídnuta v kuponové privatizaci, kdy většina z těchto akcií skončila ve vlastnictví privatizačních fondů, další prodej akcií směřoval k polostátním bankám a 30% podíl zůstal ve vlastnictví Fondu národního majetku. Od poloviny devadesátých let však začali čelit problémům s klasifikovanými úvěry. Této situace využila společnost PPF, která začala postupně odkupovat podíly v České pojišťovně. Tento proces trval necelých deset let, kdy skupina PPF skupovala po částech podíly až do roku 2005, kdy vlastnila přes 90 % akcií společnosti a rozhodla o vytěsnění minoritních akcionářů a stala se tak jediným vlastníkem České pojišťovny. Česká pojišťovna byla následně převedena do společnosti CZI Holdings N.V., která v roce 2007 oznámila vytvoření společného podniku s Assicurazioni Generali, tento podnik nesl název Generali PPF Holding, v roce 2013 pak společnost PPF oznámila, že se svého podílu v holdingu vzdá celkem za 73 miliard Kč (tehdejšího kurzu–2014). V roce 2019 pak Česká pojišťovna

převzala většinu pojistných smluv Generali pojišťovny, tedy všechny kromě zahraničních. Zahraniční smlouvy zůstaly ve společnosti Pojišťovna Patricie, která je také součástí holdingu.

3.1.1 Hospodářské výsledky společnosti

Tato část práce popisuje hospodářské výsledky podle posledních veřejně dostupných výročních zpráv. V současné době jsou to tedy výroční zprávy z roku 2018. Vzhledem k tomu, že byly společnosti sloučeny až na konci roku 2019, popisuje tato část hospodářské výsledky společností ještě před jejím sloučením.

Česká pojišťovna a.s.

Podle výroční zprávy ČP za rok 2018 vykázala ČP čistý zisk 3,115 miliardy Kč, celková aktiva společnosti v roce 2018 činila 117,091 miliard Kč a vlastní kapitál společnosti tvořil 22,930 miliardy Kč. Co se týče výkonového ukazatele, tak za rok 2018 tvořil celkový objem zaslouženého pojistného 28,725 miliard Kč z této částky bylo 20,65 miliard Kč z neživotního pojištění a 8,075 miliard Kč z životního pojištění. ČP za rok 2018 vyplatila plnění v hrubé výši v hodnotě 17,215 miliard Kč a z této částky šlo 10,22 miliard Kč na neživotní pojištění a 6,995 miliard Kč na životní pojištění. Technické rezervy v závazcích z pojištění celkem měly hodnotu 60,920 miliard Kč, z čehož 39,230 miliard Kč tvořila rezerva pojistného životních pojištění a 21,69 miliard Kč ostatní technické rezervy. V roce 2018 měla ČP 21,5% podíl na pojistném trhu v ČR, na životním pojištění to bylo 17,1 % a na neživotním pojištění 23,7 %. ČP tak byla a stále je největší pojišťovnou na území ČR podle množství pojistných smluv. V této době měla pojišťovna 3443 zaměstnanců.

Generali pojišťovna a.s.

Podle výroční zprávy GP za rok 2018 vykázala společnost čistý zisk 773,77 milionů Kč, celková aktiva společnosti v roce 2018 činila 29,79 miliard Kč a vlastní kapitál společnosti tvořil 2,63 miliard Kč. Celkový objem zaslouženého pojistného činil 6,01 miliard Kč, z toho bylo 2,87 miliard Kč z životního pojištění a 3,13 miliard Kč z neživotního pojištění. GP vyplatila za rok 2018 plnění ve výši 3,87 miliard Kč, z toho 1,9 miliard na životní pojištění a 1,97 miliard na pojištění neživotní. Technické rezervy v závazcích z pojištění celkem měly hodnoty 9,34 miliard Kč, z toho byla rezerva na životní pojištění 3,64 miliard Kč.

3.1.2 Dceřiné společnosti Generali Česká pojišťovny a.s.

Součástí holdingu jsou také dceřiné společnosti, jejichž zaměstnanci jsou řízeni stejným vedením a sdílí stejné hodnoty v rámci organizace, ve většině případů sdílí i společné prostory a sídlí ve stejných budovách jako zaměstnanci společnosti Generali ČP. Dceřiné společnosti byly vytvořeny především kvůli legislativě, která neumožňuje nebo neumožňovala, aby byly různé typy pojištění nabízeny jednou společností. Pro běžného člověka, který se rozhodne pro sjednání pojistné smlouvy u této společnosti, je však téměř nemožné poznat, zda se jedná přímo o zaměstnance Generali ČP, nebo o zaměstnance některé z dceřiných společností, tyto rozdíly nejsou patrné ani mezi vztahy na pracovištích. Ty jsou tedy součástí firemní kultury podniku a podílejí se na ní stejnou mírou. Jedinou výjimkou je Pojišťovna Patricie, tedy nástupce pojišťovny Generali, ta tvoří samostatnou společnost. Níže jsou popsány největší a nejvýznamnější dceřiné společnosti.

Penzijní společnost České pojišťovny, a.s

Podle stránek Penzijní společnosti České pojišťovny, a.s. (2020) působí tato dceřiná společnost na trhu již od roku 1994 a stejně jako ČP se stala součástí holdingu v roce 2008, tato dceřiná společnost se zabývá poskytováním služeb spojených se spořením na stáří. V současné době

má 1,1 milionu klientů, kteří si mohou vybrat z širokého spektra produktů jako jsou účastnické fondy a spořicí programy. Tato společnost také spolupracuje s více než 5 000 firmami, které ji využívají k správě penzijních spoření jejich zaměstnanců. Díky hustě pokryté síti distribuce, kterou tvoří poradci a pobočky mateřské Generali ČP a nezávislí finanční poradci, je pro klienty zabezpečen kvalitní a lehký dostupný servis jejich pojištění. Tato dceřiná společnost má v půlce roku 2020 v plánu změnit svůj název na Generali penzijní společnost.

Česká pojišťovna ZDRAVÍ a.s.

Podle stránek České pojišťovny ZDRAVÍ a.s. (2020) byla tato společnost první na českém pojistném trhu specializující se na soukromé zdravotní a nemocenské pojištění. Na českém trhu tak působí od roku 1993 a od této doby si na tomto trhu stále udržuje vedoucí postavení. Cílem pojistných smluv ČP ZDRAVÍ je ochrana příjmů a schopnost a splácet závazky v době pracovní neschopnosti, hospitalizace, invalidity nebo nezaměstnanosti. Tato společnost už ale od 21.12.2019 nenabízí sjednání nového pojištění s výjimkou zahraničních pojistných smluv. Všechny její ostatní pojištění jsou v nabídce mateřské společnosti Generali ČP. ČP ZDRAVÍ ale nadále provádí šetření pojistných událostí z pojištění nemoci pro její mateřskou společnost.

ČP Distribuce, a. s. a Generali Distribuce, a. s.

Podle stránek ČP Distribuce, a.s. (2020) poskytuje tato dceřiná společnost finanční poradenství v oblasti osobních financí a firemního pojištění. Jedná se o síť 560 distribučních míst a více jak 3500 poradců, kteří nabízejí kompletní nabídku produktů Generali ČP, ČP Zdraví a Penzijní společnosti ČP. ČP Distribuce nabízí rovněž produkty jejich partnerů jako jsou například některé banky působící na území ČR a dokonce i realitní společnost M&M reality holding. Generali Distribuce se skládá z 318 prodejních míst a má přes 1000 obchodních zástupců a nabízí stejné služby jako ČP Distribuce, je tedy nejspíše otázkou času, než se tyto dvě dceřiné společnosti sloučí v jeden subjekt.

Pojišťovna Patricie, a. s.

Podle stránek Pojišťovny Patricie, a.s. (2020) se jedná o pozůstatky pojišťovny Generali, které vystupují právě pod tímto novým názvem, veškeré pojistné smlouvy, které dříve spadaly pod společnost Generali, převzala k datu 21.12.2020 Generali ČP, výjimkou zůstávají stejně jako u ČP ZDRAVÍ zahraniční pojistné smlouvy.

3.2 Firemní kultura vybraného podniku

Firemní kultura podniku Generali České pojišťovny a.s., je v současné době velmi skloňovaným tématem v dané organizace, a to z důvodů výše zmiňované fúze, která proběhla na konci prosince roku 2019. Jak vychází i z rozhovoru s personální ředitelkou společnosti viz příloha č. 1, kultura této společnosti je obrazem velmi krátkého období po spojení obou společností. Dopady této fúze dopadají na její kulturu a zaměstnance každý den, ačkoliv obě společnosti byly součástí jednoho holdingu částečně již od roku 2008 a úplně od roku 2014, jednalo se o dvě velmi odlišné kultury. Typická byla pro kulturu České pojišťovny její dlouhověkost, kdy se jedná o nejstarší pojišťovací úřad v českých zemích, zároveň se jedná o rozsáhlou společnost co se týče počtu zaměstnanců, kterých bylo 4 000 plus dalších 3 500 obchodníků, kteří spadají pod dceřinou firmou. Kombinace těchto dvou prvků podle personální ředitelky pomohla k vytvoření kultury, která byla založena na hierarchii, statusu a autoritativnosti, komplikovanosti a těžkopádnosti, na druhou stranu se ale vyznačuje i profesionalitou, odborností a kvalitou péče o klienty a nabízených řešení. Kdežto firemní kultura v Generali pojišťovně byla vnímána jako neformální, živelná a flexibilní v rozhodování.

Dle statistiky dostupné personální ředitelce Generali ČR končí 75 % fúzí nezdarem právě díky špatnému propojení kultur. Proto se v současné době snaží vedení společnosti zaměřit pozornost zaměstnanců a obchodníků obou značek stejným směrem. Dalo by se říct, že zaměstnanci obou společností, ačkoliv stejného holdingu, žili svůj pracovní život ve velice rozdílném prostředí. Dále má společnost v plánu najít společné i rozdílné rysy, zkoumat průběh procesů. Má v plánu zapojit jak management, tak i řadové zaměstnance do definování interní značky firmy.

Celková image Generali ČR vypovídá o tom, že se jedná o velkou společnost, která se dá jen těžko řídit. Po fúzi společností lze předpokládat, že zvládnout tuto fúzi a přizpůsobit se nové kultuře bude jednodušší pro zaměstnance bývalé ČR, kteří byli oproti zaměstnancům Generali zvyklí pracovat ve větší společnosti s danými pravidly, je tedy pravděpodobné, že většina hodnot, tradic a zvyků, budou vycházet právě z kultury ČR, která je zvyklá na to, že řídí větší množství pracovníků. Na druhou stranu by se do kultury mohla vžít živelnost a pružnost zaměstnanců bývalé Generali pojišťovny a zjednodušit tak nějaké procesy.

Sama společnost Generali se na svých stránkách prezentuje jako moderní finanční instituce a jednička na trhu. Jako tým, který má chuť pracovat a být úspěšný, uvádí možnosti využívání moderního pracovního prostředí a nástrojů pro komunikaci, dobrý kolektiv, flexibilní pracovní dobu. Zdůrazňuje mimopracovní aktivity například ligy zastřešující letní i zimní sportovní hry. Nezapomíná ani na pomoc potřebným pomocí organizování dobrovolnických akcí, které reflektují koncepci sociální zodpovědnosti Generali ČR.

Společnost Generali ČR nabízí a na svých stránkách uvádí níže uvedené benefity pro zaměstnance:

Zvýhodněné podmínky na produkty

Výhodné podmínky na povinné ručení, havarijní pojištění a pojištění majetku, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, výhodné ceny na cestovní pojištění platná celý rok po celém světě, úrazové pojištění pro každého zaměstnance zdarma

Rodina

3 dny volno pro otce po narození dítěte, pořádání rodinného dne, příspěvky na dětské tábory.

Kulturní aktivity

Vstupenky a příspěvky na kulturní a sportovní akce, kterými je Generali ČR partnerem například nejvyšší hokejová liga v ČR.

Dovolená a volno navíc

Týdenní dovolená navíc nad rámec zákona, dny volna na osobní důvody, zdravotní volno a volno na dobročinné účely.

Sportovní aktivity a péči o zdraví

Zaměstnanecká liga ve squashu, badmintonu, tenisu atd. MultiSport karta, posilovna v budově centrály, firemní letní sporty viz rodinný den a více, WE-FIT program (dny zdraví, semináře atd.).

Pracovní podmínky

Cafeterie, celodenní stravování v budově centrály v Praze a v Brně, stravenky, flexibilní pracovní doba, home office. V návaznosti na situaci ohledně koronaviru dále nabízela smart working, maximálně 70 % pracovníků na pracovišti a 30 % home office a sdílení pracovních míst.

3.2.1 Výzkumné šetření

V této kapitole je popsáno vyhodnocení Engagement survey (2019), příloha 2, tento dotazník byl vypracován HR oddělením skupiny Generali a zaměstnanci vyplněn před sloučením obou společností, ukazuje tedy jak zaměstnanci vnímali společnosti před jejich fúzí. V návaznosti na tento dotazník byl autorem vytvořen nový dotazník, příloha č. 3, který se týkal obdobných témat, toto dotazníkové šetření proběhlo v březnu roku 2020.

Engagement survey

Tento výzkum vytvořený HR oddělením skupiny Generali se skládá ze 75 výroků, které byly následně rozděleny do 17 tematických okruhů, každý z těchto okruhů bude popsán v následujících odstavcích. Za každým výrokiem z dotazníku je uvedeno skóre neboli příznivé procento ze 100 % odpovědí. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 3 705 zaměstnanců z obou společností. Z výsledků tohoto výzkumu lze zjistit vnímání kultury podniků před jejich sloučením.

První tematický okruh se zabýval spokojeností, z výroků vyplývá, že průměrně bylo před fúzí 80 % zaměstnanců ve společnostech spokojeno. V tomto okruhu se zaměstnanci vyjadřovali k výše uvedeným výrokovům. Nejvyšší odchylkou z výsledků v tomto okruhu bylo 68 % kladných odpovědí na otázku, zda zaměstnanec inspiruje společnost, aby pracovali lépe, i přes to 85 % zaměstnanců odpovědělo kladně na výrok, že jsou ochotni pracovat nad rámec jejich pracovních povinností, aby pomohli společnosti uspět.

Druhý tematický okruh se zabýval umožněním pracovního výkonu. Z výroků vyplývá že průměrně 85 % zaměstnanců je toho názoru, že jim je umožněno vykonávat jejich práci, aniž by jim bránily nějaké překážky. Na výrok: Můj tým je schopen efektivně zdolávat naše pracovní výzvy odpovědělo pozitivně 90 % respondentů, tento bod může být jedním z důležitějších v pochopení firemní kultury daného společnosti, ukazuje pozitivní myšlení zaměstnanců organizace a jejich zdravé sebevědomí a důvěru v jejich tým, toto jsou předpoklady pro základ fungující firemní kultury.

Třetí tematický okruh se zabýval otázkami ohledně energie. Z výzkumu vyšlo najevo, že výroky ohledně energie pracovníků jich průměrně 83 % vnímá pozitivně, přes tři čtvrtiny zaměstnanců si dokáže udržet během dne energii potřebnou pro výkon jejich práce a stejný počet má pocit, že jim jejich práce přináší osobní úspěchy. 94 % respondentů uvedlo, že lidé se kterými pracují, mají dobré vztahy, tento fakt je stejně jako otázka ohledně efektivity týmu důležitý pro chápání kultury na pracovišti. Dobré vztahy mezi pracovníky na jejich pracovištích jsou základem pro dobrou firemní kulturu.

Čtvrtý tematický okruh se zabýval názorem zaměstnanců nejvyššího vedení společnosti, v tomto okruhu bylo oproti předchozím podstatně méně kladných reakcí na výroky, průměrně kladné odpovědi v tomto okruhu tvořili 57 %, otázky ohledně směru vedení společnosti a souladu hodnot skupiny Generali měly přes 70 % kladných odpovědí, oproti tomu na výroky ohledně komunikace s nižšími stupni řízení a rychlosti rozhodování měly pouze okolo 40 % kladných reakcí. Právě problémy v komunikaci vedení s nižšími stupni řízení může narušovat vztahy na pracovišti, a tím i zhoršovat kvalitu firemní kultury, ačkoliv v přechodných

tematických okruzích byly indicie, které nasvědčovaly fungování velmi dobré firemní kultury, tato problematika může mít na firemní kulturu negativní dopady, z důvodu neporozumění podřízeným. Firemní kultura by měla být nastavována a utvrzována právě z nejvyšších pozic a předávána dál.

Další, pátý tematický okruh, se týkal přímých nadřízených na výroky v tomto okruhu bylo průměrně 85 % reakcí zaměstnanců kladných. Oproti nejvyššímu vedení firmy jsou přímí nadřízení vnímáni vesměs pozitivně, na žádný z výše uvedených výroků neodpovědělo kladně méně než 80 % zaměstnanců, z toho vyplývá stejně jako z okruhů dva a tři, že vztahy na pracovišti a v rozdělených týmech jsou dobré a poskytují možnost efektivní práce v týmech. Zároveň tak vytvářejí prostor pro fungování kvalitní firemní kultury.

Porozumění a sdílení cílů společnosti je také jedním ze základních prvků fungování kultury ve společnosti. Toto téma zkoumal šestý okruh výzkumu, na výroky v tomto okruhu odpovědělo v průměru 88 % respondentů kladně. Nejvíce kladných reakcí 94 %, měl výrok: Chápu, jak moje práce přispívá k dosažení cílů a úkolů mé společnosti. Právě uvědomění si vlastní role ve společnosti je důležité pro dosažení pracovního výkonu, pracovníci, kteří sdílejí cíle a chápou svoji roli zpravidla odvádí lepší pracovní výkony a mají menší tendenci k vyhoření.

Sedmý tematický blok zjišťoval, v jaké míře nabízí společnost kariéerní vzdělávání a rozvoj, na výroky v tomto okruhu odpovídalo kladně průměrně 75 % zaměstnanců v tomto okruhu si vedl nejhůře výrok: Moje společnost odvádí dobrou práci při povyšování nejschopnějších lidí, na který odpovědělo kladně 47 % respondentů, tento výrok potvrzuje spolu se čtvrtým tematickým okruhem, problémy zaměstnanců s komunikací nejvyšším vedením společnosti. Ukazuje problémy a neporozumění ve vztazích nejvyššího vedení a řadových zaměstnanců, z dosavadních zjištění se zdá být tento problém jedním z nejvýraznějších problémů ve společnosti. Oproti tomu ostatní výroky v tomto okruhu měly pozitivnější odezvu, většina zaměstnanců má pocit, že jim společnost umožňuje se rozvíjet jak osobním, tak i kariéerním životě. Tento fakt ukazuje i zájem nejvyšších představitelů společnosti o rozvíjení pracovníků. Rozvíjení pracovníků pomáhá zlepšovat i jejich vnímání společnosti a mohou mít menší tendenci společnost opouštět. Zároveň je také z výroků znatelné, že si zaměstnanci uvědomují svoje nedostatky a snaží se je řešit. Absolvování různých školení a kurzů nebo vzdělávání pomocí mentoringu může mít také pozitivní vliv na utvrzování kolektivu a dobrých vztahů na pracovišti. Z předchozích okruhů je znatelné, že právě vztahy na pracovištích v této společnosti jsou velice pozitivní.

Osmý tematický okruh se zaměřoval na řízení výkonu zaměstnanců. Na výroky v tomto okruhu odpovědělo kladně průměrně 69 % respondentů, nejhůře si vedl výrok: Jak vám poslední hodnocení pomohlo ke zlepšení pracovního výkonu, na který odpovědělo kladně pouze 39 % respondentů, oproti tomu ostatní výše uvedené výroky ohledně chápání hodnocení výkonu a pravidelnosti se setkaly s kladnými reakcemi více než 80 % respondentů. Tento fakt ukazuje stejně jako předchozí odstavce na zjevný problém s komunikací mezi vedením společnosti a zaměstnanci, kteří přestože chápou systém jejich hodnocení a vidí, že je jejich hodnocení prováděno pravidelně a spravedlivě, jejich hodnocení nevede ve většině případů ke zlepšení jejich pracovního výkonu. Tento fakt znovu ukazuje na bariéry v komunikaci a chápání mezi zaměstnanci a vedením společnosti.

Devátý okruh se týkal komunikace ve společnosti, v tomto okruhu bylo průměrně 75 % kladných reakcí na výroky, nejhůře si opět vedl výrok, který se týkal komunikace s nejvyšším vedením, na který odpovědělo kladně 54 % respondentů. Oproti předchozím výroky na toto téma měl tento výrok sice nejvíce kladných reakcí. Tento fakt ale může spíše ukazovat na strach z přímé otázky ohledně přímého vedení. Z předchozích okruhů je znatelné, že se na toto téma vyjadřovalo negativně větší procento zaměstnanců. Ostatní výroky ale ukazují, že zaměstnanci

jsou převážně informováni o záležitostech, které se jich dotýkají i o výsledcích celé společnosti, lze také vidět, že se ve společnosti konají alespoň jednou měsíčně porady napříč odděleními. 72 % respondentů má také pocit, že jejich společnost vynakládá dostatečné úsilí na to, aby vyslechla názory a myšlenky jejich zaměstnanců. Tento výrok ukazuje tedy i snahu nejvyššího vedení o naslouchání a vnímání požadavků a nápadů jejich zaměstnanců.

Desátý okruh se zabýval zaměřením na zákazníka, v tomto okruhu bylo na výroky průměrně 81 % reakcí kladných. Z tohoto okruhu vychází najevo, že zaměstnanci rozumí, jaký vliv má jejich práce na interní a externí zákazníky, dále ukazuje, že zaměstnanci věří produktům, které jejich společnost nabízí. Zároveň lze vidět, že oddělení ve společnosti sami hledají způsoby, jak poskytovat lepší služby jejich interním a externím zaměstnancům. 30 % respondentů odpovědělo negativně na výrok o tom, jak jejich společnost jedná v zájmu externích zákazníků.

Jedenáctý okruh se týkal změn ve společnosti, v tomto okruhu odpovídalo průměrně 66 % zaměstnanců kladně. I přes to, že 69 % respondentů chápe potřebu změn z důvodů obchodního hlediska a 72 % respondentů má pocit, že jsou o změnách ve společnosti dostatečně informováni, pouze 56 % respondentů má pocit, že změny ve společnosti byly obecně prospěšné. I v tomto bodě lze sledovat nesoulad v nastavení změn ve společnosti, kdy z rozhovoru s personální ředitelkou vyplývá, že vedení společnosti vnímá změny převážně pozitivně.

Dvanáctý okruh se týkal spolupráce, v průměru na výroky v tomto okruhu odpovědělo kladně 82 % respondentů. Nejvíce kladných odpovědí a to 93 % bylo na otázku spolupráce v týmu. Z předchozích okruhů je patrné, že právě spolupráce v rámci týmů napříč společnostmi, je velmi dobrá, tento faktor lze brát jako základ firemní kultury. 80 % respondentů uvedlo, že ve společnosti panuje dobrá spolupráce i mezi různými odděleními, tento fakt ukazuje, že společnost je schopna dobře fungovat, i přes chyby v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci patrném z předchozích okruhů.

Třináctý okruh se zabýval rozmanitostí, inkluzí a udržitelností. Na výroky v tomto okruhu odpovědělo kladně 67 % zaměstnanců společnosti. Z výše uvedených výroků vyplývá, že zaměstnanci mají pocit, že je společnost sociálně zodpovědná a podporuje rovné příležitosti pro všechny zaměstnance, na tento výrok odpovědělo kladně 71 % respondentů. Tyto reakce rozporují reakce na otázku ze čtvrtého okruhu ohledně spravedlivého povyšování nejschopnějších zaměstnanců, na kterou odpovědělo kladně pouze 47 % zaměstnanců, zůstává tedy otázkou, jaké příležitosti mají i ty nejschopnější zaměstnanci v kariéerním postupu organizací. Převážně kladně se respondenti vyjadřovali i k tomu, jak si pracovní prostředí cení rozdílů v kulturním původu nebo životním stylu, rozdílů mezi pohlavími či rozdílů na základě věku. Většina respondentů také uvedla, že jejich společnost reaguje rychle a důsledně na ověřené nebo prokázané neetické chování.

Čtrnáctý okruh se zabýval benefity a odměnami, na výroky v tomto tématu se vyjádřilo kladně v průměru 59 % respondentů. Nejméně kladných reakcí v tomto okruhu a zároveň v celém výzkumu bylo na výrok ohledně toho, jak zaměstnanci z doslechu soudí, že jsou mzdy v jejich společnosti lepší nebo alespoň stejně dobré jako mzdy v podobných organizacích v zemi, kde působí. Na tento výrok bylo pouze 29 % reakcí kladných, tento fakt vypovídá o tom, že zaměstnanci mohou mít pocit toho, že nejsou v této společnosti doceněni stejně tak, jak by mohli být v podobných organizacích na trhu. I přes tento fakt je většina zaměstnanců ve společnosti spokojena, jak vyplývá z výroků z předchozích okruhů. Oproti tomu 63 % respondentů si myslí, že společnost náležitě využívá nepeněžních uznání a odměn k tomu, aby podpořila jejich pracovní výkon. 87 % zaměstnanců uvedlo, že zaměstnanecké výhody vyhovují jejím představám.

Patnáctý okruh se zabýval Work-life Balance & Smart Working, v tomto okruhu bylo průměrně 74 % reakcí na výroky kladných. Nejvíce kladných reakcí v tomto okruhu, a to 88 %, měl výrok ohledně schopnosti virtuální spolupráce s ostatními spolupracovníky, důležitost tohoto bodu se nejvíce projevila během pandemie koronaviru, kdy bylo téměř nezbytné používání právě vzdálených přístupů a virtuální komunikace i mezi pracovníky. Nejméně kladných reakcí v tomto okruhu, konkrétně 57 %, měl výrok ohledně fyzických podmínek na pracovišti. Vzhledem k rozsahu tohoto šetření mohou být tyto reakce zavádějící, jelikož zaměstnanci jsou rozprostřeni napříč republikou a pracují v různých podmínkách od malých poboček na vesnicích, kde mohou být například pouze dva zaměstnanci pro centrálu s open space prostory se stovkou zaměstnanců sídlící na Pankráci. Z výše uvedených výroků dále vyplývá, že zaměstnanci mají flexibilní rozvrh a mohou skloubit svůj pracovní a soukromý život dohromady. Dále je ve společnosti znát její zájem o pohodu zaměstnanců, tato činnost by měla být prováděna HR oddělením, a z výzkumu je patrné že tato činnost probíhá ve společnosti dobře.

V šestnáctém tematickém okruhu se výzkum zabýval efektivitou, v průměru na výroky v tomto okruhu odpovídalo 70 % zaměstnanců kladně. Nejméně kladných reakcí v tomto okruhu měl výrok týkající se rychlosti implementace nových nápadů, na který reagovalo kladně 48 %. Otázka rychlosti řešení problému je zaměstnanci oproti tomu vnímána pozitivněji kladně, neboť na ni reagovalo 68 % respondentů. Dále z výše uvedených reakcí vyplývá, že ve společnosti není potřeba přílišné množství schválení pro běžná rozhodnutí, také jsou využívány technologie pro zlepšení vnitropodnikové efektivnosti, porady vnímají zaměstnanci produktivně a procesy jsou efektivní. Z celkového obrazu tohoto okruhu vyplývá, že zaměstnanci nevnímají, že by ve firmě byly překážky, které by jim bránily v efektivní práci.

Sedmnáctý a poslední okruh se týkal zmocnění a na výroky v něm bylo v průměru 62 % reakcí kladných. Z tohoto okruhu vyplývá, že ačkoliv zaměstnanci nemají ve většině pocit, že se podílí na mezifunkčních projektech, a přes 40 % respondentů nemá pocit, že mohou vyjadřovat pochybnosti vůči zavedeným postupům a sdělovat své názory vyššímu vedení. Přes 74 % respondentů je spokojeno s jejich zapojením do rozhodování, které ovlivňuje jejich práci a má pocit, že je zmocněno k činění rozhodnutí, která jsou nezbytná k výkonu jejich práce. Z tohoto okruhu je znatelné, že zaměstnanci nemají tak velké možnosti měnit stávající postupy a nejsou si jisti, jak by měli své nápady komunikovat s vedením. Navzdory tomu jsou si jisti v rozhodnutích, která jsou nutná pro výkon jejich činnosti. Je tak znatelné, že v tomto bodě by měla společnost vyvinout větší úsilí v naslouchání zaměstnanců, které by mohlo přinést zjednodušení a zefektivnění postupů.

Vyhodnocení Engagement survey

Výše popsaný výzkum zkoumal široké spektrum témat, která ovlivňují fungování společnosti, z výzkumu je znatelné, že ve společnosti panují velmi dobré vztahy mezi spolupracovníky v rámci oddělení. Zaměstnanci mají převážně dobré vztahy s jejich přímými nadřízenými a jsou schopni s nimi efektivně komunikovat a řešit problémy. Pracovníkům společnosti je také umožněno vykonávat jejich práci bez toho, aniž by museli řešit větší překážky, které by jim bránily ve výkonu práce. Zaměstnanci společnosti mají také možnost se kariérně a osobně vzdělávat a jsou si toho vědomi, zároveň také mají pocit, že se společnost zajímá o jejich pohodu. Tyto skutečnosti ukazují na to, že HR oddělení společnosti odvádí v těchto bodech kvalitní práci. Z výzkumu je však patrné, že zaměstnanci mají pocit, že kdyby pracovali u konkurence, měli by větší finanční odměny. Zároveň jsou ale spokojeni s nefinančními benefity, které jim společnost nabízí. Z výzkumu však vyplývá, že největší problémy ve společnosti vidí zaměstnanci ve vztahu k nejvyššímu vedení společnosti. Z výzkumu je znatelné, že zaměstnanci nemají v nejvyšším vedení takovou oporu, jakou by si

představovali, je také patrné že jsou zde vytvářeny bariéry v komunikaci mezi nejvyšším vedením a zaměstnanci, které se mohou prohlubovat propast mezi těmito skupinami.

Tyto výsledky vypovídají o fungující firemní kultuře, která se projevuje dobrými vztahy na pracovišti, efektivním fungování týmů, možností rozvíjet své dovednosti. Největší problém ve firemní kultuře, jsou vztahy s nejvyšším vedením, je tedy potřeba aby samo nejvyšší vedení za pomoci HR oddělení podnikalo kroky k tomu, aby bylo vnímáno pozitivněji jejich podřízenými. Jelikož zaměstnanci mezi sebou mohou mít dobré vztahy a budovat stabilní kulturu odspodu, je nezbytné, aby byly firemní kultura a dobré vztahy utužovány také z nejvyšších pozic společnosti.

Vlastní dotazníkové šetření

V návaznosti na výsledky Engagement survey (2019) a rozhovoru s ředitelkou HR oddělení bylo za účelem poznatků pro tuto práci vytvořeno dotazníkové šetření, které vycházelo z tematických okruhů výše uvedených v Engagement survey (2019). Oproti Engagement survey (2019) nebyly otázky rozřazeny do okruhů, bylo tedy zvoleno přímějších otázek ke zjišťování dané problematiky. Vzhledem k tomu, že toto dotazníkové šetření proběhlo oproti Engagement survey (2019) až po fúzi společností, lze z rozdílů v odpovědích v daných tématech sledovat změny vnímání kultury po sjednocení společností.

Tohoto šetření se zúčastnilo 80 zaměstnanců společnosti Generali Česká pojišťovna a.s., kteří na otázky tohoto šetření odpovídali mezi prvním až desátým květnem roku 2020. Z respondentů bylo 50 zaměstnanců členem obchodního týmu, 17 zaměstnanců z administrativy a 13 zaměstnanců IT. 27 respondentů pracuje pro společnost Generali nebo Českou pojišťovnu více než 10 let, 22 respondentů je alespoň v jedné společnosti zaměstnáno mezi pěti a deseti lety, 14 respondentů je ve společnosti více než 3 roky a méně než 5 let, a zbylých 17 respondentů ve společnosti pracuje méně než 3 roky, žádný z respondentů nenastoupil do společnosti po fúzi společností. 57 respondentů původně pracovalo ve společnosti Česká pojišťovna a.s. a zbylých 23 bylo zaměstnaných ve společnosti Generali a.s.

Toto dotazníkové šetření se skládalo ze 17 otázek, které měly nastínit podobu firemní kultury ve společnosti po sloučení společností Generali a České pojišťovny a.s. Výsledky dílčích otázek lze nalézt v příloze č. 3.

1. Jste spokojený/á s Vaším působením ve společnosti Generali Česká pojišťovna?

První otázka dotazníkového šetření se zabývala spokojeností zaměstnanců po fúzi společností. 78 % respondentů se ve společnosti cítí velmi nebo spíše spokojeni. Tento výsledek přibližně odpovídá i výsledkům Engagement survey (2019), z čehož je patrné, že se spokojenost po sloučení společností nezměnila, necelých 80 % procent kladných odpovědí vypovídá o tom, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, i přes sloučení společností v jednu, je tedy otázkou, jak moc tato fúze ovlivnila fungování a práci jednotlivých zaměstnanců, na tuto otázku odpoví další otázky v tomto dotazníkovém šetření.

2. Je Vám umožněno vykonávat Vaši práci v jejím stanoveném rozsahu?

Co se týče otázky umožnění výkonu práce v daném rozsahu odpovědělo kladně 86 % respondentů, tyto výsledky se oproti Engagement survey (2019) lišily pouze o jedno procento. Je tedy patrné, že zaměstnancům společnosti převážně nic nebrání ve výkonu jejich práce, tento fakt usnadňuje pracovníkům soustředění na jejich výkon, zaměstnanci totiž nemusí ve většině případů řešit nadbytečné starosti které by jim ve výkonu práce bránily.

3. Máte v průběhu pracovní doby dostatek energie k výkonu Vašeho zaměstnání?

Na tuto otázku odpovídalo kladně 73 % respondentů, což je o 10 % méně, než tomu bylo u Engagement survey (2019), tato problematika se může týkat povahy a osobnosti jednotlivých zaměstnanců, pokles oproti Engagement survey (2019) může být ale také způsobený fúzí společností. Vzhledem k tomu, že dotazník proběhl na začátku společné etapy těchto společností, je možné, že museli respondenti vynakládat větší úsilí do jejich práce a problémy spojenými právě se slučováním společností. Dostatek energie může také souviset s pracovním prostředím, kdy se zaměstnanci v dobrém kolektivu navzájem „dobíjejí“.

4. Jak vnímáte nejvyšší vedení společnosti?

Otázka týkající se nejvyššího vedení v tomto dotazníku je ve velkém rozporu s Engagement survey (2019) i s vnímáním těchto vztahů personální ředitelkou, a tím i zbytkem nejvyššího vedení. Z tohoto dotazníku vyplývá, že pouze 38 % respondentů vnímá nejvyšší vedení kladně. Jedná se o téměř 20% bodový pokles oproti Engagement survey (2019). Jak vyplývá z výše uvedených otázek, vztahy mezi nejvyšším vedením a ostatními zaměstnanci jsou největším problémem, který může negativně ovlivňovat kulturu a vztahy ve společnosti. 20% bodový rozdíl může být způsoben několika faktory, zaprvé se jedná o mnohem menší vzorek zaměstnanců, zadruhé je možné, že respondenti byli v této otázce upřímnější v anonymním dotazníku, který se nedostane k vedení společnosti, a v neposlední řadě je možné že zaměstnanci vnímají negativně právě fúzi společností a s tím i větší personální změny v jejich vedení.

5. Jak vnímáte Vaše přímé nadřízené?

Z páté otázky dotazníkového šetření vyplývá, že 82 % respondentů vnímá své přímé nadřízené kladně. Jedná se o podobné procento jako v Engagement survey (2019), tento fakt se dá přikládat tomu, že v organizační struktuře nebyly prozatím na této úrovni prováděny větší změny. Vzhledem k velmi kladnému vztahu ke svým přímým nadřízeným by bylo žádoucí do této sktruktury zasahovat co nejméně. V opačném případě by mohly změny vyvolat ještě větší negativní emoce na vedení společnosti a zkazit vztahy na pracovištích.

6. Jste seznámen/a s cíli společnosti?

V otázce ohledně znalosti cílů ve společnosti došlo opět k téměř 20% poklesu oproti Enganement survey, kladně na tuto otázku odpovědělo 70 % respondentů, tento jev lze nejspíše přičítat právě fúzi společností a střetu jejich kultur a cílů. Před fúzí bylo seznámeno s cíli téměř 90 % respondentů. Je patrné, že cíle společností před jejich fúzí byly jasně dány a měly svou dlouholetou historii. Po fúzi je patrné, že sloučení cílů dvou společností, byť fungujících delší dobu pod stejným holdingem a působících na stejném trhu, je složitý proces. Bylo by tedy žádoucí, aby se na tuto problematiku vedení společnosti zaměřilo a snažilo se srozumitelně formulovat nové společné cíle společnosti a komunikovat je v rámci společnosti i mimo ni.

7. Je Vám umožněno se kariérně vzdělávat?

V otázce kariérního vzdělávání lze sledovat mírný nárůst kladných odpovědí oproti Engagement survey (2019) a to na 78 %, tento fakt může být způsobený novými možnostmi vzdělávání v rámci fúze obou společností. Pro zaměstnance společností byly uspořádány semináře a školení týkající

se právě spojení společností a dalšího postupu práce ve společnosti. I bez těchto seminářů je ale v této společnosti patrné, že v oblasti kariérního vzdělávání si vede velmi dobře.

8. Máte pocit, že je Váš Výkon dostatečně řízen?

Počet kladných odpovědí na otázku řízení výkonu zaměstnanců je opět téměř totožný s Engagement survey (2019), z dotazníku vyplývá, že 68 % respondentů má pocit, že je jejich výkon řízen dostatečně. Opět se jedná především o vztahy zaměstnanců a jejich přímých nadřízených, o kterých je už z předchozího výzkumu patrné, že jsou velmi dobré.

9. Jak probíhá komunikace ve Vaší společnosti?

66 % respondentů vnímá komunikaci ve společnosti efektivně, opět se jedná o pokles oproti Engagement survey (2019), tento pokles může být taktéž způsoben fúzí společností a přechodem na jednotný informační a komunikační systém, problém také mohl nastat ve změně náplně některých funkcí z důvodů jejich duplicity. Zároveň také vytvoření nových komunikačních cest mezi zaměstnanci dvou bývalých společností, kteří mezi sebou do této doby nekomunikovali.

10. Jak byste ohodnotil prozákaznický servis ve Vaší společnosti?

Prozákaznický servis hodnotí kladně 77 % respondentů, jedná se opět o mírný pokles oproti Engagement survey (2019), který může být způsoben složením respondentů. Vzhledem k zapojení IT týmu, který je v tomto dotazníku podílově vyšší než právě v Engagement survey (2019), jedná se o zaměstnance, kteří nemají styk se zákazníky. Na tento fakt by mohlo ukazovat i největší zastoupení odpovědi „nevím“ v tomto dotazníkovém šetření, jednalo se o odpovědi 17 % procent respondentů, toto procento odpovídá právě počtu zaměstnanců IT v tomto dotazníku. Je tedy zřejmé, že prozákaznický servis je bližší právě administrativně a především obchodníkům, kteří jsou se zákazníky v každodenním kontaktu a jejichž výdělek závisí právě na přístupu ke klientům. V této otázce se kromě největšího počtu odpovědí „nevím“ objevil také nejmenší nulový počet odpovědí „velmi negativně“.

11. Jak jste vnímal spojení společností Generali a Česká pojišťovna?

Tuto otázku nelze porovnávat s Engagement survey (2019), jelikož v jeho průběhu se jednalo ještě o dvě rozdílné společnosti. Nicméně otázka spojení společností nemá mezi respondenty moc kladných ohlasů, kladně ji vnímá pouze 39 % a 12 % z nich stále neví, jak mají tuto změnu vnímat. Je ale nutno říct, že tuto otázku vnímá velmi negativně pouze 4 % respondentů. Zbýlých 43 % bere tuto změnu převážně negativně. Vedení společnosti by mělo zaměstnancům ukázat a lépe vysvětlit důvody sloučení a zdůraznit výhody, které pro zaměstnance z této fúze plynou jako například nabízení větší škály produktů, se kterými je ovšem potřeba všechny zaměstnance seznámit.

12. Jaké vnímáte vztahy na pracovišti?

Vztahy na pracovišti vnímá kladně 83 % respondentů, jedná se podobné číslo jako se objevilo v Engagement survey (2019). Tento fakt bude nejspíše zapříčiněn tím, že se podoba týmů a jejich umístění na pracovišti, se ve větší míře neměnily. Tuto skutečnost by bylo dobré zachovat, jelikož je z odpovědí patrné, že jsou ve většině zaměstnanci s atmosférou na pracovišti spokojeni.

13. Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?

Otázka finančního ohodnocení byla stejně jako v Engagement survey (2019) otázkou s nejmenším počtem kladných hodnocení. Je tedy patrné, že zaměstnanci mají pocit, že nejsou dostatečně finančně ohodnoceni, a že by například u konkurence mohli být placeni lépe. Otázkou zůstává, jaké byly odpovědi právě v konkurenčních společnostech. Je totiž možné, že by výsledky byly podobné, a že zaměstnanci nebudou se svým platem spokojeni ve většině společností. Vzhledem k takto nízkému číslu je zajímavé i to, že přes tuto nespokojenost zůstávají v této společnosti respondenti několik let.

14. Jste spokojen/a s nepeněžním hodnocením ve společnosti?

Co se týče nepeněžního hodnocení, lze pozorovat výrazně vyšší spokojenost než s finančním hodnocením ve společnosti. V dotazníku uvedlo 79 % respondentů, že jsou s nepeněžním hodnocením spokojeni. Jedná se o podobné procento jako v Engagement survey (2019). V těchto odpovědích se nejspíše odráží výše uvedené a popsané množství benefitů, které společnost nabízí a které umožňují pracovníkům sportovní i kulturní vyžití za zvýhodněné ceny nebo úplně zdarma. Dále se zde nejspíše odrážejí slevy na produktech a benefity typu MultiSport karty a stravenek.

15. Můžete v klidu skloubit Váš pracovní a soukromý život?

Na otázku skloubení pracovního a osobního života odpovědělo kladně 71 % respondentů, jedná se o mírný pokles oproti Engagement survey (2019), který může být způsoben větším množstvím pracovních úkonů spojených se slučováním společnosti. Může se tedy jednat o krátkodobý jev, nebo naopak o zvýšení požadavků na pracovníky způsobený fúzí. Nicméně stále se jedná o celkem velké procento respondentů, kteří jsou schopni skloubit pracovní a soukromý život, tento fakt je pro fungování společnosti a její kultury velmi důležitý, zaměstnanci, kteří by žili pouze pro práci, mohou sice z počátku vykazovat lepší výsledky, ale postupem času mají větší tendenci k chybovosti a jsou náchylnější k syndromu vyhoření.

16. Umožňuje Vám společnost pracovat efektivně?

77 % respondentů má pocit, že je jim umožněno pracovat efektivně. Jedná se o téměř stejné procento jako u Engagement survey (2019). Je tedy patrné, že umožnění pracovat efektivně se ve společnosti po její fúzi nezměnilo, a zaměstnanci mají možnost vykonávat svoji práci bez zbytečných překážek. Na efektivitě velmi závisí výkon zaměstnanců a množství vynaloženého úsilí potřebného k jeho dosažení. Je tedy patrné že si v tomto bodě vede společnost dobře.

17. Jak vnímáte kulturu ve Vaší společnosti?

Poslední otázka se týkala přímo názoru na firemní kulturu, tato otázka mohla být ovlivněna subjektivním vnímáním kultury každého respondenta, nicméně i právě subjektivní názor zaměstnanců vytváří a definuje kulturu ve společnosti. Z dotazníku vyplývá, že 77 % respondentů vnímá kulturu ve společnosti kladně, tyto výsledky jsou překvapivé vzhledem k otázce týkající se spokojenosti se spojením společností. Je tedy patrné, že ve společnosti stále panují odlišné zažitě firemní kultury bývalých společností, a k jejich mísení dochází velmi pomalu, tento fakt může být způsoben stálým oddělením pracovníků na většině pracovišť. Tato segregace lze přičítat i situaci okolo koronaviru, kdy byli pracovníci nuceni využívat převážně home-office a neměli tolik příležitostí se střetávat na pracovišti, nebo akcích pořádaných společností.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se vnímání většiny zkoumaných témat po sloučení společností ve větší míře nezměnilo. Z výsledku je patrné, že ačkoliv respondenti nevnímali fúzi společností převážně kladně, tak se po jejím provedení vnímání většiny témat ve společnosti víceméně nezměnilo. Z výzkumu vyplývá, že respondentům nic nebrání ve výkonu jejich pracovní činnosti, mají dostatečné možnosti se vzdělávat a jejich výkon je dostatečně řízen. Z výzkumu je taky patrné, že respondenti vnímají kulturu společnosti většinou kladně, a to i přes nespokojenost s fúzí společností. Tento fakt znamená, že i přes nevělu k fúzi společností, má společnost dobré předpoklady pro vybudování kvalitní kultury sloučené z obou společností.

3.3 Zhodnocení a doporučení

Z výsledků Engagement survey (2019) dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci společnosti je patrné, že firemní kultura ve společnosti Generali Česká pojišťovna a.s., je na počátku své transformace způsobené fúzí dvou původních společností.

Výsledky výzkumu ovšem vypovídají o tom, že ačkoliv byly kultury společností velmi rozdílné, zaměstnanci nepocítují větší změny týkající se jejich pracovní náplně, a i přes to, že se k fúzi společností stavěli spíše negativně, nejsou tím větší mírou negativně ovlivňováni. Jako největší problém ve společnosti se po výzkumu jeví nepříliš kvalitní a neefektivní komunikace vedení s řadovými zaměstnanci, díky tomu může být spojena i nevěle zaměstnanců k fúzi společností. Vedení společnosti mělo tuto fúzi od počátků lépe komunikovat, aby zaměstnanci neměli strach z neznámého a nemuseli prožívat svůj pracovní život v nejistotě, jelikož se ve finále jejich práce ve většině případů nezměnila. Tento problém potvrzuje i rozhovor se zaměstnankyní účetního oddělení, který lze nalézt v příloze č. 4., kde přiznává, že ačkoliv ona sama nemá potřebu s nejvyšším vedením společnosti komunikovat, z doslechu ví o případech, kdy neprobíhala komunikace zaměstnanců s vedením optimálně právě v otázce fúze společností. V rozhovorech lze nalézt i příklad neefektivnosti této komunikace v otázce sdílených hodnot ve společnosti, kdy personální ředitelka i člen vedení společnosti shodně uvedli čtyři stěžejní hodnoty, které chce společnost komunikovat a sdílet, oproti tomu zaměstnankyně účetního oddělení si nebyla těchto hodnot vědoma. Největší problém se ale jeví v neuvědomování si tohoto problému ze strany vedení, jak je patrné z rozhovoru s personální ředitelkou, která se v otázce vztahů na pracovišti odkazuje na Engagement survey (2019), ale pouze v problematice vztahů zaměstnanců s jejich přímými nadřízenými, které jsou velmi pozitivní, ovšem méně lichotivá čísla, která se ve výzkumu objevila a týkají se nejvyššího vedení už nezmiňuje. Stejný problém lze nalézt i v rozhovoru se členem nejvyššího vedení společnosti, který i přes přímý dotaz podložený dotazníkovým šetřením a rozhovorem se zaměstnankyní účetního oddělení nepřiznává nebo si neuvědomuje problémy ve vztazích a komunikaci nejvyššího vedení s řadovými zaměstnanci.

Vedení společnosti by se mělo na tuto problematiku zaměřit například za pomoci HR oddělení a vytvořit nové dotazníkové šetření, které by se touto problematikou zabývalo do větší hloubky. Na vytvoření tohoto dotazníkového šetření by se mohli podílet například tři zaměstnanci HR oddělení, kdy by následně byla jimi vytvořená výsledná podoba dotazníkového šetření zkontrolována ředitelkou tohoto oddělení. Tento proces by těmto pracovníkům s jejich znalostmi předpokládanými pro výkon jejich profese nemusel trvat déle než týden. Jednalo by se tedy o zanedbatelný čas, který by mohl ve finále přinést tíženou informaci o dané problematice. V nejlepším případě by mělo být toto šetření anonymní, aby zaměstnanci neměli strach z možných následků za jejich odpovědi. V návaznosti na jeho výsledky, u kterých lze předpokládat, že nebudou opět pozitivní, by bylo žádoucí, aby byli do společnosti přizváni

nezaujaté osoby, které se na tuto problematiku specializují. V tomto bodě by mohla společnost využít svého nadnárodního zázemí, kdy je v rámci holdingu jistě mnoho specialistů, kteří se touto problematikou zabývají, a vzhledem k jejich fungování mimo české území by mohli přinést nezaujatý pohled a nové nápady. V případě nemožnosti realizace tohoto bodu by bylo dobré například najmutí externích pracovníků zabývajících se korporátní komunikací, kteří by zkoumali příčiny nedostatků v interní komunikaci. Vzhledem k jejich odbornosti, nezaujatosti a nadhledu, by měli také větší šance na zjištění příčin nedostatků. Jejich nevýhodou by mohli být náklady, které by byly spojené s jejich působením ve společnosti.

Nejdůležitějším bodem je ale uvědomění si, že tato komunikace a vztahy nefungují ve společnosti, tak jak by měly. Navíc v současné době, kdy se rozmáhají nové změny ve společnosti v návaznosti na opatření ohledně koronaviru, které zmiňoval vedoucí pracovník v rozhovoru, který lze nalézt v příloze č. 5, kdy se ve společnosti zavádí sdílení pracovních pozic a novinky v podobě přítomnosti maximálně 70 % pracovníků na pracovištích v jeden pracovní den, kdy zbylých 30 % pracovníků bude využívat home office.

Právě v tomto plánovaném bodě by mohla být příležitost pro to, aby vedení společnosti tuto novinku před jejím provedením řádně a efektivně komunikovalo, této komunikaci by zároveň měla předcházet analýza kladů a záporů tohoto opatření, na této analýze by se znovu mohlo podílet několik zaměstnanců HR oddělení, kteří by mohli opět vytvořit dotazníkové šetření a mimo to by mohli využít i přímé komunikace s ostatními pracovníky například formou nezávazných rozhovorů na pracovišti, ze kterých by mohli vyvodit subjektivní názory, které by byly dále potvrzeny, nebo vyvráceny dotazníkovým šetřením, které by mělo ve výsledku vyšší váhu. Opět by se jednalo o finančně nenáročný proces, který by vyžadoval zapojení některých HR pracovníků, jejichž náplň práce s řešením dané problematiky stejně počítá. V případě negativních reakcí na tuto inovaci by bylo žádoucí se nad danou problematikou více zamyslet a podřídit se poznatkům pracovníků, které by byly po analýze vedení dostupné. Tedy v případě, že by se neobjevilo větší množství výhrad, nebo by byly připomínky zapracovány a inovace byla postupně zavedena. Mohlo by to znamenat pro vedení jedinečnou příležitost v tom, aby se ukázalo, že staré nepřilíh funkční struktury komunikace už jsou minulostí a nové vedení je schopné efektivně komunikovat změny na všechny své zaměstnance. Tato změna by měla být komunikována alespoň s měsíčním předstihem a měly by být zaměstnancům popsány všechny její náležitosti a pravidla. Zároveň je potřeba, aby tato změna byla naplánována spravedlivě pro všechny pracovníky. Není žádoucí, aby například jeden pracovník mohl čerpat více dní na home officu než druhý. Tato změna by mohla být tedy prvním krokem, který by zlepšil vnímání nejvyššího vedení ostatními zaměstnanci.

Z výsledků šetření je ovšem patrné, že ostatní vztahy na pracovištích jsou na velmi dobré úrovni a komunikace na ostatních úrovních funguje. Je tedy potřeba, aby byly tyto vztahy udržovány samotnými zaměstnanci. Proto by bylo žádoucí, aby vedení společnosti a HR oddělení vytvářelo pro zachování těchto vztahů ideální podmínky. Aby byly například po sloučení společností zachovány stále pracovní kolektivy, které jsou už po dobu působení ve společnostech sehrané a fungují efektivně. V případě nutnosti změn v těchto kolektivech a například jejich sloučení s totožnými odděleními z druhé společnosti je potřeba jednat opatrně, aby nebyly narušeny dobré vztahy, které na pracovišti panují. Právě slučování duplicitních oddělení a nutnost jejich spolupráce bude stěžejní pro vytváření nové a společné kultury v této společnosti. I když mohou být jasně stanovené postupy a plány, jak tyto změny provádět, hlavní slovo v této problematice bude mít reálné chování pracovníků při těchto změnách. To ale neznamená, že by tyto změny neměly být koordinovány a řízeny, právě naopak. Tyto změny by měly mít velkou pozornost vedení a HR oddělení, aby bylo možné sledovat reálné mísení dvou kultur.

Další téma, které z výzkumů vyšlo negativně, se týkalo finančního ohodnocení. Vzhledem k „choulostivosti“ tématu nebylo dále zkoumáno pomocí rozhovorů. Nicméně z výsledků šetření je patrné, že zaměstnanci nejsou s jejich finančním ohodnocením ve většině případů spokojeni, a že si myslí, že by jejich pracovní výkon mohl být lépe hodnocen u konkurenčních společností na trhu. Tato problematika je na řešení velmi náročná, jelikož se mzdy ve společnosti liší napříč celou společností, a navíc v české společnosti jsou mzdy tabuizované téma. Tento problém by mohl být řešen pravidelnými schůzkami zaměstnanců s jejich nadřízenými, kteří jsou seznámeni s finančním hodnocením jejich podřízených, kde by měli zaměstnanci možnost vyjádřit svoji nespokojenost a uvést důvody, proč by právě jim mělo být finanční ohodnocení navýšeno. V případě oprávněnosti a uvedení pádných důvodů pro zvýšení jejich finančního ohodnocení, by byly konkrétní případy předány na HR oddělení, které by s žádostí dále pracovalo. Tento proces by se ovšem netýkal obchodníků, u kterých tvoří nejvyšší položku pohyblivá částka, která se odvíjí od jejich provizí za zprostředkování pojistných produktů pro klienty.

Z výzkumu je ovšem patrné, že na nefinanční ohodnocení je ve společnosti nahlíženo podstatně lépe než na to finanční. Pro zachování tohoto stavu je potřeba, aby především HR oddělení, které většinu těchto benefitů zařizuje, stávající benefity neměnilo, a snažilo se nacházet další, i přes to, že nabízené spektrum benefitů je široké. Spojením společností se navíc zvýšil počet produktů, na které mohou všichni zaměstnanci uplatňovat slevu, tento fakt by mohl být komunikován vedením jako jeden z pozitivních dopadů sloučení společností.

I přes to, jak už je výše uvedeno, z výzkumu není patrné, že by fúze způsobila zaměstnancům větší změny. Nicméně jejich převážně negativní vnímání této fúze by, jak už bylo předestřeno, mohlo být způsobeno nedostatečnou komunikací a neinformovaností o průběhu a cílech fúze. I přes to, že fúze společností už proběhla, bylo by žádoucí, aby se vedení touto problematikou nepřestalo zabývat a poskytovalo zaměstnancům zpětnou vazbu a informovalo je o postupném sblížení a výsledcích, které přinesla fúze společností. Pro tuto komunikaci je potřeba vybrat dobrý komunikační kanál, kterému by věnovali zaměstnanci dostatečnou pozornost, kdy například hromadné emaily s newslettery na všechny zaměstnance nejsou nejlepším způsobem, i přes fakt, že jsou v korporátech často využívány. Hromadné emaily mají sice velký dosah, ale jsou většinou pracovníky ignorovány, neboť je mohou zdržovat od práce a nemusí jim přijít zajímavé. Nejlepším způsobem komunikace výsledků fúze by mohly být měsíční porady, na kterých by vedoucí oddělení, kteří mají se zaměstnanci dle výzkumu výrazně lepší vztahy než nejvyšší vedení, mohli informovat své oddělení o přínosech, které fúze přinesla právě jejich oddělení.

Problematika sloučení kultur obou společností byla probírána s ředitelkou personálního oddělení společnosti a ukazuje na odlišnosti obou původních kultur, které se projevovaly především v tom, že kultura ČP měla základy v její dlouhověkosti a velikosti, a tím byla formována kultura založená na hierarchii, řádu, statusu a místy mohla být komplikovaná a neformální a flexibilní v rozhodování. Vedení společnosti má jasný plán, jak kulturu obou společností postupně sloučit. Naplánování procesu spočívá v nasměrování obchodníků obou značek stejným směrem v hledání společných a rozdílných rysů zaměstnanců, na jejichž základě chce vedení vydefinovat firemní kulturu. Tato myšlenka je smysluplná a logická, nicméně může narazit ve všech jejich bodech. S odkazem na Lukášovou (2010, s.164), která říká, že ačkoliv může management svými intervencemi obsah kultury ovlivnit, neznamená to, že s kulturou lze manipulovat snadno. Zaváděním nových systémů a realizací nových opatření podle Lukášové nelze dosáhnout žádoucí kulturu. Kultura musí být vytvářena postupně, kdy se jedná o dlouhodobý a náročný proces, který bude muset proběhnout i v nově vytvořené společnosti Generali Česká pojišťovna a.s. Z toho vyplývá, že by vedení společnosti mělo na sloučení kultur dohlížet méně agresivně a nesnažit se do něj mermomocí zasahovat. V případě, že by se vytvářely na pracovištích negativní vztahy a začalo panovat negativní klima,

bylo by nutné, aby vedení společnosti zasáhlo. V lepším případě dříve, než tento stav nastane, k čemuž by mohly napovídat varovné signály. Nicméně je potřeba aby sami zaměstnanci vytvářeli kulturu nové společnosti společnými silami za pomoci lehkého nasměrování a sdělení hodnot, kterých si společnost cení a chce, aby byly základem pro její kulturu a image.

V souhrnu lze společnosti doporučit, aby se více zaměřila na komunikaci změn a novinek, které byly vymyšleny a postupně realizovány pod záštitou nejvyššího vedení společnosti, aby se snažila udržet prostředí na pracovištích, které pomáhá udržovat dobré vztahy mezi zaměstnanci, a aby se vedení společnosti připravilo na to, že jimi plánované sloučení kultur nejspíše nevyjde podle jejich představ, ale že se bude formulovat postupně právě podle nově vytvářených norem a hodnot jejich zaměstnanců, neznamená to však, že by mělo přestat komunikovat hodnoty, které chce v rámci společnosti sdílet, nicméně je na zaměstnancích, aby tyto hodnoty přijali, sdíleli a komunikovali dál.

4 Závěr

Hlavním tématem, které tato práce zkoumala, byla firemní kultura společnosti Generali Česká pojišťovna a.s. Výzkumy pro tuto práci byly komunikovány s pracovníky společnosti, a to i včetně členů vedení. Proto budou výsledky práce a její doporučení předány kompetentním pracovníkům ve společnosti, aby mohly být některá z doporučení zhodnocena a případně provedena a implementována do procesů a fungování podniku.

Teoreticko-metodologická část této práce zkoumala za pomoci řešerše sekundárních zdrojů problematiku firemní kultury a oblastí s ní spojených jako například vlivu kultury na motivaci, řízení a hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců, nebo třeba téma změny firemní kultury. Tyto poznatky byly následně využity v praktické části, kde sloužily k zmapování reálného prostředí společnosti Generali Česká pojišťovna a.s. Za pomoci těchto poznatků byla na závěr vytvořena doporučení pro lepší fungování kultury ve společnosti a oblastí s ní spojených. Závěr teoreticko-metodologické části se věnuje podrobnému popisu metod, které byly v práci použity.

V praktické části této práce byl proveden výzkum, za jehož pomoci byly zkoumány poznatky, které vedly k cíli práce, který byl uveden v úvodu a je jím zjištění stavu firemní kultury podniku Generali Česká pojišťovna a.s. a v návaznosti na to vytvoření doporučení pro efektivní změny ve fungování podniku, které by měly vést ke zlepšení firemní kultury, zvýšení motivace, spokojenosti na pracovišti a tím i k větší výkonnosti práce. K dosažení hlavního cíle práce je potřeba vypracovat dílčí cíle, kterými jsou zmapování prostředí a podmínek vytvářejících firemní kulturu v podniku Generali Česká pojišťovna a.s. a identifikace slabých a silných stránek podniku.

K dopracování k cíli práce a zjištění stavu firemní kultury sloužil polostrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou společnosti, který nastínil fungování firemní kultury ve společnosti. Informace získané z rozhovoru neukazovaly pouze subjektivní názor ředitelky, ale byly v některých bodech podloženy výsledky Engagement survey (2019), z těchto výsledků bylo možné v práci zjistit další informace týkající se fungování chodu společnosti a fungování firemní kultury uvnitř společnosti. V návaznosti na rozhovor s personální ředitelkou a Engagement survey (2019) bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které vycházelo ze získaných poznatků a snažilo se zjistit stav firemní kultury po fúzi společností. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci vnímají kulturu ve společnosti kladně, a že na pracovištích panuje dobrá atmosféra a přátelské vztahy. Dotazníkové šetření také potvrdilo negativní skutečnost, která byla nastíněna již ve výsledcích Engagement survey (2019), a to, že ve společnosti nepanují dobré vztahy mezi nejvyšším vedením a řadovými zaměstnanci nejspíše kvůli nedostatečné a neefektivní komunikaci. Dále bylo také zjištěno, že se zaměstnanci nestavěli kladně k otázce sloučení obou společností. V návaznosti na daná zjištění byly provedeny ještě dva rozhovory, jeden se zaměstnankyní účetního oddělení společnosti, a druhý se členem vedení společnosti. Tyto rozhovory sloužily k tomu, aby byly potvrzeny, nebo vyvráceny domněnky vzniklé z předchozího šetření. Tyto rozhovory tyto domněnky potvrdily.

Z výše uvedených poznatků bylo možno určit podobu firemní kultury panující v podniku Generali Česká pojišťovna a.s. a na základě zjištění slabých stránek vytvořit doporučení pro změny postupů ve společnosti, které by mohly vylepšit negativní části firemní kultury. Dále se doporučení zabývala i zachováním některých fungujících postupů, které se podílejí na fungování kvalitní kultury.

Práce tedy vyzorovala stav kultury nově se vytvářejícího subjektu Generali České pojišťovny a analyzovala její kulturu a provedla doporučení pro její zlepšení.

Literatura

Monografie

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada).341 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- IVANCEVICH, J., M. KONOPASKE, R. *Human resource management*. 12. vydání. New York, NY: McGraw-Hill Irwin, 2013. 624 s. ISBN 978-0-07-802912-7.
- JANOUSEK, J. *Verbální komunikace a lidská psychika*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada).169 s. ISBN 978-80-247-1594-0.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015.400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 208 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- PLAMÍNEK, J., FRANC, D. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). 200 s. ISBN 978-80-247-4484-1.
- PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. 3. vyd. Praha: Portál, 2010. Psychologie (Portál). 200 s. ISBN 978-80-7367-709-1.
- SOUKUP, V. *Antropologie: teorie člověka a kultury*. Praha: Portál, 2011.744 s. ISBN 978-80-7367-432-8.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016.208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014.304 s. ISBN 978-80-247-5090-3. F
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 200 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). 188 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Internetové zdroje

- ČESKÁ POJIŠŤOVNA ZDRAVÍ A.S. - *Profil společnosti. Česká pojišťovna ZDRAVÍ a.s.* [online]. 2020 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.zdravi.cz/o-nas~profil-spolecnosti/>
- GENERALI ČESKÁ POJIŠŤOVNA A.S *Proč k nám? Generali Česká pojišťovna | Proč k nám?* [online]. 2020 [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <https://generaliceska.jobs.cz/proc-k-nam/>
- GENERALI DISTRIBUCE A.S.. *Homepage-Generali Distribuce a.s.* [online]. 2020 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.generalidistribuce.cz/>

MPSV *Průvodce-MPSV Portál* [online]. 2020 [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/mesicni>

ČESKÁ POJIŠŤOVNA DISTRIBUCE A.S. *O nás-ČP Distribuce a.s.* [online]. 2020 [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://cpdistribuce.cz/o-nas/>

PENZIJNÍ SPOLEČNOST ČESKÉ POJIŠŤOVNY A.S. *Chci penzijní spoření* [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.pfcp.cz/o-nas/penzijni-spolecnost-ceske-pojistovny/profil-spolecnosti>

SNĚHOTOVÁ, J, PŘÍHODOVÁ, A. Firemní kultura - jak na ni? *Firemní vzdělávání* [online]. 2018 [cit.2020-03-07]. Dostupné z: https://69e10101-0959-4deb-9f27-e8fcfd82dff1.filesusr.com/ugd/4ca6e5_e1a7c9fda728499f87853b9fa3dd2d90.pdf

POJIŠŤOVNA PATRICIE A.S. *Úvod - pojistovnapatricie.cz* [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: <https://www.pojistovnapatricie.cz/>

WIEDEMANN, C. Why Culture Matters-Barrett Values Centre. Barrett Values Centre [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.valuescentre.com/why-culture-matters>

Interní zdroje společnosti

Prezentace ke sloučení společností 2019 – nedostupná

Engagement survey (2019) – Příloha č. 2

Výroční zpráva České pojišťovny a.s. - 2018. *Generali Česká pojišťovna - jsme tu pro Vás již od roku 1827. - Generali Českápojišťovna* [online]. 2019 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z:

https://www.generaliceska.cz/documents/20183/26794/VZ_2018.pdf/4febf7b-54e4-4161-9f8d-dbc891a96111

Výroční zpráva Generali pojišťovny a.s. - 2018. *Úvod - pojistovnapatricie.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z:

https://www.pojistovnapatricie.cz/documents/22602/43102/VZ_GP_2018.pdf/e4dcfa79-e127-4de7-9eca-7926d00b26af

Seznam příloh:

Příloha č. 1 - Rozhovor s personální ředitelkou Generali České pojišťovny a.s.	II
Příloha č. 2 - Engagement survey.....	IV
Příloha č. 3 - Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení	XI
Příloha č. 4 - Rozhovor se zaměstnankyní účetního oddělení společnosti	XVII
Příloha č. 5 - Rozhovor s jedním z vedoucích pracovníků společnosti.....	XIX

Přílohy

Příloha č. 1 - Rozhovor s personální ředitelkou Generali České pojišťovny a.s.

Rozhovor proběhl 14.3.2020

Pomocí Skype

Dobrý den, děkuji za možnost rozhovoru ohledně firemní kultury ve Vaší společnosti, rád bych se na úvod zeptal, zda si můžu rozhovor za účelem přepisu do mé práce nahrát?

Dobrý den, nemáte zač, můžeme začít, rozhovor si klidně nahrajte.

Jak chcete, aby společnost působila na venek?

Naše Společnost v současnosti prochází významnou změnou značky. Nadnárodní společnost Generali, která je vlastníkem Společnosti, vizuálně zastřešila Českou pojišťovnu, která na našem trhu působí téměř 200 let. Spolu se změnou brandu (modrou barvu nahradila červená a logo benátského lva vyměnilo ikonické logo s lípou) chceme, abychom navenek působili jako moderní, dynamická, inovativní a klientsky orientovaná společnost, která kombinuje stabilitu a kvalitu služeb, na kterou byli jak klienti, tak zaměstnanci doted' zvyklí. Od spojení je navíc posílená o mezinárodní zázemí jedné z největších světových pojišťovacích společností.

Jak se snažíte, aby společnost držela krok s ostatními pojišťovnami na trhu?

Spojením České pojišťovny a Generali Pojišťovny vznikla na českém pojišťovacím trhu Generali Česká pojišťovna. Pojišťovna, která má v České republice největší tržní podíl a jako lídr trhu je naší úlohou udávat trendy v odvětví. Není to tedy pouze snaha udržovat krok s konkurencí, ale být o krok před ní. Ke službám, které standardně nabízíme, se stavíme v duchu celoživotního partnerství. Snažíme se, abychom našim klientům, zaměstnancům i obchodním spolupracovníkům byli partnerem v průběhu celého života, nejen krátkodobě či jednorázově.

Jaké jsou podle vás vztahy mezi zaměstnanci na pracovištích společnosti?

V minulém roce probíhal v naší Společnosti průzkum spokojenosti zaměstnanců. V rámci tohoto průzkumu zaměstnanci odpovídali na různá odvětví týkající se života ve Společnosti. Vztahům na pracovišti se věnoval samostatný soubor otázek. Přestože můžu znát jen malou část zaměstnanců osobně, výsledky průzkumu se shodují s tím, jak náladu ve Společnosti vnímám. Více než 80 % zaměstnanců napříč Společností se ke spolupráci s ostatními vyjádřilo pozitivně. S vyslovenou nevraživostí jsem se nesetkala.

Jaké jsou podle Vás vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými?

Podklady pro odpověď na tuto otázku mi opět poskytne loňský průzkum spokojenosti (Engagement survey). 85 % zaměstnanců hodnotilo v rámci několika otázek svého nadřízeného velmi pozitivně. Z toho mi vychází, že velká většina zaměstnanců si svého nadřízeného váží ať už pro jeho odbornost, způsob řízení týmu a přístupu k „podřízeným“ či pro to, že jde svému týmu příkladem. To je velmi pozitivní zpráva, na které se mimo jiné dá stavět nová firemní kultura.

Jaká atmosféra podle Vás panuje na pracovištích?

Věřím, že 4 základní hodnoty (Držíme slovo; Vážíme si našich lidí; Jsme součástí společnosti a Jsme otevření), kterými ve Společnosti žijeme, pomáhají i dobré náladě na pracovištích.

Podpurným argumentem pro vnímání dobré nálady může být i kladná odpověď 82 % zaměstnanců na otázku: zda by doporučili skupinu Generali jako dobrého zaměstnavatele. Ale není to jen o číslech. Na pracovištích se setkávám se zaměstnanci, kteří v současné době velké změny mají obrovskou chuť do práce.

Existují podle Vás nějaké hodnoty, které sdílí většina zaměstnanců společnosti?

Ve Společnosti dlouhodobě a intenzivně komunikujeme 4 základní hodnoty. Věříme, že hodnoty, kterými se řídíme, podporují kulturu otevřené zpětné vazby a také učící se společnosti. Zpětná vazba a neustálé prohlubování vědomostí pomáhá zaměstnancům zvyšovat výkon, což je jeden ze základních stavebních kamenů v naší náročné misi – udržení Společnosti číslem jedna na pojistném trhu.

Měli by zaměstnanci mít nějaké hodnoty, které jsou nezbytné pro působení ve společnosti?

Kromě 4 hodnot, kterými ve Společnosti dlouhodobě žijeme, jsme jako základní podmínku pro dosažení 3leté strategie skupiny Generali vytvořili také 4 typy chování (tzv. behaviours). Věříme, že tyto typy chování nám pomůžou ve snaze o dosažení celoživotního partnerství s našimi klienty, a to kombinací inovativního uvažování a přístupem k vlastnictví.

Používají se ve Vaší společnosti rituály nebo symboly?

Symbolika výrazně přispívá ke zjednodušené a efektivnější komunikaci typů chování pro naše zaměstnance a obchodníky. V průběhu intenzivního „rebrandingu“ při každé příležitosti připomínáme, že jsme jedničkou na pojistném trhu, jednoduše číslem „1“. Zároveň komunikujeme příslušnost k mezinárodní značce benátským lvem, a hlavně křídly benátského lva, která jsou graficky často využívána i samostatně.

Jak si myslíte, že zaměstnanci hodnotí firemní kulturu ve Vaší společnosti?

Současná firemní kultura v naší Společnosti je obrazem příliš krátkého období po spojení obou pojišťoven. I když dopady této změny pociťujeme každým dnem, zároveň vnímáme naši firemní kulturu jako kombinaci dvou velmi odlišných kultur. Původní firemní kultura České pojišťovny je specifická svojí dlouhověkostí (ČP je 192 let na trhu) a v kombinaci s její velikostí (4000 zaměstnanců a 3500 obchodníků) vytvořila kulturu založenou na hierarchii, statusu, autoritativnosti, komplikovanosti a místy až těžkopádnosti. Zároveň se ale vyznačuje profesionalitou, odborností a vysokým standardem clientské péče a kvalitou nabízených řešení. Naproti tomu firemní kultura menší Generali pojišťovny je charakteristická svojí živelností, neformálností a flexibilitou v rozhodování. Firemní kultura je výrazně založená na kvalitě vztahů ať už mezi zaměstnanci nebo i ke klientovi.

Statistika říká, že 75 % fúzí končí nezdarem díky nepropojení firemních kultur. V první fázi je nutností zaměřit pozornost zaměstnanců a obchodníků obou značek stejným směrem. Víme, že každý z nich „žije v jiném světě“ a díky historické DNA i v jiné firemní kultuře. Momentálně tedy zkoumáme stav věcí. Díváme se na společné rysy ale také odchylky. Na základě výsledků potom vydefinujeme cílovou firemní kulturu. Zapojíme management stejně jako řadové zaměstnance do definování interní značky firmy v duchu celoživotního partnerství a nastavíme parametry, jak má celá Společnost hodnotově fungovat. Vše dokončíme nastavením nástroje pro zpětnou vazbu, který nám umožní průběžně sledovat, jak si vedeme a postupně implementovat vydefinovanou kulturu napříč novou společností.

Moc Vám děkuji za rozhovor a přeji pěkný zbytek dne.

Nemáte, zač, hezký den i Vám.

Příloha č. 2 - Engagement survey

Listopad 2019

Vytvořeno HR oddělením, 3750 respondentů z obou společností

1. Spokojenost

Tabulka 1 Výsledky Engagement survey – okruh Spokojenost

Pevně věřím v cíle a úkoly naší společnosti	79
Plně podporuji hodnoty, které zastává skupina Generali	81
Jsem hrdý(á), že pracuji pro skupinu Generali.	80
Skupinu Generali bych doporučil(a) jako dobrého zaměstnavatele.	82
Moje společnost mě inspiruje, abych pracoval(a) co nejlépe	68
Jsem ochoten/ochotna pracovat nad rámec svých pracovních povinností, abych pomohl(a) naší společnosti uspět.	85

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

2. Umožnění

Tabulka 2 Výsledky Engagement survey – okruh Umožnění

Neexistují žádné podstatné překážky, které mi brání dobře vykonávat svou práci.	81
Mám k dispozici vybavení/nástroje/zdroje, které potřebuji pro efektivní vykonávání své práce	85
Můj tým je schopen efektivně zdolávat naše pracovní výzvy	90

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

3. Energie

Tabulka 3 Výsledky Engagement survey – okruh Energie

Dokážu si udržet úroveň energie, kterou potřebuji v průběhu pracovního dne	77
Moje práce mi poskytuje pocit osobního úspěchu	77
Lidé, s kterými pracuji, spolu obvykle dobře vychází	94

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

4. Tým nejvyššího vedení společnosti

Tabulka 4 Výsledky Engagement survey – okruh Tým nejvyššího vedení společnosti

Nejvyšší vedení naší společnosti poskytuje jasný směr.	73
Věřím, že rozhodnutí nejvyššího vedení naší společnosti jsou v souladu s hodnotami skupiny Generali.	78
Mám za to, že v reakci na výsledky minulých průzkumů došlo k přijetí mnoha důležitých opatření.	54
Jak dobře si podle vašeho názoru vede tým nejvyššího vedení naší společnosti při následující činnosti: Komunikace s nižšími stupni řízení	40
Jak dobře si podle vašeho názoru vede tým nejvyššího vedení naší společnosti při následující činnosti: Rychlost rozhodování	38

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

5. Nadřízený

Tabulka 5 Výsledky Engagement survey – okruh Nadřízený

Můj přímý nadřízený vede lidi k tomu, aby se poučili z chyb.	88
Můj přímý nadřízený mě pravidelně informuje o mém výkonu.	86
Můj přímý nadřízený mne oceňuje za dobře odvedenou práci.	83
Můj přímý nadřízený si vede dobře při rozvíjení týmové práce.	83
Můj přímý nadřízený je otevřený návrhům ze strany zaměstnanců na provádění změn.	86
Můj přímý nadřízený stanovuje mému týmu ambiciózní, avšak dosažitelné cíle.	82
Můj přímý nadřízený jde příkladem.	83
Můj přímý nadřízený komunikuje efektivně.	88

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

6. Cíle a úkoly

Tabulka 6 Výsledky Engagement survey – okruh Cíle a úkoly

Jasně rozumím cílům a úkolům: Mojí společnosti	89
Jasně rozumím cílům a úkolům: Skupiny Generali jako celku	80
Chápu, jak moje práce přispívá k dosažení cílů a úkolů naší společnosti.	94

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

7. Kariéra, vzdělávání a rozvoj

Tabulka 7 Výsledky Engagement survey – okruh kariéra, vzdělávání a rozvoj

Věřím, že mám ve své společnosti příležitost k osobnímu rozvoji a růstu.	75
Myslím, že se potřebuji naučit novým dovednostem, abych mohl(a) svou práci vykonávat i v budoucnosti.	72
Moje společnost mi dává příležitosti získat nové dovednosti, abych mohl(a) svou práci vykonávat i v budoucnosti.	86
Moje společnost odvádí dobrou práci při povyšování nejschopnějších lidí.	47
Mám poměrně dobrou představu o možnostech svého kariérního růstu v mojí společnosti.	72
Mám dostatek příležitostí k absolvování školení ke zlepšení svých dovedností pro svou stávající práci.	80

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

8. Řízení výkonu

Tabulka 8 Výsledky Engagement survey – okruh Řízení výkonu

Chápu, jak je hodnocen můj výkon v zaměstnání	82
Myslím, že je můj pracovní výkon hodnocen spravedlivě.	69
Hodnocení výkonu se provádí pravidelně a včas	86
Jak vám poslední hodnocení pomohlo ke zlepšení vašeho pracovního výkonu?	39

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

9. Komunikace

Tabulka 9 Výsledky Engagement survey – okruh Komunikace

Moje společnost skvěle průběžně informuje zaměstnance o záležitostech, které se jich týkají.	76
V mojí společnosti se vynakládá dostatečné úsilí na to, aby zaměstnanci vyjádřili své názory a myšlenky.	72
Mezi nejvyšším vedením mojí společnosti a zaměstnanci dochází k dostatečnému kontaktu.	54
Jsem dostatečně informován(a) o výkonech a výsledcích naší společnosti.	84
V mém oddělení pravidelně (např. jednou měsíčně) probíhají porady/schůze.	89

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

10. Zaměření na zákazníka

Tabulka 10 Výsledky Engagement survey – okruh Zaměření na zákazníka

Pevně věřím v produkty a služby, které moje společnost poskytuje.	81
Moje oddělení neustále hledá lepší způsoby, jak poskytovat služby svým interním nebo externím zákazníkům.	80
Moje společnost jedná v nejlepším zájmu externích zákazníků.	70
Rozumím, jaký vliv má práce, kterou každý den vykonávám, na naše interní nebo externí zákazníky.	93

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

11. Změny

Tabulka 11 Výsledky Engagement survey – okruh Změny

Změny v mojí společnosti byly obecně úspěšné.	56
Chápu potřebu změn ve skupině Generali z obchodního hlediska.	69
O změnách v rámci mojí společnosti jsme efektivně informováni	72

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

12. Spolupráce

Tabulka 12 Výsledky Engagement survey – okruh Spolupráce

Lidé z mého týmu navzájem spolupracují, aby odvedli požadovanou práci	93
Mezi mým oddělením a dalšími odděleními panuje dobrá spolupráce.	80
Mezi týmy v mém oddělení panuje dobrá spolupráce	87
V mé společnosti spolupracujeme na vytváření inovativních řešení.	69

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

13. Rozmanitost, inkluze a udržitelnost

Tabulka 13 Výsledky Engagement survey – okruh rozmanitost, inkluze a udržitelnost

Mám pocit, že moje společnost podporuje rovné příležitosti pro všechny zaměstnance.	71
Nejvyšší vedení mojí společnosti podporuje různorodost na pracovišti (uznává a respektuje hodnotu rozdílnosti osobností).	72
Podle mého názoru je moje společnost sociálně zodpovědná.	82
Jsem hrdý(á) na přínos mojí společnosti pro občanskou komunitu a společnost.	68
Moje společnost nabízí pracovní prostředí, které si cení: Rozdíly v kulturním původu nebo životním stylu	59
Moje společnost nabízí pracovní prostředí, které si cení: Rozdíly mezi pohlavími	60
Moje společnost nabízí pracovní prostředí, které si cení: Rozdíly na základě věku	60
Moje společnost reaguje rychle a důsledně na ověřené nebo prokázané neetické chování.	61

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

14. Odměna a benefity

Tabulka 14 Výsledky Engagement survey – okruh Odměna a benefity

Z doslechu soudím, že mzdy v mojí společnosti jsou stejně dobré nebo lepší než mzdy v podobných organizacích v zemi, kde působí.	29
Program zaměstnaneckých výhod mojí společnosti vyhovuje mým potřebám.	87
Moje společnost náležitě využívá nepeněžních uznání a odměn k tomu, aby podpořila dobrý pracovní výkon.	63

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

15. Work-Life Balance & Smart Working

Tabulka 15 Výsledky Engagement survey – okruh Work-life Balance & Smart Working

Můj pracovní rozvrh mi poskytuje dostatečnou flexibilitu k tomu, abych mohl(a) dostát osobním a rodinným potřebám	78
Moje společnost se zajímá o pohodu svých zaměstnanců.	74
Celkově jsou fyzické pracovní podmínky na mém pracovišti uspokojivé (např. větrání, teplota, pracovní prostředí).	57
Věřím ve svoji schopnost spolupracovat virtuálně s kolegy (např. prostřednictvím mobilních zařízení, konferenčních nástrojů, systémů sdílených dokumentů atd.) za účelem plnění pracovních úkolů.	88
Moje společnost přijala opatření (např. interní zásady, společenské smlouvy atd.), která mi dávají možnost flexibilně rozhodovat o času a místě své práce.	72

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

16. Efektivita

Tabulka 16 Výsledky Engagement survey – okruh Efektivita

Pro běžná rozhodnutí není v mojí společnosti vyžadováno příliš mnoho schválení.	78
Při řešení problémů v mojí společnosti jednáme rychle.	68
Moje společnost odvádí dobrou práci při rychlém posunu od nápadu k jeho implementaci.	48
V mém oddělení se patřičně využívají technologie k tomu, aby se zlepšila vnitropodniková provozní efektivnost.	74
Myslím, že porady jsou v mé společnosti produktivní.	71
Průběžně pracujeme na tom, aby byly naše procesy maximálně efektivní.	78

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

17. Zmocnění

Tabulka 17 Výsledky Engagement survey – okruh Zmocnění

V mé společnosti vládne atmosféra, v níž lze vyjadřovat pochybnosti o našich tradičních postupech.	56
Jsem spokojen(a) se svým zapojením do rozhodování, která ovlivňují mou práci.	74
Mám pocit, že mohu otevřeně a upřímně sdělovat své názory vyšším úrovním společnosti.	58
V mé společnosti se podílím na mezifunkčních projektech/iniciativách.	45
Jsem zmocněn(a) k činění rozhodnutí nezbytných k tomu, abych mohl(a) dobře vykonávat svou práci	78

Zdroj: Generali Česká pojišťovna (2019)

Příloha č. 3 - Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

Výsledky sesbírány 10.05.2020

Respondenti: 80 zaměstnanců společnosti Generali Česká pojišťovna a.s

Pomocí webového portálu survio

1. Jste spokojený/á s Vaším působením ve společnosti Generali Česká pojišťovna?

Tabulka 18 Výsledky otázky č. 1 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Určitě ano	28	35 %
Spíše ano	35	43 %
Nevím	2	3 %
Spíše ne	9	11 %
Určitě ne	6	7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Je Vám umožněno vykonávat Vaši práci v jejím stanoveném rozsahu?

Tabulka 19 Výsledky otázky č. 2 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Určitě ano	53	66 %
Spíše ano	16	20 %
Nevím	0	0 %
Spíše ne	8	9 %
Určitě ne	3	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Máte v průběhu pracovní doby dostatek energie k výkonu Vašeho zaměstnání?

Tabulka 20 Výsledky otázky č. 3 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Určitě ano	44	55 %
Spíše ano	15	18 %
Nevím	5	6 %
Spíše ne	8	10 %
Určitě ne	8	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Jak vnímáte nejvyšší vedení společnosti?

Tabulka 21 Výsledky otázky č. 4 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Velmi kladně	18	22 %
Převážně kladně	13	16 %
Nevím	18	22 %
Převážně negativně	20	25 %
Velmi negativně	11	13 %

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Jak vnímáte Vaše přímé nadřízené?

Tabulka 22 Výsledky otázky č. 5 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Velmi kladně	48	60 %
Převážně kladně	18	22 %
Nevím	3	3 %
Převážně negativně	7	8 %
Velmi negativně	4	5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Jste seznámen/a s cíli společnosti?

Tabulka 23 Výsledky otázky č. 6 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Určitě ano	32	40 %
Spíše ano	24	30 %
Nevím	6	7 %
Spíše ne	14	17 %
Určitě ne	8	10 %

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Je Vám umožněno se kariéerně vzdělávat?

Tabulka 24 Výsledky otázky č. 7 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Určitě ano	47	58 %
Spíše ano	16	20 %
Nevím	1	0,1 %
Spíše ne	9	11 %
Určitě ne	7	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

8. Máte pocit, že je Váš Výkon dostatečně řízen?

Tabulka 25 Výsledky otázky č. 8 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Určitě ano	38	47 %
Spíše ano	17	21 %
Nevím	6	7 %
Spíše ne	10	8 %
Určitě ne	9	7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

9. Jak probíhá komunikace ve Vaší společnosti?

Tabulka 26 Výsledky otázky č. 9 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Velmi efektivně	24	30 %
Efektivně	29	36 %
Nevím	2	3 %
Není efektivní	15	18 %
Komunikace ve společnosti nefunguje	10	12 %

Zdroj: Vlastní zpracování

10. Jak byste ohodnotil prozákaznický servis ve Vaší společnosti?

Tabulka 27 Výsledky otázky č. 10 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Velmi kladně	38	47 %
Převážně kladně	24	30 %
Nevím	5	6 %
Převážně negativně	7	8 %
Velmi negativně	6	7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

11. Jak jste vnímal spojení společností Generali a Česká pojišťovna?

Tabulka 28 Výsledky otázky č. 11 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Velmi kladně	18	22 %
Převážně kladně	14	17 %
Nevím	10	12 %
Převážně negativně	35	43 %
Velmi negativně	3	4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

12. Jaké vnímáte vztahy na pracovišti?

Tabulka 29 Výsledky otázky č. 12 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Velmi kladně	49	61 %
Převážně kladně	18	22 %
Nevím	1	1 %
Převážně negativně	10	12 %
Velmi negativně	2	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

13. Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením?

Tabulka 30 Výsledky otázky č. 13 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Určitě ano	8	10 %
Spíše ano	13	16 %
Nevím	8	10 %
Spíše ne	38	47 %
Určitě ne	13	16 %

Zdroj: Vlastní zpracování

14. Jste spokojen/a s nepeněžním hodnocením ve společnosti?

Tabulka 31 Výsledky otázky č. 14 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Určitě ano	37	46 %
Spíše ano	17	21 %
Nevím	13	16 %
Spíše ne	12	15 %
Určitě ne	1	1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

15. Můžete v klidu skloubit Váš pracovní a soukromý život?

Tabulka 32 Výsledky otázky č. 15 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Určitě ano	51	63 %
Spíše ano	7	8 %
Nevím	3	4 %
Spíše ne	12	15 %
Určitě ne	7	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

16. Umožňuje Vám společnost pracovat efektivně?

Tabulka 33 Výsledky otázky č. 16 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Určitě ano	44	55 %
Spíše ano	18	22 %
Nevím	3	4 %
Spíše ne	10	12 %
Určitě ne	5	6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

17. Jak vnímáte kulturu ve Vaší společnosti?

Tabulka 34 Výsledky otázky č. 17 dotazníkového šetření

Odpověď	Počet odpovědí	Počet odpovědí v procentech
Velmi kladně	46	57 %
Převážně kladně	16	20 %
Nevím	4	5 %
Převážně negativně	8	10 %
Velmi negativně	6	7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Termín 01.07.2020 – 15:30 – 15:45

Forma: Skype, přepis z nahrávky

Dobrý den, děkuji Vám, že jste si na mě udělal čas v takto krátké době, připravil jsem si na Vás 8 krátkých otázek, nevidilo by Vám, kdybych si rozhovor nahrál, a jeho přepis použil ve své práci?

Dobrý den, nemáte zač, určitě s nahráním rozhovoru nemám problém.

Rád bych se Vás zeptal, jak vnímáte kulturu ve Vaší společnosti?

Kulturu v naší společnosti vnímám víceméně jako dobrou, ve společnosti působím už osmý rok, a jedná se o moji druhou pracovní zkušenost po studiích. V předchozí společnosti, kterou nechci jmenovat, ale figuruje na stejném trhu, jsem vydržela jenom 3 roky. Právě rozdíl v kultuře obou společností pro mě byl překvapením od samého začátku. Ačkoliv jsou v naší společnosti nastaveny občas, až hodně přísné postupy a předpisy, je jen otázkou času, než si na ně člověk zvykne a nakonec zjistí, že jsou vlastně užitečné a člověku práci nakonec zjednodušují. Řekla bych tedy, že kultura v naší firmě je dobře nastavena.

Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti?

Vztahy na mém pracovišti jsou více než dobré, náš kolektiv tvoří většinou ženy, a netrpí tím, že by se zde zaměstnanci střídali. To nám umožňuje fungovat jako dlouho sehraný tým. Náš kolektiv navíc přerostl z pracovního vztahu do toho soukromého, kdy spolu pořádáme v rámci našeho oddělení různé akce, někteří spolu dokonce jezdí se svými rodinami na dovolenou.

Máte dobré vztahy i s Vaším přímým nadřízeným?

Vzhledem k tomu, že můj přímý nadřízený má své pracoviště na stejném místě jako my a je součástí našeho kolektivu, tak jsou naše vztahy na velmi dobré úrovni, po pracovní době až na kamarádské úrovni.

Z vyhodnocených dotazníků, se zdá, že komunikace a vztahy mezi zaměstnanci a nejvyšším vedením nejsou nejlepší, jaký na to máte názor vy?

Z mého pohledu mohu říct, že komunikace a tím pádem i vztahy s nejvyšším vedením, pro mne nejsou prioritou. Vzhledem k mé práci nemám potřebu s vedením komunikovat, a ani oni semnou. Na druhou stranu, ale mohu přiznat, že jsem z ostatních oddělení zaslechla stížnosti na rozhodnutí vedení a s tím spojenou komunikaci. Hlavně v poslední době, kdy se naše společnost ČP, spojovala s pojišťovnou Generali.

Jste spokojen s benefity, které Vám společnost nabízí?

Benefity v naší společnosti, jsou vesměs dobré. Od počátku mého působení ve společnosti celá moje nejbližší rodina může a také využívá slevy na různé produkty, které nabízíme. Mimo to máme stravenky v hodnotě 100 Kč na den, a velmi dobrou kantýnu přímo na pracovišti (Centrála Pankrác).

V jaké míře se Vaší náplně práce dotklo sloučení společností?

V mém případě se nejednalo o větší změny, největší změna spočívala v nutnosti komunikace s účetním oddělením bývalé pojišťovny Generali, které ale obstarává můj nadřízený, moje náplň práce tedy zůstala nezměněna.

Jak jste vnímala toto spojení?

Spojení jsem z mého pohledu moc nevnímám.

Mohla byste vyzdvihnout nějaké hodnoty, které ve společnosti sdílíte a jsou v ní komunikovány?

Nejsem si vědoma, že by naše společnost komunikovala a sdílela nějaké konkrétní hodnoty.

Takhle je to z mé strany vše, děkuji Vám za Vaše odpovědi a Váš čas.

Nemáte zač, v případě zájmu se na mě můžete ještě kdykoliv obrátit.

Příloha č. 5 - Rozhovor s jedním z vedoucích pracovníků společnosti

Termín 02.07.2020 – 17:30 – 17:40

Forma: Skype, přepis z nahrávky

Dobrý den, děkuji Vám, že jste si na mě udělal chvíli času v takto krátkém termínu, nevadilo by Vám, kdybych si rozhovor nahrál, a jeho přepis použil ve své práci?

Dobrý den, samozřejmě jsem Vám k dispozici, rozhovor si nahrát můžete, já bych si ho s dovolením také nahrál.

Určitě, nemám s tím problém. A zrovna bych se Vás rád zeptal, jak vnímáte kulturu ve Vaší společnosti?

Kulturu v naší společnosti v současnosti vnímám jako nově se vytvářející soubor norem a hodnot, který se postupně utváří soužitím našich původních společností a jejich zaměstnanců, vzhledem k jejich rozdílnosti je to velká výzva pro všechny naše zaměstnance a především pro náš HR tým. Z námi dostupných výzkumů, se nebojíme označit staré kultury společností za velmi stabilní s pozitivním vlivem na pracovníky. Doufáme tedy, že se nám podaří z obou společností vytáhnout to nejlepší a zároveň to využít v naší nové kultuře.

Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti?

Z mé pozice trávím mnoho času na cestách napříč republikou i v zahraničí, a mohu tedy porovnat vztahy i v ostatních zahraničních společnostech skupiny Generali. A z mého pohledu bych se nebál tvrdit, že vztahy na našich pracovištích panují oproti zahraničí, kde jsou ve většině případů jasně dané mantinely, velmi přátelské až rodinné vztahy. Které pomáhají vytvářet dobrou atmosféru, naproti tomu, se tento stav neprojevuje negativně na výkonu našich zaměstnanců.

Z vyhodnocených dotazníků, se zdá, že komunikace a vztahy mezi zaměstnanci a nejvyšším vedením nejsou nejlepší, jaký na to máte názor?

Této skutečnosti si nejsem vědom, z mého pohledu jsou z naší strany všechny informace komunikovány jasně a přehledně. Ze strany zaměstnanců při našich jednání také necítím žádnou zášť. Nicméně budu rád, pokud si budu moci Vaše výzkumy přečíst a v případě podobných zjištění, je určitě budeme ověřovat a případně dále řešit.

Jste spokojen s benefity, které Vám společnost nabízí?

Myslím si, že naše společnost, nabízí velkou škálu benefitů, které naši zaměstnanci vítají, ať už se jedná o slevu na naše veškeré produkty, jejichž nabídka se po sloučení obou společností ještě zvětšila. Až po naši sportovní ligu, které se sám ve squashi účastním.

V jaké míře se Vaší náplně práce dotklo sloučení společností?

Vzhledem k mému postavení pro mě bylo posledních několik měsíců velmi hektických. Téma sloučení společností bylo mým každodenním chlebem. V poslední době se situace už pomalu ale jistě stabilizuje. Nicméně zbývá stále spousta věcí, které je potřeba dořešit. Spojení takto velkých společností není otázkou několika měsíců, ale vytrvávajícího úsilí všech našich zaměstnanců na delší dobu.

Jak jste vnímal toto spojení?

Sloučením obou společností vznikla největší firma v našem odvětví, s obrovským portfoliem nabízených produktů. Tento fakt je výhodný jak pro naše klienty, tak i po zaškolení a seznámením se se všemi našimi produkty bude usnadňovat práci našim zaměstnancům.

Jak zvládl Vaše společnost současnou situaci ohledně koronaviru?

Uplynulá situace byla zkouškou pro každého z nás, jak v soukromém tak i pracovním životě. Myslím, že naše společnost tuto situaci důstojně zvládla. V současné době se z této situace snažíme vzít ponaučení a zúročit získané zkušenosti z tohoto období do našeho běžného pracovního života. Momentálně plánujeme zavedení sdílených pracovních míst, kdy by na našich pracovištích bylo v jednu dobu maximálně 70 % zaměstnanců, zbylých 30 % by pak využívalo home-office. Tento projekt by měl vést k úspoře za nájmy kancelářských prostor a zároveň našim zaměstnancům nabízet větší flexibilitu.

Mohl byste vyzdvihnout nějaké hodnoty, které ve společnosti sdílíte?

Naše společnost sdílí a komunikuje čtyři základní hodnoty, kterými se na naši zaměstnanci řídí, můžete je najít i na našich stránkách.

Držíme slovo, Vážíme si našich lidí, Jsme součástí společnosti a Jsme otevření

Takhle je to z mé strany vše, moc Vám děkuji za Vaše odpovědi a Váš čas.

Nemáte zač, přeji Vám krásný zbytek dne a ať Vám Vaše práce dobře dopadne.

Děkuji.