

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Význam a projevy organizační kultury
v organizaci**

**The importance and manifestations of
organizational culture in organization**

Kateřina Beránková

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Význam a projevy organizační kultury v organizaci“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. 4. 2023

v. r. *Kateřina Beránková*

Zásady pro vypracování práce

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam, typy, možnosti poznávání a formování organizační kultury.
2. Stanovte hlavní zásady žádoucí organizační kultury.
3. Charakterizujte podnik, obor činnosti, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, a analyzujte dosažené výsledky a hlavní cíle.
4. Analyzujte a zhodnoťte aktuální podobu organizační kultury.
5. Navrhněte opatření pro formování žádoucí organizační kultury s důrazem na cíle organizace.

Poděkování

Ráda bych využila této příležitosti a poděkovala vedoucí práce paní Mgr. et Mgr. Petře Špačkové za odborné vedení práce, podporu a poskytnutí cenných rad a zpětné vazby, které mi byly velkým přínosem při psaní této kvalifikační práce.

Dále bych chtěla vyjádřit své poděkování regionálnímu řediteli Kooperativy pro Plzeň, panu Ing. Kamilu Pošvicovi, a všem pracovníkům Agentury Západní Čechy za jejich ochotu ke spolupráci a sdílení cenných zkušeností a poznatků, které jsou klíčové pro výsledky této práce.

Obsah

Úvod	6
1 Teoretická část	8
1.1 Vymezení pojmu organizační kultura	8
1.2 Význam organizační kultury	9
1.3 Vznik a vývoj organizační kultury	12
1.4 Projevy organizační kultury	13
1.4.1 Základní přesvědčení	14
1.4.2 Hodnoty	14
1.4.3 Normy	15
1.4.4 Postoje.....	15
1.4.5 Artefakty	15
1.5 Typologie organizační kultury	17
1.5.1 Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho.....	18
1.5.2 Typologie podle R. Goffee a G. Jonese	19
1.5.3 Typologie podle Sonnenfelda	20
1.5.4 Typologie podle R. E. Quinna a jeho spolupracovníků.....	20
1.5.5 Typologie podle Borise Groysberga a jeho spolupracovníků.....	21
1.6 Diagnóza organizační kultury	23
1.7 Možnosti formování organizační kultury.....	24
1.8 Změna organizační kultury	25
1.9 Zásady žádoucí organizační kultury.....	27
2 Praktická část.....	29
2.1 Představení zkoumané organizace	29
2.1.1 Obor činnosti.....	29

2.1.2	Historie organizace	30
2.1.3	Dosažené výsledky	31
2.1.4	Organizační struktura Kooperativy.....	32
2.1.5	Organizační struktura Agentury Západní Čechy	32
2.2	Diagnostika organizační kultury	33
2.2.1	Cíl výzkumu.....	33
2.2.2	Stanovení výzkumných otázek	33
2.2.3	Metodologie výzkumu	34
2.2.4	Techniky sběru dat.....	35
2.2.5	Charakteristika respondentů	37
2.2.6	Interpretace výsledků	39
2.2.7	Silné stránky organizační kultury	49
2.2.8	Slabé stránky organizační kultury.....	50
2.3	Návrhy opatření pro formování žádoucí organizační kultury	51
	Závěr	55
	Seznam použitých zdrojů	58
	Seznam tabulek	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam zkratk	63
	Seznam příloh.....	64
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Organizační kultura je tématem, které uchvacuje mysl lidí již po několik generací a fascinuje je svou jedinečností. Je prvkem, který ovlivňuje nejen samotnou činnost organizace, ale také její smysl a účel. Umění vytvořit a udržovat žádoucí organizační kulturu je v dnešní době jedním z nejvýznamnějších umění v oblasti řízení organizace. Schopnost naslouchat a reagovat na změny je nezbytná pro úspěšné řízení jakékoliv organizace. Organizační kultura je však tak rozsáhlým a abstraktním fenoménem, že její síly nejsou zcela pochopeny. Abychom dosáhli požadovaného fungování organizace, musíme se naučit sledovat a harmonizovat tyto síly, které tvoří organizační kulturu.

Cílem této bakalářské práce s názvem „*Význam a projevy organizační kultury v organizaci*“ je **porozumět a popsat organizační kulturu Agentury Západní Čechy společnosti Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group**. Tento cíl je dosažen prostřednictvím sledování projevů kultury v této organizaci a určení jejího významu pro společnost. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce se skládá z devíti podkapitol, které na základě dostupné literatury a dalších odborných pramenů přináší definici pojmu organizační kultura, její význam pro organizace, vznik a vývoj, jednotlivé projevy, příklady typologií, postupy diagnózy organizační kultury a možnosti formování a změny. V závěru teoretické části jsou zdůrazněny zásady žádoucí organizační kultury a její význam pro organizaci. Základní teorie organizační kultury byly vypracovány v 80. letech 20. století a stále jsou platné, ačkoliv nebyly výrazně aktualizovány. To se může promítat v použitých zdrojích, které mohou být staršího data. Autorka proto pro zajištění co nejaktuálnějších poznatků využívá nejen odborné, ale i neodborné zdroje, avšak s přiměřenou vahou, která odpovídá jejich kvalitě a důvěryhodnosti.

Praktická část práce se skládá ze tří rozsáhlých podkapitol. První kapitola představuje zkoumanou organizaci a její obor činnosti, historii, dosažené výsledky a organizační strukturu. Dále je provedena analýza Agentury Západní Čechy. Následuje diagnostika organizační kultury, která stanovuje cíle výzkumu, výzkumné otázky, metodologii výzkumu a interpretaci výsledků s podrobným popisem silných a slabých stránek kultury Agentury a organizace. Metodou výzkumu byla zvolena případová studie, jejíž výhody jsou dále popsány v podkapitole metodologie výzkumu. V závěrečné části praktické části

jsou navržena opatření pro formování žádoucí organizační kultury, která jsou vytvořena s ohledem na cíle společnosti.

V závěru bakalářské práce jsou shrnuty odpovědi na výzkumné otázky a je provedena diskuze výsledků. Dále je reflektován způsob provedení výzkumu a jeho možnosti využití.

1 Teoretická část

Organizační kultura je pojem relativně složitý a mnohvrstevnatý. Jedná se o implicitní společenský řád organizace. Formuje postoje a chování inkluzivním a trvalým způsobem. Když je kultura správně sladěna s individuálními hodnotami, motivacemi a potřebami, může uvolnit obrovské množství energie směrem ke sdíleným cílům a podpořit schopnost organizace prosperovat (Groysberg et al., 2018). Teoretická část práce se zaměřuje na detailní definici pojmu organizační kultura a přináší ucelený pohled na její význam, vznik a vývoj, jednotlivé projevy, typologie a základní principy pro diagnózu a formování kultury organizace.

1.1 Vymezení pojmu organizační kultura

V české literatuře se ve spojení s organizační kulturou setkáváme také s pojmy podniková nebo firemní kultura. Podniková a firemní kultura (anglicky *corporate culture*, německy *Unternehmenskultur*) figurují jako synonyma k organizační kultuře. Eric Feigenbaum (2017) uvádí, že tyto kultury sdílí stejné vlastnosti, podniková a firemní kultura se soustředí na ziskové firmy, zatímco organizační kultura se zaměřuje na všechny formy organizace. Pojem organizační kultura je oproti synonymům frekventovaněji využíván spíše v zahraniční literatuře. Pravděpodobně je to z důvodu, že v anglosaských zemích se kultura studuje v souvislosti s organizačním chováním, zatímco čeští autoři ji vnímají v souvislosti s managementem (Lukášová, 2010).

Dle Armstronga (2015) je kultura organizace souborem abstraktních pojmů, a to hodnot, norem, artefaktů a stylu vedení. Tyto pojmy i bez přesné definice podnikem určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.

Termín organizační kultura dále zahrnuje (Vysekalová et al., 2020):

- působení podniku a jeho zaměstnanců navenek;
- vztahy, myšlení a vzorce chování mezi zaměstnanci;
- atmosféru firmy, zvyklosti, rituály;
- vymezení na co je pohlíženo jako na klad či zápor;
- sdílené hodnoty.

Edgar H. Schein (2010), významný expert na téma organizační kultury, definuje kulturu jako sdílené základní předpoklady, které skupina získala řešením svých problémů s vnější

adaptací a vnitřní integrací, při kterých fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za správné, a předávají se tedy novým členům.

Existuje mnoho způsobů, jak definovat organizační kulturu, protože ji do značné míry ovlivňují faktory, jako je odvětví, ve kterém společnost působí, geografická poloha, historické události, osobnosti zaměstnanců a vzorce interakce (Sadri & Lees, 2001).

Definice se však shodují v těchto znacích (Groysberg et al., 2018):

- sdílení;
- všudypřítomnost;
- stálost;
- implicitnost.

Kultura je kolektivní fenomén. Neexistuje pouze u jednoho člověka, není ani pouhým průměrem individuálních vlastností. Kultura prostupuje na několika úrovních a je velmi široce uplatňována v rámci organizace. Lidé jsou přitahováni organizacemi s podobnými vlastnostmi. Společnosti si s větší pravděpodobností vyberou lidi, kteří se zdají být „vhodní“. Lidé, kteří tyto myšlenky nesdílí, nakonec organizaci opustí. Kultura se tak stává odolnější vůči změnám a vnějším vlivům. Důležitým aspektem kultury je to, že navzdory její podprahové povaze jsou lidé ve skutečnosti pevně připraveni je rozpoznat a instinktivně reagovat (Groysberg et al., 2018).

1.2 Význam organizační kultury

Ačkoliv je kultura abstraktním pojmem a její projevy nemusí být na první pohled zřejmé, síly, které se vytvářejí v organizačních situacích pocházejících z kultury, jsou mocné. V případě, že působení těchto sil neporozumíme, stáváme se jejich obětí. Proto je nezbytné, jak zdůrazňuje Armstrong (2015), na kulturu pohlížet jako na faktor významně ovlivňující navrhování plánů rozvoje organizace a zdokonalování přístupů a postupů v řízení lidských zdrojů (Schein, 2010).

Projevy organizační kultury můžeme pozorovat ve všech aktivitách, jež organizace vykonává. V oblasti lidských zdrojů ovlivňuje chování a interakci členů organizace uvnitř i vně společnosti. Jedním z důvodů, proč je nezbytné organizační kulturu zohledňovat, je možnost zájmových skupin spolehnout se na pilíře dané kultury. Jednají-li členové organizace, její partneři či zákazníci v souladu s organizační kulturou, činí to jejich chování do jisté míry předvídatelným (Urban, 2014).

Kultura nám také pomáhá v případě setkání se se zdánlivě iracionálním lidským chováním. Pomocí kultury normalizujeme jevy zmatení, rozrušení a znepokojení. Porozumíme-li dynamice kultury, získáme hlubší pochopení nejen toho, proč mohou být různé skupiny lidí nebo organizací tak rozdílné, ale také proč je tak těžké je změnit (Schein, 2010).

Pro okolí společnosti představuje kultura významný faktor konkurenceschopnosti. Dle Kapouna (2008) zvyšuje kvalitu soužití v pracovním prostředí a spolupráce všech členů. Zlepšuje dále jejich motivaci, produktivitu práce, potenciál inovovat, čímž má dopad na celkové výsledky organizace (Vysekalová et al., 2020).

V širším úhlu pohledu organizační kulturu vnímáme jako aktivum (přínos), ale také jako pasivum (závazek). Je tomu tak, protože prvky kultury usnadňují interní komunikaci a umožňují vyšší úroveň spolupráce, než jaké by za jiných podmínek bylo možné dosáhnout. Vede-li kultura chování nevhodným způsobem, je zajištěna její účinnost, avšak ne efektivita. Kulturu označujeme jako závazek v případě, že sdílená přesvědčení a hodnoty nejsou v souladu s potřebami organizace a jejich členů (Sathe, 1983).

Význam utváření vhodné organizační kultury lze dle mezinárodního odhadu vyjádřit procentuálně. Efektivní kultura může představovat 20–30 procent rozdílu ve výkonnosti podniku ve srovnání s „kulturně nevýznamnými“ konkurenty (Heskett, 2012).

Flamholtz (2012) uvádí těchto pět oblastí, ve kterých má organizační kultura statisticky významný vztah k finanční výkonnosti podniku:

- orientace na zákazníka;
- orientace na zaměstnance;
- standardy výkonu a odpovědnosti;
- inovace a/nebo závazek ke změně;
- procesní orientace firmy.

Vijay Sathe (1983) definuje pět prostředků, u nichž můžeme pozorovat význam organizační kultury ve vztahu k organizačnímu chování:

- **Komunikace**

Každá forma komunikace je ohrožena nedorozuměním. Organizační kultura riziko snižuje dvěma způsoby. Nutnost komunikování některých záležitostí je eliminována

existenci sdílených přesvědčení a hodnot. Ty také poskytují pokyny a vodítka, jak případné zprávy interpretovat.

- **Kooperace**

Sdílené představy a hodnota ovlivňují také míru skutečné spolupráce. Členové jsou často motivováni spíše k tomu, aby jednali s „literou zákona“ než s „duchem zákona“. O spolupráci v pravém slova smyslu se jedná pouze u druhé varianty.

- **Loajalita**

Ztotožňují-li se členové organizace s jejími cíli, zvyšuje se pocit závaznosti cíle plnit. Sdílená přesvědčení a hodnoty pomáhají vytvářet takovou identifikaci a připoutanost.

- **Rozhodování**

Sdílená přesvědčení a hodnoty poskytují členům organizace konzistentní soubor základních předpokladů a preferencí a napomáhají vytvářet identifikaci a připoutanost k cílům podniku. Při rozhodování a přijímání akcí lidé, kteří cítí závazek, auto-systematicky vyhodnocují alternativy z hlediska jejich dopadu na organizaci.

- **Implementace**

Ve chvílích, kdy je potřeba okamžitá akce ve více či méně nejednoznačné situaci a není možné u ostatních ověřit vhodnou reakci, funguje kultura jako kompas, který pomáhá nasměrovat lidi správným směrem.

Zdeněk Šigut (2004) ve své knize vyobrazuje bariéry zájmů. Na různých úrovních řízení vzniká přirozený střet zájmů. Kultura tvoří předpoklad pro jeho sladění. Figuruje zde bariéra ekonomických zájmů (1), bariéra mezi nařízením vedoucích pracovníků a jejich podřízených (2) a bariéra nedůvěry (3).

Obr. 1: Bariéry zájmu



Zdroj: Šigut (2004), vlastní zpracování

V rámci podniku má kultura dopad na tyto dvě základní oblasti (Šigut, 2004):

1. Jednoznačné umístění podniku

Pokud se podnik nachází v tržním konkurenčním prostředí, nemůže vždy postupovat dle literatury a příruček. Aby rozhodnutí byla účinná, musí se vnitřní i vnější aktivity podniku jevit pracovníkům jako užitečné. Toho lze docílit, pokud rozhodnutí budou cílená a budou se opírat o stabilizovaná a pochopitelná kritéria.

2. Zvyšování počtu motivačních faktorů k pracovním úkonům

Jedná se o uspokojování potřeb členů organizace dle různých typů. Zaměřujeme se na potřeby ekonomické (mzda/plat, garance růstu, bonusy, apod.), fyzické (péče o pracovní prostředí, podpora stravování, apod.), sociální (podpora sportu a rekreačních aktivit, atd.) a v neposlední řadě na potřebu osobní jistoty (výhody plynoucí z pracovní seniority, atd.).

1.3 Vznik a vývoj organizační kultury

Lidé pocházejí z různého etnického původu a kulturního dědictví, mají různé osobnosti a byli formováni různými zkušenostmi. Když se v pracovním prostředí sejdou lidé různého původu, tyto faktory je ovlivňují nesčetnými způsoby. Postupem času se objevuje soubor dominantních standardů, které určují, jak v organizaci působí. Od tohoto fenoménu je odvozen koncept organizační kultury. Vlastní kulturu si, jak uvádí Schein (2010), vyvíjí každá společenská jednotka, která má nějaký druh společné historie. Síla kultury závisí na několika faktorech, jako například na délce času, stabilitě členství ve skupině a intenzitě skutečných historických zkušeností, které sdíleli (Sadri & Lees, 2001).

Rozlišujeme dva hlavní problémy, kterým čelí všechny skupiny bez ohledu na velikost, a to otázku přežití, růstu a adaptace v prostředí a vnitřní integrace, která umožňuje každodenní fungování a schopnost přizpůsobit se a učit se. Primárním východiskem k utváření organizační kultury je dle Scheina (2010) sociální učení.

Sociální učení je základním mechanismem, k němuž dochází v procesu řešení problémů. Jeho základem jsou dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování. Při vývoji organizace naráží na problémy, jejichž řešení vyvolává u členů organizace pocity nejistoty, úzkosti a stresu. Přírozenou reakcí obranného mechanismu je hledání vhodných funkčních řešení, které nejistotu eliminují. V případě nalezení takového řešení mají

členové tendenci používat stejný postup, kterého nejsou ochotni se vzdát ani jednají-li se o nákladný způsob řešení problému. Druhý mechanismus, jenž se prosazuje při utváření organizační kultury, vysvětluje tendenci opakovat procesy a chování při řešení problému vedoucí k žádoucímu výsledku. Rozdílem těchto dvou principů je, že princip posilování v případě nefunkčního postupu ihned neeliminuje daný způsob řešení a testuje ho, případně ho přehodnotí. Funkční postup se postupně stane součástí kultury (Lukášová, 2010).

Samovolný vývoj pomocí sociálního učení není jedinou možností, jak vytvářet kulturu organizace. Mohou ji ovlivňovat vedoucí pracovníci a manažeři pomocí cílených rozhodnutí. Vhodnou organizační kulturu lze vytvořit kombinací sociálního učení a cílených rozhodnutí, a to na základě sdílené historie dlouhodobého učení (Lukášová, 2010).

1.4 Projevy organizační kultury

Organizační kultura působí jak na vnitřek podniku, tak na jeho vnější okolí. Zkoumáním projevů organizační kultury získáváme pohled na jednotlivé prvky kultury. Jak se zaměstnanci chovají v práci, jakým způsobem se rozhodují a jak řeší firemní problémy je součástí projevů organizační kultury. Dalšími projevy jsou vztah organizace k vnějšímu prostředí, vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými, a vztah zaměstnanců k organizaci (Urban, 2014).

K dalšímu zkoumání projevů organizační kultury budeme využívat jednotlivých prvků. Lukášová (2010) uvádí, že jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní skladební komponenty kulturního systému. Dále uvádí, že na prvky je třeba nahlížet jako na:

- základní konstrukční a funkční prvky, kterými lze daný jev popsat a vysvětlit;
- obsahové indikátory, které lze použít pro pozorování, empirický výzkum a diagnostiku organizační kultury;
- prostředky kulturního přenosu a formování.

Ve výčtu prvků se autoři neshodují. Průcha & Veteška (2012) v Andragogickém slovníku uvádí jako základní prvky symboly, rituály, hodnoty aj. Sathe (1983) oproti tomu za tři elementární složky kultury považuje pouze pozorovatelné artefakty, zastávané hodnoty a základní předpoklady. V následujících odstavcích se budeme prvkům organizační

kultury věnovat dle výčtu Lukášové (2010), která za nejčastější prvky považuje základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty. Tyto prvky kategoriálně obsahují také prvky zmíněné Průchou & Veteškou (2012) a Sathem (1983).

1.4.1 Základní přesvědčení

Původ přesvědčení můžeme nalézt v hodnotách, které byly členy organizace postupem času natolik osvojeny a považovány za samozřejmé, že nabyly jeho charakteru. O základních přesvědčeních se nediskutuje a jen zřídka jsou konfrontována. Pro členy, jak uvádí Lukášová (2010), představují neměnné předpoklady o fungování organizace. Ovlivňují vnímání, myšlenky a emoce. Implicitně tímto způsobem určují rozhodnutí, priority a jednání členů. Jejich zpochybňování vyvolává úzkost a defenzivu, protože poskytují bezpečí díky své schopnosti definovat, čemu by zaměstnanci měli věnovat pozornost, jak emocionálně reagovat a jaké kroky podniknout v různých situacích (Schein, 2010).

Základní přesvědčení je možné rozdělit do tří kategorií podle toho, na jakou oblast mají vliv (Schein, 2010):

- **předpoklady o adaptaci na vnější záležitosti:** jaké je poslání, strategie a cíle organizace, jakými prostředky jich chce dosáhnout, jakým způsobem bude měřena dosahovost cílů a popřípadě jaké jsou nápravné či opravné strategie;
- **předpoklady o řízení vnitřní integrace:** jak jsou definovány vztahy uvnitř organizace, kdo tvoří skupinu, jak spolu komunikuje, jakým řádem se skupiny řídí, jak je definována odměna a trest a jak si vysvětlit nevysvětlitelné a nekontrolovatelné události;
- **předpoklady o povaze reality a pravdy, času a vesmírné podstaty lidské povahy, lidské činnosti a člověka:** představa o povaze reality, co je pravda a nepravda, jaká je povaha jednotlivce a jeho chování, jaká je hodnota času.

1.4.2 Hodnoty

Soubor hodnot reprezentuje to, co organizace věří, že je dobré, jaký je žádoucí výchozí stav a co by se mělo v budoucnu stát. Silnější hodnoty mají vyšší vliv na chování členů organizace. Mohou být sdíleny jen na vrcholové úrovni nebo v celé organizaci. Míra sdílení neovlivňuje „sílu“ hodnoty. Hodnota nabývá vlivu, je-li zakořeněna v kultuře

a posilována chováním manažerů. Hodnoty výslovně přejaté, které se neprojevují v chování manažerů, nemají dokonce žádný vliv (Armstrong & Taylor, 2015).

Pro účinné uplatnění hodnot v praxi, je nutné je aplikovat v následujících oblastech: zaměstnanecká péče, rozvoj schopností, konkurenceschopnost, zákaznický servis, inovace, výkonnost, kvalita a týmová spolupráce (Armstrong & Taylor, 2015).

1.4.3 Normy

Jako normy chování označujeme verbálně předávané zásady chování v určitých situacích. Organizace tato pravidla nevytváří, ale jako celek je akceptuje. Jedná se o neformální zásady, které jsou sdíleny členy verbálně nebo pomocí reakcí. Jejich dodržování je skupinou „odměňováno“ a porušení naopak „trestáno“ (Lukášová, 2010). Armstrong (2015) uvádí jako příklad oblasti, kde se normy uplatňují, formalitu, přístupnost, vnitřní politiku, styl řízení, apod.

1.4.4 Postoje

Postoje vyjadřují kladný nebo záporný vztah k určité věci, což může být osoba, situace, věc nebo problém. Pokud hodnota určuje faktor hodnocení, pak postoje jsou výsledkem hodnocení (Lukášová, 2010).

1.4.5 Artefakty

Artefakty jsou objekty, které pomáhají lidem uvnitř i vně organizace pochopit její kulturu. Stává se tak pomocí smyslů. Artefakty jsou viditelné, hmatatelné, lidé je mohou slyšet nebo cítit (Armstrong & Taylor, 2015). Na rozdíl od předchozích prvků organizační kultury se jedná o vnější manifestaci kultury, vyjádřenou materiální i nemateriální formou (Lukášová, 2010).

Materiální artefakty

V současné době je image firmy významným faktorem, který ovlivňuje rozhodnutí lidí. Na základě exteriéru a interiéru si osoby utváří racionální obraz nebo dojem o organizaci. Z toho důvodu organizace dbají na to, aby jejich zázemí přispělo k pozitivnímu dojmu. Mohou tak činit pomocí materiálních artefaktů, mezi něž patří architektura, zkrášlení pracoviště, pečlivý design, dispozice, montáž a údržba, vestavěný prostor pro pohyb (prostor, zvuk a akustika), funkčnost, atraktivní vizuál, nábytek, uniformy atd. (Hattangadi, 2022).

Nemateriální artefakty

- **Organizační mluva**

Jazyk, pomocí kterého členové organizace mezi sebou komunikují, odráží předpoklady a hodnoty v ní sdílené, míru formálnosti a oborová specifika dané organizace. V organizaci je důležité, aby lidé rozuměli významu pojmů, které používají a aby je sdíleli, což je důkazem vhodně nastavené kultury. To je klíčovým prvkem pro vzájemné porozumění a koordinaci v rámci organizace. Pokud se význam pojmů shoduje, lidé se cítí lépe a jsou schopni se dorozumět bez problémů, ale pokud se významy liší, může to vést k nedorozumění a konfliktům (Lukášová, 2010).

- **Historiky a mýty**

V organizaci se často říkají historiky, které jsou inspirovány skutečnými událostmi, ale často jsou vyprávěny různým způsobem, a tak mohou být obtížně pochopitelné, protože je každý interpretuje jinak. Tyto příběhy jsou považovány za důležitý prvek pro pochopení hodnot, norem a přesvědčení, které jsou přijímány v organizaci a také následků za jejich nedodržování. Jsou také důležitým způsobem jak předávat kulturu organizace, protože jsou snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé. Na rozdíl od historek, mýty nejsou založeny na racionálním základu, ale na smyšleném obsahu. Mýty jsou určitým způsobem myšlení nebo vysvětlením žádoucího či nežádoucího chování v organizaci. Mohou to být příběhy, které legitimizují minulé, současné nebo budoucí jednání, nebo mohou být použity jako omluva pro jednání, které by mohlo vypadat jako sobecké a nemorální (Lukášová, 2010).

- **Zvyky, rituály, ceremoniály**

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou stálými vzory chování, které jsou udržovány a předávány v organizaci. Tyto prvky jsou součástí organizační kultury a pomáhají zajišťovat hladký chod organizace, snižovat nejistotu zaměstnanců, vytvářet stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují zaměstnancům vytvářet vlastní identitu. Příklady zvyků jsou tradiční události, které přispívají k integraci organizace (například oslavy narozenin, vánoční večírky, mimořádné porady). Rituály mají navíc symbolický význam a probíhají v určitých časech a zahrnují chování, které je v danou chvíli očekáváno (například ranní pozdrav, hlasování na poradě, pravidelné hlášení o výsledcích). Ceremoniály jsou speciální události konané při zvláštních příležitostech, které poskytují

silné zážitky a posilují motivaci členů organizace a jejich identifikaci s organizací (Lukášová, 2010).

- **Hrdinové**

Firemní hrdinové jsou členové organizace, kteří představují ideální vzory chování. Mohou se stát hrdiny svými činy nebo iniciativou organizace, například díky ocenění za pracovníka roku. Avšak pokud se příliš zdůrazňuje jejich hrdinství, může to mít demotivující účinek, zejména v týmově orientovaném kolektivu (Lukášová, 2010).

- **Dress code**

Dress code je explicitní kodex oblékání na pracovišti. Jeho podoba je definována podle povahy pracoviště (Hattangadi, 2022). Kodex oblékání může vyjadřovat hodnoty společnosti. Například snížení rozdílů v postavení zaměstnanců nebo míru formality, kterou lze očekávat (Shinn et al., n.d.).

1.5 Typologie organizační kultury

Typologie jsou nástrojem pro uspořádání a zjednodušení komplexní reality, které mohou být vytvořeny teoretickým nebo empirickým způsobem (Lukášová, 2010). Kategorizace kultury organizace může pomoci manažerům pochopit výhody a nevýhody své konkrétní kultury, najít vhodné zaměstnance a rozhodovat o potenciálních změnách v kultuře (Sadri & Lees, 2001).

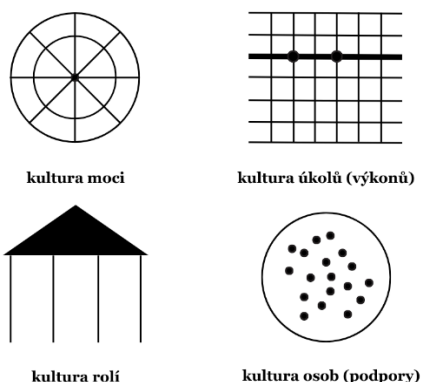
Typologie organizační kultury identifikují typické prvky kultury organizace z různých pohledů a souvislostí s organizací nebo vnějšími faktory, které ji ovlivňují. Tyto typologie se obecně dělí do čtyř hlavních skupin podle formulace organizační strukturou, vlivem okolního prostředí, fázi vývoje organizace nebo tendencemi chování organizace (Lukášová, 2010).

Používání typologií má své negativní stránky, jako například to, že se stávají naším pohledem na realitu a zjednodušují každodenní práci. Může vést k omezení rozsahu pozornosti a k tomu, že se stáváme bezduchými ohledně toho, co pozorujeme. Může být užitečné pro jevy s malým významem, ale škodlivé pro důležitá nebo komplexní témata (Schein, 2010).

1.5.1 Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie organizační kultury od Rogera Harrisona z roku 1972 identifikovala čtyři typy kultury: kultura moci, rolí, úkolů a osob. Tyto myšlenky byly rozšířeny Charlesem Handym v roce 1976 pomocí piktogramů (Lukášová, 2010).

Obr. 2: Piktogramy typologie podle Ch. Handyho



Zdroj: Handy (1993), vlastní zpracování

1. Kultura moci

Organizace s centralizovanou mocí, kde rozhodnutí jsou udělována jednou nebo několika málo osobami a možnost ovlivnit ji je závislá na propletení se s vedením. Autorita je zde často založena na strachu (Urban, 2014).

2. Kultura rolí

Kultura rolí je charakteristická pro hierarchické organizace, kde jsou lidé pověřeni specifickými pracovními úkoly, a která se často vyskytuje v rutinních pracovních prostředích (Urban, 2014).

3. Kultura úkolů

Kultura úkolů se zaměřuje na dosažení cílů, úspěchů a realizaci projektů. V organizacích s tímto typem kultury jsou pravomoci přiděleny na základě odbornosti, ne na základě pozice (Urban, 2014).

4. Kultura osob

Tento typ firemní kultury se vyznačuje silnou individualitou. Zaměstnanci mají rozhodovací pravomoci a zájem o úspěch celé organizace. Vztahy mezi zaměstnanci jsou partnerské a žádná osoba nemá silnou převahu (Urban, 2014).

1.5.2 Typologie podle R. Goffee a G. Jonese

Rob Goffee a Gareth Jones navrhuji novou kategorizaci firemní kultury, která se zakládá na úrovni sociability (míře upřímného přátelství mezi členy komunity) a solidarity (schopnosti komunity rychle a efektivně sledovat sdílené cíle). Vytvořili průzkum, který může pomoci pochopit, ve kterém měřítku se organizace nachází. Kombinace těchto dimenzí dává vznik kategoriím jako síťové, žoldněřské, fragmentované a komunální. Žádná z těchto kategorií není považována za lepší než ostatní, místo toho slouží manažerům jako způsob, jak určit, kde se jejich kultura ve srovnání s jinými typy kultur nachází (Sadri & Lees, 2001).

Obr. 3: Tabulka kategorizace typologie podle R. Goffee a G. Jonese

		sociabilita	
		vysoká	nizká
solidarita	vysoká	komunální	žoldněřská
	nizká	síťová	fragmentovaná

Zdroj: Goffee & Jones (1996)

Síťová kultura se vyznačuje vysokou sociabilitou a nízkou solidaritou. Jednotlivci v této kultuře se cítí jako rodina a často se socializují. Postup v kariéře se dosahuje prostřednictvím neformálních sítí nebo subkultur v organizaci (Sadri & Lees, 2001).

Mecenášská kultura má nízkou sociabilitu a vysokou solidaritu. Jednotlivci společensky nevstupují do interakce, ale jsou sjednoceni v podpoře strategických obchodních cílů. Obvykle nevykazují silnou míru loajality a zůstávají pouze tak dlouho, dokud se jejich osobní potřeby nadále uspokojují (Sadri & Lees, 2001).

Fragmentovaná kultura má nízkou sociabilitu a nízkou solidaritu. Lidé v této organizaci si zřídka mezi sebou vyměňují interakce. Mohou pracovat s uzavřenými dveřmi nebo z domova. Tento typ kultury by mohl být nalezen v právních kancelářích nebo ve firmě, která se zmenšuje (Sadri & Lees, 2001).

Komunální organizace má vysokou sociabilitu a vysokou solidaritu. Tento typ kultury je často nalezen v malých start-up firmách. Členové takové organizace spolupracují velmi těsně po mnoho hodin a pravděpodobně se společensky stýkají. Silně se identifikují

s firemní kulturou a mají vysoký smysl pro spravedlnost, takže odměny jsou sdíleny rovnoměrně (Sadri & Lees, 2001).

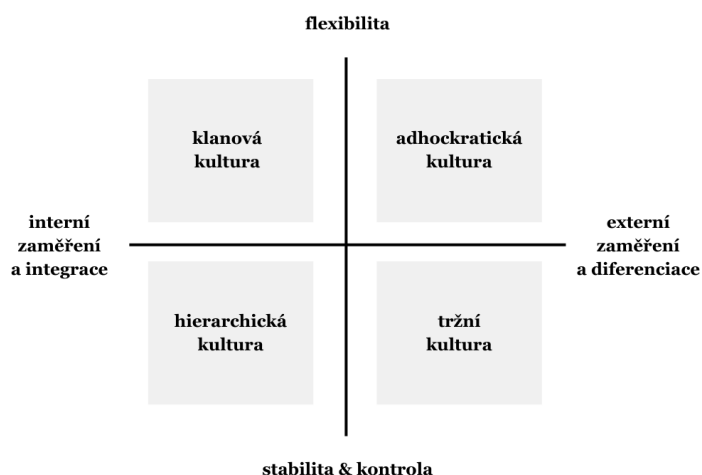
1.5.3 Typologie podle Sonnenfelda

Jeffrey A. Sonnenfeld identifikuje čtyři typy firemní kultury: akademické, klubové, sportovní a pevnostní. Akademické kultury umožňují zaměstnancům procházet různými pozicemi v organizaci. Klubové kultury dávají důraz na to, aby se lidé dobře začlenili do organizace. Sportovní kultury se skládají z talentovaných jedinců, kteří jsou silně odměňováni za své úspěchy, ale kteří jsou ochotni opustit organizaci, pokud se objeví lepší příležitosti. Pevnostní kultury se zaměřují hlavně na přežití (Sadri & Lees, 2001).

1.5.4 Typologie podle R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

Robert E. Quinn spolu s Kim S. Cameronem a jejich týmem vytvořili a rozvinuli diagnostický nástroj, který se zakládá na typologii organizační kultury založené na dvou dimenzích: flexibilita a kontrola a interní a externí zaměření. Tyto dvě dimenze se kombinují, aby vytvořily čtyři typy kultury: klanovou, hierarchickou, adhokratickou a tržní. Každý typ kultury je charakterizován specifickými cíli a nástroji pro jejich dosažení, což tvoří třetí dimenzi, která je zahrnuta v obsahu jednotlivých typů kultury (Lukášová, 2010).

Obr. 4: Typologie podle R. E. Quinna a jeho spolupracovníků



Zdroj: Cameron & Quinn (1999)

Klanová kultura se vyznačuje silným týmovým duchem, přátelským pracovním prostředím a vzájemnou podporou. Má více podobností s rodinnou než s podnikatelskou

strukturou. Vedoucí jsou vnímáni jako rodiče, zatímco zákazníci jsou považováni za partnery. Oddanost ve firmě je vysoká a velký důraz se klade na soudržnost, morálku a pracovní prostředí (Lukášová, 2010).

Hierarchická kultura se vyznačuje formalizovaným a strukturovaným pracovním prostředím, kde jsou důležitým prvkem pravidla a postupy. Hlavním cílem je zajištění hladkého a bezproblémového fungování organizace, kde se prioritizuje stabilita a efektivita. Řízení zaměstnanců se zaměřuje hlavně na zabezpečení jistoty zaměstnání (Lukášová, 2010).

V **adhocratické kultuře** je pracovní prostředí dynamické a podnikatelské, kde se důraz klade na inovaci a tvůrčí přístupy. Organizace se spojuje kolem experimentování a inovativního myšlení. Důraz je kladen na to být lídrem ve své oblasti znalostí, vyvíjet nové a unikátní produkty a služby. Inovativnost a schopnost přizpůsobovat se turbulentnímu prostředí jsou považovány za zdroj zisku a úspěšnost organizace je hodnocena právě podle tohoto kritéria (Lukášová, 2010).

Tržní kultura se vyznačuje silnou orientací na výsledky a soutěživostí. Úspěch je definován jako získání tržního podílu a penetrace na trhu. Dlouhodobá pozornost se věnuje konkurenčním akcím a dosahování měřitelných cílů. Důležité jsou konkurenční ceny a vedení na trhu. Tyto prvky tvoří jednotu v této kultuře (Lukášová, 2010).

1.5.5 Typologie podle Borise Groysberga a jeho spolupracovníků

V roce 2018 byla vytvořena aktualizovaná typologie od Roberta E. Quinna, kterou vytvořili Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price a J. Yo-Jud Cheng. Tato typologie se zaměřuje na dvě dimenze, které jsou platné pro jakýkoli typ organizace, velikost, odvětví nebo geografii. Tyto dimenze jsou interakce mezi lidmi a reakce na změny a jsou rozděleny na nezávislost a vzájemnou závislost a flexibilitu versus stabilitu. Tímto základním pohledem na dimenze bylo identifikováno osm stylů, které platí jak pro organizační kultury, tak pro jednotlivé lídry (Groysberg et al., 2018).

Kultura zaměřená na péči se soustřeďuje na vztahy a vzájemnou důvěru v organizaci. Pracovní prostředí jsou přátelská, spolupracující a příjemná, kde si lidé pomáhají a podporují se. Zaměstnanci jsou spojeni loajalitou a lídři důraz kladou na upřímnost, týmovou práci a pozitivní vztahy (Groysberg et al., 2018).

Kultura zaměřená na účel se projevuje idealismem a altruismem. Pracovní prostředí jsou tolerantní a soucitná, kde se lidé snaží udělat dobro pro budoucnost světa. Zaměstnanci jsou spojeni se zaměřením na udržitelnost a globální komunity a lídři důraz kladou na sdílené ideály a přispívání k většímu cíli (Groysberg et al., 2018).

V **kultuře učení** jsou lidé podněcováni k hledání nových nápadů a experimentování s alternativami. Pracovní prostředí je kreativní a otevřené, a zaměstnanci jsou spojeni svou zvědavostí. Lídři v organizaci důraz kladou na inovace, znalosti a dobrodružství (Groysberg et al., 2018).

Kultura, která se vyjadřuje prostřednictvím zábavy a vzrušení, je **kultura zaměřená na potěšení**. Charakterizuje ji tendence lidí dělat to, co je činí šťastnými a hravost a stimulace jsou klíčovými prvky. Lídři se snaží podporovat spontánnost a smysl pro humor (Groysberg et al., 2018).

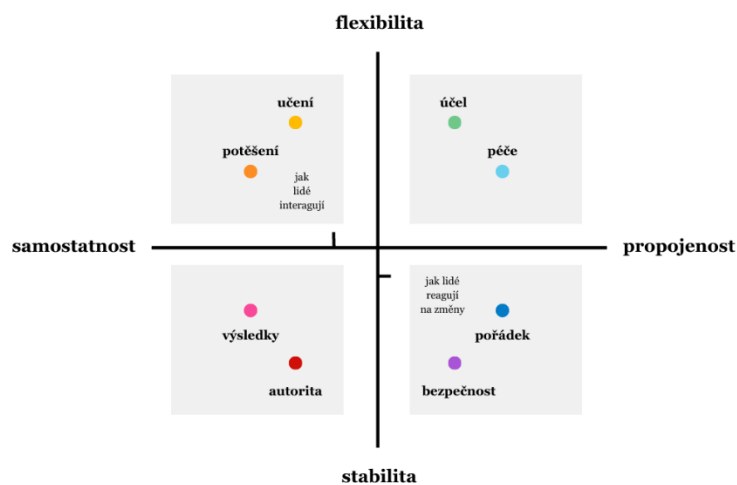
Kultura zaměřená na výsledky se soustředí na dosahování úspěchů a vítězství. Pracovní prostředí jsou zaměřená na dosažení cílů a na zásluhy, kde lidé touží po excelenci. Zaměstnanci jsou spojeni touhou po schopnostech a úspěchu; lídři kladou důraz na dosahování cílů (Groysberg et al., 2018).

Kultura autority se zaměřuje na silné a rozhodné jednání. Pracovní prostředí jsou konkurenční a lidé se snaží získat osobní výhodu. Zaměstnanci jsou spojeni silnou kontrolou a vedoucí důraz kladou na sebevědomí a dominanci (Groysberg et al., 2018).

Kultura bezpečnosti se zaměřuje na plánování, opatrnost a připravenost. Pracovní prostředí jsou předvídatelná a lidé si uvědomují rizika a pečlivě promýšlejí své kroky. Zaměstnanci jsou spojeni touhou po bezpečí a předvídání změn, vedoucí zdůrazňují realismus a plánování dopředu (Groysberg et al., 2018).

Kultura pořádku se snaží vytvořit pravidla a normy, které budou pro všechny zaměstnance stejné. Pracovní prostředí se snaží být metodické a předvídatelné, kde se zaměstnanci snaží dodržovat pravidla a zapadnout do týmu. Spolupráce je důležitým prvkem, který spojuje zaměstnance a lídři kladou důraz na sdílené postupy a tradice (Groysberg et al., 2018).

Obr. 5: Vizualizace typologie podle Borise Groysberga a jeho spolupracovníků



Zdroj: Groysberg & Lee & Price, & Cheng (2018), vlastní zpracování

1.6 Diagnóza organizační kultury

Diagnóza je proces určení příčin stavu nebo jevu v podniku, který poskytuje informace potřebné pro kvalitní výkon a změny v organizaci. Cílem je popsat prvky kultury podniku a klíčovým prvkem je správné sledování a interpretace symptomů kultury s důrazem na objektivitu (Šigut, 2004). Typickými situacemi, kdy management organizace potřebuje tyto druhy informací, jsou vývoj firemní strategie a plánování změn, řešení problémů s obtížnou implementací již zvolené strategie nebo organizačních změn, hledání příčin nízké výkonnosti firmy, plánování fúze, akvizice nebo jiné formy spolupráce (Lukášová, 2010).

Diagnostika organizační kultury by se měla soustředit na tyto kroky (Šigut, 2004):

1. sběr a analýza informací, při kterých se doporučuje používat různé metody sběru dat tak, aby byla zajištěna validita informací. Při analýze se využívají obvyklé kvantitativní a kvalitativní techniky;
2. zpětná vazba, kterou diagnostika poskytuje, musí být relevantní, srozumitelná, popisná a aktuální;
3. posouzení silných a slabých stránek organizační kultury, zejména podle základních marketingových strategických koncepcí podniku na zákazníky, pracovníky, technologie, inovace, atd.;
4. diagnostika organizační kultury by měla být provedena komplexně;

5. diagnostika by měla být chápána jako učení se, jak pochopit konkrétní organizační kulturu.

Jak bylo již zmíněno, diagnostiku lze provádět pomocí kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu. Cílem **kvalitativních** metod je získat informace o zkoumaném jevu, odhalit jejich významy a na základě těchto významů pochopit zkoumaný jev. Při kvalitativním výzkumu nejsou předem určené proměnné, které by byly relevantní pro diagnostiku. Respondenti vypovídají o tom, co považují za důležité. Získané informace jsou detailní a specifické pro danou organizaci, ale jejich získání je náročné a drahé. Mezi kvalitativní metody diagnostiky patří pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentu, projektivní metody a další (Lukášová, 2010).

Na druhou stranu, **kvantitativní** metody diagnostiky jsou založené na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků, ale předem stanovené proměnné mohou redukovat mnohodimenzionální realitu na omezený počet proměnných. Respondenti jsou omezeni nabídnutými otázkami a odpověďmi, což znamená, že nepopisují plně svůj pohled na zkoumaný jev. Výhodou kvantitativních metod je snazší sběr dat, možnost replikace výzkumu a možnost srovnávání. Mezi kvantitativní metody diagnostiky řadíme pozorování a dotazování, ústní i písemné, ve standardizované formě (Lukášová, 2010).

1.7 Možnosti formování organizační kultury

Formování organizační kultury znamená měnit a utvářet prvky, které ji tvoří. Vnější prvky lze snadněji ovlivnit přímými opatřeními, zatímco prvky na vnitřní úrovni je složitější ovlivnit. Ty lze částečně ovlivnit například deklarací klíčových hodnot nebo žádoucích způsobů chování, ale také je třeba intervenovat prostřednictvím dalších nepřímých nástrojů. Klíčovou roli hrají i systémy personálních činností a řídicí činnosti managementu (Lukášová, 2010). Je důležité také to, jak management zachází s každodenními úkoly.

Materiální artefakty lze ovlivnit přímým rozhodnutím organizace, do kterého mohou být zapojeni i odborníci. **Nemateriální artefakty**, jako jsou historky a hrdinové, lze podpořit publikací ve firemních materiálech nebo vyprávěním na školeních. Formulace **hodnot** by měla být jasná, srozumitelná a podporovat strategii organizace. Jsou-li hodnoty specifikovány v behaviorální formě, přispívají tak k budování žádoucích **norem chování** (Lukášová, 2010).

Petr Šmíd v rámci projektu Grow with Google uvádí: „Firemní kulturu tvoří lidé, kteří s námi pracují, tedy naši kolegové.“ ("Grow with Google", 2020). **Personální aktivity** jsou důležité pro vztah k organizační kultuře. Tyto aktivity jsou účinné, pokud jsou součástí integrovaného souboru iniciativ. Při výběru zaměstnanců je důležité zvažovat nejen jejich pracovní a charakterové způsobilosti, ale také to, zda budou přispívat k žádoucímu obsahu kultury a zda budou odpovídat požadavkům dané pracovní skupiny. Pro zlepšení integrace nových zaměstnanců do sociálního prostředí organizace a její kultury je vhodné využít cílenou organizační socializaci, například pomocí příruček pro zaměstnance, přednášek, workshopů, stáží nebo mentorství. Dalším důležitým nástrojem je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Při hodnocení zaměstnanců by měly kritéria, metody a postupy hodnocení podporovat žádoucí kulturu. Nejdůležitějším aspektem personálních aktivit je odměňování a motivace zaměstnanců. Odměňování má vliv nejen na stimulaci pracovníků k určité kvantitě a kvalitě práce, ale také na posílení žádoucího chování (Lukášová, 2010).

Management firmy je odpovědný za vytváření podnikové kultury. Manažeři by se měli chovat jako pozitivní příklad pro své zaměstnance, protože jsou pro ně vzorem, ať už pozitivním nebo negativním. Vše, co sdělují svému okolí, partnerům, investorům, tisku, zákazníkům nebo zaměstnancům, ovlivňuje podnikovou kulturu (Šigut, 2004). Při řízení firmy ovlivňuje management kulturu zejména tím, že řídí chování zaměstnanců, motivuje je a prostřednictvím svých rozhodnutí ukazuje, co je pro organizaci důležité, přijatelné a co nikoliv (Lukášová, 2010).

1.8 Změna organizační kultury

Setkáváme se s otázkou, v jaké situaci a za jakých podmínek přistoupit ke změně organizační kultury a jak ji implementovat. Je důležité analyzovat podmínky, stanovit jasné cíle a plánovat budoucnost, abychom věděli, jaké důsledky bude změna mít v případě úspěchu i neúspěchu (Vysekalová et al., 2020).

Za začátek změny organizační kultury se často považuje výzva k akci, ve skutečnosti je začátkem ale vznik emocí – rozptýlené nespokojenosti se současným stavem a pocitu, že současné instituce a mocenské struktury nejsou schopny řešit problémy. Tyto emoce se transformují do pohybu, když se objeví hlas, který nabízí pozitivní vizi a cestu dopředu, která je dosažitelná pro členy organizace (Walker & Soule, 2017).

Existují dva hlavní typy změn podle rozsahu a jejího působení (Lukášová, 2010):

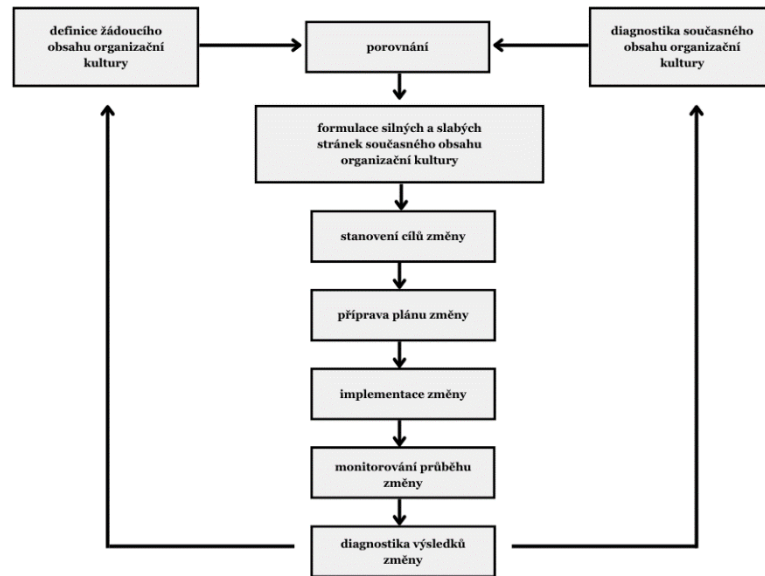
- **revoluční změna** nastává, když existuje silný vnější nebo vnitřní tlak, který nutí organizaci ke změně kvůli zachování existence. Může to být způsobeno radikální změnou vnějšího prostředí nebo špatnými hospodářskými výsledky. Revoluční změna je složitá a ovlivňuje více hierarchických úrovní organizace;
- **evoluční změna** se zpravidla provádí kvůli zlepšení něčeho uvnitř organizace. Tyto změny jsou inkrementální a týkají se konkrétních problémových oblastí. Evoluční změna je kontinuální a postupná;
- změna může být také **primární** nebo **doprovodná**. Primární změna se provádí v případě, kdy obsah kultury poškozuje výkonnost organizace a doprovodná změna je změna kultury, která je nutná k úspěšnosti jiných změn.

Podle Sonji A. Sackmann (2002) lze k úspěšné změně organizační kultury přistupovat takto:

1. Je důležité si stanovit požadovaný obsah organizační kultury.
2. Poté se doporučuje provést analýzu současného obsahu organizační kultury.
3. Porovnáním současného a požadovaného obsahu organizační kultury lze identifikovat rozdíly, zhodnotit silné a slabé stránky současné kultury a stanovit cíle změny.
4. Před implementací změny je důležité připravit plán.
5. Během implementace změny se doporučuje provádět potřebné kroky a sledovat pokrok.
6. Na konci procesu změny se doporučuje provést evaluaci výsledků změny.

Pokud chce firma změnit svou kulturu, měla by se ujistit, že změna je opodstatněná a že se snaží odstranit bariéry, které jí brání. Je třeba mít na paměti, že kultura firmy je silněji zakořeněná než její strategie a že změna kultury může mít nečekané důsledky a vyžaduje čas (Urban, 2014).

Obr. 6: Model změny organizační kultury



Zdroj: Sackmann (2002), vlastní zpracování

1.9 Zásady žádoucí organizační kultury

Nelze říct, že jedna kultura je lepší než druhá. Můžeme jen říct, že některé kultury jsou více vhodné nebo efektivní pro organizaci, protože vyhovují potřebám a podmínkám organizace a podporují výkon organizace. Pokud existuje v organizaci vhodná a efektivní kultura, je vhodné ji podporovat nebo posilovat (Armstrong & Taylor, 2015).

Lukášová (2010) vhodnou a efektivní kulturu popisuje pomocí čtyř znaků. Žádoucí organizační kultura je:

- „energizující“ a motivující

Organizační kultura, která je „energizující“ a motivující, zahrnuje inspirativní cíle a vizi, kterou lidé sdílejí a která jim poskytuje smysl pro jejich pracovní život, důvěru, spravedlnost, kooperativní prostředí, přátelskost a etiku. Lidé vědí, jakou roli hrají při dosahování úspěchu organizace a cítí se být organizací vážení a podporovaní (Fondas & Denison, 1991).

- přizpůsobivá

Adaptivní kultura se vyznačuje schopností vnímat signály z vnějšího prostředí, rozumět jim a na ně reagovat, pochopením potřeb vnějších i vnitřních zákazníků, schopností

předpovědět jejich budoucí potřeby a schopností změnit procesy a chování pro přizpůsobení se (Fondas, & Denison, 1991, Kotter, & Heskett, 1992).

- **vhodná v kontextu**

Kontextuálně přiměřená kultura znamená, že odpovídá požadavkům prostředí, ve kterém organizace funguje. Management by měl zvažovat požadavky vnějšího prostředí a na jejich základě formulovat charakteristiky, které by měla kultura organizace mít (Lukášová, 2010).

- **strategicky vhodná**

Organizační kultura je strategicky zaměřená, pokud podporuje strategii organizace. Management organizace určuje, jaké charakteristiky má mít kultura pro podporu naplnění firemní strategie a jakou kulturu zvolit pro konkurenceschopnost vůči ostatním firmám (Lukášová, 2010).

- **přiměřeně silná**

Dalším faktorem, který závisí na rozhodnutí managementu, je síla kultury. Silná kultura může mít výhody i nevýhody, záleží na konkrétní situaci. Je důležité zvažovat, v jakém oboru firma podniká, jak proměnlivé je její prostředí, ve které fázi vývoje se nachází a jaká jsou rizika této fáze (Lukášová, 2010).

Pro dosažení požadované kultury je nutné, aby o ní měli všichni členové organizace jasnou, konzistentní a společnou představu a aby spolupracovali v cílevědomém a koordinovaném úsilí o její vytvoření. Každý má svou vlastní zodpovědnost, ale všichni sdílejí odpovědnost za dosažení požadované kultury (Yohn, 2021).

2 Praktická část

V praktické části této práce je podrobně popsána a analyzována společnost Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group, a Agentura Západní Čechy. Tato kapitola obsahuje informace o provedeném výzkumu, jeho cílech, metodologii a technikách sběru dat. Dále se v ní podrobně rozebírají získané výsledky a na závěr jsou navržena opatření, která by mohla pomoci při formování žádoucí organizační kultury.

2.1 Představení zkoumané organizace

Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group (dále jen „Kooperativa“ nebo „společnost“) je akciová společnost působící na trhu České republiky v oblasti pojišťovnictví. Společnost je součástí koncernu Vienna Insurance Group (VIG), který je také jejím majoritním akcionářem s 95,87% podílem na akcích. Dalšími akcionáři jsou Česká spořitelna, a. s., SVZD GmbH a Svaz českých a moravských výrobních družstev (Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group [KOOP], 2023a).

Základní informace o společnosti jsou zapsány v tabulce č. 1.

Tab. 1: Základní informace o společnosti Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group

Datum vzniku a zápisu	1. března 1993
Spisová značka	B 1897 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma	Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
Sídlo	Praha 8, Pobřežní 665/21, PSČ 18600
Identifikační číslo	47116617
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	4 302 129 000,- Kč

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (1993), vlastní zpracování

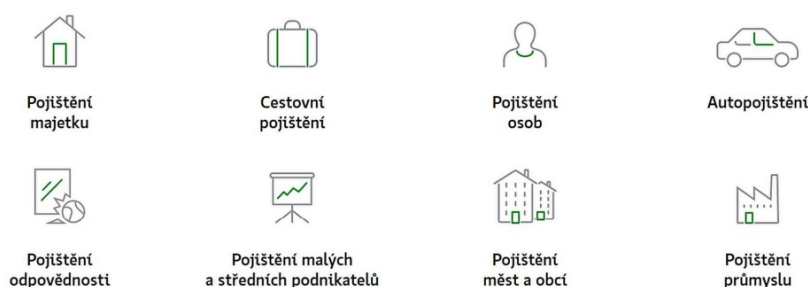
2.1.1 Obor činnosti

Kooperativa je univerzální pojišťovna, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění pro občany, malé a střední podniky, města a obce a průmysl (KOOP, 2023b). Předmětem jejího podnikání je pojišťovací činnost a jako její součást

činnosti z ní přímo vyplývající ve smyslu § 3, odst. 1, písm. (f) zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, v platném znění (dále jen „zákon o pojišťovnictví“) - v rozsahu pojistných odvětví životních pojištění uvedených v části A bodech I, II, III, VI, VII a IX přílohy č. 1 k Zákonu o pojišťovnictví, a dále – v rozsahu pojistných odvětví neživotních pojištění uvedených v části B bodu 1 až 18 přílohy č. 1 k Zákonu o pojišťovnictví a zajišťovací činnost ve smyslu § 3, odst. 1, písm. (l) Zákona o pojišťovnictví pro všechny typy zajišťovacích činností (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 1993).

Své produkty vytváří Kooperativa (2023c) v souladu s mottem: „V každé životní situaci je možné zvolit vhodné pojištění. Zajistit sebe a své blízké před nepřízní osudu, a žít tak o něco klidnější a spokojenější život.“. Nabízené produkty jsou z oblasti životního i neživotního pojištění a lze je uzavřít online, na pobočkách Kooperativy a na pobočkách České spořitelny.

Obr. 7: Oblasti základních pojištění poskytovaných pojišťovnou Kooperativa, a. s., Vienna Insurance Group



Zdroj: Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group (2022c)

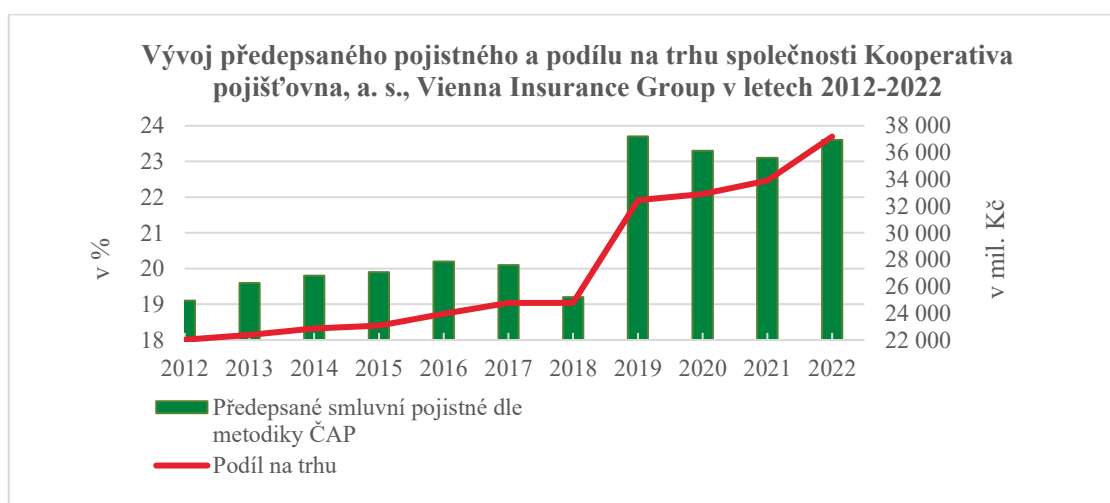
2.1.2 Historie organizace

Kooperativa získala v roce 1991 licenci k podnikání v pojišťovnictví a stala se první soukromou pojišťovnou v tehdejší Československu. Specializovala se na podnikatelské pojištění a od roku 1993 také na průmyslová rizika. Po rozdělení Československa se rozdělila na Českou a Moravskoslezskou Kooperativu, které se později spojily a změnily svůj název na Kooperativa, pojišťovna, a. s. V roce 2000 začala nabízet produkty životního pojištění a postupně přebírala kmen pojistných smluv od jiných pojišťoven. V roce 2007 zmodernizovala své logo a od roku 2008 začala nabízet pojištění po telefonu a později i online (Měšec.cz, 2011). Po 30 letech fungování Kooperativy, v roce 2021, dosáhla 43,79 miliard Kč předepsaného pojistného a zaujala 25,13% podíl na trhu (KOOP, 2022c).

2.1.3 Dosažené výsledky

Na začátku svého působení měla Kooperativa za cíl být komorní pojišťovnou pro nově vznikající podnikatele (KOOP, 2021). V roce 2022 je dle statistik České asociace pojišťoven (2023) „dvojkou“ na trhu s podílem 23,6 %. Na obrázku č. 8 jsou prezentovány vývojové trendy předepsaného pojistného za posledních 10 let. V souvislosti s tímto ukazatelem lze pozorovat významný vliv na odpovědnost pracovníků a tedy i na organizační kulturu.

Obr. 8: Vývoj předepsaného pojistného a podílu na trhu společnosti Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group v letech 2012-2022



Zdroj: Česká asociace pojišťoven (2023), vlastní zpracování

Kooperativa je pravidelně oceňovanou společností především v oblastech finančních produktů, značky a společenské odpovědnosti firem. Finanční produkty na českém trhu hodnotí každoročně soutěž Zlatá koruna. Kooperativa získala čtyři pódiová umístění ve 20. ročníku této soutěže a jejich podnikatelský produkt TREND se stal produktem dvacetiletí s celkem 14 zlatými, třemi stříbrnými a jednou bronzovou korunou. Jejich životní pojištění FLEXI získalo ocenění retailový produkt dvacetiletí a může se pyšnit 11 zlatými a třemi stříbrnými korunami (KOOP, 2022b).

V rámci studie „TOP Zaměstnavatelé“, která je iniciativou Asociace studentů a absolventů, se Kooperativa pravidelně umisťuje na prvních pěti místech. Studie si klade za cíl poskytnout studentům informace o nejlepších zaměstnavatelích a kde hledat budoucí pracovní příležitosti. V roce 2022 se hlasování zúčastnilo 11 856 studentů VŠ v jednotlivých průmyslových odvětvích bez ohledu na studijní výsledky a studijní

zaměření. Od roku 2017 Kooperativa zaujímala po tři roky třetí místo a v posledních letech se pravidelně umísťuje na místě čtvrtém (TOP Zaměstnavatelé, 2022).

2.1.4 Organizační struktura Kooperativy

Ve společnosti se vyskytují dva řídicí orgány, a to představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo se skládá ze šesti členů, včetně předsedy a generálního ředitele Ing. Martina Diviše, MBA. Na druhé straně dozorčí rada se skládá ze šestnácti členů, včetně předsedkyně prof. Elisabeth Stadlerové a místopředsedy Ing. Vladimíra Mráze, který byl původním spoluzakladatelem společnosti Kooperativa (KOOP, 2022a).

Kooperativa působí na celém území České republiky a disponuje více než třemi stovkami poboček. Je organizována do center a agentur, které jsou řízeny a kontrolovány generálním ředitelstvím se sídlem v Praze. Generální ředitelství má rozděleny úseky podle druhů pojištění, jako například pojištění hospodářských rizik nebo pojištění motorových vozidel. Centra se zabývají zákaznickou podporou, správou a likvidací pojistných událostí (KOOP, 2022a). Kromě toho se společnost skládá z osmi agentur, které nabízejí produkty společnosti a starají se o klienty. Kooperativa měla v roce 2022 ve svých řadách kolem 4 070 pracovníků (KOOP, 2023b).

2.1.5 Organizační struktura Agentury Západní Čechy

Tato práce se dále zaměřuje na Agenturu Západní Čechy a popisuje její organizační strukturu. Vedoucí pozici v agentuře zastává ředitelka agentury, Ing. Zuzana Trejdlová, jež je nadřízená vedoucím jednotlivých oddělení. Ekonomický ředitel má na starosti správu ekonomických a finančních záležitostí, zatímco vedoucí provozního oddělení se věnuje produktové podpoře. Obchodní ředitel má na starosti realizaci obchodních plánů a řídí dvě obchodní složky: interní, obsahující zaměstnance pojišťovny Kooperativa, a externí, sestávající z partnerů, nezávislých finančních poradců, makléřů a brokerů. Interní obchodní složku tvoří regionální ředitelé s manažery skupin a jednotlivými obchodníky zaměstnanými pouze pro Kooperativu, zatímco externí složku tvoří tzv. Key account manažeři, kteří se starají o klíčové partnery v obchodních sítích (KOOP, 2022c).

Na chodu Agentury Západní Čechy se podílí celkem 230 pracovníků, zahrnující pracovníky technickohospodářského sektoru, pojišťovací a klientské poradce. **Pojišťovací poradce**, také označovaný jako PoPo nebo PoVi, se věnuje obchodním

aktivitám v oblasti pojištění a dalších finančních produktů v souladu s jeho pravomocemi. Mezi jeho povinnosti patří vyhledávání nových klientů, analýza jejich potřeb, uzavírání smluv, péče o stávající klienty a spolupráce na plnění obchodních cílů agentury. K realizaci své práce využívá Konsolidovaný nástroj ziskatele (KNZ) a další systémové nástroje, a průběžně se vzdělává v oblasti produktů a prodejních dovedností. **Klientský poradce** (KLP) má za úkol poskytovat kvalitní informace, služby a servis stávajícím a potenciálním klientům na přepážkovém místě, aby byly splněny standardy odborné péče. Klientský poradce také uzavírá pojistné smlouvy, pomáhá klientům při hlášení pojistných událostí, provádí změny a úpravy dle požadavků klientů a kontroluje jejich platby (KOOOP, 2022c).

2.2 Diagnostika organizační kultury

2.2.1 Cíl výzkumu

Každá organizační kultura má svou jedinečnou podobu, ačkoli lze některé typy kultur identifikovat pomocí vytvořených typologií. Tyto typologie však nedokážou přesně určit konkrétní podobu kultury v dané organizaci. Cílem tohoto empirického výzkumu je provést analýzu a zhodnocení aktuální podoby organizační kultury v Agentuře Západní Čechy. Identifikace kultury probíhá prostřednictvím mapování různých projevů a popisu jejich významu v rámci organizace.

Výzkum aktuální podoby organizační kultury v organizaci je užitečný pro identifikaci jednotlivých prvků, které ji tvoří a které mohou být klíčovými stavebními kameny pro případnou změnu kultury. Tento výzkum by se neměl zaměřovat pouze na aktuální podobu kultury, ale měl by zahrnovat i představu o žádoucí podobě kultury. Identifikací těchto prvků lze navrhnout opatření, která povedou k dosažení požadované formy organizační kultury.

2.2.2 Stanovení výzkumných otázek

K dosažení hlubšího porozumění organizační kultury v dané organizaci je nezbytné provést její diagnostiku a komplexně ji analyzovat. Za účelem dosažení tohoto cíle si autorka, po prozkoumání odborné literatury věnované této oblasti, stanovila **hlavní výzkumnou otázku**.

1. Jaké jsou projevy organizační kultury v dané organizaci?

Následně byla hlavní výzkumná otázka rozčleněna do čtyř **specifických výzkumných otázek**.

1. Jaké jsou základní přesvědčení a postoje, které jsou sdíleny pracovníky v rámci organizace, a jaký vliv mají na jejich chování a výkonnost v práci?
2. Jaké jsou klíčové hodnoty, které jsou pro pracovníky v organizaci významné, a jaký vliv mají na jejich pracovní výkon a chování v pracovním prostředí?
3. Jaké jsou konkrétní normy, které jsou v rámci kultury sdíleny a přijímány členy společnosti?
4. Jaké jsou konkrétní materiální a nemateriální artefakty, které se vyskytují v organizaci, a jaký vliv mají na členy organizace?

2.2.3 Metodologie výzkumu

Autorka zvolila s cílem naplnění svého výzkumného cíle jako strategii výzkumu **případovou studii**. Důvodem pro výběr této formy strategie výzkumu byla možnost detailněji studovat zkoumaný subjekt (organizaci) pomocí různých kvalitativních a kvantitativních metod. Jedná se tak o výzkum, který kombinuje oba typy metod, tzn. smíšený výzkum. Případová studie se soustředí na sociální jednotku (entitu), kterou může být např. organizace, a zkoumá sociální vztahy mezi lidmi, role, procesy, jevy a události. Sběr dat probíhá v určitém časovém období a využívají se různé metody (Eger & Egerová, 2022). Případová studie předpokládá, že důkladným prozkoumáním jednoho případu můžeme lépe porozumět i jiným případům (Hendl, 2008).

Určení designu pro provedení smíšeného výzkumu podrobněji nastiňuje koncept čtyř klíčových rozhodnutí, které jsou důležité při výběru určitého designu (Creswell & Plano Clark, 2011):

- **úroveň propojení mezi kvantitativním a kvalitativním aspektem výzkumu:** obě části vzájemně interagují a doplňují si výstupy, což přispívá k obohacení celkového poznání a poskytuje podněty pro další analýzy;
- **upřednostňování kvantitativní nebo kvalitativní části výzkumu:** případová studie se převážně zaměřuje na použití kvalitativních metod výzkumu, které jsou autorkou hodnoceny jako vhodné pro hlubší pochopení kulturních jevů;

- **stanovení časového uspořádání jednotlivých částí:** výzkum je založen na kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod, přičemž je následován převážně kvalitativním přístupem;
- **stanovení místa a způsobu využití kombinace obou metod výzkumu:** kombinace metod je realizována v rámci samotných výzkumných metod a v procesu analýzy dat.

Během celého výzkumu autorka pečlivě dodržovala **etické zásady** a konzultovala veškeré aktivity a výstupy s regionálním ředitelem Kooperativy pro Plzeň. Vedení plzeňských poboček bylo informováno o výzkumných cílech a způsobu využití dat. Při interakci s autorkou, která působila v organizaci jako stážistka, byli členové organizace upozorněni na probíhající výzkum a jeho tematiku. Sběr osobních údajů byl zaměřen pouze na nejnutnější demografické údaje a bylo pečlivě dbáno na zachování anonymity členů organizace.

2.2.4 Techniky sběru dat

Pro dosažení co nejkomplexnějšího obrazu organizační kultury využívá autorka jak přímé, tak nepřímé techniky sběru dat. Zaměřuje se na sběr dat, která umožní určení typu kultury podle typologií, mapování projevů kultury a hodnocení jejich vlivu na organizaci a její členy.

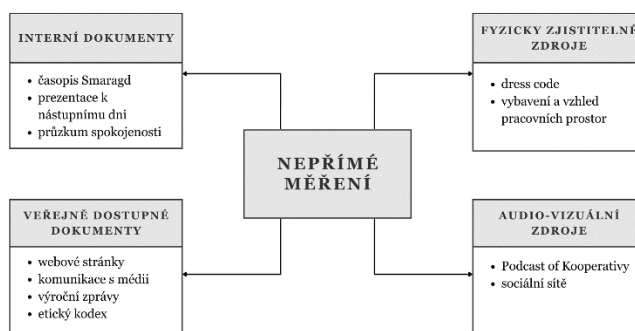
Pro získání dat od co největšího množství pracovníků je využito **písemného dotazování** rozděleného do tří částí s různým zaměřením. V první části respondenti odpovídají na otázky sloužící k určení typu organizační kultury. Autorka dotazníku využila standardizovaný dotazník diagnostiky organizační kultury OCAI One s cílem zajistit efektivní získání dat a spolehlivost odpovědí. Otázky byly přeloženy do češtiny a upraveny tak, aby odpovídaly charakteru dané společnosti. Princip dotazování spočívá v přidělení bodů k jednotlivým charakteristikám typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků, čímž je následně určen jeden z čtyř typů (Cameron & Quinn, n.d.). Díky tomu, že typologie Borise Groysberga vychází z výše zmíněné typologie, je možné také určit podrobnější typ v rámci kvadrantů. Druhá část dotazníkového šetření je zaměřena na identifikaci a popis vnímání projevů členy organizace. Otázky v této části byly inspirovány pozorováním. Třetí část dotazníku obsahuje otevřenou otázku, která umožňuje členům organizace vyjádřit nespokojenost na pracovišti a tím podnítit návrh doporučení. Všechny položky v rámci dotazníku jsou povinné, aby byli respondenti

vyžádání k vyjádření svého názoru na každou otázku a zamezilo se tak přeskočení otázky. Místo pilotního dotazování s cílem zkontrolovat přesnost a srozumitelnost dotazníku byl návrh zkonzultován s regionálním ředitelem pro Plzeň. Dotazník byl distribuován regionálním ředitelem v elektronické podobě pomocí dotazníkové služby Survio všem pracovníkům agentury a je dostupný v příloze A.

Autorka se rozhodla využít pozorování jako další metodu sběru dat. Přestože výsledky pozorování mohou být ovlivněny vlastními mentálními konstrukty výzkumníka, jak uvádí Eger a Egerová (2022), autorka zdůrazňuje význam osobního zúčastnění se na poznání zkoumané kultury. Jako stážistka se autorka účastnila čtyř různých typů meetingů, během nichž provedla otevřená pozorování. V každém z případů si byli účastníci vědomi její přítomnosti. Nejprve se autorka účastnila **školení** a uvítání nových pracovníků s názvem „**Vítejte v Kooperativě**“, které se konalo na pobočce Zahradní 3. Toto školení, které se koná pravidelně pro skupiny nových pracovníků, autorka navštívila v nástupní den 3. října 2022. S ohledem na malý počet účastníků bylo vhodnější provést participativní pozorování. Podle Hendlova kontinua (2008) autorka působila jako pozorovatel v roli účastníka. Další možností pro pozorování bylo **networkingové setkání** pořádané společností Dare2, s.r.o., v rámci Pilsen Business Network, kde je regionální ředitel pro Plzeň členem. Cílem těchto setkání je vytváření sítě kontaktů, sdílení informací o pracovních příležitostech a místech, diskuse o novinkách a trendech v různých odvětvích a vzájemná inspirace v neformálním prostředí. Setkání se konalo 5. října 2022 v konferenční místnosti hotelu Panorama a autorka vystupovala jako úplný účastník a představila svůj výzkumný záměr. Autorka se také zúčastnila **porady** 17. října 2022 **poboček** Zahradní a Modřínová v zasedací místnosti v budově Zahradní 2. Přítomnost autorky byla účastníkům porady oznámena, nicméně nebyl představen její výzkumný záměr a autorka se na poradě podílela pouze v roli pozorovatele. Poslední formální příležitostí k pozorování byla **návštěva Centrály** Kooperativy v Praze, kde autorka účastnila školení na téma osobní produktivity a time-managementu, které vedl školitel Daniel Gamrot v rámci manažerské akademie. Kromě regionálního ředitele, který na školení působil také jako přednášející, se školení neúčastnil žádný pracovník Agentury Západní Čechy. Autorčíným cílem při pozorování bylo sledovat chování a reakce manažerů z dalších regionálních oblastí a z centrály. V příloze B jsou k dispozici ukázky a postřehy z provedených pozorování.

K popsání a průzkumu organizační kultury autorka využívá také techniku tzv. nepřímého měření (přeloženo z anglického „unobstrusive measures“ podle Egera a Egerové, 2022), která zahrnuje analýzu interních a veřejně dostupných dokumentů, fyzicky zjistitelných zdrojů a vizuálních a audio zdrojů. Jednotlivé kategorie zkoumaných objektů jsou znázorněny na obrázku č. 9.

Obr. 9: Metody nepřímého měření



Zdroj: vlastní zpracování

Interní dokumenty, které jsou znázorněny na obrázku č. 9, byly autorce poskytnuty pracovníky společnosti jako výchozí bod pro výzkumný proces. V rámci tohoto procesu byl také použit průzkum spokojenosti, který byl vypracován společností TCC a autorce byl předán k nahlédnutí. Spolu s tímto průzkumem byl autorce také poskytnut interní časopis „Smaragd“, ke kterému mají přístup pouze pracovníci společnosti a třetí strany jsou omezeny v přístupu k této publikaci.

Další z použitých technik sběru dat v této studii jsou neformální rozhovory. Během průběhu výzkumu autorka konzultovala své poznatky s regionálním ředitelem pro Plzeň a měla také příležitost vést neformální rozhovory s personalistou a dalšími manažery během školení v oblasti time-managementu. I když autorka hodnotí získané poznatky z těchto rozhovorů jako užitečné, zdůrazňuje, že tento typ sběru dat může být náchylný k subjektivitě a může vést k získání informací zbarvených osobními názory respondentů.

2.2.5 Charakteristika respondentů

Základním souborem v této studii jsou pracovníci Agentury Západní Čechy. Výzkumný soubor se skládá z pracovníků, kteří zastávají manažerské i nemanagerské pozice a jsou zaměstnanci nebo pracují na základě živnostenského oprávnění (PoVi). Respondenti

pocházejí z pěti regionálních oblastí, konkrétně z Rokycan, Plzně, Karlových Varů, Sokolova a Klatov.

Dotazníkové šetření k diagnostice bylo rozesláno celému základnímu souboru. Počet respondentů dosáhl 45, což bylo považováno za dostatečně reprezentativní výběrový soubor o velikosti přibližně jedné pětiny souboru základního. Demografické údaje respondentů zobrazuje tabulka č. 2.

Tab. 2: Demografické údaje o respondentech dotazníkového šetření

Demografická charakteristika	Kategorie	Procentuální zastoupení
Pohlaví	Ženy	77,80
	Muži	22,20
Pracovní stáří	2 roky a méně	24,40
	3-5 let	15,60
	6-10 let	8,90
	11 a více let	51,10
Pracovní pozice	Pozice v oblasti prodeje	44,40
	Manažerské pozice	22,20
	Pracovníci v oblasti podpory a služeb zákazníkům	20,00
	Personální management	4,40
	Finanční pozice	4,40
	Pozice v oblasti hodnocení rizik	2,22
	Pozice v oblasti metodiky postupů	2,22

Zdroj: vlastní zpracování

Pro doplnění autorka využila také průzkum spokojenosti prováděný společností, který je zaměřen pouze na obchodní oddělení pobočky K1 Plzeň Modřínová, ale porovnává také celonárodní výsledky. Návratnost průzkumu spokojenosti byla 67 %. Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byla „51 a více let“ (47 % respondentů) a nejpočetnější kategorií v rámci počtu let v organizaci byla „nad 10 let“ (42 % respondentů). Tento údaj odpovídá i výsledkům autorčina dotazníkového šetření, v němž je 51,1 % respondentů součástí Kooperativy 11 a více let. Věkové kategorie respondentů byly poměrně vyrovnaně zastoupeny, s druhou nejpočetnější kategorií „20-30 let“, která zastupuje 26 % respondentů.

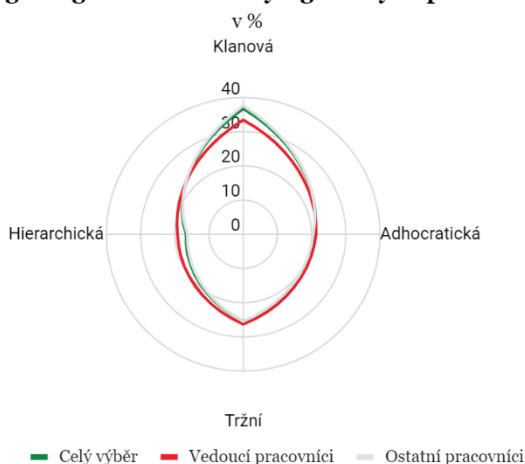
2.2.6 Interpretace výsledků

V následující podkapitole jsou detailně představeny výsledky výzkumu aktuální podoby organizační kultury. Hlavním cílem výzkumu je zmapovat jednotlivé prvky kultury, které jsou v této kapitole popsány a analyzovány, s ohledem na určení odpovídající typologie organizační kultury. Grafické prezentace dat, které nebyly zahrnuty do podkapitoly a slouží k jejímu doplnění, jsou uvedeny v příloze C.

V první fázi dotazníkového šetření bylo identifikováno obecné zaměření organizační kultury na základě teorií typologií. Na základě výsledků této fáze autorka dospěla k závěru, že v Agentuře výrazně převažuje klanová kultura, která zároveň vykazuje charakteristiky tržní, adhocratické a v menší míře hierarchické kultury. Přiblížení ke konkrétním typům dle typologie R. E. Quinna je zobrazeno v paprskovém grafu.

Obr. 10: Typologie organizační kultury Agentury Západní Čechy

Typologie organizační kultury Agentury Západní Čechy



Zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje výběr charakteristik popisující jednotlivé typy kultur z pohledu všech respondentů, včetně vedoucích pracovníků a ostatních pracovníků v organizaci. Analýza ukázala, že vedoucí pracovníci vnímají méně charakteristik klanové kultury a naopak více hodnotí charakteristiky jiných typů kultur. Rozdíly mezi procentuálním vyjádřením vedoucích a ostatních pracovníků nejsou výrazné, nicméně je zaznamenáno největší rozdílné vnímání kultury v oblasti hierarchické kultury. Autorčin odhad na základě Groysbergovy typologie naznačuje, že v organizaci by převažovaly prvky kultury učení, kultury zaměřené na požitek, kultury bezpečnosti a pořádku.

Kooperativa má několik klíčových přesvědčení, která jsou základem pro nastavení všech procesů v rámci organizace. Tato přesvědčení jsou podrobně popsána v poslání, vizi a misi společnosti. Hlavním cílem a zásadou organizace je poskytovat svým klientům pocit klidu a jistoty a být jim oporou v těžkých životních situacích, bez ohledu na to, zda se jedná o jednotlivce, rodiny, firmy nebo instituce. Vedení organizace pravidelně zdůrazňuje tyto zásady ve svých projevech, v komunikaci s médií a prostřednictvím audiovizuálních materiálů, jako jsou články v interním časopisu Smaragd nebo v podcastu. V rámci podcastu generální ředitel společnosti zdůraznil, že strategie a výzvy pro rok 2023 jsou zaměřeny na poskytování komplexní ochrany klientům, nikoli na soutěžení s konkurenty co nejnižšími cenami produktů. To znamená nabízet služby, které klientům zajistí nejen výplatu pojistného, ale také například asistenční pomoc na místě nehod nebo pohospitalizační péči v rámci životního pojištění. Základní přesvědčení organizace má vliv na jednotlivé postoje a hodnoty, které organizace zastává. Etický kodex stanovuje základní pravidla chování vůči různým zájmovým skupinám, včetně klientů, zaměstnanců, akcionářů, obchodních partnerů, veřejných orgánů a státní správy, médií a celé společnosti. Kodex také poskytuje směrnice pro udržení rovnováhy mezi interními a externími faktory organizace.

Postoje a zásady společnosti mohou být odvozeny z Etického kodexu, konkrétně z Desatera etických pravidel, které jsou jeho neoddelitelnou součástí. Desatero definuje postoje a zásady společnosti, které se týkají různých aspektů chování a jednání. Tyto postoje a zásady lze specifikovat pomocí následujících bodů:

- závazek k dodržování právních předpisů a vnitřních norem: společnost si uvědomuje význam zákonných a interních předpisů a zavazuje se je dodržovat, aby zajistila transparentní a odpovědné jednání;
- etické zásady a firemní hodnoty: společnost uznává, že zásady etiky a firemní hodnoty jsou klíčovým faktorem pro udržení dobré pověsti a důvěryhodnosti;
- profesionální a férový přístup ke klientům a obchodním partnerům: společnost si uvědomuje důležitost zajištění profesionálního a férového jednání s klienty a obchodními partnery, což pomáhá budovat dlouhodobé vztahy založené na důvěře;
- respekt k právu na konkurenci: společnost respektuje právo na konkurenci a vždy jedná v souladu s ním;

- ochrana důvěrných a osobních informací a dat: společnost si uvědomuje důležitost ochrany důvěrných a osobních informací a dat, aby zajistila soukromí a bezpečnost svých klientů a zaměstnanců;
- předcházení střetu zájmů a trestné činnosti: společnost se zavazuje předcházet střetu zájmů a trestné činnosti v jakékoliv formě a odmítá je podporovat nebo tolerovat;
- respektování práv a předcházení diskriminaci a obtěžování: společnost respektuje práva všech lidí a snaží se předcházet jakékoli formě diskriminace nebo obtěžování;
- dodržování pravidel hospodářské soutěže a mezinárodních sankcí: společnost se zavazuje dodržovat pravidla hospodářské soutěže a respektovat mezinárodní sankce, aby zajistila spravedlivou a transparentní obchodní činnost;
- poskytování přesných informací: společnost si uvědomuje význam poskytování přesných a včasných informací akcionářům, orgánům veřejné moci a veřejnosti, aby zajistila transparentnost a důvěryhodnost;
- ochrana společenských hodnot a životního prostředí: společnost si uvědomuje svou odpovědnost vůči společnosti a životnímu prostředí a snaží se je chránit a podporovat, aby pomohla vytvářet udržitelnou budoucnost.

Celkově lze říct, že body Desatera popisují postoje společnosti, které jsou založeny na zásadách transparentnosti, odpovědnosti, etiky a udržitelnosti. Tyto postoje pomáhají zajistit, že společnost bude jednat spravedlivě, férově a v souladu s právem a přispěje k udržitelnému rozvoji společnosti a životního prostředí.

Kooperativa stanovuje tři primární hodnoty, integritu, mistrovství a autonomii, které se prolínají a doplňují. Podle autorky mají tyto hodnoty stejnou váhu, bez ohledu na pořadí, v jakém jsou uvedeny, a vyplývají ze základních přesvědčení a postojů organizace. Hodnota mistrovství je klíčová pro přístup a motivaci k práci, kdy pracovníci usilují o co nejlepší výkon a zákaznickou zkušenost. Tuto hodnotu nelze však redukovat pouze na dosažení nejlepšího výkonu, ale i na hledání nových efektivních řešení a inovativního myšlení. Integrita se zaměřuje na týmovou spolupráci a sjednocení pracovníků ke společnému cíli. Tato hodnota podporuje tvorbu pozitivního a motivačního pracovního prostředí, spolupráci, respekt a pomoc. Autonomie odráží charakter povolání a podporuje aktivní a inovativní přístup. V Kooperativě je klíčová individuální odpovědnost a schopnost pracovníků vytvořit si podmínky pro nejlepší výkon.

Autonomie zvýrazňuje význam řízení času, podporu podnikatelských schopností a schopnost být podnikavý a inovativní. Udává, že pracovníci mají svobodu si částečně přizpůsobit některé procesy podle svých preferencí.

Členové organizace jsou těmito hodnotami provázeni v průběhu celého kariérního cyklu. Hodnoty jsou poprvé nepřímo představeny během výběrového procesu, například na kariérním portálu Kooperativy, a jsou také uvedeny na webových stránkách, kde jsou vysvětleny spíše ve vztahu ke klientům. Když je jednotlivec přijat do organizace, následuje nástupní den a adaptační program, který představuje první oficiální setkání s těmito hodnotami. Během nástupního dne jsou noví pracovníci seznámeni s motivací a přístupem organizace ke klientům, přivítání do celoagenturního týmu a seznámeni s atmosférou a přístupem vedení k práci a týmovému prostředí. Kromě seznámení se s hodnotami prostřednictvím nástupních materiálů, probíhají také neformální rozhovory se stávajícími pracovníky. Takto se pracovníci stávají částečně integrovanými do týmu již v den nástupu a mohou neformálně poznat reálné procesy organizace. Při nástupním dni jsou také představeny informační systémy, e-learningové nástroje a další vzdělávací možnosti, které mohou být využity během pracovní kariéry. Během výkonu své pracovní náplně jsou pracovníkům firemní hodnoty připomínány zejména při projevech vedení, ceremoniálech a v rámci každoročního průzkumu spokojenosti. Realizace průzkumu spokojenosti je projevem zájmu o objektivní zpětnou vazbu, který také slouží k ověření shody firemních hodnot a celkové spokojenosti zaměstnanců. Díky národnímu rozsahu lze průzkum využít k porovnání výsledků mezi jednotlivými odděleními, pobočkami a agenturami. V souladu s hodnotami společnosti se podpora pracovníků v jejich vzdělávání stává prioritou. Nástup nového pracovníka je pouze začátkem procesu adaptace, během kterého je mu přidělen mentor, který ho provází v prvním roce v pracovním prostředí. Mentor doprovází nového pracovníka na schůzkách s klienty a pomáhá mu v oblastech, kde je potřeba se více vzdělávat. Kromě toho mají pracovníci mnoho příležitostí pro vzdělávání v rámci své práce, například prostřednictvím e-learningu, interního časopisu, vzdělávací hry, produktových školení nebo školení s koučem v oblasti osobní produktivity, time-managementu a manažerských schopností. V kontextu této práce lze usoudit, že společnost usiluje o zvýšení kvalifikace svých pracovníků a udržení jejich souladu s hodnotami, jak uvádí autorka. V rámci dotazníkového šetření byla autorka zaměřena na zjištění názoru respondentů na hodnoty mistrovství, autonomie a integrity. Respondenti byli požádáni, aby popsali, co tyto

hodnoty pro ně znamenají. Získané odpovědi byly následně zpracovány do slovního mraku, kde jsou klíčová slova, vyjadřující názor respondentů na zmíněné hodnoty, zobrazena na obrázku č. 11.

Obr. 11: Význam hodnot pro pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování

I přestože pouze 67 % respondentů průzkumu spokojenosti se ztotožňuje s hodnotami jako s celkem, jednotlivé hodnoty mají samy o sobě větší vliv na pracovní výkon a chování v pracovním prostředí. Pozorování ukázala, že pracovníci jsou pyšní na práci, kterou vykonávají, a snaží se tuto hrdost promítnout do co nejlepší klientské a pracovní zkušenosti pro ostatní. Autorka navíc tvrdí, že hodnoty, které jsou stanoveny, slouží také jako motivace pro potenciální zájemce o práci. Autorka by doplnila další hodnotu, která má vliv na chování zaměstnanců, a tím je společenská odpovědnost. Tento koncept je stále důležitějším tématem na pracovišti a může se projevovat například podporou rovnosti žen a mužů v různých pozicích, přijímáním osob se zdravotním postižením, podporou mezigenerační diverzity a vstřícným přístupem k zaměstnancům na rodičovské a mateřské dovolené. Ekologická odpovědnost může být demonstrována například snahou o bezpapírovou distribuci dokumentů. Pracovníci jsou považováni za klíčovou hodnotu pro podnikání a mohou se zapojovat do charitativních a ekologických projektů, prevence dopravní bezpečnosti a principů férového a odpovědného podnikání. V rozhovoru s regionálním ředitelem byla autorka informována o konkrétních způsobech pomoci, které společnost realizuje. Jedním z nich je tzv. charity day, kdy se pracovníci mohou volitelně angažovat jako dobrovolníci. Agentura pravidelně spolupracuje s Hospicem sv. Lazara, Mezigeneračním centrem Totem, spolkem Procit, Plzeňskou diakonií a mnoha dalšími organizacemi při poskytování pomoci. Během nástupního dne byla také zdůrazněna podpora iniciativy a návrhu vlastních projektů, které mohou pomoci.

Konkrétní normy chování, které společnost přijímá a předává, jsou odvozeny z obecných přesvědčení a postojů, které jsou zastávány. Tyto normy jsou specifikovány v závislosti na zájmových skupinách, pro které jsou určeny. V oblasti zákaznického přístupu a obchodního chování klade společnost velký důraz na dosažení maximální spokojenosti klientů a na vysokou kvalitu distribuční sítě. Při provádění svých obchodních aktivit uplatňuje odbornou péči, kterou stále zdokonaluje pomocí vzdělávání a respektuje práva, zájmy a potřeby klientů. Komunikace by měla být vstřícná, čestná, profesionální, transparentní a poskytovat srozumitelné informace. V rámci průzkumu spokojenosti bylo zjištěno, že pracovníci společnosti velmi oceňují důvěru, kterou jim klienti vkládají, a uvádějí ji jako faktor, který jim přináší radost. Důvěra klientů byla také zmíněna během porady, kde byly projednávány parametry smluv klientů. Společnost je zavázána ochraně soukromí a osobních údajů klientů a vyhýbá se činnostem, které by mohly narušit důvěru klientů v produkty a služby. Pravidla ochrany soukromí a osobních údajů jsou také zahrnuty do nástupního dne a je kladen velký důraz na toto téma. V souladu s etickým kodexem má společnost pro své klienty k dispozici různé kanály komunikace a alternativní metody řešení sporů, jako je Česká obchodní inspekce, Kancelář ombudsmana České asociace pojišťoven nebo Finančního arbitra. Toto potvrzuje, že společnost dbá na práva a zájmy svých klientů a současně se snaží zajistit nejvyšší kvalitu svých produktů. V oblasti zaměstnanců je žádoucí vytvářet dlouhodobě pozitivní a motivující pracovní prostředí pro všechny členy organizace. Spravedlivý přístup by měl být podporován a jakákoli forma diskriminace by měla být odmítnuta. Rovné podmínky by měly být zajištěny pro všechny příležitosti, bez ohledu na osobní charakteristiky. Etický kodex vyžaduje, aby všichni členové organizace jednali v souladu s všeobecnými etickými normami, a upravuje postoj podřízených a nadřízených, který by měl být založen na vzájemném respektu. Průzkum spokojenosti ukázal, že 75 % respondentů cítí, že se v práci navzájem respektují a sledují stejný cíl, a 84 % respondentů cítí, že se mohou spolehnout na své kolegy a nadřízené. Zajišťuje se také bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti, ochrana soukromí pracovníků a jejich osobních údajů. Pracovníci nesmí zneužívat informace pro svůj osobní prospěch nebo v rozporu se zájmem společnosti a politická nebo občanská aktivita nesmí poškozovat pověst společnosti.

Agentura Západní Čechy provozuje v současnosti zhruba 23 poboček, rozmístěných v pěti regionech (Rokycany, Plzeň, Karlovy Vary, Sokolov a Klatovy), kde jsou přístupné artefakty, které mají vliv na kulturu této Agentury. Na základě pozorování autorky lze

konstatovat, že existuje významné množství těchto artefaktů, což vedlo k snaze o jejich kategorizaci.

Autorka se v první řadě zaměřila na fyzické prostory jednotlivých poboček, které se liší v závislosti na budově sídla a dostupných prostorů, kde jsou umístěny. Po porovnání lokací jednotlivých poboček, které jsou dostupné u detailu pobočky na stránkách Kooperativy, autorka usuzuje, že většina poboček se nachází v blízkosti obchodních pasáží a městských atrakcí, jako jsou například náměstí a nádraží, které jsou často navštěvovány turisty a místními obyvateli. Velké klientské centrum se nachází v Plzni na adrese Zahradní 3, které se skládá ze dvou budov (K1 a K2) s rozdílným účelem. Budova Zahradní slouží jako reprezentativní prostor pro kanceláře, zasedací místnosti a jako klientské centrum s přepážkami a recepcí. Budova Modřínová je kancelářským prostorem a sídlem regionálního ředitele. Každá pobočka disponuje různými službami, jako je bezbariérový přístup, možnost platby kartou, bezdrátové připojení k internetu, občerstvení kávou a dětský koutek. Z průzkumu rozdílů autorka zjistila, že platba kartou a občerstvení kávou jsou k dispozici na všech pobočkách, ale připojení k internetu a bezbariérový přístup nejsou na všech místech zajištěny. Dětské koutky jsou dostupné pouze na několika pobočkách v západních Čechách.

V rámci organizační kultury společnosti je kladen důraz na moderní design interiérových prostor poboček, které jsou stylizovány do barev grafické identity společnosti a často doplněny o prvky kovu, dřeva a zelené. Tyto prostory jsou rozděleny na dvě části: klientskou a pro pracovníky. Klientská část zahrnuje recepci a oddělené přepážky. Recepce je umístěna na větších pobočkách s větší regionální působností. Prostory pro pracovníky zahrnují společné prostory a kanceláře, které jsou zdobeny uměleckými fotografiemi, nástěnkami s mottý a aktualitami o produktech a světě pojišťovnictví. V kancelářských prostorách se vyskytují jak samostatné, tak sdílené kanceláře a dveře jsou označeny štítky s barvou společnosti, které obsahují jméno a pozici jednoho nebo více pracovníků. V rámci pozorování organizační kultury měla autorka možnost navštívit pracovní prostory, zasedací místnosti a několik kanceláří ve společnosti. Tyto prostory působí velmi promyšleným a minimalistickým designem a jsou velmi prostorné. Navíc jsou prostory připraveny tak, aby byly využívány pracovníky – jsou uklizené a organizované. V kancelářích si pracovníci sami vytvářejí své vlastní systémy organizace dokumentů a pracovních prostorů. Podle autorky se zdá, že design kancelářských prostor byl záměrně navržen tak, aby podporoval příjemnou atmosféru

prostřednictvím otevřených prostor a světlých barev. Tento design by mohl sloužit k podpoře kreativity a dobré nálady pracovníků a k vytváření pozitivního dojmu u klientů a dalších návštěvníků. Podle výsledků dotazníkového šetření využívají pracovníci různá pracovní prostředí kromě kancelářských poboček. Z celkového počtu respondentů uvedlo 93,9 %, že pracuje v kanceláři, přičemž další respondenti uvedli, že nejčastěji pracují na pracovních cestách např. u klientů, nebo v domácím prostředí na homeoffice. Způsob vnímání pracovního prostředí se může lišit v závislosti na jeho charakteristikách. Respondenti pracující v kanceláři v dotazníkovém šetření nejčastěji hodnotili pracovní prostředí jako přátelské, přívětivé a funkční. Naopak nevyslovili souhlas s tvrzeními, že je prostor atraktivní, podporuje soustředění, je moderní a prostorný.

V rámci technického vybavení agentury se zdá, že společnost využívá moderní technologie. Autorka si při pozorování na pracovišti všimla, že pracovníci jsou vybaveni pracovními počítači. Je pravděpodobné, že přidělování pracovních počítačů má bezpečnostní účel, který má chránit osobní údaje klientů a data společnosti. Další pozorované předměty, které pracovníci používají, jsou propagační předměty Kooperativy. V rámci uvítacího balíčku pro nové zaměstnance byli pracovníci vybaveni různými firemními předměty, jako například plátěnou taškou, skleněným přenosným hrníčkem a sadou prostředků proti klíšťatům určenou pro preventivní opatření v přírodě. Autorka si především všimla, že pracovníci využívají firemní předměty s logem "Koopart'áci", což je firemní vzdělávací hra. Předpokládá se, že pracovníkům jsou poskytovány propagační předměty v souvislosti se speciálními příležitostmi, jako je nástup nových pracovníků. Podle autorky lze využívání propagačních předmětů pracovníky interpretovat jako indikátory míry loajality, důvěry a hrdosti na činnosti společnosti. Během výzkumu nebyly nalezeny žádné další fyzické artefakty.

V rámci procesu mapování faktorů ovlivňujících organizační kulturu se autorka soustředila i na identifikaci nemateriálních faktorů. Mezi těmito faktory je na první pohled nejzřetelnější vztah a vzájemný přístup mezi kolegy na pracovišti. Pozorované vztahy byly charakterizovány jako profesionální a přátelské, často s popisem rodinné kultury. Jedním z faktorů ovlivňujících vztahy na pracovišti bylo výskyt významného počtu příbuzenských vztahů mezi zaměstnanci, což vedlo ke stanovení příslušných standardů chování, aby se zachovala profesionální kultura pracoviště. Existence rodinných vazeb na pracovišti může signalizovat spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a s přívětivou pracovní kulturou, což vede k pozitivnímu vnímání společnosti

jako zaměstnavatele. Organizační kultura podporuje vztahy na pracovišti v několika aspektech, což začíná již při výběru zaměstnanců, kde jsou hodnoceny faktory, které reflektují požadovanou organizační kulturu.

Během pozorování organizační kultury se autorka zaměřila na komunikační styl a slovník v organizaci. Zjišťovala, jak tato komunikace odráží vztahy mezi pracovníky. Z pozorování vyplývá, že komunikace je efektivní, profesionální a přátelská. Autorka dále ověřila charakteristiky v dotazníkovém šetření a zjistila, že pracovníci nejčastěji hodnotí vnitřní komunikaci jako přátelskou, otevřenou, motivující, pravidelnou a efektivní, ale nejméně byla komunikace hodnocena v přesnosti, transparentnosti, formálnosti, inovaci a rychlosti. V organizaci se používá firemní slang a specifická terminologie, která se běžně používá, např. „centrála“ nebo „barák“ pro budovu generálního ředitelství, „Povíci“ pro zaměstnance PoVi nebo „Káelpéčka“ pro zaměstnance KLP. Pro nové zaměstnance může být obtížné se rychle přizpůsobit takovému jazyku a jeho znalost vyžaduje postupné učení. Autorka nezjistila, zda rozdíly v používání organizačního jazyka ovlivňují také komunikaci se zákazníky. Při nástupu nových zaměstnanců bylo zohledněno vysvětlení firemního slangového jazyka, včetně příslušné zkratky pro každou pracovní pozici.

Pro podporu komunikace a vzdělávání v organizaci jsou vytvořeny informační systémy. V rámci organizace se klade velký důraz na vzdělávání pracovníků, a proto je k dispozici množství materiálů a nástrojů pro samostudium, jako je interní web, e-learningový web a firemní hra. Platforma Webex se využívá pro online školení a meetingy, zatímco KNZ je důležitým nástrojem pro práci s klienty. S cílem poskytnout jednotnou komunikační cestu s produktovými informacemi byla vytvořena Koopedie. Firemní hra „Koopartáci“ a podcast jsou novějšími platformami pro vzdělávání a komunikaci v organizaci. Firemní hra signalizuje důraz na zapojení všech pracovníků a podporuje kolektivní přístup. Firemní podcast se zaměřuje spíše na vzdělání široké veřejnosti. Kromě individuálního samostudia pracovníci absolvují také školení v prezenčním studiu, mentorování a individuální rozvoj s trenérem, metodikem a manažerem. Celkově tyto nástroje a metody působí jako součást snahy o vytvoření přátelského a podpůrného pracovního prostředí, které podporuje spolupráci, motivaci a angažovanost pracovníků a hledá nové cesty, jak zaujmout a zapojit mladší generaci na pracovišti.

Pro podporu individuálního rozvoje a zvýšení spokojenosti zaměstnanců organizace často pořádá soutěže v různých oblastech, včetně oblasti pojišťování nebo firemních her, kde

pracovníci opakovaně opakují informace a získávají body za dosažení cílů. Tyto soutěže obvykle zahrnují různé ceny, jako jsou firemní předměty, elektronika nebo zážitky. Kromě toho jsou zaměstnanci, kteří dosáhnou výjimečných pracovních výsledků, odměněni zájezdy po Česku nebo do exotických zemí, jako jsou Spojené arabské emiráty nebo Japonsko. Tyto soutěže, ocenění a zájezdy pomáhají motivovat pracovníky, zvyšují jejich spokojenost a loajalitu vůči organizaci a posilují vztahy mezi pracovníky a pracovním prostředím. Kromě toho organizace pořádá také teambuildingové akce pro posílení vztahů mezi pracovníky, což má pozitivní dopad na organizační kulturu.

Podle výsledků dotazníkového šetření se v dané společnosti pravidelně provádějí různé zvyky, rituály a ceremoniály. Pracovníci organizace v dotazníku uvedli, že na pracovišti zažívají pravidelné týdenní nebo měsíční schůzky týmu, ranní meetingy s kolegy, společné obědy, setkávání při oslavách narozenin a jiných významných událostech, uvítání nových pracovníků, účast na charitativních a sportovních akcích a vánoční večírky poboček a celoagenturní setkání. Jako nejčastější rituál respondenti uvádějí pravidelné hodnocení pracovních výkonů a cílů, což svědčí o snaze organizace o efektivitu a kvalitu práce svých zaměstnanců a pravidelné monitorování a podporování jejich rozvoje. Rituály spojené s otevíráním a uzavíráním pracovního dne byly zmíněny 44,4 % respondentů. Autorka se domnívá, že vyšší procento pracovníků může mít podobné rituály, ale mohou je považovat za běžné a nevýznamné. Poděkování pracovníkům za vynikající práci během měsíce bylo také označeno jako významný rituál, který motivuje a ujišťuje pracovníky o tom, co je pro organizaci důležité a jaká práce je ceněna.

Během svého pozorování identifikovala autorka charakteristické rysy, které by pomohly určit firemního hrdinu. Z tohoto důvodu se otázka věnovala tomuto tématu v dotazníkovém šetření. Výsledky ukázaly, že většina (71,11 %) respondentů vnímá na pracovišti firemního hrdinu. Nejvýraznějším znakem byla sounáležitost pracovníků, neboť odpovědi směřovaly na všechny pracovníky. Respondenti označili za firemní hrdiny asistentky pro jejich trpělivost a pevné nervy, manažery skupiny, kolegy, kteří odvádějí práci zodpovědně, a také regionální ředitele dvou regionů. Dalšími firemními hrdiny byla ředitelka agentury pro svoji péči o pracovníky a kreativitu a také management pobočky a agentury. Uvedení ředitelky a managementu jako firemních hrdinů svědčí o silném vedení a kultuře, která klade důraz na respekt a uznání. To znamená, že pracovníci vidí vedení jako příklad a inspiraci pro svou práci a cítí se motivováni k dosažení společných cílů.

Posledním nehmotným artefaktem, který autorka považuje za významný, je dress code. Jedná se o nehmotný artefakt, neboť společnost nevyžaduje nošení uniforem, ale pouze reguluje styl oblékání. Na základě rozhovoru s regionálním ředitelem je dress code klíčový zejména na přepážce, zatímco u ostatních zaměstnanců by měl být zvolen a přizpůsoben v závislosti na typu klienta. V rámci celé agentury je dress code nastaven jako business casual, což znamená ležerní business oblečení. U mužů se obvykle nosí sako nebo svetr, méně formální košile bez kravaty a chinos nebo oblekové kalhoty doplněné koženými nebo jinými decentními botami. U žen jsou vhodné sukně ke kolenům, pouzdrové šaty nebo kalhoty chinos, kostýmkové se silonkami, halenka nebo košile a uzavřená obuv. Bylo zdůrazněno, že nevhodné jsou tenisky a džíny. Dress code má vliv na organizační kulturu, neboť ovlivňuje vnímání pracovního prostředí jak pracovníků, tak klientů. Podle autorky, zavedení dress code vytváří profesionální a důvěryhodný dojem. Dress code také slouží jako symbolická reprezentace identity organizace a může podporovat pocit sounáležitosti mezi pracovníky.

2.2.7 Silné stránky organizační kultury

Po analýze výsledků výzkumu se rozhodla autorka zdůraznit a zobecnit jednotlivé pozitivní a negativní aspekty organizační kultury Kooperativy. Tyto aspekty byly identifikovány na základě srovnání ideálního stavu kultury, který je stanoven obecným přístupem společnosti k jednotlivým prvkům kultury, s aktuálním stavem.

Podle autorky je kultura organizace správně nastavena a převažují v ní pozitivní aspekty, což je patrné z výsledků výzkumu. Autorka zdůrazňuje následující silné stránky kultury, které korespondují se zásadami žádoucí kultury dle Lukášové (2010):

- prvky kultury působí motivujícím způsobem a podporují členy organizace
- organizace dbá na zpětnou vazbu od svých členů a vynakládá úsilí na inovace a modernizaci procesů
- je kladen důraz na vztahy a přístup k zájmovým skupinám
- kultura je vhodná v kontextu strategie organizace a cílů společnosti
- kultura je přiměřeně silná, jelikož působí na celostátní i celoagenturní úrovni a pracovníci se s ní většinou ztotožňují.

Prvky kultury, které se projevují ve společnosti, lze označit jako obecně motivující a podporující. Tyto prvky mohou zahrnovat například fyzické pracovní prostředí, vztahy

mezi kolegy a nadřízenými pracovníky, pozitivní zpětnou vazbu a důvěru klientů, odměňování pracovníků a sounáležitost členů organizace, která se projevuje v různých situacích. Z obecného pohledu lze konstatovat, že pracovníci Agentury i společnosti se řídí společnou filosofií a tuto filosofií dále šíří.

Je patrné, že společnost se zaměřuje na zpětnou vazbu od svých členů, což je vyjádřeno každoročním průzkumem spokojenosti a otevřeným vztahem mezi nadřízenými a pracovníky. Důležitost zpětné vazby lze demonstrovat také prostřednictvím vstřícného přístupu a poskytnutí materiálů pro autorku výzkumu.

Je zřejmé, že společnost klade důraz na vztahy s jednotlivými zájmovými skupinami. Tyto skupiny jsou popsány v Etickém kodexu a společnost se věnuje školení a vzdělávání členů organizace týkajících se přístupu a komunikace s nimi. Společnost usiluje o udržitelný, inovativní a transparentní přístup, který se odráží v chování pracovníků. Kvalitní vztahy s jednotlivými zájmovými skupinami jsou klíčem k úspěchu Agentury i celé společnosti a jejích cílů.

V souladu s prvním bodem lze konstatovat, že pracovníci jsou motivováni k dosahování vysokých výkonů co nejefektivnější cestou, což umožňuje společnosti konkurovat jako jedna z nejlepších na trhu. V pozadí přístupu k zájmovým skupinám je kontinuálně usilováno o zlepšení stávající situace a zajištění co nejlepší zkušenosti pro každou z těchto skupin. Autorka se domnívá, že Agentura i společnost dlouhodobě dosahují svých stanovených cílů.

Vzhledem k tomu, že hodnoty a prvky kultury jsou patrné na jednotlivých pobočkách a odděleních, lze konstatovat, že kultura společnosti je přiměřeně silná. Pracovníci prokazují loajalitu vůči společnosti, jak ukázal výzkum, a prostředí práce podporuje důvěru a otevřenost v dosažení společných cílů. Přestože kultura Agentury funguje jako subkultura v důsledku velkého počtu pracovníků, jednotlivé projevy subkultury neodporují celostátně nastaveným přesvědčením, postojům, normám a hodnotám.

2.2.8 Slabé stránky organizační kultury

V rámci provedeného výzkumu byly identifikovány i problematické oblasti kultury společnosti. Mezi tyto oblasti patří nedostatky a slabé stránky, které brání společnosti dosáhnout požadovaného stavu. Mezi slabé stránky kultury, které oddělují současný stav od žádoucího, patří:

- administrativní zátěž pracovníků
- problémy s dostupností informačních systémů
- vnímání rozdílných meziregionálních vztahů pracovníky
- nedůvěra některých pracovníků v management společnosti.

Během provedeného výzkumu byly identifikovány podněty ze strany pracovníků o vysoké administrativní zátěži práce. Pracovníci se často musí věnovat časově náročné elektronické dokumentaci, což může negativně ovlivnit jejich volný čas. Kromě toho se výzkum zaměřil na problémy s dostupností informačních systémů, které jsou náchylné k výpadkům, jejichž původ může být různý. Tento faktor může zvyšovat frustraci pracovníků, kteří se cítí nuceni vypracovat administrativní dokumentaci, ale v některých případech jim to není umožněno v důsledku výpadků systémů.

Během výzkumu byly identifikovány meziregionální vztahy jako další problematická oblast v rámci kultury společnosti. Konkrétně se jedná o vztahy mezi regionálními agenturami a generálním ředitelstvím v Praze. V komunikaci s některými útvary dochází ke střetu subkultur, což může vyvolat nedorozumění a konflikty. Tyto situace mohou vést ke snížení produktivity a omezení kreativity.

2.3 Návrhy opatření pro formování žádoucí organizační kultury

Hlavním výsledkem výzkumu autorky je aplikace teoretických poznatků do procesů, které vedou ke správnému nastavení organizační kultury. Podle autorky je společnost příkladem dobře nastavené organizační kultury, která podporuje členy organizace, působí žádoucím způsobem na zájmové skupiny a podporuje společnost k vysokým výkonům a plnění dlouhodobých cílů. Důležitým aspektem je také to, že společnost i Agentura kladou důraz na jiné záležitosti spojené s odpovědností vůči společnosti a celkovým působením společnosti, i když jsou silně orientovány na výkon.

Je třeba si uvědomit, že žádné pracovní prostředí nemůže být ideální, protože pracovníci do něj vstupují každý den s různými rozpoleženými a náladami. I když nebylo nalezeno mnoho rušivých prvků v kultuře organizace, vzhledem k faktorům, které ovlivňují pracovní prostředí, některé existují. Autorka však tvrdí, že i přestože jsou popsány problémy v kapitole slabých stránek kultury, lze je relativizovat v porovnání s dobře nastavenými procesy vedoucími ke správnému stavu. Pracovníci obvykle hodnotí

zavedené procesy pozitivně a vyjádření nespokojenosti může vyvolat dojem, že problémy jsou závažnější, než ve skutečnosti jsou.

Přesto by měla společnost a Agentura usilovat o odstranění a předcházení pocitům nespokojenosti. Proto autorka uvádí následující návrhy opatření pro formování žádoucí organizační kultury.

Optimalizace administrativní zátěže pracovníků

V oboru pojišťovnictví je nevyhnutelné spravovat velké množství dokumentace, která je většinou uchovávána v elektronické podobě a je spojena s výkony pracovníků. Autorka textu se domnívá, že není vhodné měnit tyto dokumentační procesy v krátkodobém horizontu. Přestože úprava procesů dokumentace pro jednotlivé pojistné a jiné případy by mohla pomoci pracovníkům, měla by být provedena s ohledem na vztahy společnosti se zájmovými skupinami a pravděpodobně by mohla ovlivnit i výkonnost podniku.

Pro řešení této situace je možné interně šířit povědomí o administrativní zátěži a motivovat různé úrovně managementu k nalezení způsobů, jak minimalizovat nutnost věnovat se administrativní části práce i po pracovní době. Autorčin návrh je například zaměřit se na nábor pracovníků, kteří by se specializovali pouze na administrativní část případů. Avšak autorka si uvědomuje nevýhody tohoto kroku, jako je například nutnost absolvování odborné zkoušky České asociace pojišťoven pro práci s údaji a ovlivnění loajality mezi pracovníkem a klientem v důsledku komunikačního šumu mezi pracovníky.

S ohledem na nevýhody nábore pracovníků specializovaných pouze na administrativní činnosti, se autorka spíše přiklání k jinému řešení této situace, a to z hlediska time-managementu administrativních činností. Jednou z možností je zaměřit se na vzdělávání pracovníků v rámci organizace práce během pracovního týdne. V rámci autonomie jako hodnoty a charakteru práce může být náročné plánovat si pracovní záležitosti tak, aby byla dodržena rovnováha mezi prací a soukromým životem. Autorka nevyklučuje, že takové školení již existuje, pouze se s informací o něm nesešla. Současné školení time-managementu, které autorka absolvovala, bylo zaměřeno pouze na vedoucí pracovníky a věnovalo se spíše plánování v rámci dne. Školení zaměřené na work-life balance by mohlo pomoci pracovníkům lépe zohlednit nutnost administrativy v rámci jejich organizace práce, například vymezením dnů na dokončení dokumentace atd.

Takové školení by mohlo být přínosem pro všechny pracovníky, kteří se s frustrací spojenou se zatížením administrativou setkávají.

Z hlediska minimalizace pracovních frustrací, které vznikají v důsledku administrativní zátěže, je důležité pokračovat v práci na zlepšování dostupnosti informačních systémů, infrastruktury a na pravidelné aktualizaci a údržbě těchto systémů. Autorka uvádí, že velké množství dokumentace může přirozeně vést k výpadkům informačních systémů. Agentura se však podle ní již věnuje vylepšování a péči o své informační systémy. Proto doporučuje pokračovat v optimalizaci spolupráce mezi evidencí administrativy a informačními systémy, zejména v kontextu elektronické dokumentace, s cílem minimalizovat frustraci pracovníků.

Přínos regionální subkultury pro celospolečenskou prosperitu

Podle autorky existují rozdíly v organizačních kulturách mezi jednotlivými regiony, které se projevují v jejich vzájemné komunikaci, zejména v případě generálního ředitelství, které komunikuje se všemi agenturami. Autorka však považuje existenci subkultury pouze za dílčí myšlenku a nepředpokládá, že by fungovala a měla fungovat i v ostatních agenturách. Podle autorčiných poznatků však rozdíly mezi subkulturou Agentury a celonárodní kulturou působí pozitivně a kultura Agentury by neměla být měněna, protože není v rozporu s národním nastavením kultury. Rozdíly v kulturách přirozeně vznikají kvůli regionálním odlišnostem a faktorům, které se pro pracovníky stávají bližšími než národní kultura, protože se jich více dotýkají. V tomto smyslu autorka doporučuje zachovat odlišnosti subkultury od celonárodní kultury organizace, protože to podporuje loajalitu, důvěru ve společnost a pocit sounáležitosti v rámci Agentury. Tyto faktory potom přispívají k celonárodní výkonnosti a kultuře Kooperativy.

Psychologická péče na pracovišti

Během průzkumu se autorka setkala s podnětem o nedůvěře v management a nerovnocenném přístupu společnosti k pracovníkům na stejné pozici. Vzhledem k tomu, že se jednalo o individuální názor, autorka situaci po konzultaci s odborníkem označila jako situaci s vlastní příčinou v pracovníkovi. Nicméně, informace by měla být předána managementu, aby si byl vědom této nepříznivé situace. V pracovním prostředí se stýkají pracovní a osobní život, které se na sebe mohou působit pozitivními i negativními vlivy. Negativní dopady, jako je stres ze samostatného rozhodování a zodpovědnosti za výsledky, pocit osamocení z izolace od kolegů a nejednoznačné cíle a vedení, by

mohly být řešeny v rámci možné psychologické péče na pracovišti. Autorka se domnívá, že již existuje podpůrný systém mezi členy organizace a kolegy, kteří si navzájem vyjadřují podporu, a také ze strany jednotlivých úrovní managementu. V rámci svého návrhu autorka doporučuje optimalizaci systému psychologické podpory a implementaci hrazených konzultací s odborníky. Tyto konzultace by měly být zaměřeny nejen na řešení aktuálních problémů, ale také na prevenci syndromu vyhoření a podporu pracovního i osobního uspokojení. Konzultace by měly být poskytovány anonymně a mohly by být realizovány například formou online registrace.

Vytvoření akronymického repertoáru

Jako návrh na další opatření v rámci pracovního prostředí lze zvážit vytvoření akronymického repertoáru, který by se mohl nazývat "Seznam užívaných zkratek". V kapitole týkající se interpretace výsledků bylo zmíněno, že pracovníci běžně používají firemní slang založený na zkratkách pracovních pozic a nabízených produktech. Autorka této práce se domnívá, že pro nové pracovníky není k dispozici seznam takových zkratek. Vytvoření takového seznamu týmem trenérů nebo metodiků a jeho distribuce mezi nové pracovníky by mohlo usnadnit jejich integraci do pracovního kolektivu a zlepšit komunikaci s ostatními pracovníky.

Sdílení organizační kultury

Jako návrh na poslední opatření pro formování žádoucí organizační kultury lze zvážit sdílení poznatků o organizační kultuře mezi členy organizace a dalšími zájmovými skupinami. Interpretace výsledků výzkumu zdůrazňuje, že doporučení společnosti jako zaměstnavatele představuje pouze jeden z možných projevů žádoucího nastavení organizační kultury. Z tohoto důvodu navrhuje autorka, aby Agentura dále zdůraznila sdílení projevů své organizační kultury prostřednictvím interní a externí komunikace, například na Facebookové stránce Agentury. Kromě správného nastavení procesů uvnitř organizace takové sdílení přispívá k upevnění firemní identity a zvyšování vnímání její kultury jak u pracovníků, tak u širší veřejnosti.

Závěr

V závěru kvalifikační práce je stručně shrnut cíl práce, použitá metodologie a dosažené výsledky výzkumu s ohledem na splnění stanovených výzkumných otázek. Dále je v této části práce provedena diskuze o limitech výzkumu a jeho možného dalšího využití v souvislosti s přínosem pro další výzkum či aplikace v praktické oblasti.

Cílem této kvalifikační práce bylo porozumět a popsat organizační kulturu Agentury Západní Čechy společnosti Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group. K dosažení tohoto cíle autorka použila sledování a analýzu projevů kultury a identifikaci významu, který má tato kultura pro společnost. V rámci této práce autorka stanovila dílčí cíl výzkumu, který se zaměřil na analýzu aktuální podoby organizační kultury Agentury Západní Čechy prostřednictvím mapování různých projevů a určení jejich významu v rámci organizace. Hlavní výzkumnou otázkou a čtyřmi specifickými výzkumnými otázkami, které jsou dále diskutovány v textu, autorka specifikovala svou výzkumnou strategii. Tato strategie výzkumu se opírala o případovou studii, která využila jak kvantitativní, tak kvalitativní metody výzkumu. Při sběru dat byly využity různé techniky, jako je písemné dotazování, pozorování, techniky nepřímého měření a neformální rozhovory. V průběhu výzkumu byla věnována zvláštní pozornost etické stránce provádění výzkumu.

V následující sekci jsou shrnuty výsledky odpovědí na jednotlivé výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka této práce se zabývá projevy organizační kultury v dané organizaci a aby bylo možné na tuto otázku plně odpovědět, jsou shrnuty odpovědi na jednotlivé specifické otázky.

1. Jaké jsou základní přesvědčení a postoje, které jsou sdíleny pracovníky v rámci organizace, a jaký vliv mají na jejich chování a výkonnost v práci?

Základním cílem sdílených přesvědčení a postojů členů organizace je vytvoření interního prostředí, které bude motivovat a umožňovat členům organizace poskytovat klientům pocit klidu a jistoty i v nejistých životních situacích. Vztahy mezi jednotlivými stranami jsou založeny na důvěře a jednání by mělo být v souladu s etickými zásadami, firemními přesvědčeními a hodnotami. Různé postoje a přesvědčení vymezují odlišnosti v přístupu k jednotlivým zájmovým skupinám. Tyto postoje a přesvědčení jsou vnímány jako

motivační prvky a jsou vnímány jako samozřejmosti, které tvoří rámec pro práci pracovníků a podporují jejich výkonnost.

2. Jaké jsou klíčové hodnoty, které jsou pro pracovníky v organizaci významné, a jaký vliv mají na jejich pracovní výkon a chování v pracovním prostředí?

Klíčovými hodnotami jsou integrita, mistrovství a autonomie, které jsou vzájemně propojeny a mají rovnocennou důležitost. Podobně jako přesvědčení a postoje pracovníků tvoří základní motivátory a rámce pro práci, na kterých by měla být práce založena. Tyto faktory také představují pro pracovníky prvek hrdosti a sounáležitosti s prací a výsledky společnosti.

3. Jaké jsou konkrétní normy, které jsou v rámci kultury sdíleny a přijímány členy společnosti?

Konkrétní normy chování se týkají pravidel jednání s různými zájmovými skupinami a zahrnují oblasti jako je přístup k zákazníkům, ochrana soukromí a osobních údajů a rovnost příležitostí pro členy organizace. Etický kodex stanovuje základní normy chování, avšak tyto normy jsou také předávány verbálně mezi pracovníky a jsou považovány za samozřejmost a klíčový faktor udržitelného a etického působení v organizaci.

4. Jaké jsou konkrétní materiální a nemateriální artefakty, které se vyskytují v organizaci, a jaký vliv mají na členy organizace?

Konkrétní materiální a nemateriální artefakty, které se nacházejí v organizaci, zahrnují fyzické a interiérové prostory, technické vybavení, vzdělávací a komunikační platformy, zvyky, rituály, přátelské vztahy a pocit sounáležitosti mezi pracovníky, kteří si navzájem uznávají hrdinství. Tyto a další artefakty jsou určujícími charakteristikami pracoviště pro pracovníky a mají okamžitý a přímý vliv na jejich každodenní působení a pocit spokojenosti.

Na základě získaných dat se podařilo porozumět a popsat obsah kultury. Za klíčové zjištění autorka považuje nalezení a popis správného nastavení současného stavu kultury, který odpovídá požadovanému stavu. Navzdory tomu, že autorka předložila některá doporučení na zlepšení, tyto doplňkové kroky mají sloužit pouze jako posílení již dobře nastavených procesů. Lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

I přestože autorka v rámci svého výzkumu usilovala o co nejkompexnější provedení, výzkum má svá omezení. Mezi tyto limity patří počet respondentů v rámci dotazníkového šetření. Autorka předpokládá, že nízká motivace ke spolupráci byla způsobena tím, že šetření bylo zaměřeno na výzkumné účely, nikoli na přímé účely vedení. V rámci dalšího výzkumu by bylo vhodné rozšířit pozorování alespoň do jedné pobočky z každého z pěti regionů. I když aktuální výsledky poskytují orientační obraz kultury, nejsou zcela přesné.

V závěru této kvalifikační práce je zdůrazněna možnost využití výzkumu jako inspirace pro další podniky při zavádění podobných procesů nebo jako podnět a motivace pro zvažování organizační kultury v rámci podnikových činností. Dalším možným využitím výzkumu je přenos jeho výsledků a použití pro další potenciální výzkumy na toto téma. Výzkumné metody jsou vodítkem pro diagnostiku a analýzu organizační kultury, zatímco výsledky výzkumu představují stavební kámen pro další zkoumání tohoto tématu. Společně s podkulturami označuje autorka kulturu společnosti jako velmi zajímavý příklad úspěchu, který je založen na dobře fungující kultuře, jež svou silou podporuje výkon společnosti. Tento pohled na kulturu společnosti lze filozoficky chápat jako důkaz toho, že silná a zdravá organizační kultura může mít velký vliv na úspěch společnosti a její schopnost dosáhnout výsledků.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Cameron, K., & Quinn, R. OCAI One: *discover your culture in 15 minutes*. OCAI online. Retrieved March 9, 2023, from <https://www.ocai-online.com/products/ocai-one>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2.nd ed.). SAGE.
- Česká asociace pojišťoven. (2023). *Vývoj pojistného trhu*. Retrieved February 16, 2023, from <https://www.cap.cz/statistiky-prognozy-analyzy/vyvoj-pojistneho-trhu>
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu* (3. přepracované a rozšířené vydání). Západočeská univerzita v Plzni.
- Feigenbaum, E. (2017). *Is There a Difference Between Organizational & Corporate Culture?*. Bizfluent. Retrieved January 11, 2023, from <https://bizfluent.com/info-8371893-there-between-organizational-corporate-culture.html>
- Fondas, N., & Denison, D. R. (1991). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. The Academy of Management Review, 16(1). <https://doi.org/10.2307/258613>
- Grow with Google: *Firemní kultura a motivace v týmu*. (2020). Youtube. Retrieved January 21, 2023, from <https://www.youtube.com/watch?v=I71pOA7o6Lc>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. -J. (2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture*. Harvard Business Review, 2018(1), 10. <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- Hattangadi, V. (2022). *Artefacts Drive the Organizational Culture*. Dr. Vidya Hattangadi. Retrieved January 17, 2023, from <https://drvidyahattangadi.com/artefacts-drive-the-organizational-culture/>
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (2., aktualiz. vyd). Portál.
- Heskett, J. (2012). *The Culture Cycle: Shaping the Unseen Force That Will Transform Performance*. FT Press.
- KOOP. (2019). *Pravidla etického chování*. Retrieved February 16, 2023, from https://www.koop.cz/file/edee/dokumenty/o-nas/Brozura_ETICKY_KODEX_.pdf
- KOOP. (2021). *Kooperativa již 30 let obrací věci k lepšímu*. Retrieved February 16, 2023, from <https://www.koop.cz/clanky/pojistovna-kooperativa/pro-media/kooperativa-jiz-30-let-obraci-veci-k-lepsimu>
- KOOP. (2022a). *Výroční zpráva 2021*. https://www.koop.cz/file/edee/dokumenty/vyrocnizpravy-archiv/VZ_KOOP_2021_cz_final.pdf.
- KOOP. (2022b). *Kooperativa dominovala soutěži Zlatá Koruna: TREND a FLEXI jsou produkty dvacetiletí*. Retrieved February 16, 2023, from <https://www.koop.cz/clanky/kooperativa-dominovala-soutezi-zlata-koruna>

- KOOP. (2022c). *Nástupní den*. Interní dokument podniku Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group se sídlem v Praze.
- KOOP. (2023b). *O pojišťovně Kooperativa*. Retrieved February 16, 2023, from <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>
- KOOP. (2023c). *Pojištění*. Retrieved February 16, 2023, from <https://www.koop.cz/pojisteni>
- Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group [KOOP]. (2023a). *Akcionáři*. Retrieved February 16, 2023, from <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa/akcionari>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Maxwell Macmillan International.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada.
- Měšec.cz. (2011). *Kooperativa v průběhu 20ti let*. Retrieved February 2, 2023, from <https://www.mesec.cz/tiskove-zpravy/kooperativa-v-prubehu-20ti-let/>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (1993). *Výpis z obchodního rejstříku*. Retrieved February 2, 2023, from <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=688217&typ=PLATNY>
- Nielsen, C., Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). *Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line*, 16(2), 76-94. <https://doi.org/10.1108/14013381211284227>
- Průcha, J., & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Grada.
- Sackmann, S. A. (2002). *Unternehmenskultur*. Luchterhand.
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). *Developing corporate culture as a competitive advantage*. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859. <https://doi.org/10.1108/02621710110410851>
- Sathe, V. (1983). *Implications of corporate culture: A manager's guide to action*. *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90030-X)
- Shinn, A., Swigart, A., Gritters, A., & Schmailzl, M. *Dress Codes in the Workplace: Effects on Organizational Culture*. Central College: 1853. Retrieved January 17, 2023, from <https://central.edu/writing-anthology/2019/06/04/dress-codes-in-the-workplace-effects-on-organizational-culture/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. ASPI.
- TOP Zaměstnavatelé. (2022). Retrieved February 16, 2023, from <https://www.topzamestnavatele.cz/>
- Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Ústav práva a právní vědy.
- Vysekalová, J., Mikeš, J., & Binar, J. (2020). *Image a firemní identita* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Walker, B., & Soule, S. A. (2017). *Changing Company Culture Requires a Movement, Not a Mandate*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/06/changing-company-culture-requires-a-movement-not-a->

mandate?fbclid=IwAR2ZJSbHwGxuTfdMLmHjrctzYOagpbN3HhHVYctSfObDyr8l1d1qcGo3zdw

Yohn, D. L. (2021). *Company Culture Is Everyone's Responsibility*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility?registration=success&fbclid=IwAR2RdTtTBcgYR1Q8K5xx4R9JC7ncvZahjh6Qyq6qNzZiUbdqJgKGBpYzwn4>

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní informace o společnosti Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group	29
Tab. 2: Demografické údaje o respondentech dotazníkového šetření	38

Seznam obrázků

Obr. 1: Bariéry zájmu	11
Obr. 2: Piktogramy typologie podle Ch. Handyho	18
Obr. 3: Tabulka kategorizace typologie podle R. Goffee a G. Jonese.....	19
Obr. 4: Typologie podle R. E. Quinna a jeho spolupracovníků.....	20
Obr. 5: Vizualizace typologie podle Borise Groysberga a jeho spolupracovníků.....	23
Obr. 6: Model změny organizační kultury	27
Obr. 7: Oblasti základních pojištění poskytovaných pojišťovnou Kooperativa, a. s., Vienna Insurance Group	30
Obr. 8: Vývoj předepsaného pojistného a podílu na trhu společnosti Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group v letech 2012-2022.....	31
Obr. 9: Metody nepřímého měření	37
Obr. 10: Typologie organizační kultury Agentury Západní Čechy	39
Obr. 11: Význam hodnot pro pracovníky	43

Seznam zkratek

KNZ	Konsolidovaný nástroj ziskatele
Kooperativa	Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group
KOOP	Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group
KPL	klientský poradce
OCAI	Organizational Cultural Assessment Instrument
PoPo	pojišťovací poradce
PoVi	pojišťovací poradce
VIG	Vienna Insurance Group

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Ukázky záznamů z pozorování

Příloha C: Doplnující ukázky grafů z dotazníkového šetření

Příloha A: Dotazníkové šetření

Demografické informace

1. Jaké je Vaše pohlaví? (Vyberte prosím jednu odpověď.)

- Žena
- Muž
- Nepřeji si uvádět

2. Jak dlouho jste již součástí týmu Kooperativy? (Vyberte prosím jednu odpověď.)

- 2 roky a méně
- 3-5 let
- 6-10 let
- a více let

3. Jakou funkci nebo pozici zastáváte v rámci Kooperativy? (Vyberte prosím jednu odpověď.)

- Pozice v oblasti prodeje (např. agenti, obchodní zástupci)
- Pozice v oblasti marketingu (např. marketingový specialista, správce sociálních sítí)
- Pracovníci v oblasti podpory a služeb zákazníkům (např. asistenti, poradci a specialisté na zákaznický servis)
- Pracovníci v oblasti řízení rizik a pojišťovacích událostí (např. likvidátoři pojistných událostí a experti na rizika)
- Manažerské pozice (např. vedoucí týmu, vedoucí oddělení a výkonní ředitelé)
- IT pozice (např. programátoři, analytici, IT architekti a správci sítě)
- Právní pozice (např. právníci a právní poradci specializující se na oblast pojišťovnictví a právní aspekty podnikání)
- Finanční pozice (např. finanční analytici, účetní)
- Pozice v oblasti správy a řízení (např. koordinátoři projektů, procesní manažeři a analytici procesů)
- Personální management (např. personalisté, trenéři, hodnotitelé výkonosti)
- Jiné

Určení typu organizační kultury

U každé skupiny otázek máte 100 bodů. Přidělte podle svého uvážení body k jednotlivým tvrzením.

4. Hlavní charakteristiky

Kooperativa je jako širší rodina, kde se lidé navzájem znají a jsou navzájem sdílní.

V Kooperativě panuje dynamická a podnikavá atmosféra, kde jsou pracovníci ochotni riskovat a inovovat.

Kooperativa je silně zaměřena na výsledky a dosahování cílů, což vede k vyšší konkurenci mezi pracovníky.

Kooperativa má silnou strukturu a formální postupy určují, jak se pracuje a co se od pracovníků očekává.

5. Vedení agentury

Vedení v Kooperativě je skvělým příkladem mentoringu, podpory a péče o pracovníky.

Vedení v Kooperativě je ukázkovým příkladem podnikání, inovace a ochoty riskovat v rámci rozvoje organizace.

Vedení v Kooperativě je silně zaměřeno na dosahování výsledků a důraz je kladen na efektivitu práce bez zbytečných slov a agresivity.

Vedení v Kooperativě je skvělým příkladem koordinace, organizace a efektivitu práce, bez problémů a zbytečného zdržování.

6. Řízení pracovníků

Styl vedení v Kooperativě se vyznačuje týmovou prací, spoluprací a aktivní účastí všech pracovníků

V Kooperativě je styl vedení charakterizován individuálním přístupem, inovacemi, podporou svobody a důrazem na jedinečnost každého pracovníka.

V Kooperativě je styl vedení charakterizován vysokými nároky, tvrdou konkurenceschopností a důrazem na dosažení výsledků.

Styl vedení v Kooperativě je charakterizován jistotou pracovního místa, respektováním konformity, předvídatelností a stabilitou vztahů mezi pracovníky.

7. Co stmeluje Kooperativu?

„Lepidlo“, které stmeluje Kooperativu, je loajalita a vzájemná důvěra. Pracovníci mají silné vazby na organizaci.

„Lepidlo“, které stmeluje Kooperativu, je závazek k inovacím a rozvoji. Pracovníci se neustále snaží podávat nejlepší výkon.

„Lepidlo“, které stmeluje Kooperativu, je důraz na dosahování výsledků a splnění cílů. Pracovníci se soustředí na úspěch organizace.

„Lepidlo“, které stmeluje Kooperativu, jsou formální pravidla a politiky. Pracovníci vědí, že udržování efektivní organizace je důležité.

8. Klíčové strategické prvky

Kooperativa klade důraz na rozvoj lidí a udržení vysoké úrovně důvěry, otevřenosti a účasti.

Kooperativa klade důraz na získávání nových zdrojů a hledání nových výzev, včetně zkoušení nových věcí a hledání příležitostí.

Kooperativa klade důraz na konkurenční akce a dosahování výsledků, včetně dosahování náročných cílů a vítězství na trhu.

Kooperativa klade důraz na trvalou stabilitu a efektivitu, včetně důrazu na kontrolu a plynulý provoz.

9. Kritéria úspěchu

Kooperativa definuje úspěch jako rozvoj lidských zdrojů, týmovou práci, angažovanost pracovníků a zájmu o lidi.

Kooperativa definuje úspěch na základě toho, že má ty nejunikátnější nebo nejnovější produkty. Je produktovým lídrem a inovátorem.

Kooperativa definuje úspěch jako vítězství na trhu a překonání konkurence jako klíčové faktory úspěchu.

Kooperativa definuje úspěch jako efektivitu. Perfektní zákaznický servis je kritický prvek úspěchu.

Projevy organizační kultury

10. Kooperativa má tři hlavní hodnoty: integritu, mistrovství a autonomii. Co pro Vás tyto hodnoty vyjadřují? (Stručně prosím popište.)

.....

11. V jakém prostředí obvykle pracujete? (Vyberte prosím jednu odpověď.)

- doma (homeoffice)
- v kanceláři
- na pracovních cestách (např. za klienty)
- v jiném prostředí (prosím specifikujte)

12. Jak vnímáte svůj pracovní prostor? (Pro každou charakteristiku vyberte prosím jednu odpověď.)

Charakteristika	Souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Podporující kreativitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podporující soustředěnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přehledný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přívětivý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funkční	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostorný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelský	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraktivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Zaškrtněte, které rituály na pracovišti zažíváte. (Vyberte jednu nebo více odpovědí.)

- Ranní meeting s kolegy
- Pravidelné týdenní nebo měsíční schůzky týmu
- Přivítání nových pracovníků a prezentace firemní kultury
- Poděkování pracovníkům za vynikající práci během měsíce
- Společný oběd nebo setkání k oslavě narozenin nebo jiných významných událostí
- Rituál pro otevírání a uzavírání pracovního dne (např. společný pozdrav při příchodu a rozloučení)

- Pravidelné hodnocení pracovních výkonů a cílů
- Společná účast na charitativních akcích nebo sportovních a jiných událostech
- Jiné

14. Jak hodnotíte vnitřní komunikaci? (Vyberte jednu nebo více odpovědí.)

- efektivní
- otevřenou
- transparentní
- přátelskou
- formální
- neformální
- pravidelnou
- inovativní
- motivující
- oboustrannou
- důvěryhodnou
- přesnou
- rychlou
- respektující různorodost
- systematickou
- koordinovanou

15. Vnímáte na svém pracovišti nějakého „hrdinu“?

„Firemní hrdina je pracovník organizace, který se vyznačuje nadstandardním nasazením a přístupem k práci, je spolehlivý, loajální, týmový hráč a má schopnost řešit problémy. Má pozitivní vliv na kolektiv a pomáhá vytvářet pozitivní firemní kulturu.“

.....

Závěr

16. Váš názor a pohled je pro mě velmi důležitý. Pokud se na pracovišti cítíte nespokojeni s jakoukoli oblastí, stručně ji, prosím, popište. Vaše odpověď může být námětem návrhu na zlepšení. Máte-li jakoukoli zpětnou vazbu k dotazníku, připojte ji k odpovědi a klikněte na tlačítko „Odeslat“. Děkuji za vyplnění!

.....

Příloha B: Ukázky záznamů z pozorování

V rámci záznamů poznatků z jednotlivých pozorování byly některé části záměrně vynechány z důvodu jejich citlivosti a s ohledem na ochranu soukromí osob zapojených do pozorování. Tyto informace jsou považovány za důvěrné a neveřejné, a proto je autorka zveřejňuje pouze v omezené míře. Vynechání těchto částí může být také způsobeno velkým rozsahem poznámek a úsilím autorky o zachování stručnosti a srozumitelnosti záznamů.

Ukázka ze záznamu z pozorování – Vítejte v Kooperativě (3. 10. 2023; 9:00), poznámky psány do dotykového tabletu

- Místo setkání je v hale pobočky, odpovědný pracovník účastníky uvádí do zasedací místnosti.
- Účastníci sedí v polokruhu kolem velkého stolu, je zde přibližně 10 účastníků.
- Nástupním dnem pro Agenturu provází trenér agentury.
- Po přivítání účastníků jsou jim nabídnuty nápoje, jako káva nebo čaj, a následně je zahájena ústní prezentace, při níž jsou využity prezentační podklady, jež jsou promítány.
- Nejdříve je uveden program dne a stanovení přestávek.
- Účastníci se představují, jsou vysvětleny zkratky jednotlivých pozic.
- Mezi novými pracovníky se nachází i již stávající členové organizace.
- Stávající členové doplňují trenéra ve výkladu.
- Trenérka vysvětluje některé rozdíly mezi pozicemi.
- Jsou představena témata, která budou během dne prezentována.
- Začínáme motivačním prvkem – osobní erb, který zobrazuje naši minulost, zájmy a sny.
- Trenérka navrhuje, aby se autorka také zapojila a vypracovala osobní erb, účastníci tento návrh podpoří.
- Noví pracovníci popisují spíše svoji minulost a očekávání od nového pracovního místa, stávající členové organizace popisují spíše své působení v Kooperativě a celkovou spokojenost s pracovním prostředím.
- Během prezentace erbů přichází do místnosti nečekaně ředitelka agentury s obchodním ředitelem.
- Účastníkům nástupního dne jsou rozdány plátěné tašky zřejmě s firemními předměty, účastníci si předměty ihned neprohlíží.
- Ředitelka s obchodním ředitelem se pokouší nenarušit průběh programu, představují tedy také svoje osobní erby.
- Na prezentaci erbů volně navazuje motivační řeč, při které tito vedoucí pracovníci shrnují přístup k novým i stávajícím pracovníkům osobně z pohledu vedení a vítají nové pracovníky do týmu Agentury.
- Po prezentaci erbů je v místnosti dobrá uvolněnější atmosféra, noví pracovníci se zapojují do konverzace se stávajícími členy.
- Účastníci vykazují natěšení na další části programu nástupního dne.
- ...

Ukázka ze záznamu z pozorování – Porada Kooperativy (17. 10. 2023; 9:00), poznámky psány do dotykového tabletu

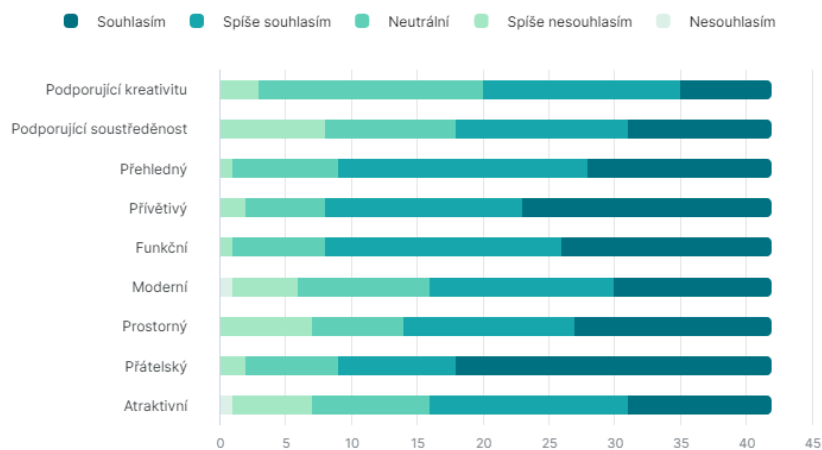
- Porada probíhá v prostorné zasedací místnosti, kde se nachází zhruba 26 účastníků.
- Účastníci již mají zavedený zasedací pořádek a sedí pospolitě, ale diskutují ve skupinách.
- Regionální ředitel pro Plzeň uvádí poradou a upozorňuje na některá opatření proti onemocnění Covid-19.
- Dále představuje program porady, který zahrnuje výsledky, analýzu bezpapírové distribuce, kampaně, motivaci, spolupráci s Českou spořitelnou a hosta, který se bude zabývat problematikou životního pojištění.
- Účastníci nejprve vidí grafické zpracování výsledků v jednotlivých pojištěních a analýzu poklesů a nárůstů předepsaného pojistného.
- Poté se zabývají bezpapírovou distribucí, kde 93,29 % dokumentů je zpracováno elektronicky. Největší podíl má prodej na dálku (47,55 %), pouze 6,71 % dokumentů se zpracovává papírově.
- Následuje krátká prezentace práce s Microsoft To Do.
- Po prezentaci nového druhu spolupráce s Českou pojišťovnou je uvedena soutěž platná v období října a listopadu 2023.
- ...
- Regionální ředitel poté uvádí hosta.
- Hostem je vedoucí referátu životního pojištění Agentury, který popisuje tzv. facelift jednoho z produktů a zaměřuje se na změny sazeb a renovace.
- Následuje prostor na otázky od účastníků a diskuze na téma jednotlivých případů.
- Účastníci se aktivně zapojují do diskuze a kladou mnoho otázek k tématu, na které host ochotně a vyčerpávajícím způsobem odpovídá.
- Host ukončuje sekci o životním pojištění a předává slovo zpět regionálnímu řediteli.
- Porada je zakončena představením nováčků na pracovišti a organizačními informacemi.
- Regionální ředitel nabízí účastníkům možnost workshopů na téma informačních systémů a komunikace.
- Je oznámen termín příští porady a termíny vánočních večírků pobočky a celé Agentury.

Příloha C: Doplnující ukázky grafů z dotazníkového šetření

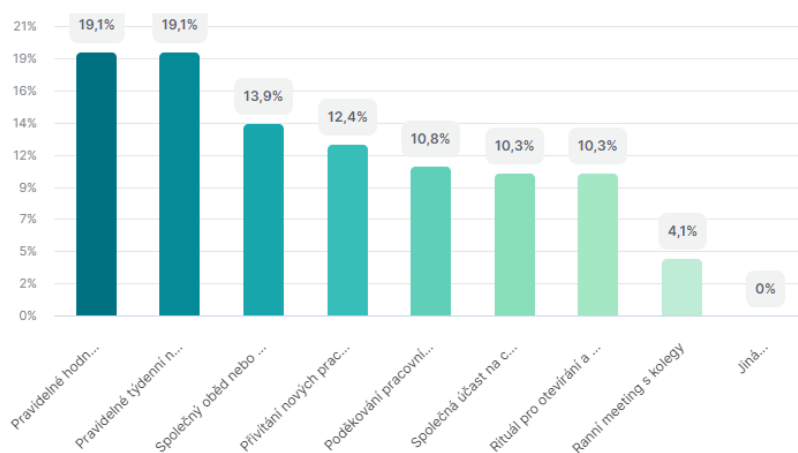
V jakém prostředí obvykle pracujete?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
v kanceláři	42	93.3%
na pracovních cestách (např. za klienty)	2	4.4%
doma (homeoffice)	1	2.2%
v jiném prostředí (prosím specifikujte)	0	0%

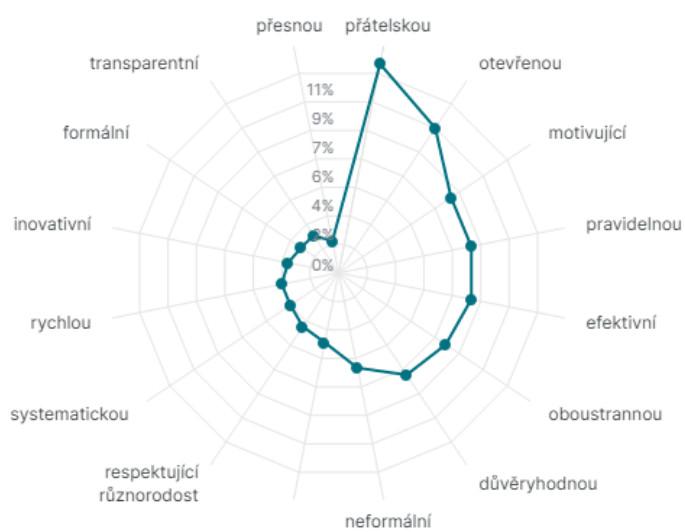
Jak vnímáte svůj pracovní prostor?



Zaškrtněte, které rituály na pracovišti zažíváte.



Jak hodnotíte vnitřní komunikaci?



Abstrakt

Beránková, K. (2023). *Význam a projevy organizační kultury v organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: organizační kultura, Kooperativa, řízení lidských zdrojů, případová studie

Tato bakalářská práce se zaměřuje na popis a porozumění organizační kultury Kooperativy pojišťovny a. s., Vienna Insurance Group a jedné z jejích osmi agentur, Agentury Západní Čechy. Cíle práce jsou dosaženy prostřednictvím kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod, které identifikují projevy kultury v Agentuře a určují její význam pro organizaci. V rámci případové studie je provedena analýza současného stavu kultury Agentury a popisuje se její význam pro organizaci. Závěry práce zahrnují doporučení pro formování žádoucí organizační kultury v Agentuře. Práce poskytuje komplexní pohled na organizační kulturu Agentury Západní Čechy a může být využita pro další výzkum v této oblasti.

Abstract

Beránková, K. (2023). *The importance and manifestations of organizational culture in organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: organizational culture, Kooperativa, human resource management, case study

This bachelor thesis focuses on describing and understanding the organizational culture of Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, and one of its eight agencies, Agentura Západní Čechy. The objectives of the thesis are achieved through quantitative and qualitative research methods to identify manifestations of culture in the organization and determine its significance for the organization. Within the case study, an analysis of the current state of the Agency's culture is conducted, and its significance for the organization is described. The conclusions of the thesis include recommendations for shaping a desirable organizational culture in the agency. The thesis provides a comprehensive view of the organizational culture of Agentura Západní Čechy and can be used for further research in this area.