

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Význam a projevy organizační kultury  
v organizaci**

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

**Tomáš Dudl**

**Plzeň 2022**



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Význam a projevy organizační kultury v organizaci“*

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

Plzeň dne 25.4.2022

v. r. Tomáš Dudl

## Poděkování

Děkuji PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při zpracovávání této bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Elanor a.s. za poskytnutí potřebných podkladů a informací, které mně umožnily tuto práci zpracovat.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Význam organizační kultury.....</b>	<b>9</b>
1.1 Pojem kultura.....	9
1.2 Pojem organizační kultura .....	10
1.3 Příčiny zkoumání organizační kultury .....	12
<b>2 Složky organizační kultury.....</b>	<b>13</b>
2.1 Základní přesvědčení.....	13
2.2 Hodnoty .....	13
2.3 Normy.....	14
2.4 Artefakty.....	14
2.5 Scheinův model organizační kultury.....	15
<b>3 Typologie organizační kultury .....</b>	<b>17</b>
3.1 Typologie Charlese Handyho .....	17
3.2 Typologie Fonse Trompenaarse.....	19
3.3 Typologie Roberta E. Quinna a jeho spolupracovníků .....	21
<b>4 Diagnostika a formování organizační kultury .....</b>	<b>22</b>
4.1 Kvalitativní metody diagnostiky.....	22
4.2 Kvantitativní metody diagnostiky.....	22
4.3 Formování organizační kultury.....	22
4.4 Změna organizační kultury .....	23
4.5 Funkce organizační kultury .....	23
4.6 Síla organizační kultury.....	24
<b>5 Charakteristika společnosti.....</b>	<b>25</b>
5.1 Historie společnosti .....	25

5.2	Produkty společnosti .....	26
5.3	Vnější prostředí společnosti.....	27
5.4	Vnitřní prostředí společnosti.....	29
5.5	SWOT analýza společnosti.....	33
<b>6</b>	<b>Dotazníkové šetření .....</b>	<b>34</b>
6.1	Výsledky dotazníku pro management .....	34
6.2	Stanovení hlavních zásad žádoucí organizační kultury.....	38
6.3	Výsledky dotazníku pro zaměstnance .....	39
6.4	Zhodnocení aktuální podoby organizační kultury .....	45
<b>7</b>	<b>Návrh opatření.....</b>	<b>47</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>49</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>50</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>51</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>54</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>55</b>
	<b>Abstrakt.....</b>	<b>64</b>
	<b>Abstract .....</b>	<b>65</b>

# Úvod

Tématem bakalářské práce je „Význam a projevy organizační kultury v organizaci“. Organizační kultuře je v současné době věnována stále větší pozornost. Organizace se snaží zlepšovat všechny oblasti svého podnikání tak, aby byly dosahovány co nejlepší výkony a zvyšována konkurenceschopnost. Organizační kultura přispívá k dosahování stanovených cílů a k naplňování strategií společnosti. Odpovídající organizační kultura, s níž se zaměstnanci ztotožňují, napomáhá k vytváření dobré atmosféry v pracovních kolektivech a motivuje zaměstnance k podávání lepších výkonů. Organizační kultura je vnímána také zákazníky, kteří si jejím prostřednictvím utvářejí náhled na danou společnost. Organizační kultura se vyskytuje ve všech typech organizací a pro každou organizaci je specifická. Formuje se během celého vývoje organizace. Je ovlivněna vnějšími a vnitřními vlivy. Správné nastavení organizační kultury může trvat několik let a vyžaduje řadu dílčích opatření.

Bakalářská práce je členěna do sedmi kapitol. V teoretické části je objasněn samotný pojem kultura. Dále je zde vysvětlen pojem organizační kultura, pohledem několika autorů, zabývajících se touto problematikou. Jsou zde rovněž uvedeny příčiny jejího zkoumání. V bakalářské práci jsou popsány i nejčastěji uváděné složky organizační kultury. Největší prostor v teoretické části je věnován typologiím organizační kultury. V průběhu doby autoři vytvořili mnoho různých typologií. Následující kapitola je věnována možnostem poznávání organizační kultury. Je zde uveden rozdíl mezi kvalitativními a kvantitativními metodami diagnostiky. Práce popisuje také proces formování organizační kultury, její funkce, sílu a způsoby, jakými ji lze změnit.

Bakalářská práce je zpracována ve společnosti, která se zabývá mzdovou a personální agendou. Společnost poskytuje zákazníkům vlastní software a další doprovodné služby. Společnost působí nejen v České republice, ale i v zahraničí. Zaměřuje se na trhy střední a východní Evropy. V praktické části je popsána historie společnosti, produkty a služby, které nabízí a charakterizováno její vnější a vnitřní prostředí. Pomocí SWOT analýzy jsou určeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. V bakalářské práci jsou stanoveny hlavní zásady žádoucí organizační kultury dané společnosti. Je provedena analýza a zhodnocení aktuální podoby organizační kultury. Údaje uváděné v praktické části jsou získány z dotazníkového šetření. Dále také od zaměstnanců společnosti

a z dostupných materiálů. V závěrečné části bakalářské práce jsou navržena opatření, pro formování žádoucí organizační kultury.

Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit aktuální podobu organizační kultury ve vybrané organizaci, stanovit hlavní zásady žádoucí organizační kultury a navrhnout opatření pro formování žádoucí organizační kultury.



# 1 Význam organizační kultury

## 1.1 Pojem kultura

K vysvětlení organizační kultury je nejprve nutné vyjasnit samotný pojem kultura. Slovo kultura může být chápáno v úzkém nebo širokém pojetí. Úzké pojetí vyjadřuje kulturu ve smyslu umění, např. hudba, zpěv, malířství nebo literatura. Tato bakalářská práce se zabývá širším pojetím, které označuje kulturu jako způsob života v určité sociální skupině. Patří sem např. vzorce chování, způsob myšlení nebo forma komunikace. (Müller, Bujna, Bloudek, & Kubátová, 2013)

Kultura je ovlivněna podmínkami, ve kterých daná skupina žije, ale slouží i jako nástroj, jak na tyto podmínky reagovat. Jedinec si osvojí kulturu určité sociální skupiny a následně ji sdílí nejen s ostatními členy skupiny, ale i s nově příchozími. V minulosti bylo předávání osvědčených vzorců chování klíčové pro přežití celé skupiny. Z kulturní antropologie se toto chápání kultury postupně dostalo i do managementu. (Lukášová, 2010)

Nizozemský psycholog a sociolog Geert Hofstede popsal kulturu, jako určitý „software myslí“. Dle jeho názoru dochází ve skupinách lidí k tzv. kolektivnímu naprogramování myslí, čímž se liší lidé z jedné skupiny od lidí z jiných skupin. Geert Hofstede definoval několik úrovní kultury a zabýval se převážně vztahem mezi národní a organizační kulturou. (Müller et al., 2013)

Úrovně kultury podle Geerta Hofstedeho:

- úroveň národní kultury;
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví;
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci;
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
- úroveň organizační kultury. (Lukášová, 2010)

## 1.2 Pojem organizační kultura

Vzhledem k tomu, že pojem organizační kultura není jednoznačně vymezen, liší se i výklad tohoto pojmu u jednotlivých autorů. Níže je popsáno, jak je na organizační kulturu nahlíženo v české a v anglicky psané odborné literatuře.

V české odborné literatuře se kromě pojmu organizační kultura objevují i pojmy firemní kultura a podniková kultura. Všechny tři zmíněné pojmy mají stejný obsah. Autoři mezi těmito pojmy příliš nerozlišují a často je používají jako synonyma, neboť v České republice je organizační kultura spjata převážně s managementem a řízením podniků. (Lukášová, 2010)

V anglicky psané odborné literatuře čerpá organizační kultura z poznatků ekonomiky, managementu, psychologie a sociologie. Chápána je tedy spíše ve smyslu organizačního chování, proto je pojem *organizational culture* (organizační kultura) používán častěji než pojem *corporate culture* (firemní kultura). (Lukášová, 2010) Kromě toho, pojem *organizational culture* označuje kulturu jakékoliv organizace (ziskové, neziskové, státní atd.), zatímco pojem *corporate culture* se zaměřuje výhradně na firmy generující zisk. (Feigenbaum, 2017)

Organizační kultura může být také vnímána dvěma přístupy:

- 1) Objektivistický přístup klade důraz na projevy organizace, které je možné objektivně zachytit (i zvenčí organizace). Patří sem např. materiální symboly, rituály nebo příběhy. Objektivistický přístup lze charakterizovat slovy: „organizace má kulturu“. Organizační kultura je zde vnímána jako jeden z mnoha aspektů organizace, který může být i účelně utvářen. Cílem je zajistit stabilitu, identifikaci a spojení pracovníků s organizací.
- 2) V interpretativním přístupu zahrnuje organizační kultura veškerou organizační realitu, není proto chápána pouze jako jeden z mnoha aspektů organizace. Interpretativní přístup lze charakterizovat slovy: „organizace je kulturou“. Organizační kultura zde není předem stanovena a určena k pozorování, ale významu nabývá, až při následné interpretaci prostřednictvím jednotlivců. (Hajerová-Müllerová, 2012)

Jak již bylo zmíněno, názory na pojem organizační kultura se různí, proto není možné uvést jednu jasnou a výstižnou definici tohoto pojmu. Následující definice ukazují, jak autoři zabývající se touto problematikou definují organizační kulturu.

- „Způsob, jakým v organizaci něco děláme.“ (Deal & Kennedy, 2000, s. 4, podle Armstrong & Taylor, 2015, s. 164).
- „Kultura organizace vyjadřuje sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného porozumění.“ (Furnham & Gunter, 1993, s. 70-71, podle Armstrong & Taylor, 2015, s. 165).
- „Kultura organizace představuje systém základních předpokladů – vymyšlených, objevených nebo vyvinutých určitou skupinou během učení se tomu, jak se vyrovnat s problémy vnější adaptace a vnitřní integrace – který funguje natolik dobře, aby mohl být považován za platný a mohl sloužit novým členům k tomu, aby si osvojili správný způsob vnímání, myšlení a cítění v souvislosti s těmito problémy.“ (Shein, 1990, s. 110, podle Armstrong & Taylor, 2015, s. 165).
- „Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.“ (Denison, 1990, s. 27, podle Lukášová, 2010, s. 17).
- „Programový způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot.“ (Hall, 1995, s. 19, podle Lukášová, 2010, s. 17).
- „Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování.“ (Gordon, 1991, s. 397, podle Lukášová, 2010, s. 17).
- „Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“ (Brown, 1995, s. 8, podle Lukášová, 2010, s. 18).
- „Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010, s. 18).

### 1.3 Příčiny zkoumání organizační kultury

„Z pohledu managementu a vedení lidí je pravděpodobně nejdůležitější skupinou, u níž manažeři potřebují pochopit a ovlivňovat specifickou kulturu, organizace“ (Müller et al., 2013, s. 18).

Organizační kultura se začala ve větší míře zkoumat na počátku 80. let 20. století. Hlavním důvodem byl ekonomický růst Japonska v druhé polovině 20. století, zvaný též „japonský ekonomický zázrak“. Zejména američtí manažeři chtěli vědět, co za tímto růstem stojí a pokoušeli se aplikovat japonské metody do amerických firem. Brzy ovšem zjistili, že pouhé zavedení japonských postupů nestačí. Metody, které dobře fungovaly v Japonsku, nefungovaly zase tak dobře ve Spojených státech, a proto se američtí manažeři a sociologové začali více zajímat o organizační kulturu. (Lukášová, 2010)

Jednou z příčin úspěchu Japonců je i kultura kaizen. O jejím zavádění se můžeme dočíst v knize Kultura Kaizen, ze které pochází následující úryvek: „Už nestačí jen říci: musíme se zlepšit. Musíme se stát lepšími v procesu zlepšování stejně jako učit ostatní, aby to dělali i oni. Takový přístup si žádá více, než jen ve smyslu kaizen zvyšovat úroveň jednotlivých dovedností, chce to pochopit a překonat největší z překážek neustálého zlepšování: organizační kulturu“ (Miller, Wroblewski, & Villafuerte, 2017, s. 21).

## 2 Složky organizační kultury

Za základní komponenty organizační kultury jsou považovány složky organizační kultury. I zde se autoři rozcházejí a neudávají vždy stejné složky. Nejčastěji uváděné jsou: základní přesvědčení, hodnoty, normy a artefakty.

### 2.1 Základní přesvědčení

Jedná se o předpoklady, které jsou v organizaci považovány za samozřejmé, proto se o nich téměř nikdy nepochybuje. Jejich změna není příliš častá, protože mají velmi pevný základ. Vznikly totiž na základě postupů, které byly několikrát ověřovány a ukázaly se jako funkční. Základní přesvědčení jsou akceptována naprostou většinou členů organizace. Mají vliv na vnímání, myšlení, pocity, chování, rozhodování a stanovování priorit zaměstnanců. (Lukášová, 2010)

Americký psycholog Edgar Schein rozlišuje následující oblasti základních přesvědčení:

- 1) Přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí, která jsou spjata převážně se způsoby plnění stanovených cílů, neboť jejich splnění je naprosto zásadní pro přežití organizace. Popisují také, jak organizace reaguje na vnější prostředí.
- 2) Přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů, která jsou zaměřena převážně na lidi uvnitř organizace, např. zda jsou na pracovišti upřednostňovány formální či neformální vztahy mezi pracovníky, nebo jaké chování skupiny je považováno za správné.
- 3) Hlubší kulturní přesvědčení, která odrážejí prostředí, ve kterém organizace existuje. Patří sem např. podstata času, prostoru, pravdy nebo lidské přirozenosti. Mohou být ovlivněny národní kulturou. (Schein, 2004)

### 2.2 Hodnoty

Hodnotami se označuje to, co jednotlivec (nebo skupina) považuje za správné a důležité. Mohou mít implicitní (nevyjádřený přímo) nebo explicitní (zřetelný) charakter. V organizaci se mohou vyskytovat v následujících oblastech: péče o zaměstnance, schopnosti, konkurenceschopnost, služby zákazníkům, inovace, výkon, kvalita, týmová práce apod. (Armstrong & Taylor, 2015)

Každý člověk je unikátní, a tak nejsou hodnoty u všech lidí stejné. Pro správné fungování firmy je důležité, aby její zaměstnanci měli navzájem podobné hodnoty, neboť to značně usnadňuje spolupráci. Žádoucí je také, aby hodnoty zaměstnanců byly v rovnováze s firemními hodnotami. V situaci, kdy tomu tak není, se zaměstnanci neztotožňují s organizací a svou práci vykonávají pouze pasivně. Nemají motivaci přicházet s novými nápady nebo zvyšovat efektivitu práce a také nechtějí nést odpovědnost za rozhodování. Následující charakteristiky označují úspěšné hodnoty organizační kultury:

- „Zaměstnanci si váží svých vedoucích, akceptují je, jsou vůči nim loajální a totéž očekávají i od nich.“
- „Klima otevřenosti, kdy je vzájemná komunikace každodenní záležitostí a zaměstnanci se neobávají říci vedoucímu kritická slova a projevit oprávněně i nespokojenost.“
- „Zaměstnanci nemají pocit bezmoci, naopak dovedou vhodně využívat možnosti k ovlivnění rozhodování a práce vedení.“
- „Zaměstnanci se většinou cítí spoluodpovědní za rozhodování ve firmě.“ (Dědina & Odcházal, 2007, s. 221)

### **2.3 Normy**

Normy představují nepsaná pravidla, která určují přijatelné chování členů organizace. Neformálně udávají co mají lidé dělat, říkat nebo v co mají věřit. Mohou být předávány ústně nebo vyčteny z reakcí spolupracovníků. Nebývají vyjádřeny písemně, protože kdyby byly, nejednalo by se o normy, ale spíše o zásady nebo postupy. Normy nejsou oficiálně vymáhány, ale jsou vynucovány reakcemi ostatních členů organizace, což vytváří tlak na jejich dodržování. Pokud by někdo normy porušil, lidé by mu přímo či nepřímo dali najevo, že něco není v pořádku. Mezi normy patří např. přístupnost manažerů (zda podřízení mohou vyjádřit svůj názor nebo se rozhodnutí dělají za zavřenými dveřmi) nebo postoj k moci (zda moc závisí na odbornosti a schopnostech nebo na postavení v organizaci). (Armstrong & Taylor, 2015)

### **2.4 Artefakty**

„Artefakty jsou viditelné a hmatatelné aspekty organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí a které jim umožňují pochopit kulturu organizace“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 167).

Slovy „viditelné“ a „hmatatelné“, z výše uvedené definice, není myšleno, že artefakty jsou pouze fyzické předměty. Tato slova spíše odkazují na to, že artefakty jsou snadno identifikovatelné prvky organizační kultury. Mohou být materiální i nemateriální povahy, viz Tabulka 1.

**Tabulka 1: Artefakty**

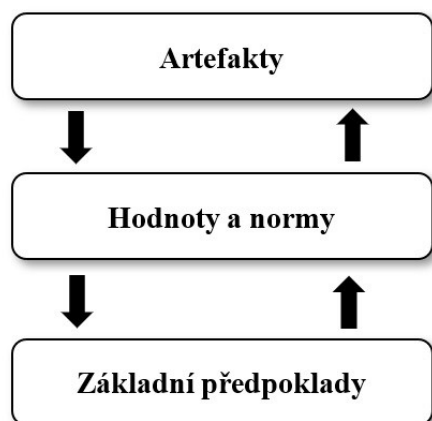
<p>Příklady artefaktů materiální povahy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Architektura budov</li> <li>➤ Materiální vybavení firem</li> <li>➤ Produkty</li> <li>➤ Výroční zprávy</li> <li>➤ Propagační brožury</li> </ul>	<p>Příklady artefaktů nemateriální povahy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizační mluva</li> <li>➤ Historiky</li> <li>➤ Mýty</li> <li>➤ Zvyky</li> <li>➤ Rituály</li> <li>➤ Ceremoniály</li> <li>➤ Hrdinové</li> </ul>
--	--

Zdroj: Lukášová (2010, s. 18), zpracováno autorem, 2022

## 2.5 Scheinův model organizační kultury

Vztahy mezi složkami organizační kultury popsali autoři v nejrůznějších modelech. Jeden z neznámějších je Scheinův model organizační kultury, ze kterého autoři často vycházejí a pouze jej mírně upravují, aby odpovídal jejich představě o organizační kultuře, viz Obrázek 1.

**Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury**



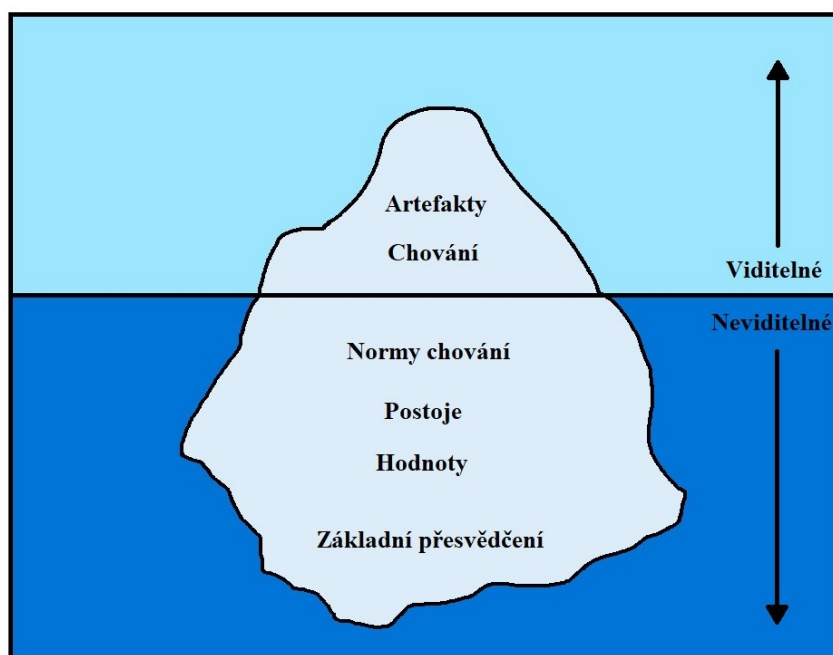
Zdroj: Managementmania.com (2016), zpracováno autorem, 2022

Model vyvinutý, již zmíněným americkým psychologem, Edgarem Scheinem, se skládá ze tří buněk, které představují tři úrovně organizační kultury. Jednotlivé úrovně obsahují

prvky organizační kultury a jsou propojeny šipkami směřujícími nahoru i dolů, což udává provázanost mezi těmito úrovněmi. Čím výše se buňka nachází, tím je daná úroveň jednodušší na identifikaci. V nejnižší umístěné buňce jsou artefakty, neboť se jedná o takové prvky organizační kultury, které může poznat i vnější pozorovatel. V prostřední buňce se nacházejí hodnoty a normy, jež udávají, čemu členové organizace věří, a proč jednají určitým způsobem. Pro vnějšího pozorovatele je tato úroveň obtížně identifikovatelná a pro její poznání by se musel stát členem organizace nebo alespoň, by si musel promluvit s některým z členů. Nejvyšší úroveň obsahuje základní předpoklady. Jedná se o postupy, které zaměstnanci vykonávají automaticky, s naprostou samozřejmostí, takže o nich téměř nikdy nepochybují a nemají potřebu o nich mluvit. Z tohoto důvodu jsou základní předpoklady nejhůře poznatelné. (Schein, 2004)

Ze Scheinova modelu organizační kultury pravděpodobně vychází i tzv. „Kulturní ledovec“, viz Obrázek 2. Tento model rozděluje prvky organizační kultury na dvě části, viz Obrázek 2. Prvky snadno viditelné a poznatelné jsou v horní části ledovce, která vyčnívá nad hladinu. Ve spodní části ledovce se nacházejí obtížněji viditelné prvky a čím hlouběji jsou pod hladinou, tím více jsou skryté. (Lukášová, 2010)

**Obrázek 2:** *Kulturní ledovec*



Zdroj: Lukášová (2010, s. 31), zpracováno autorem, 2022



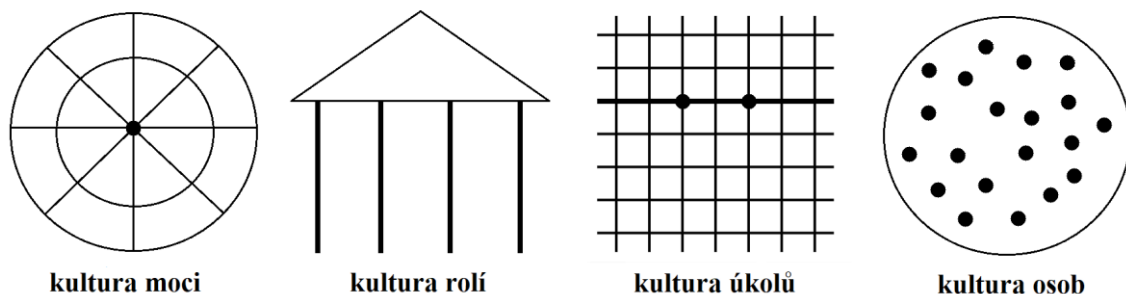
### 3 Typologie organizační kultury

Organizační kultura není vymezena pevnými hranicemi a každý z autorů na ni nahlíží svým vlastním způsobem, proto vzniklo velké množství nejrůznějších typologií organizační kultury. Tyto typologie bývají vázány např. ke struktuře, k vývojové fázi, k chování organizace nebo k prostředí, ve kterém se organizace nachází. Za nejstarší je považována typologie Rogera Harrisona z roku 1972, ze které vychází mnoho dalších autorů např. typologie Charlese Handyho nebo typologie Fonse Trompenaarse.

#### 3.1 Typologie Charlese Handyho

Jednou z nejznámějších je typologie Charlese Handyho, irského spisovatele, zabývajícího se organizačním chováním a managementem. Charles Handy použil stejné čtyři základní typy kultur jako Roger Harrison (kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob) a zaměřil je na organizační strukturu. Svou typologii ještě doplnil jednoduchými piktogramy, pro snadnější pochopení jednotlivých typů, čímž se tato typologie stala velmi populární, viz Obrázek 3.

**Obrázek 3:** *Typologie Charlese Handyho*



Zdroj: Lukášová (2010, s. 100), zpracováno autorem, 2022

**Kultura moci** je znázorněna pomocí pavučiny. Nazývá se kultura moci, protože veškerou moc má jedinec nebo skupina v centru organizace. Pro tuto kulturu je typický malý počet pravidel a málo byrokracie, neboť pro správné fungování organizace jsou zde důležité hlavně vzájemná důvěra a komunikace. Rozhodnutí jsou utvářena spíše na základě vlivu a politických schopností, než na základě formálních procedur a racionálních úvah. Pracovníci v této organizaci jsou hodnoceni podle dosažených výsledků, ale většinou se nezkoumá, jakým způsobem bylo těchto výsledků dosaženo, což může vyústit v negativní důsledky. Výhodou této kultury je rychlá reakce na nepředvídatelné situace,

protože rozhoduje vždy pouze malá skupina lidí z centra organizace. Hlavní slabinou této kultury je právě fakt, že naprostá většina rozhodnutí závisí na lidech z centra organizace. Pokud tito lidé budou činit špatná rozhodnutí, nebude moci celá organizace prosperovat. Problémy mohou přijít také s růstem organizace, kdy pro vedení může být stále náročnější udržet kontrolu nad všemi vykonávanými aktivitami v organizaci. Mezi příklady kultury moci patří nejčastěji rodinné podniky nebo malé začínající organizace. (Lukášová, 2010)

**Kultura rolí** je znázorněna pomocí řeckého chrámu, složeného z pilířů (jednotlivé útvary organizace), které podpírají trojúhelníkový štít (management organizace). Jedná se o hierarchickou organizační strukturu. Síla této kultury vychází především z pilířů chrámu, protože kdyby tyto pilíře nebyly stabilní, celý chrám by se zhroutil. Kultura rolí je založena na jasných pravidlech, postupech a normách. Zakládá si především na logice a racionalitě (na rozdíl od kultury moci). Úspěšná je hlavně ve stabilním a předvídatelném prostředí. Hlavní nevýhodou kultury rolí je pomalé odhalování a reagování na změny. S tímto typem kultury je možné se nejčastěji setkat ve velkých organizacích, státní správě či armádě. (Lukášová, 2010)

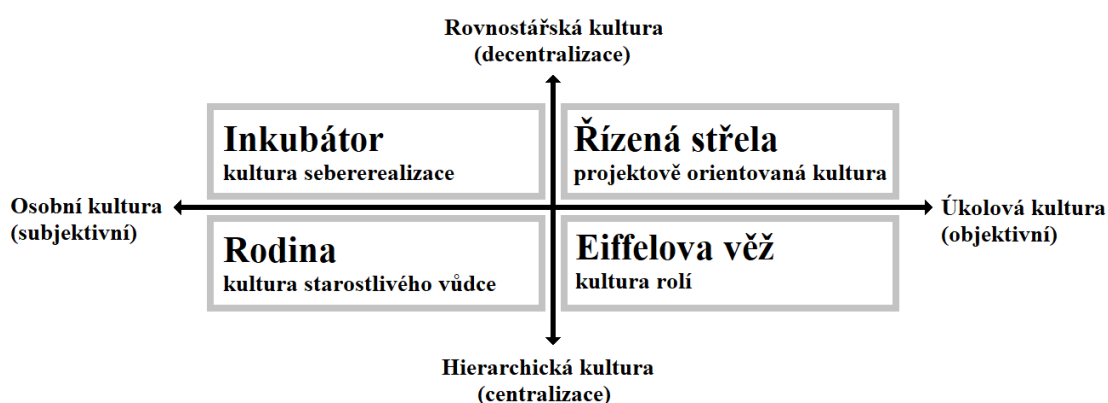
**Kultura úkolů** bývá vyjádřena pomocí sítě nebo matice. Průsečíky vláken sítě vyjadřují pravomoci jednotlivých zaměstnanců, které jsou založené více na odborných znalostech a schopnostech, než na postavení v organizaci. Tato kultura je zaměřena na splnění úkolů nebo projektů, proto jde o kulturu orientovanou primárně na dosažení výsledků. Tým, který na úkolech pracuje musí být poskládan z vhodných lidí. Hlavními výhodami kultury úkolů jsou rychlost práce a pružnost. Organizační struktura v této kultuře je spíše maticová, ovšem objeví-li se nějaký problém (např. nedostatek zdrojů), může se stát, že management začne organizaci řídit z centra. Kultura úkolů se často používá např. v projektových organizacích. (Lukášová, 2010)

**Kultura osob** je zobrazena jako shluk teček v kruhu. V této kultuře nemá nikdo dominantní postavení. Všechny tečky, vyjadřující jednotlivé členy organizace, jsou proto volně rozmístěny v kruhu, který představuje danou organizaci. V případě potřeby, slouží jako základ moci odborné znalosti jedince. Kultura osob vzniká např. ve volných seskupeních odborníků, kdy se několik jedinců rozhodne spojit dohromady, neboť toto spojení jim přináší určité výhody. Přestože jsou tito lidé součástí jedné organizace, každý z nich pracuje na své vlastní práci, neboť kultura osob je zaměřena na samotného člověka, nikoliv na celou organizaci nebo úkol. (Lukášová, 2010)

### 3.2 Typologie Fonse Trompenaarse

Na typologii Charlese Handyho navázal svojí typologií Fons Trompenaars, nizozemský spisovatel, zbývající se organizační kulturou a managementem. Fons Trompenaars také používá čtyři typy kultur, ale vymyslel pro ně vlastní názvy (Eiffelova věž, Rodina, Inkubátor, Řízená střela). Jednotlivé typy jsou rozděleny pomocí kříže, který udává, zda je daná kultura centralizovaná nebo decentralizovaná a zda je subjektivní nebo objektivní, viz Obrázek 4.

Obrázek 4: Typologie Fonse Trompenaarse



Zdroj: Müller, et al. (2013, s. 127), zpracováno autorem, 2022

**Eiffelova věž** představuje hierarchickou a úkolovou kulturu. Důraz je kladen na pozici člověka v organizaci. Rozhodnutí jsou zde prováděna na základě jasně stanovených pravidel, norem a směrnic. Subjektivním názorům se nepřikládá velká váha. Výhodami kultury Eiffelovy věže jsou předvídatelnost a nízká míra nejistoty. Tento typ kultury funguje nejlépe ve stabilním a neměnném prostředí. Vztahy mezi členy organizace bývají většinou čistě pracovní, neboť je zde silná orientace na splnění daných úkolů. Nevýhodou kultury Eiffelovy věže může být nepružnost, jelikož formální postupy, kterými se tato kultura řídí, jsou udávány shora a jejich schválení zabere nějaký čas. Typickým příkladem této kultury jsou úřady. (Müller, et al., 2013)

**Rodina** představuje hierarchickou a osobní kulturu. Název Rodina vznikl od faktu, že v kultuře tohoto typu často pracují členové jedné rodiny, ale není to pravidlem. Může fungovat i mezi lidmi, kteří nemají žádné příbuzenské vztahy. Dominantní postavení zde má jedinec, tzv. „otec rodiny“ nebo „šéf rodiny“, jenž má hlavní slovo v rozhodování. Jeho názory většinou nebývají zpochybňovány. Jedná se o velmi pružnou kulturu,

schopnou přizpůsobovat se nečekaným změnám, právě díky intuitivnímu rozhodování. Tento typ kultury je subjektivní, neboť moc je založena spíše na dobrých vztazích se šéfem, než na dovednostech nebo pozici v organizaci. Snaha udělat si dobré jméno u šéfa může vyústit v to, že někteří členové organizace budou lhát nebo zamlčovat pravdu. Budou tak jednat jen proto, aby neklesli v očích šéfa, což může mít negativní následky. Kultura Rodiny funguje dobře ve stabilním a známém prostředí. Pokud by však organizace chtěla působit i na méně stabilních trzích, mohla by tato kultura být značnou překážkou. Příkladem této kultury může být menší pekařství, které působí na malém trhu, zná své zákazníky a je přímo řízeno majitelem. (Müller, et al., 2013)

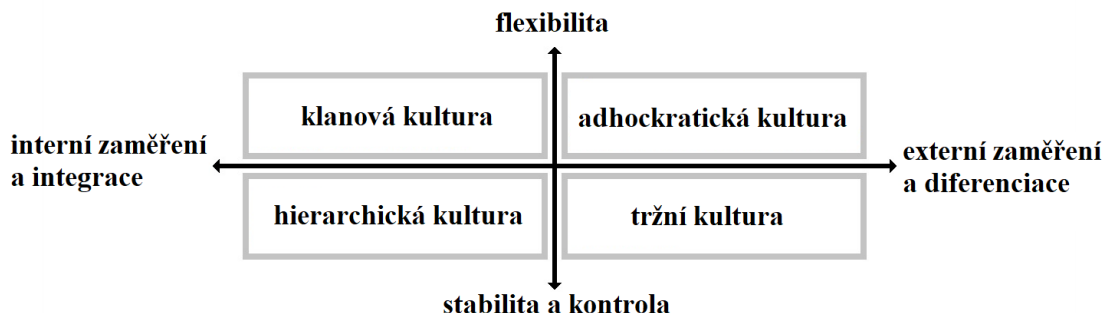
**Inkubátor** vyjadřuje rovnostářskou a osobní kulturu. Tato kultura je zaměřena více na vztahy než na úkoly. Vzniká většinou v organizacích vytvořených za účelem sdílení společného zájmu nebo koníčku. Posláním tohoto typu kultury je hlavně seberealizace jedince. Kultura Inkubátoru se vyznačuje velkou mírou kreativity. Problémy však mohou být způsobeny právě volností a nejednotností při plnění cílů. Jelikož je organizace založena na dobrých vztazích, může se rozpadnout, pokud se její členové pohádají. Dalším důvodem rozpadu může být ztráta společného zájmu členů organizace. Příkladem kultury Inkubátoru mohou být hudební skupiny. (Müller, et al., 2013)

**Řízená střela** vyjadřuje rovnostářskou a úkolovou kulturu. Tato kultura se může vyskytovat např. v týmu, který pracuje na nějakém úkolu. Od toho vznikl i její název Řízená střela, neboli orientace na určitý cíl. Silou, která pohání tým, je společná odpovědnost členů za dosažení požadovaného výsledku. Před mocí pozici zde mají přednost moc osobní, odborná nebo informační. Pro správné fungování této kultury je důležité, aby členové týmu měli dobře vyvinuté interpersonální a týmové dovednosti. Mezi další požadavky na členy týmu patří tolerance k nejistotě a nadhled, pomocí kterého by měli být schopni vnímat organizaci jako celek. Hlavní výhodou kultury Řízené střely je právě orientace na výsledek. Problémy mohou nastat, pokud v týmu začnou vznikat konflikty. V takovém případě se může stát, že kultura Řízené střely začne směřovat spíše ke kultuře Rodiny nebo kultuře Eiffelovy věže. (Müller, et al., 2013)

### 3.3 Typologie Roberta E. Quinna a jeho spolupracovníků

Typologie, kterou vyvinul Robert E. Quinn, zkoumá vliv prostředí na členy organizace. Tvoří ji čtyři typy kultur – klanová, hierarchická, adhokratická a tržní, viz Obrázek 5.

Obrázek 5: Typologie Camerona a Quinna



Zdroj: Lukášová (2010, s. 108), zpracováno autorem, 2022

**Klanová kultura** je charakterizována interním zaměřením a flexibilitou. Typické je přátelské pracovní prostředí rodinného typu, týmové myšlení, společně sdílené cíle a hodnoty. Vedoucí pracovníci zde vystupují spíše v roli rodičů než formálně nadřízených. Vysoká oddanost organizaci, morálka a společné tradice motivují jednotlivé členy ke spolupráci a úspěchu. Organizace klade důraz na týmovou spolupráci, shodu a spolupodílení se na řešení úkolů. (Quinnassociation.com, 2022)

**Hierarchická kultura** představuje stabilní a efektivní kulturu, založenou na postupech a předpisech. Pracovní prostředí je vysoce formalizované a strukturované. Tato kultura vyhovuje lidem, kteří mají rádi přehlednost a jistotu. Hlavním cílem je zajistit plynulý chod organizace. (Quinnassociation.com, 2022)

**Tržní kultura** je zaměřena výhradně na splnění práce. Členové organizace jsou orientováni především na dosahování výsledků. Prostředí organizace s touto kulturou je silně konkurenční. Důležitými prvky, na které je kladen důraz, jsou reputace a úspěch. (Quinnassociation.com, 2022)

**Adhokratická kultura** podporuje individuální iniciativu a svobodu. Prostředí organizace, která má adhokratickou kulturu, je dynamické a kreativní. Lidé se nebojí nejistoty. Na lídry je v této kultuře nahlíženo jako na inovátory, kteří jsou ochotni přijímat rizika. Důraz je kladen na stanovování trendů. Dlouhodobým cílem organizace s touto kulturou je růst a získávání nových zdrojů. (Quinnassociation.com, 2022)

## **4 Diagnostika a formování organizační kultury**

K diagnostice organizační kultury jsou používány kvalitativní nebo kvantitativní metody.

### **4.1 Kvalitativní metody diagnostiky**

Kvalitativní metody jsou takové metody diagnostiky organizační kultury, které se neřídí normovanými postupy. Váhu informacím získaným pomocí těchto metod přikládá osoba, která diagnostiku provádí. Mezi kvalitativní metody patří např. pozorování, rozhovor nebo analýza dokumentů. Pokud by se při sběru informací pomocí těchto metod postupovalo podle určitých norem nebo předem stanovených postupů, už by se nejednalo o metody kvalitativní, ale o metody kvantitativní. (Lukášová, 2010)

### **4.2 Kvantitativní metody diagnostiky**

Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury jsou metody, ve kterých má výzkumník předem stanoveny informace, které chce od respondentů získat. Výhodou těchto metod je, že se dají opakovat, snadněji se vyhodnocují a jejich výsledky se dají porovnávat s jinými organizacemi. Mezi kvantitativní metody patří např. dotazníky, pozorování nebo strukturovaný rozhovor. Pozorováním, ve smyslu kvantitativních metod, je myšleno takové pozorování, které má předem stanovené parametry. Výzkumník tomu co pozoruje nepřikládá žádnou váhu, pouze objektivně zachycuje skutečnost. Dotazníky jsou jednou z nejpoužívanějších metod diagnostiky organizační kultury. Výhodou dotazníků je možnost porovnání odpovědí jednotlivých respondentů, kteří většinou odpovídají na stejnou sadu otázek. Tyto otázky mohou být uzavřené, kdy respondent vybírá z pevně stanoveného počtu odpovědí nebo otevřené, kde je požadována vlastní formulace odpovědi. (Lukášová, 2010)

### **4.3 Formování organizační kultury**

Organizační kultura se formuje během celého vývoje organizace. Vyvíjí se jednak samostatně a zároveň také působením vnitřních a vnějších vlivů. Tvoří ji manažeři, s jejichž chováním se lidé v průběhu řešení problémů ztotožňují. Dále se kultura utváří vlivem důležitých událostí, které jsou zdrojem ponaučení pro zaměstnance a ovlivňují jejich další chování. Kulturu formuje rovněž prostředí a vztahy mezi zaměstnanci. Cílem organizace je, aby na pracovišti panovaly pozitivní vztahy mezi zaměstnanci,

což vede k rychlejšímu a úspěšnějšímu řešení společných úkolů. (Armstrong & Taylor, 2015) Tvorba organizační kultury je dlouhodobým procesem. Změny nelze dosáhnout provedením jen několika dílčích opatření. Management organizace musí dlouhodobě a systematicky pracovat na řízení, rozvoji a změnách organizační kultury. (Lukášová, 2010)

#### **4.4 Změna organizační kultury**

Organizační kultura je považována za jeden z nejstabilnějších systémů v organizaci. U kultury je však také možné zaznamenat postupný vývoj a formování, v důsledku tlaků okolního prostředí. Ke změnám kultury může docházet spontánně nebo záměrně (řízeně). Spontánní změny přicházejí v průběhu času pozvolna a nepozorovaně, např. kopírují vývoj národní kultury, mění se v souvislosti se stárnutím a změnou velikosti organizace nebo reagují na krizové situace v nichž se organizace ocitla. Vliv na organizační kulturu může mít též změna managementu. Lidé v organizaci postupně přizpůsobují své chování, hodnoty a normy takovým stylem, který považují za vyhovující. Řízená změna kultury představuje aktivní přístup ze strany managementu, spočívající v postupné realizaci úprav a změn. Jedná se o složitý a náročný manažerský úkol, začínající vyhodnocením stávajícího stavu a zformováním těch oblastí kultury, které je nutné změnit. Důležité je správné vymezení cílů, kterých má být změnou kultury dosaženo. Následuje určení kroků, vedoucích k realizaci těchto změn, včetně změn v nastavení systémů, např. organizování práce nebo odměňování. (Müller, et al., 2013)

#### **4.5 Funkce organizační kultury**

Organizační kultura snižuje konflikty v organizaci, napomáhá jednotnému vnímání problémů a překážek, podporuje spolupráci a stmeluje zaměstnance. Zabezpečuje společné vnímání cílů, základních hodnot a norem chování. Přispívá také k dosažení požadovaného chování a disciplíny zaměstnanců. Organizační kultura ovlivňuje pracovní spokojenost, pohodu zaměstnanců a snižuje jejich obavy a nejistotu. Zároveň se stává výrazným zdrojem motivace pro pracovníky, kteří díky tomu považují sami sebe za důležitou součást organizace a ztotožňují se s jejími cíli. (Lukášová, 2010)

Existují dvě základní funkce organizační kultury – vnější a vnitřní. Rozdíl mezi nimi je zejména v jejich zaměření. Vnější funkce zahrnuje způsob, jakým se organizace přizpůsobuje změnám ve svém okolí, např. jak rychle dokáže reagovat na změněnou

situaci na trhu. Může dojít k tomu, že při zavádění adaptačních kroků manažeři narazí na překážku v podobě nepříznivě orientované organizační kultury. Do vnější funkce patří také způsob, jakým se organizace prezentuje a jak je okolím vnímána. Vnitřní funkce zahrnuje způsob integrace uvnitř organizace. Udává, jak dobře jsou přijímány nové technologické postupy či noví zaměstnanci. Vnitřní funkce také zkoumá, zda je firemní strategie v souladu s organizační kulturou. Pokud by tomu tak nebylo, mohly by vzniknout problémy při realizaci dané strategie. (Pfeifer & Umlaufová, 1993)

#### **4.6 Síla organizační kultury**

Síla organizační kultury určuje, jak jsou hodnoty, normy, názory a postoje v organizaci přijímány. Silná kultura ulehčuje komunikaci a snižuje konflikty v organizaci. Rozhodnutí jsou přijímána a realizována rychleji, klesá potřeba kontroly, zvyšuje se motivace, což přispívá ke zlepšení koordinace práce. Nevýhodou silné organizační kultury je uzavřenost vůči změnám a tendence držet se starých osvědčených způsobů. Lidé uvnitř organizace nutnost těchto změn často nechápou a odmítají se jimi řídit. Důležitou roli zde hrají manažeři, jejichž úkolem je jasně stanovit strategický plán, motivovat zaměstnance, zlepšit komunikaci, podporovat týmovou spolupráci, vhodně nastavit systém odměňování a dalšího vzdělávání zaměstnanců. (Dědina & Odcházal, 2007)



## 5 Charakteristika společnosti

### 5.1 Historie společnosti

Pro zpracování bakalářské práce jsem si zvolil společnost Elanor a.s. (dále též „společnost“), která byla založena v roce 1991, původně jako společnost s ručením omezeným. Na akciovou společnost byla transformována v roce 2020. Své sídlo má v Praze 4, Jemnická 1138/1. Do obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze, byla společnost zapsána pod spisovou značkou B 25583. Předmětem podnikání je činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Statutární orgán tvoří jednočlenné představenstvo. Za společnost jedná člen představenstva samostatně. Dozorčí rada je jedenáctičlenná a je složená z předsedy, místopředsedy a devíti členů dozorčí rady. Jediným akcionářem je Elanor Europe SE, se sídlem v Praze 4, Jemnická 1138/1. Základní kapitál činí 54 700 000 Kč. Z toho 47 ks tvoří kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě, ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč. Dalších 5 ks tvoří kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě, ve jmenovité hodnotě 10 000 000 Kč. (Obchodní rejstřík, 2022a)

Společnost založili lidé, kteří se dříve pohybovali v oblasti velkých výpočetních center, zabývajících se zpracováním dat. V době nastupujícího rozvoje osobních počítačů objevili mezeru na trhu, neboť řada firem si chtěla vést personální evidenci a zpracovávat mzdy sama. Tato agenda byla do té doby zpracovávána centrálně na sálových počítačích. Vznikla proto první softwarová aplikace zaměřená na lidské zdroje, která dostala název PMSV (Práce, mzdy a sociální věci). Tento software se velmi rychle rozšířil do řady oborů. Zakladatelé společnosti se však v roce v 1992 názorově rozešli a vznikla nová společnost A.S.E.I. (Automatizované systémy ekonomických informací). Tato společnost se na řadu let stala velkým konkurentem společnosti Elanor spol. s r.o. Společnost A.S.E.I. působila v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, finančního trhu a školství. Společnost Elanor spol. s r.o. se pohybovala převážně v oborech průmyslové výroby a služeb. Tato nepsaná dohoda o rozdělení působnosti na trhu platila až do konce 90. let. V následujících letech si již obě společnosti začaly vzájemně konkurovat a působit v podobných oborech. (Obchodní rejstřík, 2022b)

Společnost založila v roce 1996 svoji první zahraniční pobočku v Bratislavě, nazvanou Elanor Slovakia. V roce 1998 byla uvedena na trh moderní modulární desktopová aplikace, která později získala název Elanor Global. Tato aplikace, zaměřená na práci v oblasti lidských zdrojů, byla na trhu úspěšná více než 20 let. V roce 2000 společnost přešla pod švédskou společnost IFS. V tomtéž roce se podařilo realizovat myšlenku, která vznikla na konci devadesátých let, a to nabídnout klientům také externí zpracování mezd (mzdový outsourcing). V této oblasti se stala společnost Elanor spol. s r.o. jednou z nejúspěšnějších na českém trhu. V roce 2004 společnost zahájila vývoj nové aplikace s názvem Elanor Global Java Edition (EGJE), která postupně nahrazovala stávající aplikaci Elanor Global. Výhodou nové aplikace byl zejména její vyšší uživatelský komfort. V této době společnost Elanor spol. s r.o. vystoupila ze švédské společnosti IFS, která se již nadále nechtěla věnovat oblasti lidských zdrojů, ale plně se soustředila na systémy ERP (Enterprise Resource Planning). V následujících letech se společnost začala postupně rozrůstat. V roce 2006 byla založena pobočka Elanor Poland v Katovicích a pobočka v Rusku. Pobočky v Maďarsku a Rumunsku byly otevřeny v roce 2007 a pobočka v Bulharsku v roce 2008. Tím bylo zahájeno dlouho plánované rozšiřování společnosti na trhy střední a východní Evropy. V roce 2009 obdržela společnost certifikát systému kvality dle normy ISO 9001. Během roku 2010 proběhla fúze se společností A.S.E.I., čímž vznikl jeden velký podnikatelský subjekt. V roce 2011 byla otevřena pobočka v Srbsku. Přelomovým rokem v historii byl rok 2017, v němž ze společnosti odešel poslední z jejích zakladatelů. V tomto roce byla také založena pobočka Elanor Ukraine. (Obchodní rejstřík, 2022b)

## 5.2 Produkty společnosti

Společnost působí na trhu více než 25 let. Za dobu své existence se zařadila mezi nejdůležitější dodavatele informačních systémů pro oblast lidských zdrojů a mzdový outsourcing v regionu střední a východní Evropy. Společnost svůj úspěch staví především na spolehlivých a dlouhotrvajících vztazích mezi zákazníky a zaměstnanci. Společnost svým zákazníkům v České republice a na Slovensku nabízí:

- **Externí zpracování mezd (outsourcing)** – služba je určena pro klienty, kteří vyžadují, aby jejich mzdová data byla anonymizována a současně služba odpovídala platným právním předpisům v mzdové oblasti. Tuto službu mají zákazníci možnost využívat již řadu let. Společnost poskytuje službu svým zákazníkům prostřednictvím

vlastního softwaru EGJE. Mezi dílčí činnosti mzdového outsourcingu patří: personální a mzdová evidence, roční zúčtování daně z příjmu pro zaměstnance, služby po mzdovém zpracování, komunikace se třetími stranami, konzultace a poradenství, správa a údržba informačního systému.

- **Personální outsourcing** – služba poskytuje celkovou správu lidských zdrojů. Patří sem např. zpracování nástupů, výstupů a dalších změn v pracovním poměru; příprava pracovních-právní dokumentace související se vznikem, změnou a ukončením pracovního poměru; legislativní správnost; komunikace se zaměstnanci a subdodavatelem. Zákazníci mohou také využít poradenství v oblasti správy lidských zdrojů.
- **Mzdový a personální software EGJE** – společnost vytvořila a neustále zdokonaluje vlastní systém na správu lidských zdrojů EGJE (Elanor Global Java Edition). Jedná se o jedinečný a ucelený informační systém pro vedení mzdové, personální a docházkové agendy. Tento systém je určen především pro středně velké a velké společnosti, které působí v nejrůznějších oborech činnosti.
- **EGJE Cloud + Human Resources (HR) portál** – v případě, že se klient nechce sám starat o personální a mzdový software EGJE, může využít službu EGJE Cloud + HR portál. Díky této službě může klient využívat vzdálený online přístup k personálním a mzdovým datům v systému EGJE prostřednictvím zařízení s internetovým prohlížečem.
- **Elanor Service Portal (ESP)** – představuje online komunikační prostředek mezi společnostmi a jejich klienty. Umožňuje elektronické předávání dat, plní funkci helpdesku, poskytuje klientům podporu a pomáhá jim se orientovat v systému zpracování mezd. Vstupy a výstupy jsou zasílány bez nutnosti použití hesel, přístup k údajům je umožněn pouze určitým osobám, čímž je zamezeno zneužití dat ze strany neoprávněných osob. (Obchodní rejstřík, 2022b)

### 5.3 Vnější prostředí společnosti

„Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit.

Okolí podniku ho nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobů jejich dosahování.“ (Synek & Kislingerová, 2015, s. 15).

Informace pro zpracování kapitoly, týkající se vnějšího prostředí společnosti Elanor a.s., byly autorem získány od zaměstnanců společnosti a ze zdrojů citovaných v textu.

**Geografické prostředí** – společnost má sídlo a centrálu v Praze a pobočky v krajských městech Plzeň, České Budějovice, Brno, Ostrava a ve městě Most. Tyto pobočky rovnoměrně pokrývají celé území republiky. Výhodou umístění pracovišť ve velkých městech je snadná dopravní dostupnost, díky blízkosti dálničních a železničních koridorů. V případě pracoviště v Praze, též přítomnost mezinárodního letiště, neboť společnost se orientuje na trhy ve střední a východní Evropě. Další výhodou umístění ve velkých městech je dostatek pracovních sil a možnost snadněji získat absolventy středních a vysokých škol.

**Sociální prostředí** – společnost dlouhodobě pracuje na budování dobrých vztahů se zákazníky. Zohledňuje jejich požadavky a zaměřuje se na budování dobrého jména společnosti. Preferuje kvalitní vztahy mezi zákazníky a zaměstnanci, což zohledňuje ve své personální politice. Výběr kvalifikovaných zaměstnanců a jejich odpovídající ohodnocení patří k jedné z priorit společnosti. Vzhledem tomu, že v současné době je nízká míra nezaměstnanosti, je obtížnější na trhu práce nalézt kvalifikované zaměstnance.

**Ekonomické prostředí** – jedním z ekonomických faktorů, na který musí společnost reagovat je vysoká míra inflace. Její nárůst se začal výrazně projevovat již na podzim roku 2021. Na základě údajů z Českého statistického úřadu dosáhla inflace v měsíci březnu roku 2022 hodnoty 12,7 %. (Český statistický úřad, 2022) Vzhledem k tomu, že společnost působí ve velké míře také v zahraničí, musí pravidelně sledovat změny měnových kurzů. Dalším ekonomickým faktorem, který v poslední době ovlivňuje hospodaření společnosti, je růst cen pohonných hmot, energií a spotřebního materiálu.

**Ekologické prostředí** – společnost se řídí zásadami státní politiky ochrany životního prostředí. Dodržuje právní předpisy v této oblasti. Svoji činnost se snaží realizovat způsobem, který splňuje požadavky kontrolních orgánů. Na pracovištích je kladen důraz na úsporu energií, využívání recyklovaných materiálů a třídění odpadu. Společnost se ekologickým chováním snaží přispívat k udržitelnému rozvoji planety.

**Technologické prostředí** – společnost se řadí mezi přední poskytovatele služeb v oblasti lidských zdrojů, mzdového softwaru a doprovodných služeb. Vzhledem k rychlým změnám v tomto odvětví je nucena neustále zdokonalovat vlastní produkty a služby, např. mzdový a personální software EGJE. Společnost ke své činnosti využívá moderní výpočetní techniku a sleduje trendy v oblasti informačních technologií. Přizpůsobuje se rychlým změnám v této oblasti, sleduje kroky konkurence a reaguje na požadavky zákazníků.

**Zákazníci společnosti** – společnost se snaží svým zákazníkům nabízet kvalitní produkty a služby, které jsou pro ně bezpečné a spolehlivé. Usiluje o neustálé zvyšování spokojenosti stávajících zákazníků a dbá na zpětnou vazbu. Prostřednictvím zavádění nových produktů se snaží získávat další odběratele. V roce 2020 měla společnost celkem 927 zákazníků, přičemž 93 % tvořil soukromý sektor a 7 % státní správa, samospráva, státní/polostátní firmy. Příjmy společnosti byly tvořeny ze 67 % z outsourcingu a 33 % z prodeje softwaru. (Obchodní rejstřík, 2022b)

## 5.4 Vnitřní prostředí společnosti

„Každá organizace současně disponuje vnitřními možnostmi, pomocí kterých dosahuje stanovených cílů a pomocí nichž je rovněž limitována, ale je limitován i její účel, ke kterému je předurčena.“ (Dědina & Odcházal, 2007, s. 18)

Informace pro zpracování kapitoly, týkající se vnitřního prostředí společnosti Elanor a.s., byly autorem získány od zaměstnanců společnosti a ze zdrojů citovaných v textu.

**Zaměstnanci společnosti** – na každém pracovišti působí manažer týmu, popř. vedoucí týmu, seniorní a juniorští mzdoví účetní. V Praze a Plzni navíc pracují zaměstnanci z týmu vstupů/výstupů. K jejich hlavním činnostem patří zpracování vstupních souborů zákazníků, komunikace se zdravotními pojišťovnami a Českou správou sociálního zabezpečení. Zaměstnanci zároveň zajišťují včasné a kvalitní dodání výplatních lístků zákazníkům. Kromě výše uvedených zaměstnanců, ve společnosti působí ještě tým složený z metodika zpracování a databázových specialistů. K 31.12.2020 měla společnost 247 zaměstnanců (148 v Česku, 7 v Polsku, 30 na Slovensku, 10 v Maďarsku, 9 v Rumunsku, 8 v Bulharsku, 15 v Rusku, 9 v Srbsku, 11 na Ukrajině). Podíl žen, pracujících ve společnosti, činil 62 % a mužů 38 %. (Obchodní rejstřík, 2022b) Základní principy chování zaměstnanců jsou uvedeny v Etickém kodexu. (Elanor.cz, 2022)

**Management společnosti** – manažeři se nacházejí v sídle společnosti, na každé pobočce v krajských městech a ve městě Most. Úkolem manažerů je plánovat a koordinovat činnosti společnosti, provádět důležitá rozhodnutí, motivovat zaměstnance, přidělovat jim úkoly a kontrolovat jejich plnění. K manažerským povinnostem patří také pořádání pravidelných porad se zaměstnanci, popř. pracovními týmy. Hlavním úkolem všech manažerů je naplňovat strategii společnosti.

**Marketing společnosti** – snahou společnosti je zlepšit dlouhotrvající nedostatky v oblasti marketingu. V roce 2021 se proto rozhodla nastavit jednotnou profesionální marketingovou strategii a postupně ji zavádět do praxe. Došlo ke sjednocení řízení marketingových služeb a jejich soustředění do jednoho centra. Společnost vytvořila nové internetové stránky, propagační materiály, videa a připravila několik webinářů. Zároveň změnila design svých služebních vozidel. (Obchodní rejstřík, 2022b)

**Organizační struktura společnosti** – v čele společnosti Elanor a.s. stojí výkonný ředitel. Nižší úroveň tvoří interní audit a představitel managementu pro bezpečnost informací. Na třetí úrovni se nachází administrativní podpora a na čtvrté pak ředitel, který se zabývá obchodními plány a marketingovými strategiemi. Pátá úroveň je tvořena řediteli jednotlivých divizí a manažery sekcí, pod něž spadají zaměstnanci jednotlivých pracovišť. (Obchodní rejstřík, 2022b)

**Ekonomické výsledky společnosti** - v letech 2018 a 2019 byla společnost ve ztrátě. V roce 2020 zaznamenala ekonomický růst. Výsledek hospodaření před zdaněním činil 15 319 000 Kč. V roce 2018 měla společnost obrát 228 050 416 Kč. V následujícím roce se obrát zvýšil na 256 801 184 Kč a v roce 2020 dosáhl 282 326 368 Kč. (Obchodní rejstřík, 2022b) Podle Českého statistického úřadu patří činnosti společnosti Elanor a.s. do CZ-NACE 69 – Právní a účetnické činnosti. Autorem bakalářské práce byly provedeny níže uvedené výpočty, pomocí dat získaných z Obchodního rejstříku. (Obchodní rejstřík, 2022b). Porovnána byla data ze tří po sobě jdoucích let. Hodnoty jsou uvedeny tis. Kč.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100$$

$$2018: \frac{-22\,287}{94\,800} * 100 = -23,51 \%$$

$$2019: \frac{-49\,645}{48\,649} * 100 = -101,68 \%$$

$$2020: \frac{15\,319}{60\,577} * 100 = 25,29 \%$$

Rentabilita vlastního kapitálu udává, jak účinně je ve společnosti zhodnocován vlastní kapitál. Společnost Elanor a.s. měla v letech 2018 a 2019 ukazatel ROE záporný, což ukazuje, že společnost nedokázala generovat zisk z vlastního kapitálu. V roce 2020 zažila společnost ekonomický růst a 25,29 % vlastního kapitálu společnosti bylo efektivně zhodnoceno. Podle CZ-NACE 69 byl v roce 2018 průměr v odvětví 7,98 % a v roce 2019 byl průměr 11,26 %. Společnost Elanor a.s. se k těmto průměrům nepřiblížila. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2022)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$2018: \frac{153\,765}{116\,235} = 1,32$$

$$2019: \frac{131\,752}{120\,255} = 1,10$$

$$2020: \frac{126\,241}{136\,573} = 0,92$$

Běžná likvidita určuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5-2,5. Nejblíže tomuto rozmezí byla společnost Elanor a.s. v roce 2018. V následujících letech měl tento ukazatel klesající trend. V roce 2018 byl podle CZ-NACE 69 průměr v odvětví 4,28 a v roce 2019 byl průměr 1,78. Společnost Elanor a.s. se v roce 2018 neblížila průměru v odvětví, ale blížila se intervalu doporučených hodnot. V roce 2019 společnost mírně zaostávala za průměrem v odvětví, který již byl v intervalu doporučených hodnot. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2022)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$2018: \frac{70\,150}{116\,235} = 0,60$$

$$2019: \frac{80\,131}{120\,255} = 0,67$$

$$2020: \frac{83\,375}{136\,573} = 0,61$$

Okamžitá likvidita udává, zda je společnost schopna splatit své krátkodobé závazky okamžitě. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2-0,5. Hodnoty ukazatele okamžité likvidity společnosti Elanor a.s. byly ve všech třech sledovaných letech vždy vyšší než 0,5. To značí, že si společnost nechává dostatek finančních prostředků na okamžité splacení krátkodobých závazků. Podle doporučených hodnot by byl pro společnost

dostačující i nižší finanční majetek. V roce 2018 byl podle CZ-NACE 69 průměr v odvětví 2,75 a v roce 2019 byl průměr 1,17. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2022)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$2018: \frac{137\,978}{215\,156} = 0,64$$

$$2019: \frac{162\,031}{196\,397} = 0,83$$

$$2020: \frac{190\,841}{200\,452} = 0,95$$

Obrat aktiv určuje, jak se ve společnosti zhodnocují aktiva z provozní činnosti, bez ohledu na zdroje jejich krytí. Doporučovaná hodnota obratu aktiv je větší než 1. Obecně však platí, že čím větší je tato hodnota, tím lépe. Obrat aktiv společnosti Elanor a.s. byl ve všech třech sledovaných letech nižší než 1, ale hodnoty mají rostoucí trend. V roce 2019 byla hodnota tohoto ukazatele už 0,95. Společnost se postupně blíží doporučeným hodnotám.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

$$2018: \frac{94\,800}{215\,156} = 44,06 \%$$

$$2019: \frac{48\,649}{196\,397} = 24,77 \%$$

$$2020: \frac{60\,577}{200\,452} = 30,22 \%$$

Koeficient samofinancování určuje, do jaké míry je společnost schopna z vlastních zdrojů pokrýt své potřeby. Tento ukazatel se používá k vyjádření samostatnosti a finanční stability společnosti. Ze tří sledovaných období byla hodnota tohoto ukazatele nejnižší v roce 2019, kdy společnost dokázala pokrýt pouze čtvrtinu celkových aktiv z vlastních zdrojů. Podle CZ-NACE 69 byl v roce 2018 průměr v odvětví 51,20 % a v roce 2019 byl průměr 43,99 %. V roce 2018 se společnost Elanor a.s. přibližovala průměru v odvětví. V roce 2019 se k tomuto průměru neblížila. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2022)



## 5.5 SWOT analýza společnosti

Ve SWOT analýze je autorem zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí společnosti. Jsou zde popsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

**Silné stránky** – společnost má silnou pozici na trhu mzdových a personálních softwarů. Nabízí kvalitní produkty, včetně jejich následné aktualizace a udržování, díky čemuž je vysoce konkurenceschopná. Se svými zákazníky má vybudované dobré a dlouholeté vztahy. Její pobočky sídlí ve velkých městech, ve kterých je lehce dostupná kvalifikovaná pracovní síla. Ve společnosti pracuje velký podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Výhodou je také dobrá dopravní obslužnost, díky blízkosti hlavních dopravních tahů. Společnost je řízena kvalitním a schopným managementem. V posledních letech obdržela několik certifikátů v oblasti bezpečnosti a kvality.

**Slabé stránky** – společnost má méně propracovaný marketing. U zahraničních internetových stránek zatím nebyla dokončena změna designu. Mediální publicita společnosti není příliš velká. Na některých pobočkách je potřeba posílit pracovní kolektivy o pracovníky v oblastech informačních systémů a mzdového účetnictví.

**Příležitosti** – společnost má možnost vstoupit na nové trhy, zejména do zbývajících zemí východní Evropy (např. Litva, Lotyšsko, Estonsko). Zároveň se může pokusit proniknout se svými produkty a službami i do zemí západní Evropy. Vývojem nových produktů v oblasti personálního a mzdového softwaru by společnost mohla rozšířit svůj sortiment, oslovit nové zákazníky a upevnit si tak svoji pozici na trhu.

**Hrozby** – společnost může být zasažena výrazným růstem cen energií, pohonných hmot a spotřebního materiálu. Na společnost může mít vliv rovněž vysoká míra inflace. Vzhledem k tomu, že působí také v zahraničí, jsou pro ni rizikem nestabilní měnové kurzy. Společnost by mohl ohrozit i případný vstup silného konkurenta na trh. Hrozbou je také nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce, díky nízké nezaměstnanosti v České republice. Hrozbu může představovat i rozšíření válečného konfliktu nebo zhoršení epidemické situace.

## 6 Dotazníkové šetření

### 6.1 Výsledky dotazníku pro management

Za účelem zjištění žádoucí organizační kultury byl autorem vytvořen dotazník, zaměřený na kulturní dimenze společnosti, viz Příloha A. Dotazník obsahuje dvanáct uzavřených otázek. Rozeslán byl sedmi členům managementu.

**Otázka 1: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

**A) Role nadřízených a podřízených by měly být jasně odděleny.**

**B) Nadřízení a podřízení by měli být bráni jako téměř rovnocenní.**

První otázka měla určit, zda by ve společnosti mělo převládat velké či malé rozpětí moci. Pět ze sedmi respondentů vybralo odpověď A, která vyjadřuje, že převládat by mělo velké rozpětí moci. Pro kultury s velkým rozpětím moci je typická hierarchie a centralizace. Od podřízených se očekává, že budou respektovat vyšší postavení nadřízených. Naopak u nadřízených se předpokládá, že budou přidělovat úkoly podřízeným, kontrolovat jejich práci a ponesou za ně odpovědnost.

**Otázka 2: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

**A) Zadaný úkol lépe splní tým schopných jednotlivců.**

**B) Zadaný úkol lépe splní tým pracovníků, kteří si rozumějí.**

Druhá otázka měla určit, zda management považuje za žádoucí individualistickou nebo kolektivistickou kulturu. Pět ze sedmi respondentů vybralo odpověď B, která vyjadřuje, že převažovat by měla kolektivistická kultura. Od zaměstnanců se očekává, že nebudou zaměřeni pouze sami na sebe, ale budou se zajímat také o své kolegy. Při řešení zadaných úkolů s nimi budou spolupracovat a vzájemně konzultovat své nápady. V kolektivu by měla převládat přátelská atmosféra, nikoliv pouze chladné prostřední, ve kterém se všichni orientují pouze na svoji vlastní práci. Zaměstnanci by spolu měli dobře vycházet.

**Otázka 3: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

**A) Zaměstnanci upřednostňují řád a předvídatelnost. Snaží se vyvarovat častým změnám.**

**B) Zaměstnanci se nebojí chaosu a dokáží pracovat v podmínkách nejistoty. Časté změny pro ně nejsou problémem.**

Třetí otázka měla určit, zda je pro společnost žádoucí vysoká či nízká míra vyhýbání se nejistotě. Všichni respondenti vybrali odpověď A, která vyjadřuje, že žádoucí by měla být vysoká míra vyhýbání se nejistotě. Toto jednání se vyznačuje opatrností a snahou maximálně se vyvarovat chybám. Zaměstnanci by neměli být vystaveni častým změnám. Podle managementu jsou zaměstnanci spíše konzervativní, proto by mělo být prioritou připravit jim stabilní a předvídatelné pracovní prostředí.

**Otázka 4: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Lepší je zaměřit se na okamžité výsledky. Krátkodobé investice dají brzy peníze na další investice.**
- B) Lepší je zaměřit se na budoucí výsledky. Dlouhodobé investice v budoucnu přinesou více peněz.**

Čtvrtá otázka měla určit, zda by ve společnosti měla převažovat krátkodobá nebo dlouhodobá orientace. Šest ze sedmi respondentů vybralo odpověď B, která vyjadřuje, že převažovat by měla dlouhodobá orientace. Pro management je žádoucí zaměření na budoucnost. Prioritou by mělo být plánování kroků na období dlouho dopředu. S tím může být spojeno dočasné uskromnění se, za účelem většího přínosu v budoucnosti.

**Otázka 5: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Postavení člověka by mělo být založeno a znalostech a výsledcích.**
- B) Postavení člověka by mělo souviset s věkem, vzděláním a profesí.**

Pátá otázka měla určit, zda by měl být důležitější dosažený nebo připsaný status člověka. Všichni respondenti vybrali odpověď A, která vyjadřuje, že důležitější by měl být dosažený status člověka. Na zaměstnance společnosti by mělo být nahlíženo podle jejich znalostí, schopností a pracovních výsledků. Od toho by se mělo odvíjet i jejich případné povýšení. Vedení společnosti by mělo dosažený status člověka zohledňovat také při náboru nových zaměstnanců.

**Otázka 6: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Typické je jasné a přímé vyjadřování. Výroky bývají vyřčeny bez zaobalování. Důraz je kladen na to, CO mi dotýčný říká.**
- B) Typické je vyjadřování v souvislostech. Výroky bývají vyřčeny v určitém kontextu. Důraz je kladen na to, JAK mi to dotýčný říká.**

Šestá otázka měla určit, zda by ve společnosti měla převažovat komunikace v úzkém nebo širokém kontextu. Pět ze sedmi respondentů vybralo odpověď A, která vyjadřuje, že převažovat by měla komunikace v úzkém kontextu. Podle managementu by mělo být žádoucí jasné a přímé vyjadřování. Zaměstnanci by měli dávat jasně najevo co si myslí, bez dlouhého obcházení problému. Samotné přímé a jasné vyjadřování však nestačí. Důležité je, aby zaměstnanci byli schopni v úzkém kontextu i naslouchat a chápali co jim ostatní chtějí říct.

**Otázka 7: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Činnosti v organizaci jsou orientovány převážně na vztahy. Kultura zaměřená na přání a potřeby člověka.**
- B) Činnosti v organizaci jsou orientovány převážně na úkoly. Kultura zaměřená na splnění cílů nebo projektů.**

Sedmá otázka měla určit, zda by ve společnosti měla převládat subjektivní nebo objektivní kultura. Šest ze sedmi respondentů vybralo odpověď B, která vyjadřuje, že ve společnosti by měla mít dominantní postavení objektivní kultura. Pro zaměstnance by mělo být prioritou splnění úkolů. Osobní cíle jedince by měly být až na druhém místě. V této kultuře nebývají zaměstnanci hodnoceni na základě dobrých vztahů s nadřízeným, ale na základě dobře vykonané práce.

**Otázka 8: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Při plnění úkolů je důležitá pružnost a kreativita. Zaměstnanci by měli mít téměř volnou ruku.**
- B) Při plnění úkolů je důležité řídit se postupy a plány. Zadané úkoly by měly být průběžně kontrolovány.**

Osmá otázka měla určit, zda by ve společnosti měla převažovat flexibilita nebo stabilita a kontrola. Šest ze sedmi respondentů vybralo odpověď B, která vyjadřuje, že společnost by měla být zaměřena na stabilitu a kontrolu. Pro management je žádoucí, aby zaměstnanci pracovali v předvídatelném prostředí a nemuseli se odchylovat od zaběhnutých postupů. Důležitý je také dohled nadřízených. Zaměstnanci by měli být průběžně kontrolováni, aby při plnění pracovních úkolů nedocházelo k chybám nebo nedostatkům.

**Otázka 9: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Organizace v níž pracujete je spíše otevřená a spontánní. Mezi její výhody patří rychlost a rozhodnost.**
- B) Organizace v níž pracujete je spíše uzavřená a rezervovaná. Mezi její výhody patří stabilita a předvídatelnost.**

Devátá otázka měla určit, zda by společnost měla být spíše extravertní nebo introvertní. Čtyři ze sedmi respondentů vybrali odpověď B, která vyjadřuje, že společnost by měla být spíše introvertní. Management společnosti upřednostňuje dobře promyšlené plány. Ve společnosti by se nemělo spoléhat na neuvážené kroky, ale všechny činnosti by měly být předem důkladně promyšleny. Převažovat by měl písemný způsob komunikace. Přijímání by měli být takoví zaměstnanci, kterým bude vyhovovat stabilní a rozvážené prostředí společnosti.

**Otázka 10: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Rozhodování v organizaci vychází spíše ze zkušeností. Důraz je kladen na detailní informace a ověřené postupy.**
- B) Rozhodování v organizaci vychází spíše z intuice. Důraz je kladen na celkový obraz a odhad budoucího vývoje.**

Desátá otázka měla určit, zda by ve společnosti mělo převažovat smyslové nebo intuitivní vnímání. Šest ze sedmi respondentů vybralo odpověď A, která vyjadřuje, že ve společnosti by mělo převažovat smyslové vnímání. Zaměstnanci by se měli rozhodovat především na základě zkušeností, nikoliv na základě intuice. Rozhodnutí by měla být prováděna až po získání dostatečného množství informací. Od zaměstnanců se neočekává, že budou přicházet s inovativními postupy.

**Otázka 11: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) V organizaci se dává přednost tomu, co je logické. Důležité jsou věcné aspekty problémů. Zaměstnanci se zdokonalují díky dobře nastavenému systému.**
- B) V organizaci se dává přednost tomu, na čem záleží. Důležité jsou lidské aspekty problémů. Zaměstnanci se zdokonalují díky individuálnímu přístupu.**

Jedenáctá otázka měla určit, zda by ve společnosti mělo mít převahu myšlení nebo cítění. Pět ze sedmi respondentů vybralo odpověď A, která vyjadřuje, že převažovat by mělo myšlení. Na problémy by se mělo nahlížet z věcného hlediska a neměly by být vkládány

subjektivní pocity. Pro management je žádoucí dobře nastavený systém, ve kterém budou mít všichni zaměstnanci stejné podmínky. Tento systém by se měl měnit pouze tehdy, když se ukáže, že již není vyhovující.

**Otázka 12: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

**A) Zaměstnanci upřednostňují podrobně definované postupy, které udávají směr řešení úkolů.**

**B) Zaměstnanci upřednostňují obecně definované postupy, které podporují kreativní řešení úkolů.**

Dvanáctá otázka měla určit, zda by ve společnosti mělo převažovat usuzování nebo vnímání. Šest ze sedmi respondentů vybralo odpověď A, která vyjadřuje, že převahu by mělo mít usuzování. Pracovní postupy ve společnosti by měly být jasně definovány, aby se jimi zaměstnanci mohli řídit. Zaměstnanci by se měli především soustředit na rychlé řešení zadaných úkolů.

## **6.2 Stanovení hlavních zásad žádoucí organizační kultury**

Vyhodnocení dotazníku pro management posloužilo ke stanovení hlavních zásad žádoucí organizační kultury. Mezi hlavní zásady společnosti Elanor a.s. patří kladení důrazu na pravidla a normy. Pro management je žádoucí, aby se zaměstnanci řídili stanovenými postupy a nemuseli příliš často používat vlastní iniciativu. Snahou by mělo být vyvarovat se neznámým situacím. Taková organizační kultura odpovídá **kultuře rolí** z typologie Charlese Handyho. V této kultuře chce management mít pod kontrolou veškeré činnosti vykonávané v organizaci. Formují se proto normy a jasná pravidla, která určují, jaké chování je žádoucí pro fungování společnosti. V kultuře tohoto typu se management obává, že kdyby pravidelně nekontroloval vykonávané úkoly, došlo by ke zhroucení celého systému. Tato kultura je efektivní ve stabilním a předvídatelném prostředí.

Další zásadou žádoucí organizační kultury je pro management úkolově orientovaná kultura s převahou centralizace. Taková organizační kultura je typická pro **Eiffelovu věž** z typologie Fonse Trompenaarse. Jedná se o objektivní kulturu, ve které se sledují zejména věcné aspekty problémů. Prioritou je zde splnění úkolů nebo projektů. Na pracovištích by měly převládat převážně pracovní vztahy. Pro tento typ kultury je typické velké rozpětí moci a vysoká míra vyhýbání se nejistotě. Zaměstnanci mají tendenci vyvarovat se jakýmkoliv změnám jejich pracovní činnosti. Slabinou této kultury

může být nepružnost a pomalé rozhodování, jelikož se zde klade důraz na formální postupy a schvalování činností nadřizenými.

Mezi zásady žádoucí organizační kultury společnosti Elanor a.s. patří také interní zaměření s důrazem na stabilitu a kontrolu. Taková organizační kultura je charakteristická pro **hierarchickou kulturu** z typologie Roberta E. Quinna a jeho spolupracovníků. V této kultuře se opět velmi zdůrazňují pravidla a postupy, s cílem zajistit co nejplynulejší chod společnosti. Prostředí společnosti by mělo být jasně strukturované, aby bylo snadné se v něm orientovat. Nadřízení by měli koordinovat práci podřízených a přispívat tak k úspěšnému plnění úkolů.

Management společnosti považuje za žádoucí kolektivistickou kulturu, která je zaměřena primárně na dobré vztahy mezi zaměstnanci. Noví zaměstnanci by měli být přijímáni na základě toho, jakým způsobem se začlení do kolektivu. Při řešení úkolů by měla být přirozená týmová spolupráce. Od zaměstnanců se očekává, že se ztotožní s organizací a budou k ní loajální. Management považuje za žádoucí, aby postavení člověka souviselo s jeho znalostmi a výsledky. Na pozici vedoucích pracovníků by měli být jmenováni zaměstnanci, kteří si toto postavení zaslouží díky svým schopnostem a kvalitně odvedené práci. Ve společnosti by měla převládat komunikace v úzkém kontextu. Vyjadřování by mělo být jasné a přímé. Tento způsob komunikace je důležitý vzhledem k tomu, že se společnost zabývá poskytováním mzdového a personálního softwaru.

### **6.3 Výsledky dotazníku pro zaměstnance**

Za účelem zjištění aktuální podoby organizační kultury byl autorem vytvořen dotazník, obsahující dvacet čtyři otázek, viz Příloha B. V prvních pěti otázkách respondenti vyplňovali informace, týkající se jejich osoby. V následujících otázkách, pak odpovídali na dotazy, které se týkaly organizační kultury. Respondenti měli možnost u každé otázky vybrat jednu z pěti nabízených odpovědí, dle Likertovy škály. Dotazník vyplnilo 44 zaměstnanců, z celkového počtu 85 dotazovaných. Návratnost dotazníku byla 51,8 %.

#### **Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?**

Dotazník vyplnilo 68,2 % žen a 31,8 % mužů.

#### **Otázka 2: Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

Dotazník vyplnilo 90,9 % řadových zaměstnanců, 4,5 % vedoucích zaměstnanců a 4,5 % zaměstnanců top managementu.

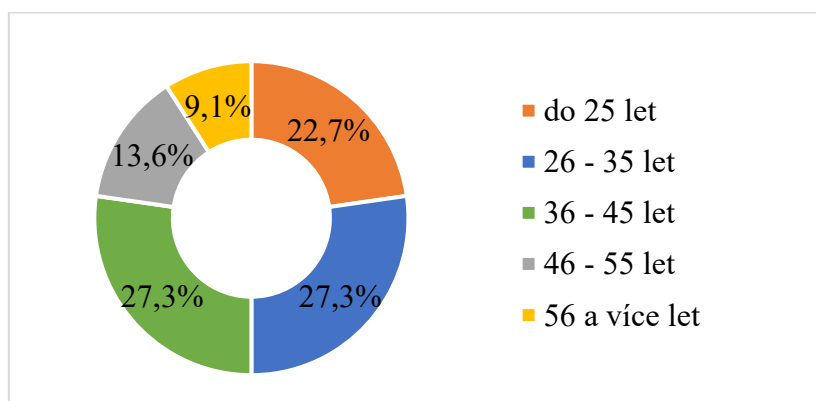
### Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Dotazník vyplnilo 54,5 % vysokoškoláků, 40,9 % středoškoláků s maturitou a 4,5 % středoškoláků bez maturity.

### Otázka 4: Kolik je Vám let?

Věková struktura zaměstnanců je znázorněna pomocí koláčového grafu, viz Obrázek 6.

Obrázek 6: Věk respondentů

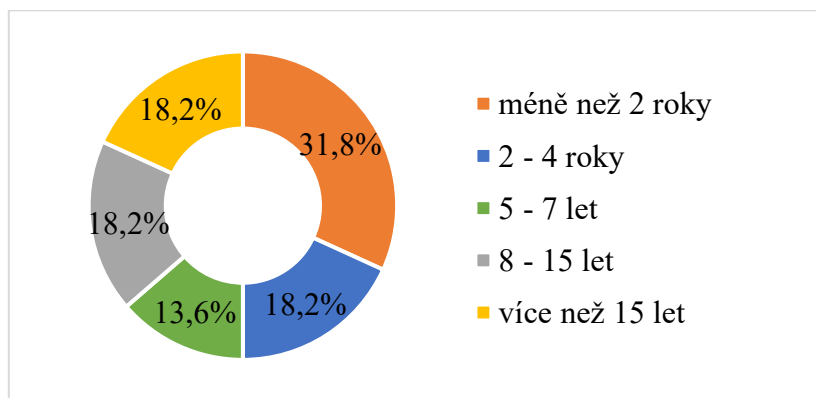


Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření, 2022

### Otázka 5: Jak dlouho pracujete v organizaci?

Délka pracovního poměru je znázorněna pomocí koláčového grafu, viz Obrázek 7.

Obrázek 7: Délka pracovního poměru



Zdroj: zpracováno autorem na základě dotazníkového šetření, 2022



#### **Otázka 6: Cítíte se v pracovním kolektivu spokojen/a?**

Na šestou otázku odpovědělo 36,4 % respondentů „rozhodně ano“, 59,1 % „spíše ano“, 2,3% „spíše ne“ a 2,3 % „nevím“. Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců je v pracovním kolektivu spokojena nebo spíše spokojena.

#### **Otázka 7: Znáte plány a dlouhodobé cíle Vaší organizace?**

Na sedmou otázku odpovědělo 18,2 % respondentů „rozhodně ano“, 50,0 % „spíše ano“, 27,3 % „spíše ne“ a 4,5 % „nevím“. Z výsledků je patrné, že většina zaměstnanců zná plány a dlouhodobé cíle společnosti. Jejich detailní znalost má však pouze 18,2 % respondentů. Naopak čtvrtina respondentů uvedla, že plány a dlouhodobé cíle příliš nezná, což může být problém při naplňování strategie stanovené managementem.

#### **Otázka 8: Máte možnost při své práci dostatečně uplatnit své schopnosti a dovednosti?**

Na osmou otázku odpovědělo 40,9 % respondentů „rozhodně ano“, 54,5 % „spíše ano“ a 4,5 % „spíše ne“. Téměř všichni zaměstnanci uvedli, že při své práci mohou více či méně uplatnit své schopnosti a dovednosti. Zaměstnanci mají pocit, že úkoly, které vykonávají odpovídají úrovni jejich schopností a dovedností. Kdyby tomu tak nebylo, znamenalo by to, že zaměstnanci považují úkoly za příliš snadné, málo smysluplné nebo neodpovídající jejich dosaženému vzdělání.

#### **Otázka 9: Jsou Vaše podněty a připomínky dostatečně akceptovány nadřízenými?**

Na devátou otázku odpovědělo 27,3 % respondentů „rozhodně ano“, 59,1 % „spíše ano“ a 13,6 % „spíše ne“. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci považují přístup nadřízených za vstřícný. Převážná většina podnětů a připomínek je akceptována nadřízenými. Avšak je zde i 13,6 % zaměstnanců, kteří uvedli, že jim přístup nadřízených nevyhovuje. Uvítali by, kdyby jejich podněty a připomínky byly nadřízenými více přijímány.

#### **Otázka 10: Jste nadřízenými dostatečně motivován/a k podávání nadstandardních výkonů?**

Na desátou otázku odpovědělo 13,6 % respondentů „rozhodně ano“, 40,9 % „spíše ano“, 31,8 % „spíše ne“, 4,5 % „rozhodně ne“ a 9,1 % „nevím“. Větší část zaměstnanců uvedla, že motivace ze strany nadřízených je dostatečná nebo spíše dostatečná. Avšak v 31,8 % případech zaměstnanci uvedli, že jsou nadřízenými motivováni málo a 4,5 % zaměstnanců se domnívá, že k podávání nadstandardních výkonů nejsou motivováni téměř vůbec.

**Otázka 11: Je pro Vás obtížné přizpůsobit se změnám nastalým v organizaci?**

Na jedenáctou otázku odpovědělo 4,5 % respondentů „rozhodně ano“, 4,5 % „spíše ano“, 45,5 % „spíše ne“, 40,9 % „rozhodně ne“ a 4,5 % „nevím“. Z výsledků dotazníku je patrné, že zaměstnanci v naprosté většině případů nevnímají změny ve společnosti jako překážku nebo něco, s čím by se museli delší dobu vyrovnávat.

**Otázka 12: Vnímáte nové věci v organizaci jako něco, co Vás posouvá vpřed?**

Na dvanáctou otázku odpovědělo 18,2 % respondentů „rozhodně ano“, 27,3 % „spíše ano“, 31,8 % „spíše ne“ a 22,7 % „nevím“. Z výsledků vyplývá, že nejvíce bylo respondentů, kteří vybrali odpověď „spíše ne“. Tito zaměstnanci nepovažují nové věci v organizaci jako něco, co by pro ně bylo příliš přínosné. Naproti tomu je zde téměř polovina zaměstnanců, kteří souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že nové věci jsou pro ně prospěšné.

**Otázka 13: Jste spokojen/a s benefity poskytovanými organizací?**

Na třináctou otázku odpovědělo 18,2 % respondentů „rozhodně ano“, 50,0 % „spíše ano“, 13,6 % „spíše ne“, 9,1 % „rozhodně ne“ a 9,1 % „nevím“. Převážná většina zaměstnanců je s benefity poskytovanými společností spokojena. Je zde však také necelá čtvrtina zaměstnanců, kteří s benefity spokojeni nejsou. Z toho 13,6 % zaměstnanců má k benefitům určité výhrady a 9,1 % zaměstnanců považuje benefity nabízené společností za nedostatečné.

**Otázka 14. Jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracoviště?**

Na čtrnáctou otázku odpovědělo 40,9 % respondentů „rozhodně ano“, 45,5 % „spíše ano“ a 13,6 % „spíše ne“. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci jsou s vybavením pracoviště velmi spokojeni. Pouze menší část zaměstnanců se domnívá, že by pracoviště mohlo být vybaveno lépe.

**Otázka 15: Vyhovuje Vám způsob předávání informací ve Vaší organizaci?**

Na patnáctou otázku odpovědělo 4,5 % respondentů „rozhodně ano“, 45,5 % „spíše ano“, 18,2 % „spíše ne“, 27,3 % „rozhodně ne“ a 4,5 % „nevím“. Z výsledků vyplývá, že polovina zaměstnanců je se způsobem předávání informací v organizaci spokojena. Zbývající polovině však dosavadní způsob předávání informací nevyhovuje.

**Otázka 16: Vyskytují se ve Vaší organizaci často problémy v komunikaci?**

Na šestnáctou otázku odpovědělo 31,8 % respondentů „rozhodně ano“, 27,3 % „spíše ano“, 18,2 % „spíše ne“ a 22,7 % „nevím“. Nadpoloviční většina dotazovaných je toho názoru, že problémy v komunikaci se vyskytují často. Necelá pětina zaměstnanců nevnímá komunikaci v organizaci jako problematickou. Zbývajících 22,7 % zaměstnanců tuto otázku nedokázalo posoudit.

**Otázka 17: Dostáváte po splnění pracovních úkolů dostatečnou zpětnou vazbu?**

Na sedmáctou otázku odpovědělo 18,2 % respondentů „rozhodně ano“, 54,5 % „spíše ano“, 22,7 % „spíše ne“ a 4,5 % „rozhodně ne“. Převážná většina zaměstnanců je spokojena s poskytovanou zpětnou vazbou. Je zde však čtvrtina zaměstnanců, kteří by si přáli mít větší zpětnou vazbu. Pouze 4,5 % zaměstnanců považuje poskytovanou zpětnou vazbu za nevyhovující.

**Otázka 18: Máte možnost při plnění pracovních úkolů uplatnit svoji kreativitu?**

Na osmáctou otázku odpovědělo 31,8 % respondentů „rozhodně ano“, 50,0 % „spíše ano“ a 18,2 % „spíše ne“. Ve většině případů zaměstnanci uvedli, že při plnění úkolů mají možnost projevit svoji kreativitu. Pouze 18,2 % zaměstnanců uvedlo, že kreativitu při plnění úkolů uplatnit spíše nemohou.

**Otázka 19: Uplatňuje Vaše organizace individuální přístup k zaměstnancům?**

Na devatenáctou otázku odpovědělo 13,6 % respondentů „rozhodně ano“, 54,5 % „spíše ano“, 9,1 % „spíše ne“ a 22,7 % „nevím“. Většina zaměstnanců se domnívá, že ve společnosti je individuální přístup spíše uplatňován. Jen 13,6 % zaměstnanců je o tom pevně přesvědčeno. Pouze 9,1 % si myslí, že individuální přístup uplatňován spíše není. Zbýající část zaměstnanců nedokázala tuto otázku posoudit.

**Otázka 20: Je rozhodování ve Vaší organizaci omezeno jen na úzký okruh osob?**

Na dvacátou otázku odpovědělo 18,2 % respondentů „rozhodně ano“, 54,5 % „spíše ano“, 9,1 % „spíše ne“ a 18,2 % „nevím“. Podle výsledků dotazníkového šetření se většina zaměstnanců domnívá, že rozhodování v organizaci je soustředěno jen na malý okruh osob. Pouze 9,1 % zaměstnanců je toho názoru, že tomu tak spíše není.

**Otázka 21: Probíhá ve Vašem pracovním kolektivu předávání znalostí a zkušeností?**

Na dvacátou první otázku odpovědělo 40,9 % respondentů „rozhodně ano“, 40,9% „spíše ano“, 13,6 % „spíše ne“ a 4,5 % „rozhodně ne“. Zaměstnanci vyjádřili jednoznačný souhlas s tím, že v pracovním kolektivu probíhá předávání znalostí a zkušeností. Podle 13,6 % zaměstnanců se tak děje jen minimálně. Zbývajících 4,5 % zaměstnanců uvedlo, že předávání znalostí a zkušeností neprobíhá vůbec.

**Otázka 22: Podporuje Vaše organizace další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?**

Na dvacátou druhou otázku odpovědělo 40,9 % respondentů „rozhodně ano“, 45,5 % „spíše ano“ a 13,6 % „spíše ne“. Většina zaměstnanců uvedla, že společnost další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podporuje. Je zde však 13,6 % zaměstnanců, kteří se domnívají, že další vzdělávání příliš podporováno není.

**Otázka 23: Přispívá podle Vás častá kontrola nadřízenými k dosahování lepších výsledků?**

Na dvacátou třetí otázku odpovědělo 4,5 % respondentů „rozhodně ano“, 50,0 % „spíše ano“, 18,2 % „spíše ne“, 18,2 % „rozhodně ne“ a 9,1 % „nevím“. Nadpoloviční většina zaměstnanců se domnívá, že častá kontrola ze strany nadřízených k dosahování lepších výsledků spíše přispívá. Ostatních 18,2 % pracovníků ji nepovažuje za přínosnou a zbývajícím 18,2 % pracovníků častá kontrola vyloženě nevyhovuje.

**Otázka 24: Jsou podle Vás ke splnění zadaných úkolů nezbytné dobré vztahy na pracovišti?**

Na dvacátou čtvrtou otázku odpovědělo 54,5 % respondentů „rozhodně ano“, 36,4 % „spíše ano“ a 9,1 % „spíše ne“. Naprostá většina zaměstnanců považuje dobré vztahy na pracovišti za velmi důležité. Ostatních 9,1 % dotazovaných dobré vztahy na pracovišti, ke splnění pracovních úkolů, nepotřebuje.

## 6.4 Zhodnocení aktuální podoby organizační kultury

Ke zhodnocení aktuální podoby organizační kultury společnosti byly použity výsledky dotazníku určeného pro zaměstnance. Z výsledků vyplývá, že ve společnosti převažuje velké rozpětí moci. Většina zaměstnanců uvedla, že rozhodování v organizaci je omezeno jen na úzký okruh osob. Moc v organizaci je soustředěna do centra společnosti, což je typické pro hierarchickou kulturu. Podle názoru zaměstnanců, častá kontrola nadřízenými pomáhá k dosahování lepších výsledků. Kontrolu vnímají jako nástroj, pomocí kterého je zajišťováno správné fungování organizace. Zaměstnanci uvedli, že nadřízení většinou akceptují jejich podněty a připomínky. Přestože jsou v organizaci role nadřízených a podřízených jasně odděleny, nadřízení ochotně přijímají názory podřízených.

Společnost se snaží dbát na individuální potřeby svých zaměstnanců, což je typické pro kulturu s převahou cítění. Zaměstnanci vyjádřili spokojenost s benefity, které jim organizace poskytuje. Benefity jsou důležitým nástrojem motivace zaměstnanců. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že většina zaměstnanců je nadřízenými dostatečně motivována k podávání nadstandardních výkonů. Zaměstnanci nevykonávají pouze nezbytně nutné úkoly, ale jsou ochotni pracovat i nad rámec běžných pracovních povinností. Společnost podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Vzdělávání přispívá k jejich odbornému růstu a k prohlubování vědomostí. V pracovním kolektivu průběžně probíhá předávání znalostí a zkušeností. Pro zaměstnance je přirozené požádat kolegy o pomoc či radu.

Naprostá většina zaměstnanců se v pracovním kolektivu cítí spokojena. Kdyby tomu tak nebylo, mohlo by to negativně ovlivnit formování organizační kultury. Zaměstnanci uvedli, že dobré vztahy na pracovišti jsou pro plnění zadaných úkolů nezbytné, což je typické pro kolektivistickou kulturu. Zaměstnanci jsou velmi spokojeni s pracovním prostředím, což rovněž přispívá ke kvalitnímu plnění pracovních povinností. Příjemné pracovní prostředí zároveň pomáhá pracovníkům ztotožnit se s organizací a s její organizační kulturou.

Nadpoloviční většina zaměstnanců považuje způsob předávání informací v organizaci za vyhovující. Zbylé části zaměstnanců však dosavadní způsob předávání informací spíše nevyhovuje. Podle většiny zaměstnanců se v organizaci často vyskytují problémy v komunikaci. Tento stav může být zapříčiněn právě probíhající restrukturalizací

společnosti. V poslední době došlo k výrazným změnám na pozicích top managementu a na pozicích vedoucích některých poboček. Další příčinou problémů v komunikaci může být chybějící intranet. Necelé tři čtvrtiny zaměstnanců uvedly, že po splnění pracovních úkolů dostávají dostatečnou zpětnou vazbu. Zbývající část zaměstnanců by uvítala, kdyby zpětná vazba byla větší. Podle výsledků dotazníkového šetření většina zaměstnanců zná plány a dlouhodobé cíle organizace. Pouze menší část z nich uvedla, že plány a dlouhodobé cíle nezná. Tito zaměstnanci nejsou informováni o budoucím vývoji a směřování společnosti.

Většina zaměstnanců vnímá nové věci v organizaci jako něco, co je posouvá vpřed. Téměř všichni zaměstnanci odpověděli, že pro ně není obtížné přizpůsobit se změnám nastalým v organizaci, což odpovídá kultuře s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě. Zaměstnanci mají při plnění pracovních úkolů možnost dostatečně uplatnit své schopnosti a dovednosti. Většina zaměstnanců také uvedla, že při práci může dostatečně uplatnit svoji kreativitu.

## 7 Návrh opatření

Návrh opatření byl vypracován na základě zhodnocení slabých stránek společnosti a výsledků dotazníkového šetření.

S organizační kulturou úzce souvisí, jak je organizace vnímána vnějším prostředím. Jednou ze slabých stránek společnosti je nedostatečně propracovaný marketing. Společnost by měla v co nejkratším možném termínu dokončit probíhající změnu designu internetových stránek. V současné době mají nový design pouze české internetové stránky. Zahraniční stránky se stále zobrazují v původním designu. Pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti je důležitá kvalitní propagace nabízených produktů a služeb. Společnost by měla začít využívat sociální sítě, např. založit Instagramový nebo Facebookový účet. Sociální sítě jsou v současné době vhodným nástrojem, pomocí něhož lze získat nové zákazníky a komunikovat s těmi stávajícími. Prostřednictvím sociálních sítí by společnost měla také možnost zveřejňovat nabídky na volná pracovní místa. V současné době má společnost neobsazené pracovní pozice v oblastech informačních systémů a mzdového účetnictví. Ke své propagaci by mohla využívat internetovou nebo televizní reklamu. Další možností by mohlo být sponzorování kulturních a sportovních akcí. Společnost by zároveň měla více využívat tištěnou formu propagace.

Aktuální organizační kultura společnosti Elanor a.s. z velké části odpovídá organizační kultuře, kterou za žádoucí považuje management společnosti. Existuje však několik oblastí, které je potřeba zlepšit. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nadpoloviční většina zaměstnanců není spokojena se způsobem komunikace v organizaci. Zaměstnanci pracují s daty jednotlivých zákazníků, proto je pro management žádoucí komunikace v úzkém kontextu. Pro tento typ komunikace je typická písemná forma vyjadřování. Vhodným opatřením pro zlepšení komunikace by bylo zavedení firemního intranetu, který společnost zatím nepoužívá. Prostřednictvím intranetu by se zlepšilo předávání informací v organizaci. Necelá polovina zaměstnanců uvedla, že jí dosavadní způsob předávání informací nevyhovuje. Komunikace a předávání informací by mohly být zlepšeny také pomocí tematicky zaměřených kurzů.

S komunikací v organizaci úzce souvisí i poskytování zpětné vazby. Více než čtvrtina zaměstnanců by uvítala větší zpětnou vazbu. Vedoucí pracovníci by měli se zaměstnanci více hovořit o pracovních úkolech. Jako vhodné opatření se nabízí poskytování zpětné vazby na pravidelných poradách. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že třetina

zaměstnanců není nadřizenými motivována k podávání nadstandardních výkonů. Vhodným opatřením by mohlo být již zmíněné větší poskytování zpětné vazby. Pro zaměstnance by rovněž byla motivující častější pochvala ze strany nadřizených.

S motivací zaměstnanců souvisí také benefity poskytované společností. Čtvrtina zaměstnanců uvedla, že s benefity spokojena není. Mezi stávající benefity poskytované společností patří např. možnost práce z domova dva dny v týdnu, pružná pracovní doba, příspěvek na penzijní připojištění, pětítýdenní dovolená nebo příspěvek na stravování. Motivujícím opatřením by bylo zavedení nových benefitů nebo rozšíření těch stávajících. Mezi nové benefity by mohly být zařazeny např. dny osobního volna navíc (nad rámec dovolené), příspěvek na péči o zdraví (např. výživové doplňky), příspěvek na kulturní a sportovní akce nebo na rekreaci či lázeňskou péči. Více než třetina dotazovaných uvedla, že ve společnosti Elanor a.s. pracuje osm a více let. V současné době jsou zaměstnancům poskytovány věrnostní odměny jen po 7 a 10 odpracovaných letech. Vhodným opatřením by bylo poskytovat tyto odměny i po dalších letech, např. po 15 a 20. Atraktivitu benefitů lze zvýšit zavedením možnosti výběru z několika nabízených benefitů. Zaměstnanci by si mohli zvolit jen ty benefity, které jim nejvíce vyhovují. Společnost by měla provádět pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity.

Organizační kultura společnosti je zaměřena především na postupy a normy. Je prováděna kontrola plnění zadaných úkolů. Podle třetiny dotazovaných častá kontrola nadřizenými nepřispívá k dosahování lepších výsledků. Význam kontrolní činnosti by měl být zaměstnancům podrobněji vysvětlen. Kontroly by neměly být neopodstatněné, přehnaně detailní nebo příliš časté. Měly by sloužit především ke zkvalitnění probíhajících procesů. Čtvrtina zaměstnanců uvedla, že nezná plány a dlouhodobé cíle společnosti. Znalost plánů a cílů by bylo možné zlepšit pomocí již výše uvedeného intranetu. Zde by bylo možné publikovat i interní dokumenty, týkající se strategie společnosti.

Ve společnosti by měla převažovat kolektivistická kultura. Pro tento typ kultury je typické, že se zaměstnanci zajímají o své kolegy. Pětina zaměstnanců uvedla, že v organizaci neprobíhá dostatečně předávání znalostí a zkušeností. Příčinou tohoto jevu jsou již zmíněné nedostatky v komunikaci. Vhodným opatřením ke zlepšení předávání znalostí a zkušeností by bylo konání teambuildingů.



## Závěr

Bakalářská práce se zabývala významem a projevy organizační kultury v organizaci. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit aktuální podobu organizační kultury ve vybrané organizaci, stanovit hlavní zásady žádoucí organizační kultury a navrhnout opatření pro formování žádoucí organizační kultury.

V teoretické části bakalářské práce byl definován význam organizační kultury. Samotný pojem kultura vyjadřuje způsob života v určité sociální skupině. Naproti tomu pojem organizační kultura není v odborné literatuře jednoznačně vymezen, neboť se pohledy jednotlivých autorů liší. Organizační kultura se do popředí zájmu dostala počátkem 80. let 20. století. Příčinou jejího zkoumání byl ekonomický růst Japonska v druhé polovině 20. století. Studiu organizační kultury se věnovala řada autorů. K nejznámějším se řadí Geert Hofstede, Edgar Schein a Charles Handy. V další části práce byly charakterizovány nejrozšířenější typologie organizační kultury, tak jak je zpracovali jednotliví autoři, zabývající se touto problematikou. V práci byl uveden způsob zkoumání organizační kultury, zahrnující kvalitativní a kvantitativní metody. Každá organizace má svoji specifickou organizační kulturu, která se formuje během celého jejího vývoje. Správně nastavená organizační kultura je základem dobře fungující organizace.

Praktická část bakalářské práce se zabývala organizační kulturou ve společnosti Elanor a.s. Tato společnost vznikla v roce 1991 a věnuje se poskytování mzdového a personálního softwaru a dalších doprovodných služeb. V práci byla popsána historie společnosti a nabízené produkty a služby. Dále bylo charakterizováno vnější a vnitřní prostředí společnosti a provedena SWOT analýza, definující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Autorem práce byly vyhotoveny dva dotazníky, zaměřené na organizační kulturu. První dotazník byl určený pro management a druhý pro zaměstnance. Pomocí dotazníku určeného pro management byly stanoveny hlavní zásady žádoucí organizační kultury. Pomocí dotazníku určeného pro zaměstnance byla zjištěna aktuální podoba organizační kultury. Na základě zhodnocení slabých stránek společnosti a výsledků dotazníkového šetření byl vypracován návrh opatření. Navržená opatření pro formování žádoucí organizační kultury zahrnují zejména oblast komunikace a předávání informací uvnitř společnosti. Navržená opatření mohou přispět k lepšímu fungování společnosti.

## Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Český statistický úřad (2022). *Inflace, spotřebitelské ceny*. Dostupné 15. 4. 2022 z [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
- Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Elanor.cz (2022). *Etický kodex*. Dostupné 18. 4. 2022 z <https://www.elanor.cz/clanky/eticky-kodex>
- Feigenbaum, E. (2017). *Is There a Difference Between Organizational & Corporate Culture?*. Dostupné 14. 1. 2022 z <https://bizfluent.com/info-8371893-there-between-organizational-corporate-culture.html>
- Hajerová-Müllerová, L. (2012). *Podniková kultura*. Dostupné 14. 1. 2022 z <https://adoc.pub/podnikova-kultura-prof-phdr-ing-lenka-hajerova-mullerova-phd.html>
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Managementmania.com (2016). *Organizační kultura (Organizational Culture)*. Dostupné 14. 1. 2022 z <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>
- Miller, J., Wroblewski, M., & Villafuerte, J. (2017). *Kultura Kaizen*. Brno, Česko: BizBooks.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (2022). *Analytické materiály*. Dostupné 18. 4. 2022 z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- Müller, D., Bujna, T., Bloudek, J., & Kubátová, S. (2013). *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha, Česko: Management Press.
- Obchodní rejstřík (2022a). *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné 13. 1. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=636248&typ=PLATNY>
- Obchodní rejstřík (2022b). *Sbírka listin*. Dostupné 13. 1. 2022 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=636248>
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha, Česko: Grada.
- Quinnassociation.com (2022). *Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's Culture Typology*. Dostupné 25. 3. 2022 z [https://www.quinnassociation.com/en/culture\\_typology](https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology)
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Dostupné z [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)
- Synek, M., & Kislíngerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. (6. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b> <i>Artefakty</i> .....	15
--	----

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> <i>Scheinův model organizační kultury</i> .....	15
<b>Obrázek 2:</b> <i>Kulturní ledovec</i> .....	16
<b>Obrázek 3:</b> <i>Typologie Charlese Handyho</i> .....	17
<b>Obrázek 4:</b> <i>Typologie Fonse Trompenaarse</i> .....	19
<b>Obrázek 5:</b> <i>Typologie Camerona a Quinna</i> .....	21
<b>Obrázek 6:</b> <i>Věk respondentů</i> .....	40
<b>Obrázek 7:</b> <i>Délka pracovního poměru</i> .....	40

## Seznam zkratek

<b>EGJE</b>	Elanor Global Java Edition
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>ESP</b>	Elanor Service Portal
<b>HR</b>	Human Resources

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazník pro management

**Příloha B:** Dotazník pro zaměstnance

# Přílohy

## Příloha A: Dotazník pro management

Vážená paní, vážený pane,

chtěl bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který se zabývá zjištěním žádoucí organizační kultury ve Vaší společnosti. Dotazník se skládá ze 12 otázek a jeho vyplnění Vám zabere cca 5 minut. U každé otázky je možné vybrat jednu ze dvou nabízených odpovědí. Dotazník bude použit pouze pro účely bakalářské práce.

Děkuji.

Tomáš Dudl, student ZČU v Plzni

### **Otázka 1: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Role nadřízených a podřízených by měly být jasně odděleny.
- B) Nadřízení a podřízení by měli být bráni jako téměř rovnocenní.

### **Otázka 2: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Zadaný úkol lépe splní tým schopných jednotlivců.
- B) Zadaný úkol lépe splní tým pracovníků, kteří si rozumějí.

### **Otázka 3: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Zaměstnanci upřednostňují řád a předvídatelnost. Snaží se vyvarovat častým změnám.
- B) Zaměstnanci se nebojí chaosu a dokáží pracovat v podmínkách nejistoty. Časté změny pro ně nejsou problémem.

### **Otázka 4: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Lepší je zaměřit se na okamžité výsledky. Krátkodobé investice dají brzy peníze na další investice.
- B) Lepší je zaměřit se na budoucí výsledky. Dlouhodobé investice v budoucnu přinesou více peněz.

**Otázka 5: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Postavení člověka by mělo být založeno a znalostech a výsledcích.
- B) Postavení člověka by mělo souviset s věkem, vzděláním a profesí.

**Otázka 6: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Typické je jasné a přímé vyjadřování. Výroky bývají vyřčeny bez zaobalování. Důraz je kladen na to, CO mi dotyčný říká.
- B) Typické je vyjadřování v souvislostech. Výroky bývají vyřčeny v určitém kontextu. Důraz je kladen na to, JAK mi to dotyčný říká.

**Otázka 7: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Činnosti v organizaci jsou orientovány převážně na vztahy. Kultura zaměřená na přání a potřeby člověka.
- B) Činnosti v organizaci jsou orientovány převážně na úkoly. Kultura zaměřená na splnění cílů nebo projektů.

**Otázka 8: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Při plnění úkolů je důležitá pružnost a kreativita. Zaměstnanci by měli mít téměř volnou ruku.
- B) Při plnění úkolů je důležité řídit se postupy a plány. Zadané úkoly by měly být průběžně kontrolovány.

**Otázka 9: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Organizace v níž pracujete je spíše otevřená a spontánní. Mezi její výhody patří rychlost a rozhodnost.
- B) Organizace v níž pracujete je spíše uzavřená a rezervovaná. Mezi její výhody patří stabilita a předvídatelnost.

**Otázka 10: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Rozhodování v organizaci vychází spíše ze zkušeností. Důraz je kladen na detailní informace a ověřené postupy.
- B) Rozhodování v organizaci vychází spíše z intuice. Důraz je kladen na celkový obraz a odhad budoucího vývoje.



**Otázka 11: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) V organizaci se dává přednost tomu, co je logické. Důležité jsou věcné aspekty problémů. Zaměstnanci se zdokonalují díky dobře nastavenému systému.
- B) V organizaci se dává přednost tomu, na čem záleží. Důležité jsou lidské aspekty problémů. Zaměstnanci se zdokonalují díky individuálnímu přístupu.

**Otázka 12: Ke které odpovědi se spíše přikláníte?**

- A) Zaměstnanci upřednostňují podrobně definované postupy, které udávají směr řešení úkolů.
- B) Zaměstnanci upřednostňují obecně definované postupy, které podporují kreativní řešení úkolů.

## **Příloha B: Dotazník pro zaměstnance**

Vážená paní, vážený pane,

chtěl bych Vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který se zabývá organizační kulturou ve Vaší společnosti. Dotazník se skládá ze 24 otázek a jeho vyplnění Vám zabere cca 5 minut. U každé otázky je možné vybrat jednu z nabízených odpovědí. Dotazník bude použit pouze pro účely bakalářské práce.

Děkuji.

Tomáš Dudl, student ZČU v Plzni

### **Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?**

- A) Žena
- B) Muž

### **Otázka 2: Kolik je Vám let?**

- A) do 25 let
- B) 26 – 35 let
- C) 36 – 45 let
- D) 46 – 55 let
- E) 56 a více let

### **Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- A) Základní vzdělání
- B) Středoškolské vzdělání bez maturity
- C) Středoškolské vzdělání s maturitou
- D) Vyšší odborné vzdělání
- E) Vysokoškolské vzdělání

### **Otázka 4: Jak dlouho pracujete v organizaci?**

- A) méně než 2 roky
- B) 2 – 4 roky

- C) 5 – 7 let
- D) 8 – 15 let
- E) více než 15 let

**Otázka 5: Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- A) Zaměstnanec top managementu
- B) Vedoucí zaměstnanec
- C) Řadový zaměstnanec

**Otázka 6: Cítíte se v pracovním kolektivu spokojen/a?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 7: Znáte plány a dlouhodobé cíle Vaší organizace?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 8: Máte možnost při své práci dostatečně uplatnit své schopnosti a dovednosti?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 9: Jsou Vaše podněty a připomínky dostatečně akceptovány nadřízenými?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 10: Jste nadřízenými dostatečně motivován/a k podávání nadstandardních výkonů?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 11: Je pro Vás obtížné přizpůsobit se změnám nastalým v organizaci?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 12: Vnímáte nové věci v organizaci jako něco, co Vás posouvá vpřed?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 13: Jste spokojen/a s benefity poskytovanými organizací?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne

- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 14. Jste spokojen/a s vybavením Vašeho pracoviště?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 15: Vyhovuje Vám způsob předávání informací ve Vaší organizaci?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 16: Vyskytují se ve Vaší organizaci často problémy v komunikaci?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 17: Dostáváte po splnění pracovních úkolů dostatečnou zpětnou vazbu?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 18: Máte možnost při plnění pracovních úkolů uplatnit svoji kreativitu?**

- A) Rozhodně ano

- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 19: Uplatňuje Vaše organizace individuální přístup k zaměstnancům?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 20: Je rozhodování ve Vaší organizaci omezeno jen na úzký okruh osob?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 21: Probíhá ve Vašem pracovním kolektivu předávání znalostí a zkušeností?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 22: Podporuje Vaše organizace další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 23: Přispívá podle Vás častá kontrola nadřízenými k dosahování lepších výsledků?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

**Otázka 24: Jsou podle Vás ke splnění zadaných úkolů nezbytné dobré vztahy na pracovišti?**

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne
- E) Nevím

# Abstrakt

Dudl, T. (2022). *Význam a projevy organizační kultury v organizaci* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** organizace, organizační kultura, typologie, zaměstnanci

Bakalářská práce je zaměřena na organizační kulturu ve vybrané organizaci. Teoretická část popisuje význam, složky, jednotlivé typologie, metody diagnostiky a způsoby utváření organizační kultury. V praktické části je charakterizována vybraná organizace, její historie, nabízené produkty, vnější a vnitřní prostředí. Jsou zde stanoveny hlavní zásady žádoucí organizační kultury. V rámci této části je provedena analýza a zhodnocení aktuální podoby organizační kultury dané organizace. Údaje uváděné v praktické části jsou získány pomocí dotazníkového šetření. V závěrečné části jsou navržena opatření pro formování žádoucí organizační kultury.



## **Abstract**

Dudl, T. (2022). *The importance and manifestations of organizational culture in organization*. (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** organization, organizational culture, typology, employees

The bachelor thesis is focused on organizational culture in a selected organization. The theoretical part describes the meaning, levels, typologies, methods of diagnostics and creation of organizational culture. The practical part characterizes the selected organization, its history, products, external and internal environment. The main principles of the desired organizational culture are set out here. Within this part, an analysis and evaluation of the current form of organizational culture is performed. The data presented in the practical part are obtained by survey. In the final part, measures for the formation of the desired organizational culture are proposed.