

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů**

**Bc. Michaela Pavlíčková**

**Diplomová práce  
2018**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Pavlíčková**  
Osobní číslo: **E160021**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je identifikovat aspekty řízení lidských zdrojů, které nejvíce ovlivňuje obsah podnikové kultury, a to na základě literatury, nejnovějších výzkumných studií a analýzy v konkrétních českých firmách.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení problematiky podnikové kultury v kontextu řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Charakteristika metodologie provedeného šetření ve vybrané firmě.
- Analýza vlivu podnikové kultury na řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

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

BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

NOVÝ, I.; LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

SCHEIN, E. The corporate culture survival guide. New and rev. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2009. Warren Bennis signature series. ISBN 0470293713.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí diplomové práce:

  
Ing. Michaela Střítešková, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

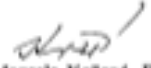
Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018

  
doc. Ing. Romana Provasňáková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kolářová, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Bc. Michaela Pavlíčková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. A dále bych ráda poděkovala také Haně Mikyskové za poskytnuté informace ohledně společnosti XY.

## **ANOTACE**

Cílem diplomové práce je identifikovat aspekty řízení lidských zdrojů, které nejvíce ovlivňuje obsah podnikové kultury, a to na základě literatury, nejnovějších výzkumných studií a analýzy v konkrétní české firmě. Práce je rozdělena do pěti částí, kde první a druhá část se věnuje teoretickému vymezení problému a zmapování základních pojmů dané problematiky, třetí a čtvrtá část aplikuje teoretické poznatky ve formě dotazníkového šetření. Závěrečná kapitola se týká zhodnocení zjištěných výsledků a obsahuje návrhy a doporučení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

podniková kultura, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, dotazníkové šetření

## **TITLE**

The impact of corporate culture on the human resource management.

## **ANNOTATION**

The aim of the thesis is to identify the human resource management aspects that most influence the content of the corporate culture and on the basis of literature, the latest research studies and analyzes in specific Czech company. The work is divided into five parts, the first and second part is devoted to the theoretical definition of the problem and mapping of the basic concepts of the subject, the third and the fourth part applies the theoretical knowledge in the form of a questionnaire survey. The final chapter concerns the evaluation of the findings and contains suggestions and recommendations.

## **KEYWORDS**

corporate culture, human resources management, personnel activities, questionnaire survey

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 PODNIKOVÁ KULTURA.....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINICE PODNIKOVÉ KULTURY .....	12
1.2 PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY .....	13
1.3 STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY.....	15
1.4 ZDROJE PODNIKOVÉ KULTURY .....	16
1.5 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY .....	16
1.5.1 Typologie dle R. Harrisona a Ch. Handyho .....	17
1.5.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho .....	18
1.5.3 Typologie R. E. Quinna a spol. ....	19
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>20</b>
2.1 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	20
2.1.1 Získávání a výběr zaměstnanců .....	20
2.1.2 Hodnocení, odměňování zaměstnanců.....	22
2.1.3 Zaměstnanecké výhody a motivace.....	24
2.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	26
2.2 VLIV PODNIKOVÉ KULTURY NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	29
<b>3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY .....</b>	<b>33</b>
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY .....	33
3.2 FIREMNÍ VIZE A HODNOTY .....	36
3.3 PODNIKOVÁ KULTURA V PODNIKU XY .....	37
3.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI XY .....	38
3.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců .....	39
3.4.2 Hodnocení a odměňování .....	40
3.4.3 Zaměstnanecké výhody a motivace.....	41
3.4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	41
<b>4 ANALÝZA VLIVU PODNIKOVÉ KULTURY NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI XY.....</b>	<b>43</b>
4.1 GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT .....	44
4.2 ANALÝZA ZÁVISLOSTI .....	55
<b>5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>59</b>
5.1 SHRNTÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ .....	59
5.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	60
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>62</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Návratnost dotazníkového šetření z jednotlivých divizí společnosti XY.....	44
Tabulka 2: Poměr THP zaměstnanců a dělníků v rámci každé divize .....	44
Tabulka 3: Pozorované četnosti vybraných proměnných.....	56
Tabulka 4: Očekávané četnosti vybraných proměnných.....	56
Tabulka 5: Pozorované četnosti vybraných proměnných.....	58
Tabulka 6: Očekávané četnosti vybraných proměnných.....	58

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Grafické znázornění prvků podnikové kultury .....	13
Obrázek 2: Scheinův model organizační struktury.....	15
Obrázek 3: "Cibulový diagram" dle Hofstede .....	16
Obrázek 4: Handyho typy kultur .....	18
Obrázek 5: Typy kultur podle Deala a Kennedyho .....	18
Obrázek 6: Model soupeřících hodnot.....	19
Obrázek 7: Obsazování volných pracovních míst .....	21
Obrázek 8: Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců .....	26
Obrázek 9: Globální působení společnosti XY .....	33
Obrázek 10: Vzdělanostní struktura společnosti XY .....	34
Obrázek 11: Věková statistika zaměstnanců společnosti XY .....	35
Obrázek 12: Věková statistika muži vs. ženy ve společnosti XY .....	35
Obrázek 13: Stavy zaměstnanců společnosti XY podle divizí.....	43
Obrázek 14: Tvrzení č. 1 .....	45
Obrázek 15: Tvrzení č. 2 .....	46
Obrázek 16: Tvrzení č. 3 .....	46
Obrázek 17: Tvrzení č. 4 .....	47
Obrázek 18: Tvrzení č. 5 .....	48
Obrázek 19: Tvrzení č. 6 .....	48
Obrázek 20: Tvrzení č. 7 .....	49
Obrázek 21: Tvrzení č. 8 .....	50
Obrázek 22: Tvrzení č. 9 .....	50
Obrázek 23: Tvrzení č. 10 .....	51
Obrázek 24: Tvrzení č. 11 .....	52
Obrázek 25: Tvrzení č. 12 .....	52
Obrázek 26: Tvrzení č. 13 .....	53
Obrázek 27: Tvrzení č. 14 .....	54
Obrázek 28: Tvrzení č. 15 .....	54



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
č.	číslo
D	dělník
kol.	kolektiv
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SŘLZ	strategické řízení lidských zdrojů
str.	strana
THP	technickohospodářský pracovník
tzv.	takzvaně
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna

# ÚVOD

Dnešní doba a vše okolo nás se vyvíjí daleko rychleji, a to ve všech směrech. Správně nastavená podniková kultura je základem všeho. Motivuje zaměstnance, zvyšuje efektivitu i výkonnost a přináší zisk. Z důvodu rozvíjejícího se národního i mezinárodního trhu je nezbytné odlišovat se od ostatních a mít konkurenční výhodu, která přináší obrovské plusy celé organizaci. Velký podíl na formování podnikové kultury má především řízení lidských zdrojů. Právě vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů bude zkoumán v této diplomové práci.

**Cílem práce je identifikovat aspekty řízení lidských zdrojů, které nejvíce ovlivňuje obsah podnikové kultury, a to na základě literatury, nejnovějších výzkumných studií a analýzy v konkrétní české firmě.**

Diplomová práce je rozdělena do pěti částí. V první části jsou vysvětleny základní pojmy, které se týkají podnikové kultury. Jsou zde vymezeny definice od mnoha autorů, s tím, že je vybrán užší okruh, dle kterého je podniková kultura v rámci této diplomové práce chápána. Dále jsou zde popsány prvky podnikové kultury a zdroje, z kterých podniková kultura čerpá, a na závěr první kapitoly jsou uvedeny nejznámější typologie kultury organizace.

Druhá část se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů a vymezením takových personálních činností, které splňují obsah podnikové kultury. V závislosti na prvcích podnikové kultury byly vybrány personální činnosti jako získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování, zaměstnanecké výhody a motivace a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Finální slovo této kapitoly je věnováno vědeckým studiím z impaktovaných zahraničních článků, které jsou hlavním podkladem pro zpracování analytické části.

Ve třetí části je charakterizována společnost XY z hlediska základních údajů, její činnosti, firemních vizí a hodnot. Je zde zkoumána i samotná kultura podniku a personální činnosti, které byly identifikovány v rámci druhé kapitoly.

Čtvrtá část analyzuje vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů v podniku XY. Analýza je prováděna na základě dotazníkového šetření, které obsahuje 15 otázek, týkajících se probírané problematiky. Výsledky dotazníkového šetření jsou otázku po otázce graficky znázorněny a grafy jsou následně detailně popsány. Čtvrtou kapitolu uzavírá analýza závislosti, ve které jsou zkoumány případné závislosti mezi dvěma vybranými tvrzeními.

Pátá, finální kapitola, je zaměřena na zhodnocení výsledků analytické části a obsahuje doporučení a návrhy, kterými by se mohla společnost XY do budoucna inspirovat.

Dosažení cíle diplomové práce je složeno z postupného plnění dílčích úkolů. Prvním úkolem je na základě studia odborné literatury a dostupných zdrojů vyhodnotit vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů. Dalším úkolem je pomocí dotazníkového šetření prozkoumat vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci XY. Posledním úkolem je na základě předchozích zjištění navrhnout případná doporučení a návrhy pro zlepšení a budoucí vývoj společnosti XY.

# 1 PODNIKOVÁ KULTURA

Pojem kultura v obecném slova smyslu označuje specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností. Problematika kultury organizací začíná být známá na počátku osmdesátých let. Jedna z příčin, proč se zejména američtí manažeři a teoretici v oblasti organizace zaměřili koncem sedmdesátých a na počátku osmdesátých let svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl „japonský ekonomický zázrak“. Tento „zázrak“ znamenal obrovskou výzvu. Další příčinou, která vedla k nárůstu zájmu o organizační kulturu, byla publikace prací, které se zabývaly hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 20).

Obecně je pojem podniková kultura velmi složitý a obsáhlý. Obecně lze podnikovou kulturu chápat jako systém hodnot a norem, které slouží k naplňování cílů podniku. Přesnou definici by bylo však obtížné určit, jelikož většina autorů, kteří se touto problematikou zabývají, se nedokázala shodnout na jednotné definici.

## 1.1 Definice podnikové kultury

Definic podnikové kultury existuje nespočet.

Armstrong (2007, str. 257) popisuje tento termín jako: *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“*

Schein (2009, str. 17) uvedl jako základní definici: *„Kultura skupin může být definována jako vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení, cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“*

Další pohled na tento termín přinesl Brooks (2003, str. 219), který tvrdí že: *„Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí a dokonce vypadá jinak než druhá skupina. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.“*

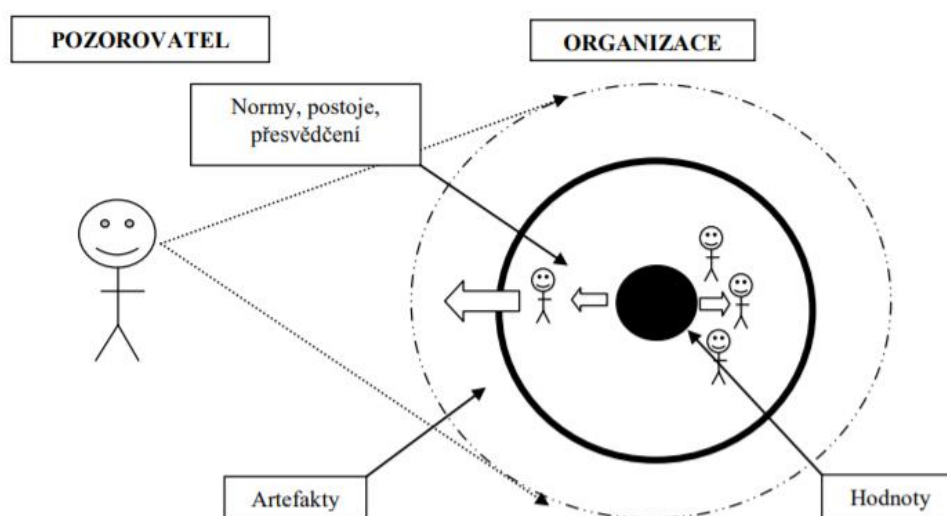
Tématem podnikové kultury se zabývají také čeští autoři. Například podle Lukášové, Nového a kol. (2004, str. 18) je podniková kultura „souborem základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění, a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

Jako poslední definice by měla být jistě uvedena teorie, kterou napsal Cejthamr a Dědina (2010, str. 56). Ti ve své práci uvádějí, že: „Podniková kultura je souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku. Kulturu posiluje systém rituálů, komunikačních vzorců, neformální skupiny, očekávané vzorce chování a dodržování určitých psychologických úmluv.“

Výše uvedené definice jsou víceméně stejné, opírají se o sdílení hodnot v rámci celé organizace. Jedná se o nepsaná pravidla, která zaměstnanci vnímají a také se dle nich chovají. Podniková kultura značně ovlivňuje chod společnosti a následný text se bude nejvíce opírat o definice podnikové kultury od Armstronga a Lukášové, Novotného a kol. Tyto definice nejvíce pasují na zadání této diplomové práce.

## 1.2 Prvky podnikové kultury

Za kulturní prvky lze označovat nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou uváděny následující (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 22): **základní předpoklady, normy, hodnoty, postoje a artefakty**, které budou v následující textu podrobněji popsány.



Obrázek 1: Grafické znázornění prvků podnikové kultury

Zdroj: vlastní zpracování dle Müllera (2013, str. 20)

Například autoři Duchoň, Šafránková (2008, str. 53) definují podnikovou kulturu lehce odlišně, a to na základě dimenzí: filozofie, symboly, sociální vzorce a normy chování, sociální instituce.

### **Základní přesvědčení**

Základní přesvědčení (předpoklady) jsou zafixované představy o fungování reality. Jsou od pradávna samozřejmostí a lidé je považují za pravdivé a nezpochybnitelné. Tato přesvědčení jsou odolná vůči změně, jsou stabilní a automatická.

Jsou to například věty ve smyslu „lidem ve firmě se dá věřit“, „prostředí, v němž firma existuje, je poznatelné“ a naopak (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 23).

### **Hodnoty, normy a postoje**

Hodnoty v podniku ukazují, co je v dané skupině důležité, na co se klade největší důraz a o co daná organizace usiluje. Firemní strategie by měla být východiskem pro podnikové hodnoty. Jako příklad lze uvést průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zdokonalování pracovních postupů, týmová spolupráce, zachování vyšší úrovně mezd v porovnání s trhem, důraz na standardy kvality atd. Tyto hodnoty umožňují podniku získat kvalitní pracovní sílu. Hodnoty v podniku jsou deklarovány ve firemních vizích a podobných dokumentech (Urban, 2014, str. 15).

Normy jsou nepsanými pravidly chování, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. V souhrnu normy říkají lidem, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit, a dokonce třeba i to, jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě, jelikož by poté šlo o zásady nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem (Armstrong, 2007, str. 260).

Postojem se jednoduše rozumí vztah k určité věci, osobě, události či problému.

### **Artefakty**

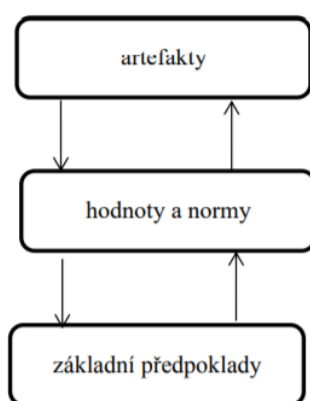
Artefakty jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí či cítí. Mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích či telefonickém rozhovoru apod. Základním dělením artefaktů je dělení na artefakty materiální povahy a nemateriální povahy.

K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, propagační brožury, výroční zprávy apod. Artefakty nemateriální povahy jsou pak historiky a mýty, jazyk, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.

Někteří autoři též řadí jako dílčí kategorii artefaktů také symboly, mezi něž patří například logo firmy.

### 1.3 Struktura podnikové kultury

Mezi v současnosti nejznámější, nejcitovanější a nejvyužívanější model organizační struktury patří model, který vyvinul profesor Edgar Schein. Model rozlišuje 3 úrovně podnikové kultury, a to dle toho, jak jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a dle toho, jak jsou viditelné pro vnější pozorovatele. Následující obrázek ukazuje právě onen model (Schein, 2009, str. 55):

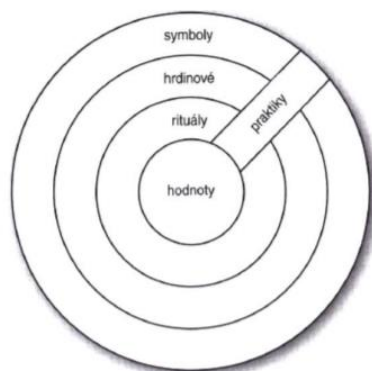


Obrázek 2: Scheinův model organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování dle (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 27)

Pokud půjdeme odshora, tak horní část je nejvíce viditelná, poměrně snadno ovlivnitelná, ale bez obsahu dalších rovin kultury jen obtížně interpretována. Prostřední část je částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele i částečně zřetelná a ovlivnitelná. Spodní část je nejhlubší rovinou, která zahrnuje nevědomé a samozřejmé názory a myšlenky.

Řada autorů se s tímto pojetím ztotožňuje, někteří na něj navazují a někteří uplatňují zcela odlišný pohled. Pouze dvě roviny kultury rozlišuje G. Hofstede, který je přirovnává ke „slupkám cibule“. Symboly, hrdinové a rituály označuje jako praktiky a ty jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele, ale jejich význam zůstává skrytý. Jádrem podnikové kultury, které je nepozorovatelné, jsou hodnoty, které Hofstede vysvětluje jako pocity, které mají směr.



**Obrázek 3: "Cibulový diagram" dle Hofstede**

Zdroj: (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 31)

## 1.4 Zdroje podnikové kultury

Hlavními parametry kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, jsou obsah a síla. Obsah jsou právě již zmiňované předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty. Silou organizační kultury se rozumí, nakořik je tento obsah a z něho vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Kultura pak může být silná a výrazným způsobem ovlivňovat fungování organizace. Silná podniková kultura se vyznačuje jasností a zřetelností, rozšířeností a zakotveností. Či naopak slabá, což znamená, že členové sdílejí obsah podnikové kultury pouze v malé míře (Šigut, 2004, str. 16).

V závislosti na obsahu a síle podnikové kultury se dostáváme k tomu, že mnozí autoři se věnují jednotlivým faktorům s různou intenzitou. Nejčastěji jsou přitom zdůrazňovány (Lukášková, Nový a kol., 2004, str. 33):

- vliv prostředí,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.

Vliv prostředí lze více specifikovat jako vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury apod.

## 1.5 Typologie podnikové kultury

Jedním z nástrojů, který vědci využívají k rozčlenění a utřídění složitého obsahu je konstrukce typologií. Typologie, které byly dosud vyvinuty, popisují typické obsahy



podnikové kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí. Nejznámější typologie podnikové kultury se rozlišují do tří skupin (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 76):

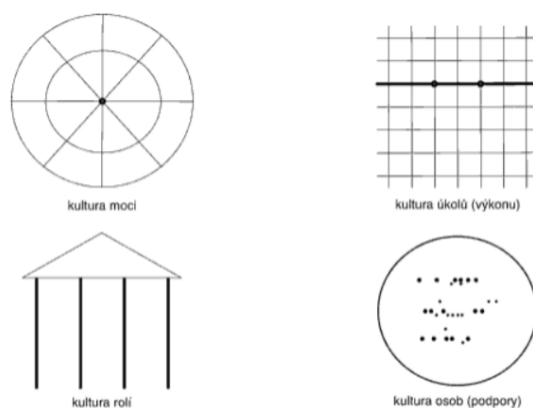
- ve vztahu k organizační struktuře,
- ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na prostředí,
- ve vztahu k tendencím v chování organizace.

V následujícím sledu jsou blíže popsány tři typologie.

### 1.5.1 Typologie dle R. Harrisona a Ch. Handyho

*„Typologie Rogera Harrisona byla patrně první typologií organizační kultury, která byla publikována (poprvé v roce 1972) a stala se v rámci odborné veřejnosti všeobecně známou. Čtyři základní typy, které Harrisona vymezil, označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal o pár let později Charles Handy ve své knize *Understanding Organizations a jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů.*” (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 76)*

- **Kultura moci** – dominantní postavení vedoucích pracovníků, kteří jsou si vědomi toho, že mohou všechno. V této kultuře je poměrně málo pravidel a byrokracie. Organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Hodnocení jsou pracovníci podle výsledků.
- **Kultura rolí** – kultura je založena na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Pracovníci se musí přísně držet vymezeným popisem práce a normami. Nevýhodou této kultury je, že pomalu reaguje na změny.
- **Kultura úkolů** – je orientována na úkoly, jež mají být splněny a na projekty, které mají být zrealizovány. Typickým příkladem je reklamní agentura.
- **Kultura osob** – je kulturou, v níž středem veškerého dění je jednotlivec. Důraz je kladen na mezilidské vztahy.



Obrázek 4: Handyho typy kultur

Zdroj: vlastní zpracování dle (Brooks, 2003, str. 223)

### 1.5.2 Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Dle této typologie je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje.

- **Kultura „tvrdé práce“** – je typická pro firmy, kde je nízká míra rizika a zpětná vazba trhu rychlá, v nichž je důraz kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou.
- **Kultura „drsných hochů“** – je světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o tom, jestli jsou jejich aktivity úspěšné či ne.
- **Kultura „procesní“** – připadá organizacím s nízkým rizikem a malou zpětnou vazbou, kde se pracovníci více soustředí na to, jak věci dělají než na to, co dělají.
- **Kultura „sázky na budoucnost“** - je zde vysoká potřeba kontroly k eliminaci všech rizik, protože jen ta správná rozhodnutí jsou životně důležitá a dopouštění chyb se netoleruje.

rychlost zpětné vazby	velká	<b>Kultura "tvrdé práce"</b>	<b>Kultura "drsných hochů"</b>
	malá	<b>"Procesní" kultura</b>	<b>Kultura "sázky na budoucnost"</b>
		malá	velká
míra rizika			

Obrázek 5: Typy kultur podle Deala a Kennedyho

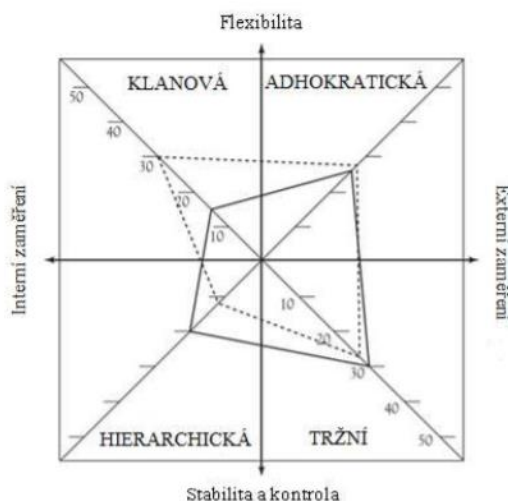
Zdroj: vlastní zpracování dle (Hroník, 2007, str. 16)

### 1.5.3 Typologie R. E. Quinna a spol.

„Typologie organizační kultury, kterou v průběhu posledních patnácti let vyvinuli a rozpracovali do příslušných diagnostických nástrojů Robert E. Quinn, Kim S. Cameron a jejich spolupracovníci, je založena na „modelu soupeřících hodnot““. (Lukášová, Nový a kol., 2004, str. 83)

Tato typologie je založena na kombinaci: flexibilita vs. kontrola a interní vs. externí zaměření. Pokud nastane kombinace těchto dvou dimenzí, vzniknou čtyři druhy podnikové kultury, do kterých patří kultura klanová, hierarchická, adhokratická a tržní.

- **Kultura klanová** – velmi přátelské pracovní prostředí. Příznačné je sdílení hodnot a cílů, vědomí „my“, týmové myšlení.
- **Kultura adhokratická** – dynamické, podnikatelské a tvůrčí prostředí. Ochota riskovat, vedoucí jsou visionáři a inovátoři. Důraz na experimentálnost, inovativnost.
- **Kultura hierarchická** – představuje pracovní prostředí, zdůrazňující postupy a předpisy. Stmelujícím prvkem jsou formální pravidla.
- **Kultura tržní** – orientovanost na výsledky. Pracovníci jsou soupeřiví a zaměřeni na cíle. Vedoucí jsou přísní a vyžadující.



Obrázek 6: Model soupeřících hodnot

Zdroj: (Cameron, Quinn, 2006, str. 105)

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V dnešní době termín „řízení lidských zdrojů“ do značné míry nahradil termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů, které se týkají řízení lidí v organizacích. Právě pojem řízení lidských zdrojů je základem pro všechny činnosti, které v organizacích probíhají.

### 2.1 Vybrané personální činnosti

V následující kapitole budou uvedeny takové personální činnosti, které splňují obsah podnikové kultury.

#### 2.1.1 Získávání a výběr zaměstnanců

*„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 133)*

Získávání je dvoustrannou záležitostí, kdy na jedné straně stojí organizace a na straně druhé vystupují potencionální zaměstnanci, kteří hledají práci. Proces získávání by měl zpravidla začínat plánováním. To vymezuje, kolik, a hlavně jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od tohoto okamžiku se odvíjí načasování, kdy začít s oslovováním vnějšího i vnitřního trhu práce.

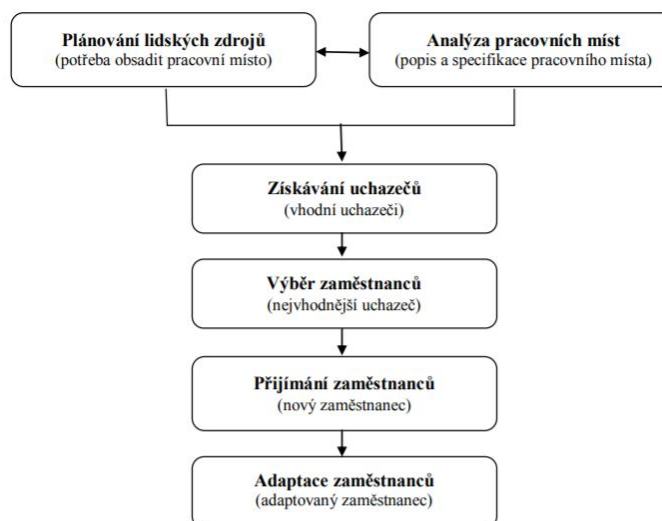
Při získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce přináší pracovní síla „novou krev“ organizaci. To může být pro organizaci velice přínosné, už jen z hlediska jiného náhledu na věc a odlišným přístupům k řešení problémů. Do této skupiny potencionálních zaměstnanců můžeme zařadit zejména absolventy vysokých škol, ženy vracející se z mateřské dovolené, občany v poproduktivním věku, občany evidované na úřadu práce, občany se zdravotním postižením či cizince. Samotná organizace musí zvážit, jaké metody získávání jsou pro ni nejvhodnější vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. V úvahu přicházejí následující metody (Dvořáková a kol., 2007, str. 135):

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- online nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v tisku, rozhlase či televizi,
- spolupráce se vzdělávacími agenturami,

- spolupráce s profesními organizacemi, popř. odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím nebo dřívějším zaměstnancem.

Získávání zaměstnanců z vnitřního trhu práce znamená situaci, kdy vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Důležité je zejména nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele.

Cílem této personální činnosti je obsazení volného pracovního místa, což je zpravidla nově vytvořené místo nebo místo, které bylo uvolněno bývalým zaměstnancem. Následující obrázek zobrazuje postup obsazování volných míst.



Obrázek 7: Obsazování volných pracovních míst

Zdroj: (Šikýř, 2014, str. 97)

Dle Armstronga (2007, str. 343) lze problematiku procesu získávání a výběru pracovníků rozlišit do tří fází:

- **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
- **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,

- **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Právě do procesu získávání pracovníků patří první dvě fáze – definování požadavků a přilákání uchazečů. Po definování požadavků na pracovní místo a informování uchazečů o pracovním místě přichází etapa výběru pracovníků.

Výběr zaměstnanců tedy plynule navazuje na získávání pracovníků a cílem je především identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci právě takové, kteří budou nejen výkonní, ale také budou splňovat veškeré povinnosti určené pracovní smlouvou. Jeho profil bude nejlépe odpovídat prvotním požadavkům na volné pracovní místo.

Samotnému výběru nejlepšího uchazeče předchází tzv. předvýběr, který spočívá v rozboru jejich materiálů. Cílem je vybrat užší okruh kandidátů, kteří budou následně pozváni k výběrovému pohovoru. Analýza by měla poukázat na to, zdali je kandidát způsobilý vykonávat nabízenou práci, zda zapadne do pracovního kolektivu a organizace a jaká je uchazečova pracovní motivace. Mezi materiály, které se analyzují, patří především životopis, průvodní dopis a v nějakých případech i dopis motivační.

Po analýze prvotně získaných materiálů se organizace uchyluje k rozhodnutí, jakou metodu výběru zvolit. Mezi nejčastější metody patří (Šikýř, 2014, str. 102):

- **testování uchazečů** – probíhá na základě testů inteligence, testů schopností, znalostí a dovedností, testů osobnosti,
- **assessment centre** – spočívá v plnění skupinových úkolů, modelových úkolů a případových studií skupinou uchazečů. Při plnění úkolů jsou účastníci pozorováni a hodnoceni komisí hodnotitelů, většinou sestavenou z přímého nadřízeného, psychologa a personalisty,
- **výběrové pohovory** – jedná se o osobní setkání, které umožňuje odhalit postoje a pocity druhé strany na základě neverbální komunikace neboli řeči těla,
- **zkoumání preferencí.**

### 2.1.2 Hodnocení, odměňování zaměstnanců

Armstrong (2007, str. 541) uvádí, že hodnocení práce: „*představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních*

*mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.*“

Hodnocení tedy slouží jako nástroj pro řízení pracovního výkonu zaměstnance, kdy pracovní výkon definujeme jako výsledek práce a chování, který může být vyjádřený množstvím, kvalitou, včasností apod. Hodnocení pracovníka vychází z průběžného sledování jeho činnosti a využívají se k němu různé metody. Tyto metody by měly být v souladu s charakterem podniku, vykonávanou prací, a hlavně by měly splnit cíle hodnocení za přijatelné náklady.

Metody používané k hodnocení zaměstnanců uvádí ve své publikaci Dvořáková a kol. (2007, str. 263) a to následovně:

- **metody hodnocení orientované na odvedený pracovní výkon** – řízení podle stanovených cílů, srovnání se standartním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovního výkonu, hodnotící dotazník, hodnotící stupnice, metoda BARS, metoda kritických případů, hodnotitelské zprávy, srovnání pracovníků,
- **metody hodnocení orientované na budoucnost** – sebehodnocení, assessment centre / development centre, 360° zpětná vazba.

Co se odměňování pracovníků týká, lze systém odměňování považovat za jednu z nejstarších a nejvíce sledovanou personální činnost. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými dalšími formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů. Nejedná se tedy pouze o peněžitě ocenění. Mezi nepeněžitě můžeme zahrnout například funkční postup, zvyšování kvality pracovních podmínek, možnost osobního růstu, odborné vzdělávání, zvyšování spokojenosti zaměstnance apod.

V rámci systému odměňování jsou definovány tři základní pojmy, kterými jsou mzda, plat a zaměstnanecké výhody. O zaměstnaneckých výhodách bude pojednááno v následující kapitole.

Mzdou rozumíme peněžní plnění neboli plnění peněžní hodnoty tzv. naturální mzdu. Ta je poskytována zaměstnanci zaměstnavatelem za vykonanou práci, a to dle její náročnosti, odpovědnosti, namáhavosti apod. Rozdíl mezi mzdou a platem je v tom, že mzda je vyplácena pracovníkovi v soukromém sektoru, zatímco plat je vyplácen v sektoru veřejném. V případě odměňování platem jsou stanovena přísná pravidla, jelikož se jedná o financování z veřejných

zdrojů. Naopak v případě soukromých zaměstnavatelů, kteří poskytují svým zaměstnancům mzdu, platí pouze obecné zásady odměňování. Vše však vychází ze zákoníku práce, tudíž zaměstnavatel musí vždy poskytnout minimální výši mzdy, je to jeho povinností. V ostatních ohledech je systém odměňování v kompetenci zaměstnavatele a vychází z předem uzavřené písemné smlouvy. (Koubek, 2015, str. 283)

Šikýř (2014, str. 122) uvádí, jak se mzda dělí:

- **základní složka mzdy** – tato složka slouží k ohodnocení mzdy podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, například úkolová nebo časová,
- **příplatky** – ty jsou za mimořádné pracovní podmínky, například rizikovitost pracovního prostředí, škodlivost, dle zákoníku práce se jedná o práci v noci, o víkendech, ve svátek, přesčas apod.,
- **doplňková složka mzdy** – slouží jako stimulace k nadstandartním výkonům, například osobní ohodnocení, prémie, provize.

### 2.1.3 Zaměstnanecké výhody a motivace

Z předchozího textu je již patrné, že zaměstnanecké výhody jsou jedním ze tří základních pojmů v rámci systému odměňování pracovníků. Jedná se o složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny, zahrnují položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.

*„Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit.“* (Dvořáková a kol., 2007, str. 338)

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří (Armstrong, 2007, str. 595):

- **penzijní systémy** – řadí se mezi nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu, v zaměstnaneckém penzijním systému zaměstnavatelé poskytují penze pracovníkům, kteří jsou v důchodu, příjmy pro rodiny pracovníků, kteří zemřeli a „odložené“ výhody účastníkům, kteří odešli z podniku,
- **osobní jistoty** – jde o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenské, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění,
- **finanční výpomoc** – jedná se o půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem,



- **osobní potřeby** – jsou to oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například se jedná o dovolenou na zotavenou a jiné formy dovolené, péči o děti, přerušování kariéry (mateřská, studium), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krize, posilovny či rekreační zařízení,
- **podnikové automobily a pohonné hmoty** – stále více oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány,
- **jiné výhody** – tyto výhody zvyšují životní úroveň pracovníků, například dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.

Poskytování zaměstnaneckých výhod zvyšuje spokojenost zaměstnanců, proto i odbory při kolektivním vyjednávání vytvářejí tlak na jejich poskytování. Se zaměstnaneckými výhodami úzce souvisí pojem motivace, konkrétně motivace k práci.

V širším slova smyslu se každá organizace snaží zajímat o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Jednak by se měla věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly a odměny. Teorie motivace odpovídá na otázku, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co organizace mohou udělat pro povzbuzování lidí. Cílem je bezpodmínečně získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření.

Armstrong (2007, str. 220) vysvětluje, že jsou dvě možné cesty, jak k pracovní motivaci dojít. Jsou jimi:

- **vnitřní motivace** – lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že očekávají splnění svých snů,
- **vnější motivace** – v tomto případě jsou zaměstnanci motivováni managementem organizace prostřednictvím takových metod, jako je právě odměňování, povyšování, pochvala atd.

Peníze ve formě mzdy/platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují právě to, co většina lidí nejvíce chce. Například lidé, kteří mají pevný plat nebo platový tarif a nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému, se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno. Kromě toho, že jde o vyšší příjem, je

to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, neboť se pak zaměstnanec může cítit více vážený. Někteří lidé budou pochopitelně více motivováni penězi než jiní. Na otázku, zda peněžní stimuly motivují lidi, lze jednoznačně odpovědět ano.

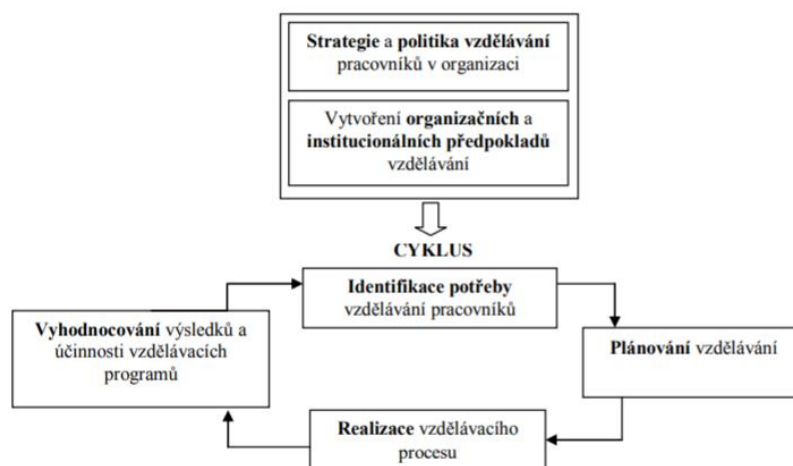
#### 2.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Zdokonalování a rozšiřování schopností a dovedností je v dnešní době velice žádoucí. Jedná se o celoživotní proces, který k pracovnímu životu patří bezpodmínečně. Výsledkem procesu vzdělávání je v první řadě rozšíření a prohloubení pracovních schopností zaměstnance a v druhém případě to vede k dosahování vyššího pracovního výkonu jednotlivce a tím k vyšší produktivitě celé organizace.

Dvořáková a kol. (2007, str. 286) definuje proces vzdělávání zaměstnanců jako: „*soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.*“

Armstrong (2007, str. 462) souhlasí s výše uvedeným a dodává, že proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců: „*připravuje lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.*“

Vzdělávání je více efektivní, pokud je správně zorganizované a je zaveden určitý systém, který se dodržuje. Jedná se o opakující cyklus vzdělávání, který vychází ze strategie a organizačních předpokladů vzdělávání. Následující obrázek zobrazuje samotný cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců a obsahuje čtyři fáze – identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, a nakonec vyhodnocování výsledků vzdělávání.



Obrázek 8:  
cyklus  
systematického vzdělávání zaměstnanců

Základní

Zdroj: (Koubek, 2015, str. 260)

Mezi typické metody vzdělávání patří vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Dvořáková a kol. (2007, str. 298-304) uvádí i metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. V následujícím sledu budou uvedeny příklady těchto metod, kdy bude čerpáno právě z Dvořákové, Armstronga (2007, str. 477-481), Koubka (2015, str. 267-269) a Hroníka (2007).

Mezi metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti patří zejména:

- **instruktáž při výkonu práce** – jedná se o nejčastěji používanou metodu, v tomto případě školitel předvádí pracovní postup a vzdělávaný pracovník se od něho učí,
- **asistování** – školený pracovník je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se od něj učí,
- **rotace práce** – tzv.: střídání pracovních úkolů, jedná se o střídání různých pracovních míst s různými úkoly, kdy se vzdělávaný pracovník postupně seznamuje s procesy z celého chodu organizace, což vede k rozšíření kvalifikace pracovníka,
- **coaching, mentoring a counselling** – opět jde o metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců, zaměstnanec pod dohledem určeného školitele (kouče) si dlouhodobě a soustavně osvojuje znalosti a dovednosti, které pak potřebuje pro svůj rozvoj; v případě mentoringu si zaměstnanec vybírá sám svého mentora; a v případě counsellingu vzdělávaný pracovník předkládá návrhy na řešení úkolů a školitel tak prověřuje své pracovní schopnosti týkající se práce s lidmi, dochází tak k překonání jednosměrného vztahu mezi školitelem a vzdělávaným.

Metody vzdělávání mimo pracoviště:

- **diskuse** – diskuzi vede školitel a usměrňuje celou debatu, tato metoda slouží k tomu, aby se vzdělávání pracovníci zapojili a učili se od ostatních,
- **přednáška** – jedná se o výklad přednášejícího, kdy přednášející předává informace posluchačům a vyznačuje se tím, že přednášející má pod svou kontrolou jak stránku obsahovou, tak časovou,
- **hraní rolí** – též známé jako tzv.: manažerské hry, je metoda založená na procvičování praktických schopností člověka a emocionální prožívání nacvičovaných situací,

- **simulace** – jde o vytváření modelové situace, která odpovídá situaci ve skutečném pracovním životě,
- **workshop a případová studie** – tyto studie předkládají účastníkům reálnou či smyšlenou problémovou situaci a požadují společné odhalení příčin problému a nalezení řešení,
- **assessment centre** – je široce využívanou metodou, která se používá nejenom při výběru zaměstnanců, ale i při hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců; v případě použití této metody je účastník konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studii typických pracovních úkolů a vyžaduje se řešení těchto úkolů, které jsou následně hodnoceny pověřenými pracovníky, kteří jej sledovali,
- **outdoor training** – metoda, která formou sportovních aktivit v otevřeném prostoru učí poznávat povahu manažerské práce.

Jak již bylo v předchozím textu řečeno, Dvořáková a kol. uvádějí i metody, které jsou na pomezí mezi vzděláváním na pracovišti a vzděláváním mimo pracoviště. Jako příklad lze uvést metody:

- **pracovní porady** – při této metodě dochází k výměně zkušeností a prezentaci různých názorů,
- **poradentství** – metoda vhodná pouze pro vedoucí zaměstnance, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělání a seberozvoji,
- **action learning** – tzv.: učení se akcí, je metodou, která je zaměřena na soustavné učení se při řešení denních reálných problémů s využitím rad a připomínek spolupracovníků, nadřízených, obchodních partnerů apod.,
- **trainee programs** – tzv.: programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců, tato metoda si klade za cíl připravit zaměstnance k převzetí obtížných pracovních úkolů, metoda kombinuje prvky vertikální rotace s metodami vzdělávání mimo zaměstnavatele,
- **samostudium** – nejčastěji využívány staršími zaměstnanci, kteří mají nedostatek motivace k získání dalších vědomostí a zkušeností,
- **e-learning** – jedná se o elektronické vzdělávání, definovat by se dalo jako (Armstrong, 2007, str.: 481): „poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a

*jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoje jedinců.“*

## **2.2 Vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů**

Obsah této kapitoly je zpracován na základě článků a vědeckých studií z impaktovaných časopisů a je hlavním podkladem pro zpracování analytické části.

Na řízení lidských zdrojů působí síla a obsah podnikové kultury. Obsahem podnikové kultury jsou veškeré prvky podnikové kultury. Sílou podnikové kultury je myšleno, jakým způsobem jsou tyto prvky v podniku sdíleny.

Každý podnik v současné době vystupuje jako útvar kvalifikovaných lidí, ti jsou sjednoceni ke společnému výkonu. Zaměstnanec již není pouhou pracovní silou, ale je členem svazku se všemi nároky a odpovědnostmi, riziky a neúspěchy. Význam osobnosti natolik vzrostl, že si vynucuje změnu orientace personálního managementu ve smyslu rozvíjení a uplatnění lidského potenciálu, tedy ve smyslu orientace na podnikovou kulturu. Při všech personálních činnostech je žádoucí, aby byly brány v potaz nejen kvalifikační a profesní hlediska, ale především osobnostní hlediska včetně morálních.

Na místo personálního útvaru a na řízení lidských zdrojů vůbec působí mnoha faktorů. Mezi nimi je právě podniková kultura. Čím více je respektována kultura podniku, tím více se to projevuje v úloze personálního útvaru.

Šigut (2004, str. 54) napsal: *„Souhrnně lze říci, že jde vlastně o normy, včetně mravních, které by měly aktivně napomáhat k uskutečnění podnikatelské strategie. Právě kultura je silou, která vede k dosažení cílů podniku a k rozvoji osobnosti zaměstnanců i zákazníků. V tom se stává podniková kultura zjevnou.“*

### **Studie č. 1**

Autoři LI-QUN WEI, JUN LIU, YICHI ZHANG, AND RANDY K. CHIU (2008) zkoumali empirické výsledky ze vzorků 233 čínských podniků a naznačují, že podniková kultura má značný dopad na pojetí strategického řízení lidských zdrojů (SŘLZ) a že různé typy kultury ovlivňují SŘLZ odlišně. Jako nejdůležitější organizační faktor je považována právě firemní kultura, která může sloužit jako předchůdce SŘLZ, něco jako „vyšší struktura sociální struktury“. Firemní kultura odráží hodnoty a přesvědčení zakotvená v organizaci, vytváří chování lidí a ovlivňuje tak i výkon a nejenže ovlivňuje SŘLZ, ale je přímo ovlivněna implementací SŘLZ. Tato studie zkoumala tři typy kultury, kterými byly skupinová, vývojová a hierarchická kultura. Tvrdí, že konkrétně skupinová a vývojová kultura mají pozitivní vliv

na přijetí SŘLZ, ale vliv hierarchické není významný. Pro bližší představivost, co jednotlivé kultury dle této studie znamenají:

- **skupinová kultura** – dle autorů tato kultura může usnadnit přijetí postupů v oblasti řízení lidských zdrojů tím, že zdůrazní odměnu loajality zaměstnanců a oddanost organizace, pokud je SŘLZ implementováno, mohou zaměstnanci řídit postupy a politiky řízení lidských zdrojů a také sami formulovat firemní kulturu, podniková kultura bude posílena, neboť postupy v oblasti ŘLZ jsou navrženy tak, aby sladily hodnoty a postoje zaměstnanců s hodnotami a strategickými cíli společnosti, organizační výsledek se tak zlepšuje díky posílení podnikové kultury a za tímto účelem může firemní kultura jednat jako prostředník, který nese účinky SŘLZ na výkon firmy, jednoduše lze říci, že se tato kultura orientuje na lidi, přičemž zdůrazňuje vytvoření rodinného prostředí pro zaměstnance,
- **vývojová kultura** – tato kultura zdůrazňuje podnikatelské chování zaměstnanců a závazek k inovacím a rozvoji, v takovém prostředí, které zdůrazňuje pravidelnou revizi strategie a cílů firmy, jsou zaměstnanci povzbuzováni k převzetí rizik a získávání nových zdrojů pro své inovace,
- **hierarchická kultura** – organizace s touto kulturou věnují pozornost převážně zaváděním postupů a zdůrazňují pravidla a předpisy organizace.

V souhrnu lze říci, že studie dokazuje závislost podnikové kultury na strategické řízení lidských zdrojů.

## Studie č. 2

Vědci z Turecka, Kanady, Číny, Německa a Pákistánu (2000) vytvořili studii s názvem Model kultury Fit, která vysvětluje způsob, jakým sociokulturní prostředí ovlivňuje interní kulturu podniku a postupy v řízení lidských zdrojů. Tento model byl testován prostřednictvím 1 954 zaměstnanců z obchodních organizací v 10 zemích. Jednalo se zejména o manažerské vnímání, na které bylo pohlíženo ze čtyř sociokulturních rozměrů.

- **Fatalismus** – manažeři, kteří charakterizovali své prostředí jako fatální předpokládali, že zaměstnanci nebyli z hlediska povahy poddajní. Proto nebylo podporováno obohacování pracovních míst a výkonnostní odměny,
- **Paternalismus** – naopak manažeři, kteří vnímají paternalismus a vysokou míru výkonu ve svém sociokulturním prostředí, převzali kreativitu zaměstnanců, a navíc nezajišťovali obohacení a posílení práce. Paternalismus lze definovat jako vztah

nadřízeného, který poskytuje vedení, ochranu a péči podřízenému a úlohu podřízeného na oplátku prokázat věrnost a oddanost nadřízenému,

- **Věrnost vůči komunitě** – manažeři v této dimenzi popisují rozsah, v němž se jednotlivci cítí věrní svým komunitám a jsou nuceni plnit své povinnosti vůči členům skupiny,
- **Výkonová vzdálenost** – kterou autor studie popsal jako: „*This dimension concerns the extent to which status hierarchy and power inequality exist and are accepted in society and its institutions.*“

Tato studie vysvětluje, že řízení lidských zdrojů v organizacích vyžaduje pochopení vlivu vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Důležité je také pohled manažerů na schod organizace, jak se jim kultura v organizaci jeví.

### **Studie č. 3**

James C. Hayton (2005) identifikuje prostřednictvím své studie problematiku podpory podnikového podnikání prostřednictvím lidských zdrojů. Naznačuje, že se prostředí stává složitějším a dynamičtějším, proto se firmy musí stát podnikatelnějšími a musejí identifikovat nové příležitosti vedoucí k trvale vynikajícímu výkonu. Podnikové podnikání zahrnuje organizační učení, které je řízeno spoluprací, kreativitou a individuálním nasazením každého z pracovníků. Proto tato studie dokazuje, že praktiky řízení lidských zdrojů jsou důležitým hnacím motorem firemního úspěchu.

Firemní podnikání spočívá ve schopnosti organizace učit se prostřednictvím nových znalostí a využívání znalostí stávajících. Využitím těchto znalostí jsou firmy schopny neustále identifikovat a využívat takové příležitosti, které zvýší konkurenceschopnost. Musí také projevit schopnost a ochotu riskovat, být inovativní a proaktivní, mít tendenci usilovat o nové věci. Odměnou za tyto schopnosti je především vynikající finanční a tržní výkon.

Nejdůležitější je pro podnikovou kulturu stanovisko, aby zaměstnanci přijali riziko, které souvisí s inovací. Nejedná se však pouze o zaměstnance, jde o všechny členy organizace. Být úspěšný v podnikání znamená riskovat a přijmout určitou dávku nejistoty. Vzhledem k tomu, že organizační prostředí se stává stále složitější a dynamičtější, očekává se, že podniková kultura bude mít tendenci udržet konkurenční výhodu. Tu lze dosahovat tím, že bude společnost inovativní.

Co se srovnání těchto 3 studií týká, všechny studie se opírají o myšlenku, že podniková kultura značně a významně ovlivňuje řízení lidských zdrojů a to i ze strategického hlediska. Právě podniková kultura vytváří vzorce chování a ovlivňuje tak výkon zaměstnanců.

Konkrétně se studie 1 od čínských autorů a studie 3 od James C. Haytona shodují v tom, že prostředí kolem nás se stává složitější a jedinou reakcí na tyto změny jsou především inovace a inovativní potenciál zaměstnanců. Identifikace nových příležitostí pak vede k vynikajícím výkonům a do budoucna i k větší konkurenceschopnosti.

Studie 1 uvádí tři typy kultury. Právě vývojová a skupinová kultura se zcela ztotožňují s výroky studie 3. Důležité je taky, aby zaměstnanci získávali nové zdroje pro své inovativní nápady a nebáli se rizik, které s inovací souvisí. Jak již bylo ve studiích řečeno, být úspěšný v podnikání znamená riskovat a přijmout určitou dávku nejistoty. Jedinou šancí, jak si lze v dnešní době udržet konkurenční výhodu je inovační charakter celé společnosti.

Studie Modelu kultury Fit (studie č. 2) se malinko liší od předchozích dvou právě v tom, že nesleduje podmínku inovativnosti, ale pohlíží na chod společnosti z pohledu manažerského chování prostřednictvím čtyř různých způsobů.

K tomu, aby společnost mohla být nazývána inovativní a měla tendenci udržet si konkurenční výhodu oproti ostatním, by měli zaměstnanci vykonávat svou práci v prostředí, které je přátelské. Takové prostředí poté pobízí k vyššímu výkonu a kreativě, která je v dnešní době značně žádoucí. Na tuto myšlenku upozorňuje paternalismus, který je zmíněn právě ve studii č. 2, kde definuje vztah nadřízeného a podřízeného. Čím větší péči podřízenému věnujeme, tím více nám je podřízený zaměstnanec zavázaný, prokazuje věrnost a oddanost. Ačkoliv tedy studie č. 2 nezmiňuje podmínku inovativnost, výsledky této studie opět vedou k jednomu a tomu samému – k inovativnosti.



### 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY

Cílem této diplomové práce je identifikovat aspekty řízení lidských zdrojů, které nejvíce ovlivňuje obsah podnikové kultury v konkrétních českých firmách. Analyzována však bude pouze jedna společnost z důvodu již předem domluvené spolupráce. Tato společnost odpovídá předpokladům pro splnění diplomové práce a bude přínosným zdrojem informací.

Následující kapitola pojednává o podniku XY. Text bude věnován charakteristice podniku, především základním informacím a samozřejmě kultuře společnosti. Veškeré informace jsou získané z obchodního rejstříku z portálu justice.cz a z diskuzí s personálním oddělením.

#### 3.1 Základní charakteristiky

Společnost XY je společnost s ručeným omezením, která vznikla v roce 1904. Zakladatelem původní společnosti Elektriska Svetsnings-Aktiebolaget byl Oscar Kjellberg. Předmětem podnikání je výroba svařovacích a řezacích zařízení a přídavných svařovacích materiálů. Základní jmění společnosti činí 5 000 000,- Kč. Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé, kteří jsou oprávněni zastupovat samostatně společnost navenek a podepisovat se za ni. Společnost působí globálně, celkově má 8700 zaměstnanců a výrobní závody na 4 kontinentech.



Obrázek 9: Globální působení společnosti XY

Zdroj: webové stránky společnosti

Společnost vyrábí celosvětově uznávaná inovační zařízení. Mezi klíčové oblasti výroby patří zejména:

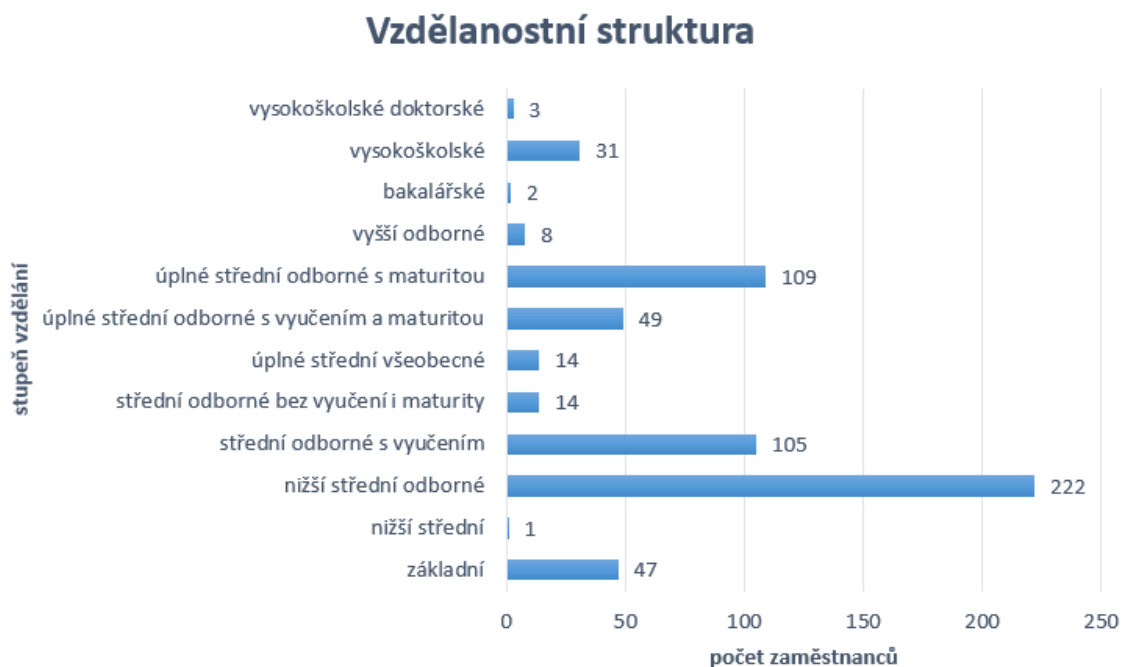
- standartní svařovací zdroje,

- přídavné svařovací materiály,
- automatizace ve svařování,
- řezací systémy.

Sídlo dceřiného závodu, se kterým probíhala spolupráce, je ve Vamberku (okres Rychnov nad Kněžnou 516 01).

U každé z výše uvedené disciplíny směřují neustálým rozvojem metod, materiálů a know-how k překonání výzev, které před ně staví různorodost průmyslových odvětví, ve kterých firma působí. Společnost XY je organizována tak, aby poskytovala efektivní a vysoce produktivní řešení pro splnění požadavků zákazníků takovým způsobem, který předčí jejich očekávání, a to bez ohledu na segment trhu. Sortiment produktů a služeb nabízí prakticky pro všechny svařovací a řezací procesy a aplikace.

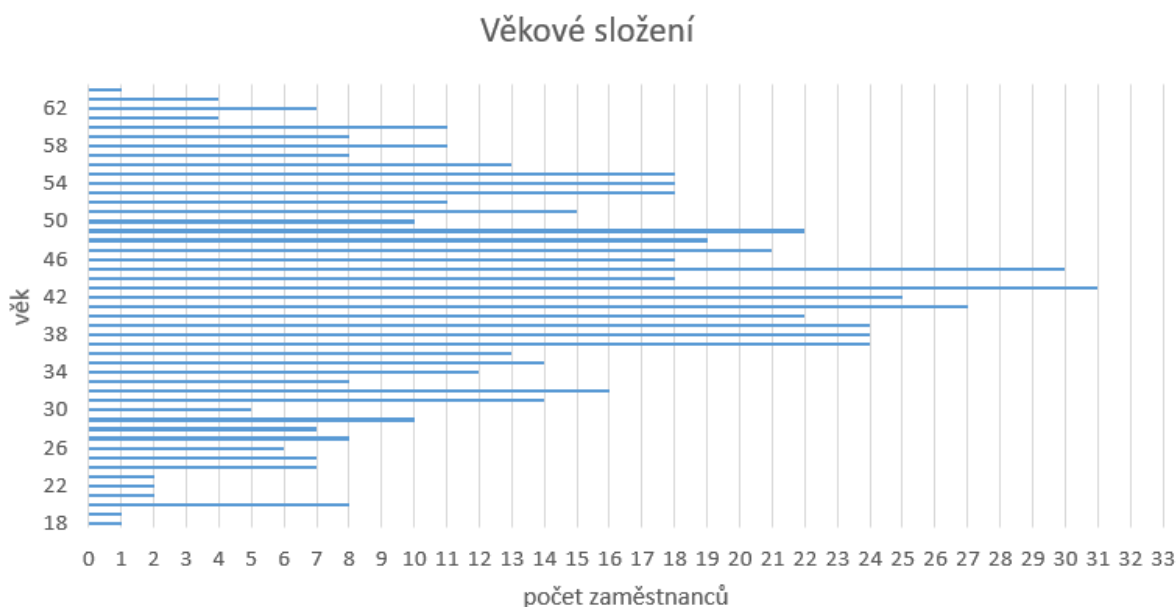
Následující obrázky zobrazují informace získané z interních materiálů společnosti. Jsou zde uvedeny informace o dosaženém vzdělání zaměstnanců, kdy je z grafu vidět, že převážná většina dosáhla nižšího středního odborného vzdělání (obor kategorie E). Jedná se o tříleté nebo dvouleté studium, kdy výstupem je výuční list. Na druhém místě jsou zaměstnanci oboru kategorie M – úplné střední odborné vzdělání s maturitou. Třetí místo zaujímá střední odborné vzdělání s vyučením (obor kategorie H), což je klasický učební obor s tříletou přípravou na středních odborných učilištích.



Obrázek 10: Vzdělanostní struktura společnosti XY

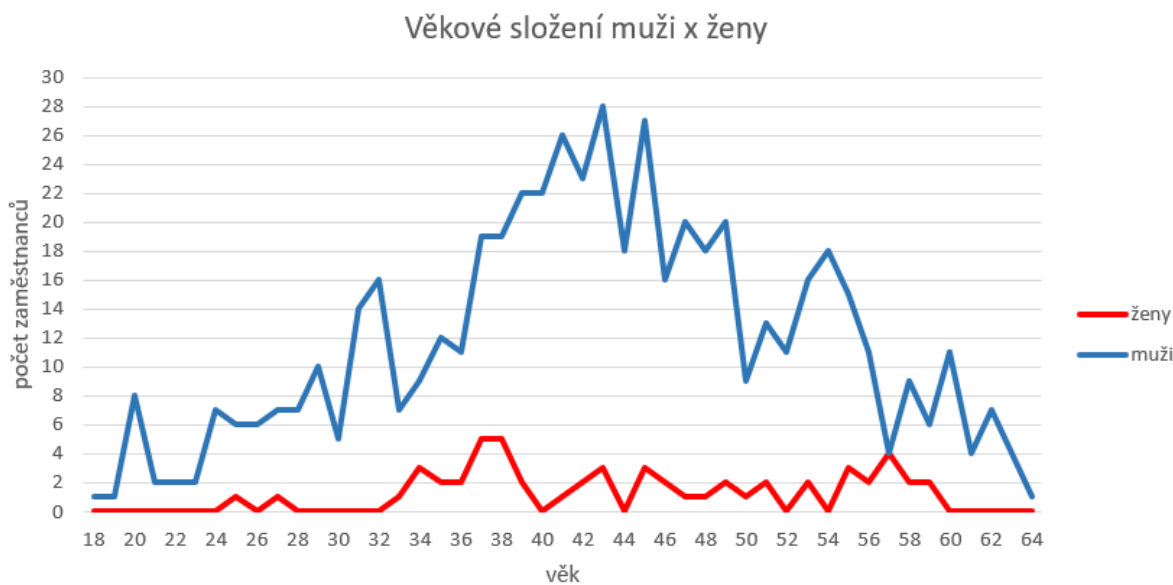
Zdroj: interní materiály společnosti

Následující dva grafy zobrazují věkové složení zaměstnanců společnosti XY. Z grafů je patrné, že nejvíce je zastoupena věková hranice od 37 do 49 let v rámci obou pohlaví. Průměrný věk u mužů činí 42 let, u žen 45 let. Druhý graf zveřejňuje informaci, že v organizaci markantně převažují muži, a to ve věkové kategorii 39 až 49 let. Dle pohlaví v organizaci pracuje 55 žen a 550 mužů.



**Obrázek 11: Věková statistika zaměstnanců společnosti XY**

Zdroj: interní materiály společnosti



**Obrázek 12: Věková statistika muži vs. ženy ve společnosti XY**

Zdroj: interní materiály společnosti

## 3.2 Firemní vize a hodnoty

Vize a jednoznačně stanovené zásady jsou hnací silou úspěchu celé organizace a odrážejí jejího ducha. Tyto vize a hodnoty každý den pomáhají činit strategická rozhodnutí, rozdělovat prostředky a věnovat pozornost výběru toho nejlepšího.

*„Být špičkovým světovým dodavatelem inovací a řešení ve svařování a řezání pro všechny průmyslové aplikace.“* Toto je vize společnosti XY.

Mezi hodnoty společnosti patří:

- **zákazníci hovoří, my nasloucháme** – pro tuto společnost je prioritou hlas zákazníka, který bude vždy motorem vývoje strategických plánů a aktivit společnosti; život této zásady znamená, že od zákazníka získávají při každé příležitosti vstupní informace a jeho očekávání a že se odlišují od ostatních způsobem poskytování služeb svým zákazníkům,
- **nejlepší tým zvítězí** – nejcennějším zdrojem jsou angažovaní zaměstnanci orientovaní na tým a firma vždy musí usilovat o získání, rozvíjení a udržení nejtalentovanějších pracovníků; život podle této zásady se vyznačuje třemi charakteristikami a to: budování správného týmu – získávání správných lidí pro danou práci; vytvoření správného prostředí – zajištění toho, aby vedoucí pracovníci vytvořili prostředí, ve kterém se mohou zapojit všichni zaměstnanci; dosažení vítězství – pokud má firma správné lidi a správné prostředí, je dosažení vítězství mnohem snadnější,
- **soustavné zlepšování (Kaizen) je naším způsobem života** – stanovení průkopnických cílů, každodenní experimentování a učení se, eliminování plýtvání v podnikových procesech, porovnávání se s nejlepšími a následné překonávání těch lepších; život podle této zásady znamená pochopení nutnosti změn a používání nástrojů ke zlepšení; aby každý zaměstnanec společnosti žil podle této zásady, musí podporovat prostředí soustavného vzdělávání,
- **naši budoucnost definují inovace** – kreativita jednotlivců a celé společnosti je motorem průkopnických nápadů v oblasti technologií, výrobků, řešení a procesů; život podle této zásady znamená poskytování diferencovaných řešení pro zákazníky, vytváření výrobků a služeb, které zlepšují kvalitu života a odpovědný přístup k životnímu prostředí na základě kreativního myšlení a pochopení toho, co inovace přinášejí,

- **naší výkonností soutěžíme o akcionáře** – aby firma soustavně přitahovala a udržela si loajální akcionáře, musí dosahovat prvotřídních výsledků a to zejména, pokud jde o zisky, provozní kapitál a peněžní toky; tato zásada znamená stanovení odvážných, ale reálných cílů a měřitelných výkonnostních cílů a nepřetržité dosahování stanovených cílů.

Aby společnost XY přinášela úspěch svým zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům a společnosti kolem nás, vyžaduje to soustředění, odhodlání a život podle výše popsaných zásad. Vize společnosti a hodnoty pomáhají každý den provádět strategická rozhodnutí a alokovat zdroje.

### **3.3 Podniková kultura v podniku XY**

Kultura v podniku XY je vnímána jako velice pozitivní. Řízení podniku je založeno na participaci. V následujícím sledu bude společnost představena prostřednictvím prvků podnikové kultury.

#### **Základní přesvědčení**

Základní přesvědčení, nebo také základní předpoklady, jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. V této organizaci jsou zaměstnanci seznamováni hned při nástupu se základními předpoklady společnosti XY. Mezi ty základní patří například to, že neustálé učení se je vysoký přínos, bez skupinového myšlení nelze dělat pokroky, schopnost dělat svou práci nejkvalitněji, jak jen to jde apod.

#### **Hodnoty, normy a postoje podniku**

Jak už bylo výše psáno, společnost klade důraz především na kvalitu, orientaci na zákazníka a soustavné zlepšování a inovace. Důležitým faktorem je též kvalifikace zaměstnanců, týmová spolupráce, zdokonalování pracovních postupů a využívání nejnovějších dostupných technologií. Uspokojení zákazníka je prioritou číslo jedna a prostupuje celým pracovním procesem. Spokojenost a loajálnost zákazníka znamená perspektivní zdroj všestranného růstu.

Obrovským přínosem jsou angažovaní zaměstnanci, kteří jsou orientovaní na týmovou spolupráci. Proto firma usiluje o získávání, rozvíjení a udržení těch nejtalentovanějších z nich. Toto plus poté přidává hodnotu budoucímu rozvoji společnosti, kterou definují především inovace. Kreativita jednotlivců je proto hnacím motorem průkopnických nápadů, které vedou k prestiži a výjimečnosti společnosti XY.

Normy podniku neboli také pravidla, kterými se zaměstnanci řídí, jsou všemi zaměstnanci všeobecně a bez problémů přijímány. Především se jedná o způsob práce a komunikace. Samozřejmostí je, že každý zaměstnanec, který je do podniku přijímán, musí splňovat základní pravidla slušného chování a jednání.

Podnik XY zaujímá na trhu postoj vysoce kvalitního a spolehlivého obchodního partnera. Jeho snahou je vyhovět celé škále požadavků zákazníka. Důležitým postojem je také markantní získávání nových partnerů a udržení stávajících vztahů s partnery.

### **Artefakty**

Podnik XY se z hlediska nemateriálních artefaktů jeví jako přátelský podnik založený na tradici. V podniku pracují přátelští zaměstnanci, kteří se řídí vizemi a hodnotami podniku a snaží se každý den provádět svoji práci, jak nejlépe umí. Přímo na pracovišti fungují vztahy na principu vstřícnosti a důvěrnosti. Pozitivum můžeme vidět hlavně v bezproblémové komunikaci na pracovišti, většina zaměstnanců se na svém úseku práce znají, a proto probíhá veškerá komunikace neformálně. V tom spatřujeme hlavní a nejdůležitější přínos pro silnou kulturu v podniku.

Pokud se podíváme na materiální stránku artefaktů, tak podnik vystupuje velice pozitivně. Pravidelně se účastní veletrhů, kde propaguje firemní produkty. Prostřednictvím propagačních předmětů prezentuje své služby a zdůrazňuje především kvalitu nabízených výrobků. Firma XY používá také webové stránky, čímž zvyšuje povědomí u svých zákazníků a odběratelů.

Z pohledu nezávislého pozorovatele a v závislosti na již zmíněný model soupeřících hodnot od Roberta E. Quinn a Kima S. Camerona lze zhodnotit kulturu jako klanovou, která se vyznačuje právě velmi přátelským pracovním prostředím. Sdílení hodnot a cílů, vědomí „my“ a týmové myšlení je právě to, čímž se klanová kultura vyznačuje.

## **3.4 Personální činnosti ve společnosti XY**

Společnost XY je hrdá na to, že představuje místo, kde lze zahájit kariéru ve výrobním průmyslu, nebo v ní pokračovat. Nabízí prostor pro zlepšování, důvěryhodnou pracovní atmosféru, štědré benefity a mnohé další. Je zde nabízeno mnoho příležitostí k budování kariéry v širokém spektru pracovních pozic. Firma je orientována na zákazníky a neustále hledá zaměstnance, kteří zvýší hodnotu podniku, produktů a služeb, které nabízí.

Společnosti XY uvádí, že je: *„zaměstnavatelem s rovnými příležitostmi ke zvyšování kvalifikace a v souladu s tím její praktiky a postupy v oblasti zaměstnávání a personálu*

*nediskriminují nikoho kvůli rase, barvě pleti, náboženství, původu, předků, pohlaví, sexuální orientaci, manželskému stavu, postavení veterána nebo věku.“*

### **3.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců**

Angažovaní zaměstnanci orientovaní na tým jsou pro společnost XY nejcennějšími zdroji, a proto se společnost snaží usilovat o získávání, rozvíjení a udržení nejtalentovanějších pracovníků. Budování vhodného týmu ve vhodném pracovním prostředí vede k řešením, která pomáhají zákazníkům vítězit, což představuje výhru i pro firmu. Společnost nabízí multikulturní prostředí, které oceňuje nápady, odměňujeme iniciativu a podporuje angažovanost na podnikovém pracovišti.

Podnik XY vyhledává budoucí zaměstnance dle aktuální situace, dle potřeby. Díky společnosti Škoda Auto a.s. je v okrese Rychnov nad Kněžnou (Královéhradecký kraj) minimální nezaměstnanost. Pro podnik XY je však automobilový závod Kvasiny vysokou konkurencí. Aktuální situace je tedy následovná. Podnik XY nabírá potenciální zaměstnance neustále, a i přesto jich nemá dostatek. Cílem podniku je získat především pracovníky, kteří oplývají dostatečnými znalostmi a dovednostmi ve svém oboru.

Vlastně úplně prvním impulsem rozběhnutí procesu získávání nových zaměstnanců je odeslání požadavku ředitele daného úseku na obsazení volných pozic. Nejčastější forma je elektronická a obsahuje především sdělení, o jakou pracovní pozici se jedná a jaké jsou nutné požadavky pro výkon práce v dané pozici. Po schválení žádosti o vypsání volné pracovní pozice dochází k oslovení potenciálních zaměstnanců. Personalista společnosti nejprve prozkoumá interní evidenci uchazečů. Jedná se o databázi, která obsahuje uchazeče, kteří se již dříve ve společnosti XY o zaměstnání ucházeli. Nevýhodou v tomto případě je fakt, že v databázi jsou evidováni max. po dobu 6 měsíců. Pokud se personalistovi zdá z této databáze někdo jako vhodný kandidát, osloví jej. V opačném případě následuje vyhlášení výběrového řízení.

K oslovení potenciálních zaměstnanců z externích zdrojů dochází především prostřednictvím:

- inzerátů podávaných na úřadech práce po celém okrese,
- webových stránek,
- zaměstnanců, kteří osloví své blízké okolí,
- inzerátu v tisku.

Fáze výběru potenciálního zaměstnance začíná podáním životopisu na personální oddělení společnosti XY. Životopisy se zhodnotí a následně se vybere užší okruh zájemců, kteří splňují podmínky pro volnou pracovní pozici. Následuje pozvání k výběrovému pohovoru, které jsou jednokolové i dvoukolové, vše v závislosti na obsazované pracovní pozici. Dle potřeby se používají testy jazykových znalostí, testy dovednosti či psychologické testy.

Pokud uchazeč o volné pracovní místo neuspěje, může požádat o zapsání do interní databáze, jak již bylo řečeno nebo se může ucházet o místo na jiné vypsané pozici.

### **3.4.2 Hodnocení a odměňování**

Systém hodnocení pracovníků ve společnosti XY je velmi důležitá personální činnost. Zabývá se především zjišťováním toho, jak zaměstnanec plní svou práci, sledováním výsledků práce u jednotlivým zaměstnancům a následné konzultaci těchto výsledků s nimi.

Při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je posuzován především:

- standartní pracovní výkon,
- nesplnění standartních ukazatelů,
- nestandardní pracovní výkon,
- chování, jednání, image,
- schopnost řešení problému, schopnost reagovat rychle na změny, dovednost adaptace.

Hodnocení se provádí zejména po uplynutí zkušební doby a poté měsíčně, čtvrtletně a ročně. Provádí ho vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Nejdůležitější je hodnocení po zkušební době, kdy se hodnotí způsobilost zaměstnance vykonávat svou práci kvalitně, rychle a s chutí. Na základě sledovaných dosažených výsledků je poté rozhodnuto, zda bude nadále vykonávat svou práci nebo dojde k ukončení pracovního poměru. Bere se v potaz také možný návrh na zvýšení mzdy, doplnění kvalifikace či vzdělání. Při hodnocení dochází také ke zhodnocení určitých kritérií, kterými jsou např.: kvalita hodnocené práce, ochota přijímat úkoly, s jakým úsilím jsou úkoly plněny, množství odvedené práce, řádná docházka atd. Kritéria jsou u každého zaměstnance individuální, jelikož záleží na druhu vykonávané práce.

Odměňování zaměstnanců následně probíhá na základě podkladů získaných z hodnotících procesů. Z pravidla probíhá podle tarifních tabulek a vychází ze vztahu základní mzdy a zvýšení vzhledem k dovednostem pracovníka. Mzdové podmínky jsou také projednávány



s odbory a jsou předmětem uzavřené kolektivní smlouvy, která upravuje veškeré náležitosti s tím související.

### 3.4.3 Zaměstnanecké výhody a motivace

Zaměstnanci společnosti jsou motivováni širokou škálou zaměstnaneckých výhod:

- **dovolená 5 týdnů,**
- **stravování pro všechny směny, včetně sobot a nedělí,**
- **Kaja UnO kredit** – předplacený kredit na nápojové automaty a automaty na kusové zboží,
- **SIM od O2** – zvýhodněný tarif, nabízený po zkušební době,
- **spolupráce s VZP** – pravidelné návštěvy zaměstnanců z VZP, kteří nabízejí své služby a na oplátku věnují zaměstnancům různorodé dárkové balíčky,
- **příspěvek na důchodové pojištění** – mimo zaměstnanců THP (technickohospodářský pracovník), měsíčně 400,- Kč s tím, že záleží na každém pracovníkovi, zda si peníze uloží na pojištění, či zda si ho ponechá měsíčně k výplatě,
- **náborový příspěvek** – po 6. a 12. měsíci,
- **věrnostní příspěvek** 1x ročně – před Vánoci,
- **odměna za životní a pracovní jubilea,**
- **pořádání 1 zimního a 2 letních táborů,**
- **unišeky** – až do výše 10tis. Kč,
- **příspěvky na sportovní aktivity,**
- **1x za dva roky posezení důchodců** – s občerstvením a živou hudbou.

### 3.4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání je poskytováno jak na pracovišti, tak mimo něj. Probíhá na základě individuální potřeby a pozice každého zaměstnance, či pokud je dáno legislativou. Vychází k ročního plánu, který je zpracován vždy pro jednotlivé úseky podniku a uskutečňuje se prostřednictvím vypsaných dotačních programů, které jsou vypisovány úřady práce a díky financím, které byly na tuto personální činnost vynaloženy.

Pokud se jedná o školení, které vyplývají ze vzniklých změn v zákonech, účastní se těchto školení především zaměstnanci personálního a účtového oddělení.

Prvotním impulsem, co se školení týká je vstupní školení, které spočívá v seznámení zaměstnance s podnikem, jeho historií a provozem. Toto školení je prováděno referentem personálního oddělení. Ten seznamuje nového zaměstnance s jednotlivými úseky výroby, ostatními pracovníky, povinnostmi a právy, bezpečností práce a požární ochranou, docházkovým systémem, zaměstnaneckými výhodami atd.

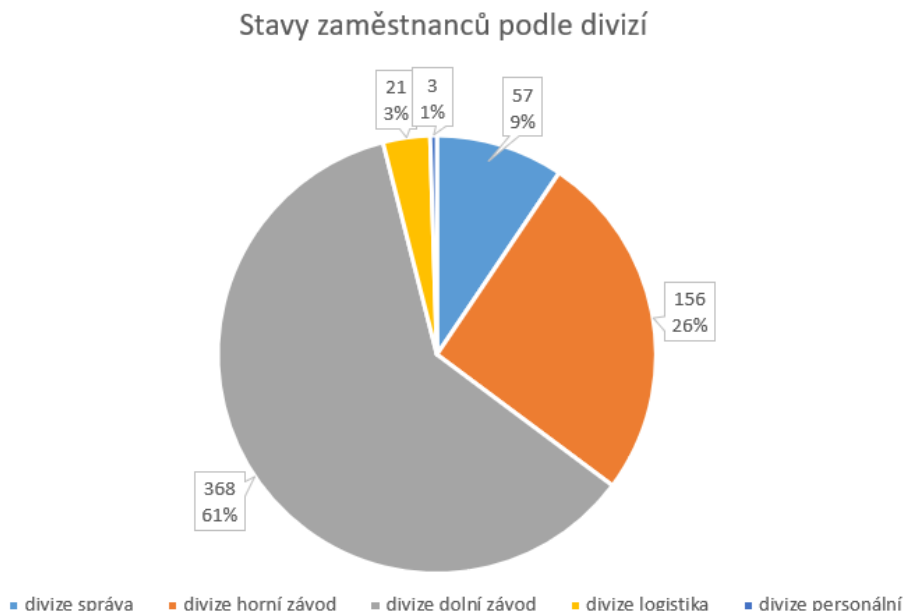
Druhým typem vzdělávání a rozvoje v této společnosti je prohlubování znalostí díky odborným seminářům, kurzům podle pracovního zařazení, školení podle pracovního zařazení a potřeb podniku, mezi které patří školení na:

- vysoko zdvižné vozíky,
- tlakové a plynové zařízení,
- svařování,
- apod.

Vybraní zaměstnanci, kteří jsou především THP a mistři mohou navštěvovat kurzy anglického jazyka, které probíhají dvakrát týdně přímo na pracovišti. Po úspěšném absolvování kurzu obdrží certifikát a mají nárok na nepatrně vyšší mzdu.

## 4 ANALÝZA VLIVU PODNIKOVÉ KULTURY NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI XY

V této kapitole bude společnost analyzována na základě výše získaných informací a informací získaných z dotazníkového šetření. Společnost XY je rozdělena na 5 divizí, což je možné vidět na následujícím obrázku.



Obrázek 13: Stavy zaměstnanců společnosti XY podle divizí

Zdroj: interní materiály společnosti

Průzkum vlivu podnikové kultury na řízení lidských zdrojů ve společnosti XY byl realizovaný prostřednictvím dotazníkového šetření. Do cílové skupiny byly zahrnuti všichni zaměstnanci podniku, tzn. všechny divize podniku. Dotazník byl zcela anonymní a dobrovolný.

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo získat zpětnou vazbu od všech zaměstnanců napříč celou společností XY. Otázky byly vytvořeny na základě informací získaných z článků a vědeckých studií z impaktovaných časopisů, z hodnot a cílů, které firma uvádí na svých webových stránkách a v závislosti na řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Dotazník je pomyslně rozdělen do dvou oblastí. Prvních 9 otázek je koncipováno do oblasti hodnot a cílů společnosti, dalších 6 otázek se vztahuje na řízení lidských zdrojů.

Distribuce dotazníků k zaměstnancům společnosti byla zajištěna dvěma rozdílnými způsoby. Prvním způsobem byla distribuce prostřednictvím e-mailu, a to pro ty zaměstnance, kteří měli v databázi kontaktů uveden svůj e-mail. Touto cestou byly zaslány dotazníky

v elektronické podobě většinou technickohospodářským pracovníkům. Druhý způsob byl poněkud komplikovanější ale uskutečnitelný. Distribuce ostatním zaměstnancům proběhla ve formě tištěných papírových dotazníků. Dělnické pozice obdržely dotazníky přes jejich přímé nadřízené, kteří byli osloveni, aby dotazníky předali a následně i vybrali.

V příloze A je možné vidět, jak vypadal dotazník v papírové formě.

Průzkumu se z celkového počtu 605 zaměstnanců zúčastnilo 213 respondentů. Procentuálně by se dalo vyjádřit, že ze základního souboru 605 potenciálních respondentů (zaměstnanců) dotazník vyplnilo 35,21 % respondentů.

**Tabulka 1: Návratnost dotazníkového šetření z jednotlivých divízi společnosti XY**

Název divize				
<u>správa</u>	<u>horní závod</u>	<u>dolní závod</u>	<u>logistika</u>	<u>personální</u>
51	45	96	18	3

Zdroj: vlastní zpracování

Identifikace respondentů byla provedena již v kapitole 3.1 Základní charakteristiky. V tabulace č. 2 jsou znázorněny poměry THP pracovníků a dělníků (D).

**Tabulka 2: Poměr THP zaměstnanců a dělníků v rámci každé divize**

Název divize									
<u>správa</u>		<u>horní závod</u>		<u>dolní závod</u>		<u>logistika</u>		<u>personální</u>	
THP	D	THP	D	THP	D	THP	D	THP	D
29	28	12	144	28	340	11	10	3	0

Zdroj: interní materiály společnosti

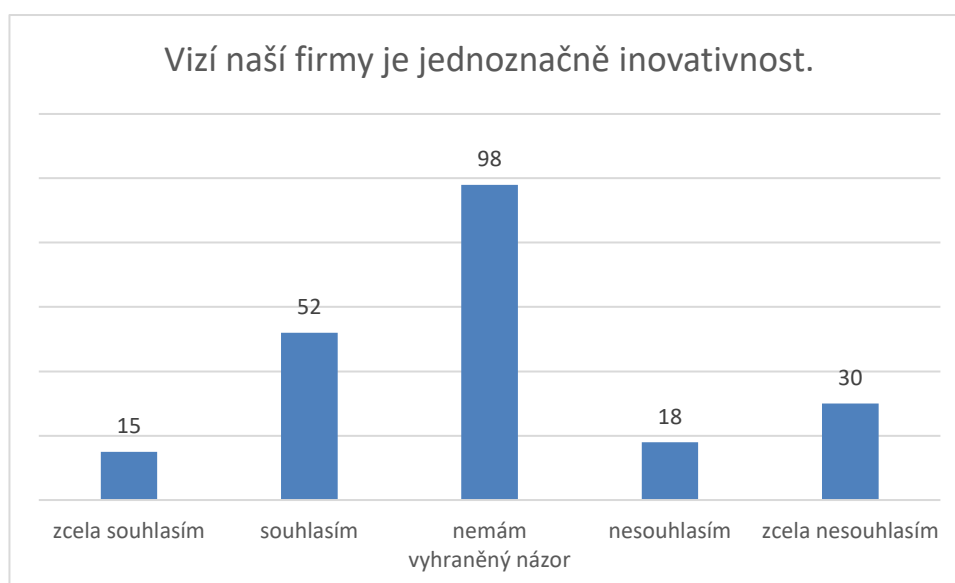
## 4.1 Grafické zpracování získaných dat

V následující části práce budou popsány a analyzovány výsledky získané z dotazníkového šetření. Budou k tomu sloužit grafy vypracované na základě informací od respondentů. V dotazníkovém šetření byla pokládána tvrzení týkající se podnikové kultury a řízení lidských zdrojů. Respondenti ohodnocovali každé tvrzení podle Likertovy škály 1-5, kdy 5 = zcela souhlasím, a 1 = zcela nesouhlasím. Bylo položeno celkem 15 tvrzení.

Grafy budou zpracovány v programu Excel a pro přehlednost bude používán skupinový sloupcový graf.

### Vizí naší firmy je jednoznačně inovativnost.

Níže uvedený graf uvádí, že 98 (46%) respondentů nemá vyhraněný názor na toto tvrzení. Zarážející je však odpověď, že pouze 15 (7 %) respondentů zcela souhlasí, jelikož hlavní vizí, kterou společnost uvádí na svém profilu, je právě inovativní charakter společnosti XY. Lehce pozitivní charakter má fakt, že 77 % respondentů se přiklání k odpovědím – zcela souhlasím, souhlasím a nemám vyhraněný názor. Oproti tomu zbylých 22, 54 % tvrdí, že nesouhlasí s tím, že firma je jednoznačně inovativní. Lze tomu, dle mého názoru, přisoudit i nevědomost významu inovativnost, a to zejména u dělnických pozic.

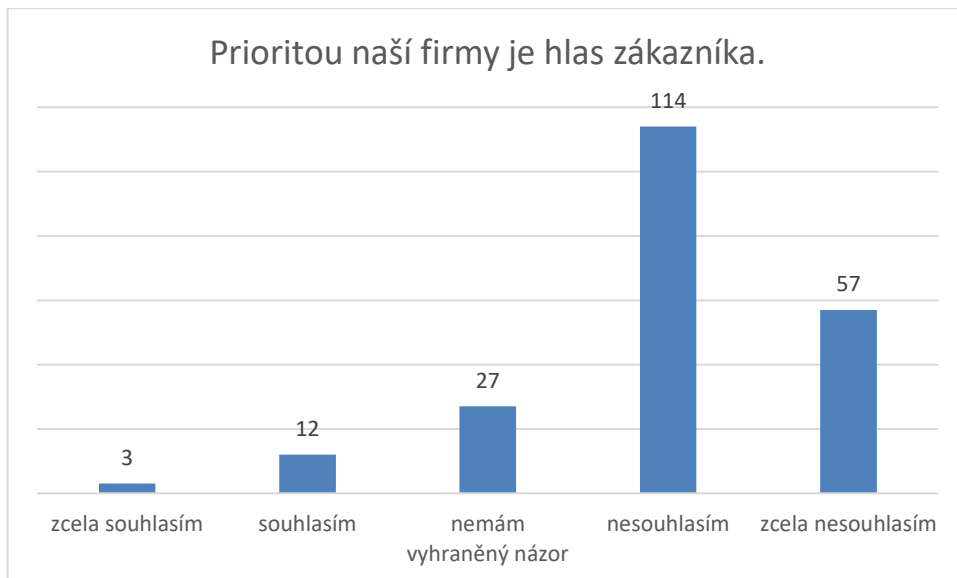


Obrázek 14: Tvrzení č. 1

Zdroj: vlastní zpracování

### Prioritou naší firmy je hlas zákazníka.

Společnost uvádí mezi svými hodnotami hned na prvním místě, že prioritou jsou zákazníci, respektive hlas zákazníka. Opět z níže uvedeného grafu vychází zajímavý výsledek a to takový, že drtivá většina zaměstnanců, konkrétně 80,28 % nesouhlasí či zcela nesouhlasí s tímto tvrzením. Zarážející je i pouze 1,4 %, která se zcela s tímto tvrzením ztotožňuje a pouhých 5,6 % respondentů, kteří souhlasí.

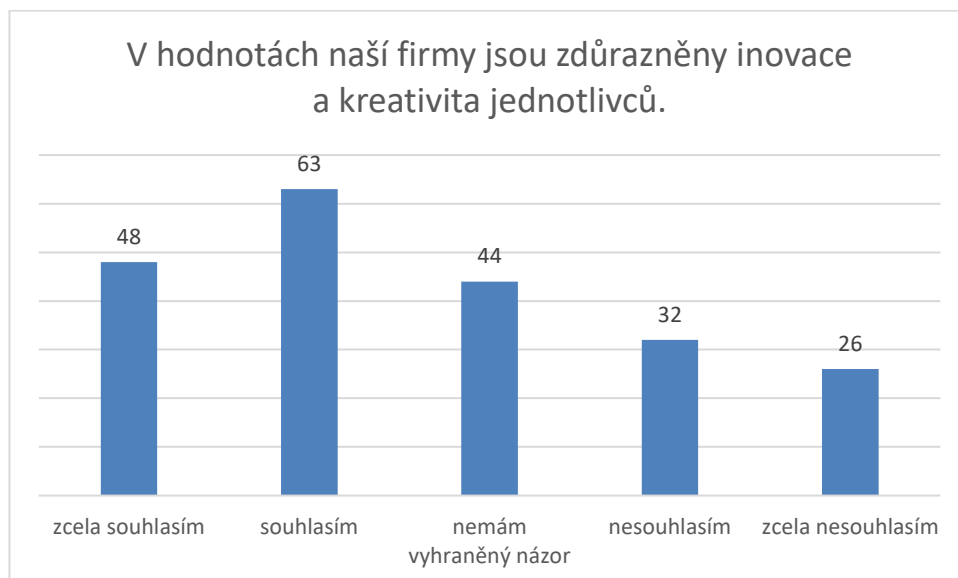


**Obrázek 15: Tvrzení č. 2**

Zdroj: vlastní zpracování

**V hodnotách naší firmy jsou zdůrazněny inovace a kreativita jednotlivců.**

V grafu lze vidět že nadpoloviční většina (52,11 %), která odpověděla zcela souhlasím a souhlasím se s tímto tvrzením ztotožňuje. Jedná se tedy o první tvrzení, které by se dalo říci, že koresponduje s hodnotami společnosti a je dotazníkovým šetřením pravdivě podloženo. Nejedná se však o markantní přesvědčení o tom, že jsou si zaměstnanci této hodnoty zcela vědomi, že ji takto cítí při výkonu své práce. Pokud by tomu tak bylo, dotazníkové šetření by neodhalilo, že 58 (27,23 %) respondentů nesouhlasí.

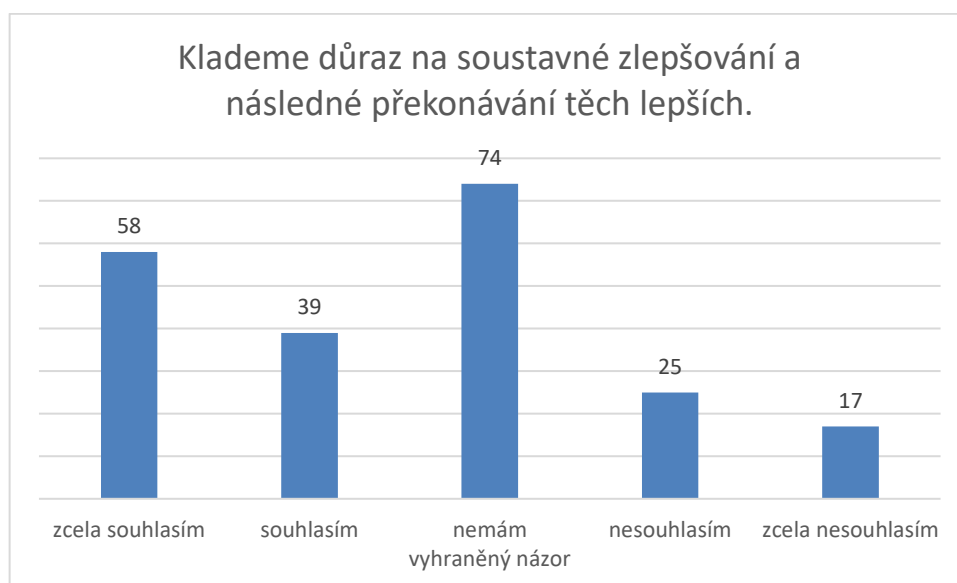


**Obrázek 16: Tvrzení č. 3**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Klademe důraz na soustavné zlepšování a následné překonávání těch lepších.**

Výsledek čtvrtého tvrzení nám ukazuje, že zaměstnanci společnosti XY jsou cílevědomí a mají soutěživý charakter. Dokládá to 45,5% výsledek. Zaměstnanci, kteří nemají vyhraněný názor, toto tvrzení zcela neodsuzují, nýbrž ani s ním zcela nesouhlasí. Vždy se však najde skupina lidí, kteří nebudou souhlasit, v tomto případě 19,7 % respondentů, a to i přesto že společnost uvádí, že soustavné zlepšování (Kaizen) je smyslem jeho bytí.

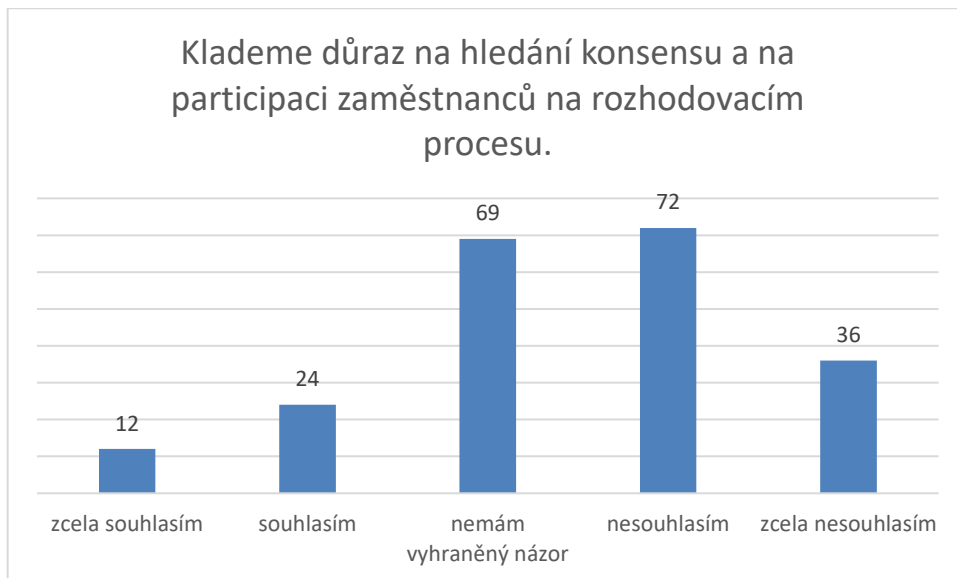


Obrázek 17: Tvrzení č. 4

Zdroj: vlastní zpracování

### **Klademe důraz na hledání konsensu a na participaci zaměstnanců na rozhodovacím procesu.**

Tato otázka měla za cíl zjistit, zdali mají zaměstnanci možnost zúčastnit se rozhodovacích procesů v podniku. Dotazníkové šetření však odhalilo, že tomu tak nejspíš není, protože 108 (50,7 %) respondentů jsou proti tomuto tvrzení. Pouhých 36 (16,9 %) zaměstnanců v tomto tvrzení pozitivně smýšlí.

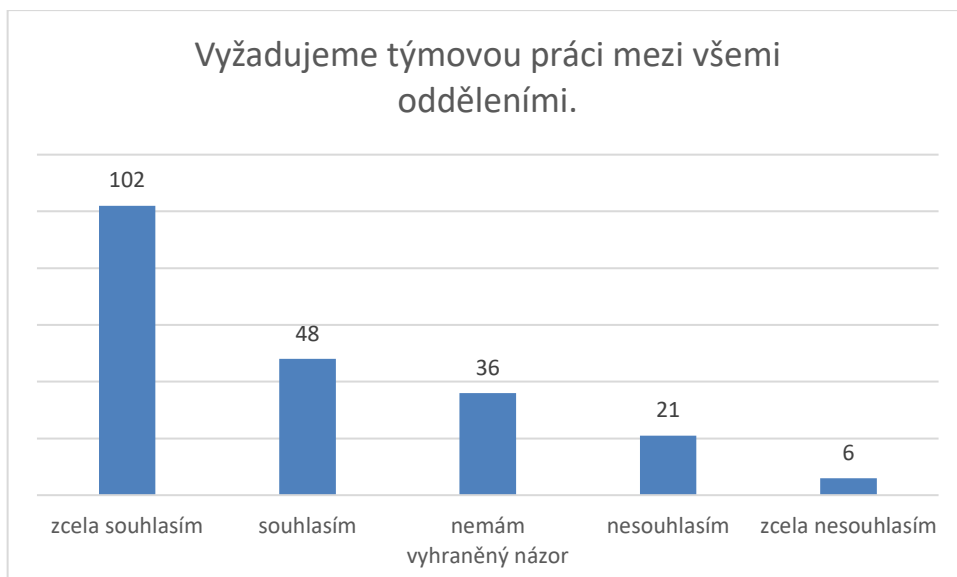


Obrázek 18: Tvrzení č. 5

Zdroj: vlastní zpracování

### Vyžadujeme týmovou práci mezi všemi odděleními.

Tvrzení s číslem 6 má překvapivě výborné výsledky, jelikož 150 respondentů souhlasí s tím, že společnost XY vyžaduje týmovou práci mezi všemi odděleními napříč celým podnikem. Jedná se o nadpoloviční většinu, konkrétně 70,42 % hlasů. Poprvé za dotazníkové šetření se setkáváme s takto markantním rozdílem mezi - zcela souhlasím a zcela nesouhlasím, které je v tomto případě pouze 2,82 %.



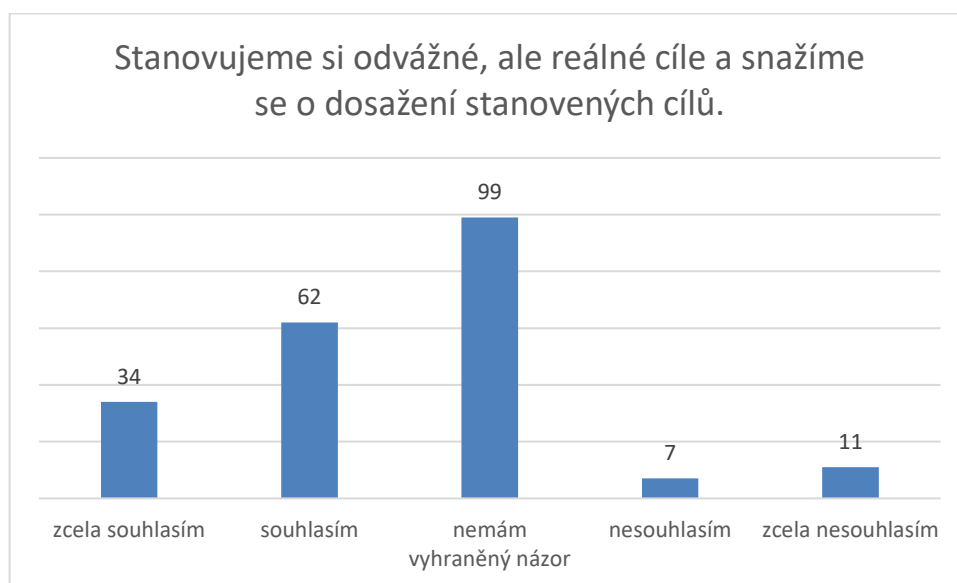
Obrázek 19: Tvrzení č. 6

Zdroj: vlastní zpracování



### **Stanovujeme si odvážné, ale reálné cíle a snažíme se o dosažení stanovených cílů.**

V tomto grafu je zřetelně vidět, že většina respondentů odpovídala „něco mezi“. Svědčí o tom výsledek 99 respondentů, což je 46,48 % zaměstnanců, kteří nemají vyhraněný názor na tvrzení ohledně stanovování odvážných, ale reálných cílů a dosahování těchto stanovených cílů. Kladně se přiklání 45,07 %. Proti tomuto tvrzení je pouhých 8,45 % respondentů.

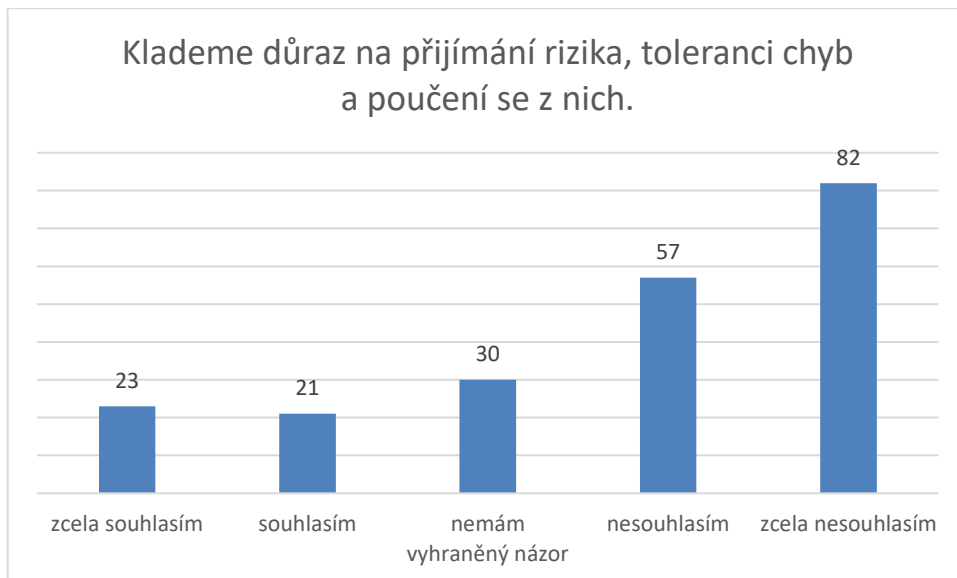


**Obrázek 20: Tvrzení č. 7**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Klademe důraz na přijímání rizika, toleranci chyb a poučení se z nich.**

S tímto tvrzením naprostá většina respondentů nesouhlasila, jak je možné vidět v níže uvedeného grafu. Jedná se o nadpoloviční většinu 139 (65,26 %) zaměstnanců. Respondenti tedy ve velké míře nekladou důraz na přijímání rizika, netolerují chyby a nepoučují se z nich.

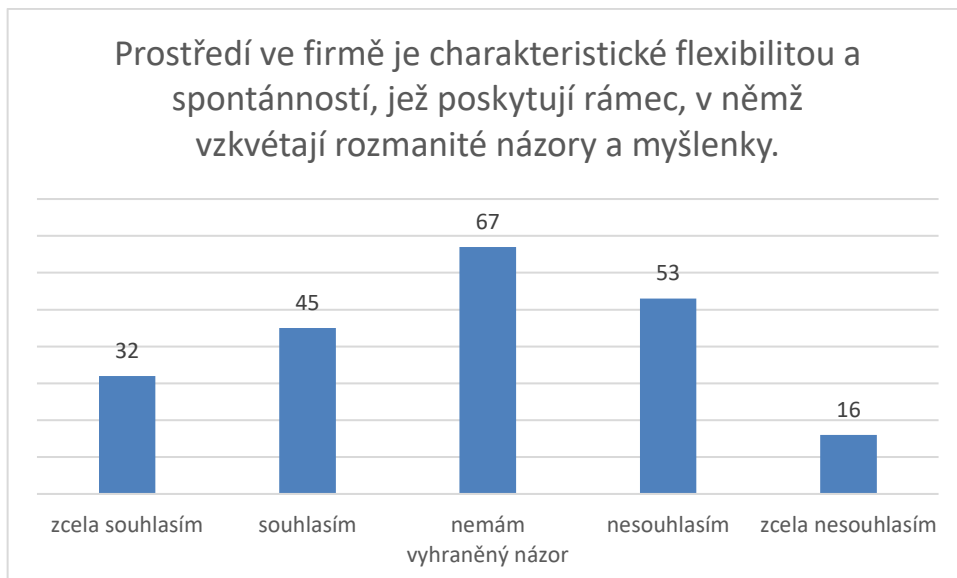


**Obrázek 21: Tvrzení č. 8**

Zdroj: vlastní zpracování

**Prostředí ve firmě je charakteristické flexibilitou a spontánností, jež poskytují rámec, v němž vzkvétají rozmanité názory a myšlenky.**

V tomto poslední tvrzení, které je orientováno na hodnoty a cíle společnosti XY vidíme, že 67 respondentů nemá vyhraněný názor. Jedná se bezmála o 1/3 dotazovaných. Poměr zaměstnanců, kteří souhlasí je takřka stejný jako u respondentů, kteří nesouhlasí – 77 vs. 69 lidí.

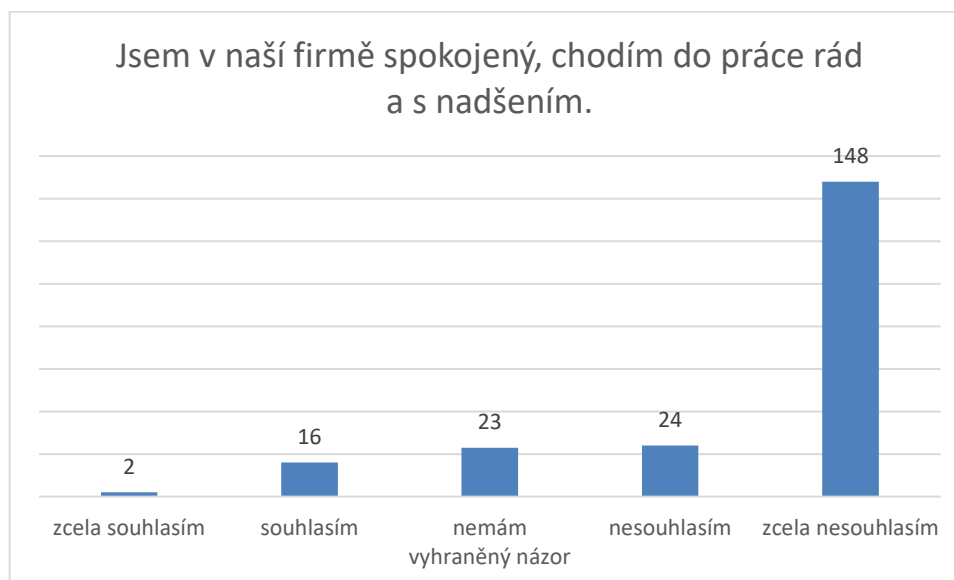


**Obrázek 22: Tvrzení č. 9**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Jsem v naší firmě spokojený, chodím do práce rád a s nadšením.**

První tvrzení z oblasti řízení lidských zdrojů, které bylo položeno respondentům na základě informací získaných v kapitolách 3.3. a 3.4. zřetelně uvádí záporný vztah k práci. Více jak 80 % zaměstnanců odpovědělo záporně. V opačném případě tu je 8 % lidí, kteří jsou spokojeni a chodí do práce rádi a s nadšením.

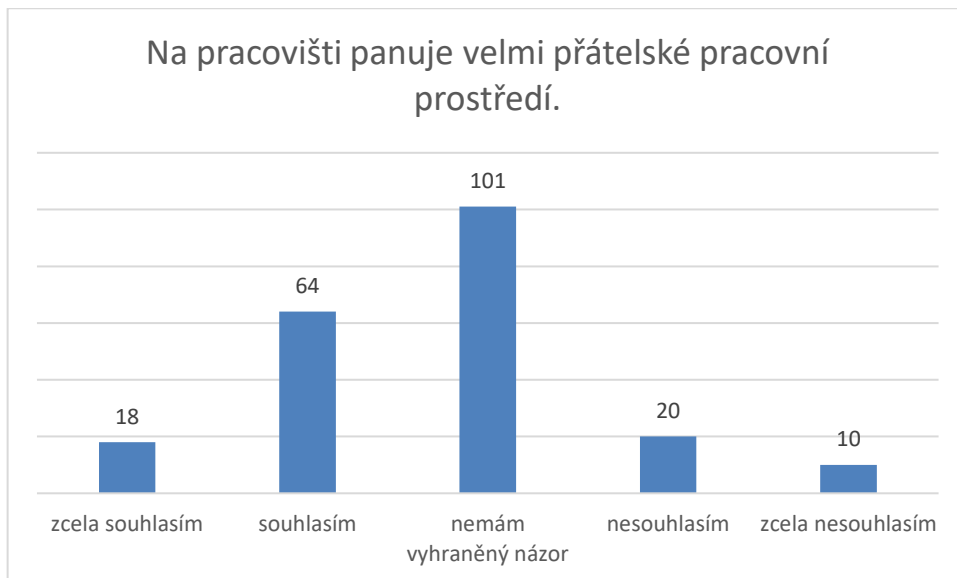


**Obrázek 23: Tvrzení č. 10**

Zdroj: vlastní zpracování

### **Na pracovišti panuje velmi přátelské pracovní prostředí.**

Bezmála polovina dotázaných respondentů (47,42 %) se k tomuto tvrzení vyjádřila nevyhraněným názorem. Pokud však vezmeme v úvahu poměr mezi kladným a záporným vyjádřením, převažuje přitakání k tvrzení – zcela souhlasím a souhlasím s tím, že na pracovišti panuje velmi přátelské pracovní prostředí. Procentuálně se jedná o 38,5 % souhlasujících, oproti 14,1 % nesouhlasujících.



**Obrázek 24: Tvrzení č. 11**

Zdroj: vlastní zpracování

**Zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby v týmu či samostatně rozvíjeli nové myšlenky.**

Toto tvrzení se setkalo s velice kladným výsledkem. Jedná se o více jak polovinu, konkrétně 117 (54,93 %) dotázaných respondentů. Respondenti souhlasí s tím, že jsou povzbuzováni k rozvíjení nových a inovativních myšlenek. Oproti tomu 48 (22,54 %) dotázaných zaměstnanců se odmítá ztotožnit s tímto tvrzením.

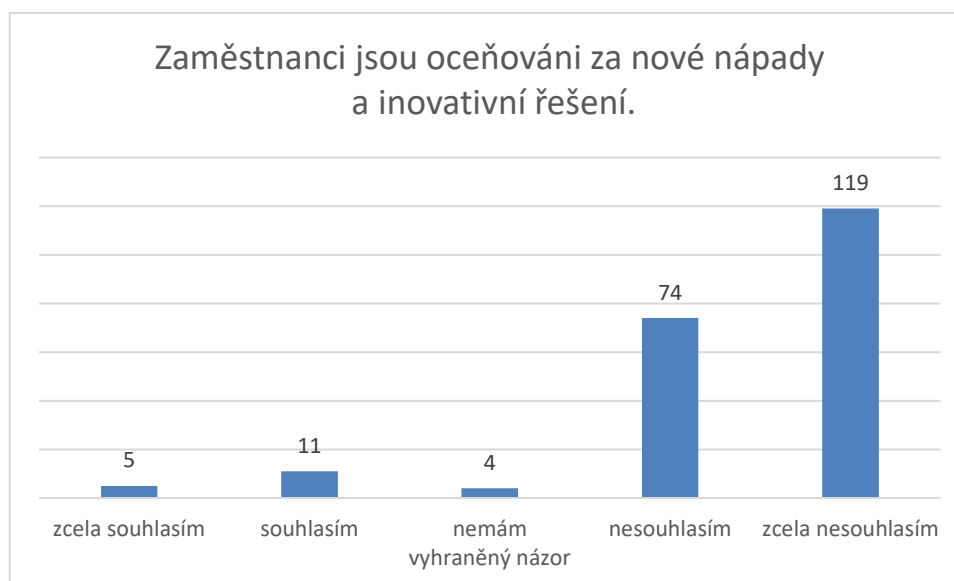


**Obrázek 25: Tvrzení č. 12**

Zdroj: vlastní zpracování

### Zaměstnanci jsou oceňováni za nové nápady a inovativní řešení.

Toto tvrzení mělo za úkol zjistit, zdali jsou zaměstnanci za své nápady odměňováni. V předešlé otázce bylo zjištěno, že jsou povzbuzováni k tomu být inovativní, zaměřovat se na inovativní nápady, tudíž se toto tvrzení č. 13 přímo nabízelo. Bohužel průzkum zjistil, že ačkoliv zaměstnanci vytvářejí tvůrčí nápady, nejsou za ně odměňováni. Z grafu vyplývá, že více jak 90 % dotázaných nesouhlasí a tedy nejsou za své nápady odměňováni. Pouhých 7,5 % se k tomuto tvrzení hlásí a souhlasí s ním.

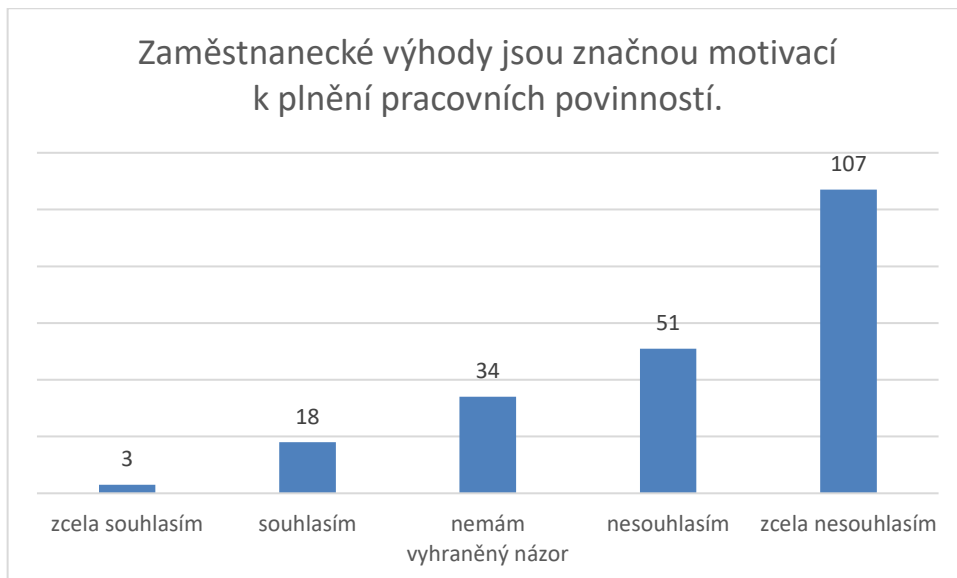


Obrázek 26: Tvrzení č. 13

Zdroj: vlastní zpracování

### Zaměstnanecké výhody jsou značnou motivací k plnění pracovních povinností.

Z tohoto průzkumu jsou patrné nedostatky v oblasti hodnocení a odměňování. Graf zřetelně poukazuje na výrazný nesouhlas s tvrzením, že zaměstnanecké výhody mají motivující charakter pro zaměstnance společnosti XY. Jedná se o 158 (74,18 %) z celkového počtu respondentů. Z grafu je také patrný pravidelně zvyšující se trend směrem k nesouhlasu dotazovaných zaměstnanců.

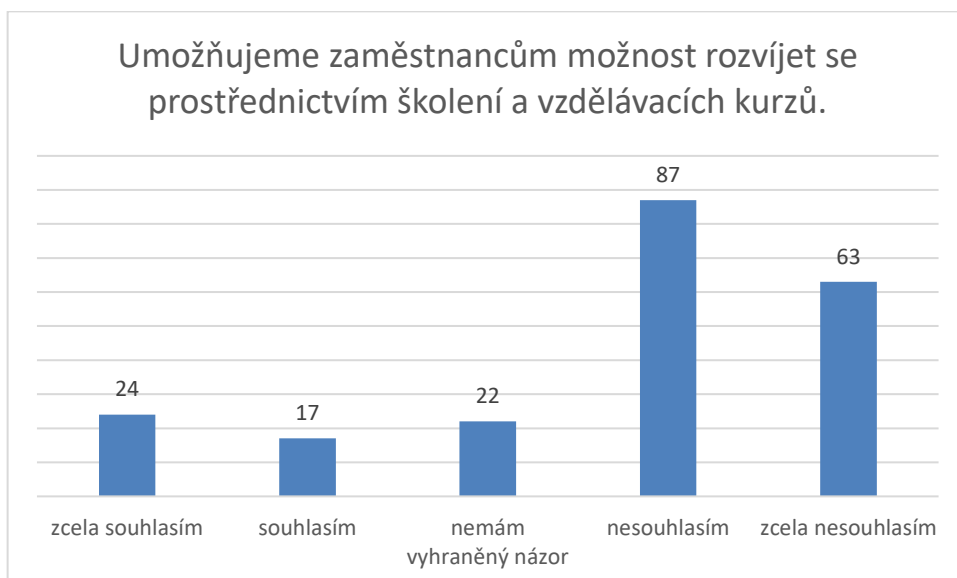


**Obrázek 27: Tvrzení č. 14**

Zdroj: vlastní zpracování

**Umožňujeme zaměstnancům možnost rozvíjet se prostřednictvím školení a vzdělávacích kurzů.**

Poslední graf týkající se oblasti řízení lidských zdrojů ukazuje výsledky tvrzení ohledně personální činnosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Lze vyvodit, že vzdělávání nejspíše probíhá pouze u THP pracovníků, jelikož poměr respondentů, kteří souhlasí s tvrzením, je menší než poměr respondentů, kteří nesouhlasí, stejně jako poměr THP zaměstnanců a řadových dělníků. Nesouhlasících osob je přesně 70% ze základního souboru 213 respondentů.



**Obrázek 28: Tvrzení č. 15**

Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Analýza závislosti

V této kapitole bude věnována pozornost analýze závislosti vybraných tvrzení. Pomocí testu nezávislosti dvou kategoriálních znaků v kontingenční tabulce budou testovány dvě závislosti a to:

- **zda existuje závislost mezi tvrzením č. 3 a č. 4** (závislost mezi tvrzením, že v hodnotách firmy jsou zdůrazněny inovace a kreativita jednotlivců a tím, že společnost XY klade důraz na soustavné zlepšování a následné překonávání těch lepších),
- **zda existuje závislost mezi tvrzením č. 9 a č. 12.** (závislost mezi tvrzením, že prostředí ve firmě je charakteristické flexibilitou a spontánností, jež poskytují rámec, v němž vzkvétají rozmanité názory a myšlenky a tvrzením, že zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby v týmu či samostatně rozvíjeli nové myšlenky).

Tyto závislosti budou zkoumány pomocí programu Excel a budou se zkoumat testované hypotézy  $H_0$  a  $H_1$ .

### Závislost mezi tvrzením č. 3 a č. 4

Důležitým předpokladem pro toto statistické porovnání a zjištění případné závislosti mezi sledovanými proměnnými, je nutné sestavit kontingenční tabulku s pozorovanými četnostmi. Tyto četnosti byly získány dotazníkovým šetřením. V řádcích je uvedeno tvrzení č. 3 (V hodnotách naší firmy jsou zdůrazněny inovace a kreativita jednotlivců.) a ve sloupcích je znázorněna otázka č. 4, která se dotazuje, jak hodně se zaměstnanci ztotožňují s tím, že společnost klade důraz na soustavné zlepšování a následné překonávání těch lepších. Zkoumány budou následující hypotézy:

**$H_0$ :** Neexistuje závislost mezi tvrzením, že v hodnotách firmy jsou zdůrazněny inovace a kreativita jednotlivců a tím, že společnost XY klade důraz na soustavné zlepšování a následné překonávání těch lepších.

**$H_1$ :** Existuje závislost mezi tvrzením, že v hodnotách firmy jsou zdůrazněny inovace a kreativita jednotlivců a tím, že společnost XY klade důraz na soustavné zlepšování a následné překonávání těch lepších.

Z důvodu nízkého počtu odpovědí nesouhlasím a zcela nesouhlasím bylo nezbytné seskupit tyto dvě varianty odpovědí do jedné společné skupiny, jak naznačuje následující tabulka č. 3:

**Tabulka 3: Pozorované četnosti vybraných proměnných**

č. 3 / č. 4	zcela souhlasím	souhlasím	nemám vyhraněný názor	nesouhlasím + zcela nesouhlasím	celkem
zcela souhlasím	5	16	17	10	<b>48</b>
souhlasím	17	7	22	17	<b>63</b>
nemám vyhraněný názor	16	9	14	5	<b>44</b>
nesouhlasím + zcela nesouhlasím	20	7	21	10	<b>58</b>
<b>celkem</b>	<b>58</b>	<b>39</b>	<b>74</b>	<b>42</b>	<b><u>213</u></b>

Zdroj: vlastní zpracování

V dalším kroku je nezbytné, aby očekávané četnosti v každém z políček následující tabulky č. 3 nebyly menší než hodnota 5. V našem případě po předchozím sloučení záporných odpovědí je to zcela v pořádku. Výpočet těchto očekávaných četností z hodnot předešlé tabulky se vypočítá jako  $(48 \cdot 58) / 213 = 13,07$ . Výsledné hodnoty jsou znázorněny v tabulce níže.

**Tabulka 4: Očekávané četnosti vybraných proměnných**

č. 3 / č. 4	zcela souhlasím	souhlasím	nemám vyhraněný názor	nesouhlasím + zcela nesouhlasím	celkem
zcela souhlasím	13,07042254	8,788732	16,67605634	9,464788732	<b>58</b>
souhlasím	17,15492958	11,53521	21,88732394	12,42253521	<b>39</b>
nemám vyhraněný názor	11,98122066	8,056338	15,28638498	8,676056338	<b>74</b>
nesouhlasím + zcela nesouhlasím	15,79342723	10,61972	20,15023474	11,43661972	<b>42</b>
<b>celkem</b>	<b>48</b>	<b>63</b>	<b>44</b>	<b>58</b>	<b><u>213</u></b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných informací bylo vypočten Pearsonův chí-kvadrát, který se vypočte jako suma druhé mocniny rozdílu pozorovaných četností a očekávaných četností dělený očekávanými četnostmi. V excelu lze zadat jednoduše jako CHISQ.TEST (aktuální; očekávané).



#### Výsledky testu nezávislosti mezi tvrzením č. 3 a č. 4:

**Hodnota  $p = 0,017286$**

V případě tohoto testování vyšla **p** hodnota nižší než zvolená hodnota  **$\alpha$  (0,05)**. S jistotou na 95 % můžeme tedy tvrdit, že tyto dvě tvrzení jsou závislé veličiny a zamítáme tak hypotézu  $H_0$  a dokazujeme, že **mezi tvrzeními č. 3 a č. 4 je závislost**. Jelikož jsou veličiny vzájemně závislé, je potřeba nadále zkoumat hodnotu Cramérova  $V$ , které se vypočte pomocí vzorce:

$$V = \sqrt{\frac{K}{n(m-1)'}}$$

kde:  $K$  = hodnota testovací statistiky (20,10322),

$n$  = celkový počet respondentů (213),

$m$  = stupně volnosti (9).

Síla závislosti mezi pozorovanými proměnnými je podle koeficientu Cramérovo  $V$  rovna hodnotě **0,0023388**. Význam hodnot Cramérova koeficientu, který se nachází v intervalu mezi 0 až 0,1 je dle Budíkové (2010, str. 214) **zanedbatelná závislost**.

#### Závislost mezi tvrzením č. 9 a č. 12

Postup testování této závislosti je stejný jako v předešlém statistickém testu. Opět jsou možné varianty záporných odpovědí seskupeny do jedné společné a jsou zkoumány následující hypotézy:

**$H_0$ :** Neexistuje závislost mezi tvrzením, že prostředí ve firmě je charakteristické flexibilitou a spontánností, jež poskytují rámec, v němž vzkvétají rozmanité názory a myšlenky a tvrzením, že zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby v týmu či samostatně rozvíjeli nové myšlenky

**$H_1$ :** Existuje závislost mezi tvrzením, že prostředí ve firmě je charakteristické flexibilitou a spontánností, jež poskytují rámec, v němž vzkvétají rozmanité názory a myšlenky a tvrzením, že zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby v týmu či samostatně rozvíjeli nové myšlenky

Následující tabulky uvádějí pozorované a očekávané četnosti vybraných proměnných.

**Tabulka 5: Pozorované četnosti vybraných proměnných**

č. 9 / č. 12	zcela souhlasím	souhlasím	nemám vyhraněný názor	nesouhlasím + zcela nesouhlasím	celkem
zcela souhlasím	9	10	7	6	<b>32</b>
souhlasím	12	14	11	8	<b>45</b>
nemám vyhraněný názor	18	17	16	16	<b>67</b>
nesouhlasím + zcela nesouhlasím	16	21	14	18	<b>69</b>
<b>celkem</b>	<b>55</b>	<b>62</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>213</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 6: Očekávané četnosti vybraných proměnných**

č. 9 / č. 12	zcela souhlasím	souhlasím	nemám vyhraněný názor	nesouhlasím + zcela nesouhlasím	celkem
zcela souhlasím	8,262910798	9,314553991	7,211267606	7,211267606	<b>32</b>
souhlasím	11,61971831	13,09859155	10,14084507	10,14084507	<b>45</b>
nemám vyhraněný názor	17,30046948	19,50234742	15,09859155	15,09859155	<b>67</b>
nesouhlasím + zcela nesouhlasím	17,81690141	20,08450704	15,54929577	15,54929577	<b>69</b>
<b>celkem</b>	<b>55</b>	<b>62</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>213</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek testu nezávislosti mezi tvrzením č. 9 a č. 12:**Hodnota  $p = 0,988873182$** 

Na základě této analýzy lze shrnout, že zde neexistuje závislost. **P** hodnota je větší než  **$\alpha$  (0,05)**, tudíž lze říct, že mezi **tvrzením č. 9 a č. 12 nelze najít závislost**, tudíž hypotézu  $H_0$  přijímáme. Z důvodu neprokázané závislosti nepočítáme Cramérovo  $V$ .

## 5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na úvod této kapitoly je nutné podotknout, že nelze jednoznačně říci, že šlo o náhodný výběr, protože na dotazníkové šetření odpovídali pouze ti, kteří o to měli zájem. Z tohoto důvodu není možné tento vzorek považovat za reprezentativní v rámci celého základního souboru. Jinými slovy nelze některé výsledné hodnoty vztáhnout na všechny zaměstnance podniku, přestože se diplomová práce zabývá celopodnikovou kulturou v rámci řízení lidských zdrojů. I přesto bylo ze sesbíraných odpovědí možné zjistit některé nedostatky, které jsou zaměstnanci vnímány v souvislosti s vlivem podnikové kultury na řízení lidských zdrojů.

### 5.1 Shrnutí zjištěných výsledků

Z provedeného šetření bylo zjištěno, že se velká část zaměstnanců – **46,6 %** naprosto neztotožňuje s hodnotami a cíli společnosti. Neutrální postoj má **33,3 %** dotazovaných a pouhých **20 %** souhlasí s tvrzeními z dotazníkového šetření. V následujícím sledu je výše zmíněné zobrazeno.

#### Záporný názor mají zaměstnanci vůči tvrzení, že:

- „*zákazník je náš pán*“, že prioritou společnosti je hlas zákazníka, který bude vždy hnacím motorem vývoje strategických plánů a aktivit společnosti,
- je ve společnosti možné zapojit se do rozhodovacího procesu a být určitým způsobem součástí procesu participace v rámci některých procesů,
- firma klade důraz na přijímání rizika, toleranci chyby a poučení se z nich,
- je zaměstnanec ve firmě spokojený, chodí do práce rád a s nadšením,
- jsou zaměstnanci odměňováni za nové nápady a inovativní řešení,
- zaměstnanecké výhody jsou značnou motivací k plnění pracovních povinností,
- společnost umožňuje zaměstnancům rozvíjet se prostřednictvím školení a vzdělávacích kurzů.

#### Neutrální názor mají zaměstnanci vůči tvrzení, že:

- vizí společnosti je jednoznačně inovativnost,
- firma klade důraz na soustavné zlepšování a následné překonávání těch lepších,

- si společnost stanovuje odvážné, ale reálné cíle a snaží se o dosažení stanovených cílů,
- prostředí ve firmě je charakteristické flexibilitou a spontánností, jež poskytují rámec, v němž vzkvétají rozmanité názory a myšlenky,
- na pracovišti panuje velmi přátelské pracovní prostředí.

Kladný názor mají zaměstnanci vůči tvrzení, že:

- budoucnost společnosti definují inovace a kreativita jednotlivců,
- společnost vyžaduje týmovou spolupráci mezi všemi odděleními,
- jsou zaměstnanci povzbuzováni, aby v týmu či samostatně rozvíjeli nové myšlenky.

Během praktické části byly také zhotoveny analýzy závislostí mezi dvěma tvrzeními. První analýza závislosti měla za úkol zjistit, zdali existuje závislost mezi tvrzením č. 3 (V hodnotách firmy jsou zdůrazněny inovace a kreativita jednotlivců) a č. 4 (Klademe důraz na soustavné zlepšování a následné překonávání těch lepších). V případě této analýzy byla zjištěna zanedbatelná závislost. Oproti tomu analýza závislosti u tvrzeních č. 9 (Prostředí ve firmě je charakteristické flexibilitou a spontánností, jež poskytují rámec, v němž vzkvétají rozmanité názory a myšlenky) a č. 12 (Zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby v týmu či samostatně rozvíjeli nové myšlenky). V případě tohoto zkoumání nebyla zjištěna žádná závislost mezi zkoumanými tvrzeními.

Je vskutku zarážející, že byly dotazníkovým šetřením zjištěny výše zmíněné výsledky a v závislosti na zjištěných výsledcích budou v následující kapitole zpracovány návrhy a doporučení ke zlepšení.

## **5.2 Návrhy a doporučení ke zlepšení**

Z výše zjištěných údajů byly navrženy následující návrhy a doporučení:

### 1. Seznámení s hodnotami a cíli společnosti

Zaměstnanci si nejsou vědomi podnikových hodnot a cílů, společnost by tedy měla zaměstnance více seznámit s hodnotami a cíli, které uvádí na svých webových stránkách a které jsou považovány jako základ, z kterého strategie celé společnosti XY vychází.

## 2. Seznámení s myšlenkou inovativnosti

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že si zaměstnanci nejsou vědomi myšlenky inovativnosti, bylo by užitečné seznámit zaměstnance s problematikou inovací, aby si mohli udělat obrázek o tom, v čem inovativnost spočívá. To by mělo následnou návaznost na poslední tvrzení z dotazníkového šetření, kdy si zaměstnanci „stěžují“ na to, že nejsou vzdělávání a proškolení. Prostřednictvím proškolení by bylo možné právě problematiku inovací se zaměstnanci probrat. V opačném případě prostřednictvím svých nadřízených či mistrů.

## 3. Širší škála zaměstnaneckých výhod

Dále by bylo možné zaměstnance více motivovat kupříkladu větší škálou zaměstnaneckých výhod či výhodnějšími bonusy, než je tomu doposud. Společnost se sice snaží nabídnout širší škálu zaměstnaneckých výhod, ale očividně je to nedostačující.

## 4. Spravedlivé odměňování za nové nápady

Výhodou by bylo také řešení, které by spočívalo v odměňování zaměstnanců za nové nápady a inovativní řešení. Pokud by zaměstnanci byli hodnoceni za své nadstandartní výkony a nápady, mělo by to kladný účinek, co se produktivity týká. S tím souvisí také to, že by do práce chodili rozhodně s větším nadšením, než je tomu bohužel doposud. S tím souvisí také přátelské pracovní prostředí. Spokojenější zaměstnanec vytváří příjemnější atmosféru na pracovišti a tím pádem vzniká prostor pro nové rozmanité názory a myšlenky vedoucí k dosahování nově stanovených cílů.

Je tedy patrné, že všechno souvisí se vším, proto by společnost XY měla vzít v potaz zjištěné výsledky této diplomové práce, které by mohly vést minimálně ke zlepšení podnikové kultury a jak je již potvrzeno, také ke zlepšení praktik v rámci řízení lidských zdrojů.

## ZÁVĚR

Hlavní důvod, proč by se v dnešní době měly podniky věnovat problematice podnikové kultury v návaznosti na řízení lidských zdrojů je fakt, že by se mohly stát nestabilními a méně konkurenčními. Důležitým faktorem, který ovlivňuje podnikovou kulturu, jsou hlavně lidé a mezilidské vztahy na pracovišti.

Cílem této diplomové práce byla analýza vlivu podnikové kultury na řízení lidských zdrojů. Pomocí informací získaných z dostupné literatury, vědeckých studií z impaktovaných zahraničních článků a analýze konkrétní společnosti XY byly pomocí dotazníkového šetření zjištěny zajímavé výsledky, které byly v závěru práce statisticky vyhodnoceny.

Diplomová práce byla rozdělena do pěti kapitol. V první části diplomové práce jsou na základě studia odborné literatury vysvětleny základní pojmy týkající se podnikové kultury včetně definic, které podnikovou kulturu charakterizují. Druhá část je také spíše teoreticky zaměřena na vybrané personální činnosti, které byly vybrány na základě zkoumaných prvků podnikové kultury. Závěr druhé kapitoly je věnován internetovým zahraničním článkům a vědeckým studiím z impaktovaných časopisů. Na základě těchto článků bylo zjištěno, že se všechny tři zmíněné studie opírají o myšlenku inovativnosti. V dnešní době je totiž nejvíce důležité mít konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem.

Třetí část se již zabývá analytickou částí, která charakterizuje vybraný podnik XY, a to na základě firemních vizí, hodnot, podnikové kultury a vybraných personálních činností, které byly definovány v předešlé kapitole. Následující čtvrtá část obsahuje analýzu vlivu podnikové kultury na řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti XY. Analýza byla prováděna prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo postaveno na tvrzeních týkajících se v první části hodnot a vizí společnosti, které uvádí společnost na svých webových stránkách a v části druhé na tvrzeních z oblasti personálních činností, které byly vybrány v kapitole 3.4. Personální činnosti ve společnosti XY.

Dotazníkové šetření odhalilo nedostatky, kdy 46,6 % zaměstnanců zaujímá neutrální názor k dotazníkovému šetření zabývající se vlivem podnikové kultury na řízení lidských zdrojů. Dále 33,3 % zcela nesouhlasí a pouhých 20 % souhlasí s tvrzeními, které byly položeny. Jednalo se převážně o to, že zaměstnanci si nejsou plně vědomi podnikových cílů a hodnot, a tudíž je nesdílí během výkonu své práce, do které dle zjištěných výsledků také neradi chodí. V závěru byly provedeny také analýzy závislostí mezi vybranými tvrzeními. V závislosti na

zjištěních byly zhotoveny návrhy a doporučení, které by mohly podniku v budoucnosti pomoci ke zlepšení.

Přínos této diplomové práce pro podnik spočívá především v uvědomění si, že podniková kultura je důležitým předpokladem pro úspěšný podnik. Kultura v podniku má významný vliv na celkovou efektivnost, protože problematika podnikové kultury v kontextu řízení lidských zdrojů bude do budoucna stále více probíraným tématem.

Na základě provedené analýzy vlivu podnikové kultury na řízení lidských zdrojů, shrnutí výsledků a formulování doporučení ke zlepšení lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471407-3.
- [2] AYCAN, Zeynep, Rabindra KANUNGO, Manuel MENDONCA, Kaicheng YU, Jurgen DELLER, Gunter STAHL a Anwar KURSHID. Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology* [online]. 2000, **49**(1), 192-221 [cit. 2018-03-25]. DOI: 10.1111/1464-0597.00010. ISSN 0269-994X. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/1464-0597.00010>
- [3] BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 807226-763-9.
- [4] BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3243-5.
- [5] CAMERON, K. S.; QUINN R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006, 242 p. ISBN 07-879-8283-0.
- [6] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733487.
- [7] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] HAYTON, James C. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review* [online]. 2005, **15**(1), 21-41 [cit. 2018-03-25]. DOI: 10.1016/j.hrmr.2005.01.003. ISSN 10534822. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482205000057>
- [10] HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE Gert J. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.



- [11] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [12] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- [13] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [14] MÜLLER, David. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-726-1265-9.
- [15] NOVÝ, I.; LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [16] SCHEIN, Edgar H. *The corporate culture survival guide*. New and rev. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2009, xv, 240 p. Warren Bennis signature series. ISBN 0470293713.
- [17] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- [18] URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. ISBN 978-808-7974-056
- [19] WEI, Li-qun, Jun LIU, Yichi ZHANG a Randy K. CHIU. The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management* [online]. 2008, **47**(4), 777-794 [cit. 2018-03-25]. DOI: 10.1002/hrm.20244. ISSN 00904848. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.20244>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazníkové šetření ve společnosti XY – vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů

## Příloha A

### Dotazníkové šetření ve společnosti XY – vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů

Ohodnoťte každé tvrzení, které charakterizuje podnikovou kulturu Vaší firmy, na škále 1-5, kdy 5 = zcela souhlasím, a 1 = zcela nesouhlasím.

	<b>Tvrzení</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Vizi naší firmy je jednoznačně inovativnost.					
2.	Prioritou naší firmy je hlas zákazníka.					
3.	V hodnotách naší firmy jsou zdůrazněny inovace a kreativita jednotlivců.					
4.	Klademe důraz na soustavné zlepšování a následné překonávání těch lepších.					
5.	Klademe důraz na hledání konsensu a na participaci zaměstnanců na rozhodovacím procesu.					
6.	Vyžadujeme týmovou práci mezi všemi odděleními.					
7.	Stanovujeme si odvážné, ale reálné cíle a snažíme se o dosažení stanovených cílů.					
8.	Klademe důraz na přijímání rizika, toleranci chyb a poučení se z nich.					
9.	Prostředí ve firmě je charakteristické flexibilitou a spontánností, jež poskytují rámec, v němž vzkvétají rozmanité názory a myšlenky.					
10.	Jsem v naší firmě spokojený, chodím do práce rád a s nadšením.					
11.	Na pracovišti panuje velmi přátelské pracovní prostředí.					
12.	Zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby v týmu či samostatně rozvíjeli nové myšlenky.					
13.	Zaměstnanci jsou oceňováni za nové nápady a inovativní řešení.					
14.	Zaměstnanecké výhody jsou značnou motivací k plnění pracovních povinností.					
15.	Umožňujeme zaměstnancům možnost rozvíjet se prostřednictvím školení a vzdělávacích kurzů.					