

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Téma:

**STAV PODNIKOVÉ KULTURY A JEJÍ ROLE
V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
VE VYBRANÝCH ORGANIZACÍCH**

Autor: Ing. Martin Pech

Školitel: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

2012

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji disertační práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona číslo 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 31. března 2012

.....

Poděkování

Mé upřímné poděkování patří školiteli doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za metodické vedení práce, nové podněty a všestrannou podporu v průběhu zpracování této disertační práce. Dále bych na tomto místě chtěl poděkovat za cenné rady a připomínky Ing. Janu Leštinovi, CSc. Za vstřícnost a ochotu při poskytování údajů děkuji manažerům podniků, které se zapojily do dotazníkových šetření prováděných v průběhu zpracovávání této disertační práce.

Abstract

The doctoral thesis deals with corporate culture and human resource management. The main aim of the thesis is analysis of corporate culture state and appraisal its role in human resource management in chosen enterprises. Research is divided into three parts: exploratory research, field questionnaire research and elaborate (deep) questionnaire research. In exploratory research are organizational processes in 29 small and medium enterprises (SME) evaluated with aim to human resource management (HRM) risk analysis and determination of cultural types. Results shows that SME have main barrier of its future grow in problems with process of HRM and predominate type of its culture are clan and hierarchy. Based on results of exploratory research is field research focused on analysis of the corporate culture and its role in HRM. From questionnaires in the sample of 62 enterprises and results at level of organizational practice and organizational values follows that hierarchy cultures in enterprises are the most dominated. Results show that corporate culture plays important role in HRM too. Particularly stronger cultures, enterprises with standard Investor in People (IIP) and cultures of clan type have fundamental effect on characteristics of HRM. According to results of elaborate questionnaire research of 121 respondents in specific enterprise with standardized IIP and deep analysis are changes of corporate culture proposed and used for managing and changing of corporate culture.

Keywords: Human resource management, Corporate culture, Investors in People.

JEL Classification: O15, M14.

Abstrakt

Disertační práce se zabývá podnikovou kulturou a řízením lidských zdrojů. Jejím cílem je analýza podnikové kultury a hodnocení její role v řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích. Výzkum byl rozdělen do tří částí: předvýzkum, plošné a hloubkové dotazníkové šetření. V rámci předvýzkumu byly hodnoceny organizační procesy v 29 malých a středních podnicích (MSP) se zaměřením na analýzu rizik v řízení lidských zdrojů (ŘLZ) a určení typů podnikových kultur. Výsledky ukazují, že MSP spatřují problémy v procesu ŘLZ za hlavní překážku svého dalšího rozvoje a převažujícím typem ve sledovaných podnicích jsou kultury klanového a hierarchického typu. Na základě předvýzkumu bylo plošné dotazníkové šetření zaměřeno na analýzu podnikové kultury a její roli v ŘLZ. Z dotazníkového šetření na vzorku 62 podniků na úrovni organizačních praktik i hodnot vyplývá, že nejvíce jsou v České republice zastoupeny hierarchické kultury. Z výsledků také vyplývá, že podniková kultura hraje důležitou roli v ŘLZ. To je patrné zejména u podniků se silnou kulturou, zavedeným standardem Investor in People (IIP) a u kultur klanového typu. Na základě výsledků hloubkového šetření 121 zaměstnanců v podniku se standardem IIP a hloubkové analýzy byly navrženy změny podnikové kultury, které byly použity pro její řízení a změnu.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, podniková kultura, standard Investors in People.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Literární rešerše	11
2.1	Kulturologický přístup k řízení lidských zdrojů	11
2.1.1	Vymezení pojmu kultura	13
2.1.2	Definice podnikové kultury	17
2.1.3	Podniková kultura a podnikové klima	22
2.1.4	Základní prvky a obsah podnikové kultury	23
2.1.5	Struktura a modely podnikové kultury	25
2.1.6	Síla podnikové kultury	31
2.1.7	Dimenze a typologie podnikových kultur.....	37
2.1.8	Shrnutí.....	43
2.2	Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů.....	44
2.2.1	Faktory ovlivňující podnikovou kulturu	45
2.2.2	Podniková kultura a řízení lidských zdrojů	48
2.2.3	Vztah podnikové kultury k řídicím procesům	59
2.2.4	Podniková kultura a její vliv na strategii	60
2.2.5	Vztah podnikové kultury k výkonnosti.....	62
2.2.6	Shrnutí.....	66
3	Metodika a materiál	67
3.1	Cíle	67
3.2	Teoretická východiska	67
3.3	Výzkumné otázky a pracovní hypotézy	69
3.4	Použité metody	71
3.5	Způsob řešení	75
3.5.1	Studium literárních zdrojů	76
3.5.2	Předvýzkum a sestavení dotazníku	76
3.5.3	Sběr dat v dotazníkovém šetření	78
3.5.4	Zpracování a analýza dat	80
4	Výsledky	86
4.1	Předvýzkum.....	86
4.1.1	Podkladové případové studie	87
4.1.2	Určení typu podnikové kultury v malých a středních podnicích	87
4.1.3	Hlavní překážky rozvoje malých a středních podniků.....	89
4.1.4	Podniková kultura a rizika malých a středních podniků.....	90
4.1.5	Shrnutí.....	99
4.2	Plošné dotazníkového šetření	100
4.2.1	Charakteristika zkoumaného souboru	100
4.2.2	Typy a dimenze podnikových kultur	101
4.2.3	Organizační hodnoty	110
4.2.4	Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů.....	113
4.2.5	Shrnutí.....	124
4.3	Hloubkové dotazníkového šetření.....	127
4.3.1	Charakteristika zkoumaného souboru.....	127
4.3.2	Charakteristika podniku ABC.....	128
4.3.3	Typy a dimenze podnikové kultury podniku ABC.....	130
4.3.4	Organizační hodnoty podniku ABC	137
4.3.5	Podniková kultura a řízení lidských zdrojů podniku ABC.....	145
4.3.6	Shrnutí.....	155

5	Diskuse.....	157
5.1	Diskuse výsledků předvýzkumu	157
5.2	Diskuse výsledků plošného dotazníkového šetření.....	161
5.3	Diskuse výsledků hloubkového dotazníkového šetření a navržení změny podnikové kultury	167
6	Závěr	175
6.1	Teoretické přínosy práce	178
6.2	Praktické přínosy práce	178
6.3	Náměty na další řešení	179
	Summary.....	180
	Návaznost na grantové projekty	181
	Seznam literatury	182
	Seznam obrázků a tabulek	191
	Seznam použitých zkratk	193
	Seznam příloh	195

1 Úvod

Transformace české ekonomiky z centrálně řízené na ekonomiku tržní, postupující globalizace a stále konkurenčnější a turbulentnější prostředí v mnoha oblastech podnikání klade spolu s dalšími faktory stále větší nároky na manažery a řízení lidských zdrojů. Zejména v souvislosti s globální ekonomickou krizí se management dneška stal řízením změn. Konkurenční prostředí se mění a je třeba se s předstihem zabývat novými modely konkurování. Tyto odpovědi podle Ulricha (2009) odhalují novou realitu konkurence, vyžadující organizační schopnosti, které umožní podnikům lépe sloužit jejich zákazníkům a odlišovat je od jejich konkurentů.

Zvyšující se nestabilita okolí s sebou přináší nové příležitosti. Podle Druckera ti, kteří jsou připraveni, aby se dokázali vyrovnat s četnými výzvami, mohou využít svou šanci na změnu. Z procesu strategického řízení firem v poslední době vychází řada rozhodnutí, jejichž cílem je přechod od výrobkové orientace k orientaci tržní, orientaci na kvalitu výrobků i služeb a zejména zajištění přizpůsobivosti, pružnosti, inovativnosti a strategicky vhodného chování. Podniky rozhodují o vstupu strategického partnera do podnikání a snaží se definovat jedinečná poslání a konkurenční výhody vyplývající ze silných stránek a příležitostí na trhu. Všechny uvedené změny, má-li jich být dosaženo, přitom ve svém jádru předpokládají především změnu základních předpokladů, přístupů a hodnot lidí, tj. podnikové kultury. Nový program konkurenceschopnosti říká, že útvary lidských zdrojů a lidské zdroje vůbec jsou klíčem k úspěchu při překonávání výzev, jimž vedoucí pracovníci čelí (Ulrich 2009).

Zatímco ještě před deseti lety málokterý manažer věděl, co to podniková kultura je, dnes je tento pojem běžnou součástí jazyka manažerů (Lukášová 2010). Protože je podniková kultura konstruktem existujícím v každém jedinci a má zároveň nadindividuální povahu, bývá pro mnoho manažerů v organizacích často těžko uchopitelná a nesnadno definovatelná. V rámci organizační teorie je koncept podnikové kultury chápán jako jeden z pohledů na organizaci, umožňující pochopení jejího fungování (Schultz 1995). Její význam spočívá v tom, že v podniku zaujímá místo neformální organizační struktury a má rozhodující vliv při realizaci změn i každodenním fungování organizace. Ovlivňuje celou řadu oblastí v podniku (výkonnost, organizační strukturu, strategii atd.), zejména však řízení lidských zdrojů.

Cílem disertační práce je analýza podnikové kultury a hodnocení její role v řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích. To znamená, že snaží se charakterizovat podnikovou kulturu podniků a odpovědět na otázky, jaký typ kultur převažuje, zda je podniková kultura doménou manažerů nebo spíše personálních útvarů, atd. Z hlediska její role v řízení lidských zdrojů byly položeny otázky související s hodnocením řízení lidských zdrojů v podnicích, významu standardu Investors in People a také vztahu mezi charakteristikami řízení lidských zdrojů a typy podnikových kultur. Kromě shrnutí teoretických poznatků je součástí disertační práce také jejich aplikace a využití metodiky v konkrétním podniku. Možným přínosem práce tedy může být i praktický postup analýzy a ovlivňování podnikové kultury pro manažery a zaměstnance personálních útvarů.

Disertační práce je rozdělena do následujících kapitol: 1 – Úvod, který obsahuje vymezení tématu práce a obecnější zařazení řešeného problému. Teoretická část disertační práce je koncentrována do kapitoly 2 – Literární přehled. Její cílem je zmapovat dosavadní stav rozpracovanosti dané problematiky od jiných autorů významných v oboru. Kapitola 3 – Metodika a materiál shrnuje cíle disertační práce, stanovení pracovních hypotéz a popis použitých metod. V empirické části práce (kapitola 4 – Výsledky) jsou předloženy výsledky výzkumu členěné do dílčích kapitol: předvýzkum, plošné a hloubkové dotazníkové šetření. Po výsledcích následuje kapitola 5 – Diskuse, v které jsou shrnuty vlastní výsledky práce a kriticky diskutovány s výsledky jiných autorů. Poslední kapitolou je část 6 – Závěr, která syntetizuje výsledky výzkumu a ukazuje, jak byly splněny stanovené cíle práce. Poté jsou uvedeny: seznam použité literatury, seznam obrázků a tabulek a přílohy disertační práce na CD.

2 Literární rešerše

Druhá kapitola obsahuje teoretické vymezení zkoumané problematiky, základní pojmy a shrnutí vývoje v pojetí organizace, který vedl ke kulturologickému přístupu k řízení lidských zdrojů. Dále se zabývá obsahem podnikové kultury, jejími prvky, strukturou (definovanou prostřednictvím modelů), silou, jejími hlavními dimenzemi a nejpoužívanějšími typologiemi.

2.1 Kulturologický přístup k řízení lidských zdrojů

Pojetí a koncepce organizace ve smyslu podnikatelského subjektu vycházejí z teorií, které jsou často velmi různorodé a navazují obvykle na velmi odlišná východiska ekonomických, technických a společenských věd (Bedrnová a Nový et al. 2004). Nakonečný (2005) i Novotná (2008) shodně rozlišují tři etapy vývoje pojetí organizace: klasické, human relations a human resources.

V **klasickém pojetí** hledaly organizace takové postupy, kterými by dosáhly maximální efektivity při dosahování cílů. Protože šlo především o průmyslové organizace, byla jejich cílem průmyslová produkce. Snahy zautomatizovat činnost člověka v klasické organizaci vedly k jeho odlidštění, k pojetí „člověk = stroj“. Pro toto období je typická představa o existenci optimálního rozhodování a o nezbytnosti jeho maximální centralizace. Všechny tyto úvahy se opírají o důvěru v racionalitu. Již začátkem 20. století vycházejí první knihy o klasických zásadách řízení organizací, jméno autora té, která uvažuje o vědeckém řízení, dalo vzniknout pojmu taylorismus (Novotná 2008).

Hnutí **human relations** znamenalo překonání tohoto přístupu zdůrazněním významu sociálních činitelů pro vytváření žádoucí pracovní motivace. V souvislosti s tím pak Homans in Nakonečný (2005) zdůraznil funkci interního systému spontánně se vyvíjejících norem pracovního chování, vedle systému vnějšího, vytvářejícího pracovní normy formálně jako zadané pracovní úkoly. Obecně vzato se jednalo o vytváření dobrého pracovního prostředí už nejen z hlediska fyzického, nýbrž také a to primárně, o vytváření dobrého sociálního klimatu v pracovním prostředí (Nakonečný 2005). Tento rozhodující obrat přinesly výsledky několik let trvajících výzkumu, který byl označován jako Hawthornské experimenty.

Proces humanizace práce pak pokračoval a vedl posléze ještě k propracovanějšímu pojetí, které bylo označeno jako **human resources** (lidské zdroje). Pojem lidské zdroje tu vyjadřoval humanistickou psychologií zdůrazněný fakt možností rozvíjet lidský pracovní potenciál, a to nikoli jen ve smyslu pracovní intenzifikace, ale především v rovině kvalifikační a tvůrčí. Hnutí „human resources“ přímo navazovalo na humanistickou psychologii, zdůrazňující v lidské psychice vztahování se k budoucnosti, touhu po autonomii, kompetenci a sebeaktualizaci. Nicméně tyto principy spontánního rozvoje osobnosti platí zejména pro vysoce kvalifikované pracovníky s plným uspokojením jejich základních potřeb (Nakonečný 2005).

Všechny uvedené přístupy se v určitých souvislostech týkají sociální organizace podnikové reality. Postupem času se nicméně rozšířil **kulturologický přístup** k chápání organizace. Určitá teoretická východiska vývoje tohoto pojetí organizace lze nalézt v dílech Parsonse, jednoho z hlavních představitelů strukturního funkcionalismu. Metodický rámec jeho výkladu sociálního útvaru spočívá v odlišení čtyř hierarchicky uspořádaných rozhodujících dílčích subsystémů (Bedrnová a Nový et al. 2004):

1. *Biologicko-organický systém*, který je tvořen programovými elementy, jež determinují fyziologickou stránku jednání.
2. *Psychologický systém*, zahrnující potřeby a další motivy jednání sociálních aktérů.
3. *Sociální systém*, tvořený soustavou sociálních rolí uvnitř skupin, jejichž specifická interakce probíhá na základě existujících sociálních norem, je zdůvodněna sociálními hodnotami a na hodnoty je orientována.
4. *Kulturní systém*, tj. hodnotová a významová základna jednání, která vytváří a mění strukturu hodnotových spojení ve vztahu k cílové realitě.

Rozdíly mezi těmito čtyřmi subsystémy jednání jsou funkcionální. Formulujeme je z hlediska čtyř primárních funkcí (modelu AGIL¹), které připisujeme všem systémům jednání, totiž uchovávání vzorů, integrace, dosahování cílů a adaptace (Thompson 2004). Pro další vysvětlení a pochopení podnikové kultury je v Parsonsově konceptu důležité oddělení sociálního a kulturního systému. Kulturní systém pak může tvořit

¹ Zkratka AGIL označuje hlavní složky Parsonsovi obecné teorie jednání, v rámci níž rozvinul obecnou teorii systémů. Každý systém jednání je podle Parsonse organizován tak, že strukturálně rozmisťuje okolo dvou os diferenciací, které oddělují a) vnější a vnitřní, b) instrumentální a konzumní elementy orientace. Systém jednání pak lze zobrazit ve čtyřech sektorech, z nichž každý představuje jeden z problémů (funkcionálních imperativů) týkajících se přežití systému. Dostáváme se tím ke čtyřem základním funkcím, které Parsons uvádí ve svém AGIL-schématu: adaptace, dosahování cílů, integrace, zachování struktury prostřednictvím udržování latentních vzorců jednání (Soukup 1994).

základ podnikové kultury, která je interpretována jako hodnotová a významová základna jednání spolupracovníků (Bedrnová a Nový et al. 2004).

Kulturní pojetí organizace vychází z hledání nové syntézy ve vědách o člověku a je od poloviny 70. let ovlivňováno zejména sociobiologií a kulturologií. Sociobiologie na základě biologického výzkumu chování usiluje o integraci přírodních a společenských věd (Soukup 2004). Předmětem kulturologie je naopak podle Soukupa (2004) studium kultury jako systému artefaktů, sociokulturních regulativů a idejí. Na rozdíl od jednotlivých speciálních věd, které studují kulturu z různých zorných úhlů a v různé rovině abstrakce, kulturologie se pokouší tuto rozříštěnost překonat a odhalit vnitřní vztahy, které mezi jednotlivými dimenzemi kultury reálně existují (Soukup 2004).

Kulturologie v pojetí Matěje in Soukup (2004) vychází z předpokladu, že kulturu je možné zkoumat na třech základních strukturálních úrovních, které by neměly být vzájemně zaměňovány. Jde o následující tři roviny kultury (Soukup 2004):

První rovinu představuje výzkum kultury v atributivním smyslu jako univerzálně lidského fenoménu, systému extrasomatických prostředků a mechanismů, které motivují, usměrňují, koordinují, realizují a zajišťují lidskou činnost na úrovni lidského rodu. Druhou rovinu výzkumu kulturních jevů představuje studium kultury v distributivním smyslu na úrovni kultur, subkultur a kontraktur. Třetí rovinu výzkumu kulturních jevů představuje studium kultury na úrovni jednotlivce.

Nezávisle na této koncepci dospěli Hofstede G. a J. G. Hofstede (2006) k třem různým souborům dimenzí, patřícím do oborů tří odlišných společenských věd - antropologie, sociologie, psychologie. Společnosti a kultury, organizace a jednotlivce si podle něho můžeme představit jako zahrady, kytice a květy společenských věd.

Hofstedeho výzkumy prokázaly, že tyto tři úrovně jsou ve vzájemném vztahu a jako takové jsou součástí sociální skutečnosti. Nemůžeme pochopit sociální realitu, uzavřeme-li se jen v jedné úrovni – musíme zkoumat všechny tři (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006). Právě tyto tři směry zcela zásadně ovlivnily současný pohled na pojetí podnikové kultury.

2.1.1 Vymezení pojmu kultura

Podle rané definice kultury je kultura „celek, který zahrnuje znalosti, přesvědčení, umění, etiku (a morálku), zákony, obyčeje a další schopnosti a návyky, které se lidé

osvojují jako členové skupiny (Tylor in Chanchani a Theivanathampillai 2002). Později odborníci rozpoznali 164 definicí (Kroeber a Kluckhohn in Chanchani a Theivanathampillai 2002), které nahlízejí na kulturu převážně jako na vlastnictví (vlastnost) běžného člověka nebo jeho osobnosti (Inkeles a Levinson in Chanchani a Theivanathampillai 2002).

Kultura obecně je souhrnné označení pro všechno, čím se člověk odlišuje od zvířete. Je to soubor činností a výtvorů této činnosti, které lidem umožňují přežít v přírodním prostředí, spolu se souborem věr a představ, které tomuto přežití chtějí dát smysl (Keller 1994).

V současné odborné literatuře převládají podle Soukupa (2004) tři základní přístupy k vymezení pojmu kultura:

- a) **Axiologické pojetí** omezuje rozsah třídy kulturních jevů pouze na sféru pozitivních hodnot, které přispívají ke kultivaci a humanizaci člověka a k progresivnímu rozvoji lidské společnosti. Do kultury jsou tak tradičně zahrnovány: umění, věda, literatura, osvěta, výchova, ušlechtilé a pokrokové ideje apod.
- b) **Antropologické pojetí** chápe kulturu jako systém artefaktů, sociokulturních regulativů a idejí sdílených a předávaných členy určité společnosti. Zahrnuje do kultury nejen pozitivní hodnoty, ale všechny nadbiologické prostředky a mechanismy, jejichž prostřednictvím se člověk jako člen společnosti adaptuje k vnějšímu prostředí.
- c) **Redukcionistické pojetí** zahrnuje velké množství přístupů, pro které je typická snaha omezit rozsah pojmu kultura na určitý výsek sociokulturní reality. Například ji redukuje na systém znaků, symbolů a významů, sdílených členy určité společnosti.

Kultura je jedním z nejcharakterističtějších projevů sociálního sdružování lidí. Označuje hodnoty, normy a hmotné statky typické pro určitou skupinu (Giddens 1999). Kulturu se učíme, není vrozená. Je dána našim sociálním prostředím, ne našimi geny. V Parsonsově pojetí ji lze chápat jako „řídící složku jakéhokoli sociálního systému“. Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku (Parsons in Nový 1996).

Kultura sestává z modelů, ať už explicitních nebo implicitních, odvozených z chování a dále sloužících jako jeho vzor, osvojovaných a předávaných pomocí

symbolů, ustavujících rozdílné přístupy lidských skupin včetně jejich vyjádření v artefaktech (Kroeber a Kluckhohn in Thompson 2004). Kultura je abstrakcí konkrétního chování, nikoliv chováním sama o sobě. Kultura obsahuje „mapy významů“, které pro její členy dělají věci srozumitelnými. Tyto „mapy významů“ nejsou jen jednoduše představami mysli: jsou objektivizovány ve vzorcích sociální organizace a vztahů, díky nimž se jedinec stává „sociálním individuem“ (Clark, Hall, Jefferson a Roberts in Thompson 2004). Podle Kluckhohna in Chanchani a Theivanathampillai (2002) se kultura se přenáší převážně symboly, vznikem (tvorbou) typických činů (jednání) skupin lidí, včetně jejího ztělesnění v artefaktech.

Tak je na přenos nahlíženo jako na „*kolektivní programování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny od druhé nebo kategorie lidí od druhých.*“ (Hofstede 2001)

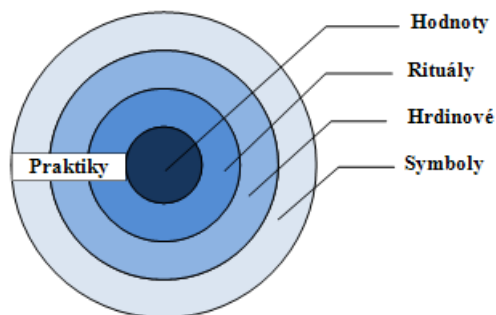
Pojem „kolektivního programování mysli“ připomíná pojem „habitus“, navržený francouzským sociologem Pierrem Bourdieuem: „jisté podmínky existence vytvářejí habitus, systém stálé a přenosné dispozice.“ Habitus tvoří základ pro postupy a obrazy, které mohou být kolektivně orchestrovány bez účasti skutečného dirigenta. Každá skupina nebo kategorie lidí je vybavena sadou sdílených mentálních programů, které vytvářejí její kulturu. Protože vlastně každý z nás patří současně do mnoha různých sociálních skupin a kategorií, nevyhnutelně v sobě neseme několik vrstev mentálního programování, odpovídajících různým úrovním kultury. Jde zejména o tyto úrovně (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006):

- Národní úroveň, odpovídající zemi, z níž jedinec pochází (nebo zemím u osob, které se v průběhu svého života stěhovaly).
- Úroveň regionální, národnostní, náboženské nebo jazykové příslušnosti, neboť většina národů se skládá z kulturně odlišných regionů nebo národnostních nebo náboženských či jazykových skupin.
- Úroveň rodu (pohlaví), podle toho, zda se daná osoba narodila jako děvče, nebo chlapec.
- Úroveň generace, oddělující vzájemně prarodiče, rodiče a děti.
- Úroveň sociální třídy, která je spojena s příležitostí ke vzdělání a s povoláním či profesí.
- U těch, kdo jsou zaměstnaní, přicházejí v úvahu též úrovně kultury organizace, útvaru, spolku či odborů, a to podle toho, jak jsou zaměstnanci svou organizací socializováni.

Jádrem kultury jsou podle Hofstedeho (1999) hodnoty. Na nich jsou založeny naše vědomé a také povrchnější projevy kultury: rituály, hrdinové a symboly. Symboly, hrdinové a rituály mohou být zařazeny pod pojem praktiky, protože jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné prostřednictvím smyslu pro kulturu spočívajícím ve způsobu vnímání a pochopení pro zasvěcené. Převážně povrchní projevy kultury (praktiky) jsou často považovány za všechno, co kultura znamená, a hlouběji ležící vrstva hodnot, které právě lidem určují smysl těchto praktik, se přehlíží (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).

Hodnoty jsou všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Protože byly osvojeny tak časně v našich životech, zůstává většina našich hodnot mimo vědomí. Jejich nositelé si jich nejsou vědomi, a proto o nich nelze diskutovat, ani je člověk z vnějšku nemůže přímo pozorovat (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).

Obrázek 1 - Hofstedeho model kultury



Zdroj: Hofstede (2001)

Hrdinové jsou osoby žijící či zesnulé, skutečné či vymyšlené, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné a které tak slouží jako příklad ostatním či postavy fantazijní a figury z kreslených filmů (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006). **Rituály** jsou kolektivní činnosti, které jsou technicky postradatelné, ale v kultuře sociálně nezbytné. Proto se vykonávají za svým vlastním účelem (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006). **Symboly** jsou slova, gesta, obrazy či předměty a mají pro ty, kdo se na dané kultuře podílejí, konkrétní významy. Patří sem určitá slova jazyka nebo žargonu, stejně jako oblečení, účesy, vlajky a znaky společenského postavení. Nové symboly stále vznikají a staré mizí: symboly jedné kulturní skupiny jsou napodobovány jinými (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).

2.1.2 Definice podnikové kultury

Koncept podnikové kultury se objevil již v historických záznamech z roku 431 před n. l. Podle Clemense in Fisher a Alford (2000) již Pericles věřil, že Athéňané mohou vyhrát válku se Spartou díky silné, pevné týmové práci. Neexistuje o ní však významná zmínka ve vědecké literatuře do počátku osmdesátých let (Fisher a Alford 2000). Výjimku tvoří výsledky Hawthornských experimentů zdůrazňující důležitost kultury pracovní skupiny, zvláště norem vztahujících se k produktivitě a postojům pracovníků k managementu. V rámci výzkumu byly zjišťovány neformální skupiny pracovníků za účelem kontroly požadovaného chování zahrnujícího produktivitu jednotlivých členů skupiny. Zjištěné normy chování měly vyšší vliv na produktivitu než používané technologie nebo pracovní podmínky (Schuster 1986).

Pojem „organizační kultura“ vstoupil do americké akademické literatury v roce 1979 Pettigrewovým článkem v *Administrative Science Quarterly* „*On Studying Organizational Cultures*“, a je tedy relativně novým termínem. Stejný pojem byl v americké manažerské literatuře nicméně užíván Blakem a Moutonem již v roce 1964 k označení toho, co ostatní nazývali klimatem. Tradiční pojem „podniková kultura“ byl představen již v článku Silverzweiga a Allena v roce 1976, kteří však získali popularitu až po vydání knihy s tímto názvem, tj. po knize Deal a Kennedyho v roce 1982 (Hofstede 1990).

Při pojednávání o kulturních aspektech organizací jsou tak v české odborné literatuře používány tři pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura². Jejich obsah je podle Lukášové a Nového et al. (2004) ovšem totožný. Koubek in Armstrong (2008) z jazykového hlediska preferuje³ používání pojmu „podniková kultura“. Pro přehlednost budou v textu ponechány původní pojmy tak, jak je uvádějí jednotliví autoři.

²V anglicky psané zahraniční literatuře je nejfrekventovanějším pojmem *organizational culture* (organizační kultura), méně často pak je užíván pojem *corporate culture* (podniková, firemní kultura). Podle Lukášové a Nového et al. (2004) je důvodem patrně skutečnost, že zatímco u nás je daná problematika studována v kontextu managementu a vztahována převážně k řízení podniků, v zahraničí, zejména v anglosaských zemích, je organizační kultura studována v kontextu organizačního chování.

³ V češtině se používá i termín organizační kultura, který – stejně jako řada jiných termínů obsahujících přídavné jméno organizační – není z jazykového hlediska vhodný a spíše by odpovídal něčemu jako kultura organizování než kultura organizace jako nějaké entity; problém je v tom, že slovo organizace v češtině znamená jednak činnost, tedy organizování, jednak nějaký organizovaný útvar (Koubek in Armstrong 2008).

Neexistuje všeobecný souhlas v definici, ale většina autorů souhlasí s následujícími charakteristikami podnikové kultury, že je: (1) holistická, (2) historicky determinována, (3) založena na antropologickém pojetí, (4) sociálním konstruktem, (5) měkkým faktorem a (6) těžko změnitelná. Všechny tyto charakteristiky organizací lze najít odděleně v literárních pramenech předchozích desetiletí, nové na pojetí podnikové kultury byla integrace těchto částí do jednoho celku (Hofstede 1990; Hofstede 2001).

Podnikovou kulturou jsou dominantní hodnoty zastávané v organizaci nebo také soubor hodnot a přesvědčení, které jsou základem tvrzení: „podniková kultura je způsob, jakým u nás věci děláme“ (Deal a Kennedy 1982).

Podle Deal a Kennedyho in Armstrong (2002) je kultura systémem neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé povětšinu času měli chovat. Myšlenku definice podnikové kultury jako „způsobu, jakým se věci dělají“ podporují i Drennan (1992), Goffee a Jones (1998), Quinn (1988), Cooke a Lafferty (1983) a další. Někteří autoři organizační chování považují za charakteristiku organizace, např. Hoy a Miskel (2007) tvrdí, že podniková kultura je „koncept používaný k označení pocitů, smyslu, atmosféry a charakteru organizace“.

Kilmann, Saxton a Serpa (1986) definují podnikovou kulturu jako „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, přesvědčení, očekávání, postoje a normy, které drží skupinu pohromadě.“

Hlavní myšlenkou výše uvedené definice je koncept sdílení. Golden (1992) uvádí, že většina obecných definic podnikové kultury je založena právě na myšlence „sdílení“. Kromě podstaty organizační kultury založené na sdílení obsahuje mnoho definic následující aspekty: organizační kultura se skládá ze sdílených předpokladů, hodnot, přesvědčení a norem chování v organizaci (Glisson in Patti 2000). Příkladem může být následující vymezení:

„Kultura je souborem hodnot, přesvědčení, společných předpokladů, myšlenek a norem chování, které jsou sdíleny členy určité společnosti.“ (Mobley, Wang et al. 2005)

Sdílené hodnoty, přesvědčení a normy přímo ovlivňují způsob, kterým spolu lidé v organizaci jednají a plní své úkoly (Cooke a Rousseau 1988). Cole in Lavine a Teasley (1991) poukazuje na dva opačné významy pojmu „sdílení“. Sdílení znamená současně „mít něco společné“ i „mít něco odděleně“.

Význam pojmu sdílení (Cole in Lavine a Teasley 1991):

- a) „Společné sdílení“ nastane, když sdílené významy nebo znalosti jsou dostupné členům skupiny jako nástroj, kterého mohou využít. Podle Millse (1997) s sebou toto pojetí přináší na kolektivní úrovni zdroj dostupný členům skupiny jako součást jejich participace na členství. Příčinný vektor směřuje od kolektivu k jednotlivcům.
- b) „Oddělené sdílení“ na druhé straně souvisí se skupinou ve smyslu příspěvní individua ke skupině. Cole in Lavine a Teasley (1991) jej popisuje jako rozdělení kognitivního úsilí mezi členy skupiny. Úkoly týmu jsou vykonávány využitím různých schopností jednotlivých členů. Každý přispívá svou částí k úkolu, ačkoliv žádný jedinec nemůže být zodpovědný za celkový výsledek. Jde o typ sdílení, kdy jedinec ve větší míře pomáhá skupině dokončit úkol, zatímco jej skupina nepodporuje svými zdroji. Příčinný vektor směřuje od jedince ke kolektivu.

Koncept sdílení obhájí myšlenku, že kultura existuje nad rámec jednotlivců, tj. že závisí na více než jedné osobě. Na druhou stranu je však podniková kultura založena na činnostech, které provádějí jednotlivci, jako např. tvorba přesvědčení, obhajování a zastávání hodnot, řešení problémů při rozhodování apod. (Mills 1997). Sdílení lze tedy považovat jak za „oddělené kognitivní úsilí“, tak i za „společné vlastnictví“ kulturního zdroje.

Použití pojmu „sdílení“ jako centrální koncepce porozumění podnikové kultuře však dostatečně nevysvětluje, s kterou úrovní sdílení v konkrétní okamžik pracujeme (Mills 1997). Hovoříme-li o tom, že je podniková kultura sdílena, myslíme více než dvě osoby, kterým je společná určitá vlastnost. Podobnost neznamena sdílení podnikové kultury. Něco jiného je říci, že dvě osoby mají podobné kultury, a něco jiného, že dvě organizace sdílejí stejnou kulturu. Ačkoli v prvním případě mají osoby teoreticky stejnou kulturu, je to zcela odlišné od situace, kdy mají kulturu identickou. Druhý příklad označuje stav, kdy jsou obě kultury součástí něčeho většího, tj. že patří a přísluší ke stejné kultuře, a to je více než pouze sdílet určité charakteristiky (Mills 1997).

Sdílená podniková kultura tedy označuje entitu, která je nezávislá. Lidé k ní přísluší. Je to více než zevšeobecnění nebo klasifikace osob v organizaci. Jde o vztahy a vazby mezi lidmi. Je to popis samotné organizace na kolektivní úrovni. Sdílení označuje identitu organizace. Význam označení „podniková kultura“ zmizí, jestliže je redukován na podobnost určitých charakteristik nebo vlastností uvnitř organizace (Mills 1997).

„Podniková kultura je vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“
(Schein 1983)

Scheinova (1983) definice zdůrazňuje sociální aspekt kultury: *„Lidé vytvářejí kulturu. Kultura není jev, který se náhle objeví. Kultura je neustále se formující výsledek sdílené skupinové zkušenosti“*. Kultura je dle Scheina (1988) charakteristikou skupin, a můžeme ji proto označit za „nashromážděné znalosti“, které si určitá skupina osvojila během své existence. Schein (1988) zdůrazňuje aspekt učení a vysvětluje, jak kultura souvisí s částí nashromážděných znalostí, které si osvojují noví členové skupiny.

Každá nová skupina řeší problém tvorby sdílených přesvědčení o podstatě světa, ve kterém její členové žijí, jak v něm mají přežít, jak mají řídit a integrovat interní vztahy, aby fungovaly efektivně a vytvářely snesitelný a příjemný život. Skupina nemůže řešit své externí problémy bez určité míry integrace a soustředěného jednání. Zároveň však nemůže být integrována bez úspěšného plnění úkolů, s přetrvávajícími vnějšími problémy, nebo neřešenými základními otázkami (Schein 1989).

Problém externí adaptace dle Scheina (1988) zahrnuje tvorbu:

1. Konsensu na misi, definovaných i skrytých funkcích, nejdůležitějších úkolech a výzvách, kterým organizace čelí ve svém prostředí.
2. Konsensu na specifických cílech, o které se v organizaci usiluje.
3. Konsensu na nezbytných prostředcích, kterých bude využito k dosažení cílů.
4. Konsensu na kritériích používaných k měření výsledků.
5. Konsensu na pomocných nebo opravných strategiích pokud nebude dosaženo cílů.

Problém interní integrace dle Scheina (1988) zahrnuje tvorbu:

1. Konsensu na společném jazyku a pojmovém systému (chápání obsahu důležitých pojmů), který se bude používat, včetně pojetí času a prostoru.
2. Konsensu na hranicích skupin a kritériích členství ve skupině.
3. Konsensu na kritériích pro rozdělení statusu, distribuce moci, autority.
4. Konsensu na kritériích týkajících se důvěry, přátelství a lásky.
5. Konsensu na kritériích týkajících se odměn a trestů.
6. Konsensu na přístupu k ideologiím a náboženství.

Je nutné poznamenat, že ve většině kultur existuje také hlubší úroveň přesvědčení. Tato hlubší úroveň spojuje dohromady řešení rozmanitých problémů a zabývá se nejzákladnějšími otázkami podstaty (Schein 1989). Skutečné jádro kultury je tak tvořeno přístupmi členů organizace k následujícím oblastem (Schein 1989):

1. Podstata vztahu člověka k přírodě (vztah organizace k prostředí).
2. Podstata reality a pravdy.
3. Podstata lidské přirozenosti a povahy.
4. Podstata lidské činnosti.
5. Podstata mezilidských vztahů.

Podniková kultura vychází z modelu, kdy jedno ze sdílených řešení problémů začíná být skupinou považováno za správné, opouští vědomí a stává se nevědomým přesvědčením, které si osvojují noví členové skupiny jako skutečnost a správný způsob pohledu na svět (Schein 1989). Jakmile si skupina osvojí sdílená přesvědčení, pak jí z toho vyplývající automatické vzorce vnímání, myšlení a cítění poskytují smysl, stabilitu a určité výhody. Úzkost a strach, které jsou výsledkem neschopnosti pochopit nebo předvídat okolní události, kultura redukuje prostřednictvím sdílení znalostí a procesu učení (Hebb in Schein 1988).

Základní předpoklady (přesvědčení) se obecně tedy týkají tří oblastí. První dvě obsahové oblasti reflektují dvě rozhodující skupiny problémů, s nimiž se každá skupina v rámci svého fungování setkává, tj. problémy externí adaptace a interní integrace (Lukášová a Nový et al. 2004). Mimo tyto externí a interní problémy odrážejí kulturní předpoklady (přesvědčení) podle Scheina (1989) ovšem také výše uvedené hlubší otázky, týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů a reflektují širší prostředí, ve kterém skupina existuje.

Ve vyspělých kulturách, které mají dlouhou a bohatou historii, můžeme nalézt přesvědčení, které vytvářejí vzorce spojující se v kulturní paradigmatu, tj. konstrukty klíčové k pochopení pohledu jednotlivých členů skupiny na svět (Schein 1989). Benedictová (1999) kulturní vzorce označuje za vůdčí myšlenky každé jednotlivé kultury, determinující myšlení i jednání jejích členů. Odhalení vzájemných vztahů mezi jednotlivými předpoklady pak pomáhá pochopit, jak organizace fungují a proč tak fungují (Lukášová a Nový et al. 2004).

„Organizační kultura je spontánním (emergentním) výsledkem kontinuálního vyjednávání mezi členy organizace a vyjednáváním s okolním prostředím o hodnotách, významech a společenských normách.“ (Seel 2000)

Tento přístup vychází z pojetí teorie komplexity a teorie systémů, a orientuje se na vztahy mezi podnikovou kulturou a prostředím. Kultura tedy není považována za statický jev, ale „za něco, co každý nepřetržitě tvoří, upevňuje a proměňuje“ (Douglas in Seel 2000). Jinými slovy kultura je výsledkem každodenní konverzace a vyjednávání mezi členy organizace. Ti se neustále dohadují (někdy otevřeně, obvykle však skrytě) na správném způsobu, jak mají co dělat, a dávají tak význam událostem kolem sebe (Seel 2000).

Někteří autoři své prohlášení o definici podnikové kultury posunuli ještě dále, a v souladu s teorií chaosu, ji dokonce popisují jako „*podivný atraktor, který chrání organizaci od oscilace k totálnímu chaosu a desintegraci*“ (Murphy 1996). Takový pohled považuje kulturu za „lepidlo, které drží organizaci pohromadě“.

2.1.3 Podniková kultura a podnikové klima

Pojmy organizační klima a kultura označují velice složitě teoreticky i empiricky propojené koncepty. Klima seskládá z individuálního vnímání různých aspektů pracovního prostředí a způsobů, kterými jej prostředí ovlivňuje. Individuální vnímání pracovního prostředí je sdílené a formuje podnikovou kulturu (Chenot 2007).

Dvořáková et al. (2004) podnikové (organizační) klima považuje za užší pojem než podniková kultura. Pojem klima označuje, jak členové organizace vnímají podnikovou kulturu své organizace či organizační jednotky, tj. jak ji vidí a cítí. Schneider a Rentsch in Poku a Vlosky (2002) popisují kulturu jako způsob „**proč** se věci určitým způsobem dělají“ a organizační klima jako „**co** se vlastně děje“.

Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Organizační klima tedy můžeme považovat za soubor postojů k různým organizačním skutečnostem (Dědina a Cejthamr 2007).

Hofstede, Bond a Luk (1993) preferují používání pojmu „klima“ k popisu krátkodobých a „kultura“ k popisu dlouhodobých charakteristik organizací. Klima je

záležitostí taktickou, kultura strategickou; klima lze snáze změnit než kulturu. Přestože klima můžeme považovat také za charakteristiku sociálního systému, nelze za něj označit charakteristiky lidí uvnitř systému.

2.1.4 Základní prvky a obsah podnikové kultury

Vnitřní uspořádání podnikových kultur tvoří prvky, které podle Lukášové a Nového et al. (2004) představují základní strukturální a funkční elementy strukturované do několika rovin (vzájemně souvisejících). Kulturní prvky vytvářejí vzorce a dávají kultuře obecnou formu (její strukturu lze vyjádřit modelem).

Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nicméně, jak naznačil již obsah výše uvedených definic, nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy (Lukášová 2010). Podle Lukášové (2010) lze na prvky podnikové kultury lze nahlížet z více úhlů pohledů jako na:

- Základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev.
- Indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury.
- Nástroj předávání a utváření organizační kultury.

V literatuře jsou nejčastěji uváděny následující kulturní prvky:

Základní přesvědčení (předpoklady) jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné (Lukášová a Nový et al. 2004). Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně. Slovo „základní“ v daném kontextu vyjadřuje, že „jde o názory fungující jako články víry v náboženství nebo axiomy v matematice: když jsou jednou přijaty, nemohou být dále vysvětlovány – každá dílčí argumentace totiž vychází z jejich akceptace“ (Sackmann in Lukášová 2010). Schein (1988) uvádí, že jsou základem kultury a že jde o nevědomá, skrytá přesvědčení, vjemy, myšlenky a pocity. Základní přesvědčení se formují na hluboké úrovni lidské existence, jde o otázky o podstatě člověka, mezilidských vztahů a o jednání, realitě a pravdě.

Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, jež lidé považují za důležité (Dědina a Cejthamr 2007). Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci a co by tedy mělo tak být. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování (Armstrong 2002).

Artefakty (lidské výtvořiny) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé nebo chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku (Armstrong 2002).

Rituály, ceremoniály. Rituálem rozumíme dle Krninské (2002a) určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů. Podle Bedrnové a Nového et al. (2004) ceremoniály na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o různé typy neformálních oslav.

Jazyk odráží způsob myšlení určité kultury. Je nejdůležitějším prostředkem pro zprostředkování kulturních hodnot a norem, a pokud dochází k jejich transferu, projevuje se to v první řadě v užívaném jazyce. Jazyk vytváří kategorie, ve kterých se odráží reálný svět a hodnoty příslušného národa, kultury nebo subkultury (Světlík 2003).

Postoje jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky (Nakonečný 2000). Postojem rozumíme obsahové sjednocení, seskupení či integrování různých motivů do konkrétního vztahu daného jedince k určitým oblastem, předmětům a jevům životní reality, k aktivitám a jejich cílům (Mikšík 2001).

Historiky, příběhy a nejrůznější vyprávění jsou příkrášené zprávy o podnikových událostech v minulosti, kterým se v podniku přikládá mimořádný význam. Je to vždy forma určitého propojení minulosti podniku s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti (Bedrnová a Nový et al. 2007).

Mýty, existující v organizacích, jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální základ (jsou smyšlené), ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit (Lukášová a Nový et al. 2004).

Zvyky, obyčeje jsou standardy chování, které vycházejí z minulosti, na které si lidé zvykli a respektují je právě proto, že si na ně zvykli. Obyčeje jsou praktickými návody chování. Tradice je výrazem v dlouhodobém vývoji stabilizované zkušenosti (Krninská 2002a).

Normy jsou nepsanými pravidly chování, pravidly hry, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o zásady nebo procedury (Armstrong 2002).

Hrdinové jsou osoby žijící či zesnulé, skutečné či vymyšlené, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné a které tak slouží jako příklad ostatním či postavy fantazijní a figury z kreslených filmů (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).

Podle Lukášové (2010) **obsah kultury** organizace představují základní přesvědčení, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci (tedy to, jaká konkrétní přesvědčení, jaké konkrétní hodnoty a jaké normy chování jsou v organizaci sdíleny), navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Obsah podnikové kultury se projevuje v každodenním chování pracovníků (Lukášová a Nový et al. 2004) a skládá se právě z obecně strukturovaných prvků. To znamená, že vychází z kontextu určité situace vlastní dané organizaci. Kultury se tak liší svým konkrétním obsahem, nicméně jejich struktura bývá podobná - je tvořena kulturními prvky. Rozdíly v obsahu kultury lze zjednodušeně vyjádřit prostřednictvím taxonomií a klasifikací, tj. obecnějších kulturních dimenzí a popisnějších typologií.

2.1.5 Struktura a modely podnikové kultury

Všichni autoři chápou podnikovou kulturu jako multidimenzionální, více vrstevnatý jev a diferencují úrovně, v nichž se kultura projevuje. Všichni se také shodují v tom, že součástí kultury jsou hodnoty. Diference mezi jednotlivými pojetími a modely jsou pak patrné ve vymezení dalších strukturálních složek kultury a v počtu rovin, které jednotliví autoři rozlišují. Počet rovin ovšem není z hlediska diferencí primárním

kritériem, neboť je důsledkem toho, jak autoři chápou obsah jednotlivých pojmů, a dále míry, v jaké zahrnují a zdůrazňují význam nevědomých složek kultury (Lukášová a Nový et al. 2004).

Model podnikové kultury Kottera a Hesketta

Kotter a Heskett (1992) rozlišují dvě úrovně kultury na základě jejich vnější viditelnosti a odolnosti vůči změnám. Na hlubší, méně viditelné úrovni, je kultura tvořena hodnotami, které jsou sdíleny členy skupiny. Přestože dochází k výměně členů skupiny, hodnoty dlouhodobě přetrvávají. Hodnoty a představy o tom, co je v životě důležité, se mohou v různých organizacích velice lišit. Na úrovni hodnot je kulturu nesmírně obtížné měnit, protože si členové skupiny neuvědomují, co je drží pohromadě (Kotter a Heskett 1992).

Kolektivní normy chování na druhé úrovni jsou více viditelné a představují společné, všudypřítomné způsoby jednání, které skupina používá. Obě úrovně kultury mají přirozenou tendenci se vzájemně ovlivňovat. To může být zřejmé v případě hodnot ovlivňujících chování skupiny, například vnímavostí vůči potřebám zákazníků. Podobně ovlivňují kolektivní normy chování v opačném směru hodnoty (Kotter a Heskett 1992).

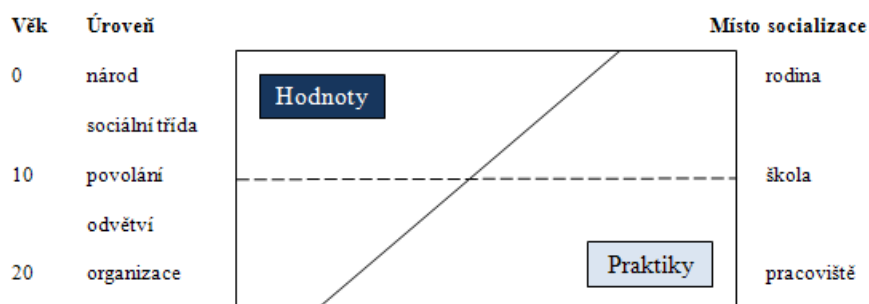
Hofstedeho model podnikové kultury

Organizační kulturu definují Hofstede G. a J. G. Hofstede (2006) jako kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé. Skutečnost, že se slovo kultura užívá jak pro národy, tak i pro organizace, naznačuje, že v obou případech má jít o stejný jev. Hofstede G. a J. G. Hofstede (2006) považují toto tvrzení za nesprávné – především národ není organizace a pak tyto dva druhy kultur mají rozdílnou povahu. Organizační kultury jsou jevem „per se“, v mnoha ohledech odlišným od národních kultur, Organizace je sociální systém jiné povahy než národ. Je tomu tak přinejmenším proto, že členové organizace obvykle mohou do jisté míry ovlivnit své rozhodnutí o tom, zda se k ní připojí, týká se jich jen v pracovní době a jednoho dne ji mohou opustit.

Rozdíl mezi národními a organizačními kulturami spočívá v odlišné směsi hodnot a praktik, jak zachycuje obrázek 2 (viz níže). Národní kultury jsou součástí našeho mentálního softwaru, který jsme si osvojili během prvních deseti let našeho života, v rodině, okolí a ve škole a zahrnují naše nejzákladnější hodnoty. Organizační kultury si osvojujeme, když vstupujeme do zaměstnání v organizacích jako mladí nebo již ne tak

mladí dospělí a kdy jsou naše hodnoty již upevněny. Organizační kultury pozůstávají převážně z praktik a jsou více na povrchu (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).

Obrázek 2 - Rozdíly mezi kulturami z hlediska podílu hodnot a praktik



Zdroj: Hofstede (2001), upraveno

Úroveň kultury povolání leží na půl cesty mezi úrovní národa a organizace, protože vstup do povolání vede k osvojení jak hodnot, tak praktik. Místem, kde k socializaci dochází, je škola, odborné učiliště nebo univerzita a dochází k tomu mezi dětstvím a nástupem do zaměstnání. Úrovně kultury osvojené později v životě jsou proměnlivější. To se týká zvláště podnikových kultur, protože členy organizací se stáváme až jako dospělí. Neexistují žádné geny, které by přenášely kulturu (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).

Scheinův model podnikové kultury

Podniková kultura se dle Scheina (1996) projevuje ve třech úrovních (obrázek 3, viz dále): 1) na úrovni skrytých základních přesvědčení, které jsou jádrem kultury; 2) na úrovni zastávaných hodnot, které často odrážejí to, co skupina považuje za správné; 3) a na úrovni artefaktů a způsobů, kterými se skupina prezentuje navenek, tj. každodenním chováním představujícím kompromis mezi zastávanými hodnotami, základními přesvědčeními a bezprostředními požadavky konkrétní situace.

Artefakty zahrnují všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá (může pozorovat, sdělit), když se setká s neznámou kulturou. Přestože mohou být na první pohled viditelné a zřejmé, jsou těžko dešifrovatelné. Chceme-li artefakty vysvětlit nebo interpretovat, musíme jejich význam obvykle odvodit z úrovně hodnot, tj. dohodnutých cílů, záměrů, norem, zásad, morálních principů a jiných obecných přesvědčení (Schein 1988). Podle Lukášové a Nového et al. (2004) mohou hodnoty fungující na vědomé úrovni predikovat mnohé z toho, co je pozorovatelné na úrovni artefaktů. Pokud ovšem nejsou založeny na dřívějším učení a nejsou zvnitřněny, mohou představovat pouze

hodnoty „deklarované“. Organizace tak může prezentovat, že si váží lidí, ovšem chování v rámci organizace může být s tímto tvrzením v protikladu.

Obrázek 3 - Scheinovy úrovně podnikové kultury

Artefakty	Viditelné organizační struktury a procesy (těžko dešifrovatelné)
Hodnoty	Strategie, cíle, filozofie (oprávněně zastávané)
Základní předpoklady	Nevědomá přesvědčení o tom, co je považováno za správné, způsoby vnímání, myšlení a cítění (hlavní zdroje hodnot a jednání)

Zdroj: Schein (1988)

Pokud jsou při výzkumech zjištěny odchylky nebo jevy, které nelze vysvětlit, doporučuje Schein (1988) provést důkladnou analýzu zaměřenou pod úroveň hodnot dotazováním členů skupiny na jejich základní přesvědčení. Tato přesvědčení vycházejí z dlouhodobě zastávaných hodnot. Jde o časem prověřené hodnoty, které se pozvolna stávají základními přesvědčeními určujícími, co je v organizaci považováno za správné (Schein 1988).

Modifikace Scheinova modelu podnikové kultury

Scheinův model ovlivnil celou generaci vědců zabývajících se podnikovou kulturou, zejména rozlišováním úrovní kultury, a dále také tvrzením, že základní přesvědčení jsou podstatou hodnot a více viditelných částí kultury, artefaktů. Podle Denisona (2000) Scheinův model sice rozlišuje jednotlivé úrovně kultury, ale nevysvětluje propojení mezi nimi. Stupak a Fraser in Fraser (2007) z podobného důvodu navrhli jeho modifikaci a podnikovou kulturu zachytili jako celek složený s cibulových slupek. Každá vrstva kultury pak čerpá energii, informace a znalosti ze sousedních vrstev a má potenciál je ovlivnit (Fraser 2007).

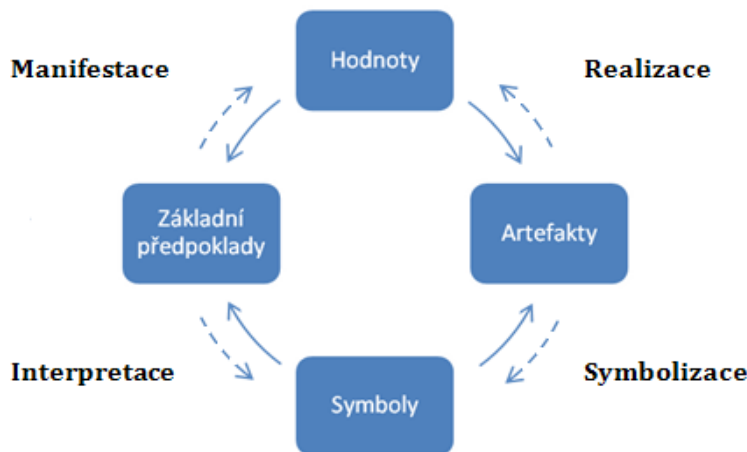
Grayson (2001), který se zabýval výzkumem organizačních kultur v cestovním ruchu (zejména na táborech), se snažil vysvětlit vazby mezi jednotlivými úrovněmi odlišným způsobem. Podle jeho názoru musí pohled na kulturu čerpat ze zastávaných hodnot a základních přesvědčení a vysvětlovat, jak souvisejí s artefakty. Základní přesvědčení představují zastávané hodnoty, které jsou ztělesněny v artefaktech. Pokud jsou pouze zastávané, avšak neodráží se v artefaktech, tak nejde o základní přesvědčení. Platí tedy následující pravidla (Grayson 2001):

- **Zastávané hodnoty = artefakty** → skutečně zastávané hodnoty (základní přesvědčení a zastávané hodnoty jsou shodné, hodnoty se stávají předpoklady);
- **Zastávané hodnoty ≠ artefakty** → falešně zastávané hodnoty (jsou přítomny základní přesvědčení odlišné od zastávaných hodnot).

Právě struktury, procesy a politiky pomáhají a zabezpečují, aby zastávané hodnoty byly ve shodě s artefakty. Pokud tento soulad nastane, tak zastávané hodnoty odpovídají základním přesvědčením, které ovlivňují chování. Veřejně vyhlášené hodnoty jsou skutečně obsaženy v praktikách. Nejsou pouze zastávané, ale reálně také existují v hlavách a srdcích lidí (Grayson 2001).

Hatch (1993) přistoupila k vysvětlení propojení jednotlivých úrovní Scheinova modelu odlišným způsobem. Její model (obrázek 4, viz níže) popisuje vztahy mezi kulturními prvky pomocí čtyř procesů (McCarthy 1998).

Obrázek 4 - Model kulturní dynamiky



Zdroj: Hatch (1993), Hatch in Halliday (2005), Hatch a Cunliffe (2006)

Hatch (1993) zdůraznila v modelu nový prvek – „symboly“ a rozlišuje mezi materiální a sociální formou artefaktů, tzn. jejich sociálně vytvořenými symbolickými významy. V Scheinově modelu (Schein 1996) jsou tyto dvě složky součástí artefaktů. Hatch (1993) podporuje Barleyho myšlenku (Barley 1983), že artefakty mohou mít ve skupinách zcela odlišný význam, a proto se o tomto významu neustále vyjednává. Kulturní prvky (artefakty, zastávané hodnoty, základní přesvědčení a symboly) pak odsunula do pozadí a do centra pozornosti přesunula vztahy mezi nimi. Tím současně zdůraznila kulturní dynamiku. Zatímco Grayson (2001) se zaměřuje na způsob, jakým se artefakty a hodnoty odvozují ze základních přesvědčení. Dynamická perspektiva

vysvětluje, jak mohou základní předpoklady, hodnoty, artefakty a symboly ovlivnit ostatní prvky (Hatch a Cunliffe 2006). Proto nejsou důležité pouze prvky, ale také způsob, jakým interagují a tvoří celek.

Horní polovina modelu kulturní dynamiky popisuje proces manifestace a realizace, které jsou součástí kultury organizace a podporují průběh procesů symbolizace a interpretace. V horní polovině modelu přesvědčení a hodnoty formují činnosti ovlivňující tvorbu a podporu kulturních artefaktů (Hatch 2004). Dolní polovina modelu popisuje situaci, kdy si členové organizace vybírají určité (nikoliv všechny) dostupné artefakty, které pak používají k symbolizaci významů v komunikaci s druhými (Hatch 2004). Dolní polovina modelu tedy vysvětluje, co nastane, když se artefakty stanou v organizaci nezbytnou oporou symbolům.

Z uvedených procesů, které uvádí Hatch (1993), proces manifestace vysvětluje nevědomé aspekty kultury. Charakterizuje dva způsoby, kterými se mohou projevat základní přesvědčení ve vnímání a emocích členů organizace. Zaprvé aktivní **manifestací** (čárkovaná čára), prostřednictvím které vytvářejí přesvědčení a hodnoty u členů organizace očekávání ovlivňující jejich vnímání, myšlení a cítění. Přitom vnímání vychází ze zkušeností celé organizace. V rámci těchto zkušeností členové organizace poznávají, co je preferováno a co nikoliv, a tak se dostávají původně nevědomé hodnoty do vědomí. Zadruhé zpětnou manifestací (plná čára), jejímž úkolem je potvrzení správnosti základních přesvědčení.

Proces **realizace** popisuje realizaci (ztělesnění) hodnot v artefaktech. Zachycuje však také potvrzení již existujících hodnot prostřednictvím tvorby nových artefaktů. Naopak proces **symbolizace** pomáhá odhalit, které artefakty působí jako symboly. Symbolizace současně vypovídá o tom, nakolik jsou organizační symboly vyjádřeny pomocí artefaktů (Hatch 1993).

Proces **interpretace** je podle Hatch (1993) prostředníkem mezi symboly a základními přesvědčeními, neboť v tomto pojetí přesvědčení slouží k určení významu symbolů (čárkovaná čára). Interpretace také umožňuje symbolům zachovávat nebo zpochybňovat již existující přesvědčení (plná čára). K zachování přesvědčení dochází, když interpretace podporují to, co je již očekáváno. Někdy však mohou být interpretace také v rozporu s očekáváním (Hatch a Schultz 1997). V takovém případě může vzniknout rozpor mezi přesvědčeními a symboly, který povede k potřebě kulturních

změn. Podnikové kultury se neustále mění a udržují prostřednictvím interakce kulturních prvků. Jde o neustálé cykly jednání a vytváření významů (Hatch 1993).

2.1.6 Síla podnikové kultury

Sílou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní, či negativní (Lukášová 2010).

Silné kultury představují také „*kultury, v kterých lidé organizačním hodnotám silně věří, všeobecně je sdílejí a hodnoty mají významný vliv na jednání a vztahy mezi nimi*“ (Chonko et al.; Wiener in Barnes a Jackson et al. 2006). Podle Dvořákové et al. (2004) síla podnikové kultury určována homogenitou a stabilitou členů skupiny a dále dobou a intenzitou sdílených zkušeností ve skupině. Aby podle Bedrnové a Nového et al. (2004) bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- a) **Jasnost, zřetelnost.** Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen za takového předpokladu, kdy je podniková kultura založena dostatečně široce a opírá se o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný a bezrozporný celek. Současně však musí být snadno sdělitelné všem pracovníkům příslušné instituce.
- b) **Rozšířenost.** Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- c) **Zakotvenost.** Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání. Teprve tehdy, kdy se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Martin in Harris a Ogbonna (1998) identifikoval tři perspektivy výzkumu, které podle Graysona (2001) vyjadřují dimenze síly podnikové kultury: integraci, diferenciaci a fragmentaci.

Síla podnikové kultury z perspektivy integrace

Integrace je specifickou formou spojení elementů v celek jednoho systému (Bedrnová a Nový et al. 2007). Zaměřuje se na takové manifestace kultury, které mají vzájemně konzistentní interpretace. Integrace pohlíží na kulturu v organizaci jako na společný konsensus (nemusí být nezbytně jednohlasný) a konzistenci (Schein in Barley 1983; Deal a Kennedy 1982; Wilson 2001).

Z hlediska integrace je organizační kultura zřetelná a jednotná; nejednoznačnost nebo její roztržitost je vyloučena. Metaforicky řečeno, organizační kultura je z perspektivy integrace „monolit“, který vnímá většina lidí stejně, nezáleží na tom, z kterého úhlu pohledu se na něj dívají (Martin 2001). Síla a stupeň integrace závisí na stabilitě skupiny, době jejího trvání a intenzitě učení kolektivním znalostem, způsobu, kterým probíhá učení (tj. aktivní podpora nebo vědomá neúčast), síle a srozumitelnosti přesvědčení zastávaných zakladateli a vůdci skupiny (Schein 1988).

Ke konzistenci a integraci kultury (artefaktů, zastávaných hodnot a základních přesvědčení) dochází podle Graysona (2001) na úrovni hierarchie organizačních struktur. Pokud v organizaci existuje široký konsensus mezi úrovněmi, pak je kultura integrována. To znamená, že každý je na „stejně straně“ (Grayson 2001). Nezbytnou podmínkou úspěšného završení a trvalého udržování vnitřní integrace podniku je identifikace většiny spolupracovníků s nejvyššími podnikovými cíli a prioritami. Ze společných norem a hodnot se odvíjí „vědomí-my“, které zatlačuje osobní, partikulární zájmy do pozadí, stejně jako zvyšuje odolnost vůči vnitřním a vnějším rušivým vlivům (Bedrnová a Nový et al. 2004).

Problém s integrací nejčastěji nastává mezi zaměstnanci a jejich vedením. Důležité je proto, zda zastávají zaměstnanci i vedení stejné normy a hodnoty. Je-li struktura organizace hierarchická, můžeme problém s integrací nalézt i mezi nadřízenými a podřízenými (Grayson 2001). Pokud podle Graysona (2001) existuje určitá míra rozlišování „my“ vs. „oni“, potom kultura postrádá určitý stupeň integrace. Jednotlivé skupiny pak mají odlišné představy o tom, co je spravedlivé, rozumné či správné. Například může jít o jiné pořadí v hierarchii potřeb (zájmový čas, socializace, pracovní

výkon, mezilidské vztahy, svoboda vyjadřování, atd.). Pocit, že „oni“ nejsou „my“ (nebo já) je výsledkem nesdílených norem a hodnot (Grayson 2001). Proto je důležité, aby se zaměstnanci s podnikem identifikovali.

Identifikace je proces, ve kterém jedinec staví podnikové cíle výše než cíle vlastní (Simon in Bedrnová a Nový et al. 2004). Otázka identifikace a zprostředkovaně i integrace ze sociálně psychologického hlediska spočívá v odpovědi na otázku, do jaké míry klíčové cíle a hodnoty podniku mohou tvořit část individuální hierarchie hodnot (obrázek 5, viz níže). Z hlediska míry skutečného přijetí podnikových cílů, norem a hodnot a trvalosti dosaženého stavu se pro podnikovou praxi jako optimální ukazuje varianta adaptace (Bedrnová a Nový et al. 2004).

Obrázek 5 - Vztah mezi legitimitou a zakotveností hodnot

		Zakotvenost hodnot v individuální hierarchii	
		Racionální rozvaha (vědomí)	Internalizace (nevědomí)
Legitimita podnikem prosazovaných hodnot	Přirozený proces	Vykalkulovaná identifikace	Přirozená identifikace
	Intervenční strategie	Selektivní identifikace	Adaptace
		Autoritativní identifikace	Indoktrinace

Zdroj: Bedrnová a Nový et al (2007), doplněno a upraveno

Za klíčový faktor pro soulad mezi kulturou organizace a myšlením a chováním jednotlivce je považován soulad mezi individuálními a organizačními hodnotami (O'Reilly III, Chatman a Caldwell in Lukášová a Nový et al. 2004). Shoda vychází z identifikace jedince se skupinou (subkulturou, kulturou, kontrakulturou), ke které náleží. Kromě toho, síla je nejvíce připisována útvarům, ve kterých se zaměstnanci nezávisle identifikují se stejným souborem rozhodujících organizačních hodnot jako top manažeři. Organizační hodnoty sdílené v podnikových útvarech a top managementu mají rozhodující vliv na sílu samostatných jednotek (Ashforth a Mael 1989).

Hall in Ashforth a Mael (1989) definuje hodnotovou shodu jako „proces, ve kterém jsou organizační a individuální cíle stoupající měrou integrovány a (do určité míry) ve shodě. Hodnoty, se kterými se zaměstnanci identifikují, bychom měli najít v poslání.

Poslání organizace, takové, které pravdivě odráží společné hodnoty a představy každého člena organizace nebo zaměstnance, vytváří silnou jednotu a vysokou angažovanost. V myslech a srdcích lidí vytváří soustavu souřadnic, soustavu kritérií a vodítek, kterými se každý řídí. Ztotožnili se s neměnným jádrem skutečných hodnot organizace (Covey 1997). Je-li organizační kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společná přesvědčení, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře. Jejich chování v rámci organizace je pak v podstatně větší míře ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, tedy osobními názory, hodnotami a normami chování (Lukášová 2010).

Síla podnikové kultury z perspektivy diferenciac

Perspektiva diferenciac zdůrazňuje, že spíše než k širokému organizačnímu konsensu, dochází ke konsensu pouze na hranicích subkultur (Wilson 2001). Síla podnikové kultury úzce souvisí s její vnitřní diferenciací na dílčí subkultury. V podnikové praxi tak vzniká tradiční dilema: čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury (Nový 1993).

Organizační subkultury představují „skupiny zaměstnanců, kteří se neustále vzájemně ovlivňují, jako skupina se spolu identifikují, sdílejí soubor vlastních problémů a obvykle jednají na základě společného přesvědčení (Frost a Moore et al. 1985). Kerr a Slocum (2005) uvádějí, že subkultury vznikají přirozenou tendencí organizací k diferenciaci. Podobně jako má organizační růst vliv na počet výrobků, služeb a divizí, subkultury mohou vyjadřovat počet odlišných profesí a odlišností v sociálním prostředí (Kerr a Slocum 2005).

Diferenciac se týká subkultur uvnitř organizačních úrovní nebo skupin. Skupiny, party a týmy mají často shodné znaky. Ve svém extrému se diferenciac může projevat jako významný počet osob nebo velmi malé skupiny s odlišnými kulturními přesvědčeními. Lidé jednají odlišně, protože hluboko uvnitř věří některým věcem odlišně. Chování (artefakty) může být ovládáno prostřednictvím odměn a trestů. Tento postup však funguje pouze částečně a vytváří diferencovanou kulturu. Skutečné (dlouhodobější) výsledky vyžadují hlubší a silnější zakořenění přesvědčení a hodnot. I přes možné dosažené výsledky, je tedy tento postup pouze dočasným stavem, který nemá jistou budoucnost (Grayson 2001).

Subkultury jsou však také jedinečné vzory hodnot a filozofií uvnitř skupin, které jsou ve shodě s dominantní kulturou celé organizace. Silné subkultury můžeme všeobecně nalézt ve vysoce výkonných jednotkách, týmech a speciálních projektových skupinách uvnitř organizace. Jedinci pracující uvnitř silných subkultur často sdílejí dominantní hodnoty spojené s prací pro svou organizaci (Kaliprasad 2006). Subkultury mohou obecně vznikat na základě odlišných psychologických, sociálních a dalších faktorů (Schein 1993):

- Hierarchické subkultury (mezi různými úrovněmi řízení).
- Funkční subkultury (mezi jednotlivými funkčními oblastmi).
- Geografické subkultury (mezi regionálně vzdálenými pracovišti).

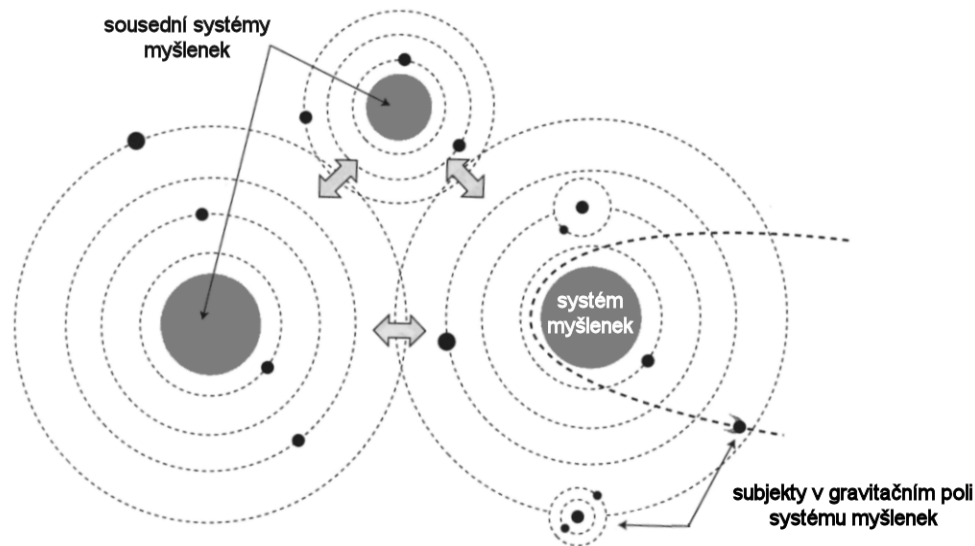
Podle Scheina (1993) jsou integrace, koordinace a organizační učení nejvíce brzděny odchylkami v hierarchických subkulturách, protože tvrzení „že celý management mluví stejným jazykem“ je mýtem. Jedním ze způsobů, kterým skupiny, společenství, organizace a další útvary tvoří subkultury, celek a psychologické hranice, spočívá v tvorbě jazyka. V pracovních společenstvích nazýváme tento jazyk „žargon“. Jeho použitím se vyjadřuje členství, sounáležitost, které časem poskytuje členům skupiny status a identitu (Schein 1993).

Van Maanen a Barley in Schein (1993) uvádějí, že skupiny se společným povoláním generují subkultury, které obklopují celou organizaci. Jsou často založeny na podobnostech ve vzdělání lidí nebo podobnosti se zkušenostmi v organizaci. Funkční a geografické subkultury jsou snadno viditelné a proto snadno popsatelné; hierarchické subkultury je naopak těžší rozpoznat, ale mají větší vliv, protože podmínky jejich vzniku ovlivňují hierarchické uspořádání (Schein 1993).

Jednotlivé subkultury mohou v organizaci být v harmonickém, nezávislém nebo konfliktním vztahu. Uvnitř subkultur panuje jednota. Nejednota se vytváří na hranicích subkultur. Metaforicky vyjádřeno mohou v organizaci existovat ostrůvky jednoty (v souladu s obhajovanou kulturou) v moři chaosu. Protikladem tohoto extrému může být praktická neexistence subkultur (Grayson 2001). Střet subkultur, který je obvykle více zřetelný především na nižších organizačních úrovních, může být pro organizaci velmi destruktivní (Lukášová a Nový et al. 2004). Nejvíce bývají střety kultur obvykle viditelné na úrovni kontrakultur v rámci fúzí, akvizic a jiných forem spolupráce různých firem.

Kontrakultury jsou sdílené hodnoty a představy, které jsou protikladem vzorů dané dominantní kultury. Protože odměňovací systém v jednotlivých divizích obvykle tyto rozdílné systémy sociálních norem a představ rozšiřuje, je vhodnější subkultury a kontrakultury skloubit dohromady a poté je ukotvit (Kerr a Slocum 2005).

Obrázek 6 - Koncepte federalismu a znázornění subkultur v organizaci



Zdroj: Charles Handy in Plamínek a Fišer (2005)

Představa subkultur v organizaci dobře rezonuje s koncepcí federalismu Charlese Handyho in Plamínek a Fišer (2005), která pracuje s představou malého, ale silného gravitačního jádra, sdružujícího dostatečně působivý systém myšlenek (systém hodnot), okolo kterého krouží jednotlivé subjekty (zájmové skupiny a jejich subkultury).

Síla podnikové kultury z perspektivy fragmentace

Podle Graysona (2001) fragmentace (napříč úrovněmi kultury) popisuje míru, v jaké jsou tři úrovně kultury – artefakty, zastávané hodnoty a základní přesvědčení – ve shodě. Pokud artefakty odpovídají zastávaným hodnotám a základním předpokladům ve vysoké míře, kultura není fragmentována. Podniková kultura pak plní svou koordinační funkci. Pokud je důsledně podporována normami a hodnotami, které jsou všem známé, je silná. V takovém případě jsou základní přesvědčení implicitně a explicitně propojeny a pečlivě zvoleny. Zastávané hodnoty nejsou pouze prázdnými slovy, ale spíše provedenou moudrou volbou. Stopu základních přesvědčení a zastávaných hodnot lze najít prakticky ve všech artefaktech. Není-li kultura fragmentována, artefakty reprezentují struktury, politiky a procesy, které se k sobě harmonicky a smyslem hodí,

když jsou zkoumány z hlediska zastávaných hodnot a základních přesvědčení. Kdokoliv může zastavit jakoukoliv osobu v organizaci a zeptat se jí na dosažené úspěchy, zastávané hodnoty, a obdrží stejnou správnou odpověď (Grayson 2001).

Podle Frosta et al. in Wilson (2001) k fragmentaci dochází, když selže konsensus a sjednocení na širší organizační nebo subkulturální úrovni. Na rozdíl od zřetelné jednoty (perspektiva integrace), nebo zřejmých konfliktů (perspektiva diferenciacce), fragmentace vyjadřuje to, co je na první pohled nejasné (Wilson 2001). Fragmentace nastává, když jsou tři úrovně kultury špatně synchronizovány, což se projevuje v chování, hmotných předmětech a duševních stavech lidí (Grayson 2001). Podle Bipath (2007) je v případě fragmentace případný konsensus v organizaci krátkodobý, přechodný a závisí na situaci. Pro představu lze použít metaforu žárovek, které představují jednotlivé členy kultury. Dojde-li v organizaci k důležité události (např. zavedení nové firemní politiky nebo ke změně v kolektivu), některé žárovky se rozsvítí, aby signalizovaly, že se tito lidé aktivně v situaci nebo události angažují (souhlasně nebo nesouhlasně). Současně však některé žárovky zůstanou vypnuté a budou vysílat signál, že jsou někteří vůči této situaci a události lhostejní, nebo si ji neuvědomují (Bipath 2007). Lidé se tedy staví k událostem odlišně.

2.1.7 Dimenze a typologie podnikových kultur

Podnikové kultury se odlišují svým obsahem, který může být vyjádřen prostřednictvím dimenzí nebo typologií. V praxi se typologie a dimenzionální modely doplňují. Dimenzionální modely jsou vhodné pro výzkum, typologie pro výuku. Typologie jsou pro pochopení snazší než dimenze, v empirickém výzkumu však přinášejí problémy (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).

Dimenzemi podnikové kultury se tedy rozumí „v pozadí ležící“ obecnější charakteristiky kultury, které klíčovým způsobem „mapují“ obsah podnikové kultury, umožňují více či méně systematické postižení obsahu a diferencování mezi organizacemi. V současné literatuře lze nalézt desítky dimenzí podnikové kultury (viz např. tabulka 1, druhý sloupec), které teoreticky vymezili či empiricky identifikovali jednotliví autoři (Lukášová a Nový et al. 2004).

Hofstede G. a J. G. Hofstede (2006) uvádějí na základě výzkumu IRIC⁴ šest typických dimenzí organizačních kultur:

- **Orientace na proces versus orientace na výsledky.** Dimenze staví do protikladu zaměření na prostředky a zaměření na cíle.
- **Orientace na zaměstnance versus orientace na práci.** Staví do protikladu zájem o zaměstnance a zájem o vykonání práce.
- **Perochiální versus profesionální.** Staví do protikladu útvary, v nichž zaměstnanci odvozují svoji identitu převážně z organizace (perochiální) a útvary v nichž se lidé identifikují především se svým povoláním (profesionální).
- **Otevřený versus uzavřený systém.** Zaměstnanci v útvarech, které jsou otevřeným systémem, považují organizaci i její lidi za otevřené vůči nově příchozím a osobám zvenčí.
- **Volné versus tuhé řízení.** Popisuje stupeň vnitřní strukturovanosti v organizaci.
- **Normativní versus pragmatický přístup.** Dimenze se týká populární myšlenky orientace na zákazníky. Pragmatické útvary jsou ve vleku trhu. Normativní útvary vnímají svůj úkol ve vztahu k okolnímu světu jako naplňování neporušitelných zákonů.

Kulturní typy představují soubor znaků a vlastností kultury v organizaci. Odlišují se na základě vzorců sdílených hodnot a přesvědčení (Cameron a Quinn 1999). Typy, respektive typologie jako soubory typů, jsou poznávacím nástrojem, který umožňuje zjednodušit a do určité míry uspořádat jinak nepřehledný a komplikovaný obsah reality (Lukášová a Nový et al. 2004). Shrnutí nejznámějších typologií včetně jejich dimenzí uvádí tabulka 1.

Typologie jsou podle Lukášové a Nového et al. (2004) vyvíjeny v zásadě dvojím způsobem: teoreticky či empiricky. Teoretické (konstruované) typy jsou plánovitě vytvořené soustavy vybraných charakteristik daného jevu. Výběr charakteristik je přitom řízen především snahou o redukci složitosti tříd jevů a postižení nejpodstatnějších charakteristik, které mohou vytvářet rozdíly mezi jednotlivými skupinami jevu. Jsou vytvořeny pro potřeby popisu, srovnávání a predikce reálných jevů. Empirické typologie mají stejný účel, jsou však získávány analýzou empirických dat a teprve následně dochází k teoretické konceptualizaci.

⁴Dimenze organizačních kultur definoval Hofstede (2001) na základě výsledků kvalitativně-kvantitativního výzkumu IRIC.

Tabulka 1 - Přehled nejznámějších typologií podnikové kultury

<i>Autor typologie</i>	<i>Charakteristika dimenzí kultury</i>	<i>Kulturní typy</i>
Quinn, Rohrbaugh, 1983	Typologie založené na modelu soupeřících hodnot (CVM) jsou autory různě pojmenovány. Dimenze s orientací na zaměření organizace (flexibilita, stabilita) a důrazu na změny (interní a externí zaměření).	lidské vztahy, otevřené systémy, interní procesy, racionální cíle
Quinn, Kimberly, 1984		skupinová kultura, vývojová kultura, hierarchická kultura, racionální kultura
Van Muijen, 1998		orientace na podporu, orientace na inovace, orientace na pravidla, orientace na cíle
Cameron, Quinn, 1999		klanová kultura, adhocokratická kultura, hierarchická kultura, tržní kultura
Deal, Kennedy, 1982	S orientací na míru rizika a rychlost zpětné vazby.	kultura drsných hochů (ostří hoši, kultura všechno nebo nic), kultura tvrdé práce (přátelské experimenty, analyticko-projektová kultura), kultura sázky na budoucnost (jízda na jistotu), procesní kultura (kultura mašliček, chléb a hry)
Harrison, Handy, 1972, 1981	S orientací na dimenze stylu řízení (úkoly vs. vztahy) a struktury organizace (rovnost vs. hierarchie).	kultura moci, kultura rolí (funkční kultura), kultura úkolů, kultura osob (podpory)
Trompenaarse, 1993		inkubátor (orientace na seberealizaci), řízená stěla (orientace na projekty), rodina (orientace na moc), Eiffelova věž (orientace na role)
Bridges, 1992	Typologie podnikových kultur vycházející z osobnostního dotazníku MBTI.	16 kulturních typů na základě dimenzí (extraverze vs. introverze, smyslové vnímání vs. intuice, myšlení vs. citění, usuzování vs. vnímání).
Miles, Snow, 1978	Typologie podle dominantní orientace ke změně.	obranná kultura, akční (průzkumná) kultura, analytická kultura
Vries, Miller, 1984	Typologie podle nepříznivého psychologického stavu jednotlivce.	paranoidní kultura, nátlaková kultura, dramatická kultura, depresivní kultura, schizoidní kultura
Hall, 1995	Kompasový model MIR s orientací na dimenze asertivity a citlivosti.	kompasový model složený ze čtyř stran: sever, jih, východ, západ
Ansoff, 1979	Typologie ve vztahu k vlivu vybraných aspektů tržního prostředí	stabilní kultura, reaktivní kultura, anticipující kultura, prozkoumávající kultura, tvořivá kultura
Goffee, Jones, 1998	Dimenze solidarity a sociability.	síťová kultura, pospolitá kultura, námezdní kultura, fragmentální kultura.
Quinn, Cameron, Bass, 1989	Typologie dle zaměření organizace.	klanová kultura, spontánní kultura, prodejní kultura, spekulativní kultura, hierarchická kultura, tržní kultura, správní kultura, investiční kultura

Zdroje přehledu: Armstrong (2008), Bedrnová a Nový et al. (2007), Bělohlávek (1996), Brooks (2003), Lukášová a Nový et al. (2004), Pfeifer a Umlaufová (1993), Rolínek et al. (2008), Šigut (2004)

Příkladem může být typologie Quinna a Camerona (2006), která na úrovni chování rámcově odpovídá svým obsahem většině typů, které zjistila ve svém výzkumu v České republice Lukášová (2002). Tato typologie byla původně identifikována Quinnem a Rohrbaughem (1983) a rozpracována a ověřována řadou dalších autorů. Typy vznikají kombinací dvou základních dimenzí (Lukášová 2010):

- Interního zaměření organizace (vztahu organizace k internímu prostředí; interně zaměřené organizace zdůrazňují interní orientaci, integraci a jednotnost) a externího zaměření organizace (vztahu organizace k vnějšímu prostředí; externě zaměřené organizace zdůrazňující externí orientaci, diferenciaci a soupeření).
- Stability, kontroly (zaměření zdůrazňující a zabezpečující stabilitu, pořádek, kontrolu a směr) a flexibility (zaměření zdůrazňující změnu, flexibilitu, pružnost a dynamiku; tj. rychlost a pružnost změn organizačních systémů).

Jednotlivé kvadranty, vzniklé kombinací uvedených dvou dimenzí, jsou charakteristické specifickými cíli, ke kterým organizace směřuje, a nástroji, jimiž jich chce dosáhnout. Hodnoty, které představují krajní póly jednotlivých dimenzí, jsou obsahově protikladné, a tedy podle autorů vzájemně „soupeřící“. Odtud autoři odvodili název svého modelu – „model soupeřících hodnot“ (Lukášová 2010).

Tabulka 2 - Typologie podnikové kultury

důraz na změny	flexibilita	<i>Klanová kultura → angažovanost</i> nástroje: soudržnost, morálka cíle: rozvoj lidských zdrojů typ vůdce: facilitátor, rádce, rodič kritéria efektivity: soudržnost, morálka, rozvoj lidských zdrojů teorie řízení: participace, podpora oddanosti	<i>Adhokratická kultura → adaptabilita</i> nástroje: flexibilita, pohotovost cíle: růst, získávání zdrojů typ vůdce: novátor, podnikatel, vizionář kritéria efektivity: prvenství, kreativita, růst teorie řízení: inovace, posilování nových zdrojů
	stabilita	<i>Hierarchická kultura → konzistence</i> nástroje: management informací, komunikace cíle: stabilita, kontrola typ vůdce: koordinátor, monitor, organizátor kritéria efektivity: účinnost, včasnost, hladké fungování teorie řízení: kontrola prodeje, účinnost	<i>Tržní kultura → mise</i> nástroje: plánování, stanovování cílů cíle: produktivita, účinnost typ vůdce: popoháněč, konkurent, výkonný typ kritéria efektivity: podíl na trhu, dosahování cílů, vítězství nad konkurencí teorie řízení: soupeření posiluje produktivitu
		interní	externí
zaměření organizace			

Zdroj: Quinn et al. in Lukášová a Nový et al. (2004), upraveno

Quinnova a Cameronova (2006) typologie se skládá z následujících typů:

„**Klanovou kulturu**“, nazvanou na základě podobnosti s organizacemi rodinného typu, charakterizuje velmi přátelské pracovní prostředí. Jde o kulturu, pro kterou je příznačné sdílení hodnot a cílů, vědomí „my“, týmové myšlení. Má spíše charakter rozšířené rodiny než podnikatelské entity. Vedoucí zastávají roli „rodičů“ a organizaci stmeluje loajalita nebo tradice. Oddanost firmě je vysoká. Zdůrazňován je dlouhodobý užitek rozvoje každého jedince, velký význam je připisován soudržnosti, morálce,

pracovnímu prostředí. Zákazníci jsou vnímáni jako partneři. Úspěch je chápán v souvislosti s charakterem interního klimatu a péčí o pracovníky. Za prvořadé jsou v organizaci považovány týmová práce, participace, konsenzus (Lukášová 2010).

Z hlediska modelu soupeřících hodnot je klanová kultura orientována spíše na dlouhé období, zachování systému, decentralizaci a improvizaci (Denison a Spreitzer 1991). Klanová kultura je z hlediska Hofstedeho (2001) dimenzí spíše kolektivistická a femininní. Z pohledu Tropennarsových dimenzí kultury (Chanchani a Theivanatham-pillai 2002) jde o kulturu spíše difúzní (vysoká úroveň sdílených informací), emocionální, partikulární (zaměření k neobyčejným způsobům prezentace událostí) a kolektivistickou. Klanové kultury jsou orientovány spíše na zaměstnance než na práci, na organizaci než profesi. Prakticky jde o uzavřený systém.

„**Hierarchická kultura**“ představuje formalizované a strukturované pracovní prostředí, zdůrazňující postupy a předpisy, v němž stmelujícím prvkem jsou formální pravidla. Efektivní vedoucí jsou dobrými koordinátory a organizátory, soustředěnými na účinnost. Za nejdůležitější je považován bezproblémový a hladký chod organizace, cílem je stabilita a efektivnost. Úspěch je definován jako spolehlivost dodávek, hladké plnění harmonogramů, nízké náklady. Řízení zaměstnanců je soustředěno především na zabezpečení jistoty zaměstnání (Lukášová 2010).

Podle modelu soupeřících hodnot je hierarchická kultura orientována spíše na dlouhé období, integraci, centralizaci, zachování systému, předvídatelnost, konsolidaci a dosažení rovnováhy (Denison a Spreitzer 1991). Z hlediska Fiskeho (Chanchani a Theivanatham-pillai 2002) forem sociální reality jde o kulturu autoritativního postavení, která je založena na asymetrickém modelu mezi lidmi, kteří jsou lineárně uspořádáni do hierarchických sociálních dimenzí. Hierarchické kultury je z hlediska Hofstedeho (2001) dimenzí s větší vzdáleností moci, tzn. spíše tužší řízení. Hierarchické kultury jsou orientovány spíše na procesy než na výsledky (cíle), normativně než pragmaticky.

„**Tržní kultura**“ (mise) je charakteristická pro organizaci, orientovanou na výsledky, v níž jsou lidé soupeřiví a zaměřeni na cíle. Vedoucí „pohánějí“ zaměstnance k vysokým výkonům, jsou to konkurenti, přísní a vyžadující. Organizaci stmeluje orientace na vítězství. Dlouhodobá pozornost je věnována konkurenčním akcím a dosahování měřitelných cílů. Úspěch je definován získáním tržního podílu a penetrací

trhu. Důležité jsou konkurenční ceny a vůdcovství na trhu. Převládajícím stylem je tvrdá soutěživost (Lukášová 2010).

Z hlediska modelu soupeřících hodnot je tržní kultura orientována spíše na krátké období, integraci, centralizaci, předvídatelnost, konkurenční pozici a maximalizaci výstupů (Denison a Spreitzer 1991). Podle Fiskeho (Chanchani a Theivanathampillai 2002) forem sociální reality jde o kulturu tržního postavení, která je nejvíce rozšířená v západních společnostech a je nejdůležitějším kulturním pojetím lidské povahy a vztahů. Tržní kultura je z pohledu Tropennarsových dimenzí kultury (Chanchani a Theivanathampillai 2002) spíše specifická (vedoucí a podřízený mají půdu pro skrytou komunikaci v pracovním prostředí), neutrální (členové neutrálních kultur skrývají své pocity a jejich projevy jsou pečlivě zamaskovány a kontrolovány). Tržní kultury jsou orientovány spíše na práci, výsledky a cíle než zaměstnance.

„Inovativní kultura“ (adhokracie) je pracoviště s dynamickým podnikatelským a tvůrčím prostředím. Lidé jsou ochotni riskovat, vedoucí jsou vizionáři a inovátoři. Organizaci stmeluje experimentování, inovativní přístupy a myšlení. Důraz je kladen na to, být „špičkou“ v oblasti znalostí, vyvíjet nové a unikátní produkty a služby. Inovativnost a schopnost přizpůsobovat se turbulentnímu prostředí je vnímána jako zdroj ziskovosti a v uvedeném smyslu je posuzována také úspěšnost organizace. Hlavním úkolem manažerů je podporovat individuální iniciativu, tvořivost a svobodu (Lukášová 2010).

Charakteristická je flexibilita, otevřenost vůči změně, vyhledávání informací a zdrojů ve vnějším prostředí, anticipace, tvořivost, experimentování a neformální komunikace. Kontrola není v rámci organizace s tímto typem kultury nutná a v zájmu konzistentnosti manažerských praktik s obsahem kultury v podstatě ani možná – kvalitní práce je spojena s loajalitou plynoucí z angažovanosti pracovníků na naplňování cílů firmy i na výkonu jejich vlastní práce (Lukášová a Nový et al. 2004). Z hlediska modelu soupeřících hodnot je inovativní kultura orientována spíše na krátké období, decentralizaci, diferenciaci, improvizaci, konkurenční pozici, expanzi a změnu (Denison a Spreitzer 1991). Podle Hofstedeho (2001) dimenzí jde o spíše individualistickou kulturu s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě. Z pohledu Triandisových kulturních syndromů (Chanchani a Theivanathampillai 2002) jde o kulturu spíše individualistickou s vysokou komplexitou. Inovativní kultury jsou orientovány spíše profes, jde o otevřené systémy s volným řízením.

2.1.8 Shrnutí

- Kulturologický přístup vychází z pojetí organizace jako kulturního systému, snaží se integrovat odlišné soubory dimenzí patřící do oborů tří různých společenských věd - antropologie, sociologie, psychologie (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).
- Kulturu lze chápat jako „*kolektivní programování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny od druhé*“ (Hofstede 2001) a projevuje se na několika vrstvách mentálního programování, odpovídajících různým úrovním kultury. Jejím jádrem jsou podle Hofstedeho (2001) hodnoty.
- Neexistuje všeobecný souhlas v definici podnikové kultury. Od organizačního klimatu ji lze nicméně odlišit tak, že podniková kultura vysvětluje způsob „**proč** se věci určitým způsobem dělají“, zatímco organizační klima popisuje pouze „**co** se vlastně děje“ (Schneider a Rentsch in Poku a Vlosky 2002).
- Podnikové kultury se liší svým obsahem vycházejícím z kontextu konkrétní organizace, nicméně jejich struktura bývá podobná - je tvořena kulturními prvky. Všichni autoři ji chápou jako multidimenzionální, více vrstevnatý jev a diferencují úrovně, v nichž se projevuje (Lukášová 2010).
- Sílu podnikové kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Podle Graysona (2001) ji lze vyjádřit třemi dimenzemi (integrace, diferenciacce a fragmentace), které ve výzkumu identifikovala Martin (2001).
- Obsah podnikových kultur může být vyjádřen prostřednictvím dimenzí nebo typologií (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).

2.2 Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů

Druhá část literární rešerše se zabývá faktory, které ovlivňují podnikovou kulturu, její roli a význam v řízení lidských zdrojů. Podle Lukášové a Nového et al. (2004) některé z faktorů (autoři uvádějí zejména organizační strukturu, metody a systémy řízení, styly vedení atd.) však nelze považovat pouze za zdroje organizační kultury, neboť jsou na druhé straně také manifestacemi (projevy) kultury. Neméně důležité jsou funkce, které kultura v rámci organizace naplňuje a prostřednictvím nichž ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči prostředí. Podle Lukášové (2010) autoři ve větší či menší míře poukazují na to, že:

- *Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace.* I když ve větších organizacích obvykle existují subkultury, ve většině organizací je určitá kultura dominantní. Je-li dostatečně silná, je kultura tím, co napomáhá soudržnosti organizace. Dominantní kultura podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů, je zdrojem integrace a konsenzu, je tím, co organizaci spojuje a stmeluje.
- *Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu.* Silná a obsahově relevantní kultura znamená sdílení cílů organizace, jejích základních hodnot a norem chování. Prostřednictvím shody ve vnímání a obecně akceptovaných norem chování tak harmonizuje organizaci jako celek a stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.
- *Organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.* Kultura je pracovníkům zprostředkována v adaptačním procesu. Pracovníci se učí vnímat realitu v souladu s organizační kulturou, osvojují si sdílená přesvědčení a názory týkající se toho, co je důležité, jak se věci dělají a jak je obvyklé se chovat. Tím se snižuje jejich nejistota, „zjednodušuje se jejich svět“. Je-li pak kultura organizace v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.
- *Organizační kultura může být významným zdrojem motivace pracovníků.* Lidé v organizaci nejsou obvykle motivováni jen vnějšími pobídkami, ale také tím, že svou práci pocítují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, že se

ztotožňují s jejími cíli a posláním. Motivační potenciál organizační kultury je tak - zejména v určitých typech kultury - velmi silný a účinný.

- *Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou.* Protože silná a relevantní organizační kultura podporuje žádoucím způsobem zaměřenou konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, je zdrojem spokojenosti a motivace a tedy zdrojem efektivnosti organizace, představuje pro organizaci konkurenční výhodu. Jedná se přitom o výhodu, která je jen obtížně napodobitelná a které nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu.

2.2.1 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu

Obsah a sílu organizační kultury ovlivňuje celá řada faktorů. Nejčastěji jsou přitom podle Lukášové (2010) zdůrazňovány: vliv prostředí, vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, vliv velikosti a délky existence organizace a vliv používaných technologií. Schein in Wilson (2001) rozlišuje skupinu čtyř faktorů, které ji podporují a ovlivňují:

Vliv podnikatelského prostředí na podnikovou kulturu

Vnější podnikatelské prostředí, v kterém organizace působí, pomáhá ovlivňovat kulturu. Studie z oblasti sociologie a antropologie zdůrazňují rozdíly v kulturních postojích mezi geograficky odlišnými regiony i rozdíly mezi různými úrovněmi sociálních vrstev. Tyto rozdíly zahrnují oddanost, respekt manažerů, postoj ke službám a zákazníkům (Wilson 2001).

Jedním z důležitých vnějších faktorů je podnikatelská kultura, která je součástí celkového klimatu společnosti. Vláčil in Šigut (2004) ji vymezuje: „Je to subkultura těch, kteří jsou – což se nutně projevuje i kvalitativními odlišnostmi životního stylu, nejen vahou ekonomického vlivu – nositeli výrazných, krajních poloh ekonomické samostatnosti a odpovědnosti i nutné nestandardnosti chování.“

Šigut (2004) uvádí, že faktory okolního prostředí dále zahrnují:

- a) Hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku (situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýza konkurence, benchmarkingová srovnání atd.).

- b) Společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociálně-kulturní přeměna hodnot, sociální situace, sociální procesy, sociální ukazatele, kulturní vzorce, interkulturální procesy atd.).

Podle Wilsona (2001) sociální aspekty poskytují základy, na kterých se podniková kultura vyvíjí. Na povrchu těchto základů leží specifické marketingové prostředí, ve kterém organizace působí. Trh daný rychlostí změn, úrovní konkurenceschopnosti, hodnotou uloženou v lidech a technologiích a poptávce zákazníků tedy ovlivňuje hodnoty, normy a chování lidí v organizaci (Wilson 2001).

Vliv vůdcovství na podnikovou kulturu

Podle Kottera a Hesketta in Wilson (2001) a Scheina (1989) má vůdcovství (leadership⁵) klíčový vliv na kulturu organizace. Znamky propojení vůdcovství a kultury, existují zejména v mladých, nově vytvořených organizacích. Pettigrew in Wilson (2001) věří, že v nových organizacích podnikatel nebo zakladatel ovlivňuje kulturu prostřednictvím svých přání, procesů vzájemně působících mezi ním a jeho následovníky, a na obecné úrovni prostřednictvím procesů, pomocí nichž se vytváří a udržují záměry a oddanost.

Role vůdců a zakladatelů organizace je při utváření organizační kultury zcela unikátní. Zakladatelé organizací mívají, jak zjistil svým výzkumem Schein in Lukášová (2010), jasnou vizi a silně vyhraněná základní přesvědčení a hodnoty. Vůdcové a kultura jsou tak dvěma stranami jedné mince (Schein in Lukášová a Nový et al. 2004). Manažeři a vůdci mohou přenášet organizační hodnoty a poslání na své zaměstnance, aby posílili a s nimi sdíleli své vůdčí pravomoci (Stone 2007).

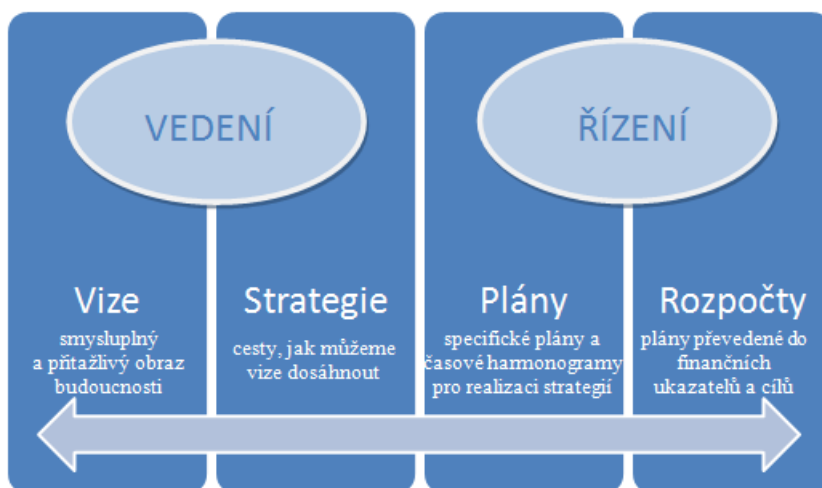
Vliv manažerských praktik na podnikovou kulturu

Způsob, kterým je organizace řízena často ovlivňuje pozitivní nebo negativní představy, postoje a chování zaměstnanců. S ohledem na manažerské praktiky (formální socializační proces) je nutné rozlišovat mezi řízením a vedením (Wilson 2001), viz obrázek 7 (viz dále).

⁵Pojem leadership bývá v české odborné literatuře překládán jako „vůdcovství“ nebo jako „vedení“ (jako protiklad k spíše řízení). Neexistuje jednotná definice vůdcovství. Vůdce je často používán jako synonymum pro vedoucího pracovníka (top manager). Všechny modely mluví o vůdcovství jako o procesu, při kterém vůdce může ovlivnit podřízené, aby dělali to, co od nich očekává. Někdy uslyšíme, že vůdcovství je morální a intelektuální schopnost předvídat a dělat to nejlepší pro organizaci a své zaměstnance (Mallya 2007).

Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí. Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti (Armstrong a Stephens 2008).

Obrázek 7 - Rozdíl mezi vedením a řízením v rámci strategického řízení



Zdroj: Kotter (2004)

K objasnění různých přístupů k vedení lidí uvádí Donnelly Jr., Gibson a Ivancevish (2007) pět modelových stylů vedení (nezájem, úkol, venkovský klub, střední cesta, tým) teorie manažerské mřížky (grid). Její autoři Blake a Moutonová in Donnelly Jr., Gibson a Ivancevish (2007) navrhli, že by styl vedení mohl být zachycen do dvourozměrné mřížky na základě orientace manažerů vedení na lidi a produkci (úkoly).

Další faktory, které podnikovou kulturu ovlivňují, uvádí Šigut (2004, upraveno):

- Podniková (podnikatelská) vize, strategie, koncepce a nejvyšší cíle podniku.
- Organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst.
- Řídicí systémy – typy systémů, rozsah, technické vybavení systémů, redundance, reakce systémů na vnější či vnitřní podněty apod.

Prostřednictvím řízení těchto systémů, procesů a úkolů mají manažeři kontrolu nad celou řadou faktorů, které zřetelně ovlivňují přenos kultury. Za důležité úkoly považují Harrison a Carrol in Wilson (2001) také nábor pracovníků, formální socializační procedury a řízení kariéry zaměstnanců.

Vliv neformální socializace na podnikovou kulturu

Neformální socializační proces zahrnuje všechny faktory, které souvisejí s členstvím a chováním uvnitř skupiny. Podle Hurrelmanna in Nakonečný (2005) přitom socializace obecně označuje proces vývoje člověka v interakci se sociálním a materiálním prostředím (vnější realita) a přirozenými vlohami a s tělesnou a psychickou konstitucí (vnitřní realita). Výsledkem úsilí o dosažení potřeb a vlivem odlišných charakterových vlastností členů skupin vznikají normy a standardy, které jsou nakonec konsenzuálně akceptovány nebo vynuceny. To dává určitý čas lidem s odlišnými interpersonálními styly a emocemi, aby se sdílené významy staly součástí jejich bezprostředních interakcí (Wilson 2001).

Socializace v organizaci začíná již nábořem a procesem výběru nových zaměstnanců, kteří jsou vybráni podle „správného“ souboru předpokladů, přesvědčení a hodnot. Častěji však dochází k situaci, kdy noví zaměstnanci neznají „pravidla hry“ tak dobře, aby mohli „hrát své role“, a proto se musí asimilovat a proškolit (Schein 1988). Organizace mají tendenci vybírat si zaměstnance, kteří sdílejí jejich hodnoty. Nově přichozí jsou později socializováni a přijímají různé strategie (O'Reilly III., Chatman a Caldwell in TCRP 2003).

Základní východiska podnikové kultury neovlivňují jen individuální jednání členů firmy, ale zejména interakce mezi spolupracovníky, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, ovlivňují proporce mezi humánně a věcně orientovaným stylem řízení atd. Kromě toho, že podniková kultura podporuje účinnost motivátorů, má i sama o sobě svůj vlastní motivační obsah (Bedrnová a Nový et al. 2004). Z tohoto důvodu jsou velice důležité nejen sociální charakteristiky (chování, komunikace atd.), ale i psychologické, zejména osobnost členů skupiny má podstatný vliv na formování sdílených hodnot.

2.2.2 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je podle Armstronga (2008) strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Storey in Armstrong (2008) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za řadu vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie. Řízení lidských zdrojů je pojmem, který reprezentuje všeobecně akceptovanou skutečnost, že lidé a jejich znalosti mají pro

dosahování cílů organizace největší cenu, a proto je nutné zajistit jejich maximálně efektivní řízení (Kociánová 2004).

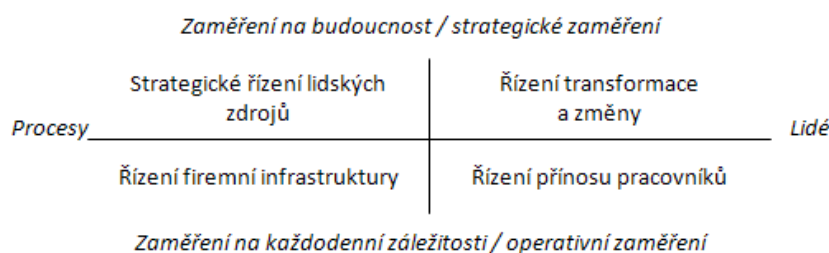
Řízení lidských zdrojů má podle Armstronga (2008) následující charakteristiky:

- Rozmanité.
- Strategické s důrazem na integraci.
- Orientované na oddanost a angažovanost.
- Založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivity (lidský kapitál).
- Ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické.
- Aktivita prováděná manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.
- Zaměřené na podnikové hodnoty.

Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činností organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek 2007). Termín řízení lidských zdrojů upozorňuje manažery i zaměstnance na nový důraz kladený na řízení lidí z toho důvodu, aby se dosáhlo strategických cílů podniku (Tyson in Crainer 2000).

Od moderních útvarů lidských zdrojů se očekává, že budou usměrňovat rozvoj vedoucích pracovníků a pomáhat utvářet kulturu organizace. Ačkoli je obtížné je nějak kvantifikovat, dobré vedení a kultura zásadním způsobem usnadňují úspěšnou realizaci strategie (Kaplan a Norton 2006). Aby personalisté vytvářeli hodnotu a přinášeli výsledky, musejí podle Ulricha (2009) začít tím, že se zaměří nikoliv na činnosti nebo práci personálního útvaru, ale na definování toho, co tato práce přináší.

Obrázek 8 – Smíšené role personálního útvaru a personální práce



Zdroj: Ulrich (2009)

Personalisté musejí plnit jak operativní, tak strategické role; musejí být dozorcí, kontrolory i partnery; a musejí přebírat odpovědnost jak za kvalitativní, tak za kvantitativní cíle, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Aby personalisté přidávali hodnotu ke své stále složitější, komplexnější práci, musejí vykonávat stále složitější, komplexnější a časem dokonce paradoxní role. Ulrichovy smíšené role personálního útvaru zachycuje obrázek 8 (viz výše).

Od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie je odvozeno pojetí strategického řízení lidských zdrojů. **Strategické řízení lidských zdrojů** je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů (Armstrong 2008). Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje záležitosti týkající se celé organizace – struktury, kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobování zdrojů budoucím potřebám, rozvoje schopností, řízení znalostí a řízení změny (Kociánová 2004).

Strategické řízení lidských zdrojů si podle Armstronga (2008) osvojilo celkovou, na zdrojích založenou filozofii, v rámci které existují tři možné přístupy, a to řízení zaměřené na vysoký výkon (vysoce výkonnou práci), řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti a řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování. Strategická role v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřuje na propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií (Ulrich 2009).

Útvary lidských zdrojů posilují strategii prostřednictvím portfolia služeb, které nabízejí. Usilují o dosažení provozní dokonalosti při poskytování základních služeb s nízkou úrovní nákladů a s vysokou úrovní spolehlivosti, avšak současně také identifikují malý počet důležitých služeb, které dokáže poskytovat na vynikající úrovni a jež přispívají k odlišení a ke strategii podnikatelských jednotek, kterým poskytují své služby. Každá podpůrná jednotka vytváří individuálně přizpůsobený soubor potenciálních strategických programů. Typické portfolio strategických služeb zahrnuje deset až dvacet iniciativ (Kaplan a Norton 2006).

Vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů

Z mnoha oblastí podnikového řízení má podniková kultura nejbliže k problematice personálního managementu. Je to z toho důvodu, že personální management je především cílevědomé ovlivňování vědomí a jednání spolupracovníků v zájmu dosažení

podnikových cílů. Je proto nemyslitelné, aby podniková kultura a personální management byly chápány jako dvě na sobě nezávislé veličiny (Bedrnová a Nový et al. 2004). Podstatou personálního řízení je podle Armstronga (1999) řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace a jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby. Podle Bedrnové a Nového et al. (2007) konkrétní vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů vychází z pojetí personálního řízení ve firmě. V úvahu připadají dva přístupy:

- a) Organizační kultura je nadřazena personálnímu managementu (stejně tak jako ostatním subsystémům organizace), určuje jeho konkrétní obsah, formy i celkový charakter. Personální management se tak stává nástrojem utváření, prosazování a časový i prostorový transfer organizační kultury.
- b) Personální řízení používá k prosazení a dosažení cílů organizace organizační kulturu jako jeden z významných nástrojů. V tomto pojetí je rozhodující důraz kladen na jednotlivé činnosti a procesy personálního managementu s vědomím, že organizační kultura může sehrát při jejich realizaci velmi pozitivní roli.

Prostorem v oblasti řízení lidských zdrojů je globální svět s jeho různými interkulturálními a kulturními prvky lidského společenství (Krninská 2002b). Tyto prvky vymezují základní aspekty řízení lidských zdrojů (obrázek 9, viz níže). Zatímco globální svět má své kulturologické aspekty podle Krninské in Rolínek et al. (2008) na úrovni makroprostoru, mezoprostor vnímáme s kulturologickými aspekty regionu a podniků, jejich podnikovými kulturami. Mikroprostor – lidský subjekt, je determinován kulturou, v níž se nachází jedinec.

Obrázek 9 - Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů

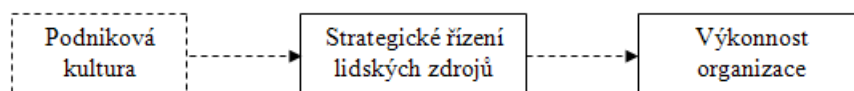
	Minulost	Přítomnost	Budoucnost
Mikroprostor	Sebepoznání	Seberozvoj	Celoživotní učení
Mezoprostor	Personální management		
	Řízení lidských zdrojů		
	Podniková kultura		
Makroprostor	Kultura	Regionální kultura	Globální kultura

Zdroj: Krninská (2002b), upraveno

Wei, Liu et al. (2008) uvádějí, že podniková kultura z teoretického i možného praktického využití hraje ve vztahu k strategickému řízení lidských zdrojů dvě role: determinanta a prostředníka.

Podstatou role podnikové kultury jako **determinanta zavádění strategického řízení lidských zdrojů** v organizaci je kulturní determinismus⁶. Podniková kultura je v tomto pojetí definována jako souhrn základní přesvědčení a hodnot organizačních vůdců (Denison 1996), je klíčovou složkou sociálního prostředí organizace a ovlivňuje ostatní organizační systémy a činnosti od řízení výkonu, až po očekávání a vnímání obchodních praktik. Řízení lidských zdrojů v této koncepci vystupuje jako „přenašeč“ skrytých organizačních hodnot a předpokladů na zaměstnance (Wei a Liu et al. 2008).

Obrázek 10 - Podniková kultura jako determinant zavádění řízení lidských zdrojů



Zdroj: Wei, Liu et al. (2008)

Vzhledem k tomu, že podniková kultura určuje „jak se v organizaci věci dělají“, tak také ovlivňuje, jak vůdci v organizaci formulují své strategické cíle. A protože strategické řízení lidských zdrojů reprezentuje souhrn vnitřně konzistentních praktik založených na organizační strategii, vychází ze strategie, a je ovlivněno podnikovou kulturou. Podniková kultura tak zastává roli „původce, hybatele“ při zavádění strategického řízení lidských zdrojů, které její působení přenáší na výkonnost organizace. Tím v podstatě „supluje“ strategii (Grainer in Wei a Liu et al. 2008).

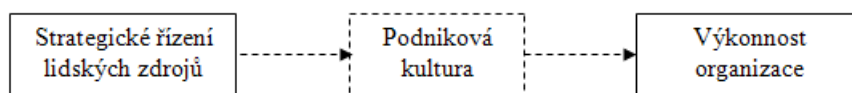
Podniková kultura v roli **prostředníka implementace strategického řízení lidských zdrojů** vychází z behaviorálního přístupu a je definována jako forma sociální kontroly určující chování a postoje, které jsou považovány členy organizace za vhodné (Oreilly a Chatman 1996). Implementace strategického řízení lidských zdrojů je proces, kterým jsou zaměstnancům komunikovány sdělení, jaké způsoby chování jsou důležité, očekávané a podporované. Zaměstnanci pak mají sklon učit se, komunikovat a používat vzorce chování, které jsou ovlivněny organizačními postupy a politikou. Díky tomu

⁶Vztah člověka a kultury vymezil Boas v horizontu kulturního determinismu. Zdůraznil nesmírnou plasticitu člověka, který je podle jeho názoru tím, čím ho jeho kultura udělá. Lidské jednání není ani tak výrazem tvořivé inteligence a invence, ale vyrůstá spíše z kulturní tradice. Z tohoto hlediska chápe Boas kulturu jako koherentní systém, jako zvláštní oddělený svět zkušeností, hodnot a prostředků, který formuje člověka (Soukup 2004).

dochází k formování podnikové kultury, která podporuje shodné postoje a společný způsob chápání organizačních událostí. Behaviorální přístup tedy poukazuje na možnost uskutečnění strategických záměrů (cílů) prostřednictvím ovlivňování chování zaměstnanců (Jackson a Schuler 1995).

Při implementaci strategického řízení lidských zdrojů se doporučuje, aby postupy a politika lidských zdrojů byly vytvářeny s ohledem na organizační strategii. Jsou-li zaměstnanci získáni pro chování založené na praktikách lidských zdrojů vycházejících z organizační strategie, pak budou mít společný způsob uvažování. Lidé raději pracují v přátelském a stabilním (nestresujícím) prostředí organizace, která prosazuje politiku lidských zdrojů orientovanou na podporu zaměstnanců (Wei a Liu et al. 2008).

Obrázek 11 - Podniková kultura jako prostředník implementace strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Wei, Liu et al. (2008)

Systémy personálních činností představují podle Lukášové (2010) klíčový nástroj utváření organizační kultury. Jsou-li tyto činnosti nástrojem posilování stávající organizační kultury, měly by být kulturně senzitivní, tj. měly by být podřízeny stávající kultuře. Pokud mají být nástrojem změny kultury, měly by naopak podporovat kulturu žádoucí. Má-li být změna účinná, je třeba, aby byly personální činnosti provázány a tvořily integrovaný celek, „navázaný“ na strategii organizace cíleně prosazující žádoucí kulturu organizace (Lukášová 2010) jinak hrozí fragmentace kultury.

Vliv podnikové kultury na plánování, výběr a přijímání pracovníků

Přijímá-li organizace nové pracovníky, pak kulturní důsledky může mít nejen to, nakolik jsou noví pracovníci kompatibilní se současnou či s žádoucí kulturou, ale také kolik pracovníků a na jaké pozice bylo přijato. Je-li do organizace přijat jeden člověk, obvykle se v dané kultuře rychle zadaptuje. Je-li však např. zřizováno nové oddělení, do kterého je přijato současně více lidí z externích zdrojů, může vzniknout problém s jejich integrací do stávající kultury. Výhodné proto je, aby alespoň někteří pracovníci takového oddělení byli přijati zevnitř firmy, tj. ze zdrojů interních. Ještě problematičtější situace pak může nastat, pokud je současně přijato více pracovníků z jiné organizace (Lukášová 2010).

Opačná situace nastává, pokud má být kultura změněna. V takové situaci je naopak žádoucí, aby došlo k určité personální obměně. Při posilování nebo změně obsahu organizační kultury prostřednictvím obměny/přijímání nových pracovníků je dobré zohledňovat i další kulturně významné vlivy, jako je zastoupení mužů a žen či vlivy generační (Lukášová 2010).

Při výběru pracovníků do organizace je obvykle důležité:

- a) Zjistit, zda je uchazeč způsobilý vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.
- b) Zjistit, zda má uchazeč osobnostní charakteristiky, které jsou pro výkon práce na dané pozici.
- c) Zvážit, zda uchazeč vyhovuje požadavkům vyplývajícím ze specifík konkrétních pracovních skupin a týmů.
- d) Zvážit, zda bude uchazeč přispívat k vytváření žádoucího obsahu kultury dané organizace.

Podle Lukášové (2010) je zvážení vhodnosti uchazeče z hlediska jeho přiměřenosti ve vztahu k obsahu organizační kultury často opomíjeno⁷. Význam tohoto výběrového kritéria přitom vzrůstá s umístěním dané pozice v hierarchii organizace - čím vyšší manažerská pozice je obsazována, tím více je třeba mít na zřeteli, že nositel této pozice bude reprezentantem kultury organizace a že bude obsah kultury organizace výrazným způsobem ovlivňovat.

Vliv podnikové kultury na adaptaci a vzdělávání pracovníků

Adaptace pracovníků představuje systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace (Dvořáková et al. 2007) a její kultury. Délka časového období potřebná k tomu, aby byl pracovník do kultury organizace zcela integrován, je odlišná v závislosti na míře řízenosti tohoto procesu, na síle kultury organizace a na míře počátečního souladu jedince s kulturou organizace (Lukášová 2010). Součástí adaptačního procesu je také **socializace**, která je podle Nakonečného (2005) v organizaci procesem, jímž se osoba učí hodnotám, normám a žádoucím způsobům chování, které ji uschopňují žádoucím způsobem působit jako člen organizace.

⁷Soulad mezi osobností jedince a organizační kulturou je v anglicky psané literatuře označován jako P-O fit (person-organization fit). P-O soulad je v daných nástrojích operacionalizován buď jako kongruence individuálních a organizačních hodnot, nebo jako kongruence mezi preferovanou a současnou kulturou. Měří se obě komponenty, tj. O (v tom případě vyplňují dotazník členové organizace, pro niž je pracovník vybírán) i P (vyplňuje uchazeč).

Nejčastěji využívané postupy a aktivity k danému účelu jsou (Koubek, 2002):

- a) **Manuál (příručka) zaměstnance.** Jedná se o písemný dokument, který poskytuje novému pracovníkovi podstatné informace o organizaci, do které vstupuje.
- b) **Stáže a rotace.** V rámci stáží a rotací pobývá nový pracovník po určitou dobu v jiných organizačních útvarech, a to buď jako krátkodobý pozorovatel (jeden či více dní), nebo jako pracovník zapojený do pracovního procesu (několik týdnů až měsíců).
- c) **Přednášky, diskuse, workshopy.** Přednášky a diskuse jsou obvykle zaměřeny na seznámení s historií firmy, s její strategií, filozofií, etickým kodexem apod. Speciální pozornost bývá věnována zakladatelům firmy a firemním hrdinům, jako užitečný nástroj předávání kultury bývají využívány historky z minulosti firmy.
- d) **Mentorství.** Mentor je zkušený pracovník organizace, který novému pracovníkovi pomáhá a vede jej. Jeho úkolem je také novému pracovníkovi zprostředkovat orientaci ve firemním prostředí a usnadnit mu jeho integraci do kultury.

Vzdělávání je proces, během kterého určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje (Armstrong 2008). Slouží k permanentnímu zajišťování schopností, které jsou v organizaci zapotřebí pro vykonávání stávajících, popř. budoucích prací (Dvořáková et al. 2007). Vzdělávací aktivity jsou rovněž nástrojem socializace pracovníků a nástrojem budování žádoucí kultury organizace (Lukášová 2010).

Obecně je doporučováno, aby analýza vzdělávacích potřeb byla prováděna se zřetelem ke dvěma hlavním hlediskům spjatým s výkonností organizace:

- se zřetelem k současným nedostatkům ve výkonnosti;
- se zřetelem k budoucím potřebám organizace.

Na problémy kulturního charakteru lze v souvislosti s nedostatky ve výkonnosti pohlížet ze dvou perspektiv: jako na determinanty špatného výkonu a jako na projevy špatného výkonu. Identifikovat vzdělávací potřeby v souvislosti se zřetelem k budoucím potřebám organizace znamená zvážit budoucí nároky, které budou na organizaci v následujících letech kladeny, a ty velmi často vyžadují také nové vzorce myšlení a chování pracovníků (Lukášová 2010).

Zatímco k předávání faktických informací a teoretických znalostí mohou být dostačující přednášky, k rozvoji schopnosti uplatňovat je v praxi jsou zapotřebí

příslušné praktické ukázky a realizace praktických cvičení a ke změně hodnotových preferencí či postojů je třeba využívat metody, které jsou založeny na prožitcích a zasahují také emoce (Lukášová 2010).

Utváření žádoucího obsahu organizační kultury a systematické vzdělávání jsou tedy v podstatě „dvěma spojitými nádobami“. Chce-li vedení organizace transformovat kulturu organizace, měly by být vzdělávací a rozvojové aktivity využívány k danému účelu primárně, tj. měly by být realizovány takové aktivity, při nichž bude utváření a změna kultury hlavním cílem (Lukášová 2010).

Vliv podnikové kultury na hodnocení, motivaci a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze podle Armstronga (2008) definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru). V modernějším pojetí je hodnocení pracovníků součástí řízení pracovního výkonu.⁸ Všechny determinanty efektivnosti hodnocení mají podle Lukášové (2010) důležité kulturní aspekty, a mají-li být funkční, jejich volba musí být kulturně senzitivní (tj. musí odpovídat současné kultuře organizace).

Podle toho je vhodné zvolit zaměření **hodnocení**. Chce-li organizace např. udržovat či budovat tržní kulturu, jejímž klíčovým rysem je soutěživost a zaměření na vítězství, potřebuje systém hodnocení důsledně založený na měření a hodnocení výsledků. Pokud organizace potřebuje zabezpečit především bezproblémový a hladký chod nastavených procesů, resp. usiluje o kulturu orientovanou na dodržování pravidel, nízké náklady, spolehlivost dodávek apod., pak klíčovým kritériem hodnocení musí být chování pracovníků. Především schopnosti, učení se a osobnostní rozvoj by měly být hodnoceny zejména v případě inovativní kultury (Lukášová 2010).

Pokud jde o postupy hodnocení, je třeba rozhodnout, zda bude hodnocení formální nebo neformální (případně obojí) a jak často bude prováděno. Rovněž konkrétní metoda hodnocení by měla být taková, aby odpovídala kultuře - v kultuře podporující

⁸Na rozdíl od staršího pojetí ve smyslu direktivního ovlivňování a hodnocení vychází řízení pracovního výkonu současně z participace pracovníka na řízení a rozhodování. Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a zaměřuje se na budoucnost (Armstrong 2008). Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností (Dvořáková et al. 2007). Koncepce řízení pracovního výkonu tedy v podstatě představuje integraci personální činnosti.

soupeřivost budou vhodné hodnotící stupnice, v klanové či inovativní kultuře spíše volný popis. Důležitým rozhodnutím kulturního charakteru je také volba hodnotitele (nadřízený, spolupracovníci nebo týmové hodnocení, zákazník). Vzhledem k tomu, že cíle hodnotícího rozhovoru jsou přímo či nepřímo spjaty s budováním organizační kultury, je kvalitní a kultury vědomé provádění hodnotících rozhovorů pro organizaci velmi důležité. Formální a nekvalifikované provádění těchto rozhovorů může v organizaci naopak způsobit značné „kulturní škody“ (Lukášová 2010).

Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněná tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby (Robbins a Coulter 2004). Pojem motivace tedy můžeme vysvětlit jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle (Tureckiová 2007). Motivace pomáhá vytvářet určité myšlení a chování vedených lidí tak, aby odpovídaly cílově orientovaným záměrům manažerů (Vodáček a Vodáčková 2006).

Bedrnová a Nový et al. (2007) uvádějí, že organizační kultura kromě podpory účinnosti motivátorů, má i sama o sobě svůj vlastní motivační obsah. Formování, udržování a její rozvoj již samy o sobě znamenají úsilí o dosažení a upevnění cílů a záměrů organizace, aniž by se týkaly zcela konkrétních dílčích pracovních úkolů. Podniková kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnoha souvislostech má stimulační funkci – iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu pracovníků. Silná a funkční organizační kultura může působit současně a velmi účinně na všechny zaměstnance a iniciovat jednotlivé motivační činitele (Bedrnová a Nový et al. 2007, upraveno).

Klíčovou personální činností pro budování obsahu organizační kultury je podle Lukášové (2010) **odměňování**. Někteří dokonce považují systém odměňování za „jednoznačné vyjádření hodnot organizace“ a „klíč k porozumění kultuře organizace“ (Brown in Lukášová 2010). Efektivní a komplexní odměňování znamená stavení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Strategickým rysem systému odměňování je nicméně propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů (Dvořáková et al. 2007).

Základním účelem odměňování je stimulovat pracovníky k určité kvantitě a kvalitě prováděné práce. Prostřednictvím odměňování management pracovníky rovněž stabilizuje a vytváří v organizaci příznivé klima. Z hlediska utváření organizační kultury

je však podle Lukášové (2010) významný ještě další efekt odměňování: odměny posilují žádoucí chování. Systém hmotných odměn výrazným způsobem modeluje chování lidí v organizaci. Principiálně se za žádoucí považuje návaznost odměňování na výkon pracovníků. Zásadní dopad na kulturu organizací mají ovšem i nehmotné motivační nástroje. Důležité je, zda je vedoucí pracovníci vůbec využívají, v jaké míře je využívají a zda jimi skutečně cíleně posilují chování, které je žádoucí. Právě nehmotné nástroje mají totiž zásadní dopad na míru angažovanosti a iniciativy pracovníků a na atmosféru uvnitř organizace (Lukášová 2010). Každá varianta odměňování má své výhody a nevýhody (Velíšková in Lukášová 2010):

- Prémie založené na individuálním výkonu:
 - ☺ maximalizují výkon jedince;
 - ☹ mohou posilovat individualismus, případně soupeření.
- Prémie založené na týmovém výkonu:
 - ☺ posilují týmovou spolupráci, sdílení odpovědnosti;
 - ☹ mohou demotivovat jedince s nejlepšími výkony, při rozdílné výkonnosti členů týmu mohou vytvářet napětí v týmu.
- Prémie založené na výsledcích společnosti:
 - ☺ posilují pocit spoluzodpovědnosti, spolupráci a loajalitu;
 - ☹ s výjimkou manažerských bonusů nemají velký vliv na individuální výkon.

Velmi čitelným projevem a účinným nástrojem utváření kultury organizace jsou zaměstnanecké výhody. Jejichž „přidělování“ může naznačovat rovnost všech pracovníků nebo mohou být užívány jako statusové symboly a posilovat hierarchii. Různé formy bonusů mohou být také nástrojem posilování výsledkové orientace či nástrojem posilování loajalitu k organizaci. V některých organizacích je žádoucí, aby byly „nerovnosti“ mezi pracovníky eliminovány, v jiných jsou naopak určité počty žádoucí, neboť mají motivační účinek a posilují příslušné hodnoty (Lukášová 2010).

Významné kulturní aspekty má také obsazování vedoucích funkcí (chápeme-li povýšení jako jednu z odměn). Kultury vědomý způsob řízení organizace ovšem vyžaduje zvážit, jaké hodnoty chceme povýšením posílit a demonstrovat. Kulturní charakter má rovněž volba mezi externími a interními kandidáty: volba externího uchazeče posiluje diverzitu organizace a její kulturní změnu, volba interního uchazeče je nástrojem posílení současné kultury a oceněním loajalitu vůči organizaci (Brown in Lukášová 2010).

2.2.3 Vztah podnikové kultury k řídicím procesům

Bedrnová a Nový et al. (2007) tvrdí, že svým vlivem na rozhodování a jednání pracovníků usnadňuje organizační kultura průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv se však projevuje jen tehdy, je-li dostatečně silná a je-li systémově kompatibilní s ostatními prvky struktury organizace. V tomto případě vstupuje do hry synergický efekt organizační kultury, který se projevuje v některých významných procesech, jako jsou koordinace, integrace nebo motivace (Bedrnová a Nový et al. 2007).

Vliv podnikové kultury na koordinaci činností

Koordinaci lze obecně vymezit jako harmonizaci jednotlivých částí celku (tj. organizace) s ohledem na dosažení nadřazených cílů. Požadavek koordinace vzniká u hierarchicky členěné hospodářské organizace v důsledku dělby práce a specializace, jež vedou k tomu, že spolupráce jednotlivců nebo skupin není předem zaručena. Nutnost koordinace vychází i z rozdílných cílů a partikulárních zájmů relativně nezávislých jednotlivců či skupin a z nutnosti využít společných a omezených zdrojů (Bedrnová a Nový et al. 2007). Silná, systémově kompatibilní, a tím funkční organizační kultura zajišťuje organizaci nový základní konsensus (všeobecný souhlas) pracovníků s organizačními cíli a prioritami. Důležitá je přitom skutečnost, že sdílený konsensus platí na všech úrovních řídicí hierarchie i ve všech horizontálních sférách organizace. Základní konsensus v organizační kultuře působí ve vztahu ke koordinačnímu aspektu dvojím způsobem (Bedrnová a Nový et al. 2007):

- a) *Poskytuje motivační základnu* pro cílově konformní jednání pracovníků organizace, neboť všeobecné přejímání organizačních hodnot a norem překonává velkou divergenci jednotlivců či skupin, která může vyvolávat nejistotu a obavy.
- b) *Vytváří depozitum informací*, ke kterému se kdokoli a kdykoli může při rozhodování vrátit. Za tím stojí přesvědčení, že v rámci organizace existuje značná jednota a konvergence ve sledované interpretaci organizačních skutečností.

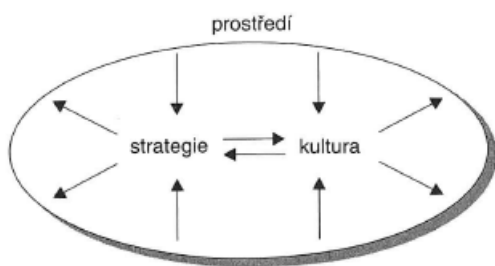
Vliv podnikové kultury na integraci podnikových subsystémů

Organizační kultura plní svou integrační funkci zejména v situaci vysoké diferenciaci. Podle Bedrnové a Nového et al. (2007) působí nejen jako „sociální lepidlo“, nýbrž udržuje subsystémy pohromadě tím, že obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené základní organizační hodnoty a normy, jež odpovídají prioritním organizačním cílům, záměrům a preferencím věcné ekonomické povahy.

2.2.4 Podniková kultura a její vliv na strategii

Jako součást organizačního systému nefunguje organizační kultura izolovaně (obrázek 12, viz níže). Významnými subsystemy, s nimiž je organizační kultura ve vzájemných vztazích a interakcích, jsou především organizační strategie a struktura. Vzájemný vliv je však patrný také ve vztahu k organizačním systémům a procesům (Rühli a Keller in Lukášová 2010).

Obrázek 12 - Vztah strategie, kultury a prostředí



Zdroj: Lukášová (2010)

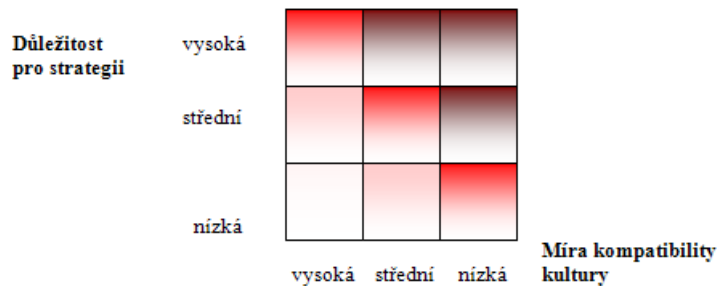
Strategie je podle Dedouchové (2001) chápána jako připravenost podniku na budoucnost. Jednoduše řečeno, strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti (Mallya 2007). Strategie je soubor strategických cílů a odpovídajících strategických operací (Keřkovský a Vykypěl 2006).

Představuje-li organizační kultura na jedné straně programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot (Hall in Lukášová 2010) a na straně druhé způsob jak se věci u nás (v organizaci) dělají, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování (Drennan in Lukášová 2010), už ze samotného vymezení pojmu je patrné, že organizační kultura ovlivňuje obě základní fáze strategického řízení: jak tvorbu strategie, tak její implementaci.

Soulad mezi obsahem strategie a obsahem kultury je podmínkou úspěšnosti organizace. Ideálem však není naprostá identita, neboť určitá míra konfliktu vytváří prostor pro tvorbu nových strategií. Soulad mezi podnikovou kulturou a strategií lze názorně zachytit (obrázek 13, viz níže) pomocí analýzy kulturních rizik. Její provedení může být podle Lukášové a Nového et al. (2004) užitečným nástrojem k tomu, aby se

manažeři, respektive tvůrci strategie důkladně zamysleli nad vztahem mezi strategickým plánem a charakteristikami organizace, která má tento plán realizovat. Účelem analýzy je pomoci identifikovat kulturní rizika a zvážit, která rizika bude nutno eliminovat a která lze řídit (Lukášová a Nový et al. 2004).

Obrázek 13 - Analýza kulturních rizik



Zdroj: Schwartz a Davis in Lukášová a Nový et al. (2004)

Existují v podstatě čtyři základní varianty řešení konfliktu organizační kultury a strategie firmy (Schwarz, Davis a Scholz et al. in Lukášová a Nový et al. 2004):

- Ignorovat kulturu, což si firma může dovolit podle Browna in Lukášová a Nový et al. (2004) pouze tehdy, je-li velmi mladá.
- Obejít kulturu, tedy zvolit k implementaci strategie prostředky, které nejsou v rozporu s kulturou, ale vedou k žádoucímu cíli.
- Změnit strategii tak, aby odpovídala kultuře, tedy přijmout alternativní strategii.
- Změnit kulturu tak, aby odpovídala strategii, čili nejnáročnější varianta řešení.

Dle Lukášové a Nového et al. (2004) existují firmy, ve kterých organizační kultura funguje jako zástupce strategie. K tomu, aby tato situace mohla nastat, musel ovšem ve firmě existovat předpoklad v podobě určitého obsahu organizační kultury, příznivého pro postupné krystalizování daného strategického zaměření. V tomto smyslu je pak strategie především kulturou, či – jak uvádění někteří autoři – kulturním artefaktem (Green in Lukášová 2010).

Shrneme-li podle současné poznatky o vztahu kultury a strategie, pak mezi kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah. Jestliže je strategie komunikována prostřednictvím srozumitelné mise, jestliže je rozpracována do soustavy cílů a postupů k jejich dosažení, jestliže je úspěšně implementována, lidé se s ní ztotožňují a její realizace přináší zřetelné výsledky, stává se z ní chování, které se firmě osvědčilo. Vzniká tak kultura, odpovídající strategii organizace (Lukášová a Nový et al. 2004).

2.2.5 Vztah podnikové kultury k výkonnosti

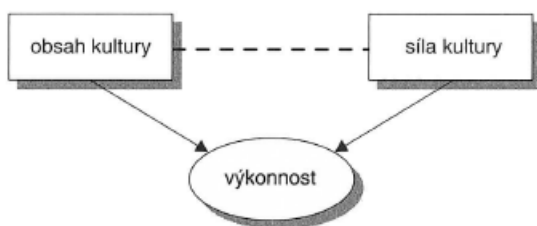
Pojetí organizační výkonnosti ovlivnily zejména myšlenkové směry orientované na chování a výsledky. Campbell in Dunnette a Hughs (1990) tvrdí, že organizační výkonnost vyjadřuje chování (vstupy), které může být odděleno od výstupů a ostatních faktorů v daném systému. Naopak výsledkově orientovaná škola prohlašuje, že organizační výkonnost je výsledkem (výstupem) práce dokončené v souladu se strategickými cíli organizace (Kane 1996). Většina autorů podle Armstronga (2000) upřednostňuje kombinovaný pohled, tj. výkonnost charakterizují jak výsledky, tak požadované chování.

Pokusíme-li se rámcově shrnout teorie, které byly v průběhu let prověřovány, a specifikovat rysy organizační kultury, u nichž byla prokázána souvislost s výkonností organizace, pak jde především o teorii (Lukášová a Nový et al. 2004):

- a) Silné kultury jako determinanty výkonnosti firmy.
- b) Participativní, angažované kultury jako determinanty výkonnosti firmy.
- c) Kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti firmy.
- d) Adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti firmy.
- e) Kulturní přiměřenosti manažerských praktik jako determinanty výkonnosti firmy.

Z výše uvedeného přehledu a obrázku níže vyplývá, že vedle síly kultury závisí charakter a míra vlivu organizační kultury na výkonnost organizace na obsahu organizační kultury, a to v jejich vzájemné kombinaci (Lukášová 2010).

Obrázek 14 - Vliv podnikové kultury na výkonnost organizace



Zdroj: Lukášová (2010)

Pokud má kultura vhodný obsah, pak silná kultura výkonnost organizace podporuje. Příčinnost ovšem může být, jak upozorňují Kotter a Heskett in Lukášová a Nový et al. (2004), také opačná: dlouhodobě dobrý výkon a osvědčenost určitého chování může zapříčinit vznik silné kultury či kulturu alespoň posilovat. Obsah kultury má na

výkonnost organizace tedy účinek dvojí: jednak pracovníky aktivuje (či neaktivuje), a to v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování, které zahrnuje, jednak pracovníky směřuje k naplňování těch hodnot a cílů, které jsou kultuře daného obsahu vlastní (Lukášová 2010).

Vliv podnikové kultury na participaci a angažovanost pracovníků

Vysoká míra angažovanosti a participace vytváří v organizaci smysl pro oddanost a zodpovědnost. Kromě této oddanosti roste věrnost zaměstnanců k organizaci a také schopnost pracovat s vyšší mírou autonomie. Nárůst angažovanosti u zaměstnanců se pak odráží ve vyšší kvalitě rozhodnutí i při jejich implementaci (Denison a Mishra 1989).

Efektivní organizace zmocňují své zaměstnance, vytvářejí týmy a rozvíjejí schopnosti svých zaměstnanců na všech úrovních (Becker; Lawler; Liker in Denison a Haaland et al. 2003). Podle Lukášové a Nového et al. (2004) výsledky šetření naznačily, že k vysoké angažovanosti a „energetizaci (zapojení)“ pracovníků dospívají organizace tehdy, jestliže:

- Pracovníkům umožňují a zabezpečují soustavný rozvoj znalostí a dovedností, a to prostřednictvím formálních i neformálních nástrojů (Denison a Janovics et al. 2006).
- Budují kooperativní atmosféru a týmovou orientaci (Denison a Janovics et al. 2006), přičemž dbají na to, aby pracovní zatížení bylo rozděleno „férově“ (Wiley a Brooks in Lukášová a Nový et al. 2004).
- Vytvářejí a posilují silnou orientaci na služby zákazníkům a na vysokou kvalitu produktů a služeb, tuto prioritu demonstrují při každodenním rozhodování manažerů (Wiley a Brooks in Lukášová a Nový et al. 2004).
- Vytvářejí a komunikují mise a vize zaměřené do budoucnosti organizace, a to tak, aby pracovníci znali nejen smysl a směr organizace, ale také svou individuální roli při dosahování úspěchu (Wiley a Brooks in Lukášová a Nový et al. 2004).
- Zmocňují pracovníky (anglicky „empowerment“)⁹, tj. posilují jejich pravomoci (Denison a Janovics et al. 2006).

⁹ Termín „zmocnění“ (empowerment) přišel do módy v devadesátých letech minulého století. Může se odkazovat k jakékoli formální či neformální podobě sdílení pravomocí a vlivu v rozhodování mezi vedoucími a podřízenými. Dříve se tomu říkalo participativní management nebo také podíl pracujících na řízení, konzultativní řízení (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).

Vliv podnikové kultury na manažerské praktiky a konzistenci

Představuje-li organizační kultura způsob myšlení, cítění a chování, determinovaný základními přesvědčeními (předpoklady), hodnotami a normami, efektivnost organizace ovlivňuje také tím, že determinuje aplikovatelnost a funkčnost manažerských praktik, které jsou v organizaci užívány (Denison; Cameron a Quinn in Lukášová a Nový et al. 2004). Podle Camerona a Quinna in Lukášová a Nový et al. (2004) jsou v různých typech kultur efektivní různé postupy, metody, různé způsoby organizace a styly vedení.

Denison a Mishra (1989) uvádějí, že konzistence zvýrazňuje pozitivní vliv, který má silná kultura na výkonnost. Argumentují, že sdílený systém přesvědčení, hodnot a symbolů, které jsou všeobecně známé členům organizace, mají pozitivní vliv na jejich schopnost dosáhnout konsensu. Díky tomu mohou provádět činnosti koordinovaně. Denison a Janovics et al. (2006), Lukášová (2010) za hlavní indikátory vysoké míry konzistence považují:

- Klíčové hodnoty. Členové organizace sdílejí soubor hodnot, s nimiž spojují svou identitu a svá očekávání.
- Konsensus (nebo také shoda). Členové organizace jsou schopni dosahovat shody při řešení kritických problémů; shodují se v názorech a mají rovněž schopnost překonávat názorové neshody, pokud se objeví.
- Koordinaci a integraci. Odlišné funkční útvary v organizaci jsou schopny spolupracovat za účelem dosažení společných cílů. Hranice mezi odděleními tuto spolupráci nenarušují.

Vliv podnikové kultury na kontextuální a strategickou přiměřenost

Organizační kultura pracovníky organizace nejen více či méně aktivuje, ale také směřuje. Je-li kultura kontextuálně přiměřená, znamená to, že je v souladu s požadavky prostředí, ve kterém firma existuje. Je-li strategicky přiměřená, je v souladu s obsahem strategie, kterou firma má (Lukášová a Nový et al. 2004). Deal a Kennedy (1982) tvrdí, že úspěšné organizace se odlišují ve schopnosti podporovat kulturní hodnoty, které jsou konzistentní s jejich strategiemi. Denison a Janovics et al. (2006), Lukášová (2010) zdůrazňují zejména následující prvky strategického rámce:

- Strategický záměr. Organizace má dlouhodobý záměr a strategické cíle, které jsou členům organizace jasné.

- Cíle a úkoly. Organizace má jasně stanovené cíle odpovídající misi a strategii organizace a lidé v organizaci vědí, jaké úkoly pro ně z těchto cílů plynou.
- Vize. V organizaci je sdílen obraz žádoucí budoucnosti, který pracovníky směřuje a motivuje. Vize odráží klíčové hodnoty a ovlivňuje srdce a mysl členů organizace, protože jim poskytuje směr.

Po opětovné analýze dat z Kotterova a Heskettova výzkumu Burt (1999) zjistil, že vliv síly podnikové kultury na výkonnost je podmíněn tržním prostředím. Výhody silných podnikových kultur byly zřetelnější, a tedy i vyšší, na trzích s vysokou mírou konkurence. Podle Lukášové a Nového et al. (2004) kontextuální přiměřenost obsahu kultury si může prostředí „vynutit“ samo tím, že v daném prostředí přežijí jen ty firmy, které jsou schopny se prostředí přizpůsobit a reagovat na jeho požadavky.

Vliv podnikové kultury na adaptibilitu organizace

Teorie silné kultury a strategicky vhodné kultury vysvětlují rozdíly ve výkonnosti firem, avšak pouze ve vztahu k výkonnosti krátkodobé a střednědobé. Adaptabilita organizační kultury neznamena pouze reaktivní charakter organizační adaptace, ale také schopnost anticipace a připravenosti ke změně. Adaptabilitu organizace lze chápat jako schopnost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí (Lukášová a Nový et al. 2004). Hlavní charakteristiky adaptivnosti kultury jsou (Denison in Lukášová 2010):

- Schopnost vnímat signály z vnějšího prostředí, interpretovat je a reagovat na ně, tj. schopnost organizačního učení.
- Schopnost chápat potřeby vnějších i vnitřních zákazníků firmy, reagovat na ně a předvídat jejich potřeby budoucí, tj. zaměření na zákazníky. Tím, co odlišuje výkonné firmy od nevýkonných, je však, jak svým výzkumem prokázali Kotter a Heskett in Lukášová a Nový et al. (2004), stejná míra pozornosti věnovaná zákazníkům, dalším externím zainteresovaným skupinám a zaměstnancům.
- Schopnost změny procesů a chování za účelem přizpůsobení se, tj. připravenost ke změně.

2.2.6 Shrnutí

- Podnikovou kulturu, její obsah a sílu ovlivňuje celá řada faktorů, které ji podporují nebo oslabují. Kromě vlivu velikosti a délky existence organizace, využívaných technologií, organizační struktury Schein in Wilson (2001) rozlišuje skupinu čtyř faktorů: vliv podnikatelského prostředí, manažerských praktik, vůdcovství a neformální socializace.
- Podniková kultura zásadně ovlivňuje **personální management a řízení lidských zdrojů**. Podle Bedrnové a Nového et al. (2007) konkrétní vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů vychází z pojetí personálního řízení ve firmě. Wei a Liug et al. (2008) uvádějí, že z teoretického i možného praktického využití tedy hraje ve vztahu k strategickému řízení lidských zdrojů dvě role: determinanta nebo prostředníka.
- Šigut (2004) uvádí, že mezi teoretiky i odborníky z praxe existuje všeobecný konsensus o vlivu kultury na průběh podnikových jevů. Bedrnová a Nový et al. (2007) upozorňují zejména na její velmi těsný vztah k **řídícím procesům** v organizaci.
- Armstrong (2008) podtrhává přínos podnikové kultury při realizaci **poslání a strategie organizace**. Současně však upozorňuje (podobně jako další), že podniková kultura může působit i kontraproduktivně, nejsou-li její obsah i forma utvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii organizace (Šigut 2004).
- Zřetelný je také vliv podnikové kultury na **výkonnost organizace**. Významně k tomuto zjištění přispěli Denison a Mishra, (1989), Denison a Janovics et al. (2006), Kotter a Heskett (1992) a další.

3 Metodika a materiál

Část metodika a materiál se zabývá hlavními cíli a metodickým postupem disertační práce. Její součástí je i formulace výzkumných otázek, teoretických a metodologických východisek, pracovních hypotéz a přehled metod, které byly k výzkumu využity spolu s odůvodněním jejich aplikace. Metodika uvádí popis jednotlivých kroků chronologicky tak, jak byly prováděny.

3.1 Cíle

Cílem disertační práce je analýza podnikové kultury a hodnocení její role v řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích. Cíl byl rozdělen na tři dílčí cíle:

- C1: Analýza podnikových kultur a určení jejich typu, klíčových organizačních hodnot a obsahu kulturních dimenzí.
- C2: Hodnocení role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů.
- C3: Návrh změny podnikové kultury na příkladu podniku z praxe.

3.2 Teoretická východiska

Kultura je konstruktem, jenž existuje „v každém jednotlivci“ v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků (Lukášová 2010) a zároveň má nadindividuální povahu a představuje, nahromaděnou zkušenost sociálního celku (Parsons in Nový 1996). Lze ji chápat jako „*kolektivní programování mysli, které odlišuje členy jedné skupiny od druhé*“ (Hofstede 2001). Projevuje se na různých úrovních a u těch, kdo jsou zaměstnání, přicházejí v úvahu úrovně kultury organizace, útvaru, spolku či odborů, a to podle toho, jak jsou zaměstnanci svou organizací socializováni (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006).

Při výzkumu organizační kultury se sleduje mnoho dimenzí, vlastností a rysů, protože je kultura značně rozsáhlá a těžko postižitelná. Cílem těchto výzkumů je vysvětlit způsob „proč se věci určitým způsobem dělají“ (Schneider a Rentsch in Poku a Vlosky 2002). Vzhledem ke složitosti je při výběru dimenzí, které jsou pro danou kulturu důležité, nezbytné používat obecnější konstrukce a modely založené na teoretických základech, které se úzce zaměřují na klíčové kulturní prvky. Žádný

z modelů neposkytuje vyčerpávající a úplný pohled na organizační kulturu. Nejvhodnější jsou modely, které vycházejí z empirických výzkumů, protože přesněji popisují realitu (tj. jsou validnější) a mohou postihnout více dimenzí a aspektů organizační kultury. Nejčastěji jsou kultury sledovány na úrovni:

- organizačních praktik (chování, artefaktů)
- organizačních hodnot.

Tyto úrovně byly v rámci výzkumu také vybrány. Vzhledem k tomu, že se podnikové kultury liší svým obsahem vycházejícím z kontextu konkrétní organizace, bylo nutné pro úroveň organizačních praktik zvolit typické vzorce chování, které jsou klíčové k pochopení pohledu jednotlivých členů skupiny na svět (Schein 1989). V praxi tuto funkci plní kulturní typy, které představují soubor znaků a vlastností kultury v organizaci. Typy, respektive typologie jako soubory typů, jsou poznávacím nástrojem, který umožňuje zjednodušit a do určité míry uspořádat jinak nepřehledný a komplikovaný obsah reality (Lukášová a Nový et al. 2004). Bez typologie by nebylo možné provést obecné závěry o obsahu podnikových kultur.

Ve výzkumu je využito typologie Camerona a Quinna (2006), která z velké části odráží všeobecně známé a akceptované kulturní vzorce, které určují, jak lidé myslí, jaké jsou jejich hodnoty, představy a způsoby jakými zpracovávají informace. Podle Camerona a Quinna (2006) shodné vzorce byly nezávisle na výzkumu organizační kultury používány již dříve psychology, např. Jungem (1923), Myers a Briggs (1962) a dalšími. Většina těchto typů byla rámcově na úrovni chování také potvrzena výzkumem Lukášové (2002).

Východiskem pro volbu prvků pro úroveň hodnot byl empirický výzkum Mcdonalda a Gandze (1992), který čerpá z výzkumu Schwartz (1992), Englanda (1967) a dalších autorů. Výhodou tohoto zdroje je provázanost hodnotových instrumentů na výsledky výzkumu Quinna a Rohrbauga (1983) a tedy i na již zmíněnou typologii organizačních kultur. Využito bylo dále výsledků faktorové a shlukové analýzy na úrovni hodnot, kterou v rámci projektu provedla Lukášová (2002).

Z literárního přehledu vyplývá, že podniková kultura zásadně ovlivňuje celou řadu oblastí (výkonnost, strategii atd.), zejména však personální management a řízení lidských zdrojů. Podle Bedrnové a Nového et al. (2007) konkrétní vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů vychází z pojetí personálního řízení ve firmě. Ulrich (2009) definuje čtyři generické vklady, přínosy efektivního využívání lidských zdrojů:

uskutečňování strategie, administrativní účinnost, přínos pracovníků a schopnost změny. Tyto vklady představují schopnosti konkurenceschopných podniků a identifikují nové role, které personalisté hrají při vytváření hodnoty (Ulrich 2009). Ulrichova teorie byla v rámci výzkumu vybrána jako nástroj pro posouzení rolí personálních útvarů.

Kromě personalistů je otázkou, jakou roli při řízení lidských zdrojů a ovlivňování podnikové kultury hrají linioví manažeři, jejichž význam v poslední době stále roste (Armstrong 2008). Podle Lukášové (2010) systémy personálních činností představují klíčový nástroj utváření organizační kultury. Ty mohou být také standardizovány a pozitivně ovlivňovány díky standardu Investors in People (IIP), který stanovuje postupy dobré praxe pro zvyšování výkonnosti organizací prostřednictvím jejich pracovníků (Czech Invest 2007). V dotazníkovém šetření byl proto hodnocen vztah (efekty i rizika) podnikové kultury k řízení lidských zdrojů včetně významu personálních činností. V dotazníku byly vybrány zejména ty oblasti a charakteristiky řízení lidských zdrojů, které bývají nejčastěji ovlivňovány podnikovou kulturou, blíže viz Lukášová (2010).

3.3 Výzkumné otázky a pracovní hypotézy

Na základě teoretických východisek a předvýzkumu byly formulovány problémové oblasti, které byly dále rozpracovány do pracovních hypotéz a ověřovány v rámci plošného dotazníkového šetření.

K dílčímu cíli 1, k jehož naplnění byla provedena analýza podnikových kultur, určeny jejich typy, klíčové organizační hodnoty a obsah kulturních dimenzí, se váže výzkumná otázka 1.

O1: *Jaký typ podnikových kultur v podnicích převažuje?*

H1: *Podnikové kultury jsou převážně klanového typu.*

U otázky 1 byla stanovena hypotéza, že převažují klanové kultury. Tato hypotéza vychází z výsledků předvýzkumu, v rámci kterého bylo na menším vzorku zjištěno, že 35 % podniků je klanového typu.

K dílčímu cíli 2, který se zaměřuje na roli podnikové kultury v řízení lidských zdrojů, se vztahují výzkumné otázky 2-4. Bylo použito více otázek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

O2: *Je podniková kultura doménou manažerů nebo personálních útvarů?*

H2: *Podnikové kultury jsou ovlivňovány utvářeny převážně manažery.*

Výzkumná otázka 3 se vztahuje k vývoji podnikové kultury. Je pravděpodobné, že v podnicích to jsou zejména manažeři, kteří se podílejí na jejím utváření a ovlivňování. Toto tvrzení vychází z rostoucího významu a kompetencí liniových manažerů v řízení lidských zdrojů (Armstrong 2008).

O3: *Naplňují personální útvary v podnicích v České republice smíšené role v oblasti řízení lidských zdrojů ve smyslu Ulrichovy teorie?*

H3: *Smíšené role personálních útvarů ve smyslu Ulrichovy teorie v podnicích zatím nejsou příliš rozšířeny.*

Gregar in Ulrich (2009) uvádí, že náplň práce personálních útvarů v České republice je stále orientována více na činnosti povýtce administrativní, maximálně transakční. S tímto názorem lze vzhledem k situaci v podnicích souhlasit.

O4: *Jaký je vztah řízení lidských zdrojů k typům podnikových kultur?*

H4: *Řízení lidských zdrojů má nejsilnější vazbu klanový typ kultury.*

Klanové kultury charakterizuje velmi přátelské pracovní prostředí a jsou orientovány na týmovou práci a rozvoj pracovníků. Z toho vyplývá důraz klanových kultur na rozvoj lidských zdrojů, které jsou jejich silnou stránkou. Proto lze předpokládat, že většina charakteristik řízení lidských zdrojů, jejichž úroveň je v rámci dotazníkového šetření zjišťována, bude mít úzký vztah (nejsilnější vazbu) právě ke kultuře klanového typu.

Vzhledem k tomu, že byla v plošném šetření získána data u podniků se standardem Investors in People (IIP), byla stanovena doplňující výzkumná otázka 5.

O5: *Ovlivňuje pozitivně standard Investors in People řízení lidských zdrojů?*

H5: *Podniky se standardem IIP mají vyšší hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů.*

Podle průzkumu provedeného na souboru více než 2000 podniků ve Velké Británii standard Investors in People přináší v oblasti řízení lidských zdrojů zejména (Czech Invest 2007): zjednodušení náborového procesu, efektivnější školení zaměstnanců, přesnější kritéria hodnocení výkonnosti, nižší míru fluktuace a nižší míru absencí, vyšší odbornost zaměstnanců, jejich vyšší motivaci a nárůst týmové práce. Lze tedy předpokládat, že bude v podnicích s tímto standardem vyšší hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů. To znamená vyšší hodnocení personálních činností i charakteristik, které souvisejí s podnikovou kulturou.

3.4 Použité metody

Ve výzkumu pak bylo použito více metod (kvalitativní i kvantitativní), které byly zvoleny tak, aby bylo postiženo více úrovní kultury. Jedná se o následující metody:

a) **Strukturované koučovací rozhovory s otevřenými otázkami**

Podle Hendla (2005) se strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami skládá z řady pečlivě formulovaných otázek, na něž mají jednotliví respondenti odpovědět. Redukuje se tak pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně strukturně lišit (Hendl 2005). Struktura rozhovorů vycházela z metodiky manažerského auditu (Stejskalová a Rolínek 2011), v rámci kterého byly uskutečněny koučovací rozhovory s manažery podniků (viz protokol řízeného rozhovoru příloha 3). Cílem metodiky manažerského auditu je podpořit manažery (majitele) malých a středních podniků při hodnocení základních procesů a hledání slabých míst, jejichž odstranění přispěje k trvale udržitelnému rozvoji podniku (Stejskalová a Rolínek 2011).

V rozhovorech byla využita technika koučování, jejíž podstatou je pomoci manažerovi (majiteli) podniku nalézt řešení, které je vhodné pro rozvoj podniku a které odpovídá jeho možnostem a schopnostem. Jsou-li lidé koučováni, může se zvýšit jejich výkonnost v současném zaměstnání i jejich budoucí potenciál (Stone 2007). Jeho podstatou je využití vhodně položených otázek (Parma 2006), různých technik vedení rozhovoru, které napomáhají k instruování koučovaného a rozvíjení jeho schopnost se učit. Kromě postupu dle metody GROW (2005), který strukturoval řízený rozhovor do čtyř oblastí (zjišťování cílů, analýza stávajícího stavu / reality, návrh variant / možností řešení, sestavní plánu realizace změny), byly zjištěny v rámci rozhovorů údaje, které byly využity v předvýzkumu, zejména:

- Hodnocení úrovně procesů manažery (0 – 100 %).
- Určení klíčového procesu.
- Hodnocení procesů respondentem podle jejich důležitosti.
- Charakteristika fungování jednotlivých procesů.

Z pohledu předvýzkumu byla pro určení typu kultury a charakteristiku řízení lidských zdrojů nejdůležitější část charakterizující analýzu současného stavu, tj. fungování jednotlivých procesů. Výzkumný tým projektu na základě zkušeností

a diskuse upravil metodiku uváděnou Kopčajem (1999) na čtyři procesy: produkce (interní procesy), marketing a prodej, ekonomika a finanční řízení, personální řízení (Stejskalová a Rolínek et al. 2008). Toto členění bylo do disertační práce převzato. Získané materiály byly využity k tvorbě podkladových případových studií, které jsou orientovány na určení typu podnikové kultury, analýzu rizik v řízení lidských zdrojů a v dalších procesech (interní procesy, marketing, ekonomika). Výhodou koučovacích rozhovorů a případových studií jako podkladových materiálů pro analýzu rizik bylo jejich zaměření na klíčové oblasti (nejistoty a rizika) dalšího rozvoje podniků.

b) Případové studie

Případové studie mohou ilustrovat nebo ověřovat výzkumné modely ve specifických organizacích, zejména v případech, které jsou výrazně odlišné nebo unikátní (Eisenhardt 1991; Stejskalová a Rolínek et al. 2008). Podnikové kultury organizací se výrazně vyznačují svou jedinečností, která souvisí s vazbou pro pozorovatele viditelnějších úrovní (praktik) na hlubší úrovně (hodnoty, představy). Štrach in Stejskalová a Rolínek (2008) uvádí, že podmínky indikující, že výzkumná případová studie je nejvhodnějším metodologickým nástrojem, zahrnují záměr výzkumníka provést hlubokou kontextovou analýzu specifického jevu nebo situace, které jsou buď ojedinělé, nebo se vyskytují jen v malém počtu (Cooper a Emory 1995), složitost zkoumaných jevů ústící v nutnost analyzovat případy celistvě (Flyvbjerg 2006) a využití logické indikce k rozšíření úhlu pohledu na daný zkoumaný problém (Bonoma 1985).

V disertační práci jsou případové studie (příloha 4) zpracovány a využity jako podkladové materiály předvýzkumu. Tyto případové studie jsou odlišné od případových studií zpracovávaných v rámci řešení výzkumného projektu Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044, na kterém se autor této disertační práce podílel. Jsou zaměřené na určení typu podnikové kultury, zachycení faktorů působících na ni a hlavních rizik, které ovlivňují nejen řízení lidských zdrojů, ale i ostatní procesy. Na rozdíl od případových studií zpracovaných v rámci projektu, bylo do disertační práce doplněno dalších 8 podniků (využito označení Č, CH, M, Q, Š, Ř, Z, Ž), které nebyly výzkumným týmem původně zpracovány. Při tvorbě případových studií bylo postupováno systematicky na základě původní jednotné osnovy:

1. Stručná charakteristika, historie podniku a tržní postavení.
2. Přehled základních údajů o podniku (tabulka 3, viz níže).

3. Charakteristika procesů a popis jejich hlavních rizik.
4. Určení převažujícího typu kultury.

Tabulka 3 – Popis tabulky výsledků u podkladových případových studií

Odvětví (CZ NACE)	převažující odvětví dle klasifikace CZ NACE (označení sekce)
Počet zaměstnanců	uváděný počet zaměstnanců dle respondenta
Počet rozhovorů	počet rozhovorů, které byly použity v případové studii
Respondent	funkce, pozice respondenta ve sledovaném podniku
Klíčová oblast zlepšování	proces, který je podle respondenta klíčový pro další rozvoj
Řízení lidských zdrojů	průměrné hodnocení úrovně procesu dle respondenta
Marketing	průměrné hodnocení úrovně procesu dle respondenta
Ekonomika	průměrné hodnocení úrovně procesu dle respondenta
Interní procesy	průměrné hodnocení úrovně procesu dle respondenta
Převažující typ kultury	odhad typu kultury na základě pozorování a rozhovorů

Zdroj: vlastní výzkum

c) Dotazník organizačních praktik

Dotazník organizačních praktik (příloha 1) se zaměřuje na obsah podnikové kultury a tvoří jej dvě části, prostřednictvím kterých byly zjišťovány:

- **typy kultury** (lze jej tedy z části zařadit mezi typologické dotazníky, jejichž výsledkem jsou teoretické či empirické typologie organizační kultury);
- **a charakteristiky řízení lidských zdrojů** v organizaci.

První část dotazníku vychází z dotazníku OCAI autorů Camerona a Quinna (2006). Jeho výhoda (v disertační práci jsou použity otázky a oblasti tohoto dotazníku) dle Lukášové (2010) spočívá ve vhodnosti pro analýzy zaměřené na strategické aspekty kultury organizací. Na základě jejího tvrzení (každé je odrazem odlišného typu kultury) je určen typ kultury, tj. zda převažuje v podniku: hierarchická, klanová, tržní nebo inovativní kultura. Obsahovými komponentami dotazníku jsou následující oblasti (Lukášová a Nový et al. 2004):

- Dominantní rysy organizace (charakteristické rysy prostředí a atmosféry, panující v organizaci).
- Způsob vedení v organizaci (co se ve firmě rozumí vedením, co je považováno za vůdcovské schopnosti).
- Způsob řízení zaměstnanců (co je charakteristické pro manažerský styl, jaké metody řízení se používají).
- Soudržnost organizace (co zajišťuje soudržnost organizace).

- Prioritní strategické faktory (co se v organizaci zdůrazňuje, na co je organizace zaměřena).
- Kritéria úspěchu (jak je v organizaci definována úspěšnost).

Respondenti jsou v dotazníku dotazováni prostřednictvím škály 0 až 100 % u každé otázky, kdy součet za jednu oblast může přesahovat 100 %. Každá otázka může být považována za tvrzení s mírou pravdivosti 0 až 100 % na rozdíl od dotazníku OCAI, kde proti sobě otázky stojí jako protichůdná tvrzení (celkový součet za jednu oblast činí 100 %). Výhodou tohoto metodického přístupu je možnost přesnějšího zachycení odpovědí respondentů, kteří pracují v podnicích, kterým neodpovídá žádný z typů (odpovídá nízkému hodnocení všech typů).

Kromě určení typu kultury jsou součástí dotazníku rozšiřující otázky zaměřené na charakteristiky řízení lidských zdrojů. Jejich cílem bylo zjištění významu podnikové kultury, personálního útvaru a stavu řízení lidských zdrojů v podniku. Otázky byly členěny do následujících čtyř okruhů:

- Role řízení lidských zdrojů a personálního útvaru v organizaci (otázky se zaměřují na význam a přidanou hodnotu řízení lidských zdrojů v organizaci; vycházejí z Ulrichova „modelu smíšených rolí v řízení lidských zdrojů“ (Ulrich 2009).
- Nábor, výběr a přijímání pracovníků v organizaci (čím je charakteristický personální proces / činnost získávání pracovníků).
- Adaptace, vzdělávání a rozvoj v organizaci (jak v organizaci probíhá proces adaptace, vzdělávání a péče o osobní rozvoj zaměstnanců).
- Hodnocení, odměňování a motivace v organizaci (jaké nástroje a systémy jsou charakteristické pro hodnocení, odměňování a motivaci zaměstnanců).

d) Dotazník organizačních hodnot

Do dotazníku organizačních hodnot (příloha 2) byly převzaty hodnoty, které uvádí ve své studii McDonald a Gandz (1992). V jejich výzkumu bylo využíváno celkem 24 hodnot, v disertační práci byl tento seznam hodnot doplněn na 30 hodnot¹⁰. Definice a charakteristiky jednotlivých hodnot pak byly vztaženy k organizaci nikoliv

¹⁰ Ze seznamu byla dále odstraněna hodnota „humor“, kterou lze označit spíše za individuální než za organizační. Přidány byly další hodnoty na základě výsledků výzkumu podnikové kultury v českých podnicích, který provedla Lukášová (2002a).

k jednotlivci¹¹. Použity byly následující hodnoty, rozdělené na základě Macdonaldovi a Gandzovi metodiky (1992) do čtyř skupin podle typu kultury:

- Klanová kultura = tolerance, ohleduplnost, spolupráce, zdvořilost, čestnost, morálka, upřímnost, rovnost, vztahy, podpora.
- Hierarchická kultura = formálnost, hospodárnost, logika, opatrnost, poslušnost, uspořádanost, pečlivost, tradice.
- Tržní kultura = iniciativa, průbojnost, vytrvalost, výsledky, soutěživost, výkon.
- Inovativní kultura = adaptabilita, nezávislost, kreativita, rozvoj, experimentování, znalosti.

Dotazník se zaměřuje na organizační hodnoty, tj. hodnoty, které jsou všeobecně sdíleny, zastávány a dodržovány převážnou většinou osob v organizaci (jsou-li tyto hodnoty členy organizace zastávány, pak určují, jak se lidé mají chovat, aby jim jejich práce přinášela uspokojení a jejich organizaci výsledky). Úkolem respondentů bylo posoudit na jazykové škále (1 - 7, kde 1 představuje velmi malý význam pro organizaci, 7 velmi velký význam pro organizaci), jaký význam je přikládán v organizaci jednotlivým hodnotám (v dotazníku je uvedena také jejich definice), tj. do jaké míry jsou jednotlivé hodnoty v organizaci uznávány a zdůrazňovány. Při odpovědích byli respondenti vyzváni, aby se nerozhodovali podle toho, jaký je jejich osobní názor, ale tak jak vnímají hodnoty ve svém okolí, tj. měli vystupovat v roli „pozorovatelů“ ve vlastní organizaci.

3.5 Způsob řešení

Řešení disertační práce a výzkum probíhal v následujících krocích:

- Studium literárních zdrojů.
- Předvýzkum a sestavení dotazníku.
- Sběr dat v dotazníkovém šetření.
- Zpracování a analýza dat.
- Syntéza výsledků, formulace závěrů, doporučení a navržení změn.

¹¹ např. Mcdonaldova a Gandzova (1992) definice adaptability „schopnost flexibility a změny s ohledem na nové podmínky“ byla nahrazena definicí adaptability ve smyslu „míry schopnosti a rychlosti organizace přizpůsobit se změnám s ohledem na nové okolnosti, situace nebo technologický vývoj“

3.5.1 Studium literárních zdrojů

Na základě studia literárních zdrojů byla sestavena literární rešerše disertační práce. Při studiu literárních zdrojů byly v literatuře a vědeckých člancích kromě teoretických přístupů nalezeny metody analýzy, z nichž některé byly využity ve výzkumu:

- Popis instrumentů na hodnocení a analýzu kultur (Taras 2008).
- Koučovací metoda jako nástroj manažerského auditu malých a středních podniků (Stejskalová a Rolínek et al. 2008).
- Analýza rizik jako součást hodnocení organizačních kultur (Schwarz, Davis a Scholz et al. in Lukášová a Nový et al. 2004).
- Fuzzy přístup k určení typu podnikové kultury (Soyer a Kabak et al. 2007).
- Model kulturní dynamiky pro vysvětlení vazeb mezi kulturními prvky (Hatch 1993).

3.5.2 Předvýzkum a sestavení dotazníku

Předvýzkum proběhl prostřednictvím koučovacích rozhovorů, které byly následně převedeny do případových studií. Rozhovory se uskutečnily v době před nástupem globální ekonomické krize. Zaměřením předvýzkumu bylo získání základních charakteristik řízení lidských zdrojů a podnikových kultur v malých a středních podnicích (použity byly řízené rozhovory a případové studie, viz přílohy 3 a 4). Předvýzkum pomohl s návrhem metodického postupu v plošném a hloubkovém dotazníkovém šetření a při sestavování dotazníku (přílohy 1 a 2) tak, aby bylo možné vyjádřit v % míru, z kolika % typu daný podnik odpovídá.

V rámci analýzy bylo využito hodnocení rizik, které umožnilo shrnout hlavní problémy řízení lidských zdrojů a rizik malých a středních podniků. Pomocí metody TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) pro vícekritériální hodnocení variant byly podniky rozděleny (seřazeny) dle úrovně rizika.

Jeho úkolem bylo zodpovězení následujících otázek:

- Jaký proces je hlavní překážkou dalšího rozvoje malých a středních podniků?
- Jaká jsou hlavní rizika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích?
- Jaké typy podnikových kultur jsou v malých a středních podnicích?

Vzorek předvýzkumu byl sestaven z malých a středních podniků, v kterých proběhly koučovací rozhovory při řešení výzkumného projektu Národního programu výzkumu II

MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“. V rámci tohoto projektu se uskutečnily strukturované rozhovory. V prvním kole rozhovorů bylo navštíveno 32 podniků. Druhé návštěvy se uskutečnily v rozmezí 2-5 měsíců od prvního rozhovoru pouze v 31 podnicích a třetí návštěvy pouze v 29 podnicích (Stejskalová a Rolínek et al. 2008).

Označení podniků v předvýzkumu použité v disertační práci (A, B, C, Č, D, E, Ě, F, G, H, CH, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, Ř, S, Š, T, U, V, W, X, Y, Z, Ž) odpovídá označení podniků v projektu, které uvádí (Stejskalová a Rolínek et al. 2008). Z celkem 32 podniků byly pro účely předvýzkumu použity všechny podniky kromě podniků v projektu označených jako M¹², T¹³ a Ě¹⁴. Celkem bylo v předvýzkumu tedy sledováno 29 malých a středních podniků. Šetření se zúčastnily podniky převážně z Jihočeského kraje s následujícími charakteristikami (Stejskalová a Rolínek et al. 2008):

- **Geografické rozmístění:** Jihočeský kraj (22 podniků; 75,9 %), Praha (4 podniky; 13,8 %), Středočeský kraj (2 podniky; 6,9 %), Moravskoslezský kraj (1 podnik; 3,4 %). Různorodost v geografickém rozdělení vycházela ze složení výzkumného týmu, který byl tvořen pracovníky JU v Českých Budějovicích a VŠE v Praze a Jindřichově Hradci.
- **Právní forma:** s.r.o. (21 podniků; 72,4 %), OSVČ (4 podniky; 13,8 %), a.s. (4 podniky; 13,8 %)
- **Počet zaměstnanců:** 0-10 zaměstnanců (6 podniků; 20,7 %), 11-50 zaměstnanců (14 podniků; 48,3 %), 51-250 zaměstnanců (9 podniků; 31 %).
- **Odvětví:** zpracovatelský průmysl (11 podniků; 37,9 %), stavebnictví (2 podniky; 6,9 %), velkoobchod a maloobchod (5 podniků; 17,2 %), doprava a skladování (1 podnik; 3,4 %), ubytování, stravování a pohostinství (3 podniky; 10,3 %), peněžnictví a pojišťovnictví (2 podniky; 6,9 %), vzdělávání (2 podniky; 6,9 %), činnosti v oblasti nemovitostí (1 podnik; 3,4 %), profesní, vědecké a technické činnosti (1 podnik; 3,4 %), administrativní a podpůrné činnosti (1 podnik; 3,4 %).

¹² Případová studie podniku M (Stejskalová a Rolínek et al. 2008) popisuje podnik B. Do monografie byla zařazena dvakrát, protože koučování probíhalo nezávisle na sobě dvěma koučovacími týmy (hradecký a budějovický). V předvýzkumu byly výsledky podniků B a M sjednoceny pod písmenem B.

¹³ Podnik T - jednalo se o obchodní agenturu zaměřenou na zprostředkovatelskou činnost v oblasti obchodu a služeb, nákup a prodej spotřebního a průmyslového zboží, strojů a zařízení. Tento podnik zanikl během řešení výzkumného projektu. Jeho hlavním problémem byla špatná finanční situace. Koučovací rozhovory byly orientovány pouze na oblast ekonomiky - úroveň procesu 32,5 % (údaje o řízení lidských zdrojů - 70 %, marketingu - 50 % a interních procesech - 62,5 % nebyly podrobněji zjišťovány a rozváděny v rozhovorech, proto nebylo možné připravit případovou studii orientovanou na analýzu rizik). Tento podnik nebyl do vzorku předvýzkumu zařazen.

¹⁴ Podnik Ě – u tohoto podniku nebyla výzkumným týmem případová studie zpracována. Vzhledem k nedostatku relevantních údajů byl podnik vyřazen také ze vzorku předvýzkumu.

3.5.3 Sběr dat v dotazníkovém šetření

Po přípravě výzkumných vzorků proběhl sběr dat v rámci plošného a hloubkového dotazníkového šetření v roce 2011. V plošném šetření byly osloveny podniky, aby vyplnily elektronický dotazník umístěný na webových stránkách. V případě hloubkového dotazníkového šetření bylo prostřednictvím užší spolupráce s personálním manažerem (při elektronickém dotazníkovém šetření) využito metodiky výzkumu podnikové kultury na příkladu podniku se standardem Investors in People.

a) Úroveň plošného dotazníkového šetření

Tato část výzkumu vycházela z dotazníkových šetření v různých podnicích na úrovni organizačních praktik, hodnot a charakteristik řízení lidských zdrojů. Orientovala se na analýzu podnikové kultury (dílčí cíl 1) a hodnocení role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů (dílčí cíl 2) ve sledovaných organizacích. Součástí plošného výzkumu bylo testování hypotéz a zkoumání závislostí mezi řízením lidských zdrojů a podnikovou kulturou.

Tabulka 4 - Plánovaný vzorek plošného dotazníkového šetření

CZ-NACE (sekce)	Počet podniků		Plán oslovit
<i>A Zemědělství, lesnictví a rybářství (01-03)</i>	98 117	3,7 %	19
<i>B Těžba a dobývání (05-09)</i>	628	0,0 %	0
<i>C Zpracovatelský průmysl (10-33)</i>	308 508	11,7 %	60
<i>D Energetika (výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla; 35)</i>	6 109	0,2 %	1
<i>E Vodohospodářství (zás. vodou; odpady a sanace; 36-39)</i>	11 477	0,4 %	2
<i>F Stavebnictví (41-43)</i>	322 309	12,2 %	62
<i>G Velkoobchod a maloob.; opravy a údržba mot. voz. (45-47)</i>	669 115	25,4 %	130
<i>H Doprava a skladování (49-53)</i>	74 206	2,8 %	14
<i>I Ubytování, stravování a pohostinství (55-56)</i>	136 862	5,2 %	27
<i>J Informační a komunikační činnosti (58-63)</i>	58 573	2,2 %	11
<i>K Peněžnictví a pojišťovnictví (64-66)</i>	33 179	1,3 %	6
<i>L Činnosti v oblasti nemovitostí (68)</i>	146 313	5,5 %	28
<i>M Profesní, vědecké a technické činnosti (69-75)</i>	335 658	12,7 %	65
<i>N Administrativní a podpůrné činnosti (77-82)</i>	48 474	1,8 %	9
<i>O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezp. (84)</i>	15 635	0,6 %	3
<i>P Vzdělávání (85)</i>	41 159	1,6 %	8
<i>Q Zdravotní a sociální péče (86-88)</i>	32 787	1,2 %	6
<i>R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti (90-93)</i>	60 310	2,3 %	12
<i>S Ostatní činnosti (94-99)</i>	179 086	7 %	35
Nezařazeno	59 046	2,2 %	0
Celkem podniků	2 637 551		498

Zdroj: vlastní výzkum, údaje k 31. 12. 2010 převzaty z ČSÚ (2011)

V disertační bylo plánováno oslovení 500 podniků (tabulka 4, viz výše) převážně z Jihočeského kraje a dále 40 podniků, které získaly certifikát Investors in People.¹⁵ V rámci tvorby vzorku byla připravena databáze podniků. Každému z 500 oslovených podniků byl přidělen speciální kód (uživatelské jméno a heslo k elektronickému dotazníku)¹⁶. Podniky pak byly osloveny e-mailem a prostřednictvím rozeslaných dopisů (s materiály reklamního charakteru, které měly respondenty v podnicích upoutat).

Vzhledem k tomu, že byl výzkum zaměřen na podnikové kultury a řízení lidských zdrojů, byli za respondenty zvoleni představitelé vrcholového, středního managementu podniků nebo zaměstnanci útvaru řízení lidských zdrojů. Jejich plánovaný počet byl odlišný podle velikosti podniku: v podnicích do 50 zaměstnanců vyplní dotazníky 1-2 manažeři, v podnicích do 250 zaměstnanců 3-5 manažerů, v podnicích nad 250 zaměstnanců 5 a více manažerů.

b) Úroveň hloubkového dotazníkového šetření

Hloubkové dotazníkové šetření bylo provedeno s cílem navrzení změny podnikové kultury na příkladu podniku z praxe (dílčí cíl 3). K naplnění tohoto cíle byla nejprve provedena důkladná analýza podnikové kultury, která vycházela z metodiky použité v rámci plošného dotazníkového šetření. Data byla získána v podniku se zavedeným certifikátem Investors in People (omezuje se pouze na osoby tohoto podniku). Sledována byla podniková kultura na úrovni organizačních praktik a hodnot, které byly na žádost personálního manažera podniku rozšířeny zvláště na úroveň současné a preferované (ideální, žádané) kultury. K identifikaci typu kultur na úrovni hodnot bylo využito fuzzy přístupu, který zavedl Soyer a Kabak et al. (2007).

Při sběru dat bylo hloubkové šetření provedeno na vzorku zaměstnanců v podniku z Jihomoravského kraje, který se zabývá výrobou ložisek (zpracovatelský průmysl). Podnik zaměstnává celkem 1163 zaměstnanců (přepočtený počet stav 2010) v 8 dceřiných společnostech po České republice. Výzkum byl zaměřen převážně na

¹⁵ Investors in People (IIP) je standardem rozvoje lidských zdrojů. Standard IIP vznikl v roce 1991 ve Velké Británii. V roce 2006 bylo ve Velké Británii držitelem osvědčení IIP více než 39 000 organizací, a to jak ze soukromého, tak z veřejného sektoru. V roce 2003 proběhla jednání s organizací IIP UK a agentura CzechInvest se stala výhradním držitelem licence pro ČR (jejím úkolem bylo zajištění činností souvisejících s jeho implementací, včetně marketingu a promotion). V rámci pilotního programu v roce 2004 bylo vybráno 11 firem, z nichž 10 se nakonec rozhodlo projektu zúčastnit, a v roce 2005 byly také certifikovány. Kromě těchto firem certifikát nezávisle na tomto programu získaly další tři společnosti. V rámci druhé vlny pak bylo v roce 2008 úspěšně certifikováno dalších 34 společností.

¹⁶ Pro tento účel byly vytvořeny speciální webové stránky cvok.bluefile.cz

dceřiné společnosti z Moravskoslezského kraje, tj. 2 výrobní závody a ústředí podniku (z ostatních dceřiných společností byl osloven pouze management, do vzorku nebyla zahrnuta společnost zabývající se výrobou náradí, dceřiná společnost orientovaná na výzkum a vývoj, dceřiná společnost provozující ubytovací zařízení). Hlubkové dotazníkové šetření umožnilo rozšíření otázek o zjištění preferovaného stavu podnikové kultury (nebyl zjišťován pouze současný stav jako v plošném dotazníkovém šetření, úkolem respondentů bylo zodpovědět otázky s ohledem na současný a preferovaný stav).

3.5.4 Zpracování a analýza dat

Zpracování dat probíhalo po exportu z webového prostředí v software MS Office Excel a Statistica. Na datech byly prováděny základní statistické analýzy (deskriptivní statistika) a testování normality rozdělení prostřednictvím Shapiro-Wilkových testů prostřednictvím software Statistika. Poté byla provedena analýza.

Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu nebo činnosti, tedy i podnikové kultury (Šigut 2004). Lukášová a Nový et al. (2004) uvádějí, že diagnostikovat obsah organizační kultury na více úrovních (pozn. Scheinova modelu) tohoto komplikovaného jevu neznamená pouze vyvíjet k danému účelu metody, které to umožňují, ale především vyvíjet a využívat konzistentní baterie metod, založené na relevantní teorii. K analýze byly použity následující metody:

a) Testování hypotéz

Při testování statistických hypotéz se na základě matematického postupu snažíme rozhodnout, zda nějaké tvrzení o parametrech náhodných veličin nebo o veličině samotné je pravdivé či nikoli. V rámci tohoto postupu je vždy stanovena hypotéza nulová (většinou obhajuje stávající stav věcí) a alternativní (která jí odporuje). V software Statistika bylo použito testování statistických hypotéz o shodě dvou či více skupin (v závislosti na typu rozdělení a počtu skupin byly použity příslušné statistické testy) dle požadavků výzkumu. Více k testování hypotéz např. (Řezanková 2007), (Hendl 2004).

b) Analýza rizik

Analýza rizik je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Při analýze rizik se pracuje s veličinami, které nelze v mnoha případech přesně změřit a určení jejich velikosti mnohdy spočívá na kvalifikovaném odhadu specialisty, vyjadřujícího se jen na základě svých zkušeností (obvykle výrazy typu „malý“, „střední“, „velký“ nebo stupnice 1 až 10). V analýze rizik existují dva základní přístupy k vyjádření veličin - kvantitativní a kvalitativní. V předvýzkumu bylo využito kvalitativních metod, které se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (např. pomocí bodové stupnice <1 až 10>, pomocí pravděpodobností <0; 1> nebo slovně <malé, střední, velké>). Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem (např. řízeným rozhovorem).

Analýza rizik zpravidla zahrnuje (Smejkal a Rais 2006):

1. Identifikaci aktiv – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní (viz případové studie, za aktiva byly v analýze považovány procesy, které mohou rizika jak vytvářet, tak na rizika reagovat).
2. Stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty (míra dopadu rizika), změny či poškození na existenci či chování subjektu (procesy byly analyzovány v případových studiích).
3. Identifikaci hrozeb a slabín – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, kterém mohou umožnit působení hrozeb (identifikace rizikových faktorů procesů).
4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby (míra pravděpodobnosti rizika) a míry zranitelnosti subjektu vůči hrozbě.

Jednou z možností sledování rizik ohrožujících prosperitu podniku je matice rizik, kterou navrhl Klaus Winterling. Matice je jednou z analytických technik užívaných při řízení rizik a v krizovém řízení. Matice umožňuje kategorizaci rizik podle dvou parametrů:

- **Míru pravděpodobnosti rizika (MPR)** v daném čase - jak reálné a pravděpodobné je, že riziko skutečně nastane. Matice definuje tři úrovně pravděpodobnosti - *nízkou*, *střední* a *vysokou* (kvantitativně vyjádřeny v intervalech <0, 33.4>, <33.4, 66.7> a <66.7, 100>). Nižší úroveň procesu (U_j) indikuje vyšší pravděpodobnost vzniku

rizika (význam, důležitost faktoru, úroveň intenzity faktorů). Je-li úroveň procesu (U_j) vysoká, pak je jeho dopad předvídatelný.

$$MPR_j = 1 - U_j, \quad j = \langle \text{aktiva} \rangle \quad (\text{v tomto případě podnikové procesy}) \quad (1)$$

- **Míra dopadu rizika (MDR)** na organizaci - jaké jsou potencionální dopady rizika na organizaci, pokud riziko nastane. Matice definuje tři úrovně účinku - negativní, ohrožující a zničující (v předvýzkumu jsou označeny jako *nízká*, *střední*, *vysoká* a na intervalech $\langle 0, 33.4 \rangle$, $\langle 33.4, 66.7 \rangle$ a $\langle 66.7, 100 \rangle$). Čím je tato míra vyšší, tím více faktorů (F) může vyvolávat negativní dopady.

$$MDR_i = \frac{F_i^-}{F_i^- + F_i^+}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (2)$$

Matice (obrázek 15, viz níže) je v podstatě Kartézskou soustavou souřadnic. Její osy znázorňují pravděpodobnost, s jakou nastane některá z krizových situací a v případě jejího vzniku, jaké jsou očekávané ztráty. Tuto situaci blíže popisuje Smejkal, Rais (2006) prostřednictvím rizikových pozic podniku. Čím více se riziko posouvá po diagonále doprava nahoru, tím větší pozornost je třeba mu věnovat v rámci řízení rizik a krizového řízení. Kombinací úrovní pravděpodobnosti a dopadů může vzniknout pět stupňů rizika: *velmi malé riziko (VM)*, *malé riziko (M)*, *střední riziko (S)*, *velké riziko (V)*, *velmi velké riziko (VV)*. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti (Smejkal a Rais 2006).

Obrázek 15 - Krizová matice Klause Winterlinga

		Účinky na organizaci		
		Negativní	Ohrožující	Zničující
Pravděpodobnost vzniku v daném čase	Vysoká			
	Střední			
	Nízká			

Zdroj: Managementmania.com (2012)

Z matematického hlediska je riziko R funkcí několika proměnných, kterou lze vyjádřit rovnicí:

$$R = f(D, p, t, x_1, x_2, \dots, x_n) \quad (3)$$

Přičemž D = dopad (ztráta, škoda vzniklá hrozbou, která využije zranitelnosti, překoná protiopatření a působí na aktivum), p = pravděpodobnost, t = čas a x jsou další faktory. Funkce lze v zásadě rozdělit podle množství faktorů zasahujících do výpočtu míry rizika na dvou-faktorové, tří-faktorové, více-faktorové. Pro zjednodušení se předvýzkumu počítá pouze s očekávaným dopadem a pravděpodobností. Tedy:

$$R = f(D, p), \quad \text{tj. } R = f(\text{MDR}, \text{MPR}) \quad (4)$$

c) Hodnocení podniků metodou TOPSIS

TOPSIS patří mezi metody vícekriteriálního rozhodování, jejichž cílem je finanční i nefinanční, kvantitativní i kvalitativní srovnávání kritérií a alternativ. Metoda TOPSIS je založena na výběru varianty, která je nejbližší tzv. ideální variantě, tj. variantě, která je charakterizovaná vektorem nejlepších kritériálních hodnot, a současně nejdále od tzv. bazální varianty, tj. varianty, která je reprezentována vektorem nejhorších kritériálních hodnot. Metody TOPSIS bylo využito při hodnocení rizik v malých a středních podnicích v rámci předvýzkumu. Postup blíže uvádí Jablonský (2002).

d) Fuzzy přístup

Fuzzy přístup k identifikaci klíčových organizačních hodnot a typu podnikové kultury navrhli Soyer a Kabak et al. (2007), na základě McDonaldova a Gandzova výzkumu organizačních kultur. Tento přístup vychází z klasických (ostrých) metod¹⁷ a je motivován „měkkým“ charakterem dat (nejčastěji v pozadí ležících organizačních hodnot), která jsou při výzkumech podnikové kultury získávána z dotazníkových šetření. Cílem fuzzy přístupu je snaha o odstranění nedostatků kvantitativních výzkumných metod, v kterých hodnocení:

- není „šito na míru sledované organizaci“, proto předdefinované hodnoty a kulturní typy komplikují identifikaci typu kultury;
- podniková kultura organizace nemůže být směsicí různých kulturních typů (ve skutečnosti může být);
- každý kulturní typ většinou vychází z různého počtu organizačních hodnot, což v klasických metodách snižuje objektivitu rozhodnutí o kulturním typu;
- členové organizace mohou vnímat organizační hodnoty odlišně na základě vlastních interpretací nebo svých vlastních hodnot (Soyer a Kabak et al. 2007).

¹⁷ V české literatuře uvádí Talašová (2003) podobný nefuzzy přístup hodnocení faktorů, který namísto měr příslušnosti, používá metodu „váženého průměru stupňů naplnění dílčích cílů“.

Využitím fuzzy množin se autoři vypořádávají s neurčitostí a vágností, které se vyskytují při identifikaci klíčových hodnot a kulturních typů. Neurčitost kulturních typů je pak vyjádřena prostřednictvím fuzzy entropie. Při řešení projektu byl tento přístup využit v rámci hloubkového dotazníkového šetření. Metodický postup se skládá z těchto kroků (Soyer a Kabak et al. 2007):

Fuzzifikace je transformace exaktních (ostrých) hodnot na fuzzy čísla¹⁸. V tomto případě převod hodnot (průměrů odpovědí respondentů z dotazníkového šetření) organizačních hodnot prostřednictvím funkcí příslušnosti na fuzzy množiny. Fuzzy množiny jsou rozšířením množin klasických. Fuzzy množina A je charakteristická svou funkcí příslušnosti: $A : U \rightarrow [0, 1]$, tzn. je tvořena prvky x vybíranými z množiny U , $x \in U$, z nichž každý má přiřazeno číslo $a \in [0, 1]$ nazývané stupeň příslušnosti prvku x do fuzzy množiny A . Zároveň je $A(x)$ stupeň pravdivosti toho, že x patří do A (Novák 2000).

Fuzzy množiny, ztotožněné se svými funkcemi příslušnosti, reprezentují ve výzkumu vágnost a neurčitost obsaženou v hodnocení organizačních hodnot. Průběh funkcí příslušnosti vychází z expertního posouzení a byl převzat z metodiky Sojera a Kabaka et al. (2007). Jde o lineární lomenou funkci μ (tvaru písmene S) s parametry x, a, b, c, d, e a následujícími charakteristikami: a) funkce je spojitá; b) zobrazuje interval $[a, e]$ na množinu $[0, 1]$; c) má monotónní rostoucí trend; d) není omezená; e) její hodnoty x jsou definovány jako průměr hodnocení organizační hodnoty všemi respondenty:

$$\mu(x, a, b, c, d, e) = \begin{cases} 0, & a \leq x \leq b \\ \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{x-b}{c-b} \right), & b < x < c \\ 0,5, & x = c \\ 1 - \frac{1}{2} \cdot \left(\frac{d-x}{d-c} \right), & c < x < d \\ 1, & d \geq x \geq e \end{cases} \quad (5)$$

kde parametr a reprezentuje minimum, parametr e maximum příslušné škály a parametry b, c, d jsou volitelné a určují zalomení lineární funkce. Na sedmistupňové škále je parametr $a = 2.5$, $d = 5.5$ a parametr c je středem škály, tj. $c = 4$.

¹⁸ Fuzzy čísla jsou speciální fuzzy množiny v množině reálných čísel $R = (-\infty, +\infty)$. Fuzzy číslo intuitivně reprezentuje hodnotou, která je nepřesná, tj. hodnotu kterou lze slovně charakterizovat jako „asi x “, „zhruba x “. Z matematického hlediska jsou fuzzy čísla konvexní fuzzy množiny se spojitou funkcí příslušnosti a jednoprvkovým jádrem (Novák 2000).

Identifikace typu kultury je založena na výskytu klíčových organizačních hodnot ve sledované kultuře. Každý kulturní typ je pak tvořen určitým počtem organizačních hodnot, viz Macdonaldovo a Gandzovo (1992) rozdělení. Protože je však přítomnost hodnot ve sledované kultuře vyjádřena ve stupních příslušnosti, a výrok o této příslušnosti nemusí nabývat pouze hodnot pravda – nepravda, fuzzy přístup podle Soyera a Kabaka et al. (2007) umožňuje interpretovat výsledky na různých rozhodovacích úrovních (*střední, vysoká, velmi vysoká*), které indikují hranice pro zařazení do kulturních typů. Organizační hodnoty tak mohou být agregovány (zařazeny) do kulturních typů podle toho, jaké požadavky (střední až velmi vysoké) na ně z hlediska splnění podmínek při určení kulturního typu klademe. K agregaci byl použit následující postup vycházející z průniku fuzzy množin:

$$\mu_{C-L}(x) = \sup_{r_1, \dots, r_n \in CS} \left\{ \bigwedge_{k=1}^n \mu_{r_k}(x_{rk}) \right\} \quad (6)$$

Kde $C-L$ vyjadřují rozhodovací úrovně kulturních typů a CS množinu kulturních typů, n představuje počet organizačních hodnot, které jsou definovány pro daný kulturní typ a příslušnou rozhodovací úroveň, x je vektor průměrů všech organizačních hodnot.

Rozhodovací úrovně byly poté sloučeny (pomocí průměru) pod jeden ukazatel, který vyjadřuje (jedním číslem), nakolik kultura sledovaného podniku odpovídá danému kulturnímu typu.

Fuzzy entropie slouží k měření neurčitosti fuzzy množin. Díky ní můžeme zjistit míru neurčitosti při určování kulturních typů. Fuzzy entropie je založena na axiomech De Luci a Terminiho (1972), kteří na ni pohlížejí jako na míru neurčitosti vlastní každé fuzzy množině, tj. i množin kulturních typů. Fuzzy entropie se uvádí na intervalu $\langle 0, 1 \rangle$, kdy vysoká hodnota (blízko k jedné) vyjadřuje vysokou míru neurčitosti. K jejímu výpočtu se používá například průnik a sjednocení fuzzy množin a jejich doplňků. Shang a Jiang (1997) je definují následovně:

$$E(A) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{\mu_{A \cap \bar{A}}(x_i)}{\mu_{A \cup \bar{A}}(x_i)} \quad (7)$$

kde n označuje počet klíčových organizačních hodnot v daném kulturním typu, x_i je průměr všech hodnocení respondentů dané organizační hodnoty i a $\mu_A(x_i)$ představuje stupeň příslušnosti hodnoty i k množině kulturních typů A . Množina \bar{A} je doplňkem množiny A .

4 Výsledky

Kapitola 4 popisuje výsledky výzkumu, který byl proveden v rámci disertační práce. Rozdělena je do tří částí: předvýzkum, plošné a hloubkové dotazníkové šetření. V rámci předvýzkumu byly hodnoceny organizační procesy malých a středních podniků se zaměřením na analýzu rizik v řízení lidských zdrojů a určení typů podnikových kultur. Cílem plošného dotazníkového šetření, které navazuje na dílčí cíl 1 a 2, bylo zmapovat podnikové kultury a řízení lidských zdrojů ve sledovaných organizacích. Poslední část hloubkové dotazníkové šetření, které navazuje na dílčí cíl 3, pak prezentuje pohled na podnikovou kulturu jednoho podniku, v kterém jsou na základě analýzy navrženy změny (uvedeny v části diskuse).

4.1 Předvýzkum

Předvýzkum se zaměřuje na hodnocení organizačních procesů malých a středních podniků s důrazem na určení typů podnikových kultur a analýzu rizik a problémů v řízení lidských zdrojů. Data byla získána v podnicích z řízených strukturovaných rozhovorů, které se uskutečnily v době před nástupem globální ekonomické krize.

Malé a střední podniky hrají nezastupitelnou roli v české ekonomice, neboť dle údajů MPO ČR (2011) představují 99,84 % všech podnikatelských subjektů a zaměstnávají 2/3 všech pracovníků. Koubek (2011) je definuje z hlediska způsobu řízení lidí, tedy jako podniky, které nemají personální útvar ani profesionálem vykonávanou funkci personalisty a personální práci vykonává majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovní, případě jimi pověřený pracovník, zpravidla nikoliv specialista na řízení lidí. Jejich velikost je vymezena obecně Nařízením Evropské komise (Es) č. 800/2008 (2008) na základě čtyř kvantitativních kritérií (počet zaměstnanců, roční obrat, hodnota aktiv a nezávislost) následovně:

- Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou malé podniky vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.

- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou drobní podnikatelé vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Předvýzkum byl proveden v 29 malých a středních podnicích a jeho součástí bylo:

- Sestavení podkladových případových studií.
- Určení typu podnikových kultur.
- Určení hlavních překážek rozvoje malých a středních podniků.
- Vztah podnikové kultury a rizik v malých a středních podnicích.

4.1.1 Podkladové případové studie

Pro sestavení případových studií v disertační práci byly použity přeepsané rozhovory z prvních dvou návštěv v podnicích a případové studie, které byly zpracovány v monografii (Stejskalová a Rolínek et al. 2008). Obsah a zaměření případových studií je ovšem odlišný. Podkladové případové studie se zaměřují na stručnou charakteristiku podniků, jejich procesů, hlavních rizik a určení převažujícího typu kultury. Podkladové případové studie jsou uvedeny v příloze 3.

4.1.2 Určení typu podnikové kultury v malých a středních podnicích

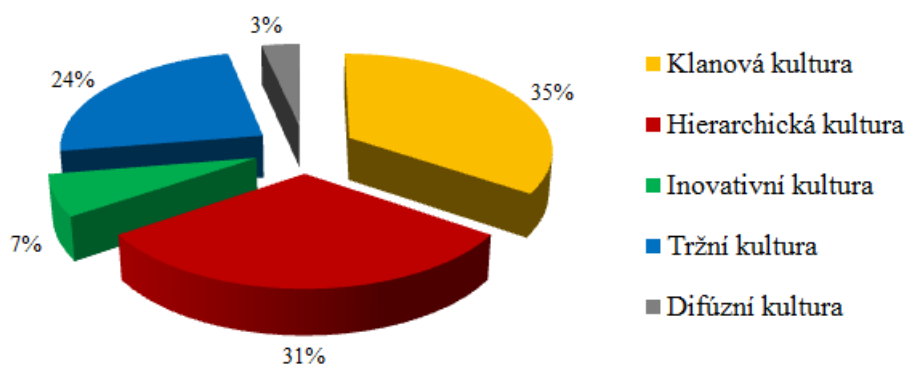
Typ podnikové kultury malých a středních podniků charakterizovaných prostřednictvím případových studií byl určen na základě analýzy provedených rozhovorů a pozorování. Podniky byly rozděleny do pěti skupin (tabulka 5, viz dále) podle typů kultury (inovativní = INO, tržní = TRH, hierarchická = HIE, klanová = KLN, difúzní = DIF).

Z tabulky a grafu (tabulka 5, obrázek 16, viz níže) je zřejmé, že v předvýzkumu byly nejvíce zastoupeny podniky s klanovou (34,5 %) kulturou. Podle Lukášové a Nového et al. (2004) je v klanových kulturách důraz kladen na lidské vztahy a sociální aspekty pracovního procesu – na spolupráci, participaci, vzájemnou důvěru, soudržnost a rozvoj každého člověka. Komunikace je neformální, pracovníkům záleží na atmosféře, budována je loajalita k firmě a spolupracovníkům.

Dále byly nejvíce přítomno podniky s hierarchickou kulturou (31 %). Vztahy v hierarchické kultuře mají povahu autoritativního postavení a jsou uspořádány tak, že lidé výše postavení mají vyšší prestiž, výsady a privilegia, než jejich podřízení.

Podřízení však mají často právo na ochranu a duchovní péči od výše postavených. A tak nejsou vztahy uspořádány pouze lineárně, ale také hierarchicky. Lidé s postupně vyšším postavením jsou oprávněni činit rozhodnutí, ale tímto vyšším postavením je jim svěřena také určitá odpovědnost (Chanchani a Theivanathampillai 2002).

Obrázek 16 - Typy podnikových kultur v předvýzkumu



Zdroj: vlastní výzkum

V 24 % podniků byla identifikována tržní kultura. Jejím výrazným rysem je racionální způsob dosahování cílů, opřený o analýzu externího prostředí. Důraz je kladen na funkčnost, výběr a využívání informací, stanovování cílů a řízení podle cílů, produktivitu a účinnost (Lukášová a Nový et al. 2004).

Tabulka 5 - Typy podnikových kultur v předvýzkumu

Typ kultury	Četnost	Relativní četnost (%)
Klanová kultura (KLN)	10	34,5
Hierarchická kultura (HIE)	9	31,0
Inovativní kultura (INO)	2	6,9
Tržní kultura (TRH)	7	24,1
Difúzní kultura (DIF)	1	3,4

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k existenci výzkumných laboratoří a inovativnímu vývoji nových výrobků jsou součástí vzorku také dva podniky (7 %), které vykazují prvky¹⁹ inovativní kultury. Tento typ kultury je charakteristický přechodností organizačních struktur, využívání specialistů a přechodných týmů, mobilních kanceláří, nutnost rychlých a pružných změn reagujících na nové příležitosti. Nic nemůže být standardizováno, každý projekt je unikátní (Lukášová 2010). Při určení typu kultury podniku I byla kultura velice slabá,

¹⁹ Úroveň inovací nelze srovnávat s výzkumem a vývojem v zahraničních společnostech a podnicích.

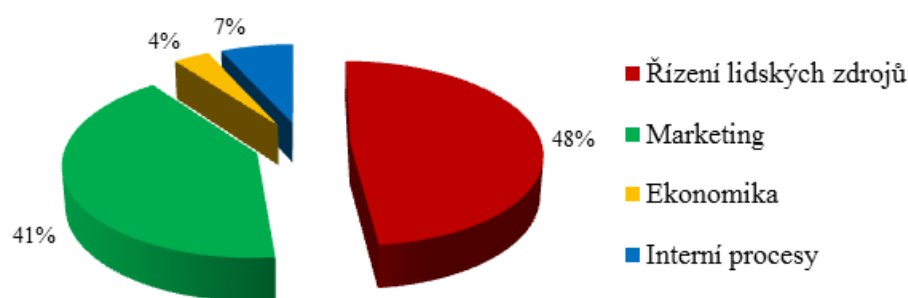
bez převahy konkrétního typu. Jednalo se o kulturu nevyhraněnou, bez specifitějšího obsahu. Kultura podniku I byla tedy označena za difúzní.

Z výsledků tedy vyplývá, že převažují kultury klanového a hierarchického typu (pořadí typů KLN > HIE > TRH > INO > DIF). Nutno nicméně poznamenat, že při určování typů kultur z případových studií a na základě strukturovaných rozhovorů bylo v některých případech velice obtížné kultur zařadit pouze k jednomu typu, proto bude tento problém ještě diskutován v rámci kapitoly 5 diskuse. Typy kultury byly dále využity při hodnocení vztahu kultury k rizikům v řízení lidských zdrojů, hodnocení rizika a strategií malých a středních podniků.

4.1.3 Hlavní překážky rozvoje malých a středních podniků

V koučovacích rozhovorech v rámci výzkumného projektu Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044 byly manažeři a majitelé malých a středních podniků dotazováni na klíčovou oblast řízení. Cílem respondentů bylo určit proces, v kterém problémy a nedostatky vyvolávají hlavní překážku v dalším rozvoji podniku. Tedy oblast, na kterou je nutné se zaměřit, aby se zvýšila konkurenceschopnost. Na výběr měli respondenti ze čtyř oblastí: interní procesy (produkce, nákup, skladování), marketing (obchod, prodej), ekonomika (finanční řízení) a řízení lidských zdrojů.

Obrázek 17 – Hlavní překážky dalšího rozvoje malých a středních podniků



Zdroj: Pech (2011)

Z tabulky i grafu je patrné (tabulka 6, obrázek 17), že respondenti považovali svůj největší problém v procesu řízení lidských zdrojů (48 %). Hornsby a Kuratko (1990) ve své studii uvádějí, že problematika řízení lidských zdrojů má pro malé a střední podniky hlavní prioritu. Jde o klíčovou oblast, protože lidské zdroje v menších podnicích hrají hlavní roli při rozvoji a udržení konkurenční výhody (Pech 2011). Problémy v oblasti lidských zdrojů malým a středním podnikům způsobuje také jejich politika

zaměstnávání, která je často postavena na principu LIFO²⁰ (Ylinenpää 1998). Situace marketingu, obchodu a prodeje (41 %) v malých a středních podnicích koresponduje s omezenými prostředky, které mohou být vynaloženy na získání, udržení zákazníka, propagaci, reklamu a výzkum trhu (Pech 2011).

Překvapivá je skutečnost, že pouze 10,3 % respondentů označilo za klíčovou oblast ekonomiku (3,4 %) nebo interní procesy (6,9 %). Tento výsledek lze připisovat schopnosti, s jakou mohou malé a střední podniky ovlivňovat dané oblasti. Nižší hodnocení oblasti ekonomiky lze přičíst neschopnosti ovlivnit získávání dalších prostředků na podnikatelskou činnost, určitou mírou neochoty sdělit v rámci šetření skutečnou situaci podniku nebo také faktu, že v době šetření vykazovala ekonomika stabilní růst. Oblast produkce (6,9 %) je pro většinu malých a středních podniků základní procesem, který kontinuálně zlepšují, možná proto nepovažují problémy a nedostatky v tomto procesu za hlavní překážku dalšího růstu. Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích má velký význam (Pech 2011).

Tabulka 6 - Hlavní překážky dalšího rozvoje malých a středních podniků

Proces	Četnost	Relativní četnost (%)
Řízení lidských zdrojů	14	48,3
Marketing	12	41,4
Ekonomika	1	3,4
Interní procesy	2	6,9

Zdroj: vlastní výzkum

Zjištění o výskytu jednotlivých typů podnikových kultur a určení hlavních překážek v malých a středních podnicích nasměrovaly další část předvýzkumu na bližší charakteristiku rizik organizačních procesů v malých a středních podnicích se zaměřením na řízení lidských zdrojů.

4.1.4 Podniková kultura a rizika malých a středních podniků

Vzhledem k tomu, že je pro malé a střední podniky řízení lidských zdrojů klíčovým procesem, je zřejmé, že tato oblast pokrývá značnou část problémů a rizik. Pro úplné hodnocení podniků dle rizik je nicméně nutné zohlednit i ostatní faktory a podnikové

²⁰Metoda LIFO (Last In – First Out) je známá zejména z účetnictví. Při získávání zaměstnanců jde o situaci, kdy v případě redukce počtu zaměstnanců nejdříve odchází ti, kdo do podniku přišli jako poslední. Tato politika v sobě nese nebezpečí, neboť nově přichází osoby často přinášejí do podniku nové myšlenky. Schumpeter (Schumpeter 1982), uvádí, že charakteristikou inovací je implementace v podniku hlavně „novými“ lidmi, kteří nikdy předtím neměli v rámci podnikatelských aktivit vedoucí role.

procesy. Analýza rizik byla provedena vzhledem k čtyřem podnikovým procesům (marketing, ekonomika, interní procesy a provozní řízení), a na základě tohoto hodnocení byly podniky následně seřazeny dle míry rizika. Poté byl blíže analyzován proces řízení lidských zdrojů a výsledky vztaheny k typům kultury.

Výpočet míry rizika

U každého z podniků byla při sestavování případových studií v souladu s metodikou určena míra pravděpodobnosti rizika (MPR, viz metodika a materiál) a míra dopadu rizika (MDR, viz metodika a materiál) na třístupňové slovní škále (*nízká, střední, vysoká*). Tyto údaje pak byly využity při hodnocení rizika (příloha 5)²¹ jednotlivých procesů (pětistupňová škála: *velmi malé, malé, střední, velké, velmi velké* riziko).

a) Míra pravděpodobnosti rizika (MPR)

Z dotazníkového šetření vedoucích, majitelů a manažerů podniků, které proběhlo v rámci koučovacích rozhovorů, byla získána data sledující úroveň procesů (řízení lidských zdrojů, marketing, ekonomika, interní procesy) na škále od 0 – 100 %. Hodnocení úrovně jednotlivých podnikových procesů bylo zaměřeno na porovnání úrovně ekonomických procesů na počátku a na konci návštěv v podnicích. Při výpočtu bylo použito průměrné hodnocení úrovně jednotlivých procesů (průměr z obou rozhovorů). Míra chybovosti procesů (viz vzorec 1) u každého z podniků byla vypočtena jako rozdíl ideální varianty (100 %) a stávající průměrné úrovně procesu v daném podniku (Pech 2011).

b) Míra dopadu rizika (MDR)

Z kvalitativní analýzy rozhovorů byly dále získány rizikové faktory (10 – 25 faktorů pro každý z podniků, celkem 521 faktorů) rozdělené do čtyř oblastí (podobně jako procesy). Jednotlivé faktory byly kvantifikovány pozitivním (+), negativním (-) a neutrálním (0) znaménkem dopadu na podnik, jeho podnikovou kulturu, procesy atd. Míra dopadu rizika byla určena podílem součtu negativních dopadů ku součtu pozitivních a negativních dopadů faktorů (viz vzorec 2). Neutrální faktory (celkem 71) byly z výpočtů vyřazeny. Celková míra dopadu rizika byla vypočtena pro každý proces a pro každý z 29 sledovaných podniků²².

²¹ Například v případové studii podniku A v procesu marketingu kombinace MPR = *nízká*, MDR = *vysoká* odpovídá *střední* míře rizika (viz příloha 5).

²² Příklad výpočtu MDR pro 5 pozitivních, 3 negativní a 2 neutrální faktory: $MDR = 3/(5+3) = 0,375$; tj. 37,5 %, výsledek leží v intervalu pro *střední* míru dopadu rizika <33.4, 66.7)

Tabulka 7 – Tabulka četností rizik

Riziko	Řízení lidských zdrojů	Marketing	Ekonomika	Interní procesy
<i>Velmi malé</i>	8	12	16	14
<i>Malé</i>	9	6	8	11
<i>Střední</i>	9	5	4	4
<i>Velké</i>	8	12	16	14
<i>Velmi velké</i>	1	0	0	0

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 7 udává četnosti jednotlivých typů rizik ve čtyřech základních oblastech. Kromě rizik v oblasti řízení lidských zdrojů působí na podniky *velké* riziko i v ostatních oblastech (v procesu marketingu u 12 podniků, ekonomiky u 16 podniků a interních procesech u 14 podniků). Výsledky analýzy rizik shrnuje matice rizik (příloha 5).

Hodnocení rizik v podnicích metodou TOPSIS

Podniky byly hodnoceny podle úrovně rizika metodou TOPSIS. Cílem bylo jejich seřazení podle úrovně rizika. K výpočtům byly využity absolutní hodnoty MDR a MPR, které byly získány při určování úrovně rizika. Vstupní data jsou součástí přílohy 5. Ke všem hodnotám MDR a MPR podniků bylo přistupováno jako k maximalizačním kritériím (tj. čím vyšší hodnota, tím vyšší riziko, vyšší pravděpodobnost a míra dopadu rizika). To znamená, že výsledné hodnoty relativní vzdálenosti variant od bazální varianty (c_i) pak určují míru rizika (podniky s vyšší hodnotou c_i jsou více rizikové).

Váhy byly stanoveny na základě hodnocení pořadí procesů (příloha 5, nejlepší – 1, nejhorší – 2) respondentem. Největší důležitost měly procesy s nejhorším hodnocením (tj. ty, které představují nejvyšší riziko pro podnik). Váhy pak byly přiřazeny jednotlivým oblastem (a to jak hodnotám míry dopadu rizika MDR, tak hodnotám míry pravděpodobnosti rizika MPR).

Výpočty byly provedeny v aplikaci SANNA 7, která je doplňkem Excelu poskytujícím nástroje vícekritériální analýzy. Tabulky v příloze 5 zachycují postup výpočtu přes normalizovanou kritériální matici až po výslednou tabulku s hodnotami. Výsledné pořadí podniků pak shrnuje tabulka 8 (viz níže). V tabulce sloupec d_i^+ zachycuje vzdálenost od ideální a d_i^- vzdálenost od bazální varianty. Sloupec obsahuje hodnoty relativní vzdálenosti od bazální varianty c_i , a na jeho základě bylo určeno pořadí podniků dle rizika.

Tabulka 8 - Hodnocení podniků podle rizik (metoda TOPSIS)

	Typ kultury	d_i^+	d_i^-	c_i	Pořadí	
N	hierarchická kultura	0,062	0,087	0,582	1	velké riziko
O	hierarchická kultura	0,064	0,086	0,572	2	
I	difúzní kultura	0,084	0,092	0,525	3	
Y	hierarchická kultura	0,073	0,079	0,519	4	
Š	hierarchická kultura	0,076	0,080	0,512	5	
D	klanová kultura	0,083	0,086	0,508	6	
B	hierarchická kultura	0,081	0,075	0,480	7	
U	klanová kultura	0,080	0,065	0,447	8	
F	hierarchická kultura	0,087	0,067	0,437	9	
K	klanová kultura	0,090	0,065	0,419	10	
W	hierarchická kultura	0,091	0,063	0,408	11	
P	tržní kultura	0,097	0,063	0,393	12	
Ř	inovativní kultura	0,095	0,058	0,378	13	
Q	hierarchická kultura	0,088	0,051	0,366	14	
Č	tržní kultura	0,101	0,053	0,345	15	
X	tržní kultura	0,098	0,052	0,344	16	
C	klanová kultura	0,097	0,049	0,335	17	
L	tržní kultura	0,097	0,046	0,320	18	
Ž	tržní kultura	0,095	0,044	0,315	19	
A	klanová kultura	0,103	0,044	0,301	20	
S	hierarchická kultura	0,101	0,042	0,296	21	
H	tržní kultura	0,099	0,038	0,279	22	
Z	klanová kultura	0,108	0,038	0,258	23	
J	klanová kultura	0,112	0,036	0,241	24	
R	inovativní kultura	0,104	0,033	0,240	25	
G	klanová kultura	0,109	0,031	0,223	26	
CH	klanová kultura	0,111	0,026	0,191	27	
E	tržní kultura	0,120	0,015	0,113	28	
V	klanová kultura	0,121	0,012	0,093	29	

Zdroj: vlastní výzkum

Po sestavení žebříčku podniků podle rizika byla tabulka 8 (viz výše) doplněna o sloupec s typem kultury. Z výsledků je zřejmé, že převážná většina podniků s vysokým rizikem má hierarchickou kulturu (nebo difúzní kulturu). Naopak nejnižší míra rizika byla zjištěna v podnicích s klanovou a inovativní kulturou.

Pokud jde o konkrétní rizika jednotlivých kultur (neuvažujeme-li rizika řízení lidských zdrojů, která jsou popsána dále), byla hierarchická kultura charakteristická problémy v oblasti „logistiky, dopravy a skladování“, „marketingového řízení“, „orientací na zákazníka“, „ekonomikou“, „výzkumem a vývojem“. V klanových kulturách pak převažovaly rizika v oblasti „marketingu“, ať již se samotným řízením procesu, nebo s „propagací“, „problémy na trhu“, „s konkurencí“, či „problémy ve

výrobě, provozu“ a „s investicemi, realizací změn“. U inovační kultury bylo zjištěno nejvíce rizik v procesu „logistiky, dopravy a skladování“. Tržní kultura byla překvapivě charakteristická problémy v „marketingovém řízení a s propagací“. Neméně významná rizika tržních kultur byla zjištěna v procesu „ekonomiky“, zejména v souvislosti s finančním zdravím podniku.

Hodnocení rizik řízení lidských zdrojů

Klíčovou roli pro přežití či růst malého podniku hraje vlastník, který bývá v postavení vrcholového manažera a určuje strategické zaměření celé organizace (Dvořáková et al. 2007). Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích je tak závislé na potřebách vlastníka a jeho finančních možnostech. Personální práci v plném slova smyslu je třeba věnovat patřičnou pozornost už v okamžiku, kdy se majitel malého podniku rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. Platí tedy, že všechny personální činnosti je třeba provádět ve všech podnicích bez ohledu na jejich velikost. Odlišnosti existují pouze v rozsahu a periodicitě jejich provádění. Zatímco velké podniky provádějí všechny činnosti více méně soustavně, v menších podnicích se některé personální činnosti vykonávají jen příležitostně (Koubek 2011).

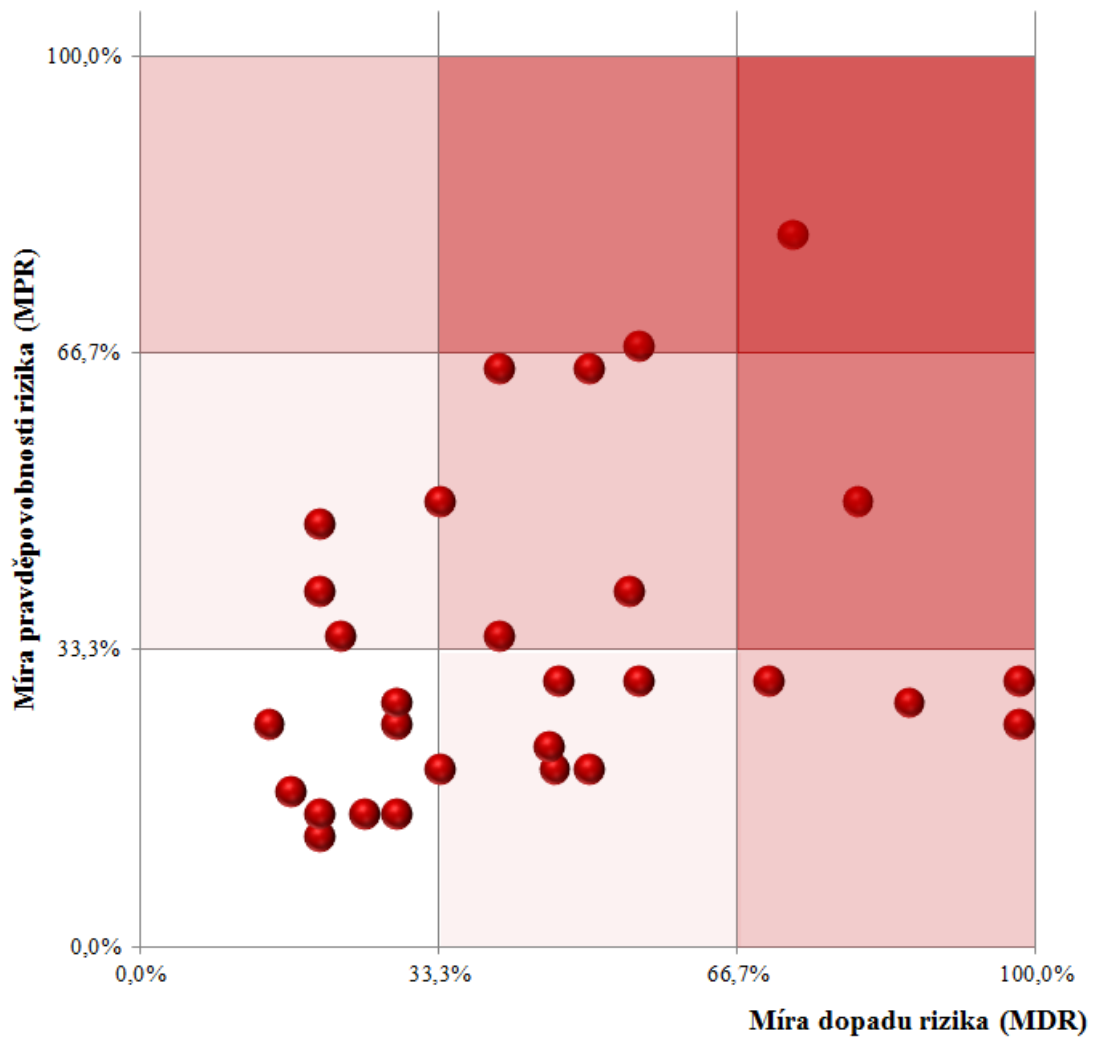
Matice rizik řízení lidských zdrojů (obrázek 18, viz níže) charakterizuje riziko v malých a středních podnicích před nástupem globální ekonomické krize. Je rozdělena do pěti oblastí podle stupně rizika (*velmi malé, malé, střední, vysoké, velmi vysoké*). Na osu Y (obrázek 18) byla vynesena míra chybovosti procesu řízení lidských zdrojů, která vyjadřuje míru pravděpodobnosti rizika (MPR), s jakou mohou rizikové faktory na podnik působit.²³ Míra dopadu rizika (MDR) byla získána z 244 faktorů a na základě příslušnosti k intervalům, tj. *nízká* <0, 33.4), *střední* <33.4, 66.7) a *vysoká* (66.7, 100>, byla vynesena na osu X (obrázek 18). Zakreslené body zachycují jednotlivé podniky.

Z rizikové analýzy je patrné, že:

- *velmi malé* riziko bylo identifikováno v 8 sledovaných podnicích,
- *malé* riziko v celkem 9 podnicích,
- *střední* riziko v 9 podnicích,
- *vysoké* riziko ve 2 podnicích,
- *velmi vysoké* riziko v 1 ze sledovaných podniků (Pech 2011).

²³ Vyšší míra chybovosti v procesu znamená vyšší míru pravděpodobnosti, že bude nižší úroveň provádění procesu mít negativní vliv na chod a fungování podniku.

Obrázek 18 - Matice rizik řízení lidských zdrojů malých a středních podniků

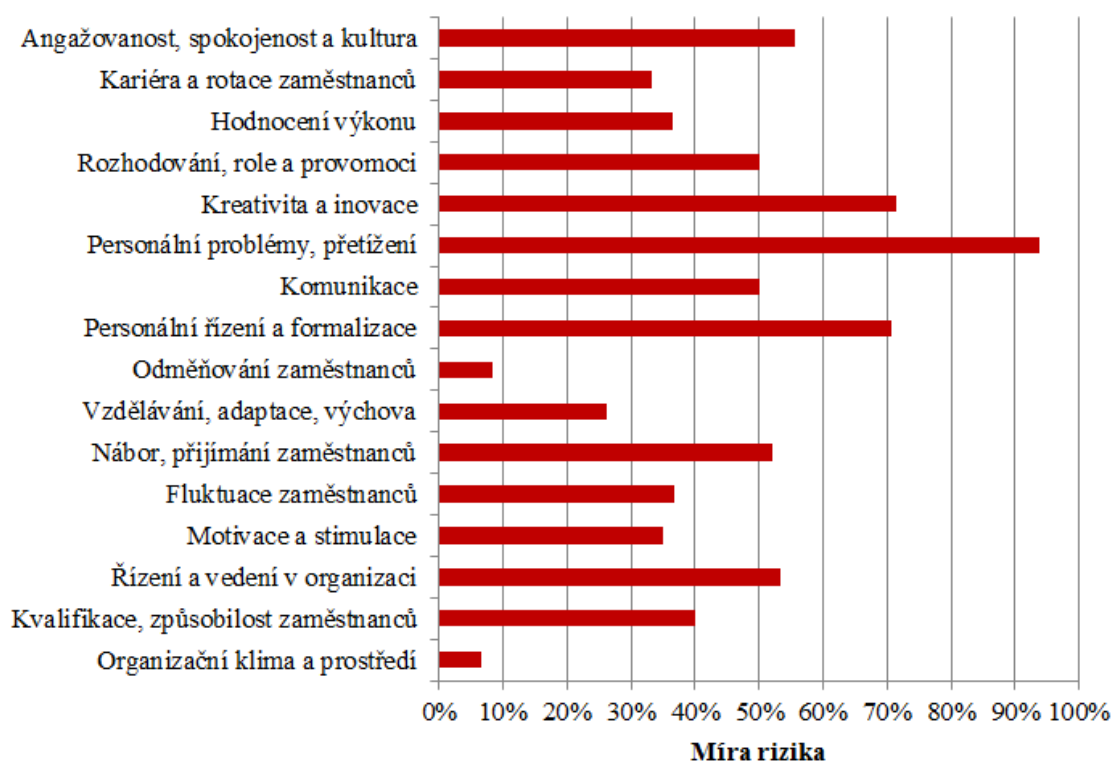


Klasifikace rizika: velmi vysoké vysoké střední malé velmi malé

Zdroj: Pech (2011)

Jednotlivé rizikové faktory byly následně uspořádány do celkem 16 dimenzí řízení lidských zdrojů (obrázek 19). Pro jednotlivé dimenze zvlášť pak byla určena celková míra rizika. Nejvyšší míru rizika v malých a středních podnicích způsobují „personální problémy a přetížení zaměstnanců (94 %)“, tj. drobné konflikty, problémy s pracovní kázní, vysokou vytíženost zaměstnanců či špatná pracovní morálka. Vysoká míra rizika je také vyvolána nedostatky v „personálním řízení a formalizaci postupů (71 %)“, tj. např. neexistence pracovních náplní, etického kodexu, neobsazená pozice personalisty, volnější pracovní doba atd. (Pech 2011).

Obrázek 19 - Klasifikace rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků



Zdroj: Pech (2011)

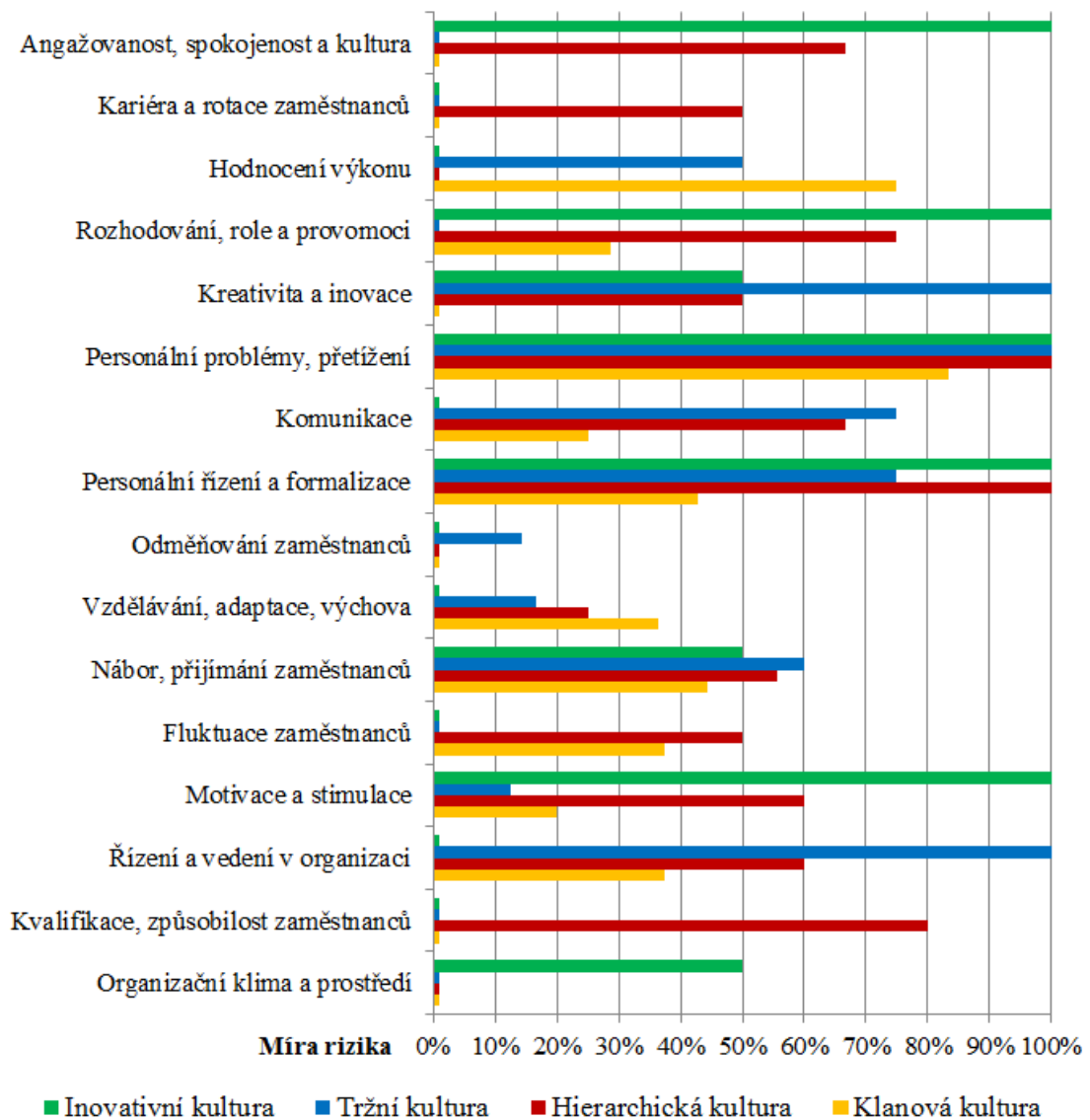
Velkým rizikem v malých a středních podnicích je nízká míra „kreativity a inovací (71 %)“. Problémem zde byla prakticky nulová iniciativa zaměstnanců, obavy ze změn a předkládání nových nápadů. Neméně významná jsou rizika spojená s „angažovaností, spokojeností a kulturou (56 %)“ na pracovišti. Riziko bylo ve většině případů vyvoláno vysokou mírou nejistoty. Dále bylo zjištěno, že zaměstnavatelé neprovádí průzkumy spokojenosti (nemají možnost tuto situaci zachytit ani ovlivnit). V rodinných podnicích představují riziko problémy s rodinnými příslušníky (Pech 2011). Vyšší míra rizika (53 %) byla nalezena v dimenzi „řízení a vedení v organizaci“. V této oblasti některé ze sledovaných podniků využívali krizové řízení, dle toho odpovídající manažerské styly a nástroje. V dimenzi „rozhodování, rozdělení rolí a pravomocí (50 %)“ jsou největším rizikem nedostatečně vymezené pravomoci, nižší míra delegování kompetencí a problémy při zadávání a kontrole úkolů. Problémy s „komunikací (50 %)“ nebyly identifikovány jako rozhodující rizikový faktor (Pech 2011).

Z personálních činností mají malé a střední podniky největší problém (a riziko) s „nábořem a přijímáním nových zaměstnanců (52 %)“, tj. zejména z důvodu nedostatku pracovních sil u dělnických profesí. „kvalifikace a způsobilost k práci

(40 %)“ ani „míra fluktuace (37 %)“ nebyly před příchodem ekonomické krize hlavním problémem malých a středních podniků. Z dalších personální činností je nutné zmínit dimenzi „motivace a stimulace (35 %)“, „vzdělávání, adaptace a výchovy zaměstnanců (26 %)“ a „hodnocení výkonu (36 %)“. V těchto personálních činnostech nebyly nalezeny hlavní rizika částečně také proto, že je jejich úroveň nižší ze samé podstaty a možností malých a středních podniků. Majitelé, manažeři a vedoucí malých a středních podniků na ně nekladou vyšší nároky a očekávání. Ve sledovaném vzorku podniků byly tyto personální činnosti částečně prováděny vzhledem k zastoupení podniků z oblasti služeb, zvýšené produktivitě práce z důvodu hospodářského růstu nebo kompatibility interního školení a vzdělávání s klanovými kulturami daných podniků. Větším problémem a rizikem v daných podnicích je spíše neexistence pozice personalisty než nižší úroveň vykonávané personální činnosti. Úroveň personálních činností však není měřitelná řízením lidských zdrojů velkých podniků a velice se lišila také mezi jednotlivými podniky. Podobně nízkou míru rizika představovali dimenze „organizační klima a prostředí (7 %)“ a „odměňování (8 %)“, částečně proto, že byly zaměstnanci spokojeni s daným stavem (Pech 2011).

Dále bylo sledováno, která rizika v řízení lidských zdrojů převažují v určitých typech kultury. Z výsledků (obrázek 20, viz dále) vyplývá, že v inovativních kulturách představuje největší riziko problémy s „angažovaností a spokojeností zaměstnanců“, „ve způsobu rozhodování“, „s rozdělením rolí a pravomocí“, dále riziko „přetížení“, problémy v „personálním řízení a formalizaci postupů“, „v motivaci a stimulaci lidí k výkonu.“ V tržních kulturách je naproti tomu největším rizikem problém s „kreativitou“, „inovacemi“, „řízením a vedením lidí v organizaci“. Hierarchické kultury byly v předvýzkumu charakteristické rizikem v „kvalifikaci, způsobilosti zaměstnanců k práci“ a problémy s „formalizací postupů“. V klanových kulturách bylo největším problémem „hodnocení výkonu.“ Z grafu (obrázek 20, viz níže) je nicméně také patrné, že pro všechny kultury jsou největším rizikem „personální problémy se zaměstnanci (kázeň)“ a riziko „přetížení zaměstnanců“, které může vést k „vyhoření“.

Obrázek 20 - Vztah podnikové kultury k rizikům v řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní výzkum

4.1.5 Shrnutí

V rámci předvýzkumu bylo v malých a středních podnicích zjištěno, že:

- Převažujícím typem ve sledovaných podnicích jsou kultury klanového a hierarchického typu. Bylo také zjištěno, že v některých případech je vhodnější přiřadit podnikovou kulturu k více typům (viz kapitola 5.1 diskuse výsledků předvýzkumu), proto bylo v plošném a hloubkovém šetření použito dotazníků.
- Malé a střední podniky spatřují problémy a nedostatky v procesu řízení lidských zdrojů za hlavní překážku svého dalšího rozvoje.

Míra rizika v procesech malých a středních podniků

- Kromě rizik v oblasti řízení lidských zdrojů (8 podniků *velké* riziko, 1 podnik *velmi velké* riziko) působí na podniky *velké* riziko i v ostatních oblastech (v procesu marketingu 12 podniků, ekonomiky 16 podniků a interních procesech 14 podniků).
- Podle žebříčku podniků seskupených podle míry rizika má převážná většina podniků s vysokým rizikem hierarchickou kulturu (nebo difúzní kulturu). Naopak nižší míra rizika byla zjištěna v podnicích s klanovou a inovativní kulturou.

Hodnocení rizik řízení lidských zdrojů

- Podle matice rizik vykazuje celkem 9 podniků střední míru rizika, 2 podniky vysokou míru rizika a 1 podnik velmi vysokou mírou rizika v oblasti řízení lidských zdrojů. Ve sledovaném vzorku podniků byly největším rizikem v řízení lidských zdrojů „personální problémy a přetížení zaměstnanců“, tj. drobné konflikty, problémy s pracovní kázní, vysoká vyčerpání zaměstnanců či špatná pracovní morálka, a dále pak nedostatky v „personálním řízení a formalizaci těchto postupů“, zejména neexistence pozice personalisty. V personálních činnostech představují největší míru rizika chyby v procesu „nábor a přijímání nových zaměstnanců“.
- Rizika řízení lidských zdrojů se liší podle typů kultur. V inovativních kulturách představují největší riziko problémy s „angažovaností a spokojeností zaměstnanců“, „ve způsobu rozhodování“, „rozdělení rolí a pravomocí“, atd. V tržních kulturách je naproti tomu největším rizikem problém s „kreativitou“, „inovacemi“, „řízením a vedením lidí v organizaci“. Hierarchické kultury byly charakteristické rizikem v „kvalifikaci, způsobilosti zaměstnanců k práci“ a problémy s „formalizací postupů“. V klanových kulturách bylo největším problémem „hodnocení výkonu“.

4.2 Plošné dotazníkové šetření

Plošné dotazníkové šetření vychází z dílčích cílů disertační práce a jeho úkolem byla analýza podnikových kultur a určení jejich typu, klíčových organizačních hodnot a obsahu kulturních dimenzí (dílní cíl 1). Dále bylo jeho cílem hodnocení role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů (dílní cíl 2). Pomocí plošného šetření byly hledány odpovědi na výzkumné otázky (O1-O5) prostřednictvím potvrzení či vyvrácení pracovních hypotéz (H1-H5) formulovaných v metodice disertační práce.

Vzhledem k tomu, že předvýzkum upozornil na nutnost zařazení kultur spíše k více typům, bylo v plošném dotazníkovém šetření využito postupu, který umožnil vyjádřit v % míru, z kolika % podnik danému typu odpovídá. Využito bylo typologie, která může zachytit obecnější charakteristiky a odlišnosti jednotlivých kultur. Blíže viz metodika disertační práce.

4.2.1 Charakteristika zkoumaného souboru

Dotazníkové šetření proběhlo v období únor – srpen 2011 a zúčastnilo se jej celkem 137 respondentů. Vzorek tvořili převážně manažeři (ekonomika, obchod, výroba, personální útvar, atd.) a technickohospodářští pracovníci personálních útvarů. Z 61,5 % se jednalo o ženy (na personálních útvarech pracují převážně ženy). Věk respondentů z 60,7 % překračoval 30 let. Podle počtu odpracovaných let v zaměstnání byl vzorek tvořen ze 40,3 % z pracovníků do 5 let zaměstnání (převažovali zaměstnaní mezi 3-5 lety), 19,4 % pracovníci do 10 let a 29 % činili zaměstnaní nad 10 let u podniku.

Z vyplněných dotazníků byl získán²⁴ vzorek 62 podniků, které z 84 % pocházejí z Jihočeského kraje. Z ostatních krajů je zastoupeno 10 podniků, které mají certifikován standard Investors in People. Z hlediska počtu podniků byla tedy návratnost dotazníků 12,4 %. Ve vzorku převažují z 69,4 % společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, ostatní podniky tvoří další právní formy, podniky se státní účastí nebo soukromí podnikatelé. Podle počtu zaměstnanců lze rozdělit tyto podniky do následujících skupin: 4,8 % do 10 zaměstnanců; 51,5 % podniky do 250 zaměstnanců; 38,7 % podniky nad 250 zaměstnanců; 4,8 % nevedli počet zaměstnanců.

²⁴ Díky systému sběru dat (využitím uživatelských jmen a hesel) bylo možné identifikovat zaměstnance stejných podniků. Tyto údaje byly agregovány za každý podnik váženým aritmetickým průměrem.

Charakteristiku vzorku dle struktury odvětví uvádí tabulka 9 (viz níže). V souboru nejsou zastoupeny podniky z oborů těžby a dobývání (B), vodohospodářství (E) a také ubytování, stravování a pohostinství (I). Převažuje zpracovatelský průmysl (C = 32,3 %), z kterého byly nejvíce zastoupeny obory: výroba strojů a zařízení a výroba kovů, hutních a kovodělných výrobků. Druhým nejvíce zastoupeným oborem je stavebnictví (F = 12,9 %). Ostatní obory jsou poměrně rovnoměrně rozloženy.

Tabulka 9 - Vzorek plošného výzkumu podle odvětví (n = 62)

CZ-NACE (sekce)	Četnost	Relativní četnost (%)
<i>A Zemědělství, lesnictví a rybářství (01-03)</i>	1	1,6
<i>C Zpracovatelský průmysl (10-33)</i>	20	32,3
<i>D Energetika (výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla; 35)</i>	2	3,2
<i>F Stavebnictví (41-43)</i>	8	12,9
<i>G Velkoobchod a maloob.; opravy a údržba motorových voz. (45-47)</i>	3	4,8
<i>H Doprava a skladování (49-53)</i>	2	3,2
<i>J Informační a komunikační činnosti (58-63)</i>	1	1,6
<i>K Peněžnictví a pojišťovnictví (64-66)</i>	3	4,8
<i>L Činnosti v oblasti nemovitostí (68)</i>	1	1,6
<i>M Profesní, vědecké a technické činnosti (69-75)</i>	3	4,8
<i>N Administrativní a podpůrné činnosti (77-82)</i>	2	3,2
<i>O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení (84)</i>	2	3,2
<i>P Vzdělávání (85)</i>	5	8,1
<i>Q Zdravotní a sociální péče (86-88)</i>	3	4,8
<i>R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti (90-93)</i>	1	1,6
<i>S Ostatní činnosti (94-99)</i>	5	8,1
Celkem podniků	62	

Zdroj: vlastní výzkum

4.2.2 Typy a dimenze podnikových kultur

K získání odpovědi na výzkumnou otázku 1 (jaký typ podnikových kultur v podnicích převažuje) bylo využito první části dotazníku organizačních praktik. Typy kultury (inovativní = INO, tržní = TRH, hierarchická = HIE, klanová = KLN, difúzní = DIF) byly zjišťovány pomocí průměrů prvních šesti okruhů otázek dotazníku. Nejprve byly výsledky získány z celého vzorku 62 podniků. Z výsledků bylo zjištěno, že 3 podniky ve vzorku mají velice nízké hodnocení. Respondenti tedy hodnotili jednotlivá tvrzení nízkým % na škále 0 až 100. Zjištěný údaj (cca 5 %) je velice cenný, protože poukazuje na nespécifický typ kultury (tj. kultura neodpovídá žádnému z typů).

Podnikové kultury těchto tří podniků byly proto označeny za difúzní a podniky vyřazeny ze vzorku.

Statistickou charakteristiku vzorku po vypuštění nízkých odlehlých hodnot 3 podniků zachycuje tabulka 10. Shapirův-Wilkův test na hladině významnosti 5 % dává odpověď na normalitu dat v souboru (pouze $W = 0,9762$ s p -hodnotou = 0,3009 u tržní kultury splňuje podmínky normovaného rozdělení). Vzhledem k nenormalitě dat je tedy vhodné také použití mediánů, kvartilových odchylek, resp. relativních kvartilových odchylek. Srovnáním hodnot mediánu a průměru je nicméně zřejmé, že jsou tyto hodnoty téměř totožné. Proto budou v grafickém zobrazení přesto převažovat průměry.

Tabulka 10 - Hodnocení typů podnikové kultury (n = 59)

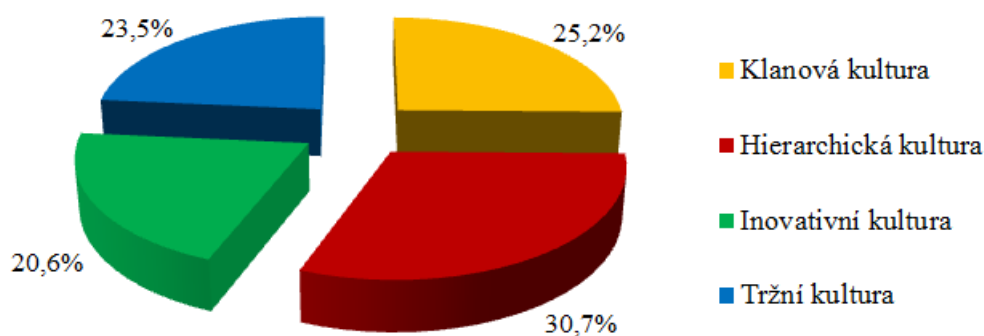
	Inovativní kultura	Tržní kultura	Hierarchická kultura	Klanová kultura
Aritmetický průměr	37,58	42,99	55,58	46,09
% vyjádření	20,6	23,5	30,7	25,2
Směrodatná odchylka	21,84	23,65	19,14	26,91
Výběrová chyba	5,57	6,03	4,88	6,87
Variační koeficient	0,58	0,55	0,34	0,58
Minimum	3,33	1,67	15,83	2,49
Dolní kvartil (25 %)	20,00	25,00	36,67	25,42
Medián	34,17	45,00	59,17	44,17
Horní kvartil (75 %)	56,68	61,24	70,00	71,66
Maximum	76,68	93,34	94,16	93,34
Kvartilová odchylka	18,34	18,12	16,67	23,12
Rel. kvartilová odchylka	0,54	0,40	0,28	0,52
Shapirův-Wilkův test (W)	0,9470	0,9762	0,9593	0,9463
Test normality (p-hodnota)	0,0122	0,3009	0,0465	0,0113

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 10 je dále patrné, že variační koeficient (podíl směrodatné odchylky a aritmetického průměru) ve třech případech překročil hranici 0,5, která určuje homogenitu dat. U relativní kvartilové odchylky (podíl kvartilové odchylky a mediánu) je situace o něco lepší (pouze inovativní a klanová kultura mírně překračuje tuto hranici). Rozptýlené hodnoty lze vysvětlit také zacílením otázek, tj. snahou o zjištění, zda jsou tyto kulturní typy v podnicích přítomny (i údaj o nízkém hodnocení všech typů byl užitečný). Rozložení typů podnikových kultur ve sledovaných podnicích uvádí obrázek 21 (viz dále).

Hierarchické kultury mají ve vzorku největší zastoupení (30,7 %). To odpovídá průměru 55,58 (medián má dokonce vyšší hodnotu 59,17) míry výskytu tohoto typu kultury v podnicích. Tento typ kultury byl zjištěn jako převažující ve všech oblastech dimenzí podnikové kultury (tabulka 13, viz str. 107), zejména v kategorii strategického zaměření. Hierarchické kultury fungují na autoritativním postavení. Podle Chanchaniho a Theivanathampillaiho (2002) jsou uspořádány tak, že lidé výše postavení mají vyšší prestiž, výsady a privilegia, než jejich podřízení. Podřízení však mají současně právo na ochranu a duchovní péči od výše postavených. A tak nejsou vztahy uspořádány pouze lineárně, ale také hierarchicky. Lidé s vyšším postavením jsou oprávněni činit rozhodnutí, ale tímto vyšším postavením je jim svěřena také určitá odpovědnost.

Obrázek 21 - Typy podnikových kultur



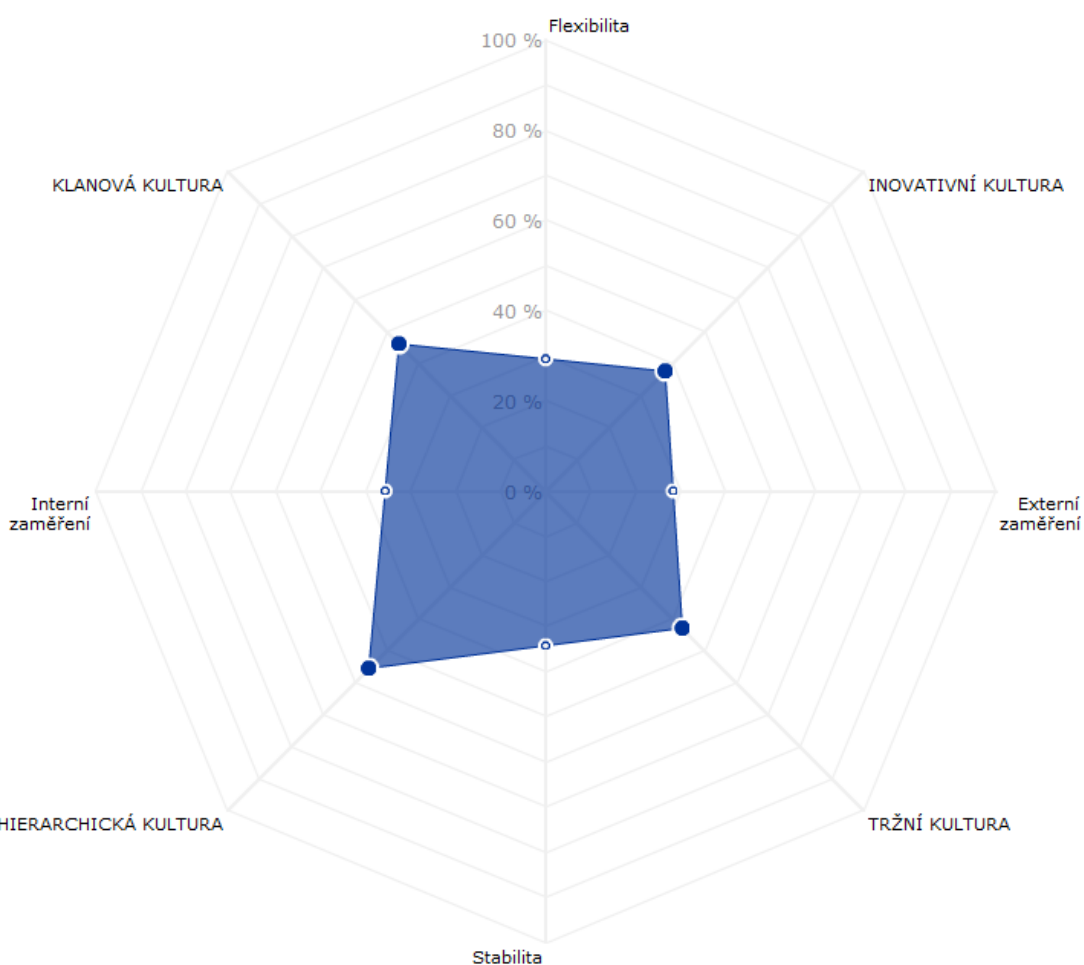
Zdroj: vlastní výzkum

Dále jsou nejvíce zastoupeny klanové kultury (25,2 %) s průměrem 45,42 (medián 44,17), které se projevily nejvíce ve stylech řízení a celkové charakteristice podnikové kultury. Lidé zaměstnaní v podnicích považují tento typ kultury zaměřené na vztahy na pracovišti za typické. Jejich síla spočívá v lidech. Proto je pro tyto podniky vhodné rozvíjet řízení lidských zdrojů, programy pro zaměstnance a zaměření na personální činnosti. Někdy bývají tyto podniky označovány za klany (to zejména v případě silné podnikové kultury). Prvně byl tento typ kultur studován v souvislosti s krizí amerického managementu (tento typ nesly konkurenční japonské podniky). Právě sdílené hodnoty, cíle, koheze organizace a participace na výsledcích nesou rysy klanové kultury.

Na rozdíl od pravidel, formálních procedur a hierarchie jsou si v těchto kulturách všichni rovni (manažeři vystupují spíše v roli koučů, partnerů). Tato kultura nese znaky spolupodílnictví (pospolitosti), které je založeno na koncepci ohraničené skupiny lidí, jejíž členové jsou si rovni a vzájemně se neliší. Členové skupiny jednají mezi sebou

jako s rovnými, zaměřují se na společenství bez ohledu na individuální odlišnosti. Převládá těsná spřízněnost a příbuzenství zahrnující velkou lásku, etiku a národní identitu. V souvislosti s tím lidé nakládají s materiálními objekty jako s věcmi, které jsou společné. Rozhodnutí jsou tvořena na základě konsensu a myšlenky přispívají k jednotě skupiny a obětavosti, která sjednocuje a přesahuje individuální charakteristiky členů (Fiske in Chanchani a Theivanathampillai 2002). Z výsledků výzkumu vyplývá, že byla v podnicích nejvíce rozeznána celková charakteristika těchto kultur, a také charakteristika vedoucích pracovníků a manažerů.

Obrázek 22 - Typy podnikových kultur (průměry, n = 59)



Zdroj: vlastní výzkum

Tržní kultura byla zastoupena z 23,5 %, tj. průměr 42,36 (medián 45,00). Podle Camerona a Quinna (2006) je základním předpokladem těchto kultur přesvědčení, že vnější prostředí podniku není k podniku příliš laskavé a vlídné, ale nepřátelské, zákazníci jsou vybíraví a zaměřeni na hodnotu. Někteří teoretikové dokonce tvrdí, že veškeré lidské chování typické pro tyto kultury je více či méně založeno na racionálních

kalkulacích poměru nákladů a příjmů při egoistické výměně. Podniky jsou tak vystaveny konkurenčnímu boji a hlavním úkolem managementu je vést podnik k výkonnosti, výsledkům a ziskům. Z toho pramení spíše ofensivní (až agresivní) strategie. Právě tyto dimenze byly pro tržní kulturu ve výsledcích šetření typické společně se způsobem vedení organizace (tj. také požadavkem na ideálního manažera).

Pouze v 20,6 % byly identifikovány podniky s inovativním typem kultury. Jejich průměrné hodnocení bylo 37,05 (medián 34,17). Inovativní kultury mohou být někdy označovány za adhokratické. Lukášová (2010) uvádí, že latinský výraz *ad hoc*, který v češtině znamená „jen k tomuto účelu“, odráží charakteristický rys tohoto typu kultury – přechodnost organizačních struktur, využívání specialistů a přechodných týmů, mobilní kanceláře, nutnost rychlých a pružných změn reagujících na nové příležitosti. Nic nemůže být standardizováno, každý projekt je unikátní. Nejvíce byl ve výsledcích tento typ patrný v celkových charakteristikách organizace a strategické orientaci (inovace, experimenty, výzkum a vývoj).

Celkově lze tedy říci (obrázek 22, viz výše), že převažují kultury s hierarchicko-klanovými kulturami (pořadí typů kultur HIE > KLN > TRH > INO). Dále byl výzkumný vzorek rozdělen a byl testován vliv velikosti podniků a odvětví na typ kultury.

Typy kultur podle velikosti podniků

Sledované podniky byly rozděleny podle velikosti do tří kategorií: podniky do 50 zaměstnanců (četnost 11 podniků), podniky od 50 do 250 zaměstnanců (četnost 22 podniků) a podniky nad 250 zaměstnanců (četnost 23 podniků). Tabulka 11 shrnuje průměrné hodnoty výskytu jednotlivých kultur a výsledky Shapiro-Wilkových testů normality (SWT), konkrétně p-hodnoty (normalita dat vyznačena tučně). Uvedené výsledky kopírují celkové zastoupení i pořadí jednotlivých typů kultur, které bylo zjištěno na původním (celém) vzorku (pořadí typů kultur HIE > ROD > TRH > INO).

Tabulka 11 - Typy kultur podle velikosti podniků (n = 56)

Typ kultury	Podniky do 50 zaměstnanců			Podniky od 50 do 250 zaměstnanců			Podniky nad 250 zaměstnanců		
	Průměr	Medián	p-SWT	Průměr	Medián	p-SWT	Průměr	Medián	p-SWT
Inovativní kultura	28,41	22,50	0,1699	40,26	36,67	0,0460	39,93	41,68	0,0161
Tržní kultura	32,95	25,00	0,1081	43,90	46,67	0,5887	47,46	51,67	0,1726
Hierarchická kultura	48,48	37,49	0,0294	53,79	52,93	0,5456	58,15	63,33	0,1595
Klanová kultura	41,74	25,82	0,1619	47,04	44,59	0,4402	48,41	45,83	0,0336

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k tomu, že v některých případech není normalita splněna (p-SWT), byly použity Kruskal-Wallisovi testy pro porovnání více nezávislých vzorků. Testovány byly hypotézy, že průměrné hodnocení úrovní pro podniky do 50 zaměstnanců, podniky od 50 do 250 zaměstnanců a podniky nad 250 zaměstnanců se neliší oproti opačné hypotéze. Ve všech případech nebylo možné hypotézu na hladině 5 % významnosti zamítnout, to znamená, že se typy kultur v kategoriích dle velikosti podniků statisticky významně neliší. Z výsledků lze odvodit, že získané pořadí typů kultur je platné i při rozlišení dle velikosti podniků.

Typy kultur podle odvětví

Sledovaná odvětví (A-N) můžeme shrnout pod tři velké skupiny: zpracovatelský průmysl (četnost 20), stavebnictví (četnost 8), služby (energetika, velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování, informační a komunikační činnosti, peněžnictví a pojišťovnictví, činnosti v oblasti nemovitostí, profesní, vědecké a technické činnosti, administrativní a podpůrné činnosti; četnost 17). Tabulka 12 shrnuje průměrné hodnoty výskytu jednotlivých kultur a p-hodnoty Shapiro-Wilkových testů normality (SWT). Tučně jsou opět vyznačeny hodnoty, které na 5 % hladině významnosti charakterizují normální normované rozdělení (p-SWT).

Tabulka 12 - Typy kultur podle odvětví (n = 45)

Typ kultury	Zpracovatelský průmysl			Stavebnictví			Služby		
	Průměr	Medián	p-SWT	Průměr	Medián	p-SWT	Průměr	Medián	p-SWT
Inovativní kultura	33,97	31,65	0,0630	33,54	33,34	0,6072	37,74	34,16	0,2728
Tržní kultura	37,11	40,00	0,4183	41,04	40,84	0,9842	44,41	40,84	0,8340
Hierarchická kultura	49,41	50,82	0,9382	41,87	34,17	0,0336	62,60	70,00	0,0643
Klanová kultura	42,45	25,84	0,0451	35,73	35,41	0,8424	47,40	44,17	0,1499

Zdroj: vlastní výzkum

Protože i pro případ odvětví není v některých případech normalita splněna, byly použity Kruskal-Wallisovi testy. Testovány byly hypotézy, že průměrné hodnocení typů kultury pro podniky zpracovatelského průmyslu, podniky ze stavebnictví a podniky z oblasti služeb se neliší proti opačné hypotéze. U hierarchických kultur byl identifikován statisticky významný rozdíl mezi odvětvím stavebnictví a služeb (p-hodnota 0,0262), to znamená, že v tomto případě lze zamítnout hypotézu o shodě typů kultur dle odvětví. V ostatních případech kromě situace hierarchických kultur nebylo možné hypotézu o shodě typů kultur dle odvětví zamítnout. Převažuje tedy závěr, že typy kultur se při rozlišení odvětví neliší.

Z výsledků je však patrné, že ve stavebnictví se na druhém místě, co se týče zastoupení kultur, umístila tržní kultura (u všech ostatních odvětví i v případě původního vzorku to byla klanová kultura). Toto zjištění vychází z charakteru odvětví, které je více zaměřeno na obchod. Ve stavebnictví jsou tedy důležité také prvky tržní kultury (pořadí typů kultur HIE > TRH > KLN > INO). Studentovým t-testem (vzhledem k normalitě vzorků) bylo ověřováno na 5 % hladině významnosti, zda se liší průměry mezi odvětvím stavebnictví a původním vzorkem. Výsledkem při shodných rozptylech (p-hodnota = 0,8156) je p-hodnota studentova testu 0,8254, která naznačuje, že se hodnocení tržní kultury na vzorku stavebnictví a původním vzorkem neliší. Podobný výsledek byl dosažen i v případě klanové kultury ve stavebnictví (p-hodnota t-testu je 0,4076). To znamená, že se odlišnost hodnocení těchto typů nepodařilo statisticky prokázat.

Dimenze podnikových kultur

Z jednotlivých tvrzení uvedených v dotazníku, byla získána průměrná hodnocení šesti dimenzí podnikové kultury (hlavní rysy, vedení, řídicí styly, strategická orientace, soudržnost, kritéria úspěchu). Tato tvrzení byla koncipována tak, aby se respondent mohl rozhodnout, zda charakteristika jeho organizace odpovídá tvrzení o dimenzi vztahující se k typu kultury. Výsledky shrnuje tabulka 13 a obrázek 23, viz dále). Procentní hodnocení tedy vyjadřuje, nakolik v dané oblasti převažuje určitý typ kultury. Tučně jsou v tabulce vyznačeny hodnoty, které mají hodnocení okolo nebo vyšší než 50 %.

Tabulka 13 - Dimenze podnikových kultur (průměry, n = 59)

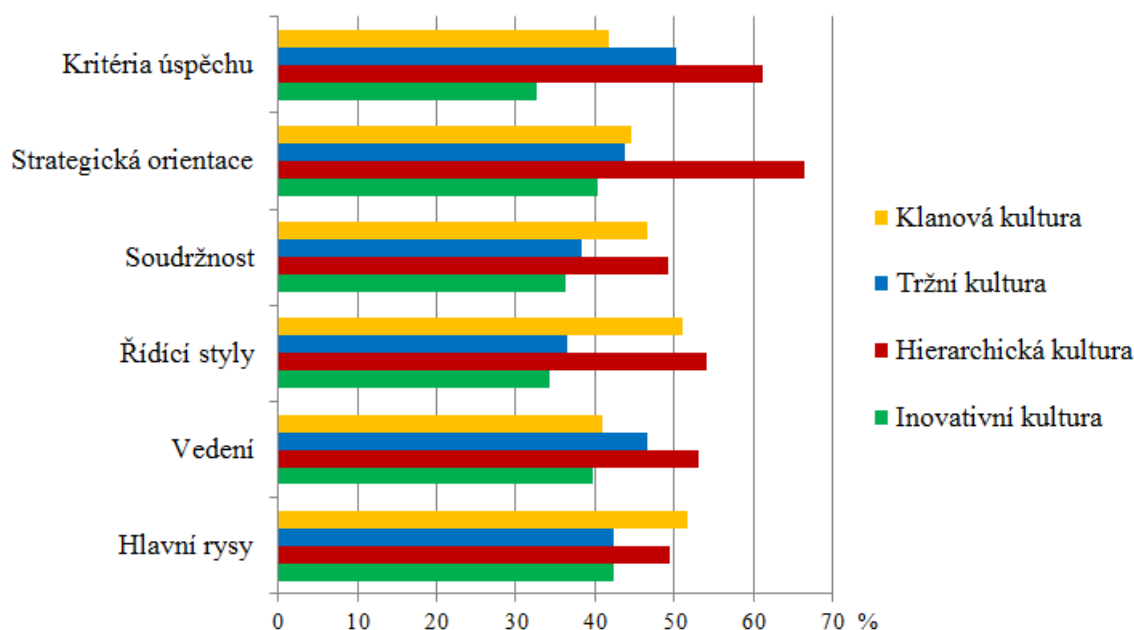
Typ kultury	Hlavní rysy	Vedení	Řídicí styly	Soudržnost	Strategická orientace	Kritéria úspěchu
Inovativní kultura	42,5	39,7	34,2	36,3	40,3	32,6
Tržní kultura	42,4	46,8	36,5	38,4	43,8	50,3
Hierarchická kultura	49,4	53,2	54,1	49,2	66,5	61,2
Klanová kultura	51,7	40,9	51,2	46,6	44,5	41,8

Zdroj: vlastní výzkum

Dominantní rysy organizace. Tato dimenze vypovídá o celkové charakteristice podnikové kultury, tj. atmosféra v podniku, sociální prostředí a také to, co považují lidé za důležité. Z výsledků šetření vyplývá, že lze jejich kultury označit za klanové (průměr = 51,7), nebo hierarchické (průměr = 49,4). To znamená převahu klanových kultur založených na osobních vztazích, kde lidé osobně sdílejí s ostatními svůj

soukromý život. V podniku se neřeší pouze pracovní úkoly a problémy. Převažuje-li spíše hierarchický typ, pak jsou tyto organizace zaměřeny na dodržování organizačních předpisů. Důležitou roli tedy hraje regulace a formálnost postupů. Práce je formalizována strukturována (stejně tak i pracovní místa). Obě tyto kultury vypovídají o interním zaměření kultur.

Obrázek 23 - Dimenze podnikových kultur



Zdroj: vlastní výzkum

Způsob vedení v organizaci. Druhou kategorií je definice vůdcovských schopností v podniku. To znamená, kdo je v podniku považován za vůdce a jaké kompetence, dovednosti a schopnosti jsou po něm vyžadovány. Jde v podstatě o představu „ideálního manažera“, vedoucího. Nejvyššího skóre dosahují charakteristiky hierarchické kultury (průměr = 53,2). Pro výkon manažerské profese jsou tedy vyžadovány zejména schopnosti zajišťující koordinaci činností. Manažer by si měl dobře poradit s pracovními problémy a úkoly, aby bylo zajištěno hladké fungování podniku. Má autoritu, díky které plní svou kontrolní funkci. Jde o typické koordinátory a organizátory. Důraz je kladen na stabilní efektivnost výstupů. Z manažerských kompetencí, které jsou podle Camerona a Quinna (2006) pro tuto kulturu klíčové, lze vyjmenovat následující: řízení enkulturace (podpora a pomoc druhým při socializaci do pracovních skupin, aby pochopili, co se od nich očekává; jaká kultura a standardy chování v organizaci platí a jak nejlépe zapadnou do pracovního kolektivu), řízení kontrolních systémů (nastavení postupů, měření a monitorovacích a kontrolních

systemů tak, aby zvyšovaly výkonnost), koordinace (schopnost zvládat činnosti zahrnující sladování a koordinaci organizačních jednotek a manažerů tak, aby měli všichni volný přístup k informacím). Podniková kultura ve sledovaných podnicích se tedy zaměřuje na stabilitu a kontrolu.

Způsob řízení zaměstnanců. Jde způsob, kterým je charakteristický dominantní manažerský styl, tj. styl řízení zaměstnanců. Jaké manažeři používají metody a techniky při řízení svých podřízených. Zde byla pro české prostředí typická kultura hierarchická (průměr = 54,1) a klanová (průměr = 51,2). Jejich zastoupení převyšuje ostatní typy o více než 20 bodů. Podniky jsou řízeny převážně s orientací na podporu pracovní jistoty zajišťovanou motivačním a odměňovacím systémem. Zaměstnanci ochotně dodržují pokyny (příkazy) svých vedoucích. Lze je označit za poslušné. V případě, že je organizace spíše klanového typu, pak je podporována týmová práce. Rozhodnutí nejsou prováděna dle hierarchických úrovní, ale prostřednictvím konsensu. Motivace zaměstnanců vychází z osobní zainteresovanosti a angažovanosti na práci a úkolu. Kultury sledovaných podniků jsou zaměřeny dovnitř, na interní prostředí, stabilitu a kontrolu.

Soudržnost organizace. Pro soudržnost (pospolitost) je v podnicích důležité, co je drží pohromadě. V tomto případě jde o abstrakci pocitu, vnímání toho, co ve skutečnosti stmeluje kolektiv a spojuje zaměstnance, aby pracovali v organizaci. Výsledky šetření naznačují, že je to opět hierarchická kultura (průměr = 49,2) a její charakteristiky. Pro organizaci a její zaměstnance jsou rozhodující formální předpisy. Důležité je dodržování pravidel hry. Podnikové kultury v převážné většině podniků jsou tedy interně zaměřené.

Prioritní strategické faktory. Kromě pracovního prostředí a způsobu manažerské práce podniková kultura také určuje strategické zaměření a cíle organizací. To znamená, co je zdůrazňováno a hraje rozhodující roli při dosažení trvalého rozvoje podniku. U podniků s méně rozvinutým strategickým řízením, může jít i o pouhou představu, vizi tohoto stavu. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že jsou to zejména charakteristiky hierarchické kultury (průměr = 66,5). Nejde ani tak o hledání nových příležitostí, mimořádného úspěchu jako spíše o snahu být dlouhodobě spolehlivým partnerem. Rozhodující je pro tyto podnikové kultury tedy stabilita a trvalost vztahů.

Kritéria úspěchu. Poslední oblastí je způsob, jakým je definována úspěšnost organizace. To souvisí s hodnotou, a tím co je v podniku oceňováno (nebo i odměňováno). Úspěch sledovaných podniků vychází z charakteristik hierarchické (průměr = 61,2) a tržní kultury (průměr = 50,3). Rozhodujícím kritériem úspěchu je tedy efektivnost a využití zdrojů. To obnáší spolehlivost (např. dodávek) a kvalitu produkce. V řízení kvality jsou charakteristické zejména nástroje na detekci chyb, měření, procesní řízení (zejména pro účely kontroly), systematické řešení problémů nebo aplikace různých nástrojů (Ischikawův graf rybí kosti, Pareto diagramy, grafy podobnosti, rozptylu, atd.). V případě výroby s nízkými náklady účinné plánování. V podnicích se silnější tržní orientací to znamená současně vítězství na trhu v boji s konkurenty. Typické je udržení a posílení tržní pozice a stabilita.

Z uvedené analýzy kulturních dimenzí je zřejmá převaha interního zaměření a stability (dimenzí hierarchické kultury). Tento výsledek potvrzuje převažující zastoupení hierarchické kultury při určení kulturních typů a vyvrací pracovní hypotézu H1, že jsou podnikové kultury převážně klanového typu. Dále budou analyzovány podnikové kultury na úrovni organizačních hodnot.

4.2.3 Organizační hodnoty

Význam organizačních hodnot byl zjišťován prostřednictvím dotazníku organizačních hodnot na jazykové škále (velmi malý až velmi velký význam organizaci). Výzkum byl zaměřen na hodnoty, které jsou všeobecně sdíleny, zastávány a dodržovány převážnou většinou osob v organizaci. Hodnoty lze podle Posnera (2010) rozdělit na individuální (osobní), profesní, organizační nebo společenské. Ačkoliv se vzájemně ovlivňují, jejich dopady se mohou významně lišit. Podobně jako individuální hodnoty, které jsou pokládány svou podstatou za žádoucí jako „vodítka“ (prostředníci) účelného jednání a rozhodování, organizační hodnoty hrají významnou roli při vedení a řízení organizací (Dobni a Ritchie et al. 2000). Každodenně skrytě vedou a usměřňují stovky rozhodnutí na všech úrovních podniku (Posner 2010).

Charakteristiku vzorku a jeho základní statistiky obsahuje příloha 6. Z relativních měr variability (kvartilová odchylka a variační koeficient) je zřejmé, že se jedná o homogenní vzorek (všechny hodnoty < 0,5). Tabulku lze využít také jako hodnotový žebříček, kde hodnoty umístěné na vrcholu jsou podniky považovány za významné, naopak níže uvedené za méně významné.

Tabulka 14 - Nejvýše umístěné organizační hodnoty (n = 59)

Organizační hodnoty	Průměr	Směrodatná odchylka	Výběrová chyba	Variační koeficient	Medián	Kvartilová odchylka	Rel. kvartilová odchylka
Výkon	5,17	1,73	0,44	0,34	5	1,25	0,25
Pečlivost	5,12	1,79	0,46	0,35	6	1,5	0,25
Poslušnost	5,08	1,52	0,39	0,3	5	1	0,2
Hospodárnost	5,02	1,74	0,44	0,35	5	1	0,2
Výsledky	5,2	1,72	0,44	0,33	6	0,75	0,13

Zdroj: vlastní výzkum

Nejvýše (tabulka 14) byly podniky hodnoceny organizační hodnoty: „výsledky“, „výkon“, „pečlivost“, „poslušnost“ a „hospodárnost“. Hodnota „výkon“ symbolizuje pro podniky schopnost naplňování cílů podnikání ve prospěch všech zaměstnanců. Má částečně strategický charakter (jde také o záměry podniku) a souvisí se zaměřením na každodenní práci (každý zaměstnanec by měl být výkonný). Stejně důležitou hodnotou jsou pro podniky také „výsledky“. Je pro ně rozhodující dosažení úspěchu v podnikání. Hodnota „poslušnost“ prakticky vyjadřuje míru, v jaké jsou zaměstnanci v podniku organizováni. Zda jim nečiní problémy podřídit se autoritě a přizpůsobovat se pravidlům. Zde je zřejmé působení vlivů hierarchické kultury a pro ČR je typický vysoký mocenský odstup²⁵ (Hofstede 2001; Nový 1993). „Pečlivost“ je hodnotou ve smyslu kvality a preciznosti. To znamená snahu o dosažení bezchybnosti a věnování pozornosti detailům. Překvapivě vysoko (zřejmě také v souvislosti s působením globální ekonomické krize) se umístila organizační hodnota „hospodárnost“, která v sobě skrývá úsporu nákladů a celkovou hospodárnost podniku. Nejvýše zastoupené organizační hodnoty se vztahují převážně k hierarchické a tržní kultuře.

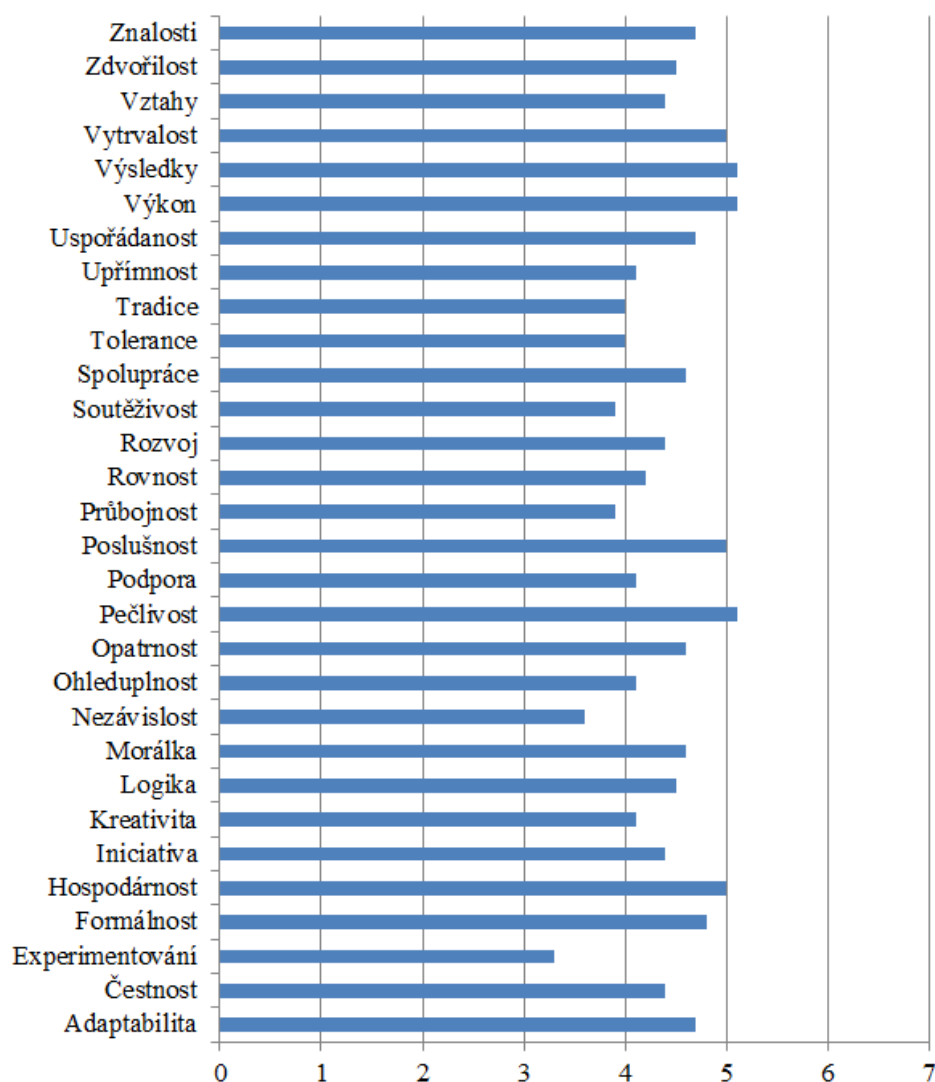
Tabulka 15 - Nejméně hodnocené organizační hodnoty (n = 59)

Organizační hodnoty	Průměr	Směrodatná odchylka	Výběrová chyba	Variační koeficient	Medián	Kvartilová odchylka	Rel. kvartilová odchylka
Tradice	4,08	1,94	0,5	0,48	4	1	0,25
Soutěživost	3,98	1,83	0,47	0,46	4	1,5	0,38
Průbojnost	3,97	1,58	0,4	0,4	4	1	0,25
Nezávislost	3,71	1,8	0,46	0,49	4	1,5	0,38
Experimentování	3,37	1,72	0,44	0,50	3	1,5	0,5

Zdroj: vlastní výzkum

²⁵ Index mocenského odstupu je v literatuře označován zkratkou PDI

Obrázek 24 - Organizační hodnoty



Zdroj: vlastní výzkum

Nejméně jsou naopak hodnoceny organizační hodnoty (tabulka 15, viz výše): „experimentování“, „nezávislost“, „průbojnost“, „soutěživost“ a „tradice“. Nejméně hodnocenou organizační hodnotou je „experimentování“. Podniky nejsou zvyklé improvizovat a nemají sklon k riskování při řešení problémů. Spíše jsou využívány prověřené a osvědčené postupy, které zaručují sice pomalejší, ale dlouhodobější růst. S tím souvisí také hodnocení „nezávislosti“ zaměstnanců pro svobodné a samostatné jednání. Zásadní kroky jsou spíše realizovány prostřednictvím hierarchie. Tím je také omezena „průbojnost“ a ctižádost některých zaměstnanců. Méně jsou delegovány kompetence a není podporována iniciativa prosazující individuální cíle. V podnicích není příliš rozvinuta „soutěživost“ ve smyslu snahy o poražení konkurenta a dosažení prvních pozic. Spíše je obvyklejší spolupráce a kooperace podniků. Překvapivě nízko se

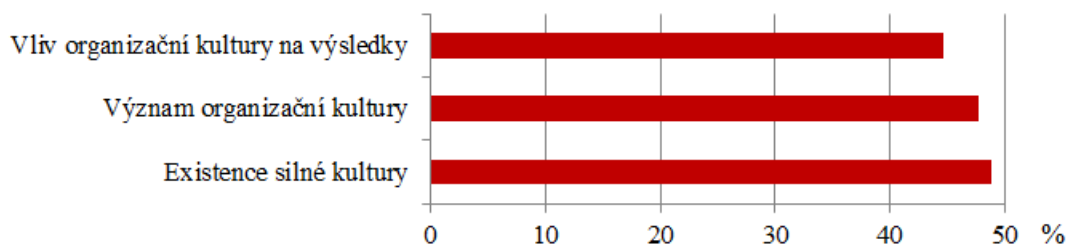
umístila organizační hodnota „tradice“, která obhajuje konvenční oslavy a různé ceremoniály typické zejména pro kultury klanových typů. Převážná většina nízko hodnocených organizačních hodnot je odrazem inovativní a tržní kultury (výjimkou je „tradice“).

Shrneme-li výsledky, pak bylo zjištěno, že nejvýše se v žebříčku umístili organizační hodnoty vztahující se převážně k hierarchické a tržní kultuře (částečně potvrzeny předchozí závěry), nejnižší pak hodnoty inovativní a tržní kultury. Uprostřed žebříčku najdeme převážně organizační hodnoty vztahující se ke klanové kultuře.

4.2.4 Role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů

Základem pro hodnocení role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů bylo posouzení, jakou roli hraje personální útvar při jejím řízení a utváření, dále pak vztah podnikové kultury k personálním činnostem podniku. Nejprve si však shrneme základní výsledky dotazníkového šetření týkající se významu kultury, nakolik ji podniky považují za silnou, zda ji vůbec považují za důležitou, a to i ve vztahu k výsledkům podniku. Výsledky dotazníkového šetření zachycuje obrázek 25 (viz níže).

Obrázek 25 - Význam podnikové kultury a její síla



Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků tohoto šetření vyplývá, že za silnou (tj. všeobecně rozšířenou prostřednictvím hodnotového systému, etického kodexu, norem chování, používání symbolů atd., tak aby ovlivňovala chování a jednání zaměstnanců) je považována podniková kultura zhruba z 48,73 % (průměr = 48,73 se směrodatnou odchylkou = 34,1 a výběrovou chybou = 8,7). Z hlediska její důležitosti je situace obdobná, ani zde není převažující trend, že by byl podnikové kultuře přikládán na pracovišti velký význam (průměr = 47,71 se směrodatnou odchylkou = 34,66 a výběrovou chybou = 8,8). Z dosaženého skóre tedy vyplývá, že její význam či síla je významná dle vnímání pouze z 50 %. Protože tato situace mohla být způsobena velikostí podniků v celkovém vzorku,

byla testována hypotéza, zda se průměrné hodnocení významu kultury neliší dle kategorií velikosti podniků (do 50 zaměstnanců = 11 podniků, 50-250 = 22 podniků, více než 250 zaměstnanců = 23 podniků), proti opačné hypotéze. Vzhledem k tomu, že v jednom případě nebyla splněna normalita vzorku, byly použity Kruskal-Wallisovi testy pro porovnání více nezávislých vzorků na 5 % hladině významnosti. Z výsledků je patrná p-hodnota 0,2481, což znamená, že se nepodařilo prokázat hypotézu, že se liší pohled manažerů na podnikovou kulturu dle velikosti podniků.²⁶

Co se týká významu podnikové kultury ve vztahu k výsledkům a plnění cílům v podniku (tj. výkonnosti) byl její význam subjektivně vnímán jako pozitivní s průměrným hodnocením 44,46 (směrodatná odchylka 33,5; výběrová chyba 8,6). Hodnoty, klima, atmosféra, normy chování a další prvky kultury tedy není obvyklé v podnicích považovat za rozhodující faktory, které by ovlivňovaly výkonnost podniků. V této souvislosti je důležité poznamenat, že nebylo cílem tohoto výzkumu zkoumat závislost podnikové kultury a výkonnosti podniku (ta se obvykle provádí společně se zjišťováním výsledků organizace a získaná data jsou pak podrobena důkladné analýze), šlo pouze o zachycení vnímání jejího významu vůči této oblasti ve sledovaných podnicích. V tomto směru by bylo zajímavé dalším výzkumem zjistit, zda se podnikovou kulturou podniky zabývají (resp. zda mají určitou povědomost o tom, jakými nástroji ji řídit, změnit či pouze ovlivňovat).

Pokud bychom zjišťovali závislost mezi typem kultury a silou kultury, tak nejsilnější závislost 0,68 (Pearsonův korelační koeficient na hladině významnosti 0,01) vykazovala klanová kultura. Ta měla také nejvyšší korelační koeficient u významu podnikové kultury (0,70) a vlivu podnikové kultury na výsledky (0,80). Druhou v pořadí pak byla inovativní kultura (vztah k síle a významu kultury 0,52 a vliv na výsledky 0,62). Slabší závislost (přesto statisticky významnou na 1 % hladině) měla kultura hierarchická. Nejméně korelovala kultura tržní (zde byly výsledky na 1 % hladině významnosti průkazné pouze u vlivu na výsledky, Pearsonův korelační koeficient = 0,44). To znamená, že nejsilnější podnikové kultury byly klanového typu. Tento typ kultur byl pak nejvíce ztotožňován s vlivem podnikové kultury na výsledky.

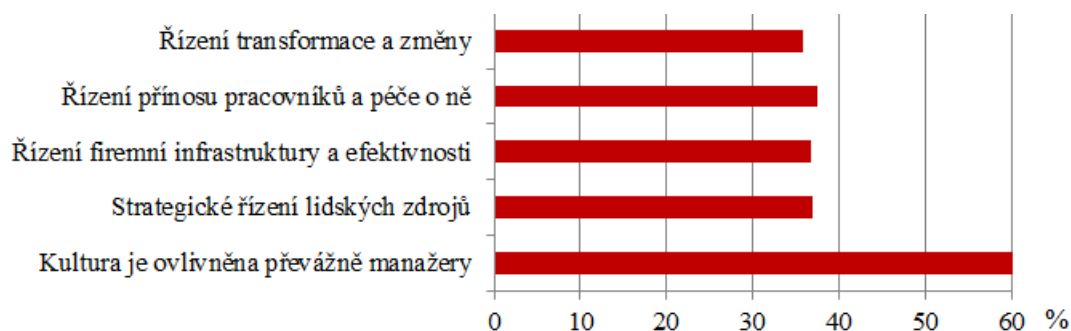
²⁶ Pro kontrolu byla hypotéza testována na vzorku transformovaném na normované normální rozdělení studentovým t-testem se shodným výsledkem.

Podniková kultura a personální útvar

Dále byl analyzován význam personálního útvaru při ovlivňování podnikové kultury. Výzkumná otázka (O2) se týkala skutečnosti, zda na podnikovou kulturu mají vliv převážně manažeři a vedoucí pracovníci nebo spíše personalisté a personální útvar. Ukazuje se, že podniková kultura je především doménou manažerů a vedoucích pracovníků (průměr = 74,32; směrodatná odchylka = 24,7; výběrová chyba = 6,3), to znamená, že u nás není příliš obvyklé, aby se personální útvary zabývaly podnikovou kulturou (potvrzena pracovní hypotéza H2). Protože tato situace může souviset s velikostí podniku, byla ověřována hypotéza, zda se průměrné hodnocení neliší dle kategorií velikosti podniků (do 50 zaměstnanců = 11 podniků, 50-250 = 22 podniků, více než 250 zaměstnanců = 23 podniků), proti opačné hypotéze.

Vzhledem k tomu, že v jednom případě nebyla splněna normalita vzorku, byly použity Kruskal-Wallisovi testy pro porovnání více nezávislých vzorků na 5 % hladině významnosti. Z výsledků je patrná hodnota testového kritéria 2,7879 a p-hodnota 0,2481, což znamená, že se nepodařilo prokázat hypotézu, že se liší vliv manažerů na podnikovou kulturu dle velikosti podniků.²⁶ Závěr o tom, že se na utváření podnikové kultury převážně je tedy platný bez ohledu na velikost podniku. Co se týče závislosti mezi typem kultury a vlivem manažerů na podnikovou kulturu měla nejvyšší míru korelace (Pearsonův korelační koeficient na hladině významnosti 0,01) hierarchická kultura (0,45). To potvrzuje větší vliv manažerů a vedoucích pracovníků v hierarchických kulturách vzhledem k autokratičtějším stylům řízení.

Obrázek 26 - Podniková kultura a personální útvar (n = 59)



Zdroj: vlastní výzkum

Další výzkumná otázka (O3) se vztahovala k přínosům práce personálních útvarů, zda naplňují smíšené role v oblasti řízení lidských zdrojů ve smyslu Ulrichovy teorie. Ulrich (2009) rozlišuje čtyři smíšené role personálních útvarů (dále jen „role“), které

vytvářejí hodnotu tak, aby personalisté byly skutečnými partnery v podnikání. Jedná se o strategické řízení lidských zdrojů, řízení firemní infrastruktury a efektivnosti, řízení přínosu pracovníků a péče o ně, řízení transformace a změny.

Z výsledků dotazníkového šetření (obrázek 26, viz výše) je patrné, že u všech moderních rolí personálních útvarů bylo zjištěno nízké hodnocení (tabulka 16). To znamená, že smíšené role personálních útvarů ve smyslu Ulrichovy teorie tedy nejsou v České republice příliš rozšířeny (potvrzena pracovní hypotéza H3).

Vzhledem k tomu, že role personálních útvarů kromě jiných faktorů do určité míry závisí na velikosti podniků (Urbano a Yordanova 2008), byla testována hypotéza o shodě hodnocení těchto rolí v různě velkých podnicích (do 50 zaměstnanců = 11 podniků, 50-250 = 22 podniků, více než 250 zaměstnanců = 23 podniků). K testování hypotéz byly použity Kruskal-Wallisovi testy (K-W) pro porovnání více nezávislých vzorků na 5 % hladině významnosti. Vzhledem k normalitě dat (viz tabulka 16, tučně hodnoty ve sloupci p-SWT) ve vzorcích podniků do 50 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců, byl vztah těchto dvou vzorků ještě ověřován studentovým t-testem.

Tabulka 16 - Role personálního útvaru (průměry, SWT, n = 56)

	Podniky do 50 zaměstnanců			Podniky od 50 do 250 zaměstnanců			Podniky nad 250 zaměstnanců		
	Průměr	Medián	p-SWT	Průměr	Medián	p-SWT	Průměr	Medián	p-SWT
Strategické ŘLZ	35,00	25,00	0,1042	26,14	17,50	0,0004	48,04	55,00	0,1920
Firemní infrastruktura	39,09	35,00	0,2756	33,18	22,50	0,0054	38,91	40,00	0,6438
Přínos pracovníků	28,64	20,00	0,1708	35,45	20,00	0,0060	46,52	50,00	0,2433
Řízení změn	27,27	25,00	0,0755	30,00	17,50	0,0066	43,91	40,00	0,5168

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků vyplývá, že u role strategického řízení lidských zdrojů, která byla charakterizována prostřednictvím účasti personálního útvaru na procesu definování a tvorby strategie a plánovací činnosti za účelem vytvoření souladu mezi podnikovou a personální strategií, byl na 5 % hladině významnosti zjištěn rozdíl (hodnota K-W testu $p = 0,0422$), a to konkrétně mezi kategorií 50-250 a nad 250 zaměstnanců (hodnota K-W testu $p = 0,0407$). To znamená, že rozdíl mezi oběma kategoriemi je statisticky významný.

Pokud jde o roli řízení firemní infrastruktury a efektivnosti, jejímž přínosem je zabezpečování administrativních a organizačních procesů (výroby, obchodu, prodeje) a zlepšování činností a operací v oblasti personální práce za účelem zvýšení efektivnosti organizace, nebyly zjištěny žádné rozdíly na 5 % hladině významnosti (hodnota K-W

testu $p = 0,6741$) mezi kategoriemi. Tento výsledek byl víceméně očekáván, protože v provádění základních administrativních personálních činností panuje mezi podniky asi největší shoda (s ohledem k jejich velikosti).

Z hlediska role personálního útvaru zaměřené na řešení a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců prostřednictvím péče, naslouchání a reagování na jejich problémy za účelem zvyšování jejich oddanosti s angažovaností (hodnota K-W testu $p = 0,1665$), nebyly nalezeny statisticky významné rozdíly na 5 % hladině významnosti mezi podniky různých kategorií dle jejich velikosti (počtu zaměstnanců). Podobně nebyly zjištěny rozdíly ani v případě zabezpečování obnovy, řízení změny nebo transformace organizace s cílem udržení konkurenceschopnosti a připravenosti organizace na budoucí problémy (hodnota K-W testu $p = 0,1392$).

Z uvedených testů vyplývá, že rozdíl v hodnocení smíšených rolí personálních útvarů ve smyslu Ulrichovy teorie vzhledem k velikosti podniku byl zjištěn pouze u strategického řízení lidských zdrojů. V ostatních případech nebyly nalezeny rozdíly.

Podniková kultura a její vztah k řízení lidských zdrojů

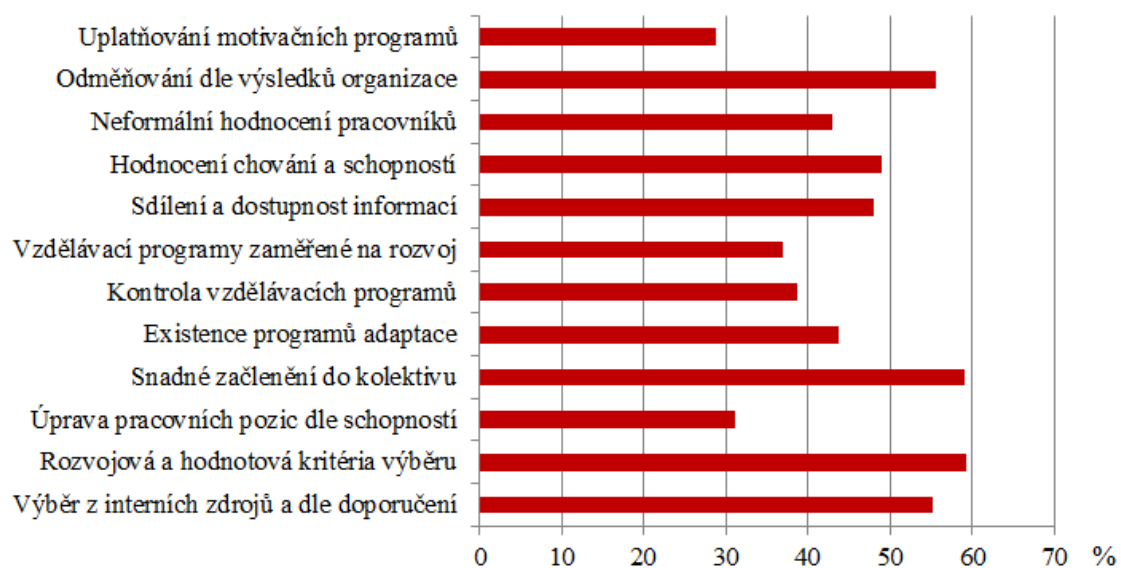
Podniková kultura ovlivňuje řízení lidských zdrojů a konkrétní podobu personálních činností v podniku. Současně působí jako katalyzátor (prostředník) implementace politiky řízení lidských zdrojů. V obou případech jsou personální činnosti jedním z klíčových prvků. V rámci výzkumné otázky 4 byl zjišťován vztah řízení lidských zdrojů k typům podnikových kultur. V dotazníkovém šetření byly sledovány tři hlavní oblasti řízení lidských zdrojů: oblast nábor, výběru a přijímání zaměstnanců, oblast adaptace, vzdělávání a rozvoje a oblast hodnocení, odměňování a motivace. Analyzovány byly převažující tendence v podnicích (přestože je nutné podotknout, že situace se velice liší podnik od podniku). Výsledky zachycuje obrázek 27 (viz dále).

Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců. Z hodnocení podniků je zřejmé, že podniky mírně preferují (průměr = 55,17) výběr zaměstnanců z vlastních zdrojů a na doporučení zaměstnanců podniku. Záleží tedy spíše na konkrétní situaci, využívány jsou jak externí, tak interní zdroje. Přitom rozvojová a hodnotová kritéria (jako např. osobnostní charakteristiky, hodnoty, postoje, chování) výběru jsou kromě základní způsobilosti k práci důležitá (průměr = 59,23). Podle Scheina (1969) problém náboru a rozmístování může být řešen dvěma způsoby. Zatímco výběrový přístup znamená v podstatě hledání vhodné osoby pro danou práci, přístup zaměřený na úpravu práce

(přístup inženýrsko-psychologický) je v podstatě založen na předpokladu, že práce bude od samého počátku upravována s přihlédnutím k možnostem a omezením pracovníka. Podle výsledků druhý jmenovaný přístup není obvyklý, tj. přizpůsobovat pracovní pozici a práci na míru schopnostem, dovednostem a zkušenostem nově přijatých zaměstnanců (průměr = 31,18). Ve sledovaných podnicích převažoval názor, že se zaměstnanci obvykle velmi rychle začleňují do pracovního kolektivu (průměr = 58,9).

Adaptace, vzdělávání a rozvoj. Na otázku, zda v podnicích existují speciální programy adaptace pro nové zaměstnance (např. manuály, pohovory, stáže) včetně existence mentorů, kteří zaměstnance určitý čas seznamují s jejich prací a pracovním prostředím, se odpovědi přiklonili spíše k záporné variantě (průměr této otázky 43,8). Oblast vzdělávání byla hodnocena také převážně negativně. Vzdělávací programy nemají jasně definované a reálné cíle, jejichž dosahování je kontrolováno a monitorováno přezkoušením (průměr = 38,56, že tyto charakteristiky vzdělávací programy mají, tedy 61,44, že je nemají). Převažují odborná školení. Vzdělávání zahrnující programy rozvoje, výcviku komunikace, chování a jednání vyplývající z požadavků na budoucí rozvoj spíše není uskutečňováno (průměr = 36,84). Sdílení a výměna informací v podnicích se pohybuje kolem středu (průměr = 48,00).

Obrázek 27 - Hodnocení charakteristik řízení lidských zdrojů (n = 59)



Zdroj: vlastní výzkum

Hodnocení, odměňování a motivace. Z hlediska kritérií, podle kterých jsou zaměstnanci odměňováni, jsou z 50 % (průměr = 48,98) využívána kritéria zaměřená na chování, schopnosti a osobnostní kvality a kompetence zaměstnanců. Neformální hodnocení (např. rozhovory se zaměstnanci atd.) není zřejmě převažujícím typem (průměr = 42,97). Odměňování v podniku je více orientováno na výsledky celé organizace než na výkon skupiny či jednotlivce pouze s průměrem 55,51. Překvapivá byla odpověď na poslední otázku týkající se motivačních programů. V podnicích rozsáhle motivační programy převážně neexistují (průměr = 28,81).

Dále byla zjišťována závislost mezi typem kultury a vybranými charakteristikami řízení lidských zdrojů. Korelace byly zjišťovány na hladině významnosti 1 % prostřednictvím Pearsonova korelačního koeficientu. Tabulka 17 obsahuje výsledky, přičemž tučně jsou vyznačeny ty koeficienty, které v některém z typů převažují. U odměňování dle výsledků organizace nebyla zjištěna žádná statisticky významná závislost vůči typům kultur na hladině významnosti 1 % ani 5 %.

Tabulka 17 - Závislost řízení lidských zdrojů na typech kultury (n = 59)

Charakteristiky řízení lidských zdrojů	Inovativní kultura	Tržní kultura	Hierarchická kultura	Klanová kultura
Výběr z interních zdrojů a dle doporučení		0,37	0,36	
Rozvojová a hodnotová kritéria výběru	0,49	0,39		0,66
Úprava pracovních pozic dle schopností	0,53	0,36		0,59
Snadné začlenění do kolektivu	0,58	0,50	0,36	0,66
Existence programů adaptace	0,64	0,55	0,46	0,62
Kontrola vzdělávacích programů	0,66	0,46	0,48	0,65
Vzdělávací program zaměřené na rozvoj	0,54	0,46	0,45	0,58
Sdílení a dostupnost informací	0,47	0,39	0,41	0,50
Hodnocení chování a schopností	0,55	0,42	0,37	0,75
Neformální hodnocení pracovníků	0,35	0,42		0,37
Odměňování dle výsledků organizace				
Uplatňování motivačních programů	0,54	0,41		0,64

Zdroj: vlastní výzkum

Celkově lze říci, že většina sledovaných charakteristik řízení lidských zdrojů koreluje nejvíce s typem klanové kultury (potvrzena pracovní hypotéza H4). Důvodem může být fakt, že právě řízení lidských zdrojů a rozvoj schopností zaměstnanců je klíčovou oblastí a silnou stránkou právě klanových kultur. Důkazem tohoto tvrzení je vysoké skóre u oblasti rozvojová a hodnotová kritéria výběru nových zaměstnanců (0,66), existence vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj (0,58) a hodnocení chování

a schopností pracovníků (0,75). Všechny tyto charakteristiky řízení lidských zdrojů jsou svým zaměřením orientovány na tvorbu a upevnování podnikové kultury prostřednictvím podpory specifických vzorců chování a snahu o propagaci (učení se) správných hodnot. Kromě těchto s klanovou kulturou vysoce korelují i ostatní charakteristiky. Opět typické je zejména uplatňování motivačních programů (0,64) nebo úprava pracovních pozic dle schopností zaměstnanců. Vysoká závislost je v oblasti vzdělávání (0,65) a u existence nejrůznějších programů adaptace (0,62). Byla zjištěna také silná závislost mezi klanovou kulturou a začleněním do kolektivu (0,66).

Pokud jde o závislost charakteristik řízení lidských zdrojů na tržní kultuře, je zřejmé, že převažuje nábor z externích zdrojů (0,37) a neformální hodnocení pracovníků (0,42). Přestože nebyly u tohoto typu nalezeny výrazně vysoké hodnoty závislosti, všechny jsou statisticky významné na hladině 0,01. Lze také konstatovat, že s tímto typem kultury koreluje nejvíce charakteristik. S inovativní kulturou nejvíce korelují programy adaptace (0,64) a kontrola vzdělávacích programů (0,66), tedy vzdělávání obecně. Lze to vysvětlit komplikovanější strukturou a prostředím těchto podniků (v praxi může jít o inovačně zaměřené podniky orientované na vědu a výzkum). Vysoce závislé je zde také sdílení a dostupnost informací (0,47). I zde je typičtější spíše úprava pracovních pozic podle schopností pracovníků (0,63). V poslední řadě byly zjišťovány závislosti ve vztahu k hierarchické kultuře, které byly vůči ostatním obecně slabší. Významná může být také závislost se vzdělávacími programy (0,48 nebo 0,45) nebo např. existence programů adaptace (0,46).

Význam standardu Investors in People (IIP)

Investors in People je jediný mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet zaměstnance a napomáhá růstu jejich efektivity a konkurenceschopnosti. Standard Investors in People současně vede k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know-how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury podniku (Czech Invest 2007). Pomáhá nastavit určitou úroveň „dobré praxe“, která vede ke zlepšení výsledků dané organizace a pomáhá získat a udržet si motivované, vysoce výkonné zaměstnance.

Standard je podle Czech Investu (2007) zaměřen pozitivně a směrem k průběžnému rozvoji a zlepšování, tedy nehledá nedokonalosti a společnosti směřující k certifikaci „neznámkuje“ a zároveň striktně nepředepisuje postupy, jak splnění jednotlivých kritérií

či standardů dosáhnout. Je tedy tvořen pro každé podnik individuálně, na základě poznatků a doporučení kvalifikovaných konzultantů, takže svůj vlastní systém rozvoje lidských zdrojů oceněný standardem Investors in People může mít každý podnik „ušitý na míru“. Standard přímo nepředepisuje žádnou povinnou dokumentaci a zavedení standardu se prokazuje rozhovorem s reprezentativním vzorkem zaměstnanců (Czech Invest 2007). Podniky, které certifikaci získaly, vykazují vyšší hodnocení (a úroveň) procesu řízení lidských zdrojů.

Výzkumná otázka 5 se týkala zjištění, zda standard Investors in People skutečně pozitivně ovlivňuje řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že část výzkumného vzorku byla zaměřena právě na podniky s tímto standardem, bylo možné využít získaná data k této analýze. Původní vzorek byl rozdělen na dvě skupiny (se standardem Investors in People = 11 podniků, bez standardu = 48 podniků). Vliv standardu Investors in People na řízení lidských zdrojů v podnicích shrnuje tabulka 18. Testovány byly nulové hypotézy proti opačným pravostranným hypotézám, že medián skupiny se standardem Investors in People je větší než medián bez standardu. Využito bylo vzhledem k nenormalitě dat jednoho ze souborů (konkrétně skupiny bez Investors in People) Mann-Whitneyův U-test pro nezávislé výběry na 5 % hladině významnosti.

Téměř u všech rysů řízení lidských zdrojů byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi podniky se standardem Investors in People a bez standardu (potvrzena pracovní hypotéza 5). Rozdíly byly zjištěny jak v případě silnějších kultur, jejich významu či vlivu na výsledky organizace, tak u všech smíšených rolí personálních útvarů jak je definoval Ulrich (2009). Významný rozdíl je také patrný v charakteristikách personálních činností, které vykazují výrazně vyšší hodnocení, a lze předpokládat, že jsou prováděny s vyšší mírou profesionality.

Rozdíl nebyl zjištěn (tučně vyznačené hodnoty tabulka 18) pouze u způsobu ovlivňování podnikové kultury. Zde bylo očekáváno, že u podniků se standardem Investors in People bude hrát vyšší roli personální útvar. Není proto překvapením, že hypotéza o shodě průměrných hodnot nebyla zamítnuta. Podobně dopadlo tvrzení o způsobu získávání zaměstnanců, které je neutrální (u podniků nerozhoduje úroveň řízení lidských zdrojů o tom, zda budou preferovat interní nebo externí zdroje). Třetí oblastí je způsob odměňování, kde hodnoty se standardem Investors in People prakticky odpovídají hodnotám bez standardu.

Tabulka 18 - Charakteristiky řízení lidských zdrojů v podnicích se standardem Investors in People

Rysy řízení lidských zdrojů a kultury	Bez IIP		IIP		M-W U test
	průměr	medián	průměr	medián	
Existence silné kultury	43,96	42,50	69,55	70,00	0,0136
Význam organizační kultury	43,33	35,00	66,82	80,00	0,0272
Vliv organizační kultury na výsledky	39,69	27,50	65,91	70,00	0,0122
Kultura je ovlivněna převážně manažery	75,21	85,00	70,45	60,00	0,1905
Strategické řízení lidských zdrojů	31,35	25,00	61,82	60,00	0,0031
Řízení firemní infrastruktury a efektivnosti	30,94	22,50	62,27	60,00	0,0006
Řízení přínosu pracovníků a péče o ně	29,79	20,00	70,91	60,00	0,0001
Řízení transformace a změny	30,00	25,00	61,36	70,00	0,0016
Výběr z interních zdrojů a dle doporučení	54,27	60,00	59,09	70,00	0,3757
Rozvojová a hodnotová kritéria výběru	55,63	65,00	75,00	80,00	0,0312
Úprava pracovních pozic dle schopností	27,19	17,50	48,64	50,00	0,0062
Snadné začlenění do kolektivu	54,58	60,00	77,73	80,00	0,0018
Existence programů adaptace	36,25	27,50	76,82	80,00	0,0004
Kontrola vzdělávacích programů	32,29	20,00	65,91	75,00	0,0014
Vzdělávací programy zaměřené na rozvoj	26,98	17,50	80,00	90,00	0,0001
Sdílení a dostupnost informací	42,19	35,00	73,64	80,00	0,0043
Hodnocení chování a schopností	42,71	40,00	76,36	90,00	0,0012
Neformální hodnocení pracovníků	38,65	25,00	61,82	60,00	0,0214
Odměňování dle výsledků organizace	55,10	60,00	57,27	60,00	0,4962
Uplatňování motivačních programů	20,21	10,00	66,36	80,00	0,0001

Zdroj: vlastní výzkum

Z pohledu zastoupení jednotlivých typů kultur je u podniků s Investors in People nejvýše umístěna s 28 % klanová kultura (průměr = 66,89), pak hierarchická s 24,9 % (průměr = 59,32), dále tržní s 24,3 % (průměr = 57,81) a nakonec inovativní kultura s 22,7 % (průměr = 54,09), blíže viz tabulka 19. Pořadí typů kultur je tedy: KLN > HIE > TRH > INO.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že průměrné hodnoty u typů kultur v podnicích se standardem Investors in People (IIP) mají vyšší hodnoty (tabulka 19). Testovány byly nulové hypotézy proti opačným pravostranným hypotézám, že průměr podniků se standardem Investors in People je větší než průměr bez standardu. Využito bylo vzhledem k normalitě obou souborů (p-hodnoty SWT, viz tabulka 19) t-studentových testů pro nezávislé výběry na 5 % hladině významnosti (rozptyly byly shodné na 5 % hladině významnosti). V případě inovativní, tržní a klanové kultury bylo možné hypotézu o shodě průměrů zamítnout. To znamená, že v tomto případě, standard

Investors in People prokazatelně vykazuje vyšší hodnocení typů kultur. V těchto podnicích lze tedy vysledovat, že jsou jejich kultury více vyhraněné (a tudíž silnější). U hierarchické kultury nebyl zaznamenán statisticky významný rozdíl v průměrech obou skupin (tučně vyznačená p-hodnota viz tabulka 19; přestože je u podniků s Investors in People také vyšší).

Tabulka 19 – Význam standardu lidských zdrojů ve vztahu k typům kultury

Typ kultury	Průměr		Testy			
	bez IIP	IIP	p-hodnota SWT		t-test	
			bez IIP	IIP	T	p-hodnota
Inovativní kultura	30,96	54,09	0,0697	0,1244	3,7473	0,0002
Tržní kultura	39,60	57,81	0,1685	0,7583	2,3955	0,0095
Hierarchická kultura	55,12	59,32	0,0567	0,1961	0,6511	0,2589
Klanová kultura	41,93	66,89	0,0564	0,1515	2,9757	0,0023

Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedeného šetření a analýzy je zřejmé, že standard Investors in People podstatným způsobem ovlivňuje řízení lidských zdrojů i typy podnikové kultury a jejich sílu.

4.2.5 Shrnutí

Plošné dotazníkové šetření bylo provedeno s cílem analyzovat podnikové kultury včetně určení jejich typu, klíčových organizačních hodnot a obsahu kulturních dimenzí (dílčí cíl 1). Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že:

- **Kulturní typy.** Celkově převažují kultury s hierarchickými (30,7 %) kulturami (pracovní hypotéza H1 byla vyvrácena). Klanové (25,2 %), tržní (23,5 %) a inovativní (20,6 %) kultury jsou zastoupeny méně. To znamená pořadí kultur HIE > KLN > TRH > INO. Bylo prokázáno (K-W testy; $\alpha = 0,05$), že získané pořadí typů kultur je platné i při rozlišení dle velikosti podniků (kategorie podnik do 50, od 50-250 a nad 50 zaměstnanců). Při rozlišení typů kultur dle odvětví (zpracovatelský průmysl, stavebnictví, služby) byl identifikován u hierarchických kultur statistický významný rozdíl (K-W testy; $\alpha = 0,05$) mezi odvětvím stavebnictví a služeb. V ostatních případech se typy kultur dle odvětví neliší. V odvětví stavebnictví se pak na druhém místě po hierarchické kultuře umístila tržní kultura (pořadí typů HIE > TRH > KLN > INO). Její průměrné hodnocení se na vzorku stavebnictví vůči původnímu vzorku nicméně statisticky významně neliší (K-W testy; $\alpha = 0,05$).
- **Kulturní dimenze.** Z analýzy kulturních dimenzí byla zřejmá převaha interního zaměření (dominantní rysy organizace, způsob řízení zaměstnanců, soudržnost organizace, kritéria úspěchu) a stability (způsob vedení v organizaci, způsob řízení zaměstnanců, prioritní strategické faktory), tj. dimenzí hierarchické kultury.
- **Organizační hodnoty.** Nejvýše byly podniky hodnoceny organizační hodnoty vztahující se k hierarchické a tržní kultuře. Jedná se o hodnoty: „výsledky“, „výkon“, „pečlivost“, „poslušnost“ a „hospodárnost“. Z výsledků šetření dále vyplynulo, že uprostřed hodnotového žebříčku se umístili převážně organizační hodnoty vztahující se ke klanové kultuře. Nejméně byly naopak hodnoceny: „experimentování“, „nezávislost“, „průbojnost“, „soutěživost“ a „tradice“, které jsou převážně odrazem inovativní a tržní kultury (výjimkou byla hodnota „tradice“).

Z výsledků na úrovni organizačních praktik i organizačních hodnot tedy vyplývá, že nejvíce jsou zastoupeny hierarchické kultury. Tyto kultury jsou typické formálností a strukturovaností pracovního prostředí s důrazem na kvalitu, postupy a předpisy.

Dále bylo součástí plošného dotazníkového šetření hodnocení role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů (dílčí cíl 2). Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že:

- Role podnikové kultury, síla podnikové kultury a její vztah k efektivnosti nebyly respondenty vnímány jako významné. Z hlediska důležitosti na pracovišti bylo její hodnocení nízké. To bylo potvrzeno také při rozlišení kategorií velikosti podniků (K-W testy a t-testy; $\alpha = 0,05$). Co se týká jejího vztahu k výsledkům a plnění cílům v podniku (tj. výkonnosti) byl její význam subjektivně vnímán jako pozitivní s nízkým průměrným hodnocením pouze 44,46. Za silnou je považována podniková kultura u zhruba 48,3 %. Největší závislost mezi typem kultury a její silou měly kultury klanového typu. Tento typ kultur byl pak nejvíce ztotožňován s vlivem podnikové kultury na výsledky. Naopak nejslaběji tak byly hodnoceny kultury hierarchické a ve vztahu k síle kultury tržní.
- Podniková kultura je z 74,32 % především doménou manažerů a vedoucích pracovníků (potvrzena pracovní hypotéza H2). Hypotéza H2 byla potvrzena i při rozlišení kategorií velikosti podniků (K-W testy; $\alpha = 0,05$). Z hlediska závislosti mezi typem kultury a vlivem manažerů na podnikovou kulturu měla nejvyšší míru korelace (Pearsonův korelační koeficient na hladině významnosti 0,01) hierarchická kultura (0,45). To potvrzuje větší vliv manažerů a vedoucích pracovníků v hierarchických kulturách vzhledem k autokratičtějšímu stylu řízení.
- Smíšené role personálních útvarů ve smyslu Ulrichovy teorie nejsou zatím v podnicích v České republice příliš rozšířeny (potvrzena pracovní hypotéza H3). U všech rolí personálních útvarů bylo zjištěno nízké hodnocení. Statisticky významné rozdíly (K-W testy; $\alpha = 0,05$) nebyly nalezeny ani mezi podniky různých kategorií dle velikosti (kromě přínosu strategického řízení lidských zdrojů). Byl zjištěn významný rozdíl (K-W test; $\alpha = 0,05$) pouze u strategického řízení lidských zdrojů mezi podniky s 50-250 a nad 250 zaměstnanců.
- Většina charakteristik řízení lidských zdrojů (a personálních činností) korelovala (Pearsonův korelační koeficient; $\alpha = 0,01$) nejvíce s typem klanové kultury (pracovní hypotéza H4 potvrzena). Nejvýznamnější bylo skóre u oblasti rozvojová a hodnotová kritéria výběru nových zaměstnanců (0,66), existence vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj (0,58) a hodnocení chování a schopností pracovníků (0,75). Pokud jde o závislost charakteristik na tržní kultuře, bylo zřejmé, že převažuje nábor z externích zdrojů (0,37) a neformální hodnocení pracovníků (0,42). S inovativní

kulturou nejvíce korelovaly programy adaptace (0,64) a kontrola vzdělávacích programů (0,66), tedy vzdělávání obecně a sdílení informací (0,47). Ve vztahu k hierarchické kultuře byly hodnoty korelačních koeficientů slabší.

- Standard Investors in People pozitivně ovlivňuje řízení lidských zdrojů (pracovní hypotéza H5 potvrzena) i typy podnikové kultury, respektive jejich sílu. Rozdíly byly zjištěny jak v případě síly kultur, jejich významu i vlivu na výsledky organizace, tak u všech smíšených rolí personálních útvarů jak je definoval Ulrich (2009). Významný rozdíl (M-W U-test; $\alpha = 0,05$) byl patrný také v charakteristikách personálních činností i průměrné hodnoty typů kultur u podniků se standardem Investors in People měly výrazně vyšší hodnocení. V případě inovativní, tržní a klanové kultury bylo možné hypotézu o shodě průměrů zamítnout (t-test; $\alpha = 0,05$). U těchto typů kultur standard vykazuje vyšší hodnocení typů kultur.

Z výsledků vyplývá, že podniková kultura hraje důležitou roli v řízení lidských zdrojů v podniku. Její vliv je patrný zejména u podniků se silnou kulturou, u podniků se zavedeným standardem Investor in People a u kultur klanového typu, které jsou charakteristické zaměřením na rozvoj jedince, týmovou práci a péči o pracovníky.

4.3 Hlubkové dotazníkového šetření

Dílčím cílem disertační práce bylo navržení změny podnikové kultury na příkladu podniku z praxe (dílčí cíl 3). K naplnění tohoto cíle byla provedena důkladná analýza podnikové kultury v podniku se zavedeným certifikátem Investors in People, která vycházela z metodiky použité v rámci plošného dotazníkového šetření. Postup zahrnoval analýzu současného i preferovaného stavu podnikové kultury.

V úvodu kapitoly byl charakterizován podnik a vzorek respondentů. Dále byl určen převažující typ kultury podobně, jako je tomu v předchozí kapitole. Část orientovaná na organizační hodnoty dává do souvislosti podnikem deklarované hodnoty. Moderní koncepce fuzzy přístupu pak bylo využito k určení typu kultury na úrovni hodnot. V poslední části byla zjišťována role podnikové kultury v podniku, vnímání rolí personálních útvarů a úroveň vybraných charakteristik a činností řízení lidských zdrojů. Výsledky byly vztaženy ke stavu zjištěnému z interních materiálů, rozhovorů, podnikového časopisu a podnikových webových stránek.

4.3.1 Charakteristika zkoumaného souboru

Dotazníkové šetření proběhlo v období září až říjen 2011 na vzorku podniku, který sídlí v Jihomoravském kraji a zabývá se výrobou kolečkových ložisek. Výzkum se zaměřil na dceřiné společnosti převážně z Jihomoravského kraje (76 %). Celkem bylo získáno 121 vyplněných dotazníků. Část respondentů tvoří zaměstnanci z Olomouckého kraje (11,5 %) a Ústeckého kraje (10,3 %). U ostatních nebyl údaj vyplněn. Poměr pohlaví respondentů je 57,1 % muži, 42,9 % ženy.

Podle věku převažují kategorie respondentů nad 30 let (31-40 let 23,2 %; 41-50 let 35,7 %; 51-60 let 25 %). Méně jsou zastoupeny kategorie 25-30 let (12,5 %) a 18-24 let (3,6 %). Většina respondentů měla středoškolské vzdělání (47,6 %), vyšší odborné (4,8 %), odborné bez maturity (9,5 %), základní (1,6 %), vysokoškolské (36,5 %). To odpovídá tomu, že jsou podnikem vyhledáváni zejména kvalifikovaní zaměstnanci. Z hlediska pracovních charakteristik se jedná o zaměstnance, kteří pracují v podniku z 9,8 % do 1 roku; z 13,1 % do 3 let; 6,6 % do 5 let; 9,8 % do 10 let; 16,4 % do 20 let a nejvíce 44,3 % více než 20 let. Jde tedy o zaměstnance, kteří jsou v podniku delší dobu. To naznačuje nižší míru fluktuace a dlouhodobější zaměření politiky získávání a nábory pracovníků.

Vzorek tvoří převážně řadoví zaměstnanci (64,4 %), dále technickohospodářští pracovníci (22,3 %) a vedoucí pracovníci/manažeři (13,2 %). Zastoupení útvarů je následující: výroba 25 %, ekonomika (finance, účetnictví, pokladna) 23,1 %; výzkum a vývoj 9,6 %; obchod (prodej, marketing, zahraniční oddělení) 17,3 % a ostatní (IT, personalistika, logistika, údržba).

4.3.2 Charakteristika podniku ABC

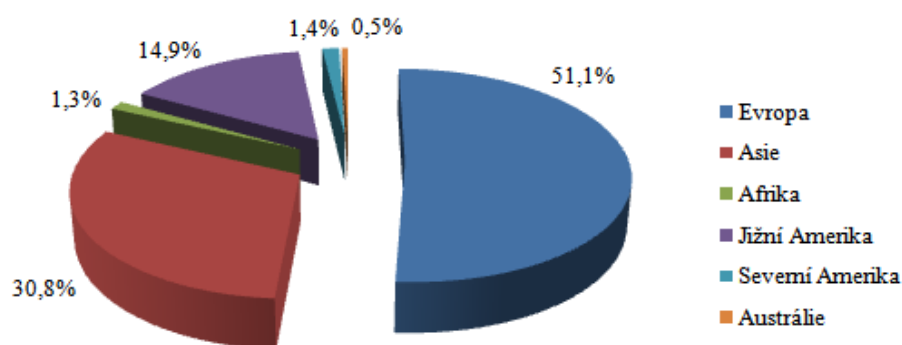
Podnik ABC vznikl jako čistě česká soukromá společnost integrací českého ložiskového průmyslu s více než šedesátiletou tradicí, zajišťující výzkum, vývoj, výrobu a prodej. Historicky spadá výroba ložisek do roku 1921, kdy byla vyrobena první valivá ložiska na území naší republiky. V současné době je podnik ABC strukturován tak, aby mohl efektivně rozvíjet a posilovat svou konkurenceschopnost ve srovnání s předními světovými výrobci ložisek, tzn. disponuje konstrukčně vývojovou základnou, dostatečnými výrobními kapacitami, vzdělanými a kvalifikovanými zaměstnanci a dynamicky se rozvíjející prodejní sítí, která je tvořena sítí prodejních zástupců jmenovaných pro každé teritorium, s ohledem na specifické podmínky každého národního trhu (Podnik ABC 2011).

Výrobu podniku lze zařadit do zpracovatelského průmyslu (výroba kovů, hutních a kovodělných výrobků). Ve své šedesátileté tradici je podnik ABC osvědčeným a spolehlivým dodavatelem s certifikací (např. ISO/TS 16949:2009, EN ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 atd. včetně certifikace Investors in People) pro celou řadu průmyslových podniků. Ve vztahu k životnímu prostředí má podnik implementovanu environmentální politiku (blíže viz příloha 7). Vyráběný sortiment standardních a speciálních ložisek značky ABC plní ty nejnáročnější požadavky zákazníků (viz politika jakosti v příloze 7) v široké oblasti jednotlivých průmyslových odvětví. Příkladem kam ABC dodává své produkty, mohou být odvětví: hutnictví, energetika, těžké strojírenství, těžba a zpracování surovin, automobilový průmysl, doprava, zemědělství, atd.

Obchodní a marketingové aktivity v roce 2010 byly orientovány na plnění střednědobého plánu prodeje, dále pak na plnění výrobních a marketingových projektů, které mají za cíl zvyšovat tržní podíl ložisek ABC na celkovém prodeji ložisek ve světě. Skupina ABC je na českém ložiskovém trhu etablovaná a její tržní podíl během posledních šesti let postupně sílí (4,95 %). Pro představu tržní podíl podniku

v soudečkových ložiscích v České republice byl v roce 2010 ve výši 45,95 %. V automobilovém segmentu se intenzivně rozvíjela výroba v rámci nových projektů zejména pro automobilky VW a AUDI. Výroba produktů pro automobilový průmysl dosáhla v roce 2010 hodnoty 143 910 tis. Kč. V porovnání s předchozím rokem 2009 došlo k navýšení tržeb o 24,1 %. Celkovou teritoriální strukturu prodeje za rok 2010 zachycuje obrázek 28 (viz níže). Jedním z nejsilnějších vývozních teritorií podniku ABC je Indie (celkový podíl na Indickém trhu 1,4 %. V zemích Latinské Ameriky (Argentina 2,37 %, Brazílie 0,33 %) zaznamenal tržní podíl v roce 2010 relativně výrazný nárůst. V Polsku vývoj tržního podílu ABC zaznamenal v posledních letech mírný pokles (1,05 %).

Obrázek 28 - Teritoriální struktura prodeje za rok 2010



Zdroj: Výroční zpráva podniku ABC (2010b)

Růst prodeje je založen na následujících faktorech (Podnik ABC 2010b):

- Sjednocení cenové politiky (podnik postupně sjednocuje cenovou politiku, která vychází z pevně nastavených brutto ceníků a aplikace rabatových pásem podle jednotlivých pravidel pro teritoria a zákazníky, výše rabatových pásem je ovlivněna především faktory, jako jsou objem a historie, prodeje na zákazníka, atd.).
- Budování značkové prodejní sítě (rozšiřování autorizované distribuční sítě o další partnery, prodejní síť v roce 2010 měla 94 autorizovaných distributorů s možností obsluhovat 60 zemí celého světa).
- Rozšiřování sortimentu (podpora výzkumu, vývoje a inovací každý rok cca 10 % z objemu prodeje).
- Rozvíjení a posilování image značky ABC (komunikace klíčových faktorů se snahou o tvorbu loajality zákazníka ke značce, nový grafický manuál).

Podnik ABC dosáhl za rok 2010 tržby za vlastní výroby, služby a zboží ve výši 1 251,6 mil. Kč. V porovnání s rokem 2009 tak došlo k jejich nárůstu o 24,9 %. Pozitivně je hodnocen zejména vývoj provozního výsledku před odpisy (tzv. ukazatele EBITDA upraveného o výnosy a ztráty z devizových obchodů), jenž dosáhl za rok 2010 výše 142,5 mil. Kč. V roce 2009 při přepočtu na stejnou metodiku činil ukazatel EBITDA 79,8 mil. Kč a jedná se tak o 78,6 % meziroční nárůst. Oproti plánu byl ukazatel EBITDA vyšší o 6,6 mil. Kč. Za meziročním zlepšením provozního hospodaření stojí nejen řada úsporných opatření zejména ve výrobních závodech, ale i pokračování investiční a inovační politiky. Meziroční snížení bankovních úvěrů o 143,4 mil. Kč mělo pozitivní vliv na ukazatel zadluženosti. Podnik ABC zaměstnával ke konci roku 2010 cca 1 160 zaměstnanců (Podnik ABC 2010b).

Tabulka 20 - Konsolidované výsledky podniku ABC

	jednotky	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby	tis. Kč	1075917	1135218	1267946	1002291	1251618
Přidaná hodnota	tis. Kč	312 899	346 543	393 585	350 212	469 715
Osobní náklady	tis. Kč	251 668	287 650	370 229	278 212	361 672
Počet zaměstnanců	osoby	917	956	1 107	856	1 091
Produktivita²⁷	tis. Kč	1 173	1 187	1 145	1 171	1 147
EBITDA	tis. Kč	138 162	77 822	94 841	79 790	142 532
ROA²⁸	%	6,60 %	1,40 %	2,70 %	0,90 %	0,50 %
Bilanční suma	tis. Kč	1 824 773	2 146 417	2 471 838	2 290 175	2 193 946
Vlastní kapitál	tis. Kč	1 205 432	1 375 621	1 424 743	1 422 380	1 404 567
Cizí kapitál	tis. Kč	616 037	769 709	1 045 435	866 709	785 247
Cizí kapitál/B.suma	%	33,80 %	35,90 %	42,30 %	37,80 %	35,80 %

Zdroj: Výroční zpráva podniku ABC (2010b)

4.3.3 Typy a dimenze podnikové kultury podniku ABC

V rámci šetření provedeného prostřednictvím dotazníku organizačních praktik (příloha 1) byly získány odpovědi respondentů určující typ kultury ve sledovaném podniku ABC. Úkolem respondentů bylo u každé varianty odpovědi a tvrzení posoudit, nakolik (0 – 100 %) je daný projev či způsob chování pro podnik charakteristický. Dotazník byl rozdělen na dvě části: současný stav (jaké jsou současné charakteristiky

²⁷ Produktivita = tržby na 1 zaměstnance

²⁸ ROA (výnosnost celkového kapitálu) = EBIT/aktiva celkem

podniku, tj. jak vnímají respondenti situaci ve svém okolí v roli pozorovatelů ve vlastním podniku) a preferovaný budoucí stav (jaký podnik by chtěli mít za 5 let, zde uváděli svou představu). Celkem dotazník vyplnilo 121 respondentů. Podnik při komunikaci výsledků vyžadoval používání indexů (definovaný jako rozdíl současného a preferovaného stavu).

Tabulka 21 obsahuje výsledky tohoto šetření. Zjišťovány byly čtyři typy kultury (inovativní = INO, tržní = TRH, hierarchická = HIE, klanová = KLN, difúzní = DIF). V posledním řádku tabulky jsou uvedeny výsledky Shapiro-Wilkova testu normality souborů, z které vyplývá, že normální rozdělení na hladině významnosti 5 % splňují pouze výsledky inovativní, tržní a hierarchické kultury (vyznačeno tučně). Ostatní proměnné tento předpoklad nespĺňují, proto je kromě klasických průměrů a směrodatných odchylek vhodné používat také mediány a kvartilovou statistiku. Nicméně nelze říci, že by se hodnoty mediánů (jako reprezentantů úrovně typu kultury) výrazně odlišovali od hodnot aritmetických průměrů.

Tabulka 21 - Typy podnikových kultur v podniku ABC (n = 121)

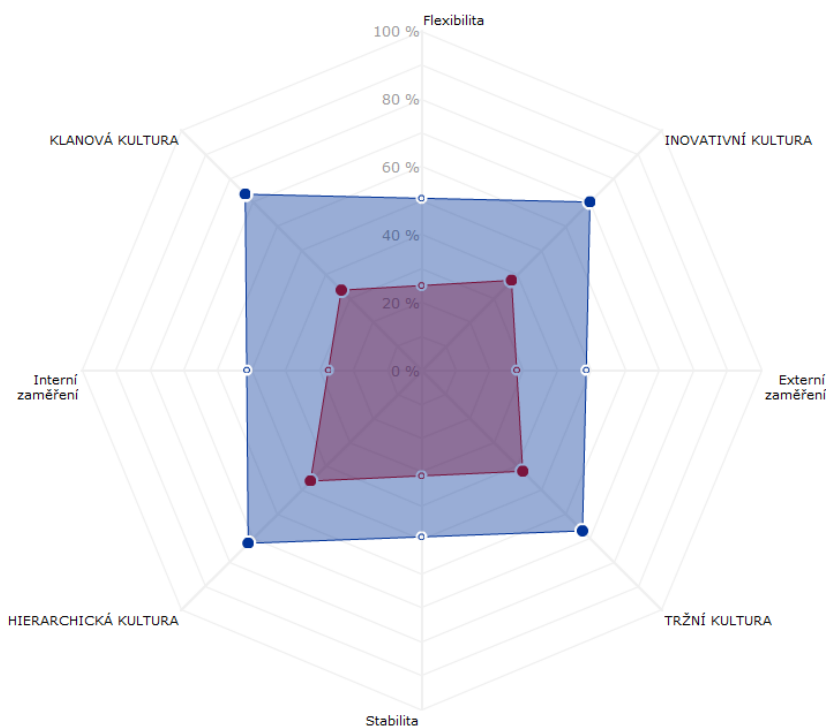
Ukazatele	Současná kultura				Preferovaná kultura			
	INO	TRH	HIE	KLN	INO	TRH	HIE	KLN
Aritmetický průměr	37,4	42,2	46,2	33,3	70,1	67,0	72,2	73,3
% vyjádření	23,5	26,5	29,0	20,9	24,8	23,7	25,5	25,9
Směrodatná odchylka	17,4	17,3	17,6	19,6	15,8	18,0	16,0	15,1
Výběrová chyba	3,1	3,1	3,1	3,5	2,8	3,2	2,9	2,7
Variační koeficient	0,47	0,41	0,38	0,59	0,23	0,27	0,22	0,21
Minimum	4,15	5,82	9,18	0,83	7,50	3,33	17,51	8,34
Dolní kvartil	23,33	27,5	37,5	18,34	60,00	55,82	60,83	65,00
Medián	36,66	42,5	45,83	32,49	71,67	67,5	72,5	75,83
Horní kvartil	49,15	53,33	58,33	46,66	82,50	79,99	85,00	84,17
Maximum	85,84	87,48	97,51	79,98	100,0	100,00	100,00	100,00
Kvartilová odchylka	12,91	12,92	10,42	14,16	11,25	12,09	12,09	9,59
Relativní kvart. Odchylka	0,35	0,30	0,23	0,44	0,16	0,18	0,17	0,13
Test normality (p-hodnota)	0,0763	0,3913	0,4482	0,0107	0,0082	0,0141	0,0314	0,001

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků vyplývá, že nejvíce je podnik ABC z hlediska současného stavu charakteristický zastoupením 29 % hierarchické kultury (průměr = 46,2; medián = 45,83), která je sycena zejména kulturní dimenzí hlavních rysů (59,78). Vyšší hodnocení vykazuje také kulturní dimenze soudržnost (48,13), která je v hierarchických organizacích charakteristická množstvím formálních předpisů a pravidel, jejichž cílem

je udržení bezproblémového chodu organizace. Tuto skutečnost lze potvrdit, protože podnik má vnitřní směrnice velice pečlivě zpracovány. Blíže k dimenzím viz tabulka 22 (viz str. 134) a tabulka 23 (viz str. 135). Ve všech těchto dimenzích je patrná přítomnost hierarchie, autoritativnějšího přístupu a zaměření podniku na vnitřní zdroje (např. systémem kvality). Převaha hierarchické kultury může být odrazem výrobního charakteru podniku, protože právě výroba bývá nejčastěji řízena prostřednictvím hierarchie. Vysoké zastoupení z 26,5 % má kultura tržní (průměr = 42,2; medián = 42,5). Zejména dimenze kritéria úspěchu (50,45) definovaná jako vítězství na trhu a předstížení konkurence mají vysoké hodnocení, to je také v souladu s vizí podniku (příloha 7). Méně jsou zastoupeny zbývající dva typy, tj. inovativní (23,5 %; průměr = 37,4; medián = 36,66) a klanová kultura (20,9 %; průměr = 33,3; medián = 32,49). Pořadí typů kultur dle současného stavu je tedy: HIE > TRH > INO > KLN.

Obrázek 29 - Typy podnikových kultur v podniku ABC (n = 121)

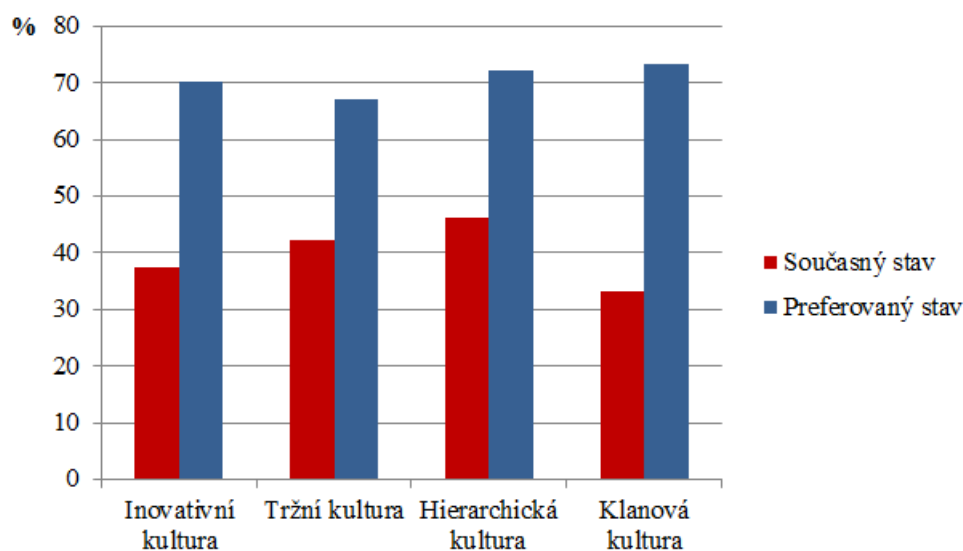


Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků preferovaného budoucího stavu kultury v podniku ABC je zřejmé, že všechny typy mají vyšší hodnocení než v případě současného stavu podnikové kultury (obrázek 29, viz výše; modře preferovaný stav, červeně současný stav). Zaměstnanci přikládají nejvyšší význam klanovému (25,9 %; průměr = 73,3; medián = 75,83) a hierarchickému typu kultury (25,5 %; průměr i medián = 72,2). Je tedy patrná touha

po posílení prvků klanově-hierarchické kultury. Pořadí typů kultur dle preferovaného stavu je tedy: KLN > HIE > INO > TRH. Tato situace může být důsledkem personální politiky, která zdůrazňuje zaměření na zaměstnance a jejich rozvoj (došlo k certifikaci standardu Investors in People a realizaci projektu vzdělávacích středisek).

Obrázek 30 – Rozdíly mezi současným a preferovaným typem kultury (n = 121)



Zdroj: vlastní výzkum

Rozdíl mezi současným a preferovaným stavem lze také vyjádřit prostřednictvím indexů (úroveň naplnění preferovaného stavu současným). V případě hierarchické (64,01 %) a tržní kultury (62,96 %) je index nejvyšší, tzn. že současný stav je nejbližší stavu ideálnímu, preferovanému. Nižší hodnocení pak má index inovativní kultury (53,37 %) a klanové kultury (45,46 %), která by mohla poskytnout směr dalšího rozvoje podnikové kultury. Významné bude také posílení současných typů kultury, zejména v dimenzích kultury, která mají nižší hodnocení. Rozdíly mezi současným a preferovaným stavem byly dále ověřovány na hladině významnosti 5 % prostřednictvím statistických testů. Byly použity Wilcoxonovy testy na shodu mediánů dvou závislých souborů. Ve všech případech byly získané p-hodnoty nižší než 0,01, to znamená, že bylo možné zamítnout hypotézu o shodě mediánů. Rozdíl mezi současným a preferovaným stavem typu podnikové kultury je tedy signifikantní (a to nejen na hladině významnosti 5 %, ale i 1 %).²⁹

²⁹ Po transformaci dat na normované normální rozdělení, byly navíc testovány také průměry skupin typů kultur t-studentovými testy pro závislé soubory. Výsledkem bylo rovněž zamítnutí hypotézy o shodě průměrů, a tedy prokázán významný statistický rozdíl mezi skupinou současný a preferovaný stav.

Dimenze podnikových kultur

V další části analýzy bylo zkoumáno, které dimenze podnikových kultur v současné době splňují požadavky preferencí (v tabulkách měřeno prostřednictvím indexů). Dále pak, kterými by bylo vhodné se v rámci procesu kulturní změny zabývat. Veškeré výsledky shrnuje tabulka 22, tabulka 23 (viz dále) a obrázek 31 (viz str. 136).

Hlavní rysy podniku a jeho kultury mají v současnosti nejvyšší úroveň indexu u hierarchické kultury, u které jsou preference naplněny z 87,7 %. Míra naplnění indexu klanové kultury je v tomto případě 58 %. Nejvyšší preferenční hlasy získala inovativní a tržní kultura, tzn. že si lidé v podniku ABC do budoucna přejí, aby byl jejich podnik vnímán jako společnost, která se umí rychle přizpůsobovat podmínkám trhu a zákazníkům, i za cenu vyšší míry iniciativy a rizika. V činnosti je pak důležité dosahování mimořádných výsledků (i za cenu soupeření). To znamená, že lidé do budoucna preferují, aby byl podnik více vnímán jako inovativní se zaměřením na trh. Toto přání je víceméně obsaženo ve vizi podniku, která se odráží v komunikaci inovací (např. v každém čísle podnikového časopisu jsou představovány inovace a technologické novinky z vývoje, nebo úspěchy na trhu). V současnosti je tedy podnik zaměřen na interní prostředí, stabilitu, nicméně preferuje do budoucna orientaci na vnější prostředí.

Tabulka 22 - Kulturní dimenze podniku ABC, 1. část (n = 121)

Typ kultury	Hlavní rysy			Vedení			Řídící styly		
	Souč.	Pref.	index	Souč.	Pref.	index	Souč.	Pref.	index
Inovativní kultura	35,39	73,50	48,2 %	37,69	73,90	51,0 %	33,49	64,22	52,2 %
Tržní kultura	34,87	73,41	47,5 %	42,74	69,89	61,2 %	42,31	61,28	69,0 %
Hierarchická kultura	59,78	68,13	87,7 %	39,97	79,73	50,1 %	37,82	65,82	57,5 %
Klanová kultura	37,06	63,90	58,0 %	29,64	75,40	39,3 %	36,35	75,67	48,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Ve **způsobu vedení** je v současné době v podniku ABC nejbližší preferovanému stavu s indexem 61,2 % tržní kultura. Nejvyšší preference do budoucna jsou u hierarchické a klanové kultury. Proto by měly být posíleny zejména tyto prvky vůdcovských schopností, tj. naslouchání, konzultování, výchova nebo podpora zaměstnanců a všechny vlastnosti manažera, které vedou k lepší koordinaci, organizaci a stabilitě. Zejména rodinné prvky by bylo vhodné posílit vzhledem k nízkému indexu

39,3 %. Způsob vedení tedy kromě současné flexibility do budoucna vykazuje preferenci kultur do budoucna se spíše interním zaměřením.

Podobná situace jako ve způsobu vedení je i v **řídících stylech**. Zde je patrné, že nejvyšší preference do budoucna má klanová kultura (současně nejnižší index 48 %). Řídící styly by proto měly být více zaměřené na podporu týmové práce a angažovanosti zaměstnanců. To znamená opět preferenci interního zaměření. Nutno nicméně poznamenat, že podnik ABC týmovou práci při řešení problémů využívá. Podle podnikového časopisu (2010a) byl například v roce 2010 v rámci plánovaných úspor nákladů sestaven speciální tým lidí, kteří byli pocházeli ze dvou závodů. Tým si hned od počátku své existence stanovil okruhy své činnosti, které byly vymezeny tak, aby každému členovi poskytovaly optimální prostor pro uplatnění jeho profesní kvalifikace a zkušeností. Jak různá byla úroveň zkušeností a specializace jednotlivých členů týmu, tak kontrastní bylo i prostředí, do které tým směřoval svou činnost. Tato zdánlivě nesouměřitelná množina členů týmu se naopak stala zárukou komplexního pohledu na zkoumanou problematiku a její vnímání v plné šíři dosažitelných efektů. To se plně ukázalo při hodnocení tematických okruhů metodou SWOT, kde se v uvolněné atmosféře vzájemného podněcování k nápadům zrodilo několik myšlenek, jejichž konečný efekt může být pro podnik velmi zajímavý (Podnik ABC 2010a).

Tabulka 23 - Kulturní dimenze podniku ABC, 2. část (n = 121)

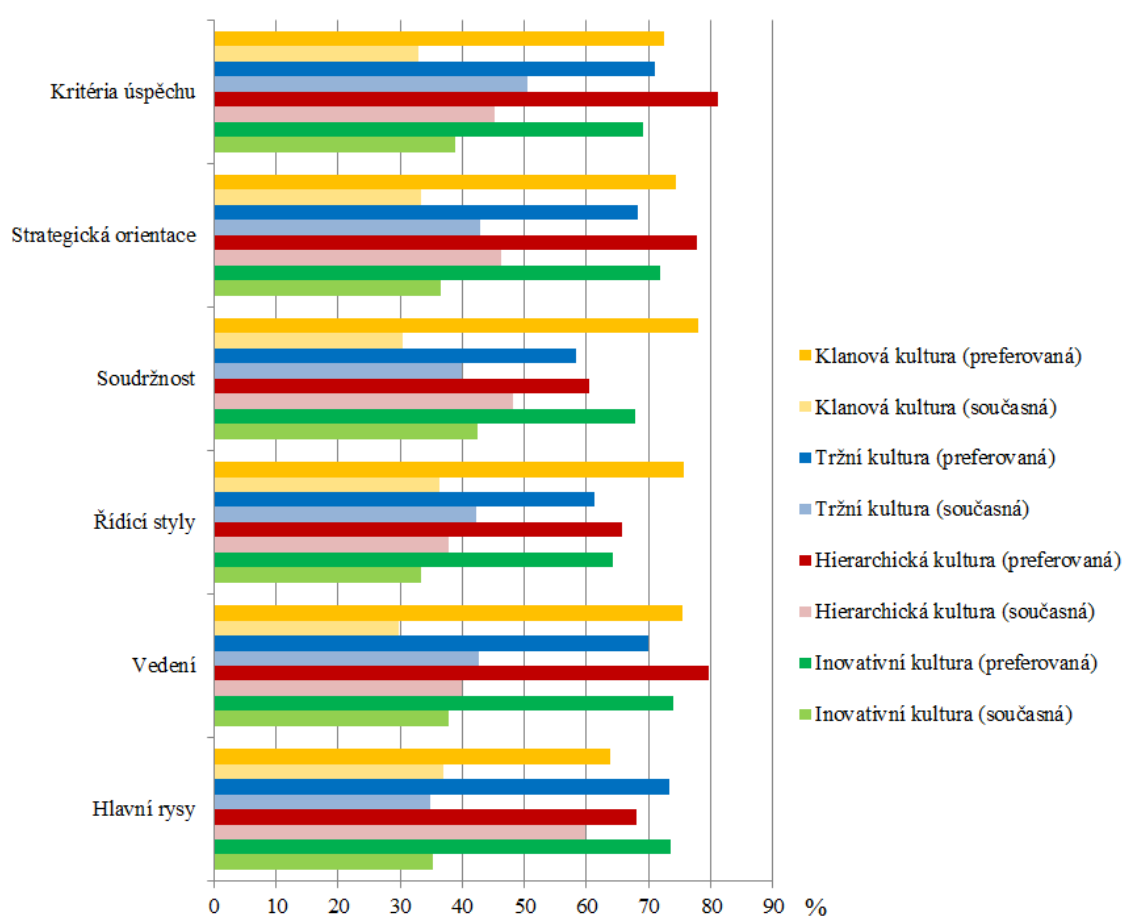
Typ kultury	Soudržnost			Strategická orientace			Kritéria úspěchu		
	Souč.	Pref.	index	Souč.	Pref.	index	Souč.	Pref.	index
Inovativní kultura	42,44	67,93	62,5 %	36,57	71,95	50,8 %	38,93	69,15	56,3 %
Tržní kultura	39,89	58,38	68,3 %	42,91	68,17	62,9 %	50,45	70,94	71,1 %
Hierarchická kultura	48,13	60,48	79,6 %	46,35	77,76	59,6 %	45,18	81,14	55,7 %
Klanová kultura	30,45	78,12	38,9 %	33,47	74,39	44,9 %	32,96	72,41	45,5 %

Zdroj: vlastní výzkum

Pokud jde o **soudržnost podniku**, tak je nejvyšší shoda (index) současného a preferovaného stavu u hierarchické kultury, celých 79,6 %. Je tedy pozitivně vnímáno, že směrnice, pravidla a formální předpisy jsou velice dobře zpracovány. Preference zaměstnanců do budoucna je nicméně v oblasti klanové kultury (průměr = 78,12) s velice nízkou mírou shody (index = 38,9 %) se současným stavem. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zvýšit pozornost věnovanou loajalitě, oddanosti a věrnosti zaměstnanců a pěstovat vzájemnou důvěru lidí na pracovišti.

Strategická orientace má vyšší index shody u hierarchické a tržní kultury, které byly identifikovány jako hlavní kulturní typy. I v této oblasti je nicméně patrná vysoká preference (průměr = 74,39) klanové kultury do budoucnosti s nízkým indexem shody 44,9 %. Bylo by tedy vhodné kromě podpory mimořádného úspěchu, trvalosti a stability, orientovat se na osobní rozvoj, udržování vysoké důvěry, otevřenosti a angažovanosti zaměstnanců. Tím by byla naplněna vize, v které je obsažena myšlenka dlouhodobého partnerství. Podnik se v současnosti tedy orientuje na stabilitu, bylo by nicméně vhodné do budoucna zahrnout i prvky flexibilních a interně zaměřených kultur.

Obrázek 31 - Kulturní dimenze podniku ABC (n = 121)



Zdroj: vlastní výzkum

Poslední kulturní dimenzí jsou **kritéria úspěchu**, v kterých má nejvyšší index shody 71,1 % tržní kultura. Úspěch definovaný jako vítězství na trhu a předstížení konkurence je tedy zaměstnanci v současnosti opravdu vnímán jako hlavní kritérium úspěchu. Co se týče preference do budoucna, zde má vysoké hodnocení hierarchická kultura (průměr = 81,14). To může být odrazem politiky jakosti, kterou podnik aplikuje, neboť hlavními faktory úspěchu hierarchických kultur jsou spolehlivé dodávky, účinné plánování,

plynulost práce a výroba s nízkými náklady. Všechny tyto oblasti lze charakterizovat jako oblasti zaměřené na kvalitu. V této kulturní dimenzi je tedy v současnosti patrná převaha dimenze stability (hierarchická a tržní kultura) a určitá preference prvků klanových kultur do budoucnosti.

Celkově tedy z výsledků a analýzy vyplývá, že podnik ABC lze v současné době převážně charakterizovat zaměřením kulturních dimenzí na stabilitu (hierarchická a tržní kultura). Preference do budoucna však kromě posílení těchto stávajících kultur také nabízejí možnost rozvoje některých prvků kultury klanové. Podnik tedy může kromě dimenze stability (typická pro hierarchickou a tržní kulturu) také rozvíjet prvky interního zaměření (posílení hierarchické kultury) a flexibility (tj. klanová kultura).

4.3.4 Organizační hodnoty podniku ABC

Organizační hodnoty podniku ABC byly zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo rozděleno do dvou částí. Cílem zaměstnanců bylo určit význam jednotlivých hodnot pro organizaci (tj. jak vnímají hodnoty ve svém okolí), a pak význam pro ně osobně a pro jejich práci, aby byli úspěšní (tj. jaké hodnoty si představují, aby byly zdůrazňovány). Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 92 respondentů.

Hlavními hodnotami deklarovanými vedením podniku jsou: „lidé“, „zákazník“, „kvalita“. Pokud se jedná o hodnotu „lidé“, pak je vhodnější ji použít ve významu „vztahy“. To znamená, ve smyslu orientace na vztahy. Jako jednu z komponent klanového typu kultury. Tím hodnocení poukazuje na vztah k lidem případně sociálního očekávání, z kterého tento vztah vychází.

Významem hodnoty „zákazník“ je bezesporu snaha o vyjádření orientace na zákazníka, tedy jeden ze základních stavebních prvků tržní kultury. Nicméně tato hodnota se velice obtížně zařazuje do určité typologie, protože má blízký vztah i k ostatním typům. Samotná koncepce orientace na zákazníka totiž neříká, jaká hodnota je zákazníkovi nabízena (v případě inovativní kultury to mohou být inovace, novinky; u klanové kultury může jít o životní styl, etický přístup, vztah ke značce nebo podniku; v případě hierarchické kultury o bezchybnosti provedení, spolehlivost, tedy funkční vlastnosti výrobku atd.).

Podobná situace nastává také s hodnotou „kvalita“. Kvalitu totiž Cameron a Quinn (2006) vztahují k jednotlivým typům kultury také s možností více významů. Podle jejich názoru umožňuje model soupeřících hodnot (tj. teoretický základ jejich typologie) uspořádat jednotlivé části koncepce TQM (Total Quality Managementu) a jejich nástrojů (technik) podle typů na základě toho, jakou strategii managementu kvality sledují. Cameron a Quinn (2006) uvádějí, že příliš mnoho aktivit může vést k neúspěchu, nebo k nárůstu času, který je potřeba na úspěšné zavádění a implementaci. Z tohoto důvodu rozdělují jednotlivé aktivity TQM do čtyř oblastí podle typu podnikových kultur. Za typickou lze považovat koncepci TQM ve smyslu hierarchické kultury. Nicméně jejich přehled obsahuje také další druhy strategií managementu kvality (Cameron a Quinn 2006):

- Klanová kultura (posilování pravomocí, tvorba týmů a teambuilding, angažovanost zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů, otevřená komunikace).
- Hierarchická kultura (detekce chyb, měření, procesní řízení a kontrola, systematické řízení problémů, aplikace nástrojů řízení kvality).
- Tržní kultura (měření preferencí zákazníků, zvyšování produktivity, vytváření partnerství, zvyšování konkurenceschopnosti, zapojení zákazníků a dodavatelů).
- Inovativní kultura (objevy a vynálezy, tvorba nových standardů, předjímání / anticipace potřeb, neustálé zlepšování, hledání kreativních řešení).

Přístup k hodnotám „zákazník“ a „kvalita“ by měl tedy být s ohledem k typům kultury opatrný a vycházet z významu, který mohou tyto hodnoty nabývat. Vhodnější je k nim přistupovat jako k dimenzím. Přestože může hodnota „zákazník“ vyjadřovat tržní kulturu a „kvalita“ kulturu hierarchickou, nemusí tomu být vždy nutně tak.

Hodnotový žebříček

Z výsledků dotazníkového šetření bylo možné sestavit hodnotový žebříček podle třech kritérií: a) podle **významu pro organizaci**, b) podle **představ zaměstnanců** a c) podle **hodnotové shody**, tj. vypočtených indexů. Každý z uvedených žebříčků (příloha 8) má různý význam a zdůrazňuje jiné organizační hodnoty.

Největší **význam pro organizaci** mají dle respondentů (tabulka 24, viz níže) hodnoty: „poslušnost“, „formálnost“, „výsledky“, „vytrvalost“ a „soutěživost“. V tomto případě se jedná o hodnoty hierarchické a tržní kultury. To znamená, že jsou pro podnik

důležitá formální pravidla a poslušnost zaměstnanců vůči autoritám. Zároveň jsou vyzdvihovány výsledky (v podniku se pravidelně každý rok odměňují nejlepší zaměstnanci) a vytrvalost při dokončení úkolu. Tato vytrvalost neznamena pouze tvrdě pracovat, ale také přispět svou prací „něčím navíc“ k naplnění cílů organizace. Hodnota „soutěživost“ vyjadřuje bojového ducha, tj. snahy být nejlepší a poražení konkurence.

Naopak nejméně hodnocenými organizačními hodnotami jsou: „vztahy“ (průměr = 3,0), „rovnost“ (průměr = 3,07), „upřímnost“ (průměr = 3,09), „čestnost“ (průměr = 3,14) a „podpora“ (průměr = 3,16). Tyto „rodinné“ hodnoty se umístily na spodních příčkách žebříčku. Jejich horší hodnocení má souvislost s neplněním některých etických a morálních zásad v podniku.³⁰ Zejména u hodnot jako je „čestnost“ a „upřímnost“, které vyjadřují míru poctivosti a čestnosti zaměstnanců, ale i otevřenost a upřímnost k diskusi může vyvolávat tento dojem. Podobně je tomu i s hodnotou „vztahy“, která je deklarována vedením podniku. Jejich vnímání je ale v současnosti spíše negativní. To může naznačovat určitý deficit v péči o sociální atmosféru a stmelování pracovního kolektivu. Hodnota „rovnost“ je opakem organizační hodnoty „poslušnost“, vyjadřuje rovnocenné zacházení se zaměstnanci vzhledem k odlišnostem v postavení nebo odlišnosti stanovisek a názorů.

Tabulka 24 - Žebříček organizačních hodnot ABC: význam pro organizaci (n = 92)

Organizační hodnoty	Význam pro organizaci			Představa / preference			Index (%)
	Průměr	Směrod. odchylka	Medián	Průměr	Směrod. odchylka	Medián	
Poslušnost	4,85	1,75	4	5,18	0,95	6	93,63
Formálnost	4,79	1,54	3	5,2	1,17	6	92,12
Výsledky	4,24	1,53	4	5,7	1,23	5	74,39
Vytrvalost	4,14	1,71	4	5,6	0,98	6	73,93
Soutěživost	3,98	1,64	5	4,93	1,30	5	80,73

Zdroj: vlastní výzkum

Největší význam pro zaměstnance mají (a podle jejich představ by měly být zdůrazňovány) hodnoty (tabulka 25, viz dále): „znalosti“, „pečlivost“, „čestnost“, „morálka“ a „spolupráce“. To znamená spíše hodnoty náležící ke klanové kultuře. V tomto případě jde o organizační hodnoty, které byly hůře hodnoceny z pohledu

³⁰ V roce 2002 byla jedna z částí podniku poslána do vykonstruovaného konkurzu v rámci zločinného spolčení soudce Berky a dalších lidí obviněných z rozsáhlých konkurzních podvodů. Tato událost měla negativní vliv na atmosféru v podniku (stávky, zpožděné výplaty mezd). V posledních třech letech se po úsilí vedení podniku ABC podařilo tuto část podniku zachránit. Horší hodnocení hodnot klanové kultury, tedy mohlo být vyvoláno právě touto událostí.

organizace. Výjimku tvoří „znalosti“, které symbolizují schopnost organizačního učení a míry sdílení, předávání poznatků, zkušeností, znalostí a informací (patří tedy do odlišné kategorie). Všechny preferované hodnoty souvisejí s prací. Lidé si přejí mít práci, ve které využijí své znalosti, budou moci pracovat pečlivě (a v odpovídající kvalitě) společně na dosažení cílů. Kromě spolupráce mohou být čestní vůči sobě a od organizace budou očekávat spravedlivou odměnu. Bude jim také přiznána úcta, kterou si zaslouží za dodržování etických a morálních principů.

Tabulka 25 - Žebříček org. hodnot ABC: význam pro zaměstnance (n = 92)

Organizační hodnoty	Představa / preference			Význam pro organizaci			Index (%)
	Průměr	Směrod. odchylka	Medián	Průměr	Směrod. odchylka	Medián	
Znalosti	6,14	1,01	6	3,67	1,77	3	57,77
Pečlivost	6,1	1,00	6	3,76	1,65	3	61,64
Čestnost	6,05	1,03	6	3,14	1,83	4	51,9
Morálka	6,24	1,16	5	3,24	1,74	5	51,92
Spolupráce	6,33	1,10	5	3,52	1,50	4	55,61

Zdroj: vlastní výzkum

Nejhůře byly naopak umístěny hodnoty: „experimentování“ (průměr = 4,72), „opatrnost“ (průměr = 5,14), „tradice“ (průměr = 4,6), „soutěživost“ (průměr = 4,93) a „tolerance“ (průměr = 5,07). Z tohoto přehledu vyplývá, že se nejedná o konkrétní typ kultury, který by byl hodnocen negativně. Zajímavé je negativní vnímání hodnoty „soutěživost“, která byla vnímána jako důležitá pro organizaci, není však příliš důležitá pro její zaměstnance. Překvapivé není umístění hodnoty „experimentování“, která je preferována spíše ve výzkumných organizacích, nebo tam, kde nejsou příliš důležitá formální pravidla. Podnik ABC nemá sklon k improvizacím nebo ochotu riskovat při řešení problémů.

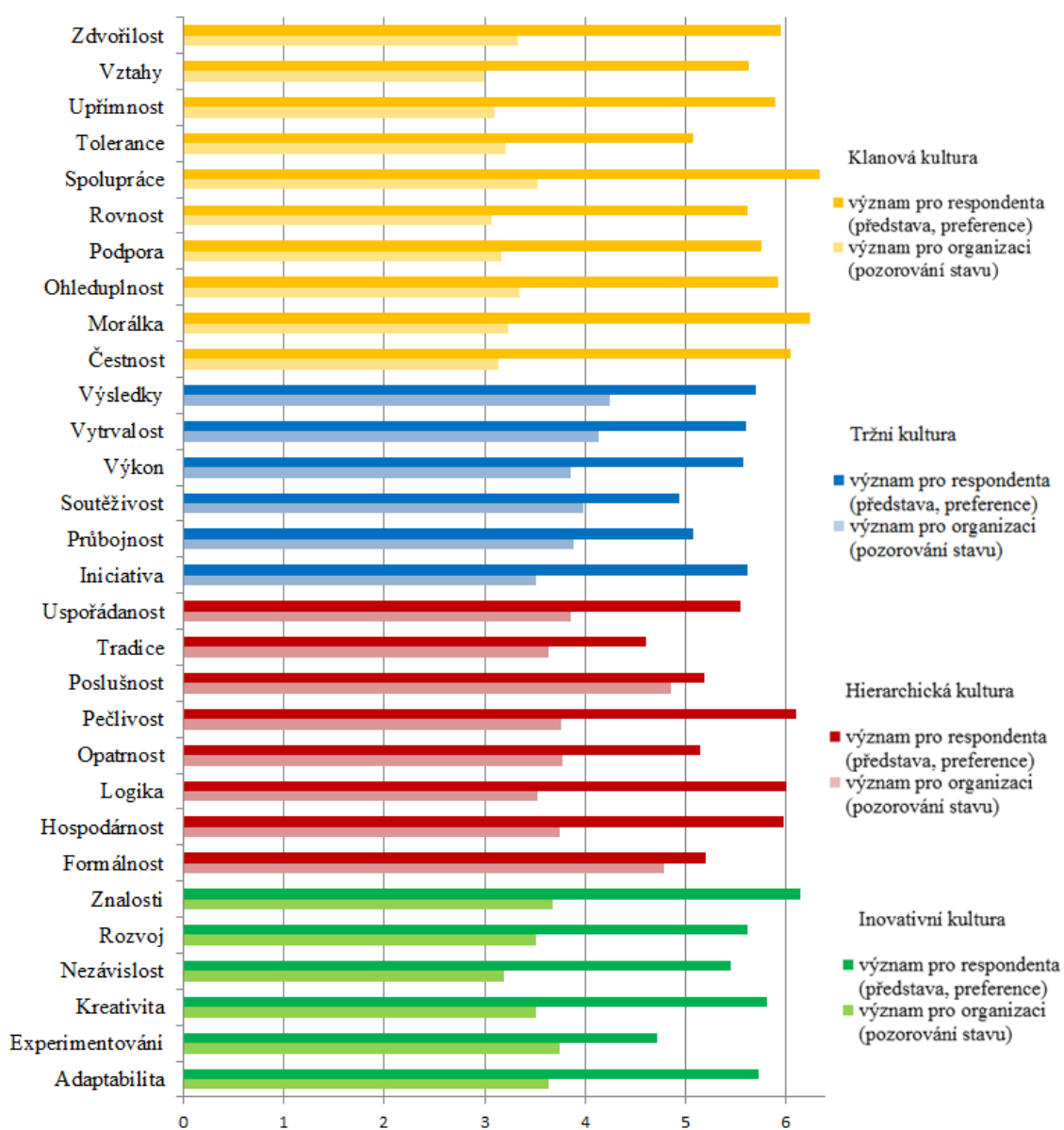
Tabulka 26 - Žebříček organizačních hodnot ABC: dle indexů (n = 92)

Organizační hodnoty	Význam pro organizaci			Představa / preference			Index (%)
	Průměr	Směrod. odchylka	Medián	Průměr	Směrod. odchylka	Medián	
Poslušnost	4,85	1,75	4	5,18	0,95	6	93,63
Formálnost	4,79	1,54	3	5,2	1,17	6	92,12
Soutěživost	3,98	1,64	5	4,93	1,30	5	80,73
Experimentování	3,74	1,64	4	4,72	1,22	6	79,24
Průbojnost	3,89	1,66	3	5,08	1,09	6	76,57

Zdroj: vlastní výzkum

Poslední informaci poskytují **indexy hodnotové shody** mezi vnímáním významu pro organizaci a pro její zaměstnance (tabulka 26). Ideálním stavem je shoda, tedy vyšší index. V případě nižšího indexu je vhodné deklarovat tyto hodnoty jako žádoucí do budoucna. Nejvyšší index shody mají hodnoty: „poslušnost“, „formálnost“, „soutěživost“, „experimentování“ a „průbojnost“. Jejich vnímání z pohledu organizace i preference zaměstnanců je podobné. Jak již bylo uvedeno, pro organizaci jsou významné zejména hodnoty „formálnost“ a „soutěživost“, „poslušnost“, díky vysokým indexům shody není velký rozdíl mezi jejich vnímáním ani pro zaměstnance.

Obrázek 32 - Organizační hodnoty podniku ABC



Zdroj: vlastní výzkum

Z hlediska změny mají nicméně větší význam hodnoty s nízkým indexem, protože na ně by se měl podnik zaměřit, tj. hodnoty: „morálka“ (index = 51,92), „čestnost“ (index = 51,90), „upřímnost“ (index = 52,46), „vztahy“ (index = 53,29), „rovnost“ (index = 54,63). Jedná se zejména o hodnoty klanové kultury, které jsou zaměstnanci považovány za důležité, v současnosti však nejsou podle jejich vyjádření významné pro organizaci. Nízký index (53,29 %) vykazuje také hodnota „vztahy“, která je současně nízko umístěna v žebříčku organizačních hodnot podle organizace.

Celkovou situaci a hodnotový žebříček rozdělený podle typů kultur shrnuje obrázek 32 (viz výše). Patrná je převaha vyšších hodnocení hodnot hierarchických a tržních kultur z pohledu organizace a vysoké hodnocení hodnot klanové kultury z pohledu představ (preference) zaměstnanců. V současnosti v organizaci dobře fungují hodnoty s vysokým indexem shody (na obrázku vykazují vyšší míru shody hodnoty hierarchické kultury, dále pak tržní kultury). Z výsledků vyplývá, že organizační hodnoty, které preferují zaměstnanci, se liší od hodnot, které jsou podle nich důležité pro organizaci.

Určení typů kultury - fuzzy přístup

Vzhledem k tomu, že určení typu kultury na základě jednotlivých organizačních hodnot bylo možné pouze zprostředkovaně, bylo využito fuzzy přístupu, který vyvinul kolektiv výzkumných pracovníků Soyer a Kabak et al. (2007). Tento přístup využívá fuzzy množin, které umožňují pracovat s vágním (neurčitým) vymezením kulturních typů. Cílem této metody je tedy určení kulturních typů na úrovni hodnot (podobně jako tomu bylo na úrovni praktik). Neurčitost kulturních typů je pak měřena prostřednictvím fuzzy entropie.

Prvním krokem tohoto postupu byl převod „ostrých“ hodnot (průměrů odpovědí respondentů z dotazníkového šetření) organizačních hodnot prostřednictvím funkcí příslušnosti na fuzzy množiny. Tento převod probíhal plně automaticky ve speciálním software (vytvořený autorem této práce jako jeden z výstupů projektu GA JU 073/08/H) FAHP application s využitím lineární funkce příslušnosti (viz předpis funkce, vzorec 5 str. 84). Parametry této funkce³¹ vycházejí z prací Soyera a Kabaka et al. (2007) a jsou uvedeny v metodickém postupu. Míry příslušnosti k hodnotám důležitých a) pro organizaci a b) pro zaměstnance uvádí příloha 8.

³¹V rámci výzkumného projektu GA JU 073/08/H: „Využití metod fuzzy logiky v logistickém controllingu a benchmarkingu“ byl vytvořen obecný předpis této funkce příslušnosti včetně jejích kvadratických modifikací. Část výsledků shrnuje vědecký článek Smolová a Pech (2011).

Identifikace typu kultury je založena na významu a výskytu klíčových organizačních hodnot v organizaci. Jednotlivé kulturní typy jsou tvořeny určitým výčtem organizačních hodnot (viz metodika, dotazník organizačních hodnot - příloha 2). Z jejich hodnocení (vyjádřených mírou příslušnosti) lze získat odpovídající agregované míry příslušnosti k typům kultury prostřednictvím vzorce 6 (str. 85). Organizační hodnoty mohou být zařazeny do kulturních typů podle toho, jaké požadavky (střední až velmi vysoké) na ně z hlediska splnění podmínek při určení kulturního typu klademe. Počet odpovídajících hodnot ke každé rozhodovací úrovni (*střední, vysoká, velmi vysoká*) obsahuje příloha 8 (Smolová a Pech 2011).

Tabulka 27 uvádí **typy kultur podle hodnot důležitých pro organizaci**. Čím vyšší hodnota, tím vyšší příslušnost podniku k danému typu kultury. Rozhodovací úrovně (příloha 8) určují, jaká pravidla pro kulturní typy uplatňujeme (čím vyšší rozhodovací úroveň, tím nižší hodnota, protože přiřazení k danému typu musí splňovat přísnější podmínky). Pro snazší orientaci ve výsledcích je možné rozhodovací úrovně agregovat pod jednu hodnotu (poslední sloupec používá průměr, výsledky jsou uvedeny na intervalu 0 – 100). Z výsledků tedy vyplývá, že nejvíce je zastoupena tržní kultura (46,67), pak hierarchická (40,67), méně pak inovativní kultura (35,33) a nejméně klanová kultura (21,00). To znamená pořadí typů kultur: TRH > HIE > INO > KLN.

Tabulka 27 - Typy kultur (podle hodnot důležitých pro organizaci)

	Fuzzy entropie	Rozhodovací úrovně			Průměr
		<i>Střední</i>	<i>Velká</i>	<i>velmi velká</i>	
Inovativní kultura	0,55	0,38	0,34	0,34	35,33
Tržní kultura	0,78	0,49	0,46	0,45	46,67
Hierarchická kultura	0,59	0,42	0,42	0,38	40,67
Klanová kultura	0,32	0,23	0,21	0,19	21,00

Zdroj: vlastní výzkum

Tento výsledek koresponduje s hodnotovými žebříčky. Kromě určení typů příslušnosti tabulka 27 obsahuje také sloupec Fuzzy entropie, která byla získána vzorcem 7 (str. 85). Vysoká míra fuzzy entropie (blízko k jedné) vyjadřuje vysokou míru neurčitosti. V našem případě jde o tržní (0,78) a hierarchickou kulturu (0,59). Na základě fuzzy entropie lze podle Spartialise, Iliadise a Marise (2007) určit, jakou vypovídací schopnost mají dané typy (vyšší míra fuzzy entropie je spojena s vyšší mírou neurčitosti a tedy nižší spolehlivostí zařazení daného typu).

Stejným výpočtem byly získány i **typy kultur důležité pro zaměstnance** (tj. na základě jejich představ a preferencí). Tyto kulturní typy mají význam preferovaného (ideálního) stavu, proto jsou jejich hodnoty vyšší (viz tabulka 28). To znamená velmi vysoké hodnocení všech typů kultur: klanová kultura (100,00), inovativní kultura (99,33), tržní kultura (95,33) a hierarchická kultura (92,33). Pořadí typů: KLN > INO > TRH > HIE. Pokud jde o entropii, tak ta je naopak nižší (hodnoty jsou více podobné, vykazují nižší neurčitost) u všech typů kultur.

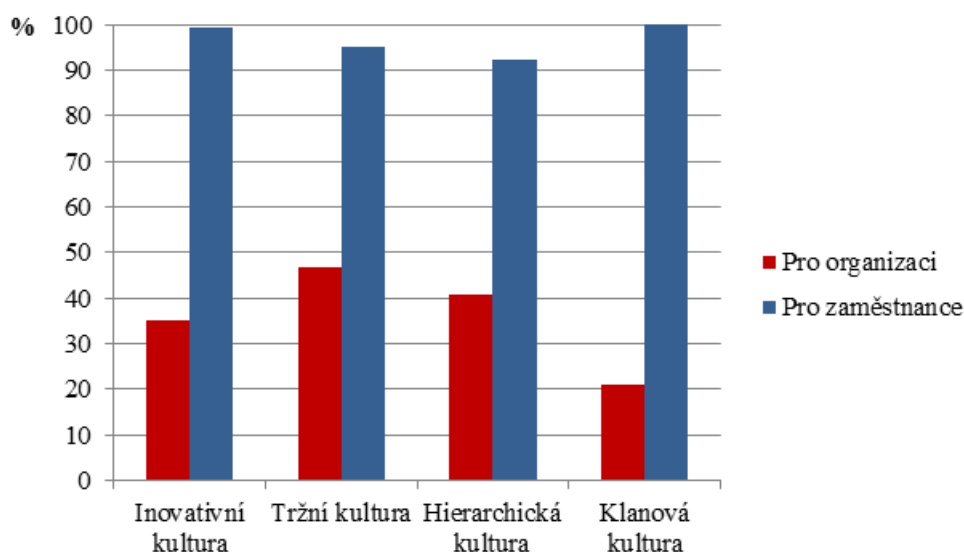
Tabulka 28 - Typy kultur (důležité pro organizaci, pro zaměstnance)

Důležité:	pro organizaci		pro zaměstnance		Rozdíl	Index (%)
	Hodnocení	Fuzzy entropie	Hodnocení	Fuzzy entropie		
Inovativní kultura	35,33	0,0546	99,33	0,062	-64	35,57
Tržní kultura	46,67	0,0781	95,33	0,066	-48,67	48,95
Hierarchická kultura	40,67	0,0590	92,33	0,100	-51,67	44,04
Klanová kultura	21,00	0,0316	100,00	0,016	-79	21,00

Zdroj: vlastní výzkum

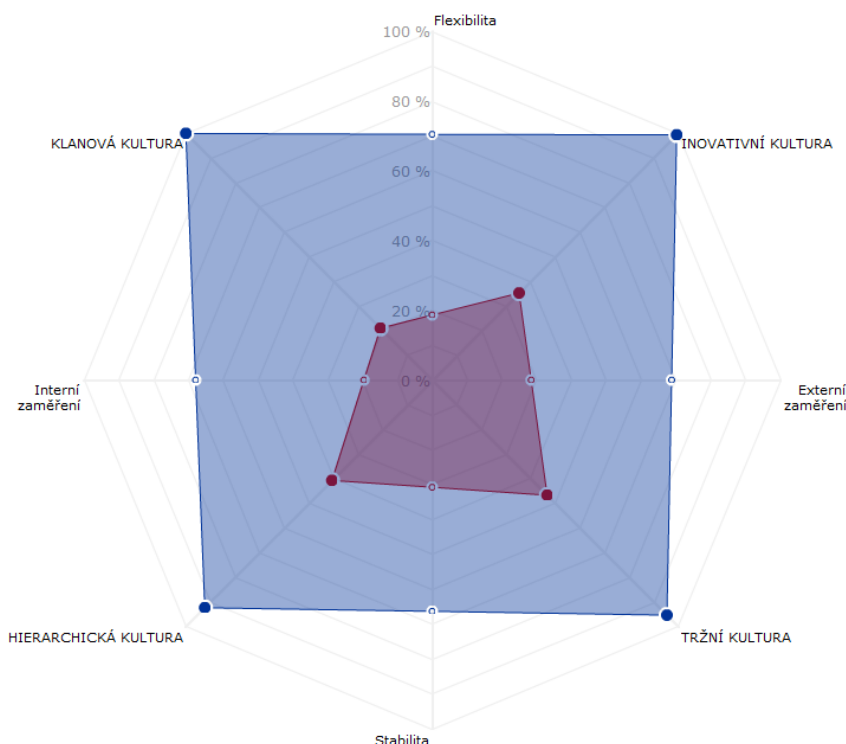
Pro porovnání obou úrovní můžeme použít indexy, z kterých vyplývá, že nejvyšší hodnotová shoda je u tržní a hierarchické kultury. Největší rozdíl je pak patrný u klanové kultury, na kterou by se podnik ABC měl zaměřit. Výsledky graficky zachycuje obrázek 33 a obrázek 34 (viz níže), červeně jsou vyznačeny typy kultury důležité pro organizaci (současný stav) a modře pro zaměstnance (ideální stav).

Obrázek 33 - Typy kultur (důležité pro organizaci, pro zaměstnance)



Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 34 - Typy kultur (důležité pro organizaci, pro zaměstnance)



Zdroj: vlastní výzkum

4.3.5 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů podniku ABC

Z dotazníkového šetření v podniku ABC bylo získáno celkem 108 dotazníků (druhá část dotazníku organizačních praktik) zaměřených na charakteristicky řízení lidských zdrojů a význam podnikové kultury. Dotazník byl opět rozdělen na dvě části: současný stav (jak vnímají zaměstnanci v roli pozorovatelů situaci v řízení lidských zdrojů ve svém okolí) a preferovaný budoucí stav (jaká je jejich představa). Výsledky členěny do tří částí: význam podnikové kultury, podniková kultura a personální útvar, personální činnosti a charakteristiky řízení lidských zdrojů.

Význam podnikové kultury

Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci nepovažují podnikovou kulturu podniku ABC za silnou (současný stav: průměr = 36,44; medián = 35), tzn. že kultura a její prvky nemají velký vliv na chování a činnost zaměstnanců. Jejich preference je nicméně odlišná (preferovaný stav: průměr = 70,28; medián = 75). Z šetření vyplývá, že zaměstnanci preferují, aby je ve větší míře ovlivňoval hodnotový systém, etický kodex, normy chování, symboly atd.. Tento rozdíl byl testován pomocí Wilcoxonova testu (W-test, tabulka 29) pro závislé soubory. Srovnávána byla hypotéza, že se medián významu

kultury u současného stavu a preferovaného stavu neliší, proti pravostranné hypotéze, že medián preferovaného stavu je vyšší než u současného stavu. Hypotézu bylo možno zamítnout na hladině významnosti 1 %. To znamená, že mezi současným a preferovaným stavem je statisticky významný rozdíl.

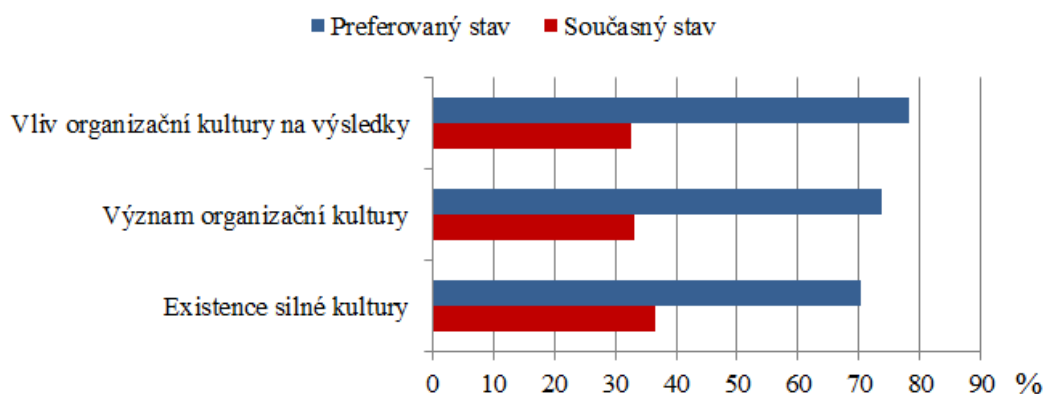
Tabulka 29 - Význam podnikové kultury v podniku ABC (n = 108)

Rysy řízení lidských zdrojů a kultury	Medián		Průměr		Index (%)	W-test
	Souč.	Pref.	Souč.	Pref.		
Existence silné kultury	35,00	75,00	36,44	70,28	51,85	0,0001
Význam organizační kultury	30,00	80,00	33,19	73,70	45,05	0,0000
Vliv organizační kultury na výsledky	30,00	80,00	32,69	78,19	41,86	0,0001

Zdroj: vlastní výzkum

Pokud jde o celkový význam podnikové kultury v podniku ABC, tak tam je situace podobná. Hodnoty průměru (33,19) i mediánu (30,00) pro současný stav jsou nižší než u stavu preferovaného. Podnik ABC nepřikládá podnikové kultuře (hodnotám, klimatu, atmosféře, normám chování, symbolům atd.) na pracovišti, jejímu ovlivňování a změně velký význam. Pomocí Wilcoxonova testu bylo možné hypotézu o shodě mediánů také zamítnout, to znamená, že rozdíl je statisticky významný.

Obrázek 35 - Význam podnikové kultury v podniku ABC (n = 108)



Zdroj: vlastní výzkum

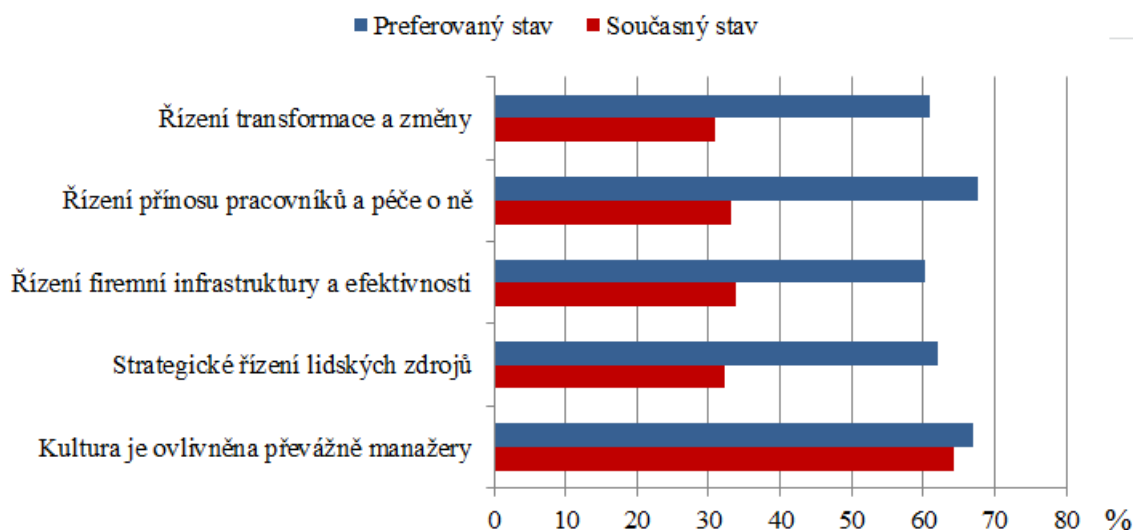
Obrázek 35 (viz výše) zachycuje grafické znázornění výsledků všech tří otázek. Je z něho patrné, že i vliv kultury na výsledky a výkonnost podniku není podle respondentů pozitivně ovlivňován podnikovou kulturou. U průměrů i mediánů je rozdíl mezi současným a preferovaným stavem velmi vysoký (průměry = 32,69 ku 78,19; mediány = 30 ku 80) s indexem 41,86 %. Wilcoxonovým testem na shodu mediánů bylo prokázáno, že je tento rozdíl i statisticky významný na 1 % hladině významnosti.

Celkově lze tedy říci, že role podnikové kultury, její síly a vlivu na výsledky a výkonnost v podniku ABC není považována za významnou, zaměstnanci si nicméně přejí (viz preferovaný stav), aby tomu tak bylo.

Podniková kultura a personální útvar

Podle vyjádření představitelů podniku ABC a personálních manažerů je hlavním cílem personální politiky využití znalostního a výkonového potenciálu vlastních zaměstnanců (Podnik ABC 2011). Za tímto účelem podnik prosazuje princip rovných příležitostí, umožňující všem zaměstnancům rovný přístup k dalšímu profesnímu vzdělávání a rozvoji, i v případě potřeby rekvalifikačnímu vzdělávání v souladu s plány školení. A speciální pozornost je věnována novým a perspektivním zaměstnancům, kterým je poskytována zvýšená péče ze strany zkušených zaměstnanců. Na strategickém workshopu, který se koná pravidelně každých 6 měsíců, byly kromě kontroly plnění strategie (3leté období), také stanoveny priority pro oblast lidských zdrojů: posílení hrdosti zaměstnanců na podnik, budování podnikové kultury a tvorba lepšího systému odměňování. Personální útvar je členěn podle středisek na centrále (vzdělávací, mzdové atd.), které se specializují na vybrané personální služby.

Obrázek 36 - Podniková kultura a personální útvar (n = 108)



Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že podle zaměstnanců podnikovou kulturu ovlivňují zejména manažeři a vedoucí pracovníci, spíše než personalisté a personální útvar. Hodnoty mediánů a průměrů pro současný stav (medián = 70; průměr = 64,26) jsou téměř totožné s hodnotami pro stav preferovaný (medián = 70;

průměr = 67,08). Na 1 % hladině významnosti nebylo hypotézu o jejich shodě možné zamítnout (vůči hypotéze, že preferovaný stav je vyšší), p-hodnota Wilcoxonova testu je 0,2046. Proto výsledný index 95,90 % také vyjadřuje vysokou míru shody mezi současným a preferovaným stavem. Lidé v podniku tedy vůdčí roli v řízení podnikové kultury ponechávají manažerům.

Tabulka 30 – Smíšené role personálního útvaru podniku ABC (n = 108)

	Medián		Průměr		Sm. Odch.		Index (%)
	Souč.	Pref.	Souč.	Pref.	Souč.	Pref.	
Strategické řízení lidských zdrojů	30,00	65,00	32,13	62,18	21,46	24,15	51,74
Řízení firemní infrastruktury a efektivnosti	30,00	60,00	33,75	60,23	21,95	23,77	56,00
Řízení přínosu pracovníků a péče o ně	30,00	70,00	33,06	67,69	23,46	22,78	48,99
Řízení transformace a změny	30,00	60,00	30,88	60,88	21,81	23,01	50,80

Zdroj: vlastní výzkum

I přes poměrně propracovanou koncepci personální politiky (a také certifikaci standardu Investors in People) zaměstnanci pouze slabě hodnotí přínosy personálního útvaru. Výsledky všech čtyř smíšených rolí personálního útvaru (dále jen „role“), které přinášejí podle Ulricha (2009) hodnotu v řízení lidských zdrojů, mají nízké hodnocení (medián = 30, průměr = 33) pro současný stav (tabulka 30, viz výše). Z hodnocení preferovaného stavu je zřejmé, že očekávaná úroveň je téměř dvojnásobná (viz indexy). Statisticky významný rozdíl na 1 % hladině významnosti také dokládá Wilcoxonova statistika (p-hodnota u všech testů je nižší než 0,01, proto můžeme hypotézu o shodě současného a preferovaného stavu zamítnout).

V této souvislosti bylo vhodné zjistit, zda stejné mínění o naplňování smíšených rolí personálního útvaru ve smyslu Ulrichovy teorie mají i vedoucí a manažeři. To znamená hypotézu, zda hodnotí jednotlivé role, které jsou přínosem, stejně vedoucí pracovníci i zaměstnanci, nebo zda je hodnocení vedoucích pracovníků vyšší (pravostranná alternativní hypotéza). Vzhledem k nenormalitě části vzorku (Shapiro Wilkovým W test na hladině významnosti 5 %) byl použit Mann-Whitneyho U test (M-W U test) pro shodu dvou mediánů (u nezávislých vzorků). Z výsledků (tabulka 31, viz níže) je patrné, že na 1 % hladině významnosti nebyla hypotéza o shodě mediánů jednotlivých rolí zamítnuta. To znamená, že ve vnímání rolí personálního útvaru mezi skupinou vedoucích a zaměstnanců není statisticky významný rozdíl. Personální útvar tedy zcela nenaplnuje roli v řízení lidských zdrojů ve smyslu Ulrichovy teorie.

Z rozhovoru s personálním manažerem vyplývá, že většina klasických personálně-administrativních činností je plně automatická v informačním systému SAP (modul automatizuje rozvoj lidských zdrojů, řízení procesu pracovních sil a jejich nasazení, poskytuje reporting a analýzy údajů o pracovnících, umožňuje provádět úkony spojené s náborem personálu, řízení pracovní doby, správu uchazečů o zaměstnání, zúčtování mezd a záloh, vedení osobních spisů zaměstnanců). Z hlediska strategie je personální oblast součástí systému Balanced Scorecard, a je tedy sladěna se strategií podniku. V rámci péče o zaměstnance je zvýšená pozornost věnována vzdělávání a rozvoji. K tomuto účelu byl zaveden v podniku kompetenční model. Jistá rezerva může být tedy v oblasti, která pohlíží na personální útvar jako na hybatele změn.

Tabulka 31 - Role personálního útvaru podniku ABC (n = 108)

	Vedoucí (n = 16)			Zaměstnanci (n = 92)			M-W U test
	Medián	Průměr	S-W	Medián	Průměr	S-W	
Strategické řízení lidských zdrojů	20	25,94	0,0613	30	33,21	0,0050	0,1184
Řízení firemní infrastruktury a efekt.	25	29,06	0,1582	35	34,57	0,0136	0,1735
Řízení přínosu pracovníků a péče o ně	27,5	30,94	0,1888	30	33,42	0,0010	0,3708
Řízení transformace a změny	35	33,44	0,1833	25	30,43	0,0005	0,2643

Zdroj: vlastní výzkum

Celkově bylo tedy z dotazníků zjištěno, že se na řízení podnikové kultury podílejí převážně manažeři a vedoucí pracovníci. Personální útvar zcela nenaplnuje roli v oblasti řízení lidských zdrojů ve smyslu Ulrichovy teorie. U všech smíšených rolí personálního útvaru bylo zjištěno nízké hodnocení (rozdíly nebyly prokázány ani mezi managementem a zaměstnanci). Vzhledem k propracovanosti všech personálních systémů v podniku (personální strategie je napojená na Balanced Scorecard, kompetenční model, vzdělávací střediska, personální informační systém v SAP) může v podniku hlavní problém spočívat v komunikaci hlavních přínosů a nepochopení významu personálního útvaru v očích zaměstnanců. Většina moderních personálních činností je totiž v podniku prováděna (výjimku může tvořit oblast řízení změn). Z tohoto důvodu by měla být věnována zvýšená pozornost komunikaci.

Personální činnosti a charakteristiky řízení lidských zdrojů

Výsledky, které charakterizují provádění některých personálních činností a charakteristiky řízení lidských zdrojů ve sledovaném podniku ABC, shrnuje tabulka 32 (viz dále) a obrázek 38 (viz str. 154).

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Z výsledků šetření je zřejmé, že podnik ABC v současnosti provádí výběr nových zaměstnanců z interních zdrojů a na doporučení známých pouze u cca. 40 % uchazečů (průměr = 39,49; medián = 40). Index shody mezi současným a preferovaným stavem je 65,05 %.³² Od zaměstnanců jsou vyžadovány zejména: orientace na výkon a cíl, orientace na osobní rozvoj, týmová práce, integrita a komunikační dovednosti. Rozvojová kritéria výběru jsou uplatňována také ze zhruba 40 % (průměr = 40,97; medián = 40). Index shody mezi současným a preferovaným stavem je 57,17 %.³² Pro stanovení schopností a dovedností, které jsou potřebné pro efektivní vedení, řízení a rozvoj zaměstnanců byl revidován systém popisu funkčních míst, a to ve vazbě na vytvoření kompetenčního modelu.

Tabulka 32 - Podniková kultura a řízení lidských zdrojů (n = 108)

Charakteristiky řízení lidských zdrojů	Medián		Průměr		Index (%)
	Souč.	Pref.	Souč.	Pref.	
Výběr z interních zdrojů a dle doporučení	40,00	60,00	39,49	60,74	65,05
Rozvojová a hodnotová kritéria výběru	40,00	72,50	40,97	71,90	57,17
Úprava pracovních pozic dle schopností	30,00	50,00	37,64	53,43	70,59
Snadné začlenění do kolektivu	50,00	80,00	51,99	73,06	71,14
Existence programů adaptace	25,00	75,00	31,48	70,79	44,61
Kontrola vzdělávacích programů	30,00	70,00	35,97	66,39	54,23
Vzdělávací programy zaměřené na rozvoj	35,00	70,00	37,50	66,99	56,05
Sdílení a dostupnost informací	30,00	80,00	35,23	75,51	46,60
Hodnocení chování a schopností	30,00	75,00	33,52	72,13	46,52
Neformální hodnocení pracovníků	40,00	70,00	40,74	66,99	60,88
Odměňování dle výsledků organizace	67,50	50,00	59,58	55,19	108,07
Uplatňování motivačních programů	20,00	80,00	21,39	73,75	28,95

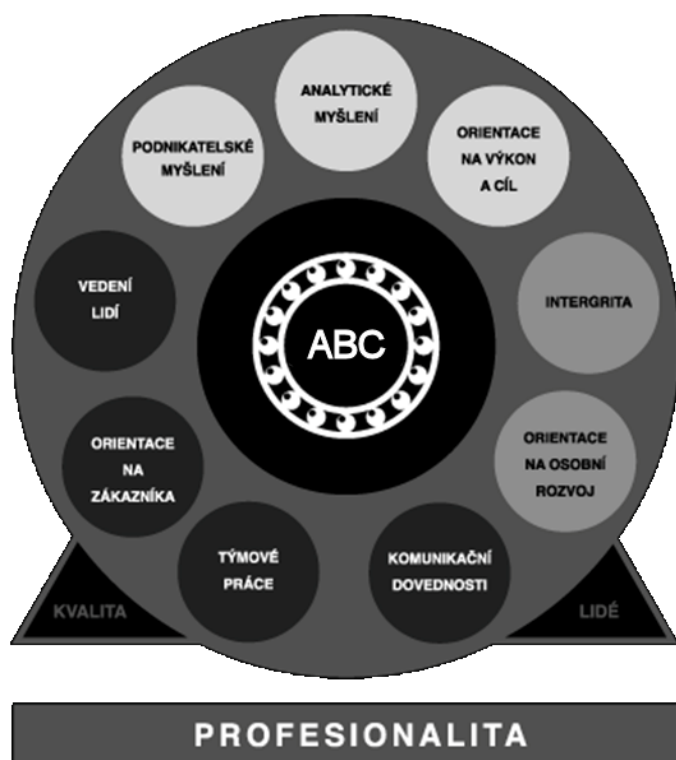
Zdroj: vlastní výzkum

Kompetenční model (obrázek 37, viz dále) byl zpracován do popisu funkčních míst tak, aby byly lépe provázány požadavky na jednotlivé profese a pracovní pozice se strategickými cíli a požadavky podniku. Základem modelu je profesionalita, která představuje odborné znalosti manažera. Na tomto základu jsou postaveny další kompetence (způsobilosti). Každý manažer potřebuje podnikatelsky a strategicky myslet, být orientován na výkon a na cíl, a to nejen u sebe, svého týmu, ale celého podniku. Kompetenční model manažera je také podkladem pro definici kompetencí na

³² Byla ověřována statistická hypotéza o shodě mediánů Wilcoxonovým testem proti alternativní pravostranné hypotéze, že medián preferovaného stavu je vyšší než u současného stavu. Rozdíl je vzhledem k nízké p-hodnotě (nižší než 0,01) statisticky významný i na hladině významnosti 1 %.

nižších úrovních v organizační struktuře všech dceřiných společností. Takový manažer umí řídit a motivovat své lidi, srozumitelně komunikuje a vytváří podmínky pro jejich osobní rozvoj. Svým postojem otevírá prostor pro zlepšování. Je zralou osobností, která má důvěru druhých. Pojivem v tomto modelu jsou firemní hodnoty Zákazník – Kvalita – Lidé, jejichž počáteční písmena korespondují s obchodní značkou. Kompetenční model vychází ze strategie podniku ABC a jejích organizačních hodnot. Model definoval interpretační základnu pro jednotlivé personální procesy, tj. hodnocení zaměstnanců, popisy pracovních míst, rozvoj a vzdělávání, kariérní plánování a výběr nových zaměstnanců (Podnik ABC 2011).

Obrázek 37 - Kompetenční model podniku ABC



Zdroj: Podnik ABC (2011)

Zaměstnanci jsou spíše umístováni na vytvořené pozice, tj. úprava pracovních pozic dle schopností (inženýrský přístup) není příliš zastoupena (průměr = 37,64; medián = 30). To platí i pro preferenci tohoto přístupu (index naplněn ze 70,59 %).³² Nejvyšší hodnocení z této oblasti otázek mělo začleňování do kolektivu s průměrným hodnocením 51,99 (medián 50) a vysokým indexem shody 71,14 %.³²

Adaptace, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Podnik ABC má zpracovanou strategii rozvoje zaměstnanců pro všechny dceřiné společnosti. Tato strategie je pak rozpracována pro jednotlivé dceřiné společnosti formou krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých strategií a plánů, přičemž činnost podniku a jednotlivých složek je řízena v souladu s vizí a politikou jakosti (Podnik ABC 2011). Co se týče programů adaptace, tak to má téměř nejnižší hodnocení (medián = 25; průměr = 31,48). Proto je index naplnění preferovaného stavu nízký (pouze 44,64 %).³² V tomto směru by tedy bylo pro podnik vhodné na programech adaptace zapracovat (preference je vysoká).

Vzdělávání v podniku je na vysoké úrovni. Zaměstnanci jsou zapojováni do průběžného a pravidelného systému vzdělávání, který je realizován školicím střediskem (vzniklo v rámci projektu financovaného ze strukturálních fondů EU z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost). Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je plánován v přímé vazbě na strategické cíle podniku. Nástrojem na provázání systému vzdělávání na strategické cíle je systém periodického hodnocení zaměstnanců realizovaný formou hodnotících rozhovorů, který podporuje zainteresovanost a motivaci zaměstnanců na dosažení individuálních výsledků i týmových cílů, které korespondují se strategickými cíli. Současně jsou realizovány 1x ročně průzkumy vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Výsledky jsou po vyhodnocení zapracovány do plánu vzdělávání školicího střediska (Podnik ABC 2011).

I přes výše uvedené byla kontrola vzdělávacích programů hodnocena pouze indexem 54,23 % (poměrně vysoký rozdíl).³² Podobně byly hodnoceny i programy zaměřené na rozvoj (56,05 %).³² Rozvoj v podniku je přitom realizován díky projektu školicího střediska. Pořádány jsou jazykové a počítačové kurzy, pravidelná školení (řidičů, řidičů VZV a další) a eLearningové aktivity. Rozdělení vzdělávacích programů dle odbornosti je následující: I. Zvyšování kvalifikace v oboru valivých ložisek; II. Požadavky norem a předpisů (ISO, VDA/TS, ...); III. Management a lidské zdroje; IV. Uživatelský SW, IS SAP; V. Konstrukční SW; VI. Jazykové kurzy; VII. Legislativa, odborné kurzy; VIII. Metrologie; IX. Technologie; X. Obsluha výrobních strojů – praktická výuka; XI. Periodická, zákonná (BOZP, PPO, řidiči, ...).

Podnik v roce 2008 vzhledem k porovnání v jednotlivých letech zvýšil finanční prostředky investované do zaměstnanců v rámci vzdělávání v souvislosti s realizací projektu školicího střediska, který v roce 2008 zahájil svůj první rok činnosti. V důsledku realizace tohoto projektu došlo téměř k dvojnásobnému nárůstu investic do

vzdělávání v rámci podniku. Největší nárůst se projevil v oblasti odborného vzdělávání, a to v oblasti technologie a praktické obsluhy výrobních strojů. Dalším výrazným posílením byly investice do vzdělávání managementu na různých úrovních řízení. Ve srovnání s rokem 2007 bylo investováno 2,5x více finančních prostředků do této oblasti. Zde se projevil kladný vliv procesu zavádění standardu Investors in People, kdy byla realizována řada vzdělávacích aktivit vyplývajících z naplňování Akčního plánu implementace standardu Investors in People (Podnik ABC 2011).

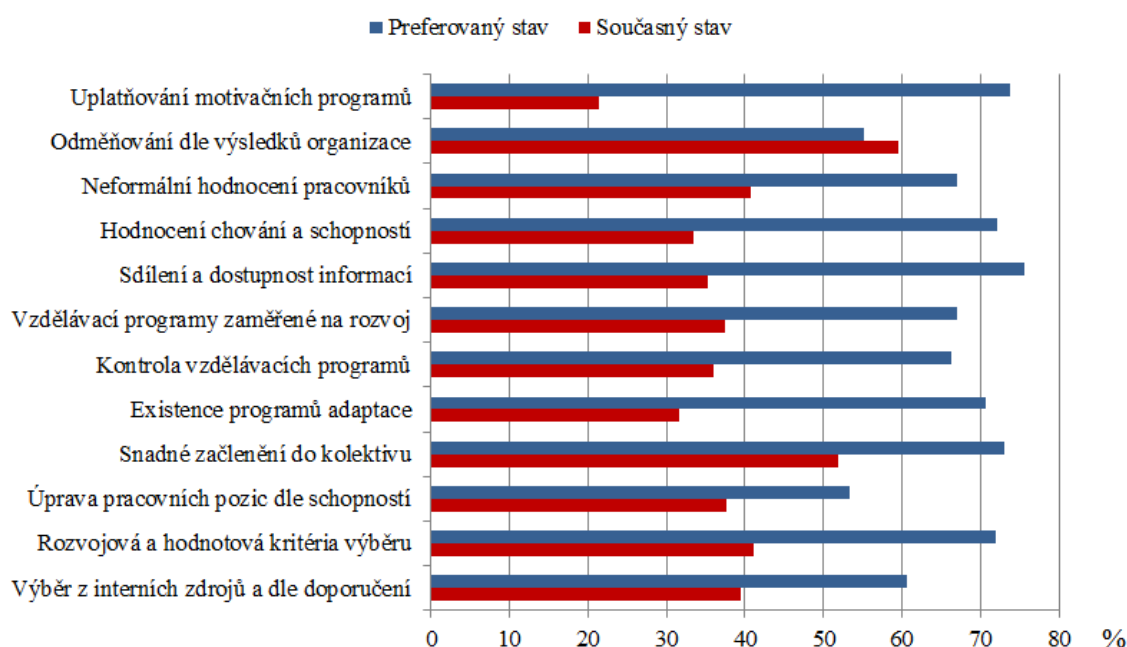
Nejvyšší míru preference vykazuje sdílení a dostupnost informací, které má index 46,60 %.³² Vnitřní komunikace v podniku je nedílnou součástí sociálních procesů v organizaci, podnikové kultury a je strategickým partnerem pro zavádění změn v organizaci a je současně nástrojem pro řízení toku informací mezi jednotlivými dceřinými společnostmi. Její součástí je i firemní časopis ABC a intranet, který zaměstnancům dceřiných společností nabízí efektivní formu interní komunikace, aktuální informace o dění v podniku, vše ohledně vzdělávání, směrnic, kontaktů a mnoho dalších užitečných informací.

Hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců. V podniku ABC je hodnocen zejména výkon zaměstnanců. Vyhlášení nejlepších zaměstnanců patří v podniku k dlouholeté tradici. Podnik tak chce ocenit úspěchy těch, kteří v daném roce dosahovali dlouhodobě dobrých a mimořádných výsledků na svých pracovištích. Tradiční odměnou je diplom a finanční dar. Je to forma ocenění této práce managementem podniku (2010a). Co se týče dalších kritérií jako hodnocení chování a schopností zaměstnanců, tak dle výsledků dotazníkového šetření není v podniku příliš rozšířeno (medián = 30; průměr = 33,52). Rozdíl mezi současným a preferovaným stavem vyjadřuje index 46,52 %.³² To znamená preferenci tohoto hodnocení mezi zaměstnanci. Zaměstnanci jsou hodnoceni také neformálně s průměrem 40,74 (index je 60,88 %).³²

Kromě hodnocení a odměňování mimořádných výsledků je v podniku poměrně vysoko zastoupeno odměňování dle výsledků celé organizace (spíše než výkonu skupiny a jednotlivce). Průměrné hodnocení této oblasti je 59,58 (medián = 64,50) a současný stav je dokonce vyšší než preferovaný (index = 108 %). Tento rozdíl byl testován Wilcoxonovým testem na hladině významnosti 1 % (hypotéza, že medián současného a preferovaného stavu se neliší, proti pravostranné hypotéze, že současný stav je vyšší než preferovaný). Bylo zjištěno, že tento rozdíl není statisticky významný (p-hodnota = 0,0641), preferovaný a současný stav tedy vykazuje shodu.

Podnik každoročně provádí průzkum spokojenosti, který se zaměřuje na motivaci a spokojenost zaměstnanců s místem, dostupností informací atd. Tento průzkum obsahuje také představy zaměstnanců o jejich ideální motivaci na jejich pozici. Pokud jde o stimulaci, jsou kromě odměňování uplatňovány zaměstnanecké benefity jako: příspěvek na stravování, odborné a jazykové vzdělávání, týden dovolené navíc, příspěvek na životní pojištění, odměny při životních jubileích a prvním odchodu do důchodu, odměňování zaměstnanců za zlepšovací návrhy a různé dárkové poukazy. Zaměstnanci však nevnímají, že by se jednalo o rozsáhlé motivační programy, které vedou k vyšší motivaci k výkonu (průměr = 21,39; medián = 20). Jejich preference je vysoká (průměr = 73,75; medián = 80) a index shody pouze 28,95 %.³²

Obrázek 38 - Podniková kultura a personální činnosti (n = 108)



Zdroj: vlastní výzkum

Z celkového hodnocení charakteristik řízení lidských zdrojů a personálních činností podniku ABC tedy vyplývá, že jsou na poměrně vysoké úrovni (automatizace systémem SAP, standard Investors in People, personální strategie součástí BSC), nicméně jejich hodnocení v očích zaměstnanců a vedení (zjištěné prostřednictvím dotazníkového šetření) je u většiny personálních činností a charakteristik řízení lidských zdrojů nižší. Preference a požadavky na jejich úroveň jsou naopak vyšší (pouze míra odměňování dle výsledků organizace vykazuje shodu mezi preferovaným a současným stavem). Personální útvar by se proto měl zaměřit na komunikaci jejich přínosů.

4.3.6 Shrnutí

V rámci hloubkového dotazníkového šetření v podniku ABC a analýzy podnikové kultury bylo zjištěno, že:

- **Kulturní typy.** Nejvíce je podnik ABC z hlediska současného stavu charakteristický zastoupením hierarchické (29 %) a tržní kultury (26,5 %). Zejména dimenze kritéria úspěchu definovaná jako vítězství na trhu a předstížení konkurence mají vysoké hodnocení, to je také v souladu s vizí podniku. Méně jsou zastoupeny zbývající dva typy, tj. inovativní (23,5 %) a klanová kultura (20,9 %). Pořadí typů kultur dle současného stavu je tedy: HIE > TRH > INO > KLN. Naopak pořadí preferovaného stavu je: KLN > HIE > INO > TRH. Je tedy patrná touha po změně podnikové kultury z hierarchicko-tržní na klanově-hierarchickou. Nižší hodnocení má index inovativní kultury (53,37 %) a klanové kultury (45,46 %), která by mohla poskytnout směr dalšího rozvoje podnikové kultury.
- **Kulturní dimenze.** Podnik ABC lze v současné době převážně charakterizovat zaměřením kulturních dimenzí na stabilitu (hierarchické a tržní kultury). Preference však kromě posílení stávajících kultur také nabízejí možnost rozvoje některých prvků kultury klanové. Podnik tedy může kromě dimenze stability (typická pro tržní a hierarchickou kulturu) také rozvíjet prvky interního zaměření (posílení hierarchické kultury) a flexibility (tj. klanová kultura).
- **Organizační hodnoty.** Z hodnotového žebříčku vyplývá, že organizační hodnoty, které preferují zaměstnanci, se liší od hodnot, které jsou podle nich důležité pro organizaci. Z pohledu organizace byla patrná převaha vyšších hodnocení tržně-hierarchických hodnot („poslušnost“, „formálnost“, „výsledky“, „vytrvalost“ a „soutěživost“) a vysoké hodnocení rodinných hodnot (klanové kultury) z pohledu představ (preference) zaměstnanců („znalosti“, „pečlivost“, „čestnost“, „morálka“ a „spolupráce“). Z hlediska změny mají největší význam hodnoty s nízkým indexem shody pro organizaci a zaměstnance, tj. hodnoty: „morálka“, „čestnost“, „upřímnost“, „vztahy“, „rovnost“. Jedná se zejména o hodnoty klanové kultury, které jsou zaměstnanci považovány za důležité, v současnosti však nejsou podle jejich vyjádření významné pro organizaci.
- Na základě **fuzzy přístupu** k identifikaci typů kultur bylo zjištěno, že nejvíce je podle hodnot důležitých pro organizaci zastoupena tržní kultura (46,67), pak hierarchická (40,67), méně pak inovativní kultura (35,33) a nejméně klanová kultura

(21,00). To znamená pořadí typů kultur: TRH > HIE > INO > KLN. Tento výsledek koresponduje s hodnotovými žebříčky. Nejvyšší míra entropie byla zjištěna u tržní (0,78) a hierarchické kultury (0,59), kdy vyšší míra fuzzy entropie je spojena s vyšší mírou neurčitosti. Po výpočtu typů kultury důležitých pro zaměstnance bylo zjištěno, že nejvyšší hodnotová shoda je u tržní (48,95 %) a hierarchické kultury (44 %). Naopak nejnižší hodnotová shoda byla u klanové kultury (pouze 21 %).

V rámci hloubkového dotazníkového šetření v podniku ABC bylo dále zjištěno, že:

- Role podnikové kultury, její síly a jejího vlivu na výsledky a výkonnost v podniku ABC není považována za významnou, zaměstnanci nicméně preferují (byly nalezeny statisticky významné rozdíly mezi současným a preferovaným stavem), aby tomu tak bylo. Podle zaměstnanců podniku ABC podnikovou kulturu ovlivňují zejména manažeři a vedoucí pracovníci, spíše než personalisté a personální útvar. Proto výsledný index 95,90 % také vyjadřuje vysokou míru shody mezi současným a preferovaným stavem (statisticky významný na 1 % hladině významnosti).
- I přes poměrně propracovanou koncepci personální politiky (a také certifikaci standardu Investors in People) zaměstnanci pouze slabě hodnotí přínosy personálního útvaru. U všech smíšených rolí personálního útvaru přinášejících hodnotu, bylo zjištěno nízké hodnocení (rozdíly nebyly prokázány ani mezi managementem a zaměstnanci). Očekávaná úroveň byla téměř dvojnásobná. Personální útvar tedy zcela nenaplňuje roli v řízení lidských zdrojů ve smyslu Ulrichovy teorie.
- Z hodnocení charakteristik řízení lidských zdrojů a personálních činností podniku ABC vyplývá, že jsou na poměrně vysoké úrovni (automatizace IS SAP, standard Investors in People, personální strategie součástí BSC). Jejich hodnocení v očích zaměstnanců a vedení (zjištěné prostřednictvím dotazníkového šetření) je u většiny personálních činností a charakteristik řízení lidských zdrojů nicméně nižší. Preference a požadavky na jejich úroveň jsou naopak vyšší (pouze míra odměňování dle výsledků organizace vykazuje shodu mezi preferovaným a současným stavem). Personální útvar by se proto měl zaměřit na komunikaci jejich přínosů.

Na základě výše uvedených výsledků dotazníkového šetření a analýzy podnikové kultury budou v rámci diskuse v kapitole 5.3 blíže charakterizovány navržené konkrétní změny podnikové kultury podniku ABC.

5 Diskuse

V kapitole diskuse jsou shrnuty a diskutovány hlavní výsledky disertační práce a provedených výzkumů. Kapitola je rozdělena do tří částí: diskuse výsledků předvýzkumu, plošného dotazníkového šetření a hloubkového dotazníkového šetření v podniku ABC. V rámci předvýzkumu jsou diskutovány otázky týkající se určení typů podnikových kultur a dále pak vztah podnikové kultury a rizik v malých a středních podnicích. Část zabývající se plošným dotazníkovým šetřením vychází z dílčích cílů 1 a 2, a je zaměřena na konfrontaci výzkumných otázek a pracovních hypotéz s výsledky dotazníkových šetření. Poslední část tvoří výsledky analýzy podnikové kultury v podniku ABC a navržení změn a doporučení, které naplňují cíl 3.

5.1 Diskuse výsledků předvýzkumu

V rámci předvýzkumu, který vychází z výsledků výzkumného projektu Národního programu výzkumu II MŠMT, bylo prostřednictvím koučovacích rozhovorů také zjišťováno, v kterém procesu (interní procesy, marketing a prodej, ekonomika a finanční řízení, řízení lidských zdrojů) jsou problémy a nedostatky hlavní překážkou rozvoje malých a středních podniků. Bylo zjištěno, že 48 % malých a středních podniků spatřuje problémy a nedostatky v procesu řízení lidských zdrojů za hlavní překážku svého dalšího rozvoje. K tomuto závěru došli také ve své studii Hornsby a Kuratko (1990).

Na základě tohoto zjištění byl předvýzkum blíže zaměřen na problematiku řízení lidských zdrojů a hlavní faktory, které podnikům působí rizika (tj. vytvářejí překážky dalšího rozvoje). Vzhledem k provedeným řízeným rozhovorům bylo nejvhodnější metodou pro zjištění charakteristik hlavních procesů a faktorů rizika sestavit případové studie sledovaných podniků. Současně s tím vyplynula otázka, jaký typ kultury (využito Quinnovi a Cameronovi klasifikace) na základě těchto studií, obecných charakteristik podniků a jejich procesů, v nich převažuje. Součástí případových studií bylo proto také určení typu kultury.

Určení typů kultury

Z analýzy případových studií vyplývá, že převažujícím typem ve sledovaných podnicích jsou z 35 % kultury klanového, z 31 % hierarchického typu, 24 % tvoří tržní

kultury, 7 % inovativní a 3 % difúzní kultury. To znamená, že v podnicích převažují kultury klanového a hierarchického typu. Vzhledem k vyšší míře subjektivity byla při zařazení do konkrétního typu využita tři kritéria:

- Celková charakteristika kultury nese znaky obecných rysů daného typu.
- Hodnocení míry pravděpodobnosti rizika a míry dopadu rizika procesů.
- Úroveň procesu (klíčovým procesem tržních kultur je spíše marketing, klanových kultur řízení lidských zdrojů a v hierarchických kulturách interní procesy).

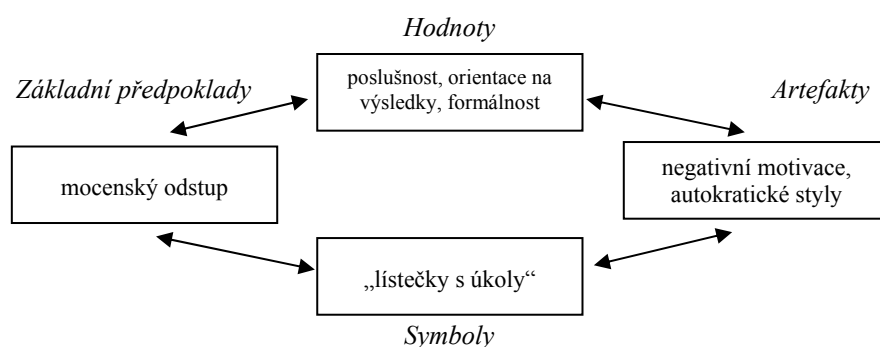
Na základě výše uvedených kritérií a znaků byla v charakteristikách podniků hledána jak přítomnost rysů typů kultur, tak jejich absence. Z toho také vyplynulo, že může dojít k situaci, kdy nebude možné na základě přítomnosti / nepřítomnosti těchto rysů rozhodnout o typu kultury. V případě rozporuplných charakteristik a rysů bylo použito označení difúzní kultura (tj. kultur, které kultury nemají výrazně specifitější obsah), které bývá využíváno spíše k označení slabých kultur.

Bylo zjištěno, že v některých případech „označení“ pro kulturu podle jednoho typu nebude pro charakteristiku kultury stačit. Kultury jsou svým způsobem totiž jedinečné, výrazně se liší svým obsahem a mohou být strukturovány do dílčích subkultur, které mohou mít odlišný typ. Schein (1984) zdůrazňuje, že klíčové pro odhalení jádra organizační kultury je interpretace základních přesvědčení. Toho lze dosáhnout prostřednictvím analýzy zastávaných hodnot a sociálních praktik. Hofstede (1990) uvádí, že podstatou podnikové kultury je sdílené chápání denních praktik. Protože hlubší analýza kulturních vzorců není součástí případových studií, je dále uveden příklad, jak by na základě Scheina (1984) a Hatch (1993), mohla vypadat (Pech 2009):

Analýza kulturního vzorce v podniku B (využití modelu kulturní dynamiky)

Pomocí modelu kulturní dynamiky (Hatch a Cunliffe 2006) lze systém na zadávání úkolů (podnik B v případových studiích) rozložit do jednotlivých složek (obrázek 39, viz dále), které podporují nový kulturní vzorec (Pech 2009). Větší mocenský odstup je manifestován v hodnotách (poslušnost, orientace na výsledky, formálnost atd.), které jsou implementovány (realizovány) v systému negativní motivace s využitím autokratických stylů vedení. Ústředním symbolem těchto artefaktů, hodnot a základních předpokladů jsou „lístečky s úkoly“, které lze tímto způsobem také interpretovat. Podobným postupem mohou být vysvětlovány všechny projevy organizační kultury a všechny kulturní prvky (Pech 2009).

Obrázek 39 – Systém na zadávání úkolů (kulturní vzorec)



Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedeného příkladu vyplynulo vzhledem ke komplexnosti a složitosti podnikových kultur, že pro část plošného a hloubkového dotazníkového šetření bude na rozdíl od hlubší analýzy kulturních vzorců vhodnější využití obecnějších konstrukcí (kulturních dimenzí vycházejících z typologií). Typologie mohou mít sice různý obsah v závislosti na konkrétní situaci a podmínkách³³, ale také vyjadřují charakteristiky skryté v pozadí (hodnoty, předpoklady, kulturní dimenze). Dotazníky v plošné a hloubkovém šetření tedy byly vytvořeny tak, aby umožnily vyjádřit v % míru, z kolika % typu daný podnik odpovídá. Bylo zachyceno jak zastoupení typů kultury, tak kulturní dimenze, které se na zařazení do tohoto typu podílejí (v některých dimenzích může převažovat jeden typ kultury, v jiných dimenzích odlišný). Na základě zjištění předvýzkumu, že kultura může být směsicí více typů, byl tedy v plošném a hloubkovém dotazníkovém šetření zvolen odlišný způsob i metoda (dotazník) určení typů kultury.

Vztah podnikové kultury a rizik v malých a středních podnicích

Kromě určení typů kultur byly v charakteristikách procesů hledány hlavní faktory (pozitivní i negativní), které ovlivňují míru rizika ve vybraných podnicích. Využití analýzy rizik navazuje na zjištění překážek dalšího rozvoje malých a středních podniků a bylo zaměřeno zejména na proces řízení lidských zdrojů. Z kvalitativní analýzy rozhovorů byly získány rizikové faktory, které byly využity při výpočtu míry dopadu rizika. Společně s mírou pravděpodobnosti rizika (určena podle úrovně procesů) pak byla určena míra rizika všech procesů (interní procesy, marketing, ekonomika, řízení lidských zdrojů) pro každý podnik.

³³Grayson (2001) na příkladu letních táborů ukazuje, že dva různé tábory mohou mít shodné zastávané hodnoty, ale způsob prosazení z toho vyplývající politiky může být odlišný. Mnoho táborů uplatňuje hodnoty environmentálně přátelského prostředí. Nicméně pro jeden tábor to může znamenat péči a aplikaci těchto zásad v městském prostředí, zatímco jiný je může provádět přímo v přírodě. Artefakty a použité praktiky jsou z velké části odlišné, ale zastávané hodnoty stejné.

Kromě rizik v oblasti řízení lidských zdrojů (8 podniků velké riziko, 1 podnik velmi velké riziko) působí na podniky velké riziko i v ostatních oblastech (v procesu marketingu u 12 podniků, ekonomiky u 16 podniků a interních procesech u 14 podniků). Pomocí metody TOPSIS byl sestaven žebříček podniků podle míry rizika. Tento žebříček byl také vztažen k typům kultury. Na základě toho bylo možné rozhodnout, zda existuje vztah mezi typem kultury a úrovní rizika. Bylo zjištěno, že převážné většině podniků s vysokým rizikem byla určena hierarchická kultura (nebo difúzní kultura). Naopak nižší míra rizika byla zjištěna v podnicích s klanovou a inovativní kulturou.

Řízené rozhovory v rámci řešení výzkumného projektu Národního programu výzkumu II MŠMT probíhaly před nástupem globální hospodářské krize. Globální ekonomická krize ovlivnila většinu světových ekonomik klesajícím HDP, růstem nezaměstnanosti a inflace a negativním vývojem bilance zahraničního obchodu. Kromě makroekonomických dopadů měla také negativní vliv na podniky, a to nejen velké, ale i malé a střední podniky, z nichž některé bojovaly o holé přežití. Vzhledem delšímu časovému období při tvorbě práce bylo možné zjistit aktuální situaci podniků v roce 2011 (konkrétně, jak čelily krizovému vývoji). Z dostupných údajů bylo zjištěno, že dva z podniků zanikly (podniky označené v případových studiích jako I a Š).

V případě podniku I (bližší charakteristiky a rizika příloha 4) se jednalo o nově vzniklou malou truhlářskou dílnu, u které byla identifikována difúzní kultura. Největším problémem podniku I byl proces řízení lidských zdrojů (*velmi vysoká* míra rizika), konkrétně špatná pracovní morálka zaměstnanců. Podnik se v žebříčku rizik umístil na třetím místě jako podnik s velkým rizikem.

U podniku Š (bližší charakteristiky a rizika příloha 4), který působil v oblasti stavebnictví (bednění, pažení) a automobilovém průmyslu (automobilové rámy a další díly) došlo k zániku za jiných okolností. K ukončení hlavní činnosti podniku došlo zejména v důsledku působení externích tržních faktorů (konkurence, odvětví, obor činnosti a situace na trhu v době globální hospodářské krize). Hlavním problémem podniku Š byla oblast marketingu, kterou původně zajišťoval zahraniční partner, nicméně z důvodu špatné komunikace došlo k přesunu na českou stranu. Současně s tím měl být zaveden nový marketingový software. Podnik se v žebříčku podle rizik umístil na páté příčce z hlediska vysoké míry rizika. Činnost podniku Š byla závislá na odvětví stavebnictví a automobilovém průmyslu.

V době před nástupem globální hospodářské krize měl podnik Š spíše problém s využitím tržních příležitostí. S příchodem globální ekonomické krize v letech 2008-2009 však došlo k poklesu objemu výroby v obou těchto odvětvích (AutoSAP 2011), (SPS 2011), což se negativně projevilo v produkci. Důsledkem bylo ukončení strategického partnerství se zahraničím (odchod jednatelů), ukončení předmětů činnosti orientovaných na stavebnictví a automobilový průmysl.

5.2 Diskuse výsledků plošného dotazníkového šetření

Při řešení disertační práce a provádění výzkumu byly formulovány základní výzkumné otázky a hypotézy, které jsou v této části diskutovány společně s hlavními výsledky plošného dotazníkového šetření. Plošné dotazníkové šetření navazuje na cíl disertační práce, tj. zabývá se analýzou podnikových kultur a určením jejich typu, klíčových hodnot a obsahu kulturních dimenzí (dílčí cíl 1) a hodnocením role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů (dílčí cíl 2). Pro snazší orientaci ve výsledcích bude zachováno pořadí pracovních hypotéz podle metodického postupu.

H1: *Podnikové kultury jsou převážně klanového typu.*

Závěr: pracovní hypotéza H1 byla vyvrácena.

V rámci první výzkumné otázky bylo zjišťováno, jaký typ podnikových kultur převažuje v podnicích. V plošném výzkumu byla pro určení typů využita typologie Camerona a Quinna (2006). Hypotéza vychází z předpokladu, že převažují klanové kultury vzhledem k výsledkům předvýzkumu.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že ve sledovaných podnicích jsou nejvíce zastoupeny podniky s hierarchickými kulturami (30,7 %). Dále se umístily klanové (25,2 %) a tržní (23,5 %) kultury. Inovativní (20,6 %) kultury jsou zastoupeny méně. To znamená pořadí kultur HIE > KLN > TRH > INO. Byla tedy patrná převaha hierarchických nikoliv klanových rysů podnikových kultur.

Vzhledem k tomu, že otázky byly v dotazníku pokládány jako tvrzení s mírou pravdivosti (0 až 100 %), tak průměrná hodnota u hierarchické kultury 55,58 (resp. medián 59,17) vyjadřuje míru, nakolik jsou rysy kultur pro podniky typické. Pouze hodnota hierarchické kultury překročila hranici 50 %, což vypovídá o tom, že některé rysy hierarchické kultury nebyly respondenty hodnoceny jako typické. Výsledky

většiny typů nejsou příliš výrazné, což může naznačovat, že dané kultury nemusí být silné (příliš vyhraněné). Ostatně z šetření dále vyplynulo, že za silnou kulturu považují podniky pouze z 48,7 %. To může souviset s celkovým strategickým zaměřením podniků (slabá kultura může být odrazem nevyhraněného strategického zaměření).

Bylo dále prokázáno, že získané pořadí typů kultur je platné i při rozlišení dle velikosti podniků do kategorií podnik do 50, od 50-250 a nad 50 zaměstnanců. Při rozlišení typů kultur dle odvětví (zpracovatelský průmysl, stavebnictví, služby) byl identifikován u hierarchických kultur statistický významný rozdíl mezi odvětvím stavebnictví a služeb. V ostatních případech se typy kultur dle odvětví neliší. V odvětví stavebnictví se pak na druhém místě po hierarchické kultuře umístila tržní kultura (pořadí typů HIE > TRH > KLN > INO). Její průměrné hodnocení se na vzorku stavebnictví vůči původnímu vzorku nicméně statisticky významně neliší.

Při bližším pohledu na kulturní dimenze, z kterých určení typů vycházelo (na rozdíl od předvýzkumu, kde nebyly kulturní dimenze zohledněny), byla patrná převaha interního zaměření (v dimenzích dominantní rysy organizace, způsob řízení zaměstnanců, soudržnost organizace, kritéria úspěchu) kultur. Dále pak také dimenze stability (v dimenzích způsob vedení v organizaci, způsob řízení zaměstnanců, prioritní strategické faktory). Na průsečíku těchto dvou dimenzí nalezneme hierarchickou kulturu. Celkově tedy tento typ převažoval ve všech dimenzích podnikových kultur (všechna průměrná hodnocení byla vyšší než 49,2).

Co se týká úrovně hodnot, tak mezi podniky byly hodnoceny nejvýše organizační hodnoty vztahující se k hierarchické a tržní kultuře. Jedná se o hodnoty: „výsledky“, „výkon“, „pečlivost“, „poslušnost“ a „hospodárnost“. Podle Hofstedeho G. a J. G. Hofstedeho (2006) má vzdálenost moci (PDI) v České republice hodnotu 57 (tj. vyšší). V zemích s velkou vzdáleností moci jsou podřízení do značné míry na vedoucích závislí. Podřízení se s tím vyrovnávají buď tím, že preferují tuto závislost (ve formě autokratického nebo paternalistického nadřízeného), nebo ji zcela odmítají, čemuž se v psychologii říká protizávislost (G. Hofstede a J. G. Hofstede 2006). První typ preference byl patrný v hodnotě „poslušnost“. Z výsledků šetření dále vyplynulo, že uprostřed hodnotového žebříčku se umístili převážně organizační hodnoty vztahující se ke klanové kultuře. Nejméně byly naopak hodnoceny: „experimentování“, „nezávislost“, „průbojnost“, „soutěživost“ a „tradice“, které jsou převážně odrazem inovativně-tržní kultury (výjimkou je hodnota „tradice“).

Při zpracování výsledků disertační práce vyplynula otázka, zda lze použít typy podnikových kultur Camerona a Quinna (2006) jako koncept, který umožnil zmapovat charakteristiky podnikových kultur podniků. To znamená, zda obsahové charakteristiky, které vycházejí z výsledků předchozích výzkumů provedených v jiném kulturním kontextu, mohou mít aplikovatelnost i v našich podmínkách. Při hledání empirických poznatků z českého prostředí byly k dispozici výsledky výzkumu, který provedla Lukášová (2002). Jeho cílem bylo prostřednictvím empirické konstrukce typologie zmapovat typické obsahy (na úrovni organizačních hodnot a způsobů chování a vnímání) strategických aspektů organizační kultury výrobních firem.

Na úrovni vnímání a chování identifikovala Lukášová (2002) následující empirické typy organizační kultury českých výrobních firem:

Typ 1: kultura, jejímž centrálním a stmelujícím obsahem je snaha o přežití (bez specifitější orientace na určitou cestu k zabezpečení přežití);

Typ 2: kultura orientovaná na dosažení prosperity a stability firmy, a to cestou kvality výroby, akcentování prodeje a přístupu k zákazníkovi, s významnou rolí tradice a hrdosti na značku či firmu;

Typ 3: kultura obsahově poměrně málo vyhraněná (ve vztahu ke strategickým prioritám), s mírně dominující orientací na pracovníky jako zdroj úspěchu firmy;

Typ 4: kultura silně výsledkově orientovaná, zaměřená na vítězství na trhu a s malým zřetelem k pracovníkům a jejich podpoře.

Většina zjištěných typů odpovídá podle Lukášové (2002) svým obsahem rámcově typům, které se vyskytují v typologii Camerona a Quinna (2006). Zejména na úrovni chování lze konstatovat, že byla zjištěna určitá paralela s hierarchickou kulturou, tržní kulturou a klanovou (rodinnou) kulturou. Typ zaměřený na inovace nebyl v typologii zřetelněji identifikován. To mohlo být vyvoláno nejen zaměřením vzorku pouze na výrobní podniky, ale také faktem, že inovativní schopnosti českého podniku (měříme-li úroveň a míru inovací) v českém pojetí nelze příliš srovnávat s nadnárodními společnostmi a velkými korporacemi (např. APPLE, GOOGLE atd.).

Zcela specifickým typem kultury, který je podle Lukášové (2002) patrně typický pro naše současné podmínky, se ukázala být kultura orientovaná na přežití, spojená se značně negativním vnímáním managementu (směrem dovnitř firmy i mimo firmu). Uvedená kultura není spojena s žádným specifitějším obsahem, který by naznačoval zvolenou cestu k přežití (Lukášová 2002). I ve výsledcích plošného dotazníkového

šetření (i v předvýzkumu) v rámci disertační práce lze určité procento podniků charakterizovat tímto označením (v práci byl použit pojem difúzní kultura).

H2: *Podnikové kultury jsou ovlivňovány utvářeny převážně manažery.*

Závěr: pracovní hypotéza H2 byla potvrzena.

Druhá otázka se týkala role manažerů a personálního útvaru ve vztahu k ovlivňování podnikové kultury. To znamená, zda má větší podíl při ovlivňování (změně) podnikové kultury personální útvar, nebo manažeri a vedoucí pracovníci.

Z výsledků šetření vyplývá, že je podniková kultura z 74,32 % především doménou manažerů a vedoucích pracovníků. To znamená, že u nás není příliš obvyklé, aby se personální útvary zabývaly podnikovou kulturou. Protože tato situace může souviset s velikostí podniku, bylo ověřováno, zda se toto hodnocení neliší dle kategorií velikosti podniků. Tato hypotéza byla nicméně také prokázána. To znamená, že závěr o preferenci manažerů jako hlavních nástrojů utváření podnikové kultury je platný bez ohledu na velikost podniku.

V podnicích bylo dále zjišťováno, zda manažeri a vedoucí pracovníci považují podnikovou kulturu za důležitou a zda mají povědomí o jejím vztahu k výkonnosti podniku. Položené otázky v dotazníku se snažili zachytit vnímání významu podnikové kultury. Jejich cílem nebylo zjištění konkrétních vazeb na výkonnost a efektivnost podniků. Role podnikové kultury a její vztah k efektivnosti nebyly respondenty vnímány jako významné. Za důležitou byla podniková kultura považována pouze z 47,71 %. Na pracovišti jí tedy není přikládán velký význam. To bylo také potvrzeno při rozlišení kategorií velikosti podniků. Co se týká jejího vztahu k výsledkům a plnění cílům v podniku (tj. výkonnosti) byl její význam subjektivně vnímán jako pozitivní s průměrným hodnocením pouze 44,46. Hodnoty, klima, atmosféra, normy chování a další prvky kultury tedy není obvyklé v podnicích považovat za rozhodující faktory, které by ovlivňovaly výkonnost podniků. To může naznačovat, že v podnicích není zvykem považovat měkké faktory (jako je podniková kultura) ze silné determinanty výkonnosti podniků.

H3: *Smišené role personálních útvarů ve smyslu Ulrichovy teorie v podnicích zatím nejsou příliš rozšířeny.*

Závěr: pracovní hypotéza H3 byla potvrzena.

Třetí výzkumnou otázkou bylo zjišťováno, zda personální útvary naplňují smíšené role v oblasti řízení lidských zdrojů ve smyslu Ulrichovy teorie (dále jen „role“). Ulrich (2009) rozlišuje čtyři smíšené role personálních útvarů: strategické řízení lidských zdrojů, řízení firemní infrastruktury a efektivnosti (administrativní role), řízení přínosu pracovníků a péče o ně, řízení transformace a změny. V podnicích je náplň práce personálních útvarů podle Gregara in Ulrich (2009) stále orientována více na činnosti povýtce administrativní, maximálně transakční. Moderní smíšené role tedy nejsou příliš vykonávány.

Z plošného dotazníkového šetření vyplynulo, že smíšené role personálních útvarů ve smyslu Ulrichovy teorie nejsou zatím v České republice příliš rozšířeny. U všech rolí bylo zjištěno nízké hodnocení. Vzhledem k tomu, že funkce personálních útvarů kromě jiných faktorů do určité míry závisejí na velikosti podniků (Urbano a Yordanova 2008), byla také testována hypotéza o shodě v hodnocení těchto rolí v různých velikých podnicích. S ohledem na velikost podniků bylo zjištěno, že u funkcí řízení firemní infrastruktury a efektivnosti (zabezpečování administrativních procesů), uspokojování osobních potřeb zaměstnanců a obnovy, řízení změny nebo transformace organizace nebyly nalezeny statisticky významné rozdíly mezi podniky různých kategorií dle jejich velikosti (počtu zaměstnanců). Nicméně byl zjištěn významný rozdíl ve funkci strategického řízení lidských zdrojů mezi kategorií podniků 50-250 a nad 250 zaměstnanců. To znamená, že s růstem počtu zaměstnanců (a ve větších podnicích) se personální útvar podílí ve větší míře na definování a tvorbě strategie a plánovací činnosti za účelem vytvoření souladu mezi podnikovou a personální strategií.

H4: *Řízení lidských zdrojů má nejsilnější vazbu na klanový typ kultury.*

Závěr: pracovní hypotéza H4 byla potvrzena.

Cílem otázky 4 bylo zjistit, jaký mají charakteristiky řízení lidských zdrojů vztah k typům kultury. Protože by měl být rozvoj lidských zdrojů doménou právě klanových kultur, bylo předpokládáno, že vybrané charakteristiky a personální činnosti budou mít silnější vazbu na klanový typ kultury. Uvedené rysy řízení lidských zdrojů mají vztah k podnikové kultuře a byly vybrány z publikace, kterou připravila Lukášová (2010). Jejich souhrn a popis možných vztahů ke kultuře je uveden v literárním přehledu v kapitole 2.2.2 (podniková kultura a řízení lidských zdrojů).

Z výsledků (tabulka 17, str. 119) vyplývá, že většina charakteristik řízení lidských zdrojů nejvíce koreluje s typem klanové kultury. Nejvýznamnější skóre bylo zjištěno u oblasti „rozvojová a hodnotová kritéria výběru nových zaměstnanců“ (0,66), „existence vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj“ (0,58) a „hodnocení chování a schopností pracovníků“ (0,75). Dominance klanové kultury byla nalezena i u oblastí: „úprava pracovních pozic dle schopností“ (0,59), „uplatňování motivačních programů“ (0,64) a „sdílení a dostupnost informací“ (0,50).

Pokud jde o závislost charakteristik řízení lidských zdrojů na tržní kultuře, je zřejmé, že převažuje nábor z externích zdrojů (0,37) a neformální hodnocení pracovníků (0,42). S inovativní kulturou nejvíce korelují programy adaptace (0,64) a kontrola vzdělávacích programů (0,66), tedy vzdělávání obecně a sdílení informací (0,47). Ve vztahu k hierarchické kultuře byly hodnoty korelačních koeficientů slabší. Zvláštní vztah ke všem kulturám měla charakteristika „snadné začlenění do kolektivu“, která pozitivně korelovala na hladině významnosti 1 % se všemi typy kultur (nejméně s klanovou kulturou, nejslaběji s hierarchickou kulturou).

H5: *Podniky se standardem Investors in People mají vyšší úroveň řízení lidských zdrojů.*

Závěr: pracovní hypotéza H5 byla potvrzena.

Poslední výzkumná otázka se zaměřovala na význam standardu Investors in People, zda pozitivně ovlivňuje řízení lidských zdrojů. Standard vede podle výzkumů k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know-how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury podniku (Czech Invest 2007). Proto bylo předpokládáno, že podniky s tímto standardem budou mít vyšší hodnocení řízení lidských zdrojů (vyšší hodnocení charakteristik řízení lidských zdrojů a strategických rolí personálních útvarů).

Pro zjištění významu standardu bylo nutné rozdělit vzorek na dvě skupiny: bez standardu a se standardem. Pak byla provedena série statistických testů (výsledky tabulka 18, str. 122). Téměř u všech rysů řízení lidských zdrojů byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi podniky se standardem Investors in People a bez standardu. Rozdíly byly nalezeny jak v případě silnějších kultur, jejich významu či vlivu na výsledky organizace, tak u všech smíšených rolí personálních útvarů Ulrich (2009).

Významný rozdíl byl také patrný v řízení lidských zdrojů, které vykazuje vyšší hodnocení a lze tedy předpokládat, že je prováděno s vyšší mírou profesionality.

Rozdíl nebyl zjištěn pouze u způsobu ovlivňování podnikové kultury. Podobně dopadlo i tvrzení o způsobu získávání zaměstnanců, které je v podstatě neutrální (u podniků nerozhoduje hodnocení řízení lidských zdrojů o tom, zda budou preferovat interní nebo externí zdroje). Třetí oblastí je způsob odměňování, kde hodnoty u podniků se standardem Investors in People prakticky odpovídají hodnotám u podniků bez standardu.

5.3 Diskuse výsledků hloubkového dotazníkového šetření a navržení změny podnikové kultury

Cílem hloubkového dotazníkového šetření bylo na základě analýzy podnikové kultury navrhnout změny (dílčí cíl 3) na příkladu podniku z praxe. Metodika byla v rámci výzkumu podnikové kultury testována v podniku se zavedeným standardem Investors in People. Kultura byla charakterizována prostřednictvím typologie, kulturních dimenzí a organizačních hodnot, včetně využití fuzzy přístupu k identifikaci typu kultury na úrovni hodnot. Součástí analýzy bylo podobně jako v plošném výzkumu hodnocení významu podnikové kultury, rolí personálních útvarů a úrovně charakteristik řízení lidských zdrojů a personální činností. Dotazník využitý ve výzkumu byl rozdělen na dvě části: současný stav podniku, tj. jak vnímají respondenti situaci ve svém okolí v roli pozorovatelů ve vlastním podniku) a preferovaný budoucí stav (jaký podnik by chtěli mít za 5 let, zde uváděli svou představu).

Cummings a Huse in Brooks (2003) tvrdí, že kulturní změna může nastat, platí-li následující nezbytné předpoklady: jasná strategická představa, věrnost nejvyššímu řízení, symbolické vedení podporující organizační změny a měnící se členstvo. Uznávají také potřebu symbolického zásahu, jako je „vizionářství“, a použití symbolického chování a jazyka.

Podniková kultura, její změna a posilování

Z výsledků vyplývá, že nejvíce je podnik ABC z hlediska současného stavu charakteristický zastoupením 29 % hierarchické kultury. Vyšší hodnocení hierarchických rysů vykazuje kulturní dimenze soudržnost (48,13), která je

charakteristická množstvím formálních předpisů a pravidel, jejichž cílem je udržení bezproblémového chodu organizace. Vysoké zastoupení z 26,5 % má kultura tržní. Zejména dimenze kritéria úspěchu definovaná jako vítězství na trhu a předstížení konkurence mají vysoké hodnocení, to je také v souladu s vizí podniku. Méně jsou zastoupeny zbývající dva typy, tj. inovativní (23,5 %) a klanová kultura (20,9 %). Pořadí typů kultur dle současného stavu je tedy: HIE > TRH > INO > KLN. Naopak pořadí preferovaného stavu je: KLN > HIE > INO > TRH. Je tedy patrná touha po posílení prvků klanově-hierarchické kultury. Nižší hodnocení má index inovativní kultury (53,37 %) a klanové kultury (45,46 %), která by mohla poskytnout směr dalšího rozvoje podnikové kultury.

Tabulka 33 (viz níže) uvádí rozložení typů kultur v podniku ABC včetně indexů s tím, že u hodnot nižších než 50 % je doporučeno posílení, zatímco u vyšších indexů může postačovat udržení (ideální hodnota indexu je 100 %, proto může být strategicky vhodné posílení i nižších hodnot např. kolem 60). Nicméně je zřejmé, že nejnižší indexy vykazuje klanová kultura. Kromě udržení stávajících hierarchických a tržních kultur se nabízí možnost rozvoje některých prvků kultury klanové. Podnik tedy může kromě dimenze stability (typická pro hierarchickou a tržní kulturu) také rozvíjet prvky interního zaměření (posílení hierarchické kultury) a flexibility (tj. klanová kultura).

Tabulka 33 - Kulturní typy v podniku ABC

Klanová kultura (index = 45,46 %)		Inovativní kultura (index = 53,37 %)	
Posílit	Udržet	Posílit	Udržet
Vedení 39,3 % Řídící styly 48 % Soudržnost 38,9 % Strat. orientace 44,9 % Kritéria úspěchu 45,5 %	Hlavní rysy 58 %	Hlavní rysy 48,2 %	Vedení 51 % Řídící styly 52,2 % Soudržnost 62,5 % Strat. orientace 50,8 % Kritéria úspěchu 56,3 %
	Hlavní rysy 87,7 % Vedení 50,1 % Řídící styly 57,5 % Soudržnost 79,6 % Strat. orientace 59,6 % Kritéria úspěchu 55,7 %	Hlavní rysy 47,7 %	Vedení 61,2 % Řídící styly 69 % Soudržnost 68,3 % Strat. orientace 62,9 % Kritéria úspěchu 71,1 %
Posílit	Udržet	Posílit	Udržet
Hierarchická kultura (index = 64,01 %)		Tržní kultura (index = 62,96 %)	

Zdroj: vlastní výzkum

Programy podpory a posilování kultury mají za cíl uchovat a podpořit to, co je ze současné kultury dobré a funkční. Protože je změna podnikové kultury strategickou

záležitostí, byly návrhy změn založeny na analýze současného stavu a konzultovány s personálním manažerem. Pro posílení klanové kultury je důležitý rozvoj vůdcovských schopností, jako je naslouchání, konzultování, výchova nebo podpora zaměstnanců například formou výcviku manažerů. Současně s tím je vhodné podporovat styly řízení orientované na podporu týmové práce, angažovanosti zaměstnanců a konsensu na rozhodnutích. To znamená vyšší úroveň empowermentu (zmocnění) zaměstnanců. Podnikem bylo zdůrazněno pěstování hrdosti zaměstnanců na podnik. Toho by mělo být dosaženo také prostřednictvím vzájemné důvěry. Strategickými faktory by proto měly být: důraz na osobní rozvoj, udržování vysoké důvěry, otevřenosti a angažovanosti zaměstnanců.

S ohledem na kulturní dimenze je důležité:

Podporovat:	Vyhýbat se:
<ul style="list-style-type: none"> • Zjišťování a uspokojování potřeb zaměstnanců. • Propagaci týmové práce a participace. • Rozpoznání a podpora týmových hráčů. • Pěstování vyšší morálky prostřednictvím angažovanosti a zmocnění. • Vytvoření vyšší úrovně důvěry. • Zdůrazňování významu péče o lidi. • Poskytnutí možností pro osobní rozvoj. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedisциплиinovanosti a přílišné toleranci. • Záchraně různých skupin soupeřících o moc. • Podpoře pouze interního zaměření. • Vysokým očekáváním a nenáročné práci. • Cílům, které prosazují nízký výkon. • Svobodě bez zodpovědnosti.

Cameron a Quinn (2006) také uvádějí některé nástroje posílení klanové kultury:

- Využití 360 stupňové zpětné vazby.
- Vytvořit programy rozvoje, které zdůrazňují meziútvárovou mobilitu.
- Zavedení efektivního sběru (prostřednictvím dotazníků) a systematického monitorování postojů a potřeb zaměstnanců.
- Zahrnutí zaměstnanců do strategického rozhodování.
- Vytvoření programů na zvyšování úrovně schopností práce v týmech.
- Identifikace potencionálních konfliktů a přijmutí opatření.
- Vytvoření tréninkových programů zaměřených na strategii pro střední management.

- Zmocnění manažerů, aby mohli odměňovat mimořádný výkon.
- Implementace systému benefitů, z kterého si může každý zaměstnanec vybírat.
- Vytvoření interního školicího střediska.
- Příprava vzdělávacích programů, které budou v souladu s potřebami zaměstnanců a požadavky na jejich pracovní místo.
- Vytvoření multifunkčních týmů.
- Zahrnutí podřízených pracovníků do hodnocení manažerů a vedoucích.
- Podpora vztahů a komunikace mezi podpůrnými složkami a výrobou.

Pokud jde o úroveň hodnot, tam je situace podobná. Z hodnotového žebříčku vyplývá, že organizační hodnoty, které preferují zaměstnanci, se liší od hodnot důležitých pro organizaci. Z pohledu organizace byla patrná převaha vyšších hodnocení hodnot hierarchických a tržních kultur („poslušnost“, „formálnost“, „výsledky“, „vytrvalost“ a „soutěživost“) a vysoké hodnocení rodinných hodnot (klanové kultury) z pohledu představ (preference) zaměstnanců („znalosti“, „pečlivost“, „čestnost“, „morálka“ a „spolupráce“). Z hlediska změny mají největší význam hodnoty s nízkým indexem (shoda mezi významem pro organizaci a zaměstnance), protože na ně by se měl podnik zaměřit, tj. hodnoty: „morálka“, „čestnost“, „upřímnost“, „vztahy“, „rovnost“. Jedná se zejména o hodnoty klanové kultury, které jsou zaměstnanci považovány za důležité, v současnosti však nejsou podle jejich vyjádření významné pro organizaci.

Tabulka 34 - Důležité hodnoty v podniku ABC

upřímnost, vztahy, rovnost			
Klanová kultura (posílení)		Inovativní kultura (udržení)	
<i>Pro organizaci:</i>	<i>Pro zaměstnance:</i>	<i>Pro zaměstnance:</i>	
vztahy (-) čestnost (-) upřímnost (-) podpora (-)	čestnost (+) morálka (+) spolupráce (+) tolerance (-)	znalosti (+) experimentování (-)	
poslušnost (+) formálnost (+)	pečlivost (+) opatrnost (-) tradice (-)	výsledky (+) soutěživost (+) vytrvalost (+)	soutěživost (-)
<i>Pro organizaci:</i>	<i>Pro zaměstnance:</i>	<i>Pro organizaci:</i>	<i>Pro zaměstnance:</i>
(posílení) Hierarchická kultura		(udržení) Tržní kultura	

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 34 přehledně zachycuje celou situaci, kde symboly v závorkách vyjadřují kladnou (+) a zápornou preferenci (-) organizačních hodnot. Je zřejmé, že nejvíce změn a rozdílů v preferencích (políčko hodnot důležitých pro zaměstnance) se vyskytuje u klanové a hierarchické kultury, které by měly být posíleny. Nad tabulkou jsou pak uvedeny hodnoty s nízkým indexem, které by měly být také zdůrazňovány (hodnoty, které mají nízký index shody), komunikovány a promítnuty do etického kodexu.

S ohledem na výše uvedený přehled, lze tedy konkretizovat obsah hodnot deklarovaných podnikem (zákazník, lidé a kvalita). Pomocí opatření na úrovni organizačních praktik (viz předchozí návrhy změn), které budou v souladu s organizačními hodnotami, je vhodné rozvíjet zejména prvky klanové kultury.

- Zákazník = orientace na zákazníka, vytrvalost při uspokojování jeho potřeb, soutěživost s konkurencí, výsledky a zisk.
- Lidé = orientace na vztahy, tj. podpora čestnosti, morálky, spolupráce a dalších hodnot klanové kultury.
- Kvalita = zaměření se na pečlivost, řízení kvality a kontroly, detekci chyb, systematické řízení problémů.

Pokud bychom na základě fuzzy přístupu určili typy kultury, tak nejvíce je zastoupena tržní kultura (46,67), pak hierarchická (40,67), méně pak inovativní kultura (35,33) a nejméně klanová kultura (21,00). To znamená pořadí typů kultur: TRH > HIE > INO > KLN. Pro porovnání úrovně důležité pro zaměstnance a pro organizaci můžeme použít indexy, z kterých vyplývá, že nejvyšší hodnotová shoda je u tržní a hierarchické kultury. Největší rozdíl je pak patrný u klanové kultury, na kterou bylo doporučeno se zaměřit. Tento výsledek tedy koresponduje jak s hodnotovými žebříčky, tak s určením typu podnikové kultury na úrovni praktik.

Přestože bylo zjištěno, že podnik ABC nepřikládá podnikové kultuře velký význam, ze zahraničních výzkumů vyplývá, že je podniková kultura výraznou determinantou organizační výkonnosti. Nejvýznamnější jsou modely Quinna a Rohrbauga (1983) a Denisona (2000). Tito autoři dospěli prakticky ke stejným dimenzím organizační efektivnosti (konflikt mezi stabilitou a změnou, konflikt mezi interním uspořádáním a externím prostředím). Denison na základě kombinace dimenzí došel ke čtyřem kulturním rysům (angažovanost, konzistence, adaptabilita, mise), které mají klíčový dopad na úspěch v podnikání. Výsledky Denisonova výzkumu naznačují, že jednotlivé kulturní rysy modelu mají vliv na následující faktory úspěšnosti (Juechter a Fisher et al.

1998): 1. finanční výkonnost (ROI, ROA, ROS)³⁴, 2. růst prodejů, příjmů a tržeb, 3. Podíl na trhu., 4. vývoj a inovace výrobků a služeb, 5. kvalita výrobků a služeb, 6. spokojenost zákazníků, zaměstnanců.

Tabulka 35 - Vztah mezi kulturními rysy a výkonností organizace

	Finanční výkonnost	Růst prodejů	Tržní podíl	Kvalita výrobků	Vývoj a inovace	Spokojenost zaměstnanců
Angažovanost	++	+	+	++	++	++
Konzistence			+	++		++
Adaptabilita		++	++	+	++	+
Mise	++	++	++	++		++

Zdroj: Denison a Neale (1996)

Podnik ABC může v rámci strategie zohlednit kulturní kontext a vazby podnikové kultury na výkonnost (podpora podnikových cílů kulturou). Podpora prvků klanové kultury tedy může u podniku ABC vést k lepším finančním výsledkům, kvalitě produktů, spokojenosti zaměstnanců a vyšší úrovni vývoje a inovací.

Vztáhneme-li Denisonovy rysy organizačních kultur prostřednictvím dimenzí ke Cameronově a Quinnově typologii, pak:

- Výkonnost organizací s klanovou kulturou je dána mírou angažovanosti pracovníků (dimenze flexibility a interního zaměření). Míra angažovanosti představuje míru iniciativnosti a participace členů organizace. Efektivní organizace totiž posilují pravomoci svých lidí, budují svou strukturu na týmech a rozvíjejí potenciál lidí na všech úrovních (Denison 2000).
- Výkonnost organizací s hierarchickou kulturou je dána její konzistencí (dimenze stability a interního zaměření). Chování lidí je založeno na souboru základních hodnot. Vůdci i jejich následovníci dosahují konsensu, přestože zastávají odlišný úhel pohledu. Organizační aktivity jsou dobře koordinovány a integrovány.
- Výkonnost organizací s tržní kulturou je dána úspěšností její „mise“ (dimenze flexibility a externího zaměření). Úspěšné organizace mají strategické zaměření, jasný záměr i směr, který definuje strategické cíle a vyjadřuje vizi toho, jak chtějí organizace vypadat v budoucnu (Denison 2000).

³⁴ ROA - Měření rentability celkového kapitálu (return on assets) vyjadřujeme celkovou efektivnost podniku, resp. produkční sílu. $ROA = \text{Zisk} / \text{Celková aktiva}$. ROI - Ukazatel návratnosti investic (return on investments) charakterizuje efektivnost využití investic, tj. $ROI = \text{Zisk} / \text{Investice}$. ROS – Ukazatel rentability tržeb (return on sales) udává ziskovost pomocí tržeb, tj. $ROS = \text{Zisk} / \text{Tržby}$ (Valach 1999).

- Výkonnost organizací s inovační kulturou je dána její adaptabilitou (dimenze stability a externího zaměření). Adaptabilní organizace jsou vedeny svými zákazníky, riskují a učí se ze svých chyb, mají kapacity a zkušenost s tvorbou změn. Kontinuálně zdokonalují schopnost organizace poskytovat hodnotu svým zákazníkům (Denison 2000).

Quinn a Rohrbaugh (1983) přitom kladou důraz na skutečnost, že základem efektivnosti různých organizací mohou být různé obsahy podnikové kultury, jsou-li v souladu s podmínkami. Podle Denisona (2000) esencí efektivní organizační kultury, má-li být firma úspěšná, je pak integrace všech čtyř rysů v dynamické rovnováze.

Podniková kultura a řízení lidských zdrojů v podniku ABC

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se na ovlivňování podnikové kultury v podniku ABC podílejí převážně manažeři a vedoucí pracovníci. I přes poměrně propracovanou koncepci personální politiky měly smíšené role personálního útvaru ve smyslu Ulrichovi teorie (strategické řízení lidských zdrojů, řízení firemní infrastruktury a administrativy, řízení přínosu pracovníků a péče o ně, řízení transformace a změny) nízké hodnocení (rozdíly nebyly prokázány ani mezi managementem a zaměstnanci). Z hodnocení preferovaného stavu bylo dále zřejmé, že očekávaná úroveň u těchto rolí je téměř dvojnásobná.

Vzhledem k propracovanosti všech personálních systémů v podniku (personální strategie je napojená na Balanced Scorecard, kompetenční model, vzdělávací střediska, personální informační systém v SAP) může v podniku hlavní problém spočívat v komunikaci hlavních přínosů a nepochopení významu personálního útvaru v očích zaměstnanců. Většina moderních personálních rolí je v podniku prováděna (výjimku může tvořit řízení změn). Z tohoto důvodu by měla být věnována podnikem zvýšená pozornost komunikaci. Zejména následující oblasti (většinou již věnuje podnik pozornost) je nutné komunikovat (např. na začátku každého školení):

- Vize a cíle podniku.
- Klíčové hodnoty podniku včetně nového zaměření na klanovou kulturu.
- Standard Investors in People a jeho přínosy.
- Schopnost snadného začlenění do kolektivu.
- Péče ze strany zkušených zaměstnanců – vysvětlení programů adaptace.
- Systém odměňování – jeho výhody.

- Efektivnost lidských zdrojů (nízká fluktuace, růst produktivity práce).
- Podpora týmové práce.
- Možnosti e-learningu.
- Systém vzdělávání a výhody školicích středisek.
- Struktura a smysl motivačních programů.
- Přínosy informačního systému SAP.
- Kompetenční model a preferované schopnosti zaměstnanců.
- Úspěchy, ceremoniály a společné akce.
- Být spolehlivým partnerem a vyhledávaným zaměstnavatelem.

Cameron a Quinn (2006) uvádějí, jak se mohou role personalistů (vycházejí z Ulrichových výzkumů) lišit vzhledem k převažujícímu typu kultury. Všechny uvedené role napomáhají při uvědomění si poslání práce personalistů.

- V klanových kulturách si lze představit personalisty jako bojovníky za pracovníky, kteří reagují na jejich potřeby (řízení přínosů pracovníků a péče o ně). Cílem je zvyšování koheze (stmelování organizace), zvyšování oddanosti a rozvoj schopností. Hlavními kompetence: zjišťování morálky, rozvoj manažerů, zlepšování systémů.
- Hierarchické kultury mají své administrativní experty (personální administrativa), kteří provádějí reengineering procesů s cílem vybudovat účinnou infrastrukturu (řízení firemní infrastruktury a efektivnosti). Kompetence: zlepšování procesů, vztahy se zákazníky, hodnocení přínosů služeb personálního útvaru.
- V tržních kulturách vystupují personalisté především v roli strategického partnera. Jejich cílem je propojovat strategii řízení lidských zdrojů se strategií organizace a podílet se na zlepšování hospodářského výsledku. Kompetence: všeobecné obchodní dovednosti, strategická analýza, strategické řízení.
- Inovativní kultury mají silné zastoupení personalistů s rolí agenta (iniciátora) změn. Cílem je transformace a zlepšení fungování organizace. Kompetence: systémová analýza, schopnost organizační změny, konzultace a podpora.

Ve sledovaném podniku existuje potenciál pro výcvik personalistů do rolí „bojovníků za pracovníky“, kteří se zaměřují na jejich rozvoj a péči o jejich potřeby. Nemusí být tedy pouze administrativními experty (hierarchická kultura).

6 Závěr

Hlavním cílem disertační práce byla analýza podnikové kultury a hodnocení její role v řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích. Již v rámci předvýzkumu bylo zjištěno, že malé a střední podniky považují problémy a nedostatky v procesu řízení lidských zdrojů za hlavní překážku dalšího rozvoje. Kromě rizik, která na podniky působí, vyplynula otázka, jaký typ kultury v podnicích vlastně převažuje a jakou roli podniková kultura hraje. Na základě teoretických východisek byly stanoveny tři dílčí cíle: analyzovat podnikové kultury určením jejich typu, klíčových organizačních hodnot a obsahu kulturních dimenzí, zhodnotit roli podnikové kultury v řízení lidských zdrojů a navrhnout změny podnikové kultury na příkladu podniku z praxe.

Analýza podnikových kultur v rámci dílčího cíle 1 si vyžádala provedení plošného dotazníkového šetření na úrovni organizačních praktik a organizačních hodnot. Bylo zjišťováno, jaký typ podnikových kultur převažuje v podnicích. Na základě předvýzkumu, bylo k dosažení tohoto úkolu v rámci metodiky využito dotazníků (protože kultury mohou být směsicí různých typů) vycházejících z typologie Camerona a Quinna (2006). Z výsledků vyplynulo, že podniky mají z 30,7 % převahu rysů hierarchických kultur (pořadí kultur HIE > KLN > TRH > INO). Výsledky většiny typů nebyly příliš výrazné, což naznačuje, že dané kultury nejsou příliš silné. Při bližším pohledu na kulturní dimenze, z kterých určení typů vycházelo, byla patrná převaha interního zaměření (v dimenzích dominantní rysy organizace, způsob řízení zaměstnanců, soudržnost organizace, kritéria úspěchu) kultur. Dále pak také dimenze stability (v dimenzích způsob vedení v organizaci, způsob řízení zaměstnanců, prioritní strategické faktory). Pokud jde o úroveň hodnot, tak mezi podniky byly hodnoceny nejvýše organizační hodnoty vztahující se k hierarchické a tržní kultuře. Jedná se o hodnoty: „výsledky“, „výkon“, „pečlivost“, „poslušnost“ a „hospodárnost“.

Z výsledků na úrovni organizačních praktik i hodnot tedy vyplývá, že nejvíce jsou v České republice zastoupeny hierarchické kultury. To znamená, že pracovní hypotéza H1 byla vyvrácena. Pro podniky je tedy typičtější kulturní prostředí charakteristické formálností a strukturovaností pracovního prostředí s důrazem na pracovní postupy a předpisy. Typická je také role manažerů a vedoucích pracovníků, kteří soustřeďují v hierarchii více moci (míra vzdálenosti moci je větší).

V rámci plošného dotazníkového šetření bylo při naplňování dílčího cíle 2, hodnocena role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů. Obecně význam podnikové kultury, síla podnikové kultury a její vztah k efektivnosti nebyly respondenty vnímány jako významné. V případě významu kultury bylo tvrzení potvrzeno také při rozlišení velikosti podniků. Největší závislost mezi typem kultury a její silou měly kultury klanového typu. Tento typ kultur byl pak nejvíce ztotožňován s vlivem podnikové kultury na výsledky. Naopak nejslaběji tak byly hodnoceny kultury hierarchické a ve vztahu k síle kultury tržní. V podnicích tedy zřejmě není zvykem považovat měkké faktory (podniková kultura) za významné, nebo za silné determinanty výkonnosti.

Bylo potvrzeno (pracovní hypotéza H2), že podnikové kultury jsou řízeny a utvářeny převážně manažery spíše než personálními útvary. Z hlediska závislosti mezi typem kultury a vlivem manažerů na podnikovou kulturu měla nejvyšší vazbu hierarchická kultura, v které jsou více zastoupeny autokratičtější styly řízení. Smíšené role personálních útvarů (ve smyslu Ulrichovy teorie) zatím v podnicích nejsou příliš rozšířeny (potvrzena pracovní hypotéza H3). Ukázalo se však, že ve větších podnicích (nad 250 zaměstnanců) je ve vyšší míře prováděno strategického řízení lidských zdrojů. Dále byla role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů zjišťována prostřednictvím vazby charakteristik řízení lidských zdrojů na typy kultury. Většina charakteristik řízení lidských zdrojů nejvíce korelovala s typem klanové kultury (pracovní hypotéza H4 potvrzena). To znamená, že se potvrdila silná stránka klanových kultur, tj. zaměření na rozvoj a řízení lidských zdrojů.

Přínosem pro podniky je zavedení standardu Investors in People, který nastavuje vyšší úroveň kvality procesů a činností řízení lidských zdrojů. Bylo prokázáno, že podniky se standardem Investors in People mají vyšší hodnocení řízení lidských zdrojů (potvrzena pracovní hypotéza H5). Většina z vybraných charakteristik řízení lidských zdrojů vykazovala výrazně vyšší úroveň hodnocení u podniků s tímto standardem. Převažujícím typem v těchto podnicích byla klanová kultura.

Z výsledků tedy vyplývá, že podniková kultura hraje důležitou roli v řízení lidských zdrojů. To je patrné zejména u podniků se silnou kulturou, v kterých podniková kultura prostřednictvím rozšířených norem a hodnot chování určuje charakteristiky řízení lidských zdrojů. Tento vliv může být také podpořen zavedením standardu Investor in People. Z hlediska typů ovlivňují řízení lidských zdrojů nejvýrazněji klanové kultury charakteristické zaměřením na rozvoj jedince, týmovou práci a péči o pracovníky.

Praktické přínosy disertační práce byly demonstrovány v rámci naplňování dílčího cíle 3, který byl zaměřen na navržení změny podnikové kultury na příkladu podniku z praxe. V podniku z jihomoravského kraje bylo provedeno hloubkové dotazníkové šetření, které využilo navržené metodiky analýzy podnikové kultury rozšířené o zjišťování preferovaného (žádoucího) stavu a o určení typu podnikové kultury na úrovni hodnot fuzzy přístupem.

V rámci analýzy bylo v podniku ABC zjištěno, že převažuje hierarchicko-tržní kultura. Preferovaný stav kultury byl však odlišný. Mezi zaměstnanci byla patrná touha po změně podnikové kultury na klanově-hierarchickou. Na základě analýzy byly navrženy změny podnikové kultury. Protože je změna podnikové kultury strategickou záležitostí, byly návrhy změn konzultovány s personálním manažerem. Bylo doporučeno zavedení programů udržení stávající hierarchické kultury (dimenze interního zaměření) a posílení prvků klanové kultury (dimenze flexibility) s cílem uchovat a podpořit to, co je ze současné kultury žádoucí a funkční. Například pro posílení klanové kultury bylo doporučeno vzdělávání zaměřené rozvoj vůdcovských schopností, jako je naslouchání, konzultování, výchova nebo podpora zaměstnanců například formou výcviku manažerů.

Vzhledem k tomu, že je podniková kultura multidimenzionální jev, byla v podniku ABC pozornost věnována také úrovni organizačních hodnot. Z hlediska změny měly největší význam hodnoty s nízkým indexem (shoda mezi významem pro organizaci a zaměstnance), tj. hodnoty: „morálka“, „čestnost“, „upřímnost“, „vztahy“, „rovnost“. Jedná se zejména o hodnoty klanové kultury, které zaměstnanci považují za důležité. Doporučena byla komunikace těchto hodnot a promítnutí do etického kodexu. To bylo potvrzeno také prostřednictvím fuzzy přístupu, jehož výsledky prakticky korespondovali s hodnotovými žebříčky. Jde tedy o vhodný nástroj pro hodnocení typů kultury, který rozšiřuje teoretické možnosti výzkumu podnikových kultur. Z výsledků tedy vyplývá, že na úrovni organizačních hodnot byla podobná preference jako na úrovni organizačních praktik.

Třetí sledovanou oblastí v podniku ABC bylo řízení lidských zdrojů, které i přes poměrně propracovanou koncepci personální politiky (a také standard Investors in People) vykazuje v očích zaměstnanců nízké hodnocení (vysoké rozdíly mezi současným a preferovaným stavem). Z toho vyplynula nutnost návrhu doporučení a změn zejména na úrovni interní komunikace.

6.1 Teoretické přínosy práce

Uvedené výsledky disertační práce představují přínos pro rozvoj poznání v oblasti zpracovávaného tématu i pro praxi.

Bylo zjištěno, že na úrovni organizačních praktik i hodnot jsou nejvíce zastoupeny hierarchické kultury. Podle Hofstedeho G. a J. G. Hofstedeho (2006) má vzdálenost moci (PDI) v České republice hodnotu 57 (tj. vyšší). To poukazuje na vliv národní kultury na kultury podnikové.

Vzhledem k tomu, že podnik může být směsicí různých kulturních typů, je analýza podnikové kultury důležitým nástrojem zjištění současného (nebo i preferovaného stavu) kultury. Významné je to zejména v situaci, kdy se podniky rozhodují o vstupu strategického partnera do jejich podnikání.

Při hodnocení role podnikové kultury v řízení lidských zdrojů bylo zjištěno, že největší význam mají zejména silné kultury, kultury klanové a kultury v podnicích se zavedeným standardem Investors in People. Je proto důležité se při určování personálních strategií a politik také zabývat problematikou podnikové kultury. Stav podnikové kultury může zásadním způsobem ovlivnit jejich zavádění a implementaci.

Využití metodiky založené na fuzzy přístupu (Soyer, Kabak et al. 2007) v analýze podnikové kultury je poměrně nové a ukazuje, jakým způsobem lze pomocí organizačních hodnot určit typ podnikové kultury. Ukázka použití může být cenným vodítkem pro další výzkum a tvorbu dalších nástrojů založených na fuzzy přístupu, neboť podniková kultura představuje složitý a také poměrně neurčitý fenomén.

6.2 Praktické přínosy práce

Při řešení disertační práce byla navržena v souladu s dílčím cílem 3 změna podnikové kultury na příkladu podniku z praxe. Závěry a doporučení mohou použít zaměstnanci personálního útvaru podniku ABC i manažeři, kteří se podle výsledků dotazníkového šetření podílejí na utváření a ovlivňování podnikových kultur.

Jedna z částí práce se zabývá významem Standardu Investors in People při řízení lidských zdrojů. Závěry prokázaly, že podniky se zavedeným standardem mají vyšší hodnocení řízení lidských zdrojů. To může být vodítkem pro další podniky, které se rozhodují, zda certifikaci podstoupit.

Použitá metodika může být nástrojem pro další výzkum a praktickým postupem analýzy a způsobu ovlivňování pro manažery a zaměstnance personálních útvarů (tedy návodem jak na to).

Využití kulturních typologií může napomoci podnikům při definici jedinečných firemních posláních. Pro každý podnik je strategickým rozhodnutím, kterou z kultur bude preferovat (udržovat, posilovat). Zda to bude konkurenční výhoda založená na angažovanosti a týmové práci (klanová kultura), vysokém výkonu a soutěžení (tržní kultura), inovacích a znalostech zaměstnanců (inovativní kultura) nebo formálnosti a kvality (hierarchická kultura).

Z výsledků bylo patrné, že podniková kultura hraje důležitou roli v řízení lidských zdrojů. Znalost kulturního kontextu proto může pomoci nastavit takové způsoby personální práce, které budou v souladu s interním prostředím podniků. Význam podnikové kultury spočívá tedy nejen v podpoře při realizaci strategie, ale také implementaci „správných praktik a programů řízení lidských zdrojů“, které budou strategii podporovat a nebudou působit kontraproduktivně.

6.3 Náměty na další řešení

Provést kvalitativní výzkum a ověřit, zda dimenze organizačních hodnot a praktik budou mít v našich podmínkách stejný obsah, jako dimenze zjištěné dosud provedenými výzkumy v zahraničí.

Zhodnocení síly kultury rozlišením subkultur a zachycení míry fragmentace kultur (tj. vztahu mezi úrovní hodnot a praktik). Od této části výzkumu bylo vzhledem k rozsahu práce po konzultaci opuštěno.

Provedení analýzy typů podnikových kultur ve více odvětvích. Bylo zjištěno, že při rozlišení typů kultur dle odvětví se kultury podniků příliš neliší. Výsledky nicméně naznačují, že se převaha typů podnikových kultur může v některých odvětvích lišit (stavebnictví, služby).

Summary

The doctoral thesis deals with corporate culture and human resource management. The main aim of the thesis is analysis of corporate culture state and appraisal its role in human resource management in chosen enterprises.

Research is divided into three parts: exploratory research, field questionnaire research and elaborate (deep) questionnaire research. In exploratory research are organizational processes in small and medium enterprises evaluated with aim to human resource management risk analysis and determination of cultural types. Exploratory research data come from managed coaching interviews in 29 enterprises. They are source for composing case studies. Based on risk analysis are risk factors arranged into dimensions, which are described general processes characteristics. Enterprises are then evaluated by TOPSIS method and ranked by a risk. Results shows that small and medium enterprises have main barrier of its future grow in process of human resource management and predominate type of its culture are clan and hierarchy. Exploratory research help acquaint author with course of study and some aspects of corporate cultures assessing.

Based on results of exploratory research is field research focused on analysis of the corporate culture and its role in human resource management. Data are collected by questionnaires in the sample of 62 enterprises. From results at level of organizational practice and organizational values follows that hierarchy cultures in enterprises are the most dominated. There are more characteristic cultural environment to formality and structure of workplace with emphasis on procedures and directive. Results show too that corporate culture plays important role in human resources management. Particularly stronger cultures, which are widely broad through norms and values of behavior, determine characteristics of human resource management. The influence of norms and organizational values could be maintained by standard Investor in People. According to culture types have fundamental effect on human resource management cultures of clan type, which are described as individual grow focused, with team work and employee care. Corporate culture analysis could help enterprises to set the “right set of human resource practices” that will maintain strategy and enterprise goals. Methodology and results of research could be used as a guide for managing of corporate cultures.

Elaborate questionnaire research is focused on deep analysis of corporate culture in specific enterprise with standardized Investors in People. Aim of elaborate research is proposal of corporate culture change according to analysis. Corporate culture and human resource management in enterprise is investigated by questionnaires in sample of 121 employers. There are hierarchy-market corporate cultures according to results in enterprise. However preferred culture type is different. Employers desire to change culture type to hierarchy-clan. New fuzzy approach is applied to determination of culture type at level of organizational values. Based on analysis at organizational practices and organizational values levels are corporate culture changes proposed together with cooperation with enterprise HR manager. Proposed changes are discussed and review in Chapter discussion. Results of analysis and changes proposals could be used in enterprise for managing and changing of corporate culture.

Návaznost na grantové projekty

Dílčí části disertační práce navazují na následující grantové projekty:

- **(2006 - 2008):** Výzkumný projekt v rámci Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“ (odpovědný řešitel za Ekonomickou fakultu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D., člen projektového týmu Ing. Martin Pech).
- **(2009):** Grantový projekt GA JU 073-08-H: „Využití metod fuzzy logiky v logistickém controllingu a benchmarkingu“ (hlavní řešitel Ing. Jaroslava Smolová, spoluřešitel Ing. Martin Pech).

Seznam literatury

- [1] Armstrong, M., 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] Armstrong, M., 2000. *Performance Management: Key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page, 288 s. ISBN 978-0749426286.
- [3] Armstrong, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] Armstrong, M., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] Armstrong, M. a T. Stephens, 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [6] Ashforth, B. E. a F. Mael, 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of management review*, **14**(1), 20-39. ISSN 0363-7425.
- [7] AutoSAP. *Automobilový průmysl v ČR: Základní údaje a fakta* [online]. 2011 [cit. 10-12-2011]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page=4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A>
- [8] Barley, S. R., 1983. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, **28**(3), 393-413. ISSN 0001-8392.
- [9] Barnes, W. J. a W. D. Jackson et al., 2006. The role of culture strength in shaping sales force outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **XXVI**(3), 255-270. ISSN 0885-3134.
- [10] Bedrnová, E. a I. Nový et al., 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [11] Bedrnová, E. a I. Nový et al., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [12] Bělohávek, F., 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [13] Benedictová, R., 1999. *Kulturní vzorce*. Praha: Argo, 223 s. ISBN 80-7203-212-7.
- [14] Bipath, M., 2007. *The Dynamic Effects of Leader Emotional Intelligence and Organisational Culture on Organisational Performance*. University of South Africa Organizational Dynamics, 331 s. ISBN -.
- [15] Bonoma, T. V., 1985. Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*. (12), 199-208. ISSN 0022-2437.
- [16] Brooks, I., 2003. *Firemní kultura: Jediníci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [17] Burt, R. When is Corporate Culture a Competitive Asset? *Financial Times* [online]. 1999Autumn. [cit. 2007-03-30]. Dostupné z: <http://faculty.chicagosb.edu/ronald.burt/research/CULTURE.pdf>
- [18] Cameron, K. S. a R. E. Quinn, 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* Reading, MA: Addison-Wesley, 256 s. ISBN 978-0787982836.
- [19] Cameron, K. S. a R. E. Quinn, 2006. *Diagnosing and changing organizational culture*. Revised editon vyd. New Jersey: Prentice Hall, 242 s. ISBN 978-0-7879-8283-6.
- [20] Cooke, R. A. a J. C. Lafferty, 1983. *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics. ISBN -.

- [21] Cooke, R. A. a D. M. Rousseau, 1988. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, **13**(3), 245-273. ISSN 0364-1082.
- [22] Cooper, D. R. a C. V. Emory, 1995. *Business research methods*. Chicago: Irwin.
- [23] Covey, R. S., 1997. *7 návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 324 s. ISBN 80-85213-41-9.
- [24] Crainer, S., 2000. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [25] Czech invest. *Standard rozvoje lidských zdrojů Investors in People: Informace pro zájemce o získání certifikátu IIP* [online]. 2007 [cit. 2010-05-09]. Dostupné z: www.czechinvest.org/iip
- [26] ČSÚ. *Statistická ročenka České republiky 2011* [online]. 2011 last revision 2011-12-28 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/0001-11-2010>
- [27] De Luca, A. a S. Termini, 1972. Definition of nonprobabilistic entropy in setting of fuzzy sets theory. *Information and Control*, **20**(4), 301-312. ISSN 0019-9958.
- [28] Deal, T. E. a A. A. Kennedy, 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading MA: Addison-Wesley, 232 s. ISBN 0-20110-277-3.
- [29] Dědina, J. a V. Cejthamr, 2007. *Management a organizační chování*. dotisk vyd. Praha: Grada Publishing, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [30] Dedouchová, M. et al., 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 76 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [31] Denison, D. R., 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, **21**(3), 619-654. ISSN 0363-7425.
- [32] Denison, D. R. *Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?* [online]. 2000 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z: www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_WileyChapter.pdf
- [33] Denison, D. R. a S. Haaland et al. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World? *Global Leadership* [online]. 2003, **3**(205-227). Dostupné z: www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_World_Pattern.pdf
- [34] Denison, D. R., J. Janovics et al. *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method* [online]. 2006 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z: www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_Validity.pdf
- [35] Denison, D. R. a A. K. Mishra. *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence* [online]. 1989 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z: www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_cult_eff.pdf
- [36] Denison, D. R. a W. S. Neale. *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide* [online]. 1996. Dostupné z: http://www.denisonconsulting.com/docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.pdf
- [37] Denison, D. R. a G. Spreitzer. *Organizational culture and organizational development: a competing-values approach* [online]. 1991 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z: www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/paper_competing_values.pdf
- [38] Dobni, D. a J. R. B. Ritchie et al., 2000. Organizational values: The inside view of service productivity. *Journal of Business Research*, **47**(2), 91-107. ISSN 0148-2963.

- [39] Donnelly Jr., H. J. a L. J. Gibson et al., 2007. *Management*. dotisk vyd. Praha: Grada Publishing, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [40] Drennan, D., 1992. *Transforming Company Culture*. London: McGraw-Hill Book Company, 299 s. ISBN 0-07-707660-5.
- [41] Dunnette, M. P. a L. M. Hughs, 1990. *Handbook of industrial and organisational psychology*. Cambridge: Mass Blackwell, 755 s. ISBN 978-0891060420.
- [42] Dvořáková, Z., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 192 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [43] Dvořáková, Z. et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [44] Eisenhardt, 1991. Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of management review*, **16**(3), 620-627. ISSN 0363-7425.
- [45] England, G. W., 1967. Personal value systems of American managers. *Academy of Management Journal*, **10**(1), 53-68. ISSN 0001-4273.
- [46] Fisher, C. J. a R. J. Alford. Consulting on Culture: A New Bottom Line. *Consulting Psychology Journal* [online]. 2000, **52**(3) [cit. 2008-04-25]. Dostupné z: www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_new_bottom_line.pdf
- [47] Flyvbjerg, B., 2006. Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Inquiry*, **12**(2), 219-245.
- [48] Fraser, L. D. *The Cultural Dimensions of Standardized Programs* [online]. 2007 [cit. 2007-04-05]. Dostupné z: <http://www.pamij.com/fraser.html>
- [49] Frost, J. P. a F. L. Moore et al., 1985. *Organizational culture*. In Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985. s. 420. ISBN 978-0803924598.
- [50] Giddens, A., 1999. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo, 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- [51] Goffee, R. a G. Jones, 1998. *The character of a corporation: how your company's culture can make or break your business*. New York: Harper Collins ISBN 0-887309-02-X.
- [52] Golden, K. A., 1992. The individual and organizational culture - Strategies for action in highly-ordered context. *Journal of Management Studies*, **29**(1), 1-21. ISSN 0022-2380.
- [53] Grayson, R. *Organizational Culture at Camps: Understanding, Assesing, Developing, and Changing* [online]. 2001 [cit. 2007-04-19]. Dostupné z: http://www.visionrealization.com/Resources/Resource_Details/Organizational_culture_at_camps.pdf
- [54] Halliday, V. S. *Making Connections: Linking Marketing Knowledge and Culture to Entrepreneurial Marketing* [online]. 2005 last revision 2005-06-04 [cit. 2007-02-25]. Dostupné z: <http://websrv.ewu.edu/groups/cbpacea/ConferenceProceedings/SouthHampton2005/Papers/MakingConnections-linkingMarketingKnowledgeandCulture.pdf>
- [55] Harris, L. C. a E. Ogbonna, 1998. A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*, **27**(2), 104-123. ISSN 0048-3486.
- [56] Hatch, M. J., 1993. The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, **18**(4), 657-693. ISSN 0363-7425.
- [57] Hatch, M. J. *Dynamics in Organizational Culture* [online]. 2004 [cit. 2007-01-26]. Dostupné z:

- http://www.commerce.virginia.edu/faculty_research/Research/Papers/Hatch_Dynamics_Organizational_Culture.pdf
- [58] Hatch, M. J. a A. Cunliffe, 2006. *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press, 370 s. ISBN 978-0-19-926021-8.
- [59] Hatch, M. J. a M. Schultz, 1997. Relations between Organizational Culture and Image. *European Journal of Marketing*, **31**(356-365).
- [60] Hendl, J., 2004. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. 1. vyd. Praha: Portál, 583 s. ISBN 80-7178-820-1.
- [61] Hendl, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [62] Hofstede, G., 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, **35**(2), 286-316. ISSN 0001-8392.
- [63] Hofstede, G., 1999. Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21st-century global management. *Organizational Dynamics*, **28**(1), 34-44. ISSN 0090-2616.
- [64] Hofstede, G., 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations Across Nations*. 2nd vyd. London: Sage Publications Ltd., 596 s. ISBN 0-8039-7324-1.
- [65] Hofstede, G. a M. H. Bond et al., 1993. Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis. *Organization Studies*, **14**(4), 483. ISSN 0170-8406.
- [66] Hofstede, G. a J. G. Hofstede, 2006. *Kultury a organizace: software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. Praha: Linde, 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
- [67] Hornsby, J. S. a F. D. Kuratko, 1990. 'Human Resource Management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of Small Business Management*, **28**(3), 9-18. ISSN 0047-2778.
- [68] Hoy, W. K. a C. G. Miskel, 2007. *Educational administration: Theory, research, and practice*. 7. vyd. New York: Random House, 512 s. ISBN 978-0072875683.
- [69] Chanchani, S. a P. Theivanathampillai. *Typologies of Culture* [online]. 2002 [cit. 2007-02-25]. Dostupné z: <http://divcom.otago.ac.nz/ACTY/research/pdf/Typologies%20-%2026%20July%202002.pdf>
- [70] Chenot, D., 2007. *Organizational Culture and Retention in Public Child Welfare Services Organizations* (Dissertation). Case Western Reserve University The Mandel School of Applied Social Sciences, 328 s. Advisor Victor Groza.
- [71] Jablonský, J., 2002. *Operační výzkum. Kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 323 s. ISBN 80-86419-42-8.
- [72] Jackson, S. E. a R. S. Schuler, 1995. Understanding Human-resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, **46**(237-264). ISSN 0066-4308.
- [73] Jakubíková, D., 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [74] Juechter, W. M., C. Fisher et al., 1998. Five conditions for high-performance cultures. *Training & Development*, **52**(5), 63-+. ISSN 1055-9760.
- [75] Jung, C. G., 1923. *Psychological Types*. London: Routledge.

- [76] Kaliprasad, M., 2006. The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization. *Cost Engineering*, **48**(6), 27-34. ISSN 02749696.
- [77] Kane, J. S., 1996. The conceptualization and representation of Total Performance Effectiveness. *Human Resource Management Review*, **6**(2), 123-145. ISSN 1053-4822.
- [78] Kaplan, S. R. a P. D. Norton, 2006. *Alignment systémové vyladění organizace: Jak využít Bananced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 309 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [79] Keller, J., 1994. *Úvod do sociologie*. 2. upravené vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 184 s. ISBN 80-901059-7-1.
- [80] Kerr, J. a J. W. Slocum, 2005. Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, **19**(4), 130-138. ISSN 0896-3789.
- [81] Keřkovský, M. a O. Vykypěl, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [82] Kilmann, R. H., M. J. Saxton et al., 1986. Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, **28**(2), 87-94. ISSN 0008-1256.
- [83] Kociánová, R., 2004. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 231 s. ISBN 978-80-239-9946-4.
- [84] Kopčaj, A., 1999. *Řízení proudu změn*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 300 s. ISBN 80-902358-1-6.
- [85] Kotter, J. P. a J. L. Heskett, 1992. *Corporate culture and performance*. New York: Maxwell Macmillan ISBN 0-02-918467-3.
- [86] Kotter, P. J., 2004. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [87] Koubek, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [88] Koubek, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [89] Krninská, R., 2002a. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
- [90] Krninská, R., 2002b. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [91] Lavine, M. J. a D. S. Teasley, 1991. *Perspectives on Socially Shared Cognition*. Washington, DC: American Psychological Association, 429 s. ISBN 978-1-55798-376-3.
- [92] Lukášová, R., 2002. *Organizační kultura (zkrácená verze habilitační práce)*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 46 s. ISBN 80-214-2141-X.
- [93] Lukášová, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [94] Lukášová, R. a I. Nový et al., 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [95] Mallya, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [96] Managementmania.Com. *Krizová matice Klause Winterlinga* [online]. 2012 [cit. 2012-01-02]. Dostupné z: <http://managementmania.com/winterlingova-krizova-matice>

- [97] Martin, J., 2001. *Organizational Culture: Mapping the Terrain (Foundations for Organizational Science)*. London: Sage Publications, 415 s. ISBN 978-0803972957.
- [98] Mccarthy, E., 1998. The dynamics of culture, organisational culture and change. *AI & Society*, **12**(3), 155-184. ISSN 0951-5666.
- [99] McDonald, P. a J. Gandz, 1992. Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, **20**(3), 64-77. ISSN 0090-2616.
- [100] Mikšík, O., 2001. *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 257 s. ISBN 80-246-0240-7.
- [101] Mills, L. L., 1997. *A Stochastic model of emergent organizational learning: Organizational culture as a distributed self-representation* (Dissertation). Alameda: California School of Professional Psychology 132 s. ISBN -.
- [102] Mobley, H. W. a L. Wang et al. *Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization* [online]. 2005 [cit. 2008-04-25]. Dostupné z: www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_HBRChina.pdf
- [103] MPO ČR. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010* [online]. 2011 [cit. 2011-08-17]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument90013.html>
- [104] Murphy, P., 1996. Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*, **22**(2), 95-113. ISSN 0363-8111.
- [105] Myers, I. B. a K. C. Briggs, 1962. *The Myers-Briggs Type Indicator*. Princeton, N.J.: Educational Testing Service. ISBN -.
- [106] Nakonečný, M., 2000. *Lidské emoce*. 1. vyd. Praha: Academia, 335 s. ISBN 80-200-0763-6.
- [107] Nakonečný, M., 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [108] Nařízení komise (Es) č. 800/2008. *Definice malého a středního podnikatele* [online]. 2008 [cit. 2011-10-20]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- [109] Novák, V., 2000. *Základy fuzzy modelování*. 1. vyd. Praha: BEN - technická literatura, 176 s. ISBN 80-7300-009-1.
- [110] Novotná, E., 2008. *Základy sociologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-247-2396-9.
- [111] Nový, I., 1993. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 97 s. ISSN 80-7079-159-4.
- [112] Nový, I., 1996. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 144 s. ISBN 80-246-0736-0.
- [113] O'Reilly, C. A. a J. A. Chatman, 1996. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, Vol 18, 1996, **18**(157-200. ISSN 0191-3085.
- [114] Parma, P., 2006. *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing, 222 s. ISBN 80-86851-34-6.
- [115] Patti, J. R., 2000. *The Handbook of Social Welfare Management*. Sage, CA: Thousand Oaks, 587 s. ISBN 978-0761914709.
- [116] Pech, M., 2009. Úrovně podnikové kultury v Scheinově modelu. *AUSPICIA : recenzovaný časopis pro otázky společenských věd*, 2009, **6**(2), 45-49. ISSN 1214-4967.
- [117] Pech, M., 2011. Analýza rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků. In: *Sborník z mezinárodní vědecké konference INPROFORUM 2011*.

- České Budějovice: JU v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2011. s. 309-317. ISBN 978-80-7394-315-8.
- [118] Pfeifer, L. a M. Umlaufová, 1993. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [119] Plamínek, J. a R. Fišer, 2005. *Řízení podle kompetencí. Management by Competencies*. Praha: Grada, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- [120] Podnik ABC. *Časopis podniku ABC*. 2010a [cit. 2011-10-20]. Dostupné z: <http://abc.cz>
- [121] Podnik ABC. *Výroční zpráva 2010* [online]. 2010b [cit. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://abc.cz>
- [122] Podnik ABC. *Podnikové webové stránky* [online]. 2011 [cit. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://abc.cz>
- [123] Poku, K. a P. R. Vlosky. *A Model of the Impact of Corporate Culture on Information Technology Adoption* [online]. 2002 [cit. 2008-09-25]. Dostupné z: <http://www.lfpdc.lsu.edu/publication/papers/ITAdoption.pdf>
- [124] Posner, B. Z., 2010. Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, **97**(4), 535-541. ISSN 0167-4544.
- [125] Quinn, R. E., 1988. *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass, 199 s. ISBN 1-55542-377-9.
- [126] Quinn, R. E. a J. Rohrbaugh, 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, **29**(1), 363-377. ISSN 0025-1909.
- [127] Robbins, P. S. a M. Coulter, 2004. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [128] Rolínek, L. et al., 2008. *Procesní management. Vybrané aspekty*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.
- [129] Řezanková, H., 2007. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.
- [130] Seel, R. Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change. *Organisations & People* [online]. 2000, **7**(2), 2-9 [cit. 2008-01-01]. Dostupné z: <http://www.new-paradigm.co.uk/Culture%20&%20Complexity.doc>
- [131] Shang, X. G. a W. S. Jiang, 1997. A note on fuzzy information measures. *Pattern Recognition Letters*, **18**(5), 425-432. ISSN 0167-8655.
- [132] Schein, E. H., 1965. *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 114 s. ISBN -.
- [133] Schein, E. H., 1969. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 161 s. ISBN 80-7856-507-1.
- [134] Schein, E. H., 1983. The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, **12**(1), 13-28. ISSN 0090-2616.
- [135] Schein, E. H., 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, **25**(2), 3-16. ISSN 0019-848X.
- [136] Schein, E. H. *Organizational Culture* [online]. 1988 [cit. 2008-04-11]. Dostupné z: <http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/2224/1/SWP-2088-24854366.pdf>
- [137] Schein, E. H., 1989. *Organizational Culture and Leadership*. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 358 s. ISBN 0-87589-639-1.
- [138] Schein, E. H., 1993. On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, **22**(2), 40-51. ISSN 0090-2616.

- [139] Schein, E. H., 1996. Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, **38**(1), 9-&. ISSN 0019-848X.
- [140] Schultz, M., 1995. *On Studying Organizational Cultures. Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter, 180 s. ISBN 3-11-014137-X.
- [141] Schumpeter, J. A., 1982. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (Social Science Classics Series)*. New Jersey: Transaction Publishers, 244 s. ISBN 978-0878556984.
- [142] Schuster, F. E., 1986. *The Schuster report: The proven connection between people and profits*. New York: Wiley. 200 s. ISBN 978-0471832935.
- [143] Schwartz, S. H., 1992. Universals in the content and structure of values – theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, **25**, 1-65. ISSN 0065-2601.
- [144] Smejkal, V. a K. Rais, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [145] Smolová, J. a M. Pech, 2011. Fuzzy approach to supply chain management. *Economics Working Papers*, **1**(1), 7-56. ISSN 1804-5618.
- [146] Soukup, P. *Strukturně funkcionalistická teorie Talcotta Parsonse* [online]. 1994 [cit. 2009-03-30]. Dostupné z: <http://samba.fsv.cuni.cz/~soukup/uvodSG/sg2.pdf>
- [147] Soukup, V., 2004. *Přehled antropologických teorií kultury. 2. vyd.* Praha: Portál, 229 s. ISBN 80-7178-929-1.
- [148] Soyer, A., Ö. Kabak et al., 2007. A fuzzy approach to value and culture assessment and an application. *International Journal of Approximate Reasoning*, **44**(2), 182-196. ISSN 0888-613X.
- [149] Spartalis, S., L. Iliadis et al., 2007. An innovative risk evaluation system estimating its own fuzzy entropy. *Mathematical and Computer Modelling*, **46** (1-2), 260-267. ISSN 0895-7177.
- [150] SPS. *Krizové období od roku 2008 - Index stavební produkce* [online]. 2011 [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: http://www.sps.cz/statistika/INDEX_STAVEBNI_PRODUKCE.pdf
- [151] Stejskalová, I. a L. Rolínek, 2011. *Metodika manažerského auditu v malých a středních podnicích*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 37 s. ISBN 978-80-7394-311-0.
- [152] Stejskalová, I. a L. Rolínek et al., 2008. *Manažerský audit v malých a středních podnicích. 1. vyd.* Praha: ASPI, 159 s. ISBN 978-80-7357-406-2.
- [153] Stone, F. M., 2007. *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Tool to Boost Employee Performance: How to Choose and Use the Right Tool to Boost Employee Performance*. New York: AMACOM, 224 s. ISBN 978-0814404164.
- [154] Světlík, J., 2003. *Marketing pro evropský trh. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- [155] Šigut, Z., 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd.* Praha: ASPI, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [156] Talašová, J., 2003. *Fuzzy metody vícekriteriálního hodnocení a rozhodování. 1. vyd.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 179 s. ISBN 80-244-0614-4.
- [157] Taras, V. *Instruments for Measuring Cultural Values and Behaviors* [online]. 2008 last revision 2008-12-05 [cit. 2009-06-09]. Dostupné z: http://ucalgary.ca/~taras/_private/Culture_Survey_Catalogue.pdf

- [158] TCRP. *Corporate Culture as the Driver of Transit Leadership Practices* [online]. 2003 [cit. 2008-09-06]. Dostupné z: http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/tcrp/tcrp_syn_47.pdf
- [159] Thompson, K., 2004. *Klíčové citace v sociologii. Hlavní myslitelé, pojmy a témata*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 268 s. ISBN 80-85947-68-4.
- [160] Tureckiová, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [161] Ulrich, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [162] Urbano, D. a D. Yordanova, 2008. Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: an exploratory study. *Service Business*, 2(3), 167-185. ISSN 1862-8516.
- [163] Valach, J. et al., 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [164] Vodáček, L. a O. Vodáčková, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- [165] Wei, L. Q. a J. Liu et al., 2008. The Role of Corporate Culture in the Process of Strategic Human Resource Management: Evidence from Chinese Enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777-794. ISSN 0090-4848.
- [166] Whitmore, J., 2005. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 185 s. ISBN 80-7261-101-1.
- [167] Wilson, M. A., 2001. Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367. ISSN 0309-0566.
- [168] Ylinenpää, H., 1998. Measures to overcome barriers to innovation in Sweden – Fits and Misfits. In: *EFMD European Small Business Seminar in Vienna, 16-18th September 1998*. Vienna: 1998. ISBN -.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 - Hofstedeho model kultury.....	16
Obrázek 2 - Rozdíly mezi kulturami z hlediska podílu hodnot a praktik.....	27
Obrázek 3 - Scheinovy úrovně podnikové kultury.....	28
Obrázek 4 - Model kulturní dynamiky.....	29
Obrázek 5 - Vztah mezi legitimitou a zakotveností hodnot.....	33
Obrázek 6 - Koncepte federalismu a znázornění subkultur v organizaci.....	36
Obrázek 7 - Rozdíl mezi vedením a řízením v rámci strategického řízení.....	47
Obrázek 8 – Smíšené role personálního útvaru a personální práce.....	49
Obrázek 9 - Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů.....	51
Obrázek 10 - Podniková kultura jako determinant zavádění řízení lidských zdrojů.....	52
Obrázek 11 - Podniková kultura jako prostředník implementace strategického řízení lidských zdrojů.....	53
Obrázek 12 - Vztah strategie, kultury a prostředí.....	60
Obrázek 13 - Analýza kulturních rizik.....	61
Obrázek 14 - Vliv podnikové kultury na výkonnost organizace.....	62
Obrázek 15 - Krizová matice Klause Winterlinga.....	82
Obrázek 16 - Typy podnikových kultur v předvýzkumu.....	88
Obrázek 17 – Hlavní překážky dalšího rozvoje malých a středních podniků.....	89
Obrázek 18 - Matice rizik řízení lidských zdrojů malých a středních podniků.....	95
Obrázek 19 - Klasifikace rizik v řízení lidských zdrojů malých a středních podniků.....	96
Obrázek 20 - Vztah podnikové kultury k rizikům v řízení lidských zdrojů.....	98
Obrázek 21 - Typy podnikových kultur.....	103
Obrázek 22 - Typy podnikových kultur (průměry, n = 59).....	104
Obrázek 23 - Dimenze podnikových kultur.....	108
Obrázek 24 - Organizační hodnoty.....	112
Obrázek 25 - Význam podnikové kultury a její síla.....	113
Obrázek 26 - Podniková kultura a personální útvar (n = 59).....	115
Obrázek 27 - Hodnocení charakteristik řízení lidských zdrojů (n = 59).....	118
Obrázek 28 - Teritoriální struktura prodeje za rok 2010.....	129
Obrázek 29 - Typy podnikových kultur v podniku ABC (n = 121).....	132
Obrázek 30 – Rozdíly mezi současným a preferovaným typem kultury (n = 121).....	133
Obrázek 31 - Kulturní dimenze podniku ABC (n = 121).....	136
Obrázek 32 - Organizační hodnoty podniku ABC.....	141
Obrázek 33 - Typy kultur (důležité pro organizaci, pro zaměstnance).....	144
Obrázek 34 - Typy kultur (důležité pro organizaci, pro zaměstnance).....	145
Obrázek 35 - Význam podnikové kultury v podniku ABC (n = 108).....	146
Obrázek 36 - Podniková kultura a personální útvar (n = 108).....	147
Obrázek 37 - Kompetenční model podniku ABC.....	151
Obrázek 38 - Podniková kultura a personální činnosti (n = 108).....	154
Obrázek 39 – Systém na zadávání úkolů (kulturní vzorec).....	159

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 - Přehled nejznámějších typologií podnikové kultury	39
Tabulka 2 - Typologie podnikové kultury	40
Tabulka 3 – Popis tabulky výsledků u podkladových případových studií	73
Tabulka 4 - Plánovaný vzorek plošného dotazníkového šetření.....	78
Tabulka 5 - Typy podnikových kultur v předvýzkumu	88
Tabulka 6 - Hlavní překážky dalšího rozvoje malých a středních podniků.....	90
Tabulka 7 – Tabulka četností rizik	92
Tabulka 8 - Hodnocení podniků podle rizik (metoda TOPSIS)	93
Tabulka 9 - Vzorek plošného výzkumu podle odvětví (n = 62)	101
Tabulka 10 - Hodnocení typů podnikové kultury (n = 59).....	102
Tabulka 11 - Typy kultur podle velikosti podniků (n = 56)	105
Tabulka 12 - Typy kultur podle odvětví (n = 45)	106
Tabulka 13 - Dimenze podnikových kultur (průměry, n = 59).....	107
Tabulka 14 - Nejvýše umístěné organizační hodnoty (n = 59).....	111
Tabulka 15 - Nejméně hodnocené organizační hodnoty (n = 59).....	111
Tabulka 16 - Role personálního útvaru (průměry, SWT, n = 56).....	116
Tabulka 17 - Závislost řízení lidských zdrojů na typech kultury (n = 59).....	119
Tabulka 18 - Charakteristiky řízení lidských zdrojů v podnicích se standardem Investors in People	122
Tabulka 19 – Význam standardu lidských zdrojů ve vztahu k typům kultury	123
Tabulka 20 - Konsolidované výsledky podniku ABC	130
Tabulka 21 - Typy podnikových kultur v podniku ABC (n = 121).....	131
Tabulka 22 - Kulturní dimenze podniku ABC, 1. část (n = 121)	134
Tabulka 23 - Kulturní dimenze podniku ABC, 2. část (n = 121)	135
Tabulka 24 - Žebříček organizačních hodnot ABC: význam pro organizaci (n = 92) .	139
Tabulka 25 - Žebříček org. hodnot ABC: význam pro zaměstnance (n = 92).....	140
Tabulka 26 - Žebříček organizačních hodnot ABC: dle indexů (n = 92)	140
Tabulka 27 - Typy kultur (podle hodnot důležitých pro organizaci).....	143
Tabulka 28 - Typy kultur (důležité pro organizaci, pro zaměstnance).....	144
Tabulka 29 - Význam podnikové kultury v podniku ABC (n = 108).....	146
Tabulka 30 – Smíšené role personálního útvaru podniku ABC (n = 108)	148
Tabulka 31 - Role personálního útvaru podniku ABC (n = 108)	149
Tabulka 32 - Podniková kultura a řízení lidských zdrojů (n = 108).....	150
Tabulka 33 - Kulturní typy v podniku ABC	168
Tabulka 34 - Důležité hodnoty v podniku ABC	170
Tabulka 35 - Vztah mezi kulturními rysy a výkonností organizace	172

Seznam použitých zkratek

AGIL	model AGIL označuje hlavní složky Parsonovi obecné teorie jednání
AutoSAP	Sdružení automobilového průmyslu
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
CVM	model soupeřících hodnot Camerona a Quinna 2006 (Competing Values Model)
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
ČSÚ	Český statistický úřad
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
FAHP	Fuzzy AHP application (software)
GROW	Whitmorův model řešení problémů (koučovací metoda goal – reality – obstacles – options – way forward)
HDP	hrubý domácí produkt
HR	lidské zdroje (human resource)
IIP	standard Investors in People
IRIC	v rámci tohoto projektu proběhl Hofstedeho výzkum (Institute for Research on Intercultural Cooperation)
K-W test	Kruskal-Wallisův test pro porovnání více nezávislých souborů
LIFO	metoda známá zejména z účetnictví (Last In – First Out)
MBTI	osobnostní test navržený pro identifikaci osobnosti (Myers-Briggs Type Indicator)
MDR	míra dopadu rizika
MIR	označení kompasového modelu podnikové kultury W. Hall (1995)
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPR	míra pravděpodobnosti rizika

MSP	malé a střední podniky (SME)
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
M-W U test	Mann-Whitneyův U-test mediánů pro dva nezávislé výběry
OCAI	dotazník Camerona a Quinna (2006), Organizational Culture Assessment Instrument
PDI	udává míru vzdálenosti moci (Power distance Index)
P-O fit	soulad mezi osobností jedince a organizační kulturou (person-organization fit)
ROA	rentabilita celkového kapitálu (return on assets)
ROI	ukazatel návratnosti investic (return on investments)
ROS	ukazatel rentability tržeb (return on sales)
SANNA	software, který lze používat k vícekriteriálnímu hodnocení variant, je doplňkem pro MS Excel (Support for Multiple Criteria Decision Making Problems)
SAP	softwarové řešení pro podporu podnikových aplikací a obchodních řešení pro podporu podnikání (označuje informační systém)
SPS	Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR
SWT test	Shapiroův-Wilkův test normality dat (p-hodnota označena jako p-SWT)
TOPSIS	metoda vícekriteriálního hodnocení variant (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution)
TQM	Total Quality Management
t-test	studentový t-test na shodu průměrů pro závislé nebo nezávislé soubory
W-test	Wilcoxonův test na shodu mediánů dvou závislých výběrů

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník organizačních praktik

Příloha 2 – Dotazník organizačních hodnot

Příloha 3 – Protokol řízeného rozhovoru

Příloha 4 – Podkladové případové studie zpracované autorem disertační práce

Příloha 5 – Výpočty k analýze rizik v předvýzkumu

Příloha 6 – Výsledky analýzy organizačních hodnot k plošnému výzkumu

Příloha 7 – Interní materiály podniku ABC

Příloha 8 – Výpočty k hloubkovému dotazníkovému šetření v podniku ABC

Uvedené přílohy včetně disertační práce obsahuje přiložené CD.