




Úloha podnikovej kultúry pri riadení ľudských zdrojov

Bc. Ján Kriváň
347649

Spoločnosť XY s.r.o.*

- Spoločnosť bola založená ako s.r.o. v roku 2007
- Zaoberá sa poskytovaním finančných a administratívnych služieb a zákazníckej podpory pre interných zákazníkov sídliacich v krajinách Európy
- Obrat: cca 94 mil. Kč
- Zisk: cca 0,5 mil. Kč
- Počet zamestnancov: cca 360



*So spoločnosťou bola podpísaná zmluva o utajení obchodného mena. V práci bude vystupovať pod názvom XY s.r.o.

Manažérsky problém

Vysoká miera fluktuácie v rámci niektorých oddelení v spoločnosti.

Fluktuácia v oddelení A je veľmi vysoká, čo ohrozuje kvalitu poskytovaných služieb z viacerých dôvodov:

- Noví zamestnanci sa síce zaškolia, avšak ich vedomosti budú strádať skúsenosti
- Samotné školenie je veľmi zdĺhavý proces, pri ktorom je obmedzený výkon v tíme

Fluktuácia je navyše spojená s dodatočnými finančnými nákladmi pre zamestnávateľa

V diplomovej práci sa budem venovať podnikovej kultúre ako jednej z možných vplyvov na vysokú fluktuáciu



Ciel' diplomovej práce

- **Analyzovať silu podnikovej kultúry a jej prípadný vplyv na fluktuáciu zamestnancov**
- **Analýza štýlu riadenia vedúcich zamestnancov a posúdenie vhodnosti tohto štýlu v podnikovej kultúre**
- **Analýza určitých aspektov výberového konania a jeho vplyv na silu podnikovej kultúry a fluktuácie.**
- **Identifikácia priestorov pre zlepšenie a ponúknutie riešení pre posilnenie podnikovej kultúry, správneho štýlu vedenia a eventuálne zníženie fluktuácie.**



Hypotéza I.

Silnejšia podniková kultúra je spojená s nižšou fluktuáciou

Fluktuácia nemusí byť spojená len s podnikovou kultúrou, ale môže byť zapríčinená inými faktormi. Preto aby som obmedzil vplyv iných faktorov, vybral som niekoľko tímov rôznych oddelení, ktoré majú podobné východzie podmienky (plat, podobná náplň práce a požiadavky na prácu). V týchto tímoch budem skúmať spokojnosť a podnikovú kultúru. Výskum spokojnosti bude robený kvôli odhaleniu prípadných ďalších dôvodov fluktuácie. Koreláciou budem zisťovať, či podniková kultúra je jedným z hlavných príčin odchodu zamestnancov.

Postup overenia hypotézy:

- **Riadené rozhovory s vedúcimi zamestnancami** (za účelom zistenia jednak ich pohľadu na podnikovú kultúru v tíme a taktiež všetkých faktorov, ktoré by mohli byť rušivé pri následnom prieskume u zamestnancov)
- **Dotazník** (Všetkým zamestnancom vybraných tímov bude predstavený anonymný dotazník, ktorý budú môcť v rámci pracovného času vyplniť)
- **Desk research** (Štúdium vnútropodnikových reportov hodnotiacich mieru fluktuácie. Porovnanie miery spokojnosti v jednotlivých tímoch za predošlé roky, Výpočet korelácií medzi podnikovou kultúrou a fluktuáciou a spokojnosťou a fluktuáciou a ich porovnanie)

Hypotéza II.

Silnejšia podniková kultúra je spojená s vyšším výkonom

Vybraný podnik je hodnotený na základe vykonaných služieb. Nižšia kvalita služieb sa odrazí na nižších tržbách. Kvalita vykonaných služieb je v tímoch hodnotená na základe tzv. „KPI“ (*Key Performance Index*). Pre prácu je dôležité zistiť, či silná podniková kultúra je spojená s vyšším výkonom a tým pádom s vyššími príjmami.

Postup overenia hypotézy:

- **Desk research** (Výsledky z predošlého dotazníku budú porovnané s výkonom v jednotlivých tímoch. Výkon je popísaný KPI. Štúdiom materiálov a prípadným rozhovorom s nadriadeným budú vylúčené nízke/vysoké výsledky, ktoré boli zapríčinené externým faktorom. Pre overenie hypotézy bude použitý výpočet korelácie medzi silou podnikovej kultúry a výkonom.)

Hypotéza III.

Vhodný štýl riadenia podporuje silu podnikovej kultúry v tímoch.

Cameron a Quinn (1999) identifikovali rôzne štýly riadenia, ktoré sú vhodné pre rôzne typy podnikovej kultúry. Pre overenie hypotézy sa budem snažiť zistiť, aký štýl riadenia vedúci zamestnanec má a či podporuje obsahovo správnu podnikovú kultúru v tíme.

Postup overenia hypotézy:

- **Dotazník** (Vedúcim zamestnancom bude rozdáný dotazník, kde budú hodnotiť sami svoj štýl vedenia. Dotazník bude prevzatý od Camerona. Kvôli prevencii zavádzania pri odpovediach, otázky popisujúce štýl vedenia dostanú aj zamestnanci, tak aby výsledky boli zrovnateľné.)
- **Desk research** (určenie typu podnikovej kultúry charakteristickej pre organizáciu a vyvodenie správneho štýlu vedenia)
- **Štatistické výpočty** (V závere budú porovnané jednotlivé odpovede a vypočítaná korelácia medzi štýlom vedenia a sily podnikovej kultúry v jednotlivých tímoch)

Hypotéza IV.

V tímoch, v ktorých boli zamestnanci vyberaní na základe súladu ich hodnôt, noriem a presvedčení je silnejšia podniková kultúra.

Silná podniková kultúra môže vyplývať aj zo správneho výberu zamestnancov do tímu. Pri overovaní hypotézy sa budem snažiť zistiť, či vedúci zamestnanci zohľadňujú i tento fakt pri výbere nových zamestnancov.

Postup overenia hypotézy:

- **Riadený rozhovor** (Rozhovor s nadriadenými, kde sa budem snažiť zistiť, na základe čoho sa rozhodujú pre uchádzača o zamestnanie. Dôležité bude zistenie, na ktorom mieste u nich figurujú predpoklady, že potenciálny zamestnanec bude vhodným článkom do stávajúcej podnikovej kultúry)
- **Desk research** (Bude prevedená obsahová analýza výpovedí vedúcich zamestnancov s cieľom zistiť hlavné dôvody pre výber zamestnanca. Nasledovať bude porovnanie, či v tímoch, kde je kladený väčší dôraz na výber v rámci súladu s podnikovou kultúrou, je následne silnejšia podniková kultúra.)



Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BITITCI, U.S. The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*. 2004, roč. 8, č. 3, s. 28-41.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, ISBN 9788024729039.
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
- BROOKS, I. a V. JUNGSMANN. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, ISBN 8072267639.
- BROWN, A. Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development. *Leadership & organizational Development Journal*, 1992, roč. 13, č.2, s. 3-6.
- CAMERON, K.S. a R.E. QUINN. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Welsey, 1999. ISBN 0-201-33871-8
- CANTAZARO, D., H. MOORE a T.R. MARSHALL. The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants. *Journal of Business & Psychology*. 2010, roč. 25, s. 649-662.



Použitá literatura

- CASEY, T. How Corporate Culture Influences the Recruitment Process. *The Human Resource Professional*, roč.5, č.1.
- DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, ISBN 8024713004.
- DEERY, M. a R.N. Shaw. An Investigation of the Relationship between Employee Turnover and Organizational Culture. *Journal of Hospitality & Tourism*. 1999, roč. 23, č. 4, s. 387-400.
- HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7222-691-78.
- GARDNER, W.L. et al. Matching Personality and Organizational Culture: Effects of Recruitment Strategy and the Five-Factor Model on Subjective Person–Organization Fit. *Management Communication Quarterly*. 2012, roč. 26, č.4, s. 585-622.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. prepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, ISBN 9788072018109.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240s. ISBN 978-80-247-2951-0.



Použitá literatura

- LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P., *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
- MGBERE, O. Exploring the Relationship between Organizational Culture, Leadership Styles and Corporate Performance: An Overview. *Journal of Strategic Management Education*, 2009, roč. 5, 3/4, s. 187-201.
- PATNAIK, J.B. Organizational Culture: the Key to Effective Leadership and Work Motivation. *Social Science International*, 2011, roč. 27, č. 1, s. 79-97.
- PFEIFER, L. a M. Umlaufová. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 807169018X.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000, ISBN 80-7203-258-5.
- SHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. 4. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN 978-0-470-18586-5.
- SHERIDAN, J.E. Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*. 1992, roč. 35, č. 5, s. 1036-1056.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, ISBN 80-7357-046-7.
- VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

