



Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu

Mezinárodní vědecká konference
Hradecké ekonomické dny 2015
Ekonomický rozvoj a management regionů
Hradec Králové 3. a 4. února 2015

Sborník recenzovaných příspěvků

Díl II.

Hradec Králové

Gaudeamus
2015

Výkonný redaktor: Ing. Pavel Jedlička, CSc.

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.
Za obsahovou správnost odpovídají autoři příspěvků.

ISBN 978-80-7435-547-9

OBSAH

PŘEDMLUVA	9
SIMULTÁNNÍ ROVNICE A MODELOVÁNÍ POPTÁVKY PO NOVÝCH BYTOVÝCH JEDNOTKÁCH SIMULTANEOUS EQUATIONS AND MODELLING OF NEW FLAT DEMAND Pavla Koťátková Stránská, Jaroslav Marek	11
ANALÝZA ODBYTOVÝCH ORGANIZACÍ PODPOŘENÝCH Z HORIZONTÁLNÍHO PLÁNU ROZVOJE VENKOVA V ČR ANALYSES OF PRODUCER GROUPS SUPPORTED FROM HORIZONTAL RURAL DEVELOPMENT PLAN IN THE CZECH REPUBLIC Pavel Kotyza	17
PODNIKOVÁ KULTURA A VÝKONNOST PODNIKU CORPORATE CULTURE AND BUSINESS PERFORMANCE Marcela Koval'ová	25
ANALÝZA CITLIVOSTI SPOTŘEBITELŮ NA ZMĚNU CENY VYBRANÝCH KOMODIT THE ANALYSIS OF THE REACTION OF THE CONSUMERS ON THE CHANGE OF PRICE OF SELECTED COMODITIES Jaroslav Kovárník, Pavel Jedlička	32
K PROBLEMATICE DISPERZE LIDSKÉHO ROZVOJE DISPERSION ON THE ISSUES OF HUMAN DEVELOPMENT Ivana KRAFTOVÁ	48
PODNIKOVÝ CONTROLLING VE VZTAHU K OUTSOURCINGU BUSINESS CONTROLLING IN RELATION TO OUTSOURCING Lukáš Kruml	55
GEOGRAFICKÁ PŘIJATELNOST STATISTICKÝCH DAT ZA ADMINISTRATIVNÍ REGIONY ČESKA GEOGRAPHICAL ACCEPTABILITY OF STATISTICAL DATA FOR ADMINISTRATIVE REGIONS OF CZECHIA Jan Kubeš	62
KOMPARACE HODNOCENÍ FINANČNÍ STABILITY FIREM V SEGMENTU ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU NA ZÁKLADĚ OHLSONOVA MODELU, MODELU Z-SCORE A MODELU IN05 COMPARISON OF THE FINANCIAL STABILITY ASSESMENT OF THE SMES IN THE SEGMENT OF MANUFACTURING INDUSTRY BASED ON OHLSON'S MODEL, MODEL Z-SCORE AND IN05 Dana Kubíčková	70
OPTIMALIZAČNÍ OPATŘENÍ MODELŮ KRYTÍ KATASTROFICKÝCH RIZIK OPTIMIZATION MEASURES MODELS COVERING CATASTROPHIC RISKS Pavla Kubová	84
VYUŽITÍ KONCEPTU CSR V ČR - VLIV ZAHRANIČNÍHO KAPITÁLU THE APPLICATION OF THE CSR CONCEPT IN THE CZECH REPUBLIC - EFFECT OF FOREIGN CAPITAL Renata Kučerová, Veronika Blašková, Renata Skýpalová	92

PODNIKOVÁ KULTURA A VÝKONNOST PODNIKU CORPORATE CULTURE AND BUSINESS PERFORMANCE

Marcela Koval'ová

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

marcela.kovalova@umb.sk

Klíčová slova:

podniková kultura – výkonnost jednotlivce – pozitivní ladění – negativní ladění –
výkonnost podniku

Keywords:

corporate culture – individual performance – positive aspect – negative aspect –
business performance

Abstract:

A corporate culture has been one of the most discussed topics for years. The corporate culture could be the one of the preconditions for business success and competitiveness, but only when it is created and shaped in the positive way. In the article, the author is searching for evidence of correlation between culture and performance. Author is using an example of particular university department to discuss characteristics of specific culture and its potential impact on department's performance. Author assumes that the particular type of culture has influenced the performance of the department, which has been shown in many areas: pedagogical, project and publications.

Úvod

Podniková kultura představuje často diskutovaný pojem, který se v oblasti managementu používá přibližně od 60. let 20. století. Největší vzestup používání registrujeme asi od 80. let 20. století. Podle S. K. J. Lee a K. Yu [8], začátky formálního používání konceptu podnikové kultury souvisejí s autorem Pettigrew (1979), který zavedl antropologicky vnímaný koncept kultury a poukázal na související koncepty jako „symbolizmus“, „mýty“ a „rituály“ a jejich uplatnění v oblasti organizační analýzy. V české i slovenské literatuře jsou používány různé pojmy jako synonyma k pojmu

„podniková kultura“. Je možné se setkat nejčastěji s těmito termíny: podniková kultura, firemní kultura, kultura podniku i kultura organizační.

1. Současný stav problematiky

V současném konkurenčním prostředí představuje podniková kultura významný předpoklad úspěchu podniku na trhu, konkurenční výhodu. Armstrong [1, 257] definuje kulturu takto: „Kultura organizace, anebo podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulovaná, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“. Podniková kultura tedy představuje souhrn představ, přístupů, hodnot, v podniku, organizaci přijatých a dlouhodobě ovlivňujících myšlení, konání i vystupování lidí – zaměstnanců. Pro podniky zpravidla nebývá neznámým pojmem, skutečnost bývá často dosti odlišná od deklarovaných vyhlášení vedení podniku. Pokud se deklarovaná vyhlášení neshodují se skutečnou realizací a rozvojem kultury, představují problém a bariéru rozvoje podniku. Podniková kultura je o lidech, protože ti jsou jejími nositeli, což znamená, že lidé (zaměstnanci) vlivem správné a podporující podnikové kultury podávají lepší výkony, pracují rádi a výkonněji a to následně ovlivňuje i rozvoj podniku jako celku. Podobně jako existuje mnoho definic podnikové kultury, existují i různé typologie. V příspěvku je použita typologie podle R. Goffeeho a G. Jonese [11], jenž se zaměřuje na dvě dimenze: solidarita a sociabilita, jejichž spojením je možné určit čtyři typy kultur. Jde o tyto typy: síťová (síťovitá, z angl. the networked culture), fragmentální (z angl. the fragmented culture), pospolitá (z angl. the communal culture) a námezdní (z angl. the mercenary culture). Uvedená typologie nabízí analýzu především s ohledem na vztahy, které v podniku panují. Každá z kombinací může mít pro podnik negativní i pozitivní důsledky. Toto „pozitivní ladění“ a „negativní ladění“ vytváří jakousi třetí dimenzi v uvedené typologii (kromě solidarity a sociability).

Z tabulky je zřejmé, že pozitivní aspekty (ladění) kultury budou více ovlivňovat výkonnost pozitivním směrem a opačně, negativní ladění bude mít více negativní vliv na výkonnost jednotlivců i podniku. Právě sociabilita neboli míra přátelství [9, 94] ovlivňuje míru interakcí a sdílení informací vzájemně mezi sebou. Jestli je mimořádně vysoká, zaměstnanci jsou mezi sebou v přátelském a starostlivém vztahu, jestli je mimořádně nízká, jsou zaměřeni na sebe. Solidarita neboli míra soudržnosti není

TAB. 1: Pozitivní a negativní aspekty typů kultur podle R. Goffeeho a G. Jonese

Typ	Pozitivní ladění	Negativní ladění
Sítěvitá	Týmová spolupráce	Tolerance slabých výkonů přátel
	Přátelství mezi zaměstnanci	Nedostatečná kritika (i oprávněná)
	Vzájemná pomoc	Zaměření na proces
	Neformální vztahy	Skupinové myšlení, Asch efekt (konformita)
	Není důraz na pravidlech	Politika ve vztazích
	Volný tok myšlenek, inovace	Obcházení formálních hierarchií
Pospolitá	Ztotožnění smyslu existence s podnikem, společný „boj“, vůdce	Fanatismus – přílišné upnutí na cíle podniku
	Hlavním cílem je přežití podniku	Víra ve vlastní neomylnost
	Vztahy jako v rodině, hrdost na produkty	Nadřazenost (např. ve vztahu k zákazníkům i vůči sobě vzájemně)
Fragmentální	Volnost ve vykonávání prací	Nízké povědomí členství, absence hrdosti
	Flexibilita ve vykonávání prací	Práce pro sebe (nic navíc), neztotožnění se s podnikem (kalkulace benefitů)
	Fair-play, hodnocení na základě produktivity, myšlenek	Absence společného cíle, standardů práce, společné odpovědnosti
	Inovace produkované na úrovni jednotlivců	Absence loajality a vazeb, válka každého proti každému, cynismus
		Zatajování informací, nesdílení, nadměrná kritika
Námezdní	Zaměření na výsledek, ne lidi	Zaměření na výsledek, ne lidi
	Rychlé dokončování nápadů	Zaměření na krátkodobé cíle
	Jednoduchost v práci, dosažení cílů	Absence vztahů, emocí
	Převaha akce před reakcí	Absence loajality k podniku i vůči sobě
	Poskytování zpětné vazby (bez emocí)	

Zdroj: vlastní zpracování podle [11]

založená na citech, ale vychází z rozumu. Její základem jsou společné úkoly, účinná spolupráce a společně sdílené cíle.

2. Vliv podnikové kultury na výkonnost podniku

Výkonnost je možné definovat jako schopnost vykonávat jistý pracovní výkon nebo i množství práce vykonané za určitou časovou jednotku. V podnikovém vnímání, je výkonnost definována jako schopnost podniku dosahovat požadované cíle, při

optimálním využití zdrojů. Je potřeba zdůraznit, že různé zainteresované skupiny v podniku mohou různě přistupovat k definování výkonnosti. Přitom podniky si v průběhu své existence stanovují různé cíle a zaměřují se na různé oblasti. Dosáhnutí co nejvyššího zisku, rozšíření tržního podílu, překonání konkurence nebo produkce s minimálními náklady jsou některé z nich [10].

2.1. Vztah mezi kulturou a výkonností podniku

Existuje relace mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku? Mnozí autoři zabývající se podnikovou kulturou existenci relace mezi kulturou a výkonností potvrzují. V posledních letech v manažerských kruzích stále více zdomácněl poznatek, že výkonnost a prosperita organizací do značné míry závisí na užitých hodnotách, přesvědčení, normách, pravidlech, vzorcích chování a rituálech, to znamená na organizační kultuře. Tato může mít vlastní pozitivní i negativní podobu, kterou se odlišuje od jiných organizací. Mezními důsledky prosazování negativní podoby organizační kultury může být populismus a pragmatismus reflektující hodnoty vnímané převážně záporně, sjednocujícího principu a vlastní identity [7]. Autor Uriga [11, s. 72] dokonce dává do souvislosti výkonnost podniku a podnikovou kulturu. Filozoficky se zamýšlí nad tím, jestli je to kultura, která tvoří předpoklad výkonnosti nebo naopak, efektivita ve výkonnosti určuje atributy firemní kultury. Ideální kultura neexistuje, neexistuje algoritmus nebo prototyp kultury, který za podmínek, že jej dodržíme, umožní rapidně zvyšovat výkonnost. Je ale zřejmé, že negativně laděné kultury nebudou při formování vhodného prostředí pro dosažení cílů natolik nápomocné jako ty pozitivní. Výsledky různých studií ukazují, že ne všechny typy kultury podporují nárůst výkonnosti, je však zřejmé, že obecně existuje signifikantní a pozitivní korelace mezi podnikovou kulturou a výkonností. Vlivu podnikové kultury na výkonnost nebo výsledky podniku se věnovali nebo věnují i další autoři: Huang [5], Lee a Yu [8], Hirota, Kubo a Miyajima [6], Awadh a Alyahya [2], Bakar, Salleh a Ling [3].

2.2. Vztah mezi kulturou a výkonností podniku

Pro ilustraci vztahu mezi kulturou a výkonností je možné uvést vliv podnikové kultury na výsledky konkrétního vysokoškolského pracoviště. V roce 2013 proběhl výzkum (použita technika dotazníků a pozorování) zaměřený na identifikaci převládajícího typu kultury. Typologizace byla provedená podle dvou hledisek: podle typologie F. Trompenaarse a podle typologie R. Goffeeho a G. Jonese. Rozdíly mezi jednotlivými

typy nebyly výrazné, byl tedy určen převažující a významný typ kultury: kultura typu Eiffelova věž podle typologie Trompenaarse a kultura typu síť podle typologie Goffeeho a Jonese. Typologizace byla provedena z pozice insiderů neboli účastníků kultury (jejích příslušníků). Na zkoumaném pracovišti se vyskytovaly zejména tyto specifické znaky kultury: odstup od širšího dění v organizaci, neochota nebo malá ochota převzít větší odpovědnost za své konání, alibismus v sociálních vztazích, krátkodobá orientace na rychlý profit a materiální výhody, častá nejednoznačnost a rozporuplnost v konání jednotlivců. Z hlediska uvedené typologie (Goffee a Jones) by nejvýznamnější zastoupení měly mít znaky fragmentární kultury (protože jde o vysokoškolské pracoviště), což se nepotvrdilo stoprocentně. Nejvýznamněji byl zastoupený souhlas s výroky z dotazníku náležející kultuře sítě. Oba typy kultur (fragmentární i síťovitá) jsou však typy s nízkou mírou solidarity, založené na společných úkolech a cílech. Tady je možno vidět i jisté propojení s první typologií (Trompenaars), kde se potvrdil větší význam úkolů nežli vztahů na pracovišti (kultura typu věže), na pracovišti se zaměstnanci snažili budovat dobré vztahy, ale častěji byly informace a rozhodnutí sdíleny jenom v rámci skupinek, takzvaně „mezi přáteli“. Když se rozhodnutí dotýkala zaměstnanců, podporovala se nedůvěra, vytrácela se spolupráce a sdílení informací téměř nefungovalo, lidé byli považováni za zdroje a role přesně rozdělené na základě kvalifikací a schopností, což mohlo souviset s charakterem pracoviště (vysokoškolské pracoviště je tvořivé místo, vyžadující vysokou odbornost, kreativitu a flexibilitu a základním zdrojem růstu jsou zaměstnanci – učitelé). V případě nerespektování zaměstnanců jako osob a osobností, ale jenom jako strojů a přílišného zaměření se na úkoly se může podniková kultura vyvíjet nesprávným směrem (negativním), zaměstnanci pak pracují pro vlastní pověst a kariéru, jejich vnitřní motivy jsou skryté a můžou být různé, v případě lepší pracovní nabídky zaměstnanec bez váhání odejde. Vztahy se ukázaly jako účelové, hodnoty a cíle se nesdílely. Takovýto typ kultury rozhodně nebude podporovat dosahování cílů, případně plnění základních úkolů vysokoškolského pracoviště.

3. Diskuse a závěry

Je možné se domnívat, že takovýto typ kultury negativně ovlivnil nebo ovlivňuje celkové výkony pracoviště (nemusí se to dotknout jednotlivců se silnou vnitřní motivací případně s „postranními“ úmysly). Tyto negativní vlivy kultury se můžou projevit

například: v oblasti publikačních výstupů (nepublikování, publikování ve skupinkách a/anebo „bez námahy“, umělé navyšování publikačních výstupů snahou o vytváření téměř stejných ne-li stejných publikací), v oblasti pedagogické (snižování nároků na kvalitu pedagogické výuky, improvizace ve výuce, nedůslednost v hospitační činnosti apod.), tak i v oblasti projektové (nepodávání projektů, nekvalitně zpracované projekty, neakceptované projekty atd.). Kultura typu sítě má ve svém negativním ladění převážně tyto znaky: tolerance slabých výkonů přátel, nedostatečná kritika (přátel), zaměření na proces, skupinové myšlení, politika ve vztazích, obcházení formálních hierarchií, tolerance. Pokud se tyto aspekty na pracovišti vyskytují, nepřispívá to výkonnosti zaměstnanců a ani výkonnosti pracoviště jako celku. Správně rozvíjená a řízená podniková kultura může představovat významný determinant rozvoje podniku. V optimálním případě podporuje dosahování podnikových cílů, zvyšování výkonnosti, vyšší motivaci a rozvoj zaměstnanců, což se projeví v lepším uspokojení potřeb zákazníků (studentů a ostatních stran) a později zvýšením konkurenceschopnosti na trhu (což je považováno v dnešní, konkurenčně orientované společnosti za standard, a to i v oblasti vysokoškolského vzdělání). Je na vedení pracoviště, nebo obecně vzato podniku jako celku, aby si uvědomilo tyto skutečnosti a formovalo podnikovou kulturu takovým směrem, který umožní rozvíjet nejen vztahy mezi lidmi navzájem, ale společně s tím i motivovat k dosažení požadovaných cílů a zvyšovat výkonnost podniku.

Závěr

Příspěvek byl zaměřen na podnikovou kulturu a její vliv na podnikovou výkonnost. Poukazuje na *vliv podnikové kultury na výkonnost podniku jako celku*. Také v zjednodušené formě příspěvek představuje první kroky formování kultury směrem k výkonnosti, a to identifikace a analýzy samotného typu kultury. Jenom *když známe kulturu podniku a příčiny nebo podmínky, které vedly k jejímu utvoření, můžeme ji ovlivňovat tím správným směrem*. Je to *práce jak pro vedení podniku, tak i zaměstnance jako kolektiv a rozhodně v dlouhodobém horizontu*.

Použitá literatura:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 8024714073.
- [2] AWADH, A. M., ALYAHYA, M. S. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*. Pakistan: Academy of IRMBR, 2013, 2(1), str. 168-175. ISSN 2307-5953.
- [3] BAKAR, R. A., SALLEH, A. L., LING, L. CH. How We Do Things Around Here: Implications of Corporate Culture on Job Performance. *The Business Review Cambridge*. Washington: The Library of Congress, 2008, 9 (2), str. 339-344. ISSN 1553-5827.
- [4] DOMOGATSKAIA, M. *Zhodnocení firemní kultury ve vztahu k podnikatelské etice*. [online]. [cit. 20-10-2014]. Dostupné z: <https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/3767/Organizacni%20kultura.doc.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- [5] HUANG, K. K. *Is Organizational Culture Explicitly Linked to Perceived Corporate Performance? A Multidimensional Analysis of Corporate Culture and Perceived Corporate Performance in the United States and Taiwan*. [online]. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nowa Southeastern University, 2003 [cit. 18-10-2014]. Dostupné z: ProQuest Central.
- [6] HIROTA, S., KUBO, K., MIYAJIMA, H. Does Corporate Culture Matter? Evidence from Japan. [online]. *Social Science Research Network*, 2008 [cit. 30-10-2014]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1095281495/EB5C168DF14D4ED1PQ/1?accountid=17223>
- [7] KACHAŇÁKOVÁ, A., STASIAK-BETLEJEWSKA, R. *Cieľavedomé formovanie organizačnej kultúry – predpoklad úspešného pôsobenia zamestnancov*. [online]. VŠEaMVS Bratislava, 2013 [cit. 02-11-2014]. Dostupné z: http://www.vsemvs.sk/Portals/0/files/VedaVyskum/VedeckyCasopisVSEMvs_2013_06.pdf
- [8] LEE, S. K. J., YU, K. Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. Wingley: Emerald Group Publishing Ltd., 2004, 19(4), str. 340-359. ISSN 0268-3946.
- [9] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 8024706482.
- [10] TURČOK, L., RUSŇÁKOVÁ, A. Systém riadenia vzťahov so zákazníkmi v maloobchodnej predajni a možnosti jeho čiastkovej optimalizácie. [online]. VUSEM, 2011 [cit. 08-11-2014]. Dostupné z: http://www.vusem.sk/public/userfiles/files/Vykonnost_podniku-2_2011.pdf
- [11] URIGA, J. *Firemná kultúra a výkonnosť*. [online]. Digit, s. r. o., 2008 [cit. 16-10-2014]. Dostupné z: http://www.efocus.sk/images/archiv/file_1209_0.pdf

Sborník recenzovaných příspěvků z mezinárodní konference
Hradecké ekonomické dny 2015, díl II.
Výkonný redaktor: Ing. Pavel Jedlička, CSc.
Rok a místo vydání: 2015, Hradec Králové
Vydání první
Náklad 100 ks
Vydalo nakladatelství Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové
jako svou 1487. publikaci.

ISBN 978-80-7435-547-9

