



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Disertační práce

**Vliv podnikové kultury
na rozvoj vzdělávání
v podnicích nové ekonomiky**

Vypracovala: Ing. Markéta Kocourková (Adamová)

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2022

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 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.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Tímto si dovoluji poděkovat za vstřícné a metodické vedení mé školitelce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., kolegům na Katedře řízení EF za podporu při studiu a pomoc ve zkvalitnění práce, rodině za podporu a trpělivost a také všem zúčastněným podnikům za čas a ochotu účastnit se výzkumu.

Anotace

Cíle: Cílem disertační práce bylo zhodnotit vliv podnikové kultury na podnikový systém vzdělávání a identifikovat hodnoty a rysy podnikové kultury, které podporují rozvoj systému vzdělávání v podnicích nové ekonomiky.

Metodika: V rámci disertační práce byly nejprve vymezeny koncepty podnikové kultury a podnikového systému vzdělávání a s nimi související pojmy a nové socio-ekonomické podmínky. Na základě analýzy teoretických východisek bylo vytvořeno schéma vzájemných vztahů mezi podnikovou kulturou a podnikovým systémem vzdělávání v kontextu řízení lidských zdrojů v podniku. Primární data byla získána online dotazníkovým šetřením. Výzkum byl realizován na úrovni podniků. Podniky v základním souboru byly lokalizovány v Jihočeském kraji a byly součástí kategorie CZ-NACE C (10-33): Zpracovatelský průmysl. Do výzkumu byly zahrnuty malé, střední a velké podniky. Podařilo se získat 208 responzí.

Závěry: Na základě výsledků analýzy primárních dat byly identifikovány statisticky významné hodnoty a rysy podnikové kultury, podporující rozvoj vzdělávání v podnicích. Byl sestaven profil podniku, jenž má efektivní systém vzdělávání zaměstnanců. Na základě znalosti tohoto profilu a dalších zjištění a teoretických poznatků byla vytvořena doporučení pro podniky, které chtějí budovat podnikovou kulturu, jenž bude podporovat a rozvíjet systém podnikového vzdělávání a směřovat ho do budoucnosti.

Limity výzkumu: V rámci výzkumu byly opomenuty další faktory mající vliv na rozvoj vzdělávání v podnicích, a i podniková kultura byla analyzována izolovaně bez ohledu na další faktory s ní související. Největším limitem výzkumu by mohla být také volba hodnot a rysů podnikové kultury zahrnutých do dotazníkového šetření a výběr žádoucích hodnot pro analýzu určitých závislostí.

Klíčová slova: digitální ekonomika, Průmysl 4.0, hodnoty podnikové kultury, trendy v podnikovém vzdělávání, diagnostika podnikové kultury, změna podnikové kultury

Seznam zkratek

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CBA – analýza přínosů a nákladů

CSR – corporate social responsibility/společenská odpovědnost podniků

CVTS – continuing vocational training survey; výzkum Eurostatu o podnikovém vzdělávání v rámci členských států Evropské unie

ČSÚ – Český statistický úřad

DSCF – Dwass-Steel-Critchlow-Fligner; patří mezi statistické testy

DSP – disertační práce

EF, JU – Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

ESG – environmental, sociale and governance; nový koncept evropské unie k hodnocení podniků

HCROI – návratnost investic do lidského kapitálu

HCVA – přidaná hodnota lidského kapitálu

HR – human resources/lidské zdroje

MOOCs – online kurzy pro neomezený počet účastníků pořádané akademiky a dalšími specialisty

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MSP – malé a střední podniky

NSP – Národní soustava povolání

OCI – Walachův kulturní index, zkratka z anglického originálu

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PK – podniková kultura

RLZ – řízení lidských zdrojů

SPSS – statistický software

TBSD – test barevně sémantického diferenciálu

VR – virtuální realita

WOS – Web of Science

Obsah

1	Úvod do řešené problematiky.....	9
2	Teoretická východiska práce	14
2.1	Nová ekonomika	14
2.2	Podniková kultura	18
2.2.1	Definice podnikové kultury	19
2.2.2	Analýza podnikové kultury.....	22
2.2.3	Změna podnikové kultury	27
2.3	Systém podnikového vzdělávání.....	35
2.3.1	Proces podnikového vzdělávání.....	37
2.3.2	Trendy podnikového vzdělávání.....	44
2.4	Podniková kultura a systém podnikového vzdělávání v kontextu Průmyslu 4.0	46
2.5	Vztah mezi podnikovou kulturou a systémem podnikového vzdělávání.....	48
2.6	Výchozí stav výzkumu v podmínkách České republiky	51
3	Cíl a metodika práce	55
3.1	Cíl práce	55
3.2	Metodika	57
4	Výsledky výzkumu.....	65
4.1	Stav systému podnikového vzdělávání	69
4.1.1	Profil podniku, který realizuje nové metody ve vzdělávání	78
4.1.2	Profil podniku s efektivním vzděláváním.....	81
4.2	Stav podnikové kultury	87
4.3	Testování hypotéz	94
4.4	Charakteristické znaky a hodnoty podnikové kultury dle sledovaných aspektů	113
4.4.1	Profil podniku se silnou podnikovou kulturou	113
4.4.2	Profil podniku, kde zaměstnanci podávají své zlepšovací návrhy.....	115
4.4.3	Hodnoty podnikové kultury u podniků s efektivním vzděláváním.....	118
4.5	Shluková analýza dat.....	122
5	Diskuse výsledků.....	128
5.1	Diskuse hlavních zjištění.....	128
5.2	Doporučení pro podniky	139
6	Závěr.....	146
6.1	Teoretický přínos	148

6.2	Praktický přínos	149
6.3	Limity výzkumu.....	150
6.4	Nastavení budoucího výzkumu.....	151
I	Summary	153
II	Reference	154
III	Seznamy	178
IV	Seznam příloh.....	180
V	Přílohy	181

1 Úvod do řešené problematiky

Lze konstatovat, že symbolem prvních dekád 21. století je změna (Alvesson, 2012). Mnoho vědců uvádí, že svět vstupuje do nové éry – tak zvané „nové ekonomiky“ (Kislingerová, 2011; Hvidt, 2015; Vojtovič, 2015). Znalosti se stávají jedním z výrobních faktorů a lze je řadit k tradičním faktorům jako je práce, půda a kapitál (Soukup & Hejduková, 2008). Schopnost podniků vytvářet a získávat znalosti, spolu s jejich efektivním užitím a sdílením napříč společnostmi, mohou podporovat inovace a udržení konkurenční výhody a vést k úspěchu (Strozek, 2014; Parcero & Ryan, 2016; Huggins a kol., 2013; Lelek, 2009). V rámci podnikového prostředí budou užitečné nové znalosti a dovednosti hrát klíčovou roli, tudíž pro zaměstnance bude nutné si je osvojovat a vzájemně sdílet. Dokonce zaměstnanecká připravenost může být vnímána jako zásadní faktor při procesu adaptace na změny a výzvy v rámci nové ekonomiky (Ejsmont, 2021). Kazancoglu a Ozkan-Ozen (2018) dodávají, že vzhledem k vzrůstající složitosti a inteligenci v nových socio-ekonomických podmínkách musí mít zaměstnanci vícerozměrné aspekty. Lze shrnout, že růst v nové ekonomice bude akcelarovat díky znalostem, inovacím, informačním technologiím a kompetenci lidských zdrojů realizovat inovace (Vojtovič, 2015; Peruzzini & Pellicciari, 2017). Nová ekonomika bývá často popisována v médiích jako „věk internetu“, „revoluce informačních technologií“. Jedním z posledních termínů, který se objevil pro popsání nových socio-ekonomických podmínek je „digitální ekonomika“ (Landefeld & Fraumeni, 2001). Hlavním účelem těchto různých vývojových termínů je popsat změny, které se odráží nejen v ekonomice, ale i ve společnosti.

Nastupující socio-ekonomické změny zahrnují například níže uvedené:

- populační stárnutí, stárnutí pracovní síly (např. výzkumy Marešová a kol., 2015; Urbancová a kol., 2020; European Commission, 2016 a 2017);
- iniciativa Průmysl 4.0 – digitalizace a robotizace (MPO, 2016; Vrchota a kol., 2020; Lazanyi & Lambovska, 2020);
- změny na trhu práce v kontextu Průmyslu 4.0 (Pardi, 2019; Gandasari a kol., 2020);
- nový koncept práce v Průmyslu 4.0 (Gorecky a kol., 2014; Sumer, 2018);

- nové žádoucí kompetence lidských zdrojů pro Průmysl 4.0 (Löow a kol., 2019; Liboni a kol. 2019).

Tyto změny budou vyvíjet tlak nejen na společnost, ekonomiku, ale i na připravenost podniků a jejich zaměstnanců.

Lze tedy položit filosofickou otázku: „Na co se mají podniky zaměřit, aby byly připraveny na budoucnost a dokázaly čelit chaotickým změnám a turbulentnímu prostředí?“ České Ministerstvo průmyslu a obchodu (2016) představilo koncept „Vzdělávání 4.0“ (v anglickém originále „Education 4.0“). Nedostatek zájmu o vzdělávací systém a systém následných školení lze chápat jako možnou hrozbu pro implementaci iniciativy Průmyslu 4.0. Hecklau a kol. (2016) uvádí, že bude možné čelit novým socio-ekonomickým změnám využitím kompetencí (např. bude rostoucí potřeba inovací a zvyšující se podíl práce s novými informačními technologiemi). I Ejsmont (2021) konstatuje, že připravenost zaměstnanců na Průmysl 4.0 by měla být podpořena jejich vzděláváním v kontextu této iniciativy, neboť mezi hlavní bariéry implementace Průmyslu 4.0 patří ochota se adaptovat a učit. Stentoft a kol. (2019) zdůrazňují nedostatek znalostí o Průmyslu 4.0 a chybějící důvěru, jako možné bariéry jeho implementace. Loch a Vogel-Hauser (2017) říkají, že v procesu populačního stárnutí je pro podnik důležité zacílit na potřeby a schopnosti stárnoucích zaměstnanců v rámci procesu firemního vzdělávání, aby podnik i přes demografické změny zůstal konkurenceschopný. Také Liboni a kol. (2019) vnímají vzdělávání v kontextu Průmyslu 4.0 jako významné téma pro výzkum.

Z těchto výzkumů tedy systém podnikového vzdělávání vychází jako klíčový faktor pro zachování konkurenceschopnosti podniku v nové ekonomice. Podnikové vzdělávání je zkoumáno mnoha autory (Faizi & Fkihi, 2017; Kucherov & Manokhina, 2017; Del Carmen Vásquez-Torres, 2017; Loch & Vogel-Hauser, 2017; Brkljač & Sudarevic, 2018; Liboni a kol., 2019; Moica a kol., 2019) a je oblíbeným tématem ve vědecké komunitě. V minulých letech dokonce počet vydaných článků v rámci tohoto tématu indexovaných v databázi Web of Science měl tendenci růstu. Nejčastěji jsou články s tímto názvem zaměřeny na management, aplikovanou psychologii, podnikání, vzdělávání, pracovní vztahy, ale i ekonomii. Pouze 2 články z celkového počtu byly zaměřeny v kontextu Průmyslu 4.0; 2 v rámci nových trendů a 1 na populační stárnutí (uvedené údaje jsou aktuální k 1. 3. 2020) (WoS, 2020).

Co dalšího pomáhá podnikům se přizpůsobit? Podniková kultura orientovaná na produktivní učení vedoucí k novým a užitečným znalostem, vede k inovativním způsobům, jak řešit problémy a optimalizovat procesy, zvyšuje pravděpodobnost, že organizace bude úspěšná v globálním, dynamickém a nejistém prostředí (Rebelo & Adelino, 2011). Gibson (2007) uvádí, že víme, že podniková kultura pomáhá podnikům se přizpůsobit, což může být zásadním aspektem v éře nové ekonomiky. Výzkum Li a kol. (2020) prokázal, že podniková kultura je nehmotné aktivum určené k adaptaci na nepředvídatelné události. Jejich výzkum ukazuje, že silná podniková kultura může pomoci podniku se přizpůsobit, dokonce i v situaci související s pandemií COVID-19.

Budoucnost je příslibem pro silnou podnikovou kulturu. Silné kultury jsou nejen schopny reagovat na prostředí, ale také se přizpůsobit různým měnícím se okolnostem (Deal & Kennedy, 2000). Organizace, které jsou leadery ve své oblasti podnikání, vidí podnikovou kulturu jako nástroj, který ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, vztahy na pracovišti, výkon zaměstnanců, identifikaci s organizací a jejími cíli, angažovanost a loajalitu, tedy celou oblast řízení lidských zdrojů (Hitka a kol., 2015). Vynikající podniková kultura má podobu povzbuzení, instrukce a omezení, může motivovat a sjednotit pracovníky s cílem zlepšit dlouhodobou výkonnost organizace (Li & Chan, 2006). Kultura ovlivňuje postoje zaměstnanců a ovlivňuje výstupy podniku (Gregory a kol., 2009). Bylo zjištěno, že typ podnikové kultury může ovlivnit úspěch organizace (Acar & Acar, 2014). Podniková kultura je základním determinantem inovací a může urychlit celý inovační proces. Také bylo prokázáno, že podniková kultura má pozitivní dopad na výkon, ovšem hlavně v kombinaci s hodnotami jako je flexibilita, kreativita, přijímání rizika a svoboda (Naranjo – Valencia a kol., 2016). Li a kol. (2018) zmiňují pět hodnot podnikové kultury – inovace, integrita, kvalita, respekt a týmová práce.

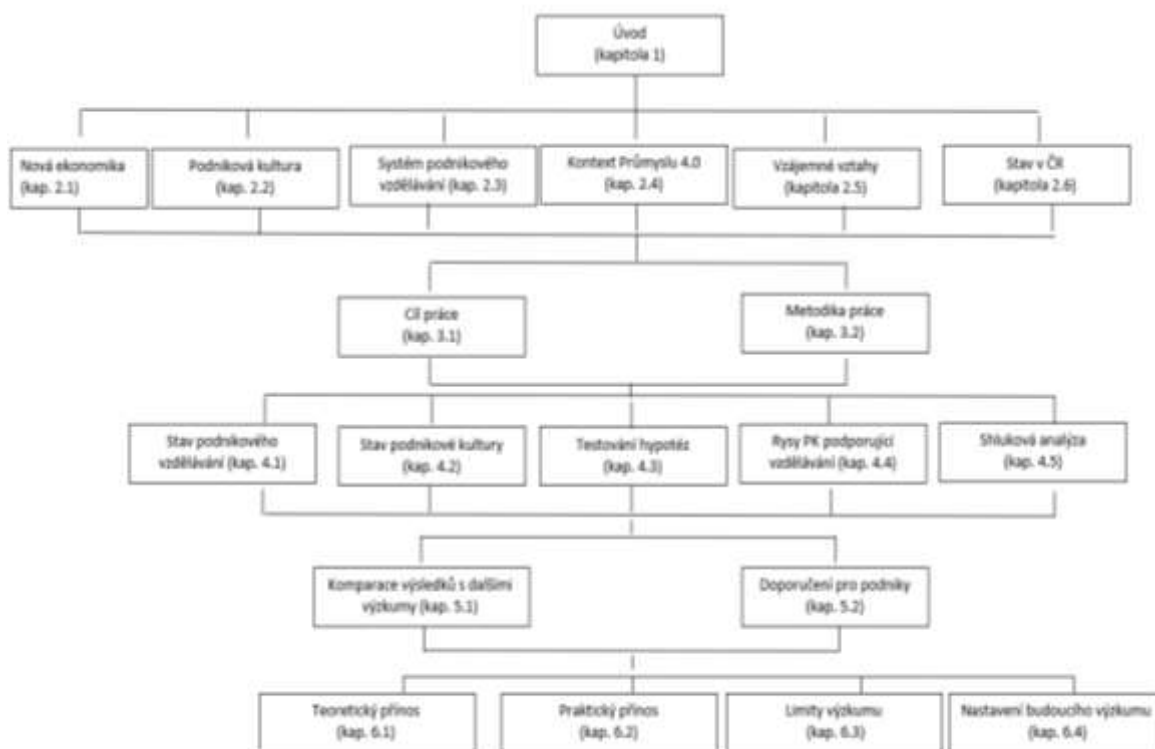
Dokonce dle Lukášové (2010) podniková kultura, spolu s atmosférou, kterou vytváří, mohou mít pozitivní či negativní dopad na efektivnost vzdělávacího procesu a transfer znalostí v organizaci, koncentraci na proces učení a leadership, který učení podporuje (Garvin a kol., 2008). Podniková kultura by měla vytvářet motivující podmínky pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jestliže podniková kultura podporuje vhodné prostředí, dochází pak k získání komplexního pohledu, inovativnímu a kreativnímu myšlení, díky čemuž může být podnik schopen se rozvíjet. Lze tedy říct, že podniková kultura napomáhá podniku transformovat ho do „nové ekonomiky“ a tím přispívat i k vyšší

konkurenceschopnosti v globálním prostředí. V rámci českého prostředí je manažery podniková kultura vnímána jako těžko uchopitelná a často může být opomíjena celým managementem. Mnoho vědců analyzovalo podnikovou kulturu z různých perspektiv i v tomto miléniu a její význam a vliv jsou i v moderních podnicích nezastupitelné.

Analýza dosavadního vědeckého poznání ukázala, že systém podnikového vzdělávání a podniková kultura náleží mezi klíčové faktory úspěchu a rozvoje v podnicích nové ekonomiky; mohou podpořit adaptaci podniků na nové socio-ekonomické podmínky a vypořádat se s výzvami a připraveností podniků na iniciativu Průmysl 4.0.

Cílem disertační práce bylo zhodnotit vliv podnikové kultury na podnikový systém vzdělávání a identifikovat hodnoty a rysy podnikové kultury, které podporují rozvoj systému vzdělávání v podnicích nové ekonomiky.

Obrázek 1: Schéma rozvržení kapitol disertační práce



Zdroj: vlastní zpracování

Práce se skládá ze 7 kapitol, za něž jsou řazeny reference, seznamy a přílohy. Rozvržení do podkapitol znázorňuje Obr. 1.

Kapitola jedna uvádí význam zkoumané problematiky a vymezuje základní pojmy. Kapitola 2 analyzuje a komparuje teoretická východiska, koncepty a trendy v oblastech

podnikové kultury a podnikového vzdělávání. Sekundárním výstupem kapitoly je design výzkumu založeného na současném stavu vědeckého bádání.

V rámci 3. kapitoly jsou sestaveny výzkumné otázky, identifikován hlavní cíl a dílčí postupové cíle práce. Jsou zde sestaveny výzkumné hypotézy a prezentován design výzkumu.

Následná 4. kapitola začíná popisem stavu podnikového vzdělávání a podnikové kultury v rámci České republiky založeného na analýze primárních dat. Je postupováno v souladu s dílčími cíli práce a nejdříve je popsán stav systému podnikového vzdělávání a podnikové kultury, poté jsou analyzovány rysy a hodnoty podnikové kultury a znaky podniku, které podporují vzdělávání pracovníků, ale i pozitivní faktory jako sílu podnikové kultury, inovativní chování pracovníků (podávání zlepšovacích návrhů).

V 5. kapitole lze nalézt komparaci výsledků výzkumu se stavem vědeckého poznání. Jedna z podkapitol je věnována doporučením podnikům.

V Závěru (kapitola 6) jsou sumarizovány zjištění vyplývající z výzkumu, vytvořeno schéma na základě výzkumných zjištění a identifikovány přínosy disertační práce a limity výzkumu včetně doporučení pro budoucí výzkum.

2 Teoretická východiska práce

Tato kapitola je zaměřena na úvod do výzkumu zahrnující teoretické vymezení zkoumané oblasti a teoretických východisek výzkumných otázek, cíle a hypotéz. Kapitola prezentuje a komparuje pohledy různých autorů, kteří se zabývají danou problematikou, a hledá případné mezery ve výzkumu. Kapitola je rozdělena do 6 hlavních podkapitol, kde postupujeme systematicky od definování témat podnikové kultury a systému podnikového vzdělávání směrem k hledání vzájemných vztahů mezi tématy a k vytvoření schématu těchto vzájemných vztahů. Jedna z podkapitol je zaměřena na kontext Průmyslu 4.0. Poslední kapitola pojednává o stavu výzkumu v obou oblastech v rámci České republiky a slouží jako výchozí bod designu výzkumu.

2.1 Nová ekonomika

Nová ekonomika je v dnešní době velice diskutovaným tématem, její počátky sahají do konce 90. let minulého století, ale její kořeny se vyskytují mnohem dále v minulosti. Má mnoho svých zastánců i odpůrců. Nehledě na tento stav, dnešní prostředí je diametrálně odlišné od toho v dřívějších etapách, a i ekonomie se s tímto stavem musí nějak vypořádat. Mnoho autorů zastává názor, že není podstatné, jak tento nový stav pojmenujeme. Ale na čem se většina autorů a vědců shodne, jsou určité rysy tohoto nového stavu. Dle Trunečka (2004) můžeme rozeznat z hlediska přístupu k obsahu pojmu a jeho trvání 2 kategorie ekonomických jevů: nezpochybnitelné pravdy (například Fayolův model manažerských funkcí) a vývojové trendy, kam patří právě nová ekonomika. Pojem „nová ekonomika“ lze definovat jako nový ekonomický systém, ve kterém je kladen důraz na rostoucí význam znalostí, růst produktivity práce a zvyšující se konkurenci a globalizaci (Satti & Nour, 2015; Soukup & Hejduková, 2008). Nová ekonomika byla popsána nějakým způsobem i v médiích jako tak zvaný věk internetu, revoluce informačních technologií, digitální ekonomika (Landefeld & Fraumeni, 2001). Vojtovič (2015) dodává, že významné změny v rámci ekonomické produkce, na trhu práce a v rámci zaměstnanosti vedou ke konsolidaci společnosti na konci 20. století. Změny, které se v rámci této doby udály, jsou nazývány například jako inovační ekonomika, znalostní ekonomika, internetová ekonomika, síťová ekonomika, digitální či nová ekonomika.

Nová ekonomika je ekonomikou znalostí a nápadů. Dokonce lze říci, že informace se stávají novým vstupním faktorem a tyto informace jsou užívány novým způsobem, než

tomu bylo v industriální produkci. Kreativita se stává průmyslovým kapitálem a leží v srdci nové ekonomiky (Vojtovič, 2015).

Mezi základní znaky nové ekonomiky patří následující:

- Průmysl je silně závislý na znalostech, výzkumu a vývoji.
- Vysoce specializovaná, flexibilní a kreativní pracovní síla má velký význam.
- Vyskytuje se zde vysoká přidaná hodnota, kterou přináší zboží a služby, jež úzce souvisí se vzděláním a znalostmi.
- Komunikační a informační technologie omezily problém geografických vzdáleností.
- Zvýšil se prostor pro agilní firmy.
- Úspěch současných států v nové ekonomice může být stále více předurčen způsobem, jakým se jim daří prosazovat technologické inovace, vzdělávání a přechod všech organizací (veřejných i soukromých) směrem k novým a potřebným kompetencím.
- Ekonomické aktivity spojené s produkcí a užitím informací a znalostí se staly motorem ekonomického růstu.
- Pro společnosti se stávají nehmotná aktiva jako je značka, know-how, intelektuální vlastnictví stále důležitějšími.
- Méně a méně ekonomických aktivit zahrnuje manipulaci fyzických komodit, stále více jich zahrnuje zpracování a analýzu informací, vytváření úsudků.
- Rostoucí sdílení toho, co vyprodukujeme a zkonzumujeme je nemateriální (nehmotné): informace, úsudky, analýzy, služby, zábava, poradenství.
- Aplikace znalostí se stává kritickou pro podniky, regiony i ekonomiky rozvíjí a vytváří konkurenční výhodu.
- Zvyšuje se význam vzdělání a celoživotního učení.
- Více investic do nehmotných aktiv (Mazilu & Ispas, 2011; Satti & Nour, 2015; Kislingerová, 2011; Mortazavi & Bahrami, 2012; Leadbeater & Demos, 1999; Krisčiunas & Daugeliene, 2006).

Z výše uvedených znaků vyplývá, že pro podniky v rámci současného socio-ekonomického prostředí mohou být typické následující znaky:

- Podniky mají velký inventář digitálních komponent.

- Jsou formovány nové podnikové modely (například především pro trvalou udržitelnost, modely sdílené ekonomiky, cirkulární ekonomiky atd.).
- Zaměření na udržitelný rozvoj (včetně konceptu ESG).
- Užívání konceptu CSR – společenské odpovědnosti firem.
- Inovace technologií směrem k trvalé udržitelnosti.
- Moderní společnosti mohou přecházet od zaměření na maximalizaci hodnoty pro akcionáře spíše na vytváření společenské hodnoty podniku (s ohledem na ekonomický aspekt podnikání).
- Potřeba specializované, flexibilní a kreativní pracovní síly.
- Vysoká míra využití nových informačních a komunikačních technologií.
- Velký důraz kladen na účelné využití znalostí.
- Důraz kladen na agilní řízení.
- Robotika, automatizace, užití big data, cloudových řešení, digitalizace (Sinakou a kol., 2018; Evans a kol., 2017; Jabłoński, 2018; Almeida a kol., 2020; Mazilu & Ispas, 2011; Satti & Nour, 2015; Kislíngrová, 2011; Mortazavi & Bahrami, 2012; Leadbeater & Demos, 1999; Krisčiunas & Daugeliene, 2006).

Dle Gluckmana (2018) je současná digitální revoluce nezastavitelná. Zpráva OECD (2018) shrnuje, že česká ekonomika se nachází ve stavu prosperity a růstu, ale je nezbytné se soustředit na dovednosti pracovní síly. Ministerstvo práce a obchodu (dále také pod zkratkou MPO) dodává, že pro udržení konkurenceschopnosti je nutné implementovat naši vládou schválenou iniciativu Průmysl 4.0 (MPO, 2017). Dle zprávy OECD (2022) patří mezi doporučené strategické priority pro Českou republiku – učinit trh práce plynulejším a inkluzivnějším; zvýšit investice do výzkumu a vývoje a zlepšit podnikatelské prostředí; usilovat o zelenější růst; reformovat důchodový systém a podporovat delší pracovní život; zlepšit efektivitu veřejného sektoru konsolidací služeb místní správy.

Následující vybrané trendy mohou být řazeny mezi socio-ekonomické změny v českém prostředí v rámci tak zvané „nové/digitální ekonomiky“.

Stárnutí populace

Ve 21. století můžeme pozorovat významný nárůst populačního stárnutí napříč členskými státy Evropské Unie. Tento trend může vyústit v celkové stárnutí pracovní síly (Pedro a kol., 2020). Je odhadováno, že stárnutí populace ovlivní i produktivitu (Cristea a kol.,

2020). Možné řešení této situace je spatřováno v začleňování starších pracovníků na trh práce především pro jejich atributy, jako je zkušenost a osobní know how (Taylor a kol., 2010). Samozřejmě zde bude potřebná podpora starších pracovníků v oblasti vzdělání spojeného s digitální transformací společnosti (Cristea a kol., 2020).

Iniciativa Průmysl 4.0

Průmysl 4.0 má za hlavní účel dosažení vysoké úrovně operační produktivity a efektivity (Lu, 2017). Průmysl 4.0 zahrnuje celou řadu konceptů založených na propojování online prostředí s reálným (Špička a kol., 2016). Rozšířené používání automatizace, robotizace a digitalizace vážně ovlivní pracovní místa, požadované kompetence a jednotlivé pracovní profese. Mezi požadované kompetence pro Průmysl 4.0 patří: technické dovednosti, řešení problémů, kódovací dovednosti, analytické dovednosti, schopnost pracovat pod tlakem, kreativita, řešení konfliktů, rozhodování, podnikatelské myšlení, analýza dat, vedení, schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, proaktivita, týmová práce, flexibilita, sebeřízení, inovace, iniciativa (Ejsmont, 2021; Grzybowska & Łupicka, 2017; Kipper a kol., 2021). Dokonce i Gunasekaran a kol. (2018) dodávají, že lidský aspekt Průmyslu 4.0 může být považován za kritickou složku.

Strukturální změny na trhu práce

Podle Ministerstva průmyslu a obchodu (2016) nabídne Průmysl 4.0 mnoho příležitostí. Nesmíme však zapomínat na jeho hrozby – neovladnutí strukturálních změn na trhu práce a zanedbávání sociálního a etického rozměru implementace Průmyslu 4.0 a ohrožení instituce práce. Rozvoj Průmyslu 4.0 bude provázet změna náplní práce a požadavků zaměstnanců (Gorecky a kol., 2014; Sumer, 2018). Světové ekonomické fórum uvádí, že přibližně 54 % zaměstnanců projde do roku 2022 rekvalifikací či zvýšením kvalifikace (World Economic Forum, 2019). Tyto změny se nejvíce projeví v podnicích ve změně popisů pracovních míst a změně požadované úrovně kvalifikace pracovníků. Zaměstnavatelé vnímají vzdělávání zaměstnanců jako jednu ze svých priorit. Přibližně 50 % z nich chce, aby jejich současní zaměstnanci zůstali na svých pracovištích a používali nové technologie, což znamená, že neplánují propouštění. Kromě toho 41 % podniků by rádo vyčlenilo finanční prostředky na rekvalifikaci zaměstnanců a 33 % uvedlo, že by financovaly školení pouze pro ty zaměstnance, kteří rekvalifikaci a zvýšení kvalifikace potřebují nejvíce (Grodek-Szostak a kol., 2020).

V této práci byla nadále jako prioritní trend, ke kterému jsou vztahovány různé proměnné, v rámci nové ekonomiky zvolena 4. průmyslová revoluce čili iniciativa Průmysl 4.0. Pro Průmysl 4.0 je charakteristická zvýšená míra digitalizace, automatizace a robotizace. Jak uvádí Pech a Vaněček (2022) Průmysl 4.0 je nový fenomén, který zcela jistě ovlivní naši budoucnost, průmyslovou výrobu a další kvalitu našeho života a jedná se o termín pro nadcházející inovace a změny ve výrobních procesech. Marešová a kol. (2018) poukazují na roli, kterou bude hrát Průmysl 4.0 v utváření globálního podnikatelského prostředí. Jak je uvedeno v úvodní kapitole i Liboni a kol. (2019) zdůrazňují vzdělávání v kontextu Průmyslu 4.0 jako významné téma pro výzkum. I výzkum Vrchota a Pech (2019) prokázal, že 62 % zkoumaných českých podniků se cítí být ovlivněno Průmyslem 4.0.

2.2 Podniková kultura

Podniková kultura (dále v práci také pod zkratkou PK) byla v uplynulých dekáдах velmi diskutovaným tématem. Velký boom zaznamenala v 80. a 90. letech, k hlavním představitelům a respektovaným průkopníkům tohoto termínu patří: Schein (2016), Denison (1997), Deal a Kennedy (2000), Hofstede (2005, 2010), Handy (2007), Cameron a Quinn (2011). V českém prostředí se věnovali podnikové kultuře například Nový (1996) a Lukášová (2010).

Podniková (organizační/firemní) kultura je analyzována a zkoumána mnoha vědci z různých úhlů pohledu i v tomto tisíciletí, její význam a vliv je pro moderní organizace nezastupitelný. Je vnímána nejenom zaměstnanci, ale podílí se na image firmy a jejím vnímání zákazníky, neboť spolu se strategií organizace tvoří její identitu. Definici lze nalézt například v následujících vědeckých publikacích – Lukášová (2010), Bedrnová, Nový a kol. (2007), Schein (2016), Hitka a kol. (2015), Vetráková a Smerek (2015,2016), Naranjo Valencia a kol. (2016). V některých publikacích jsou pojmy podniková a organizační kultura vnímány stejně, proto budou oba pojmy pro zjednodušení v práci vnímány jako synonyma.

Každá organizace má zcela unikátní kulturu (Mierke & Williamson, 2017). Dle studie Deal a Kennedyho (2000) je podniková kultura silně ovlivněna sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém podnik funguje. Dobře řízené společnosti používají podnikovou kulturu jako účinný nástroj pro řízení a vedení svých spolupracovníků (Hitka a kol., 2015). Podnikům nestačí pouze schopnost diagnostiky podnikové kultury, ale je nezbytné poté na jejím základě provést žádoucí kroky k její

změně. V mnoha případech bývá změna podnikové kultury neúspěšná, neboť se jedná o změnu myšlení a chování zaměstnanců, která naráží na mnoho bariér. Obecně se organizačním změnám věnuje mnoho literatury, ovšem strategií změn k transformaci podnikové kultury není známo mnoho (Mierke & Williamson, 2017).

2.2.1 Definice podnikové kultury

Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván (Lukášová, 2010). Každá organizace má kulturu vytvořenou prostřednictvím sdílených postojů, hodnot, vnímání a zvyků jejich členů (Mierke & Williamson, 2017). Podniková kultura je určitý vzorec základních představ, hodnot, které určitá societa vytvořila, rozvinula a jsou chápány jako obecně platné (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Podle Scheina (2010) podnikovou kulturu utváří systém sdílených předpokladů, v rámci nichž se skupina naučila zvládat problémy týkající se vnitřní integrace a vnější adaptace (viz Obr. 2). Podniková kultura je formována národní tradicí prostřednictvím norem a hodnot, velmi častým problémem jsou právě konflikty organizační kultury s hodnotami a normami kultury národní (Vetráková & Smerek, 2016). Jak uvádí Hofstede a Hofstede (2005) jádrem podnikové kultury jsou hodnoty.

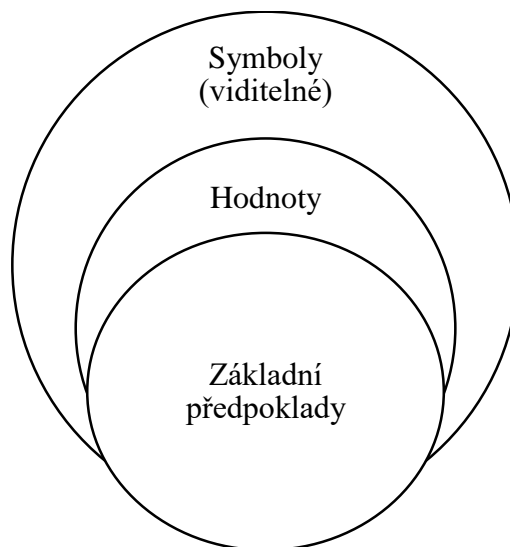
Podle Lukášové (2010) je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Dle Hitky a kol. (2015) se podniková kultura skládá z hodnot, přesvědčení a standardů, které ovlivňují myšlenky a chování lidí v organizaci. Tyto sdílené hodnoty tvoří základ komunikace a vzájemného porozumění a ovlivňují chování zaměstnanců prostřednictvím 2 funkcí: vnitřní integrace a koordinace (Valencia a kol., 2016).

Lze tedy stručně pojem podniková kultura charakterizovat těmito body: působení organizace a zaměstnanců navenek; vzájemné vztahy zaměstnanců, jejich způsob myšlení a chování; klima organizace, tradice, ceremoniály; vnímání „špatného“ a „dobrého“; sdílené hodnoty (Vysekalová & Mikeš, 2009). Lze říci, že podniková kultura je lepidlo, které drží organizaci pohromadě jako zdroj její identity a schopnosti se odlišit od ostatních (Yildirim & Birinci, 2013).

Silou 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 (Lukášová, 2010). Silná podniková kultura nemá pouze klady, ale obecně lze říci, že se jedná o jev pozitivní, zvyšuje motivaci a týmovost, snižuje potřebu kontroly, zjednodušuje komunikaci a rozhodování. Podniková kultura ovlivňuje výkon, reguluje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a definuje autoritu (Vetráková & Smerek, 2016). Bedrnová, Nový a kol. (2007) identifikují přínosy silné podnikové kultury následovně: usnadňuje jasný pohled na organizaci, vytváří podmínky pro jednoznačnou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, urychluje implementaci, snižuje nároky na kontrolu pracovníků, zvyšuje motivaci a stabilizuje podnik jako sociální systém. Silná podniková kultura je zjednodušeně řečeno jasná, zakotvená a rozšířená napříč organizací. Také má významný vliv na znalostní management (Zheng a kol., 2010). Dle Tsenga (2010) podniková kultura, transformace znalostí a jejich sdílení mají pozitivní vliv na podnikovou výkonnost. Až na několik výjimek, finanční literatura ignoruje, jakou roli může firemní kultura hrát (Guiso a kol., 2015).

Obrázek 2: Scheinův model podnikové kultury



Zdroj: Schein (2016) - upraveno autorem

Tab. 1 znázorňuje význam podnikové kultury v podnikovém prostředí vyplývající z analýzy výzkumných studií. V tabulce lze nalézt, že podniková kultura ovlivňuje postoje, motivaci a výkon zaměstnanců; dále pak podnikovou produktivitu, společenskou odpovědnost, inovační proces, finanční výstupy. Tyto výsledky jsou závislé na typu a hodnotách podnikové kultury včetně její síly.

Tabulka 1: Význam podnikové kultury

Autoři	Rok	Výsledky výzkumu
Cherian, Gaikar, Paul a Pech	2021	Až 69 % zaměstnanců souhlasí s výrokem, že podniková kultura má významný vliv na jejich výkon.
Wan, Chen a Ke	2020	Podniková kultura orientovaná na integritu má pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnanců ke společenské odpovědnosti podniku.
Fiordelisi, Renneboog, Ricci a Lopes	2019	Většina zkoumaných podniků zmiňuje, že jejich inovační kapacita závisí na jejich podnikové kultuře.
Li, Liu, Mai a Zhang	2020	Podniky se silnou podnikovou kulturou předčí své konkurenty bez silné kultury (více tíhnou k podpoře komunity, digitální transformaci, rozvoji nových produktů, a ke snižování nákladů). Podniky se silnou kulturou mají vyšší tržby na zaměstnance, vyšší rentabilitu aktiv a vyšší ziskovou marži.
Ramdhani, Ramdhani a Ainissyifa	2017	Organizační kultura souvisí s angažovaností zaměstnanců podporovanou týmovou prací, komunikací, rozvojem podnikového vzdělávání a uznáním odměn.
Kismono a Ramadista	2020	Firemní kultura a vysoké nasazení zaměstnanců jsou nezbytné pro úspěšnou implementaci praktik řízení lidských zdrojů.

Zdroj: autor, na základě analýzy prostudované literatury

2.2.2 Analýza podnikové kultury

Podniková kultura je velmi těžko měřitelná, jsou preferovány kvalitativní přístupy (Acar & Acar, 2014). Každá její typologie je zjednodušená a má mnoho omezení. Avšak typologie mají praktický význam, neboť představují určitý ideální model, ke kterému je možné se přiblížit nebo naopak, kterému by se měla organizace vyhnout (Bedrnová, Nový a kol., 2007). Diagnostika je jedním ze způsobů, který pomáhá manažerům a majitelům, aby zjistili současnou organizační kulturu, aby popsali její rysy, zjistili příčiny stávajících problémů na pracovišti a přijali nezbytná opatření ke změně (Vetráková & Smerek, 2016). Skutečná diagnóza organizační kultury, určování strategií, politik a postupů v oblasti lidských zdrojů v souladu s organizační kulturou umožní organizaci dosáhnout požadovaných rozměrů organizační efektivity v závislosti na stabilitě nebo variabilitě vnitřního a vnějšího prostředí (Aktaúa a kol., 2011).

Dle Vetrákové & Smerka (2016) může být diagnostika podnikové kultury klasifikována do 3 skupin:

a) Dimenzionální přístupy (dimensional approaches): jedná se především o empirická měření podnikové kultury, která bývají založena na škále (Tsui, Nifadkar, & Oh, 2007; Vetráková & Smerek, 2016); zástupci těchto přístupů jsou například Hofstede a Hofstede (2005), Sagiv a Schwartz (2007).

b) Spojené přístupy (interrelated approaches): spojují koncept organizační kultury s dalšími rysy organizace a často představují teoretický základ návrhů empirického výzkumu (Reisinger, 2010; Vetráková & Smerek, 2016); zástupci těchto přístupů jsou například Homburg a Pflesser (2000); Deshpandé a Farley (2004).

c) Typologické přístupy (typological approaches): jsou založeny na předem definovaných klíčových charakteristikách, které jsou rozděleny a sdruženy organizacemi v určitých kategoriích, typologické přístupy jsou velmi diskutované, ale nejpoužívanější; zástupci těchto přístupů jsou například Deal a Kennedy (2000); Cameron a Quinn (2006).

Jung a kol. (2009) identifikovali 70 metod diagnostiky podnikové kultury. Avšak není zde identifikován ideální nástroj k analýze. Volba nástroje závisí na přístupu, který bude aplikován. Mnoho metod pracuje s faktory či parametry podnikové kultury (např. Nástroj pro hodnocení organizační kultury – v anglickém originále Organizational Culture Assessment Instrument) či hodnoty a rysy podnikové kultury (např. Walachův

kulturní index – v anglickém originále Walach Culture Index). Jednotlivé metody jsou uvedeny v Tab. 2. Podrobněji je v další podkapitole popsán Walachův kulturní index (OCI), který byl v českém prostředí užít ve výzkumech Ziaei Nafchi a Mohelská (2020), Sokolová a kol. (2019), Mohelská a Sokolová (2018).

Tabulka 2: Přehled nástrojů diagnostiky podnikové kultury

Metoda ¹	Metodika	Diagnostika	Viz výzkumy
Hofstede's Measure of Organisational Culture ²	Dotazník – 18 klíčových položek vnímaných praktik s 5stupňovou škálou	6 dimenzí (organizační efektivita, zákaznická orientace, úroveň kontroly, přístupové zaměření, filosofie řízení)	Hofstede a kol. (1990)
Corporate Assessment Survey ³ (doporučeno pro analýzu vzdělávání)	Dotazník – 129 položek s 5stupňovou Likertovou škálou	17 dimenzí (Odměny/Uznání, Vzdělávání/Kariérní rozvoj, Inovace, Orientace na zákazníka, Vedení a kvalita, Spravedlnost a zacházení s ostatními, Komunikace, Zapojení zaměstnanců, využívání zdrojů, Pracovní prostředí/Kvalita pracovního života, Práce a rodina/Osobní život, Týmová práce, Práce, Bezpečnost/Zapojení do pracovní síly, Strategické plánování, Měření výkonnosti, Diverzita, Supervize	Usala (1996); Muldrow a kol., (2002)

¹Pro lepší přehlednost uveden název v anglickém originále.

² Hofstedeho dimenze podnikové kultury

³ Průzkum hodnocení společnosti

Metoda ¹	Metodika	Diagnostika	Viz výzkumy
Culture Index ⁴ (Walach)	Dotazník - 24 položek ve stylu přídavných jmen se 4 možnostmi odpovědi 0 až 3 (kde 0 znamená – nepopisuje moji organizaci; zatímco 3 - většinu času popisuje moji organizaci)	3 dimenze (byrokratická; inovativní; podporující)	Lok a Crawford (1999); Lok a kol. (2005), Kangas a kol. (1999), Chen (2004); Ziaei Nafchi a Mohelská (2020); Mohelská a Sokolová (2018); Sokolová a kol. (2019); Koberg a Chusmir (1987); Sarhan a kol. (2020),
Assessing Learning Culture Scale ⁵	Dotazník - 10 položek s 5stupňovou škálou	Dimenze učící kultury	Preskill a Torres (1999); Botcheva a kol. (2002)

⁴ Kulturní index

⁵ Hodnocení stupně kultury učení

Metoda ¹	Metodika	Diagnostika	Viz výzkumy
Denison Organizational Culture Scale ⁶	Dotazník - 60 položek s 5stupňovou škálou	4 typy: zapojení, důslednost, přizpůsobivost a poslání	Denison a Mishra (1995); Li a kol. (2013); Wahyuningsih a kol. (2019)
Values Survey Module ⁷ (určeno pro měření národní kultury, ale v několika studiích užito k diagnostice podnikové kultury)	Dotazník - 20 položek a 5stupňová škála	5 dimenzí (mocenská vzdálenost, individualismus, maskulinita, odmítání rizika, dlouhodobá orientace)	Pratt a Beaulieu, (1992); Ardichvili (2001); Jones (2007); Kruger a Roodt, (2003); Bearden a kol. (2006)
Norms Diagnostic Index ⁸ (doporučeno pro analýzu vzdělávání)	dotazník - 51 výroků s 5bodovou Likertovou stupnicí	7 dimenzí: usnadnění výkonu, zapojení do práce, vzdělávání, vedoucí - podřízený, zásady a postupy, konfrontace, vstřícné klima, spokojenost s prací	Allen a Dyer (1980)

⁶ Denisonova škála organizační kultury

⁷ Model VSM – Hofstedeho kulturní dimenze

⁸ Diagnostický index norem

Metoda ¹	Metodika	Diagnostika	Viz výzkumy
Organizational Culture Assessment Instrument ⁹	6 dimenzí (Dominantní vlastnosti, Organizační vedení, Management zaměstnanců, Organizační tmel, Strategické důrazy, Kritéria úspěchu)	4 typy: Klanová, Hierarchická, Adhokratická, Tržní	Cameron a Quinn (2011); Lapina a kol. (2015)

Zdroj: Hofstede Insights (2021); Jung a kol. (2009); Walach (1983); Denison a kol. (2005); Denison a kol. (2014), Muldrow a kol. (2002), David a kol. (2018) - upraveno autorem

Walachův kulturní index

Walachův index je založen na dotazníku, který sleduje 24 atributů podnikové kultury vyjádřených adjektivem a rozděluje podniky na základě jejich sklonu k těmto atributům do 3 typů: byrokratická, inovativní a podpůrná podniková kultura (Walach 1983). Podle Ziaei Nafchi a kol. (2020) jsou dalšími výhodami indexu (v anglickém originále lze užít zkratku OCI) jednoduchost, oblíbenost mezi vědeckou komunitou a verifikace metody prostřednictvím revize vědeckých zdrojů (v rámci databází Scopus a Web of Science), která dokazuje validaci tohoto modelu, neboť je zřejmé, že akademici tuto metodu stále používají. Mohelská a Sokolová (2018) dodávají, že typologie má mnoho podobností s typologií dle Camerona a Quinna (2011). Byrokratická kultura je obdobou typu hierarchické kultury, inovativní je pak připodobněna k adhokratické. A podpůrná může být přirovnána ke klanové (Mohelská & Sokolová, 2018).

- **Byrokratická podniková kultura** se vyznačuje hierarchií a jasnou definicí autorit (Walach, 1983). Byrokratické podniky se zaměřují na dodržování regulovaných postupů a je pro ně typická kontrola, centralizace a formálnost (Chen a kol., 2019). Představují ji dle metodologie tyto atributy: procesní

⁹ Nástroj pro hodnocení organizační kultury

zaměření, hierarchie, vše je strukturované, vše je pod kontrolou, zavedené prostředí, opatrnost, orientace na moc (Walach, 1983).

- **Inovativní podniková kultura** je dynamická a podporuje kreativní uvažování a napomáhá čelit změnám, je vnímána jako nejvhodnější typ (Walach, 1983). Chen a kol. (2019) dodávají, že pracovní prostředí kreativní organizace je otevřenější a firma si cení zaměstnance a přijímá riziko. Tento typ je vyjádřen dle metodologie, následujícími atributy: organizace, orientace na výsledky, kreativita, práce pod tlakem, stimulační prostředí, podnětné prostředí, podnikavost a průbojnost (Walach, 1983).
- **Podpurná podniková kultura** se zaměřuje na vztahy a vzájemnou důvěru a spolupráci (Walach, 1983; Mohelská & Sokolová, 2018). Dle metodologie jí lze charakterizovat následujícími atributy: spolupráce, zaměření na vztahy, přátelské klima, povzbudivé klima, autonomie, spravedlnost, bezpečné prostředí, klima důvěry (Walach, 1983).

V rámci jednotlivých rovin podnikové kultury lze shrnout, že jednotlivé atributy představují určité hodnoty podniku. Nástroj (dotazník) analyzuje, zda daný atribut podnik popisuje či nikoliv a je užit princip škály.

2.2.3 Změna podnikové kultury

Změna obecně je spojena se strachem a bariérami, ty však mohou být minimalizovány vhodnou komunikací a potřebnými informacemi. Změna je zákon přirozenosti, dotýká se našich životů v osobní i pracovní rovině. Pro úspěch v dnešním konkurenčním prostředí je významné zvládat řízení změn (Burke, 2017). Změna může být definována jako nová forma myšlení, která je odlišná od té stávající (Navee a kol., 2016; Austin & Ciaassen, 2008). Cílem změny je udržení konkurenceschopné organizace (Kubičková & Rais, 2012). Změna může být malá či velká, plánovaná i neplánovaná, postupná, rychlá (Častorál, 2010). Změny týkající se lidí, jejich postojů, chování, hodnot jsou obzvláště obtížné. Pro většinu manažerů je změna nepříjemnou záležitostí, jelikož se jedná se zaměstnanci, kteří ne vždy změnu přijmou pozitivně a může tak docházet ke konfliktům. Změnu samotné kultury nelze pozorovat na začátku transformace, nýbrž na jejím konci (Šmída, 2007). Velkým problémem změny podnikové kultury je, že v podniku se mohou vyskytovat i tak zvané subkultury. Změna organizační kultury může být chápána jako klíčový element ve velké systémové transformaci (Willis a kol., 2016). Předpokladem úspěšné změny organizační kultury je povědomí o potřebě změny

na všech manažerských úrovních, pořádek a pečlivý výběr jednotlivých kroků, důraz na účelnou komunikaci cíle a metody změn mezi vedením a zaměstnanci (Vetráková & Smerek, 2016). Způsob, jakým kultura může a dělá změny, záleží na stupni, na kterém se organizace nachází (Schein, 2010). Hlavním úskalím změny organizační kultury je nedostatek pochopení mezi zaměstnanci a odpor ke změně, založený na strachu z neznámého (Vetráková & Smerek, 2016). Deal a Kennedy (2000) a Armstrong a Stephens (2008) uvádí, že k rozsáhlé změně kultury existuje pouze několik důvodů:

- hodnoty, které nejsou v souladu s prostředím;
- organizace je horší než konkurence;
- podnik se velikostně rychle rozvíjí atd.

Podle Lukášové (2010) můžeme změnu rozdělit následujícím způsobem:

- primární změna – je prováděna v situaci, kdy obsah kultury poškozuje výkonnost organizace a kultura je klíčovou příčinou jiných organizačních problémů;
- doprovodná změna – je změna organizační kultury v situaci, kdy provází jiné typy organizačních změn, tj. když úspěšnost provedení jiné změny vyžaduje změnu kultury.

Když se firma rozhodne pro provedení změny, měla by respektovat, že je potřebný nadhled a nestačí pouhé „sepsání“, je třeba učinit potřebné kroky (Urban, 2010). Proces řízení podnikové kultury je obecně následující. Začíná u diagnostiky a nepřináší krátkodobé výsledky, na rozdíl od operativních činností. Tak jako vytváření podnikové kultury trvá roky, ani její změna není přes noc (Mierke & Williamson, 2017). Poté je definována podniková kultura žádoucí (podnik si ji stanovuje sám na základě hodnot a předpokladů, které mají být v podniku sdíleny) a stanoví se kulturní rozdíly (rozdíl mezi realitou a kodifikovaným žádoucím stavem). Poté se naplňuje řízení podnikové kultury včetně potřebné změny. Pro změnu se používá řada nástrojů a metod jako je řízení změn, různá prohlášení, vzdělávání a socializace lidí v oblasti podnikové kultury, využití odměn jako pobídek ke změně (Vetráková a kol., 2015). Změna podnikové kultury vyžaduje dlouhodobé zapojení podnikových leaderů s významnými investicemi do designu a implementace (Mierke & Williamson, 2017). Avšak nestačí zapojení leaderů na vyšších úrovních, je třeba zapojit i leadery v první linii (Willis a kol., 2016). Nakonec dojde k hodnocení úspěšnosti řízení kultury (Vetráková a kol., 2015). Tedy

zhodnocení, zda došlo ke změně směrem k definované žádoucí podnikové kultuře, k tomu můžeme užít nástroje a metody k diagnostice podnikové kultury (viz kap. 2.2.2). Podnik by měl volit nástroj dle své kodifikované strategie v oblasti řízení podnikové kultury, tedy pokud identifikoval žádoucí stav typem kultury, pak by měl užít nástroj k diagnostice této typologie/pokud užil k popisu žádoucího stavu hodnoty a rysy podnikové kultury, pak by měl užít nástroj diagnostiky, který sleduje jejich výskyt a míru sdílení v podniku.

Význačná je role leadershipu, zpětné vazby, širokého zapojení, jednoduchosti a měření (Willis a kol., 2016). Celý proces změny by neměl být uspěchán a nemělo by se slavit vítězství příliš brzy. Někdy se stává, že větší pozornost je věnována tomu, kdo byl odměněn, povýšen než úspěchu změny (Kotter, 2012).

Modely změny podnikové kultury

Jedním ze základních modelů změny, který je platný a užívaný pro podnikovou kulturu je **model změny ve 3 krocích K. Lewina**. Tyto 3 kroky jsou rozmrazení, změna a zmrazení. Tento model je skvělý svou jednoduchostí, avšak má mnoho odpůrců. Klíčem k rozmrazení je rozpoznání změny, poté následuje posun, a nakonec stabilizace žádoucího stavu (Burnes, 2004).

Mnohem modernějším pojetím je **Lewin – Scheinův model změny**:

- rozmrazení: tvorba motivace ke změně;
- učení se novému konceptu;
- institucionalizace nového konceptu (Cummings a kol., 2016; Alvesson & Sveningsson, 2015).

Rozlišují se tři základní implementační strategie změny:

- Pilotní studie – v rámci této implementační strategie jsou testovány důležité předpoklady pro nalezení všech nedostatků.
- Paralelní běh – postupné zavádění nového stavu.
- Big bang – rychlé zavedené změny souvisí s vysokým odporem ke změně (Paton & McCalman, 2008).

ADKAR je další model, který se také používá k procesu úspěšných změn. Model popisuje pokyny týkající se procesu organizační změny založené na úspěšné osobní změně.

Kroky metody ADKAR zahrnují:

- uvědomění si nutnosti změny;
- touha účastnit se a podporovat změnu;
- znalost procesu změny a opatření, která mají být přijata;
- schopnost přijmout opatření a dosáhnout změny;
- posílení procesu změny a jeho výsledků (Prosci, 2006).

Jako příklad řízení změn v praxi může sloužit úspěch společnosti Google, který závisí na schopnosti neustále se měnit. Tato schopnost je dostupná díky modelu řízení, který usnadňuje inovace. Mezi hlavní zásady patří: dynamické schopnosti, neustále se měnící organizace (Steiber, 2014).

Bariéry změny podnikové kultury

Mezi bariéry změny podnikové kultury patří:

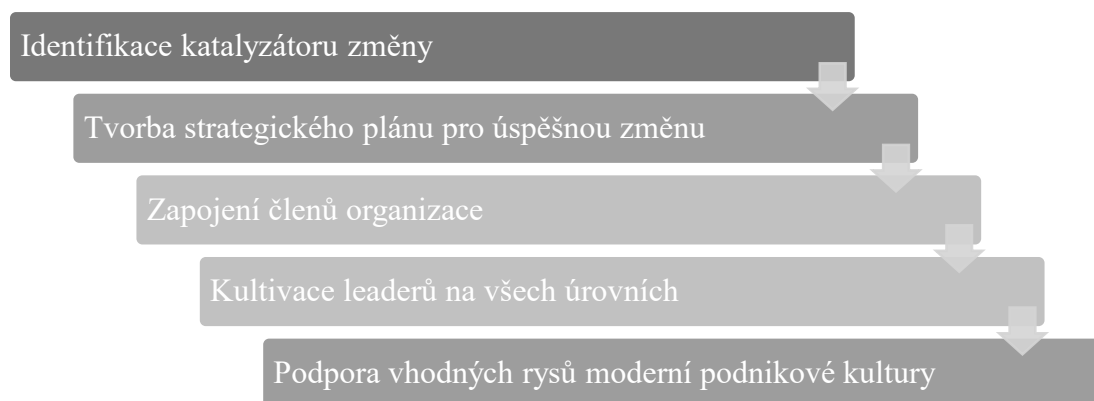
- špatná informovanost,
- neakceptovatelná změna,
- změna nevychází z minulosti a slouží pouze někomu,
- strach ze sociální nejistoty,
- nepochopení a nedostatek důvěry,
- obavy z nového,
- generování a šíření negativních informací (Častorál, 2010; Smejkal & Reis, 2010).

K minimalizaci bariér změny stačí pouze oboustranná komunikace, vzdělávání, participace zaměstnanců na změně či využívání silných leaderů. Podle Elisabeth Kubler-Rossové (1969) jsou různá stádia vnímání změny zaměstnanci: popření, hněv, vyjednávání, deprese, přijetí. Průzkum společnosti Deloitte (2017) „Řízení změn v projektové práci“ byl zaměřen na určení nejdůležitějších aspektů řízení změn, které určují efektivitu procesu. Účastníci průzkumu byli lidé, kteří se podílejí na řízení změn jako specializovaní odborníci, projektoví manažeři, vedoucí různých oddělení a poradci. Podle zjištění průzkumu 94 % účastníků vyjádřilo svou víru ve skutečnost, že změna může a měla by být řízena. Negativní reakce na změny je popsána jako normální a očekávaná reakce zaměstnanců na jakoukoli změnu u 92 % respondentů. Pokud jde o zaměření úsilí manažera změny, všech 100 % účastníků se domnívá, že úspěšnost

jakékoliv transformace je předurčena efektivní angažovaností zaměstnanců. Výzkum společnosti Aon Hewitt (2013) na téma „Řízení angažovanosti zaměstnanců v době změny“ používá míru stupňů, dle toho, jak je zaměstnanec do změny zapojen. Tato stupnice je srovnatelná s rozsahem možných reakcí rozdělených na pozitivní, neutrální a negativní.

Na Obr. 3 je již znázorněn konkrétní model změny podnikové kultury v 6 krocích. V další části jsou pak jednotlivé kroky rozpracovány do možných jednotlivých bodů, na které by si organizace měla dát pozor v jednotlivých fázích změny a měly by pomoci k úspěšné implikaci změny (Kotter, 2012; Mierke & Williamson, 2017; Schein, 2010; Willis et al., 2016).

Obrázek 3: Proces změny podnikové kultury



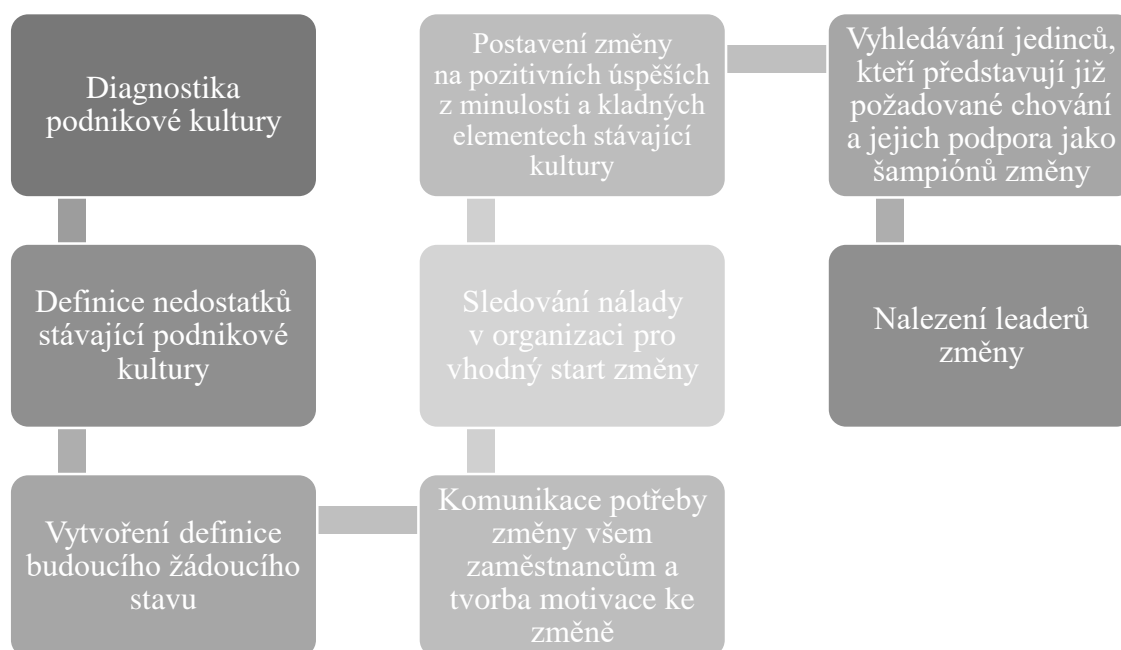
Zdroj: Mierke a Williamson, 2017; Muscalu, 2014 - upraveno autorem

Proces změny podnikové kultury v krocích

a) Identifikace katalyzátoru změny

Je vhodné, aby potřeba změny byla široce a dramaticky prezentována (naléhavost změny), obzvláště v její spojitosti s krizí či potenciální krizí nebo velkou příležitostí. Pokud začne proces změny takto agresivně, jedinci více spolupracují (Kotter, 2012). Změna může být vyvolána i skandálem, akvizicí atd. (Schein, 2010). Mnohem snazší bývá změnu prosadit při negativních zprávách než při pozitivních (Kotter, 2012).

Obrázek 4: Proces identifikace katalyzátoru změny



Zdroj: Mierke a Williamson, 2017; Kotter 2012 - upraveno autorem

b) Tvorba strategického plánu pro úspěšnou změnu

Pro úspěšný proces transformace je důležité podat jasný obraz o budoucnosti. Bez citlivé vize může transformace směřovat do seznamu zmatených a nesouvisejících projektů. Vize nesmí být ani obtížná, její vysvětlení by se mělo vejít do 30 minut (Kotter, 2012).

Obrázek 5: Proces tvorby strategického plánu pro úspěšnou změnu

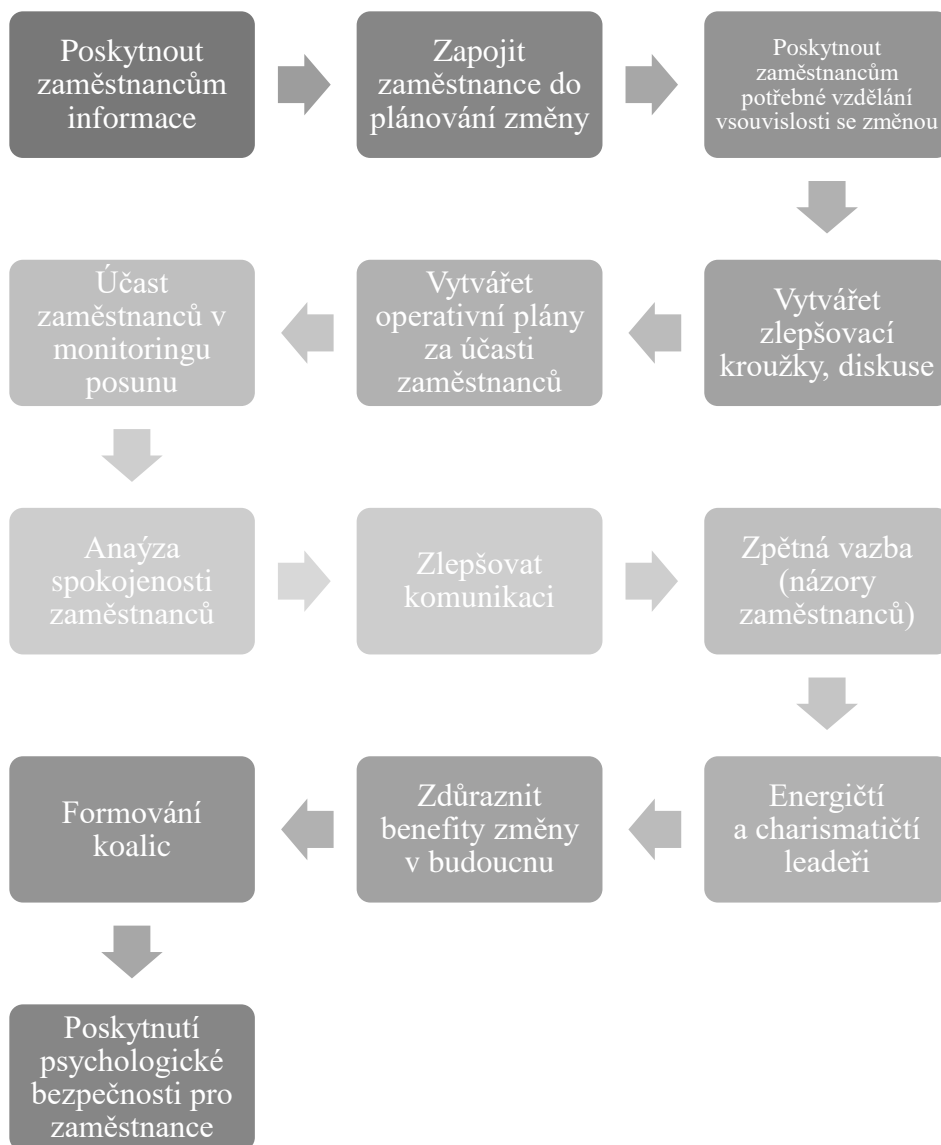


Zdroj: Mierke a Williamson, 2017; Kotter 2012 - upraveno autorem

c) Zapojení všech členů organizace

Je klíčové, aby se leaderi, ale i vedení podniku chovalo dle plánované změny (Kotter, 2012). Důležité je i zapojit personál, aby se cítil vyslyšen a měl vliv na proces změny (Willis a kol., 2016; Iljins a kol., 2015). Může se jednat o focus group, zlepšovací týmy, brainstorming, telekonference, individuální konzultace, užití elektronické komunikace (Willis et al., 2016). Kotter (2012) mluví o tak zvaných koalicích, které jsou schopny organizaci dovést k úspěšné změně. Jejich velikost závisí na velikosti organizace. Zaměstnance dle zapojení do změny lze rozdělit na agenty změny, odpůrce, tradicionalisty a nezúčastněné diváky (Kubíčková & Rais, 2012).

Obrázek 6: Postup zapojení všech členů organizace do procesu změny PK

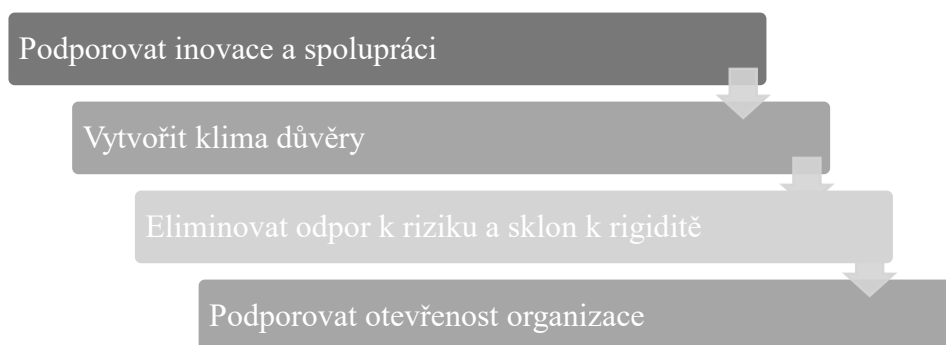


Zdroj: Mierke a Williamson, 2017; Kotter 2012; Alvesson & Sveningsson, 2015 - upraveno autorem

d) Kultivace leaderů

Řízení změn pro leadery znamená věnovat pozornost, lidským a emocionálním aspektům změny. V podniku je vhodné leadership podporovat, například programy pro všechny úrovně zaměstnanců. Efektivní leader má schopnost motivovat ostatní, schopnost vize a jejího naplnění, poctivost a schopnost zvládat problémy (Owen, 2006). Pro leadery je nadměru důležitá emocionální inteligence a zralost, neboť usměřňuje kolektivní emoce do žádoucího stavu (Čápová, 2010).

Obrázek 7: Postup kultivace leaderů

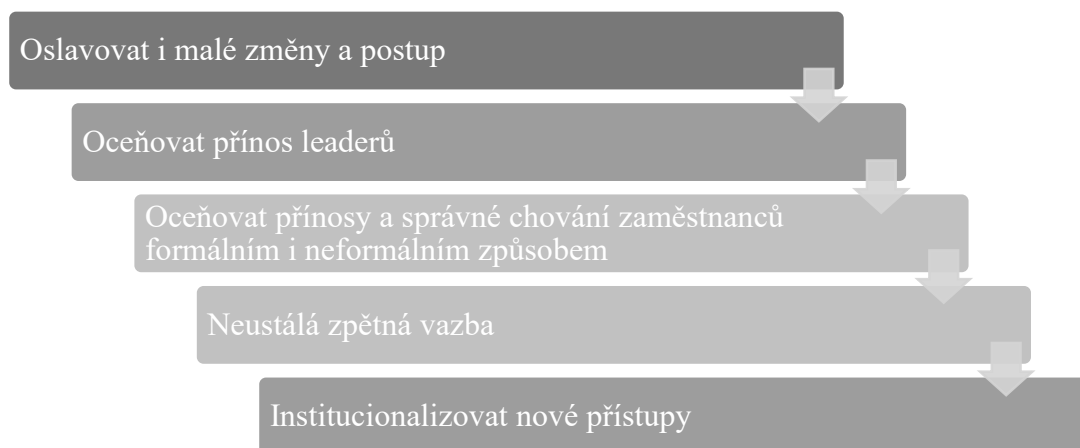


Zdroj: Mierke a Williamson, 2017; Kotter 2012; Austin & Ciaassen, 2008 - upraveno autorem

e) Monitoring posunu

Je vhodné mít nastavené menší cíle (případně milníky), které bude možné oslavovat. Manažeři by měli aktivně vyhledávat zlepšení, aby mohly oceňovat odměňovat zaměstnance a tím motivovat ostatní (Kotter, 2012). Proces změny podnikové kultury je velmi dlouhý a při jejím nesprávném řízení může dojít ke ztrátě zájmu.

Obrázek 8: Kroky monitoringu posunu



Zdroj: Mierke a Williamson, 2017; Kotter 2012 - upraveno autorem

2.3 Systém podnikového vzdělávání

Systém vzdělávání pracovníků/podnikového vzdělávání patří mezi personální činnosti, které zabezpečují rozvoj pracovní síly v organizaci – zajišťuje základní klíčové kompetence a znalosti. Tento proces by měl být zajišťován systematicky a v nějaké formě existuje ve všech typech organizací, ovšem jeho organizace a zajištění mohou být odlišné. Podnikové vzdělávání je významné bez ohledu na velikost podniku, avšak malé a střední podniky se nemohou porovnávat s velkými podniky (Cascio, 2019).

Tento pojem je popsán v mnoha vědeckých studiích – Landy (1985), Koubek (2015), Patrick (2000), Noe a kol. (2017), Kucherov a Manokhina (2017), Galanaki a kol. (2008), Bartoňková (2010), Armstrong a Taylor (2015).

Vzdělávání pracovníků lze definovat jako:

- „... sadu plánovaných aktivit v organizaci, které slouží ke zvýšení znalostí a dovedností či formování postojů a sociálního chování členů této organizace v souladu s podnikovými cíli a požadavky práce/“ (Memon, Salleh & Baharom, 2016, str. 410).
- Cílevědomý proces přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role, jež má procesuální charakter, probíhá dlouhodobě a je primárně zaměřeno na potřeby jednotlivce (Tureckiová, 2004).
- Plánovitou činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi (Barták, 2007).
- Formování pracovních schopností a osobnosti pracovníka zabezpečované organizací (Koubek, 2015).
- „...systematický rozvoj znalostí, dovedností a specializace požadovaný osobou k dosažení efektivního výkonu při jednotlivých úkolech a práci samotné“ (Memon, Salleh & Baharom, 2016, str. 410)
- Plán, jak čelit učení se znalostí spojených s prací, dovednostmi a chováním zaměstnanců (Noe et al, 2017).
- Aktivní manažerskou funkci, které přispívá k růstu a rozvoji podniku (Kucherov & Manokhina, 2017).
- Nástroj řízené změny (Galanaki, Bourantas, & Papalexandris, 2008).

- Povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, včetně rozvoje kompetencí (Bartoňková, 2010).
- Podpurný systém společného zlepšování cestou vzájemného podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle a rozvíjí lidský potenciál (Armstrong & Taylor, 2015).
- Aktivitu zaměřenou na současnost, naopak rozvoj je zaměřen na budoucnost (Noe a kol., 2018).

Dle výzkumu Memon a kol. (2016) investice do podnikového vzdělávání a rozvojových aktivit zdůrazňují význam lidských zdrojů v podniku a budují emoční vazbu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem; výsledkem je snížená fluktuace zaměstnanců. Dokonce výzkum (Choi & Yoon, 2015) prokázal, že organizace, které více investují do vzdělávání, mají lepší výsledky v následujících 2 letech. Je výhodnější a levnější zaměstnance vzdělávat žádoucím směrem než přijímat již plně kvalifikované pracovníky (Wenzelmann a kol., 2017). Možné výhody a limity a bariéry systému podnikového vzdělávání jsou znázorněny v Tab. 3.

Tabulka 3: Přehled benefitů a limitů/bariér systému podnikového vzdělávání

Benefity	Limity/Bariéry
Získávání nových znalostí a dovedností	Strach ze selhání a neznámého
Lepší výkon a zvýšení produktivity	Obtíže s izolovaným efektem vzdělávání v podniku
Možné zvýšení kvalifikace	Náklady
Získání konkurenční výhody díky zvýšení atraktivity organizace a lepší znače zaměstnavatele	Obtíže s měřením výkonu u specifických pracovních pozic
Zvýšení kvality produktů	Nejasné cíle a programy
Zvýšení motivace pracovníků a jejich stabilizace v podniku	Nedostatečně angažovaní manažeři
Podpora inovací a talent managementu	Nedostatečné strategické zaměření

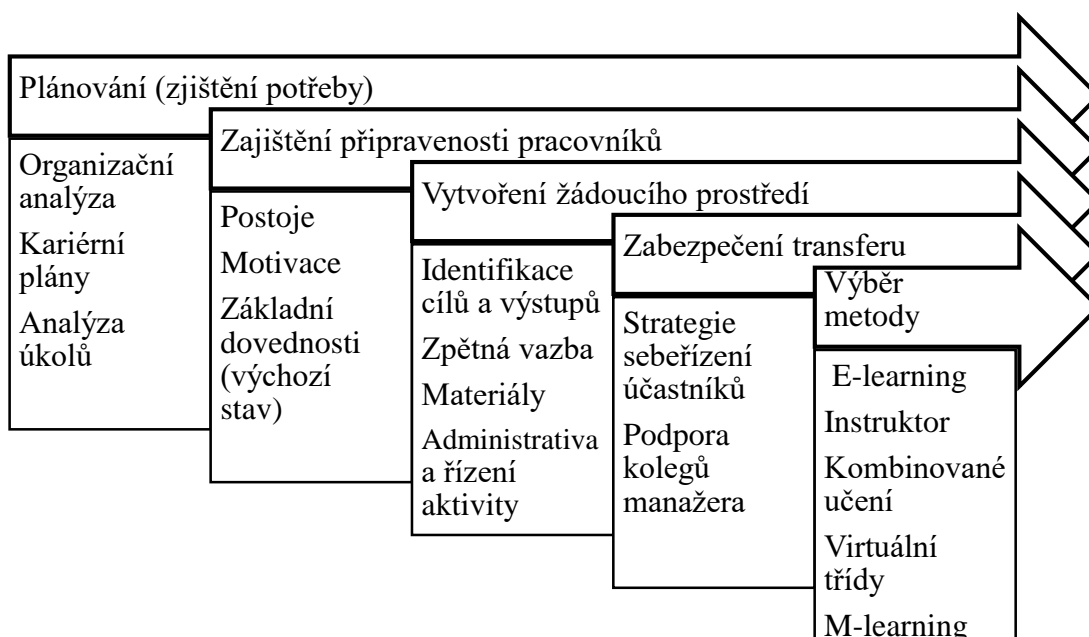
Benefity	Limity/Bariéry
Podpora změn a zvýšení flexibility podniku	Tradiční metody podnikového vzdělávání nejsou již dostačující
Umožnění procesu transformace směrem k iniciativě Průmysl 4.0	Musí být vytvořena podnikové kultura podporující celý systém podnikového vzdělávání

Zdroj: Kucherov a Manokhina, 2017; Memon a kol., 2016; Choi a Yoon, 2015; Galanaki a kol., 2008; Koubek, 2015; Armstrong a Taylor, 2015; Noe a kol., 2017 – upraveno autorem

2.3.1 Proces podnikového vzdělávání

Dle výzkumu LinkedIn z roku 2017, 63 % podniků centralizuje vzdělávání do jednoho oddělení a většinou je to personální oddělení. Nejvíce podniky využívají interního instruktora, interní koučink, dále pak e-learning vytvořený v podniku, externí formu e-learningu a na doplnění konference, externího lektora, knihy a odborné časopisy, a nakonec externí koučink (LinkedIn learning solution, 2017). Na Obr. 9 je znázorněn zjednodušený proces podnikového vzdělávání.

Obrázek 9: Proces podnikového vzdělávání



Zdroj: Noe a kol. 2017; Koubek, 2015; Armstrong a Taylor, 2015; Bartoňková, 2010; Kulkami, 2013 – upraveno autorem

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry (Bartoňková, 2010). Dříve než začneme vzdělávat zaměstnance, je třeba určit, zda se problém nenachází někde jinde. Je třeba vědět, zda máme dostatek pracovních sil, zda není chyba v pracovním procesu. Podle Koubka (2015) je tato identifikace založena na odhadech a aproximativních postupech. S tím souhlasí i Němec (2002), podle něj vzdělávání tvoří dlouhý proces od rozhodnutí vzdělávat až po závěrečné vyhodnocení. V rámci procesu čeká zodpovědné pracovníky řada rozhodnutí, včetně volby nejvhodnější vzdělávací metody v souladu se stanovenými cíli vzdělávání. Je klíčové proces designovat, řídit náklady a organizovat realizování (Armstrong & Taylor, 2017).

Metody vzdělávání dělíme na metody na pracovišti (on-the-job) a mimo pracoviště (of-the-job), dále pak máme i metody na rozhraní, formální, neformální, online vzdělávání a virtuální (Vasanthi & Basariya, 2019; Noe a kol., 2017). Je klíčové vyzdvihnout metody moderní – jako je m-learning a užití virtuální reality, které je například typické pro školení BOZP pracovníků ve stavebnictví (Huang a kol., 2021). Přehled metod je dostupný v Tab. 4, kde lze nalézt definice, ale i klady a zápory jednotlivých metod.

Tabulka 4: Přehled metod podnikového vzdělávání

Metoda	Definice	Výhody	Nevýhody
Praxe	Tato metoda kombinuje účast ve formálním vzdělávání s výcvikem na pracovišti	Dobrá zdroj pro rozvoj dovedností	Nelze snadno měřit efektivitu

Metoda	Definice	Výhody	Nevýhody
Kombinované učení	Metoda zahrnuje kombinaci prezenčního vzdělávání vedeného lektorem s technologicky zprostředkovanou výukou	Optimalizace výuky a učení	Účastníci musí být schopni sebeřízení a musí mít technologické kompetence
Koučink	Koncept sloužící pro rozvoj přes definované cíle	Dlouhodobá podpora adresovaná záležitosti, práci či výkonu	Časově ohraničená metoda dosažením cíle
Development/Assessment centrum	Řadí se k diagnostickým programům zajišťující rozvoj dovedností, obvykle součástí trainee programů	Komplexní přístup k rozvoji kompetencí	Metoda náročná na čas a technické zázemí a zkušený personál
E-learning/ M-learning	Jedná se o metody, které umožňují užití technologií a jsou dostupné na webovém rozhraní	Online třídy jsou dostupné a prodlužují trvalost procesu učení a jsou řešením distanční vzdálenosti; proces učení just in time i gamifikaci	Možnost kurz přizpůsobit, změnit není dlouhodobě dostupná

Metoda	Definice	Výhody	Nevýhody
Hry	Hry mohou být spojeny s reálným prostředím	Zábavná forma vzdělávání	Někdy mohou být hry příliš zjednodušující – tudíž poskytují nekompletní obraz reality
Případové studie	Metoda zahrnuje popis aktuálních problémů a rozvíjí možná řešení	Stimuluje diskusi, motivaci a učení a zlepšuje kompetenci komunikace	Je nutné mít zkušeného moderátora či lektora
Counselling	Moderní metoda, která formuje pracovní dovednosti	Rozvoj nejen vzdělaného, ale i vzdělavatele, proaktivní přístup, forma zpětné vazby	Náročné na čas a důvěra je základním elementem
Stáže	Zahrnují supervizované praktické vzdělávání na pracovišti	Nízké náklady a obsah je relevantní budoucí pracovní pozici	Zkušenost pro vzdělaného může být nekonzistentní a stresující

Metoda	Definice	Výhody	Nevýhody
Instruktaž	Instruktaž předávána vzdělanému na pracovišti	Založeno na aktivitě vzdělaného, jeho zpětné vazbě, lze opakovat	Na pracovišti je mnoho vyrušování
Rotace práce	Zahrnuje trénink na práci po omezenou dobu trvání	Může podpořit vyšší zájem podniku v zvýšení zapojení zaměstnanců	Je zde možnost veřejného selhání
Přednášky	Pouze mluvený jednostranný projev	Široká škála publika a zabere méně času na přípravu	Chybí zapojení vzdělaných a jejich zpětná vazba
Mentoring	Zahrnuje partnerství osob, vztah mezi novým a zkušeným zaměstnancem	Rozvíjí se mentor i mentee, jedná se o individuální přístup	Možné interpersonální konflikty
MOOCs	Volný přístup k online platformě - obsahující videa, instrukce, řešení problémů, fóra - sloužící ke vzdělaní	Neomezený počet účastníků, just in time vzdělaní	Chybí osobní kontakt

Metoda	Definice	Výhody	Nevýhody
Outdoor training	Učení se hrou a rozvíjí se kompetence	Zábavná, účinná metoda a zároveň slouží k odpočinku	Náročné na organizaci a technickou podporu
Hraní rolí	Vzdělávání zastávají určené role v různých situacích	Podporuje aktivní zapojení, účast a zpětnou vazbu	Zásadní je mít zkušeného moderátora či lektora
Stínování	Trainee pozoruje výkon práce jiné osoby	Generuje zájem a zapojení bez strachu ze selhání	Po této metodě je nutné doplnit koučkem
Simulace	Metoda zaměřená na simulace a řešení reálných situací	Trénování získávají zkušenosti, jak se vypořádat s novou situací bez rizika	Metoda je velmi nákladná
Týmový trénink	Vzdělávání pro skupinu, která interaktivně vylepšuje znalosti napříč týmem či trénink specifických dovedností	Pozitivní synergický efekt	Členové týmu mohou negativně ovlivňovat výkon skupiny a dynamiku
Virtuální realita	Založeno na kombinaci vizuálních a audio stimulů, jedná se o prožití zkušenosti	Zlepšuje účinnost a dává zkušenost ze simulace	Náklady na celkové zřízení

Metoda	Definice	Výhody	Nevýhody
Workshopy	Týmové řešení komplexních případových studií	Buduje týmového ducha	Nedoporučuje se bez klíčových znalostí a dovedností k danému tématu

Zdroj: zpracováno dle Vasanthi a Basariya, 2019; Noe a kol., 2017; Read a Kleiner, 1996; Martin a kol., 2013; Wolter a Ryan, 2011; Rasheed a kol., 2020; Hussey a Campbell-Meier, 2020; Hamid, 2001; Moore a kol., 2011; Baturay, 2015; Huang a kol., 2021; Koubek, 2015; Armstrong a Taylor, 2017

Hodnocení efektivity podnikového vzdělávání a jeho ekonomická dimenze

Dle studie Bächmann a kol. (2019), lze nalézt nedostatky v nesystematickém hodnocení efektivity vzdělávání pracovníků. Hodnocení má především celý proces neustále zlepšovat. Jejich studie ukazuje, že podniky užívají hlavně subjektivní metody hodnocení a analýzu nákladů a přínosů (CBA analýzu). I Altarawneh (2009) dodává, že fáze hodnocení vzdělávání je velmi důležitá, ale často opomíjená. Podniky také hodnotí spíše nákladné vzdělávací program (Kucherov & Manokhina, 2017). Při hodnocení efektivity vzdělávání je často používán čtyř úrovnový model vytvořený Donaldem Kirkpatrickem (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Jednotlivé úrovně tohoto modelu jsou:

- První úroveň – Reakce.
- Druhá úroveň – Vzdělávání (učení).
- Třetí úroveň – Chování.
- Čtvrtá úroveň – Výsledky (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Tento model lze detailněji rozpracovat pro zhodnocení efektivity následujícím způsobem:

- Vnímání zúčastněných stran (první úroveň: reakce).
- Přínos z učení (úroveň dvě: učení).
- Zlepšení pracovního výkonu (úroveň tři: chování).

- Organizační zlepšení a rentabilita investic (úroveň čtyři: výsledky) (Altarawneh, 2009).

Ten ovšem nepracuje se samotnou investicí. Tu řeší například metody hodnocení investic do lidského kapitálu jako je Návrtnost investic do lidského kapitálu (HCROI) či Přidaná hodnota lidského kapitálu (HCVA) (AL-Ghazawi, 2006).

Nejužívanějšími metodami hodnocení jsou: zpětná vazba účastníků; produktivita zaměstnanců sledována nadřízenými; počet let, kdy zaměstnanec po programu zůstává v podniku; počet účastníků ve třídách; počet dokončených online kurzů; počet účastníků v online kurzech; čas strávený prohlížením online kurzů (LinkedIn learning sollution, 2017). Dále lze jako klíčovou metodu doplnit testování znalostí a dovedností účastníků ihned po kurzu a ohodnocení dosažení cílů v tréninkovém plánu (Urbancová a kol., 2021).

Vzdělávání má dopad i na inovativní chování pracovníků, které lze definovat jako fakt, že jednotlivci vytváří, zpracovávají a realizují nové nápady. Tedy jako metrika úspěchu vzdělávání může být chápáno inovativního chování pracovníků měřené počtem podaných zlepšovacích návrhů, patentů a inovací (Acs a kol., 2002).

Neméně důležité jsou v procesu plánování i hodnocení náklady vzdělávací aktivity. Obecně můžeme náklady na vzdělávací akci rozdělit na 2 kategorie:

I. Náklady na vzdělávací program: náklady na lektory (mzdy, cestovné, ubytování); poplatky za výuku hrazené jiným institucím; náklady na realizační tým (sekretariát, specialisté na audiovizuální techniku, překladatelé, tiskárna atd.); nájemné za prostory pro výuku a zařízení; parkoviště, poštovné, telefonní poplatky atd.

Tomuto typu nákladů se říká fixní náklady. Jsou to položky, které se obvykle nemění podle počtu účastníků, a jsou tedy pevně dané pro realizaci konkrétní vzdělávací akce.

II. Náklady na účastníky: přeprava do místa konání a místní přeprava; náklady na přepravu při exkurzích a studijních cestách; diety a cestovné; finanční náhrady za knihy; společenské události a recepce; některé firmy rovněž do nákladů započítávají hodnotu ušlé pracovní doby zaměstnanců (Tureckiová, 2004; Koubek, 2015; Armstrong & Taylor, 2015; Bartoňková, 2010).

2.3.2 Trendy podnikového vzdělávání

Díky novým informačním technologiím a vlivu Průmyslu 4.0 systém podnikového

vzdělávání podléhá mnoha trendům:

- Mnoho autorů vyzdvihuje jako trend koncept „Vzdělávání 4.0“, které je založeno na technologiích (Hariharasudan & Kot, 2018; Hussin, 2018). Také iniciativa Ministerstva průmyslu a obchodu (2016) definuje systém vzdělávání, obnovování a rekvalifikace.
- „Ne nový“ ale stále významný koncept „Learning 4.0“ (Harkins, 2008 in Liboni a kol., 2019).
- Podniky preferují již kvalifikované pracovníky před jejich zaškolením. Chtějí podání žádaného výkonu s minimálním vzděláváním pracovníků (Abadzi, 2016; Cascio 2019).
- Firmy preferují zaměstnance s požadovanými znalostmi, a navíc potřebnými kompetencemi – zodpovědnost, kreativita, týmovost, kritické myšlení (Abadzi, 2016; Cascio 2019).
- Změny, které jsou očekávány, jsou zvyšující se náklady na rekvalifikace a zaměření na měkké dovednosti (MPO, 2016, 2017).
- Metody učení se se mění a vyvíjí. Cascio (2019) uvádí, že dynamické učení, které bude odpovídat potřebám jednotlivců, se bude stávat běžnou praxí.
- Je zde probíhající krize v požadavcích zaměstnanců na osobní a profesní rozvoj; příležitost a přístup ke vzdělávání jsou požadovány i kandidáty a mohou hrát roli ve výběru budoucího zaměstnavatele. Azeem a Yasmin (2016) uvádí, že díky prostředí webu 2.0 se zvýší míra učení prostřednictvím lepší práce s informacemi.
- Koncept celoživotního učení¹⁰ – lidé se chtějí připojovat na e-learning i m-learning z práce, domova o víkendech a večer, a i v rámci dojíždění (LinkedIn learning solution, 2017). Tedy využít k jejich rozvoji každý volný a dostupný čas bez ohledu na pracovní dobu.
- „Massive Open Online Courses“¹¹ (MOOCs – nový typ e-learningu) užívá zdroje online učení a umožňuje snížit náklady, zlepšit stabilizaci zaměstnanců a umožní jim monitorovat jejich postup v procesu učení (Faizi & Fkihi, 2017; Noe a kol., 2017).

¹⁰ Celoživotní učení je koncept dobrovolného učení v průběhu lidského života.

¹¹ MOOCs jsou online kurzy pro neomezený počet účastníků, které jsou pořádány akademiky a dalšími specialisty (Wulf a kol., 2014).

- M-learning¹² a sociální média jsou užívány jako interaktivní nástroj komunikace v procesu učení (Noe a kol., 2017).
- Kombinované učení složené z užití technologií a vedení lektora (Noe a kol., 2017).
- Je zde větší míra tlaku na formální hodnocení vzdělávání v podniku (Kucherov & Manokhina, 2017).
- Brkljač a Sudarevic (2018) dodávají, že díky Průmyslu 4.0 bude požadována vyšší úroveň vzdělání. Bude vyvíjen vyšší tlak na osobní rozvoj pracovníků (formování motivace, postojů a hodnot pracovníků) než tomu bylo v minulosti.

2.4 Podniková kultura a systém podnikového vzdělávání v kontextu Průmyslu 4.0

Průmysl 4.0 zahrnuje v podnicích několik dimenzí (Obr. 10)., které vychází z modelu Okse a kol. (2017) s 3 hlavními prvky – lidé, organizace a technologie. Mnoho modelů úrovně připravenosti podniků na Průmysl 4.0 zahrnuje oblasti jako je strategie, leadership, podniková kultura, lidské zdroje (Basl, 2018).

Jak bylo zmíněno ve výzkumu Alias a kol. (2018) - jak Průmysl 4.0 mění tradiční výrobní vztahy, je potřeba více kvalifikované pracovní síly pro řízení továren budoucnosti. Hecklau a kol. (2016) shrnují požadované kompetence pro Průmysl 4.0 do různých kategorií (například technologické, metodologické, sociální, osobní). Jejich kompetenční model umožňuje podnikům analyzovat rozdíl v oblasti kompetencí a jejich připravenost na Průmysl 4.0 v kontextu kompetencí. Díky této analýze pak podniky získají informace pro kvalitativní plánování pracovní síly, plán získávání a plán vzdělávání pracovníků. Kipper a kol. (2021) dodávají, že podniky potřebují rozvíjet kompetence zaměstnanců a jejich dovedností prostřednictvím podnikového systému vzdělávání, aby dokázaly využít příležitosti, které přináší Průmysl 4.0 a zároveň minimalizovat jeho hrozby.

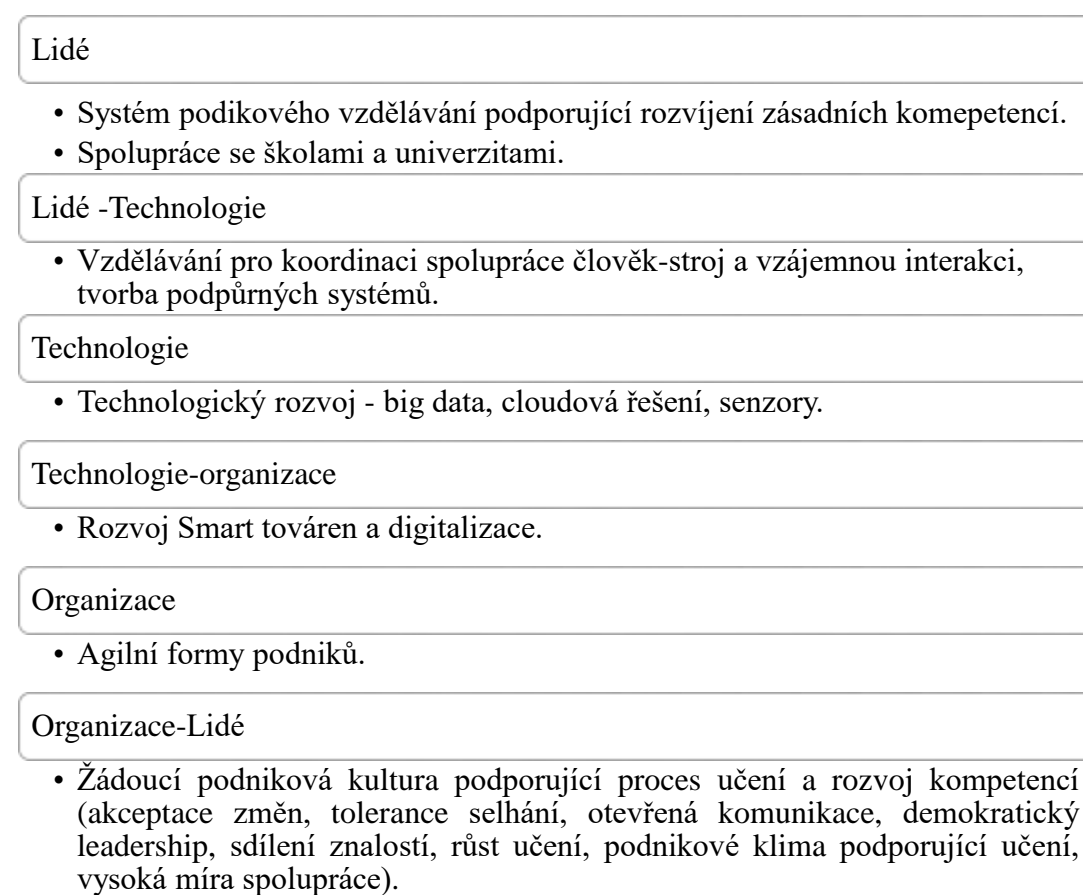
K rozvoji kompetencí pracovníků lze užít několik různých přístupů – online i off-line metody – virtuální realitu (dále také pod zkratkou VR), integrace internetu do laboratoří vzdělávacích institucí, využití kybernetické tělesné výchovy, využití informačních a komunikačních technologií a MOOCs, umělá inteligence (Roldán a kol., 2019; Maisiri a kol., 2019). Jako příklad může sloužit studie Casillo a kol. (2020), která popisuje užití

¹² Metoda užívá mobilních telefonů, chytrých telefonů a dalších zařízení k zpřístupnění učení ze všech možných vzdáleností a lokalit (Ozdamli, 2012).

chatbotů v procesu vzdělávání nových zaměstnanců. Výsledky této studie dokládají, že 88 % respondentů vnímá implementaci chatbotů v různých typech vzdělávání jako užitečnou a nápomocnou.

Dalším možným přístupem k rozvoji kompetencí je koncept „Učící se organizace“ (v originále „Learning factory“) (Baena a kol., 2017). Dle Büth a kol. (2018) učící se organizace může být vnímána jako podněcující prostředí pro vzdělávání. Iniciativa učící se organizace může zlepšovat výkon v oblasti rozvoje kompetencí a proces získávání znalostí více než tradiční přístupy (Abele a kol., 2015; Cachay a kol., 2012).

Obrázek 10: Dimenze Průmyslu 4.0 v podniku



Zdroj: zpracováno dle Veile a kol. (2019); Lodgaard a Dransfeld (2020)

Na závěreanalýzy vědeckých studií lze shrnout, že podnikový systém vzdělávání pro Průmysl 4.0 bude závislý na nových technologiích jako je VR, umělá inteligence (chatboti) v kombinaci online a off-line metod vzdělávání. Lze očekávat transformaci klíčových kompetencí a znalostí a nezbytnou transformaci celého podnikového systému vzdělávání. Pokud byly výše v textu zmíněny pojmy „učení 4.0“, „vzdělání 4.0“, „smart továrny“, „učící se organizace“ v kontextu 4. průmyslové

revoluce, pak lze s nadsázkou říci, že bude nutné v podnicích vybudovat systém „podnikového vzdělávání 4.0“, který bude reflektovat budoucí potřeby firem a napomáhat implementovat Průmysl 4.0 do podnikového prostředí.

Mohelská a kol. (2018) uvádí, že implementace Průmyslu 4.0 nezávisí pouze na vzdělávání a schopnostech zaměstnanců, ale i na podnikové kultuře. Podle analýzy vnitřních faktorů podporujících transformaci firem na Průmysl 4.0 od Kohnové a kol. (2019) je Německo hlavním lídrem ve vnímání potřeby a kulturních predispozic pro inovace. Studie Munoz Satre a kol. (2019) ukazuje důležitost změny podnikové kultury, která umožňuje adaptaci podniku na Průmysl 4.0. Mnoho studií zdůrazňuje hodnoty (kreativitu a podnětné prostředí pro inovace a učení, sdílení znalostí) jako základní prvky pro implementaci Průmyslu 4.0 (Ziaei Nafchi & Mohelská, 2020; Naranjo-Valencia a kol., 2016; Li a kol., 2018; Garvin a kol., 2008). Podle Michny a Kmiecika (2020) existuje pozitivní vztah mezi otevřenou podnikovou kulturou a ochotou implementovat Průmysl 4.0. Fan a kol. (2021) uvádí, že existuje vliv schopnosti vytvářet znalosti na podnikovou kulturu a obojí ovlivňuje inovace skrz podnikovou kulturu.

Pokud by došlo k sumarizaci výsledků analýzy vědeckých studií, lze konstatovat, že podniková kultura ovlivňuje vzdělávání zaměstnanců, které je klíčovým prvkem v připravenosti podniku na Průmysl 4.0. Tento vztah může být reciproční, neboť postoje zaměstnanců, jako součást podnikové kultury, mohou být formovány procesem vzdělávání.

2.5 Vztah mezi podnikovou kulturou a systémem podnikového vzdělávání

Dle Nongo a Ikyanyona (2012) mezi zásadní firemní kulturní proměnné patří: zmocnění zaměstnanců, týmová práce, rozvoj zaměstnanců. Adewale a Anthonia (2013) analyzovali vztahy mezi personálními činnostmi (včetně vzdělávání) a podnikovou kulturou. Zjistili, že existuje asociace mezi školícími programy a organizačními hodnotami. Doporučením pro podniky je, že by se měly pokusit včlenit jejich hodnoty do rozvojových programů pro zaměstnance. Studie Mukminina a kol. (2020) dokazuje, že vzdělávání zaměstnanců v oblasti podnikové kultury má významný pozitivní dopad na výkon zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců dále také pozitivně ovlivňuje jejich oddanost a spokojenost (Ocen a kol., 2017). Efektivita vzdělávání je ovlivněna zájmy a motivací účastníků (Banerjee a kol., 2017). Vzdělávání pracovníků je personální činnost

spojená se specifickou podnikovou kulturou, která může utvářet způsob jeho implementace (Ballesteros-Rodríguez a kol., 2012). Ballesterose-Rodríguez a kol. (2012) prokázali, že podniková kultura může být kritickým faktorem úspěchu vzdělávání dokonce více než jakýkoli jiný aspekt. Bunch (2007) uvádí, že různé organizační kultury a subkultury mohou usnadnit a zpomalit efektivitu vzdělávání. Murtiningsih (2020) dodává, že podniková kultura neovlivňuje pozitivně ani spokojenost s prací, ani udržení zaměstnanců; nicméně školení a rozvoj má pozitivní dopad na spokojenost s prací, ale neovlivňuje pozitivně udržení zaměstnanců.

Podle Egana a kol. (2004) má tzv. kultura organizačního učení významný vliv na pracovní spokojenost a motivaci k předávání dovedností. Stejná zjištění má studie Banerjee et al. (2017). Motivace k transferu vzdělávání částečně zprostředkovává vztah mezi čtyřmi dimenzemi firemní kultury – pracovní výzvou, komunikací, inovacemi a sociální soudržností (Gautam & Basnet, 2020). Potnuru a kol. (2021) dodávají, že klima, které podporuje neustálé učení zaměstnanců, může zlepšit vztah mezi rozvojem zaměstnanců a kompetencemi. Kultura organizačního učení navíc směřuje k inovacím (Bates & Khasawneh, 2005). Proto bude přínos vzdělávání pracovníků pozitivně ovlivněn podnikovou kulturou charakterizovanou **inovacemi, kreativitou, riskováním a kvalitou** (Awoniyi a kol., 2002).

K vytvoření podnikové kultury podporující inovace je potřeba personální systém se zaměřením na vzdělávání, řízení výkonu (odměňování podle výkonu) a rozvoj týmu (vedení a týmové aktivity). Mezi vlastnosti vysoce výkonných společností můžeme řadit, že více času tráví vzděláváním (nejen technické kurzy, ale i zaměřené na dovednosti), sladěním hodnot podnikové kultury s rozvojem a inovacemi. Závěrem lze říci, že podniková kultura je klíčovým nástrojem pro usměrňování efektů personálních politik na výkonnost podniku v inovacích (Leede a kol., 2002; Lau & Ngo, 2004). Bunch (2007) dodává, že vzdělávání určené k podpoře kreativity nepřekoná kulturu, která odměňuje prostřednost. Dokonce i dobře navržené školení zákaznických služeb nepřinese kýžené výsledky, pokud nadřízení měří počet transakcí zpracovaných za hodinu spíše než spokojenost zákazníků.

Na závěr, analýza literárních pramenů ukazuje, že úspěšnost vzdělávání ovlivňuje více prvků; některé studie analyzovaly roli dvou základních prvků, jako je podniková kultura a politiky řízení lidských zdrojů (Ballesteros-Rodríguez a kol., 2012). Například Hamid a Durmaz (2021) zjistili slabé pozitivní vazby vzdělávání na inovativní chování. Obr. 11

zobrazuje schéma, které nastiňuje vzájemné vztahy mezi podnikovou kulturou a vzděláváním v kontextu řízení lidských zdrojů. Obr. 11 byl vytvořen na základě analýzy výzkumných studií. Na něm vidíme, že podniková kultura formuje vzdělávání zaměstnanců jako další personální činnosti. Na druhé straně by specifické vzdělávání mohlo podpořit vhodnou změnu podnikové kultury (např. v kontextu CSR¹³, diverzity a vhodných hodnot). Celé schéma vychází z analyzovaných studií, které prokázaly vzájemné pozitivní vztahy mezi těmito oblastmi. Pokud podniková kultura formuje podnikový systém vzdělávání, má zásadní vliv na úspěch či neúspěch celého procesu. Reciprocitu vztahu prokázali i Kissack a Callahan (2010), kteří uvádí, že organizační kultura utváří, ovlivňuje a definuje tréninkové programy, které následně utvářejí, ovlivňují a definují organizační kulturu. Dále pak dodávají, že analýza podnikové kultury v rámci plánování vzdělávání může zmírnit mnoho problémů a omezit střet mezi hodnotami kultury a vzdělávacím programem.

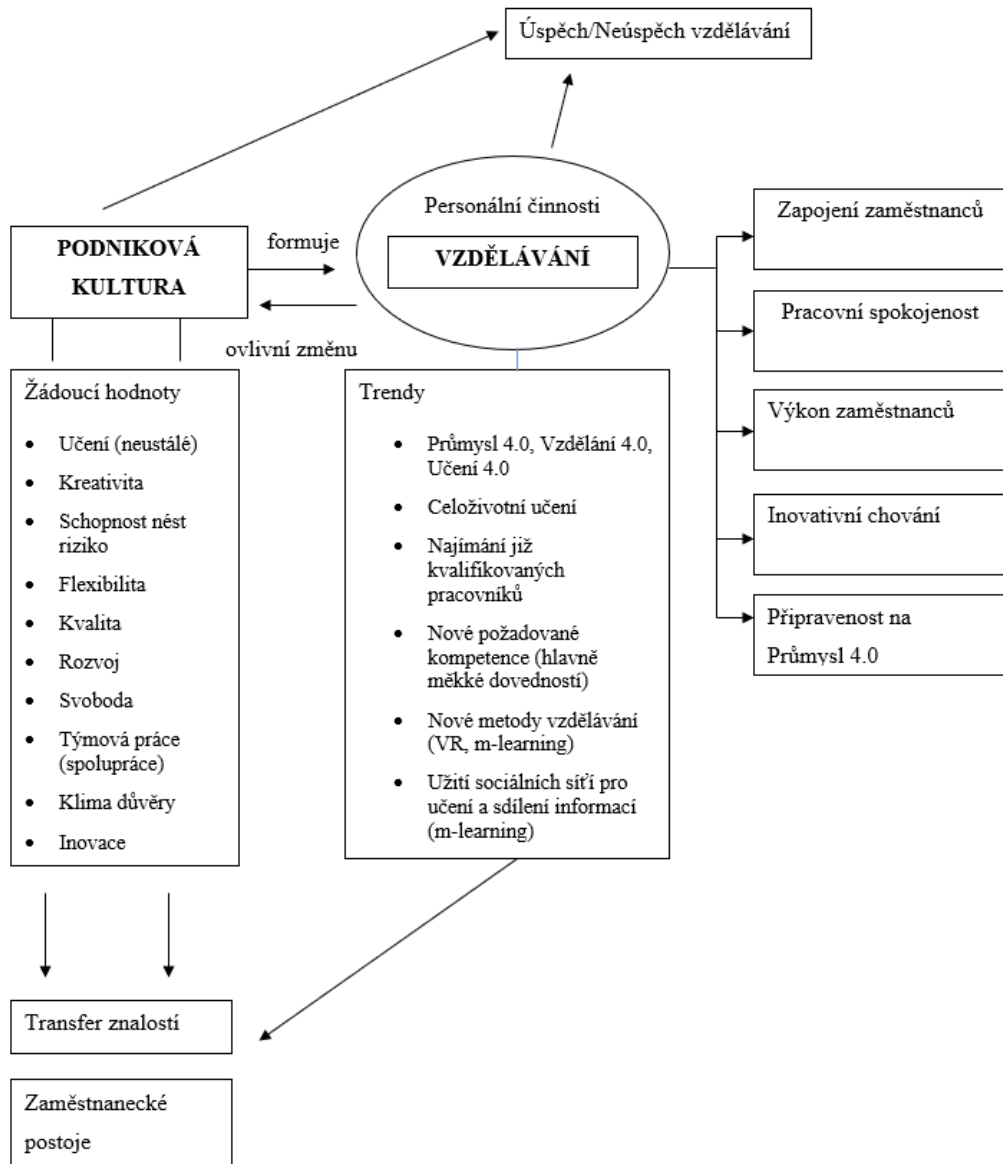
Složitější je vysvětlit vliv podnikové kultury na systém vzdělávání zaměstnanců. Byly provedeny rozsáhlé studie o dopadu podnikové kultury na oblasti, jako jsou iniciativy organizačních změn, implementace celkového řízení kvality (Ladinret a kol., 2015), postoje (Cherian a kol., 2021), spokojenost s prací (Kangas a kol., 1999; Lok & Crawford, 1999), výkon (Acar & Acar, 2014), zapojení zaměstnanců (Chen, 2004; Lok a kol., 2005), řízení znalostí/sdílení znalostí (Banerjee a kol., 2017), prostředí pro přenos učení (Chatterjee et al., 2018), inovace (Bates & Khasawneh, 2005), kreativita (Koberg & Chusmir, 1987) atd. Nicméně studie, které analyzují vliv firemní kultury na vzdělávací systém podniku, nejsou tak časté (například Bunch, 2007; Ballesteros Rodríguez a kol., 2012).

Z mnoha studií je vliv podnikové kultury na vzdělávací systém dán hodnotami, artefakty a normami podnikové kultury. Můžeme analyzovat mnoho hodnot a rysů podnikové kultury – např. důvěra, komunikace, týmová orientace, nastavení cílů, inovace, leadership, řízení lidských zdrojů (Ismail Al-Alawi a kol., 2007; Cheung a kol., 2011; Lapina a kol., 2015; Hamid & Durmaz, 2021). **Tyto hodnoty mohou pomoci rozvíjet systém podnikového vzdělávání, který je klíčový pro připravenost v nových podmínkách Průmyslu 4.0.** Podle výzkumu Ismaila Al-Alawihho a kol. (2007), důvěra, organizační struktura a komunikace podporují sdílení znalostí, kde vzdělávání včetně jeho metod je součástí technik sdílení znalostí. Ballesteros Rodríguez a kol. (2012)

¹³ CSR = společenská odpovědnost podniku

zastávají názor, že transfer vzdělávání bude pozitivně ovlivněn podnikovou kulturou charakterizovanou **kreativitou, inovacemi, riskováním a kvalitou**, a že je nezbytné vytvořit kulturu **neustálého učení**. Díky tomuto typu kultury bude systém vzdělávání úspěšnější. Fiordelisi a kol. (2018) prokázali, že společnosti s podnikovou kulturou orientovanou na kreativitu ztělesňují hnací sílu inovační aktivity.

Obrázek 11: Schéma vzájemných vazeb mezi podnikovou kulturou a podnikovým systémem vzdělávání v kontextu řízení lidských zdrojů v podnikovém prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy literárních zdrojů

2.6 Výchozí stav výzkumu v podmínkách České republiky

Podniková kultura

Limitem výzkumu zaměřeného na podnikovou kulturu v českém prostředí by mohl být

nezájem malých a středních podniků (dále MSP) o danou problematiku; Fejfarová a Urbancová (2016) říkají, že MSP nerealizují analýzu podnikové kultury. Česká republika by se dala charakterizovat spíše hierarchickými kulturami, kde je obvyklá formalita, pracovní postupy a předpisy (Pech, 2012). S tím souhlasí i výzkum Mohelské a Sokolové (2018), jejichž zjištění říká, že čeští respondenti vnímají firemní kulturu spíše jako byrokratickou a podpůrnou než inovativní. Byrokratická kultura převládala i ve studii Sokolové a kol. (2019); dodávají, že podniková kultura v Česku závisí na velikosti organizace a pracovní pozici respondenta. Podle Urbancové a Depoo (2021) pouze 53,5 % respondentů (tj. dotázaných organizací) má kodifikovanou strategii podnikové kultury, která následně ovlivňuje nejen personální politiky a aktivity, ale i inovační potenciál jednotlivců včetně organizací. Je nutné si uvědomit, že zvyšující se náklady na výzkum a investice do rozvoje a motivace zaměstnanců či zvyšování počtu inovačních projektů jsou ovlivněny právě podnikovou kulturou, která byla zavedena managementem a přijata zaměstnanci.

Podnikový systém vzdělávání

V českých firmách jsou preferována externí školení před interními. Méně oblíbenou metodou vzdělávání v českém prostředí je rotace práce, české firmy realizují méně aktivní metody (konference, workshopy, přednášky), které jsou v ostatních členských zemích Evropské unie méně oblíbené (Eurostat 2020 – výzkum v roce 2005, 2010, 2015). Podle Fajčíkové a kol. (2016) české organizace používají jako metody vzdělávání: staffing (14,6 %), plány rozvoje (14,3 %), účast na týmových projektech (14 %), účast na úkolech v různých funkčních oblastech organizace (13,3 %), e-learning (12,3 %), speciální úkoly/projekty simulující učení (12,6 %) a tréninkové plány (9,6 %). Mezi nejméně preferované metody patří mentoring (8,3 %) a koučink (7 %), interní a externí stáže (6,3 %), rotace práce (5,6 %), obohacování práce (5,3 %) a development centrum (4 %). V roce 2017 a 2018 provedli podobný výzkum Smerek a kol. (2021) s následujícími výsledky metod vzdělávání: instruktáž (44 %), mentoring (40 %), rotace práce (36 %), sebevzdělávání (35 %), pracovní programy (34 %), e-learning (33 %), praktické příklady (30 %), koučování (28 %), speciální úkoly (28 %), modelová situace (20 %), video (10 %) a hraní rolí (7 %).

Většina českých firem školí více než 50 % zaměstnanců (referenční roky 2005, 2010, 2015) (Eurostat, 2020). V roce 2015 se 73,3 % českých firem zajímalo o další vzdělávání současných zaměstnanců jako o reakci na budoucí dovednosti. Z nich 32,3 % provedlo

vnitřní reorganizaci k lepšímu využití stávajících dovedností a 31,7 % z nich se zaměřilo na nábor nových zaměstnanců s již vhodnou kvalifikací a dovednostmi (Eurostat, 2020), což odpovídají trendu, že podniky preferují již připravené a kvalifikované pracovníky (Abadzi, 2016; Cascio 2019). Tab. 5 prezentuje zaměření podniků na rozvoj kompetencí v českém prostředí.

Tabulka 5: Školení na kompetence v českých podnicích (CVTS)

Kompetence	Podniky, které implementují rozvojové aktivity u dané kompetence (%)	
	2010	2015
Obecné IT dovednosti	27,7	19,8
Profesionální IT dovednosti	13,1	4,8
Manažerské dovednosti	32,2	12,5
Týmová práce	45,4	34,3
Péče o zákazníky	59,6	33,5
Řešení problémů	28,8	23,5
Administrativa	24,0	6,5
Cizí jazyky	26,6	15,2
Dovednosti spojené s prací	56,5	42,3

Kompetence	Podniky, které implementují rozvojové aktivity u dané kompetence (%)	
	2010	2015
Komunikační dovednosti	25,0	18,5
Početni a gramatické dovednosti	9,6	11,8

Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Eurostatu (2020)

Podle sekundárních dat z Eurostatu (2020) je alarmující, že 46,3 % českých firem nemělo plán vzdělávání, a to včetně rozpočtu (referenční rok 2015). Investice na účastníka vzdělávání byla 324 EUR v roce 2005, 296 EUR v roce 2010 a 281 EUR v roce 2015. Je to hluboko pod průměrem EU, který se pohybuje kolem investice 1500 EUR do jednoho účastníka. Podle Maršíkové a Spurné (2014) investice do vzdělávání závisí na mnoha faktorech – velikosti firmy, dokonce i oboru podnikání, ale i ekonomické situaci státu.

3 Cíl a metodika práce

Tato kapitola se zabývá cílem disertační práce a jednotlivými dílčími kroky k jeho dosažení. Je zde popsána metodika, jednotlivé fáze zpracování disertační práce, design výzkumu a celá empirická fáze.

3.1 Cíl práce

Cílem disertační práce bylo zhodnotit vliv podnikové kultury na podnikový systém vzdělávání a identifikovat hodnoty a rysy podnikové kultury, které podporují rozvoj¹⁴ systému vzdělávání v podnicích nové ekonomiky.

Pro naplnění cíle práce byly stanoveny dílčí postupové cíle:

- sumarizovat teoretická východiska;
- vytvořit schéma vzájemných vztahů mezi podnikovou kulturou a podnikovým systémem vzdělávání;
- popsat metody a nástroje diagnostiky podnikové kultury a modely změny podnikové kultury,
- nastavit empirický výzkum na základě cíle, výzkumných otázek a hypotéz;
- shromáždit primární data,
- zhodnotit současný stav,
- identifikovat hodnoty a rysy podnikové kultury u podniků, které/kde:
 - a) hodnotí podnikový systém vzdělávání jako efektivní (jako proměnná užitá míra souhlasu subjektu s výrokem: „Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní“)¹⁵.
 - b) mají silnou podnikovou kulturu (jako proměnná užitá míra souhlasu s výrokem: „Náš podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci)“)¹⁶.

¹⁴ Rozvoj je chápán jako proces, jež má za cíl zlepšování původního stavu.

¹⁵ Varianty odpovědi – Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

¹⁶ Varianty odpovědi – Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne

c) zaměstnanci podávají zlepšovací návrhy na chod podniku a přispívají, tak k inovacím (jako proměnná užita informace z dotazníku, zda zaměstnanci podniku podávají zlepšovací návrhy a chod podniku).

- navrhnout doporučení pro podniky, jak řídit podnikovou kulturu a jak ji měnit žádoucím směrem pro podporu podnikového systému vzdělávání a pro rozvoj celého podniku v kontextu Průmyslu 4.0 (určený klíčový trend nové ekonomiky);
- nalézt limity a bariéry výzkumu;
- identifikovat oblasti budoucího výzkumu.
- identifikovat přínosy disertační práce.

K naplnění cíle disertační práce byl zvolen postup zpracování odvozený od Gilla a Johnsona (1998) kteří ho stanovili následovně: vymezení oblasti výzkumu, cíl a metodika práce, volba tématu disertační práce, formulace cílů disertační práce, shromáždění a studium dostupných zdrojů, sestavení kritické rešerše, formulace výzkumných otázek a hypotéz, shromáždění dat, jejich analýza, formulace závěrů a prezentace výsledků.

Výzkumné otázky byly odvozeny z teoretických východisek výzkumu v následujícím znění:

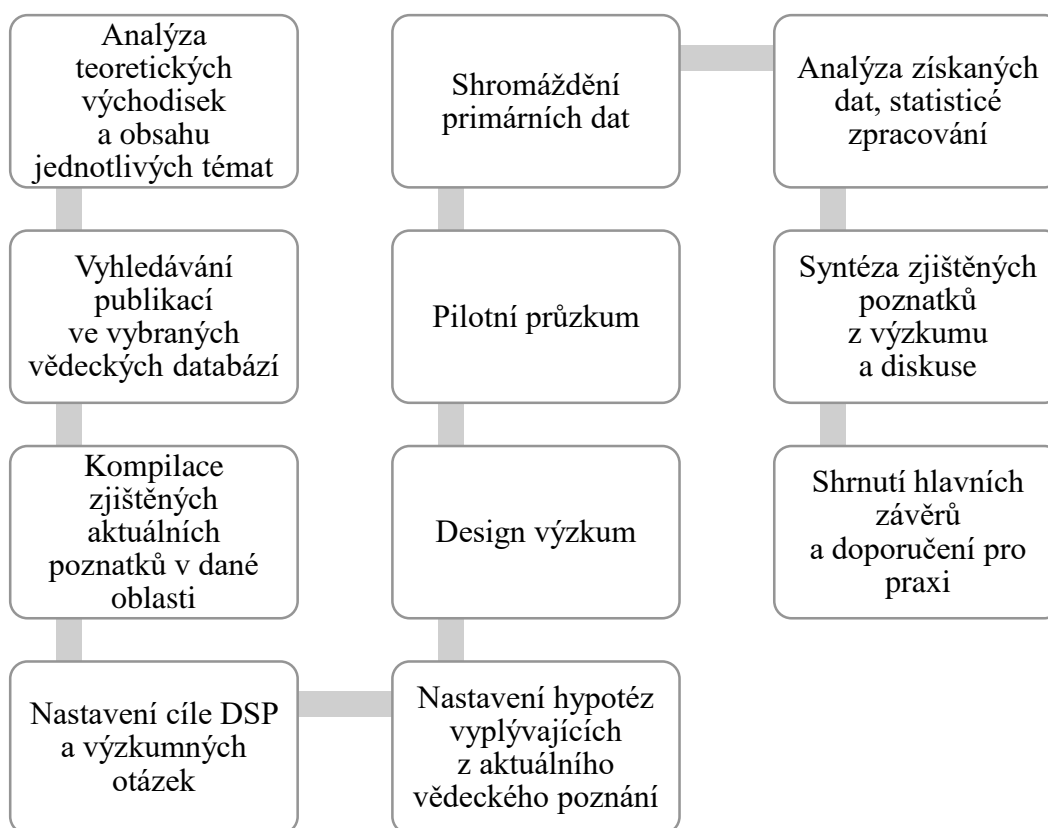
- Jaký je stav podnikové kultury a podnikového systému vzdělávání ve zkoumaných podnicích?
- Mají znaky profilu podniku vliv na podnikovou kulturu či systém podnikového vzdělávání?
- Jaké hodnoty a rysy podnikové kultury podporují rozvoj systému podnikového vzdělávání v podnicích nové ekonomiky?

Význam tématu byl popsán v kapitole 1 a 2.4. Výsledky obdobných výzkumů jsou shrnuty v kapitole 2.5.

3.2 Metodika

Na Obr. 12 je zobrazen postup dílčích kroků k naplnění cíle.

Obrázek 12: Postup dílčích kroků vedoucích ke splnění cíle disertační práce



Zdroj: vlastní zpracování dle Mayringa (2014); Gilla a Johnsona (1998)

I. Analýza teoretických východisek

K splnění tohoto dílčího cíle byl užit čtyřstupňový proces Mayringa (2014) – sběr materiálu, popisná analýza, výběr kategorie a hodnocení materiálu –, který byl také použit ve studii Alias a kol. (2018). V první fázi výzkumu byly vyhledávány publikace ve vybraných vědeckých databázích (Scopus, Web of Science, Research Gate, Google Scholar). Pro tuto analýzu teoretických východisek nebylo nastaveno žádné období pro vyhledávání. Vyhledávané výzkumné studie a publikace (příspěvky ve vědeckých časopisech, knihy, příspěvky ve sbornících, monografie a disertační práce) byly spojeny s Průmyslem 4.0, podnikovým systémem vzdělání, podnikovou kulturou; jako klíčová slova či témata („topic“ a „title“) byly zadány pojmy: "training", "Industry 4.0", "corporate culture," a "organizational culture." Pro sestavení rešerše bylo využito metod komparace a syntézy.

II. Nastavení cíle a výzkumných otázek

Cíl byl stanoven na základě aktuálního vědeckého poznání a poté z něj byly vytyčeny i vedlejší dílčí cíle, které sloužily k jeho naplnění. Byly identifikovány i dílčí výstupy práce především ve vztahu k podnikům, kterým mohou sloužit k využití popsaných metod a nástrojů v praxi. Byl užit deduktivní přístup dle Brymana a Bella (2007).

III. Design výzkumu

Design výzkumu probíhal v roce 2021. Byl zvolen výzkum kvantitativního charakteru, konkrétně dotazníkové šetření, neboť se v rámci diagnostiky podnikové kultury objevoval jako nejužívanější nástroj (viz Tab. 2). Dotazník byl vytvořen analýzou, syntézou a komparací vědeckých studií a teoretických východisek (kap. 1 a 2). V rámci diagnostiky podnikové kultury byl dotazník inspirován Walachovým kulturním indexem (detailněji popsán v kapitole 2.2.2) a jeho volným překladem (Walach, 1983), neboť již byl užit v rámci českého prostředí (studie Ziaei a kol., 2020; Mohelská & Sokolová, 2018). Podle Ziaei a kol. (2020) jsou dalšími výhodami indexu jednoduchost, oblíbenost mezi vědeckou komunitou, umožňuje mezinárodní srovnání a jeho validita byla prokázána v mnoha studiích. Dále pak má mnoho podobností s přístupem typologie Camerona a Quinna (Mohelská & Sokolová, 2018). Výhodou dotazníku je, že se skládá z hodnot podnikové kultury a podniky volí, zda tyto hodnoty popisují jejich prostředí či nikoliv. Dotazník byl v rámci diagnostiky podnikové kultury doplněn o nejčastěji zmiňované hodnoty v dalších studiích (kvalita, flexibilita, zaměření na výkon, inovativní chování (Naranjo-Valencia a kol., 2016; Li a kol., 2018; Ballesteros Rodríguez a kol., 2012; Iawoniyi a kol., 2002).

Dotazník byl zcela anonymní a na tuto skutečnost byli respondenti upozorněni v úvodu dotazníku, i v textu zasílaného e-mailu.

Každá část dotazníku byla vytvořena na základě analýzy obsahu teoretických východisek. Dotazník byl sestaven v kontextu nové ekonomiky (Průmysl 4.0) a objevila se tam i otázka související s dopadem pandemie COVID – 19. Celý dotazník lze nalézt v Příloze 1. Dotazník se skládal z 3 hlavních částí:

- profilu podniku (například velikost, zahraniční účast, přítomnost personalisty, fluktuace, realizované aktivity v souvislosti s Průmyslem 4.0 atd.),
- stavu systému podnikového vzdělávání (metody, trendy, procesy, efektivita systému, ekonomická dimenze),

- stav podnikové kultury (síla PK, řízení podnikové kultury – analýza a identifikace žádoucích rysů a změna podnikové kultury, vybrané hodnoty a rysy podnikové kultury).

Výzkum byl realizován na úrovni podniků. Respondenty byli specialisté, kteří v podniku řídí zaměstnanecké vztahy a pečují o zaměstnance; pokud v podniku taková osoba nebyla, pak byl dotazník určen pro jednatele a majitele podniku. Tito vybraní respondenti jsou zodpovědní za nastavování personálních politik, kam spadá podnikový systém vzdělávání i rámec podnikové kultury.

Ve výzkumu představuje jeden zástupce podniku vždy jeden podnik. V interpretaci výsledků se z tohoto důvodu budou používat obě varianty označení respondentů, případně označení subjekt. Protože v rámci výzkumu nebyly podniky identifikovány podle formy podnikání jednotlivých subjektů, práce nepracuje s názvoslovím zákona 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) a užívá termínu podnik, který vychází z předchozí právní úpravy podle občanského zákona č. 513/1991 Sb., který byl platný do 31. 1. 2013.

Podniky v práci byly členěny na kategorie dle velikosti dle Nařízení Komise č. 800/2008. Do výzkumu byly zahrnuty *podniky s 10 a více zaměstnanci* (totožná metodologie je užívána Evropskou unií při výzkumu CVTS (continuing vocational training survey)). Tedy byly vynechány mikropodniky, u nichž je oblast řízení lidských zdrojů specifická a velmi zjednodušená. Všechny kategorie dle velikosti (malé, střední a velké) byly zahrnuty pro ověření hypotéz o vlivu velikosti podniku na sledované proměnné a zajímavá může být i vzájemná komparace. Neboť jak uvádí Institut der Deutschen Wirtschaft Consult (2015), velké podniky mají jiné příležitosti ve srovnání s malými a středními podniky, s čímž souhlasí i Fejfarová a Urbancová (2016). Kritéria pro zařazení konkrétního podniku do kategorie dle velikosti jsou počet zaměstnanců, roční obrát, bilanční suma roční rozvahy a stanovuje je Příloha I Nařízení Komise č. 800/2008. Kategorie určené pro tento výzkum jsou následující:

- Malý podnik – 10–49 zaměstnanců; roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- Střední podnik – 50–249 zaměstnanců; roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.

- Velký podnik – více než 250 zaměstnanců; roční obrat přesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy přesahuje 43 milionů EUR.

Podniky zahrnuté do výzkumu byly lokalizovány v *Jihočeském kraji*. Vzhledem k výzkumu Urbanové a Vrabcové (2022), který prokázal vliv odvětví podniku na podnikovou kulturu, bylo nutné zúžit zaměření podniku na jedno konkrétní odvětví. Bylo vybráno zaměření na podniky dle odvětvové klasifikace CZ NACE v kategorii *CZ NACE C (10-33): Zpracovatelský průmysl*. Zaměření na vybranou ekonomickou činnost je založeno na předpokladu, že výroba je klíčový segment 4. průmyslové revoluce (Ministerstvo práce a sociální věci, 2016). A dále pak na předpokladu, že změny doprovázející Průmysl 4.0 se soustředí v první vlně především na oblast výroby (Deloitte, 2017; EY, 2016).

Dle ČSÚ (2022) bylo v Jihočeském kraji k 31. 3. 2022 evidováno celkem 168 948 podnikatelských subjektů. Z tohoto počtu v kategorii malých podniků bylo 2 287 (75 %) subjektů, 635 (21 %) středních podniků a 112 (4 %) velkých podniků. V kategorii CZ NACE C (10-33) bylo k 31. 3. 2022 v Jihočeském kraji evidováno 18 635¹⁷ subjektů včetně fyzických osob.

Podniky pro výzkum byly vyfiltrovány dle požadavků z databáze podniků Albertina následovně: Jihočeský kraj, CZ NACE C (10-33), počet zaměstnanců: 10 a více. Dle těchto kritérií se v databázi Albertina vyfiltrovalo 612 podniků s dostupnými kontaktními údaji (e-mailová adresa), těmto podnikům byl rozeslán e-mail s prosbou o vyplnění dotazníku a data byla sbírána i metodou sněhové koule, kde byly o spolupráci požádány další spolupracující podniky. Bylo získáno 208 kompletních dotazníků a návratnost činila 33,9 %.

IV. Nastavení pracovních hypotéz

Z analýzy literárního rámce tématu byly sestaveny předpoklady pro stanovení hypotéz. Každá z hypotéz má svůj základ v teoretických východiscích tématu a dosavadním vědeckém poznání (kapitola 2), proto zde bude jejich nastavení popsáno velmi stručně.

¹⁷ Na ČSÚ není v referenčním období dostupná statistika, která kombinuje počet podniků dle kategorie CZ NACE C s počtem podniků dle velikosti; jedná se o 2 oddělené výkazy. Z tohoto důvodu je rozložení dle velikosti podniku uvedeno pouze v rámci všech subjektů v Jihočeském kraji a tvoří rámcovou představu základním souboru.

Vyhodnocení bude provedeno pomocí χ^2 testu nezávislosti v kontingenční tabulce, popř. pomocí modifikovaného Fisherova exaktního testu, na hladině významnosti $\alpha = 5\%$. V případě, že budou otázky děleny podle velikosti podniku, u každé otázky, pokud to bude možné, bude otestována následující hypotéza: Odpovědi proměnné závisí na velikosti podniku. Testování hypotéz je součástí kapitoly 4.3, kde je ke zkoumaným hypotézám vytvořena nulová a alternativní hypotéza.

Hypotéza 1: Velikost podniku ovlivňuje stav podnikové kultury.

Dle výzkumů Fejfarová a Urbancová (2016), Urbancová a Vrabcová (2022) existuje rozdíl v přístupu podniků dle velikosti k podnikové kultuře. Jiný postoj mají malé a střední podniky oproti velkým. Sokolová a kol. (2019) dodávají, že podniková kultura v Česku závisí na velikosti organizace a pracovní pozici respondenta. Stav podnikové kultury je zde vymezen jednotlivými jejími rysy a hodnotami, neboť nám poskytnou detailnější rozbor než užití typu podnikové kultury dle OCI.

Hypotéza 2: Míru efektivity systému vzdělávání¹⁸ ovlivňuje přítomnost personalisty v podniku.

Hypotéza 3: Provádění analýzy¹⁹ a případnou změnu podnikové kultury²⁰ ovlivňuje přítomnost personalisty v podniku.

Personalisté mají důležitou odpovědnost, nejen být aktivními činiteli v procesu formulace, ale také implementovat HR postupy a vyhodnotit jejich účinnost a identifikovat případné nesrovnalosti (& Wright, 2008). Výzkum García-Carbonell a kol. (2016) uvádí, že pro systém řízení lidských zdrojů je důležitá přítomnost HR manažera, tedy personalisty. Urbancová a Vrabcová (2022) zjistily, že existence či neexistence HR manažera v podniku má vliv na podnikovou kulturu.

Hypotéza 4: Podniky analyzující náklady na vzdělávání, mají tendenci do něj i investovat.

Dle analýzy studií (Kucherov & Manokhina, 2017; Memon et al., 2016; Choi & Yoon, 2015; Galanaki et al., 2008; Koubek, 2015; Armstrong & Taylor, 2015; Noe a kol., 2017) mezi limity a bariéry vzdělávání patří náklady na systém vzdělávání. V českých

¹⁸ jako proměnná užitá míra souhlasu subjektu s výrokem: „Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní“; varianty odpovědí ano, spíše ano, spíše ne, ne

¹⁹ jako proměnná užitá informace, zda podnik analyzuje PK; varianty odpovědí ano, ne

²⁰ jako proměnná užitá informace, zda podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou; varianty odpovědí ano, ne

podnicích klesá počet školených zaměstnanců i suma investovaných peněz do vzdělávání pracovníků. V komparaci s ostatními členskými státy Evropské unie patří ČR mezi státy s nejnižší investicí do podnikového vzdělávání – měřeno na jednotlivého účastníka (Eurostat, 2020). S tím souhlasí i výzkum Maršíkové a Spurné (2014). Yoo a kol. (2022) dodávají, že investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců přispívají k pozdější finanční výkonnosti a finanční výkonnost přispívá k pozdějším investicím do rozvoje a vzdělávání pracovníků.

Hypotéza 5: Žádoucí hodnoty podnikové kultury podporují sdílení znalostí mezi zaměstnanci.

Mnoho studií zdůrazňuje hodnoty PK (kreativitu a podnětné prostředí pro inovace a učení, sdílení znalostí) jako základní prvky pro implementaci Průmyslu 4.0 (Ziaei Nafchi & Mohelská, 2020; Naranjo-Valencia a kol., 2016; Li a kol., 2018; Garvin a kol., 2008). Ismaila Al-Alawihho a kol. (2007) dodávají, že důvěra, organizační struktura a komunikace podporují sdílení znalostí v podniku. Kucharska a Bedford (2019); Adeinat a Abdulfatah (2019); Rahman a kol. (2018) prokázali, že podniková kultura může podpořit sdílení znalostí, které je klíčové pro inovace.

Vybranými žádoucími hodnotami byly: kreativita, klima důvěry, přizpůsobivost/flexibilita, inovace (inovativní chování zaměstnanců), spolupráce, celoživotní učení. Z mnoha studií je vliv podnikové kultury na vzdělávání dán hodnotami, artefakty a normami podnikové kultury. Můžeme analyzovat mnoho hodnot podnikové kultury – např. důvěra, komunikace, týmová orientace, nastavení cílů, inovace, vedení (Ismail Al-Alawi a kol., 2007; Cheung a kol., 2011; Lapina a kol., 2015; Hamid & Durmaz, 2021). Tyto hodnoty mohou pomoci rozvíjet systém vzdělávání v podnicích. Ballesteros Rodríguez a kol. (2012) zastávají názor, že transfer vzdělávání bude pozitivně ovlivněn podnikovou kulturou charakterizovanou kreativitou, inovacemi (inovativní chování zaměstnanců), riskováním a kvalitou, a že je nezbytné vytvořit kulturu neustálého učení (jako tuto kulturu můžeme chápat i implementaci principu celoživotního učení). Naranjo – Valencia a kol. (2016) zdůrazňují hodnoty jako je flexibilita, kreativita, přijímání rizika a svoboda. Li a kol. (2018) zmiňují pět hodnot podnikové kultury – inovace, integrita, kvalita, respekt a týmová práce (spolupráce). Důležité je i klima důvěry, díky budování důvěry lze zvýšit inovativní chování zaměstnanců a uplatňování znalostí (Agbim a kol., 2022). Spolupráce je klíčový prvek týmové práce v podnicích a vytváří synergický efekt.

Informace o tom, zda podniky dané hodnoty popisují či nikoliv byla získána z dotazníku (Příloha 1), informace o celoživotním učení byla získána z otázky, zda podniky implementují principy celoživotního učení.

Hypotéza 6: V podnicích je preferováno vzdělávání na pracovišti před vzděláváním mimo pracoviště.

Hypotéza byla založena na analýze sekundárních dat výzkumu z roku 2005, 2010 a 2015, kde mezi hlavní zjištění patřil fakt, že v českých podnicích jsou preferována interní školení na pracovišti (Eurostat 2020). Podniky implementují méně aktivní metody což je v souladu s výzkumem Fajčíkové a kol. (2016).

Hypotéza 7: Podniky s žádoucími hodnotami²¹ PK podporují nové trendy ve vzdělávání.

Za trendy ve vzdělávání lze označit: celoživotní učení (LinkedIn learning solution, 2017), nové metody vzdělávání (představované virtuální realitou – Roldán a kol., 2019; Maisiri a kol., 2019), rozvoj kompetencí pro Průmysl 4.0 (Abadzi, 2016; Cascio 2019; Kipper a kol., 2021) a týmové učení (Johnston a kol., 2019; Sidiq & Abdullah, 2022).

V. Empirický výzkum

Před distribucí byl dotazník ověřen pilotním průzkumem, který potvrdil jeho validitu a reliabilitu. Dotazník byl upraven na základě připomínek respondentů z pilotního průzkumu, především v kontextu vyšší míry srozumitelnosti, došlo k záměně několika výrazů za slovní spojení, které se spíše užívají v praxi. Validita byla ověřena nestrukturovanými rozhovory o obsahu dotazníku se specialisty péče o zaměstnance (personalisty). Dotazník byl distribuován elektronicky přes survio.com a je součástí Přílohy 1. Distribuce probíhala prostřednictvím zaslání odkazu na dotazník na e-mailové adresy získané z databáze Albertina (viz fáze design výzkumu) a dále pak byla data získána i metodou sněhové koule. V databázi byly vyfiltrovány podniky dle výše popsaných kritérií (10 a více zaměstnanců, lokalizovány v Jihočeském kraji, CZ NACE C (10:33) – Zpracovatelský průmysl). Shromáždění dat probíhalo od 1. 1. 2022 do 30. 6. 2022. Podařilo se získat 208 úplných responzí. Návratnost dotazníku činila 33,9 %.

²¹ Viz hypotéza 5.

VI. Analýza získaných dat

Byly užity metody analýzy, syntézy indukce a dedukce. Dále pak metody statistické analýzy dat. K analýze dat byl užit software SPSS.

Získaná data byla testována na normalitu. Byl užit Shapiro-Wilkův test, Kolmogorovův-Smirnovův test, analýza histogramů proměnných a N-P (normal probability) plot. Tyto testy indikovaly, že data nemají normální rozdělení, a tudíž byly užity v další analýze neparametrické metody analýzy.

Užité metody byly:

- Chí kvadrát test (χ^2 test nezávislosti) – vyhodnocení bylo provedeno na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ a ve výsledcích bude uváděna pouze výsledná p-hodnota. V případě, že nebyly splněny předpoklady χ^2 testu nezávislosti, byl použit Fisherův exaktní test.
- Byl aplikován na data neparametrický Mann Whithney U test.
- Byl také užit Kruskall Wallisův test na hladině významnosti 5% .
- V případě potvrzení H_1 , pak byly užity post hoc testy.
- Také byly užity DSCF testy (Dwass-Steel-Critchlow-Fligner).
- Na závěr pak byla aplikována shluková analýza, u níž jako metoda byla zvolena Wardova metoda se čtvercovými euklidovskými vzdálenostmi. „Shluková analýza je souhrnný název pro řadu výpočetních postupů, jejichž cílem je rozklad daného souboru na několik relativně homogenních podsouborů (shluků) a to tak, aby jednotky (objekty) uvnitř jednotlivých shluků si byly co nejvíce podobné a jednotky (objekty) patřící do různých shluků si byly podobné co nejméně. Přitom každá jednotka je popsána skupinou znaků (proměnných)“ (Klímek, 2008, str. 120).

VII. Shrnutí

Došlo k syntéze poznatků a zjištění vyplývajících z analýz. Byla vytvořena doporučení pro podniky, pro další výzkum, analyzovány limity tohoto výzkumu a identifikovány přínosy disertační práce.

4 Výsledky výzkumu

Kapitola prezentuje výsledky empirického výzkumu. Kapitola je rozdělena do 3 linií – první sumarizuje výsledky stavu systému podnikového vzdělávání, druhá pak analyzuje data o podnikové kultuře a v poslední se obě témata propojují do vyhledávání rysů a hodnot podnikové kultury, která podporuje rozvoj systému podnikového vzdělávání v podnicích nové ekonomiky.

V rámci celé kapitoly je relativní četnost uvedena v procentech (%).

Charakteristika respondentů

Celkově se šetření zúčastnilo 208 podniků, z toho bylo 68,3 % malých podniků (142 podniků), 25,0 % středních podniků (52 podniků) a 6,7 % velkých (14 podniků), viz Tab. 6.

Tabulka 6: Rozdělení podniků

Velikost podniku	Četnost	Relat. četnost
Malý podnik	142	68,3
Střední podnik	52	25,0
Velký podnik	14	6,7
Celkem	208	100,0

Zdroj: vlastní výzkum

V Tab. 7 jsou uvedeny základní informace o zkoumaných subjektech. Výsledky jsou děleny podle velikosti podniků. Pro jednotlivé otázky byla testována hypotéza sledující závislost odpovědí na velikosti podniku. Pro ověření hypotézy byl použit χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce. Testovaná hypotéza pro všechny otázky byla ve tvaru:

H0: Mezi odpověďmi a velikostí podniků neexistuje statisticky významný vztah.

H1: Mezi odpověďmi a velikostí podniků existuje statisticky významný vztah.

Vyhodnocení bylo provedeno na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$, ve výsledcích bude uváděna pouze výsledná p-hodnota.

Celkově je 16,3 % podniků součástí zahraničního koncernu. Není překvapující, že největší podíl podniků, které jsou součástí zahraničního koncernu, jsou velké podniky, kde je součástí koncernu 42,9 % dotázaných podniků. U malých a středních je tento podíl 12,7 % a 19,2 %. Rozdíly mezi podniky dle jejich velikosti u sledované proměnné zahraniční účasti jsou statisticky významné (p-hodnota = 0,012).

Osoby odpovědné za personální politiky najdeme častěji u středních a velkých podniků. Mezi podniky dle velikosti jsou u přítomnosti personalisty v podniku statisticky významné rozdíly (p -hodnota $<0,001$).

Z pohledu hospodářského výsledku, všechny velké podniky uvádějí zisk. U středních podniků zisk uvádí 78,8 % podniků (38 středních podniků) a u malých je to 85,2 % těchto podniků (121 malých podniků), rozdíly mezi podniky dle velikosti v hospodářském výsledku nejsou statisticky významné (p -hodnota = 0,141).

Míra fluktuace zaměstnanců statisticky významně roste s velikostí podniku (p -hodnota = 0,045).

Tabulka 7: Základní informace o subjektech ve výzkumném vzorku

Základní informace o podnicích		Zvolte velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:							
		Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik		Celkem	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Celkem		142	100,0 %	52	100,0 %	14	100,0 %	208	100,0 %
Podnik je součástí zahraničního koncernu	Ano	18	12,7 %	10	19,2 %	6	42,9 %	34	16,3 %
	Ne	124	87,3 %	42	80,8 %	8	57,1 %	174	83,7 %
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	Ano	63	44,4 %	38	73,1 %	11	78,6 %	112	53,8 %
	Ne	79	55,6 %	14	26,9 %	3	21,4 %	96	46,2 %
Hospodářský výsledek podniku v uplynulém období	Zisk	121	85,2 %	41	78,8 %	14	100,0 %	176	84,6 %
	Ztráta	21	14,8 %	11	21,2 %	0	0,0 %	32	15,4 %

Základní informace o podnicích		Zvolte velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:							
		Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik		Celkem	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Míra fluktuace	menší než 2 %	95	66,9 %	24	46,2 %	7	50,0 %	126	60,6 %
	2-10 %	42	29,6 %	23	44,2 %	5	35,7 %	70	33,7 %
	větší než 10 %	5	3,5 %	5	9,6 %	2	14,3 %	12	5,8 %

Zdroj: vlastní výzkum

V Tabulce 8 jsou uvedeny výsledky počtu let fungování podniků. V průměru jsou v šetření zařazeny podniky s 25,4letou praxí. V šetření jsou ve všech skupinách i podniky, které jsou starší více jak 100 let, u malých je to 130 let, středních 142 let a u velkých podniků je to dokonce podnik se 144letou existencí.

Jelikož všechny výběry pocházejí z jiného než normálního rozdělení (Shapiro Wilkův test; p-hodnoty <0,001), pro ověření rozdílů mezi skupinami použijeme neparametrickou analýzu rozptylu – Kruskal Wallisův test. Na základě provedeného testu testovanou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 5 \%$ zamítáme (p-hodnota = 0,010). Rozdíly mezi skupinami jsou statisticky významné. Na základě výsledků testů byly provedeny posthoc analýzy, kde bylo zjištěno, že se mezi s sebou v délce fungování podniků statisticky významně liší pouze malé a střední podniky (DSCF testy; p-hodnota = 0,035).

Tabulka 8: Rozvržení výzkumného vzorku dle počtu let fungování

Počet let fungování podniku	Zvolte velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:			
	Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik	Celkem
Počet	142	52	14	208
Průměr	22,7	28,2	43,4	25,4
Medián	22,0	28,0	27,5	23,5
Minimum	4,0	5,0	9,0	4,0
Maximum	130,0	142,0	144,0	144,0
Směr. odchylka	16,3	22,0	39,0	20,6

Zdroj: vlastní výzkum

V Tab. 9 jsou uvedeny realizované aktivity v posledních 5 letech podle velikosti podniku, celkově nejčastěji podniky digitalizovali a automatizovali výrobu, což je v souladu s tlakem na implementaci Průmyslu 4.0. Ovšem přehlíženým aspektem zůstala podpora školení zaměstnanců v digitálních technologiích (realizovalo pouze 24 % respondentů) a rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0 (dokonce realizovalo pouze 7,7 % podniků).

Statisticky významné rozdíly mezi podniky dle velikosti jsou v případě automatizace výroby, kde mají velké podniky statisticky významně více aktivit než malé a střední podniky. To může být způsobeno dostupnějšími zdroji a možnostmi, než mají malé a střední podniky. U ostatních aktivit nejsou mezi skupinami statisticky významné vztahy.

Tabulka 9: Realizované aktivity ve výzkumném vzorku v kontextu Průmyslu 4.0

Označte aktivitu, kterou Vaše firma realizovala v uplynulých 5 letech:	Velikost podniku dle počtu zaměstnanců:								
	Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik		Celkem		
	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	
Podpora školení zaměstnanců v rámci digitálních technologií	Ano	28	19,7 %	17	32,7 %	5	35,7 %	50	24,0 %
	Ne	114	80,3 %	35	67,3 %	9	64,3 %	158	76,0 %
Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0	Ano	13	9,2 %	2	3,8 %	1	7,1 %	16	7,7 %
	Ne	129	90,8 %	50	96,2 %	13	92,9 %	192	92,3 %
Automatizace výroby	Ano	46	32,4 %	13	25,0 %	9	64,3 %	68	32,7 %
	Ne	96	67,6 %	39	75,0 %	5	35,7 %	140	67,3 %
Robotizace	Ano	25	17,6 %	7	13,5 %	4	28,6 %	36	17,3 %
	Ne	117	82,4 %	45	86,5 %	10	71,4 %	172	82,7 %
Digitalizace	Ano	47	33,1 %	20	38,5 %	7	50,0 %	74	35,6 %
	Ne	95	66,9 %	32	61,5 %	7	50,0 %	134	64,4 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – realizované aktivity

Realizované aktivity v posledních 5 letech	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Podpora školení zaměstnanců v rámci digitálních technologií	4,629	2	0,099

Realizované aktivity v posledních 5 letech	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0	1,517	2	0,468
<i>Automatizace výroby</i>	7,755	2	<i>0,021*</i>
Robotizace	1,787	2	0,409
Digitalizace	1,840	2	0,399

Zdroj: vlastní výzkum

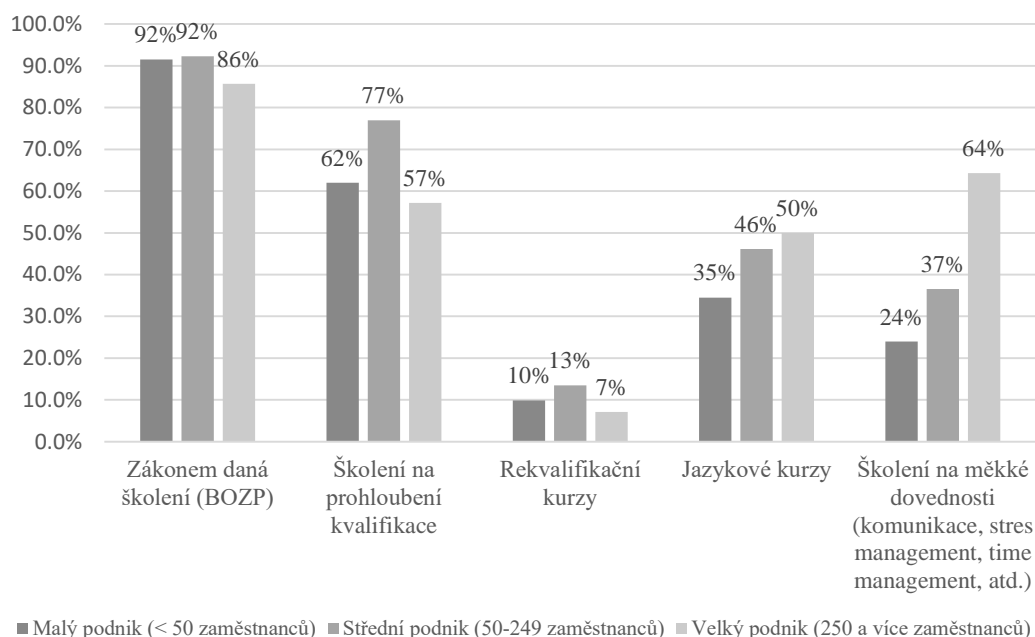
4.1 Stav systému podnikového vzdělávání

Metody vzdělávání

Na Obr. 13 jsou uvedeny typy školení, které jsou ve zkoumaných podnicích realizovány (respondenti mohli volit jednu i více variant) a pro přehlednost rozříděny dle kategorie velikosti podniku. Nejčastěji v podnicích probíhají zákonem daná školení (BOZP), což je z podstaty tohoto typu školení očekávaný výsledek, je zvláštní, že zkoumané podniky nevedly realizaci tohoto typu ze 100 %, neboť dle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce je tato povinnost uložena všem zaměstnavatelům na území České republiky bez výjimky. Nejméně se celkově podniky věnují rekvalifikačním kurzům (10,6 %) a nejvíce pak školením na prohloubení kvalifikace pracovníků (65,4 %).

Mezi velikostí podniku a typem realizovaných školení existuje statisticky významný vztah pouze v případě kategorie **Školení na měkké dovednosti** (p-hodnota = 0,003), kde toto školení probíhala **nejvíce ve velkých podnicích** (64,3 % responzí), zatímco se tomuto typu školení věnuje pouze 23,9 % malých podniků. V ostatních typech školení nejsou mezi podniky statisticky významné rozdíly (p-hodnoty > $\alpha = 5\%$) (viz Tab. 11).

Obrázek 13: Realizované typy školení podle velikosti podniku (možnost více odpovědí; n = 208)



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 11: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – realizované typy školení

Typy školení	χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce		
	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Zákonem daná školení (BOZP)	0,630	2	0,730
Školení na prohloubení kvalifikace	4,210	2	0,122
Rekvalifikační kurzy	0,709	2	0,701
Jazykové kurzy	3,026	2	0,220
Školení na měkké dovednosti (komunikace, stres management, time management atd.)	11,414	2	0,003*

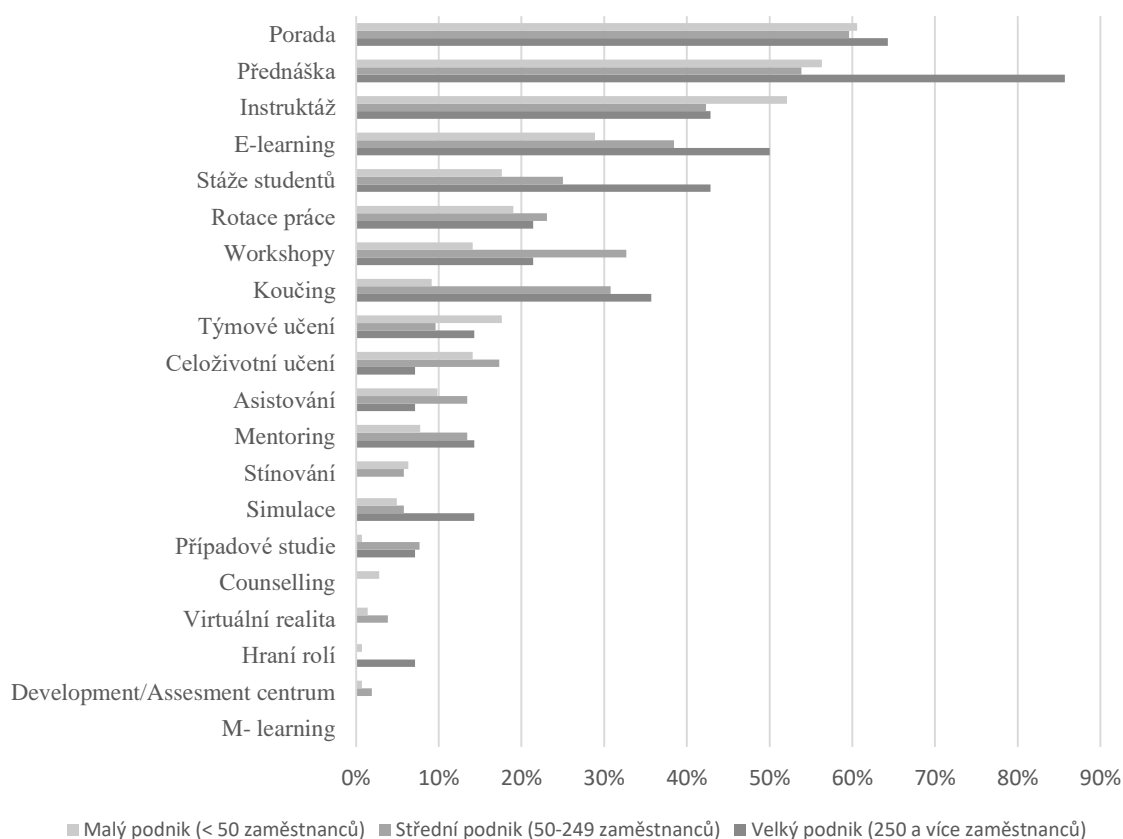
Zdroj: vlastní výzkum

Výhodou otázky na metody vzdělávání ve výzkumném šetření bylo, že oproti jiným výzkumným studiím v českém prostředí (Eurostat, 2020; Fajčíková a kol., 2016; Smerek a kol., 2021) uvádí velmi komplexní výčet metod vzdělávání vyplývajících z analýzy teoretického základu. Nejčastější metodou vzdělávání v podnicích jsou porady. Celkově tento typ vzdělávání realizuje 60,6 % všech podniků (126 odpovědí). Přednášky realizuje

57,7 % podniků (120) a instruktáž 49,0 % podniků (102 podniků). Detailnější výsledky jsou zobrazeny na Obr. 14. Respondenti mohli v rámci otázky vybírat jednu či více odpovědí. Zajímavým zjištěním je, že e-learning realizuje pouze 32,7 % podniků a m-learning dokonce žádný subjekt. Nákladnější metody jako simulace a development centra realizuje pouze nízká část respondentů. Virtuální realitu využívá pro vzdělávání pracovníků 1,9 % subjektů z celkového počtu respondentů.

Statisticky významné rozdíly (viz Tab. 12) v realizovaných metodách vzdělávání mezi podniky dle velikosti jsou na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ v případě **Koučinku** (p-hodnota $<0,001$), **Případových studií** (p-hodnota = 0,022) a **Hraní rolí** (p-hodnota = 0,045). U Koučinku roste podíl realizace metody s velikostí podniku (užívá 9,2 % malých podniků, 30,8 % středních podniků a 35,7 % velkých podniků). V případě případových studií je u středních (7,7 %) a velkých podniků (7,1 %) větší podíl využití této metody než u malých subjektů (0,7 %). Hraní rolí realizuje pouze 0,7 % malých podniků; 0 % středních a 7,1 % velkých subjektů.

Obrázek 14: Realizované metody vzdělávání dle velikosti podniku (možnost více odpovědí; n = 208)



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 12: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – realizované metody vzdělávání

Metody vzdělávání	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Porada	0,101	2	0,951
Přednáška	4,926	2	0,085
Instruktaž	1,694	2	0,429
E-learning	3,634	2	0,163
Stáže studentů	5,487	2	0,064
Rotace práce	0,404	2	0,817
Workshopy	8,531	2	0,014
Koučink	17,122	2	<0,001*
Týmové učení	1,881	2	0,391
Celoživotní učení	0,965	2	0,617
Asistování	0,709	2	0,701
Mentoring	1,807	2	0,405
Stínování	0,942	2	0,624
Simulace	2,052	2	0,358
Případové studie	7,606	2	0,022*
Counselling	1,896	2	0,388
Virtuální realita	1,494	2	0,474
Hraní rolí	6,221	2	0,045*
Development/Assessment centrum	0,740	2	0,691
M – learning ²²	x	x	x

Zdroj: vlastní výzkum

Proces podnikového vzdělávání

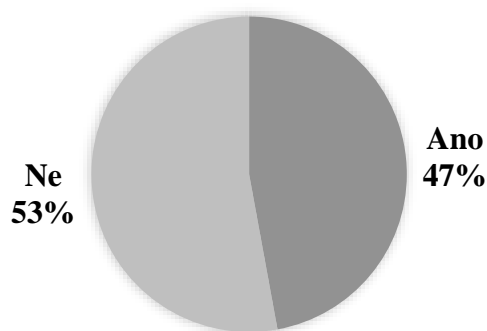
Dle výzkumu (Obr. 15) 47,0 % (98 subjektů) podniků systematicky plánuje vzdělávání včetně předběžného rozpočtu. Princip celoživotního učení (Obr. 16) aplikuje 50,0 % podniků (104 respondentů). Na Obr. 17 je uvedeno hodnocení účinnosti vzdělávání zaměstnanců. Tab. 13 prezentuje, že nejvíce se sekáme s *organizačním klima podporujícím učení*²³ ve středních podnicích (86,5 % subjektů). Dále pak 76,1 % malých

²² Žádný z respondentů tuto metodu ne zvolil.

²³ Sloučeny odpovědi ano a spíše ano

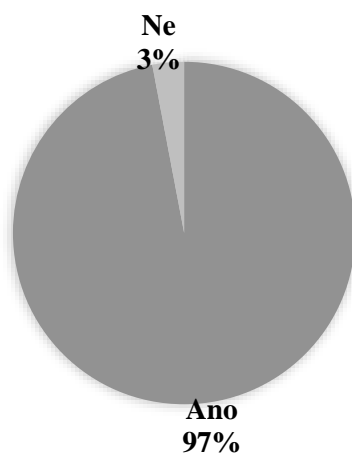
podniků podporuje toto klima a nejméně ho podporují velké podniky (64,3 %). *Systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0* u 34,5 % případů v rámci malých podniků, 26,9 % středních podniků a 33,6 % velkých podniků. Z celkového počtu se to týká 33,7 % subjektů.

Obrázek 15: *Systematické plánování vzdělávání včetně rozpočtu*



Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 16: *Implementace principů celoživotního vzdělávání*



Zdroj: vlastní výzkum

Podle přímé otázky, zda podniky hodnotí účinnost vzdělávání zaměstnanců, odpovědělo 51,9 % podniků (Obr. 17), že tuto činnost neprovádí (108 podniků).

Následující otázka sledovala metody, které podniky využívají k hodnocení účinnosti vzdělávání pracovníků (respondenti mohli opět volit více než jednu odpověď). Mezi nejčastěji využívanou metodu hodnocení účinnosti vzdělávání je přímá zpětná vazba účastníků, kterou užívá 79,8 % podniků (166 odpovědí). Také 31,7 % podniků sleduje změny výkonu pracovníka (66 odpovědí) a 26,9 % podniků (56 odpovědí) sleduje počet

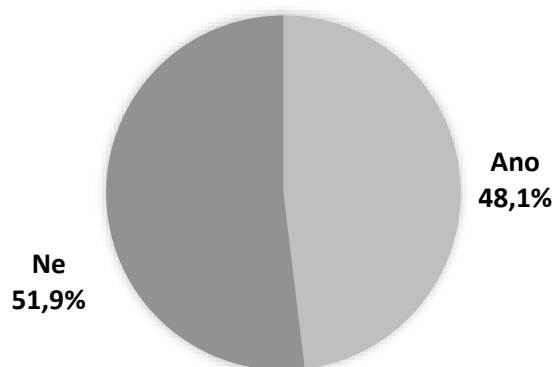
kurzů v uplynulém období a stejný počet podniků (56) také analyzuje náklady a přínosy vzdělávání, což může být bráno jako jednoduchá subjektivní metoda hodnocení investice do vzdělávání.

Tabulka 13: Tvrzení o attributech vzdělávání

Zhodnoťte následující tvrzení ve vztahu k Vašemu podniku:		Malé podniky		Střední podniky		Velké podniky		Celkem	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Naše klima podporuje učení	Ano	40	28,2 %	13	25,0 %	3	21,4 %	56	26,9 %
	Spíše ano	68	47,9 %	32	61,5 %	6	42,9 %	106	51 %
	Spíše ne	24	16,9 %	5	9,6 %	5	35,7 %	34	16,3 %
	Ne	10	7,0 %	2	3,9 %	0	0 %	12	5,8 %
Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0	Ano	15	10,6 %	2	3,8 %	1	7,1 %	18	8,6 %
	Spíše ano	34	23,9 %	12	23,1 %	6	42,9 %	52	25,0 %
	Spíše ne	44	31 %	21	40,4 %	3	21,4 %	68	32,7 %
	Ne	49	34,5 %	17	32,7 %	4	28,6 %	70	33,7 %

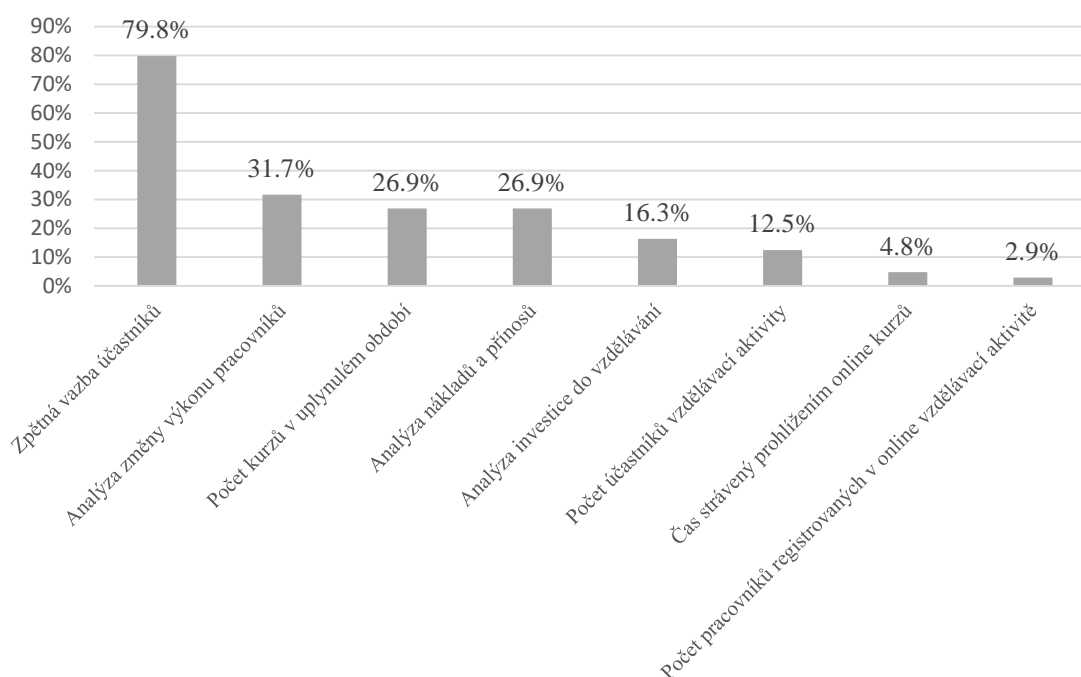
Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 17: Hodnocení účinnosti vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 18: Metody hodnocení účinnosti vzdělávání (možnost více odpovědí; n = 208)



Zdroj: vlastní výzkum

Vzdělávání na pracovišti (Tab. 14) preferuje 79,8 % podniků (166 odpovědí „Ano“ nebo „Spíše ano“). Mimo pracoviště vzdělávání podporuje 49 % podniků (102 odpovědí „Ano“ nebo „Spíše ano“). Podniky mohly u obou variant označit preference, tudíž není součet 100 %. Systematickým vzděláváním nových pracovníků se zabývá 60,5 % podniků (126 odpovědí „Ano“ nebo „Spíše ano“). Kvalifikované pracovníky, které není potřeba zaučovat, při náboru preferuje 57,7 % podniků (120 odpovědí „Ano“ nebo „Spíše ano“). Což odpovídá současnému trendu. 30,8 % podniků (64 odpovědí „Ano“ nebo „Spíše ano“) uvádí, že se v souvislosti s pandemií COVID-19 změnil přístup ke vzdělávání pracovníků (větší důraz na online formu). Toto číslo bylo očekáváno vyšší vzhledem k poměrně dlouhé době, kdy podniky podléhaly restrikcím a opatřením, která souvisela s pandemií COVID-19. Většina zkoumaných podniků (92,3 %) podporuje sdílení znalostí v podniku.

Celkově 83,7 % zástupců podniků hodnotí jejich systém vzdělávání zaměstnanců jako efektivní – tedy ztotožňují se s výrokem, který je v dotazníku zaměřen na tuto proměnnou (174 odpovědí „Ano“ nebo „Spíše ano“).

Tabulka 14: Stav podnikového vzdělávání

Zhodnoťte následující tvrzení ve vztahu k Vašemu podniku:	Četnost	Relat. četnost	
Náš podnik preferuje vzdělávání na pracovišti (instruktáž, rotace práce)	Ano	66	31,7 %
	Spíše ano	100	48,1 %
	Spíše ne	24	11,5 %
	Ne	18	8,7 %
Náš podnik preferuje vzdělávání mimo pracoviště (přednáška)	Ano	34	16,3 %
	Spíše ano	68	32,7 %
	Spíše ne	72	34,6 %
	Ne	34	16,3 %
Zabýváme se systematickým vzděláváním nových pracovníků	Ano	66	31,7 %
	Spíše ano	60	28,8 %
	Spíše ne	50	24,0 %
	Ne	32	15,4 %
Preferujeme při náboru již kvalifikované pracovníky před možností si je zaškolit v rámci našeho systému vzdělávání	Ano	38	18,3 %
	Spíše ano	82	39,4 %
	Spíše ne	70	33,7 %
	Ne	18	8,7 %
V našem podniku je podporováno sdílení znalostí mezi zaměstnanci	Ano	92	44,2 %
	Spíše ano	100	48,1 %
	Spíše ne	14	6,7 %
	Ne	2	1,0 %
V souvislosti s pandemií Covid-19 se změnil přístup naší firmy ke vzdělávání pracovníků (větší důraz na online formu)	Ano	20	9,6 %
	Spíše ano	44	21,2 %
	Spíše ne	66	31,7 %
	Ne	78	37,5 %
Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní	Ano	52	25,0 %
	Spíše ano	122	58,7 %
	Spíše ne	28	13,5 %
	Ne	6	2,9 %

Zdroj: vlastní výzkum

Ekonomická dimenze podnikového vzdělávání

Pouze 16,3 % subjektů uvedlo, že analyzuje investice do vzdělávání, což je nízké procento. A pouze 37,5 % subjektů analyzuje náklady na vzdělávání.

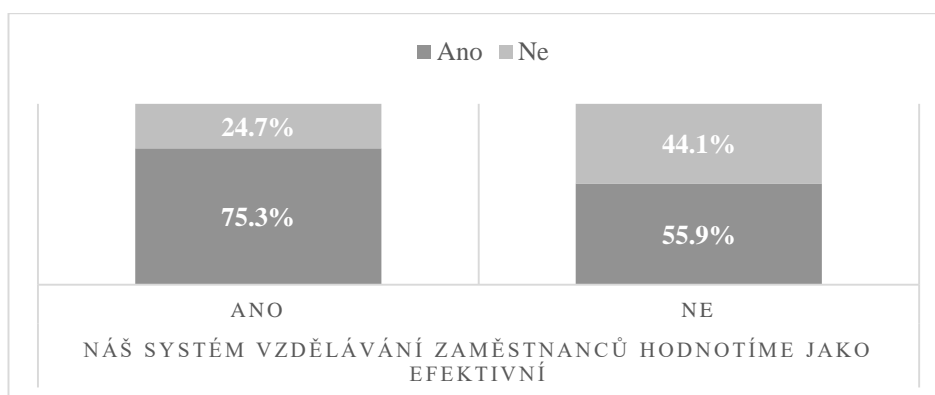
Na Obr. 19 lze vidět analýzu proměnné podávání zlepšovacích návrhů zaměstnanci na chod podniku v kontextu hodnocení efektivity podnikového vzdělávání. Z grafu je patrné, že návrhy podávají častěji v podnicích, které hodnotí svůj vzdělávací systém jako efektivní nebo spíše efektivní (75,3 %). Zda je mezi proměnnými statisticky významný vztah, ověříme stanovením následující hypotézy:

H0: Mezi hodnocením efektivity vzdělávání a podáváním návrhů na chod podniku neexistuje statisticky významný vztah.

H1: Mezi hodnocením efektivity vzdělávání a podáváním návrhů na chod podniku existuje statisticky významný vztah.

Hodnocení efektivity vzdělávání má statisticky významný vliv na podávání zlepšovacích návrhů zaměstnanci (χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce; p-hodnota = 0,021).

Obrázek 19: Vztah hodnocení efektivity vzdělávání na podávání zlepšovacích návrhů na chod podniku zaměstnanci



Zdroj: vlastní výzkum

V níže uvedené Tab. 15 jsou uvedeny vztahy mezi proměnnými – investice do vzdělávání zaměstnanců a hodnocení systému vzdělávání. V datech byl podnik (č. 74), který neměl investici uvedenou v procentech, ale částkou 25.000. Tato hodnota byla ze šetření vyřazena. Celkově bylo průměrně do vzdělávání investováno 2,7 % obrátu. Nejvyšší hodnoty jsou uvedeny u hodnocení efektivity – ano, popř. spíše ano.

Zda jsou rozdíly statisticky významné, ověříme pomocí neparametrického Mann-Whitneyova U testu.

Testovaná hypotéza byla ve tvaru:

H0: Investice se mezi skupinami podniků dle efektivity vzdělávání neliší.

H1: Investice se mezi skupinami podniků dle efektivity vzdělávání statisticky významně liší.

Na základě provedeného testu (p -hodnota = 0,672) mezi hodnocením efektivity vzdělávání a výší investic do vzdělávání **nejsou statisticky významné vztahy**.

Tabulka 15: Investice do vzdělávání podle efektivity vzdělávání

Procento z obrátu ročně investované do systému vzdělávání pracovníků	Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní		
	Ano	Ne	Celkem
Počet	174	34	208
Chybějící hodnoty	1	0	1
Průměr	2,6	2,4	2,5
Medián	1,0	1,0	1,0
Minimum	0,0	0,0	0,0
Maximum	30,0	30,0	30,0
Směrodatná odchylka	3,3	5,2	3,7
Stand. chyba průměru	0,3	0,9	0,3

Zdroj: vlastní výzkum

4.1.1 Profil podniku, který realizuje nové metody ve vzdělávání

Jako hlavní trend byla zvolena implementace metody Virtuální reality (VR), která byla uvedena autory Roldán a kol. (2019), Maisiri a kol. (2019) jako nový moderní přístup ke vzdělávání. Z Obr. 14 (str. 71) je patrné, že pouze zanedbatelná část podniků (1,9 %) realizuje metodu VR. Testovaná hypotéza pro typické znaky podniků, které realizují nové metody vzdělávání – tedy VR - byla ve tvaru:

H0: Typické znaky pro podniky, které realizují nové metody (VR) ve vzdělávání nejsou závislé na sledovaném postoji.

H1: Typické znaky pro podniky, které realizují nové metody ve vzdělávání (VR) jsou závislé na sledovaném postoji.

Tabulka 16: Charakteristické znaky pro podniky, které realizují nové metody ve vzdělávání

		Jaké metody vzdělávání se realizují ve Vašem podniku? x Virtuální realita			
		Ne		Ano	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců	Malý podnik	140	68,6 %	2	50,0 %
	Střední podnik	50	24,5 %	2	50,0 %
	Velký podnik	14	6,9 %	0	0,0 %
Podnik je součástí koncernu	Ano	34	16,7 %	0	0,0 %
	Ne	170	83,3 %	4	100,0 %
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	Ano	108	52,9 %	4	100,0 %
	Ne	96	47,1 %	0	0,0 %
Hospodářský výsledek podniku v uplynulém období	Zisk	173	84,8 %	3	75,0 %
	Ztráta	31	15,2 %	1	25,0 %
Míra fluktuace	menší než 2 %	124	60,8 %	2	50,0 %
	mezi 2 % až 10 %	68	33,3 %	2	50,0 %
	větší než 10 %	12	5,9 %	0	0,0 %
Podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci)	Ano	140	68,6 %	2	50,0 %
	Ne	64	31,4 %	2	50,0 %
Systém vzdělávání zaměstnanců je efektivní	Ano	170	83,3 %	4	100,0 %
	Ne	34	16,7 %	0	0,0 %

		Jaké metody vzdělávání se realizují ve Vašem podniku? x Virtuální realita			
		Ne		Ano	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Podnik analyzuje stav podnikové kultury	Ne	106	52,0 %	0	0,0 %
	Ano	98	48,0 %	4	100,0 %
Podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	Ne	150	73,5 %	2	50,0 %
	Ano	54	26,5 %	2	50,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Statisticky významný vztah mezi zaváděním nových metod vzdělávání je pouze **u analýzy stavu podnikové kultury** (p-hodnota = 0,040). Tedy podniky, které realizují metodu Virtuální reality, také analyzují stav podnikové kultury (100 %).

Tabulka 17: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – charakteristické znaky pro podniky, které realizují nové metody ve vzdělávání

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců:	1,494	2	0,474
Podnik je součástí zahraničního koncernu	0,797	1	0,372
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	3,496	1	0,062
Hospodářský výsledek podniku v uplynulém období	0,290	1	0,590
Míra fluktuace	0,634	2	0,728
Podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci)	0,628	1	0,428

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Systém vzdělávání zaměstnanců je efektivní	0,797	1	0,372
Podnik analyzuje stav podnikové kultury	4,238	1	0,040*
Podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	1,104	1	0,293

Zdroj: vlastní výzkum

4.1.2 Profil podniku s efektivním vzděláváním

V této kapitole došlo k analýze různých znaků subjektů, aby došlo k identifikování profilu podniku, který hodnotí vzdělávání jako efektivní (přímá otázka v dotazníku). Z atributů byly zkoumány proměnné z profilu podniku a vzdělávání (Tab. 18), dále pak z oblasti řízení podnikové kultury (Tab. 20) a nakonec údaje o realizovaných aktivitách v kontextu Průmyslu 4.0 (Tab. 22). Tedy jsou hledány převažující znaky u podniků, které vnímají podnikové vzdělávání jako efektivní. Testovaná hypotéza byla ve tvaru:

H0: Mezi sledovaným znakem a hodnocením efektivity neexistuje statisticky významný vztah.

H1: Mezi sledovaným znakem a hodnocením efektivity existuje statisticky významný vztah.

Tabulka 18: Charakteristické znaky pro podniky s efektivním vzděláváním

		Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců	Malý podnik	119	68,4 %	23	67,6 %
	Střední podnik	45	25,9 %	7	20,6 %
	Velký podnik	10	5,7 %	4	11,8 %
Podnik je součástí zahraničního koncernu	Ano	24	13,8 %	10	29,4 %
	Ne	150	86,2 %	24	70,6 %

		Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	Ano	96	55,2 %	16	47,1 %
	Ne	78	44,8 %	18	52,9 %
Hospodářský výsledek v uplynulém období	Zisk	147	84,5 %	29	85,3 %
	Ztráta	27	15,5 %	5	14,7 %
Míra fluktuace	menší než 2 %	105	60,3 %	21	61,8 %
	mezi 2 % až 10 %	60	34,5 %	10	29,4 %
	větší než 10 %	9	5,2 %	3	8,8 %
Podnik preferuje vzdělávání na pracovišti (instruktáž, rotace práce)	Ano	139	79,9 %	27	79,4 %
	Ne	35	20,1 %	7	20,6 %
Podnik preferuje vzdělávání mimo pracoviště (přednáška)	Ano	85	48,9 %	17	50,0 %
	Ne	89	51,1 %	17	50,0 %
Podnik se zabývá systematickým vzděláváním nových pracovníků (onboarding)	Ano	110	63,2 %	16	47,1 %
	Ne	64	36,8 %	18	52,9 %
Podnik preferuje při náboru již kvalifikované pracovníky před možností si je zaškolit v rámci našeho systému vzdělávání	Ano	103	59,2 %	17	50,0 %
	Ne	71	40,8 %	17	50,0 %
Podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci)	Ano	127	73,0 %	15	44,1 %
	Ne	47	27,0 %	19	55,9 %

		Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
V podniku je podporováno sdílení znalostí mezi zaměstnanci	Ano	166	95,4 %	26	76,5 %
	Ne	8	4,6 %	8	23,5 %
Podnik systematicky plánuje vzdělávání včetně předběžného rozpočtu	Ano	86	49,4 %	12	35,3 %
	Ne	88	50,6 %	22	64,7 %
Podnik aplikuje principy celoživotního učení	Ano	92	52,9 %	12	35,3 %
	Ne	82	47,1 %	22	64,7 %
Podnik hodnotí účinnost vzdělávání zaměstnanců	Ano	88	50,6 %	12	35,3 %
	Ne	86	49,4 %	22	64,7 %
Podnik analyzuje náklady spojené se vzděláváním pracovníků	Ano	72	41,4 %	6	17,6 %
	Ne	102	58,6 %	28	82,4 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z Tab. 19 vyplývá, že hodnocení efektivity vzdělávání v podniku je závislé na tom, zda je podnik součástí **zahraničního koncernu** (p-hodnota = 0,024), na tom, zda **má silnou podnikovou kulturu** (p-hodnota = 0,001), zda **aplikuje sdílení znalostí** (p-hodnota <0,001) a skutečnosti, **zda podniky analyzují náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců** (p-hodnota = 0,009). Efektivní podniky nejsou součástí koncernu z 86,2 %. Z podniků, které hodnotí systém vzdělávání, jako neefektivní 70,6 % subjektů není součástí zahraničního koncernu. Efektivní podniky inklinují k silné podnikové kultuře (73 % subjektů), naopak neefektivní spíše nejsou definovány silnou podnikovou kulturou (55,9 % respondentů). Podniky s efektivním vzděláváním z 95,4 % podporují sdílení znalostí, u podniků s neefektivním vzděláváním je to nepatrně méně (76,5 %). Efektivní podniky v rámci vzdělávání analyzují ve 41,4 % případů náklady na vzdělání, neefektivní tak činí pouze v 17,6 % případů.

Tabulka 19: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – charakteristické znaky pro podniky s efektivním vzděláváním

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců	1,849	2	0,397
Podnik je součástí zahraničního koncernu	5,074	1	0,024*
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	0,753	1	0,385
Hospodářský výsledek v uplynulém období	0,014	1	0,905
Míra fluktuace	0,884	2	0,643
Podnik preferuje vzdělávání na pracovišti (instruktáž, rotace práce)	0,004	1	0,950
Podnik preferuje vzdělávání mimo pracoviště (přednáška)	0,015	1	0,902
Podnik se zabývá systematickým vzděláváním nových pracovníků (onboarding)	3,110	1	0,078
Podnik preferuje při náboru již kvalifikované pracovníky před možností si je zaškolit v rámci našeho systému vzdělávání	0,985	1	0,321
Podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci)	10,944	1	0,001*
V podniku je podporováno sdílení znalostí mezi zaměstnanci	14,357	1	<0,001*
Podnik systematicky plánuje vzdělávání včetně předběžného rozpočtu	2,279	1	0,131
Podnik aplikuje principy celoživotního učení	3,516	1	0,061
Podnik hodnotí účinnost vzdělávání zaměstnanců	2,660	1	0,103

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Podnik analyzuje náklady spojené se vzděláváním pracovníků	6,835	1	0,009*

Zdroj: vlastní výzkum

Tab. 20 zobrazuje údaje o řízení podnikové kultury.

Tabulka 20: Hodnocení výroků podle efektivity vzdělávání – řízení podnikové kultury

Zhodnoťte následující tvrzení ve vztahu k Vašemu podniku:		Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Podnik analyzuje stav podnikové kultury	Ano	92	52,9 %	10	29,4 %
	Ne	82	47,1 %	24	70,6 %
Podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	Ano	56	32,2 %	0	0,0 %
	Ne	118	67,8 %	34	100,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Efektivita vzdělávání má statisticky významný vliv **na analýzu podnikové kultury** (p-hodnota = 0,012) a **na definování žádoucí PK a její změnu** (p-hodnota <0,001) – viz Tab. 21. V rámci šetření 52,9 % podniků s efektivním systémem vzdělávání analyzuje stav podnikové kultury, naopak 70,6 % podniků s neefektivním vzděláváním se nezabývá analýzou podnikové kultury. Podniky s neefektivním vzděláváním nedefinují žádoucí PK a nezabývají se její změnou.

Tabulka 21: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – Hodnocení výroků podle efektivity vzdělávání – řízení podnikové kultury

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Podnik analyzuje stav podnikové kultury	6,265	1	0,012*
Podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	14,974	1	<0,001*

Zdroj: vlastní výzkum

V Tab. 22 níže jsou uvedeny vztahy efektivity a zavádění uvedených aktivit v kontextu Průmyslu 4.0, kam se řadí podpora vzdělávání v kontextu Průmyslu 4.0 (odborné vzdělávání, školení v rámci digitálních technologií a rozvoj kompetencí) a procesy implementace Průmyslu 4.0 (automatizace, digitalizace a robotizace).

Tabulka 22: Efektivita a zavádění nových aktivit

Označte aktivitu, kterou Vaše firma realizovala v uplynulých 5 letech:		Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců	Ano	126	72,4 %	16	47,1 %
	Ne	48	27,6 %	18	52,9 %
Podpora školení zaměstnanců v rámci digitálních technologií	Ano	41	23,6 %	9	26,5 %
	Ne	133	76,4 %	25	73,5 %
Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0	Ano	14	8,0 %	2	5,9 %
	Ne	160	92,0 %	32	94,1 %
Automatizace výroby	Ano	57	32,8 %	11	32,4 %
	Ne	117	67,2 %	23	67,6 %
Robotizace	Ano	26	14,9 %	10	29,4 %
	Ne	148	85,1 %	24	70,6 %
Digitalizace	Ano	61	35,1 %	13	38,2 %
	Ne	113	64,9 %	21	61,8 %

Zdroj: vlastní výzkum

Pro analýzu vztahů byla stanovena hypotéza:

H0: Mezi zaváděním nových aktivit v kontextu Průmyslu 4.0 a hodnocením efektivity vzdělávání neexistuje statisticky významný vztah.

H1: Mezi zaváděním nových aktivit v kontextu Průmyslu 4.0 a hodnocením efektivity vzdělávání existuje statisticky významný vztah.

Hodnocení efektivity vzdělávání je statisticky závislé s **podporou odborného vzdělávání zaměstnanců** (p-hodnota = 0,004) – realizuje ji 72,4 % podniků s efektivním systémem vzdělávání a pouze 47,1 % subjektů, které své vzdělávání hodnotí jako neefektivní a **zaváděním robotizace** (p-hodnota = 0,041) - je vyšší spíše u podniků s neefektivním vzděláváním (29,4 % oproti 14,9 % u podniků s neefektivním vzděláváním) (Tab. 23).

Tabulka 23: – χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – Efektivita a zavádění nových aktivit v kontextu Průmyslu 4.0

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců	8,441	1	0,004*
Podpora školení zaměstnanců v rámci digitálních technologií	0,132	1	0,717
Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0	0,188	1	0,665
Automatizace výroby	0,002	1	0,963
Robotizace	4,161	1	0,041*
Digitalizace	0,125	1	0,723

Zdroj: vlastní výzkum

Profil podniku s efektivním hodnocením systému vzdělávání je následující:

- 1) není součástí zahraničního koncernu,
- 2) má silnou podnikovou kulturu,
- 3) podporuje sdílení znalostí
- 4) analyzuje náklady na vzdělávání,
- 5) řídí podnikovou kulturu (analyzuje její stav a definuje žádoucí PK a řídí její změnu),
- 6) podporuje odborné vzdělávání zaměstnanců,
- 7) v uplynulých 5 letech nerealizoval opatření související s robotizací.

4.2 Stav podnikové kultury

Ze zkoumaných podniků má 68,2 % (Tab. 18, str. 82) silnou podnikovou kulturu (142 odpovědí „Ano“ nebo „Spíše ano“) a 92,3 % podniků podporuje sdílení znalostí mezi zaměstnanci (192 odpovědí „Ano“ nebo „Spíše ano“). Stav podnikové kultury analyzuje 49 % (102) podniků a pouze 26,9 % (56) respondentů uvedlo, že definují žádoucí stav podnikové kultury a zabývají se její změnou (Tab. 20, str. 85), tedy aktivně se zabývají managementem podnikové kultury a kodifikují strategii v dané oblasti.

Typy podnikové kultury

Na základě analyzovaných atributů v dotazníkovém šetření byly analyzovány typy podnikové kultury. Z hodnot bylo vybráno 24 vyjádření, které odpovídají Walachovu indexu podnikové kultury OCI (Walach, 1983). V dotazníku, pak byly přidány i další hodnoty, které byly často jmenovány autory v analýze literárních zdrojů (flexibilita, kvalita, zaměření na výkon a inovativní chování zaměstnanců). Otázka na stav podnikové kultury byla ve tvaru: „Označte, jak moc jednotlivé atributy²⁴ korespondují s Vaším firemním prostředím.“ Hodnocení vychází z původních odpovědí v dotazníku, kdy 1 – představuje hodnotu „Popisuje náš podnik“ až 4 – „Nepopisuje náš podnik“. Nižší hodnota výsledné proměnné představuje větší míru souhlasu s danou oblastí. Hodnoty, se kterými se podniky ztotožňují, lze rozdělit do tří typů podnikové kultury dle metodiky Walacha (1983).

Typy podnikové kultury na základě rozdělení hodnot vyjádřených atributy jsou dle Walacha (1983) následující:

- **Byrokratická podniková kultura** – procesní zaměření, hierarchie, vše je strukturované, vše je pod kontrolou, zavedené prostředí, opatrnost, orientace na moc.
- **Inovativní podniková kultura** – organizace, orientace na výsledky, kreativita, práce pod tlakem, stimulační prostředí, podnikavost a průbojnost.
- **Podpůrná podniková kultura** – spolupráce, zaměření na vztahy, přátelské klima, povzbudivé klima, autonomie, spravedlnost, bezpečné prostředí, klima důvěry.

V prvním kroku se zaměříme na dílčí vyhodnocení jednotlivých skupin hodnot.

a) Byrokratická kultura

V rámci byrokratických hodnot podniky nejvíce souhlasí s atributem, kdy je kladen důraz na zavedené a pevné prostředí, dále pak opatrnost. Nejméně se ztotožňují s výrokem, kdy je podnik orientován na moc (viz Tab. 24 a Obr. 20). Dle směrodatné odchylky se respondenti nejvíce shodli na hodnotě zavedeného pevného prostředí. V tabulkách 24,

²⁴ Pro srozumitelnost dotazníku bylo na základě doporučení v rámci pilotního průzkumu nahrazeno slovo „hodnota“ slovem „atribut“.

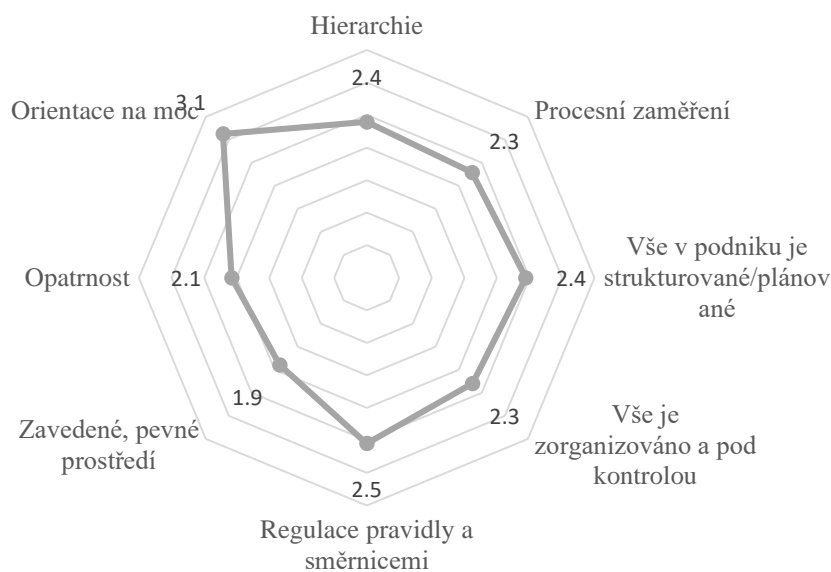
25 a 26 je zobrazen i sloupec směrodatná odchylka, který představuje sílu sdílení hodnot respondenty. Čím nižší je směrodatná odchylka, tím více je hodnota sdílena v societě.

Tabulka 24: Atributy byrokratické podnikové kultury

Byrokratické atributy podnikové kultury	Počet	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Hierarchie	208	2,4	2,0	0,9
Procesní zaměření	208	2,3	2,0	0,9
Vše v podniku je strukturované/plánované	208	2,4	2,0	0,9
Vše je zorganizováno a pod kontrolou	208	2,3	2,0	0,8
Regulace pravidly a směrnicemi	208	2,5	2,0	1,0
Zavedené, pevné prostředí	208	1,9	2,0	0,7
Opatrnost	208	2,1	2,0	0,8
Orientace na moc	208	3,1	3,0	0,8

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 20: Spider graf byrokratické podnikové kultury



Zdroj: vlastní výzkum

b) Inovativní kultura

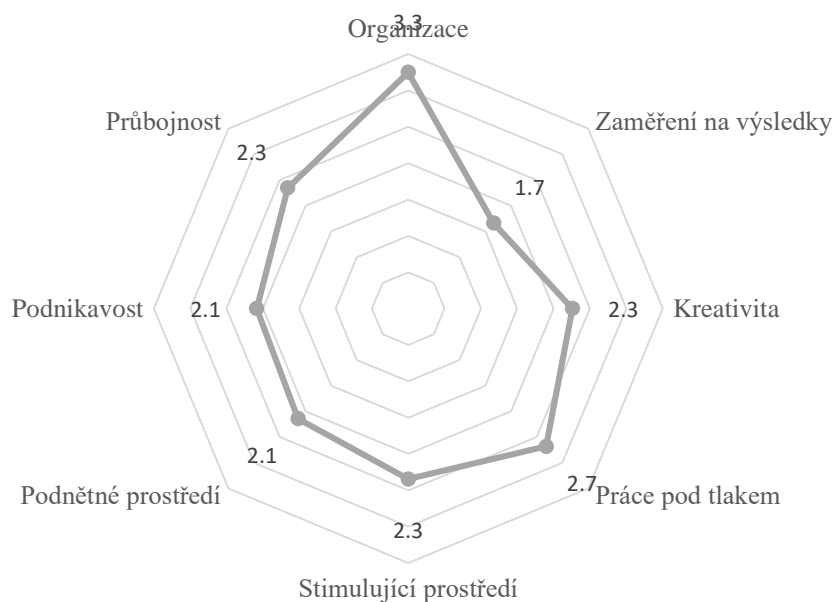
V rámci inovativních atributů podnikové kultury je u podniků nejčastější hodnotou korespondující s podnikovým prostředím zaměření na výsledky, nejméně korespondující hodnotou je pak organizace (Tab. 25 a Obr. 21).

Tabulka 25: Atributy inovativní podnikové kultury

Inovativní atributy podnikové kultury	Počet	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Organizace	208	3,3	3,0	0,8
Zaměření na výsledky	208	1,7	2,0	0,7
Kreativita	208	2,3	2,0	1,0
Práce pod tlakem	208	2,7	3,0	0,9
Stimulující prostředí	208	2,3	2,0	0,9
Podnětné prostředí	208	2,1	2,0	0,9
Podnikavost	208	2,1	2,0	0,8
Průbojnost	208	2,3	2,0	0,8

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 21: Spider graf atributů inovativní podnikové kultury



Zdroj: vlastní výzkum

c) Podpůrná kultura

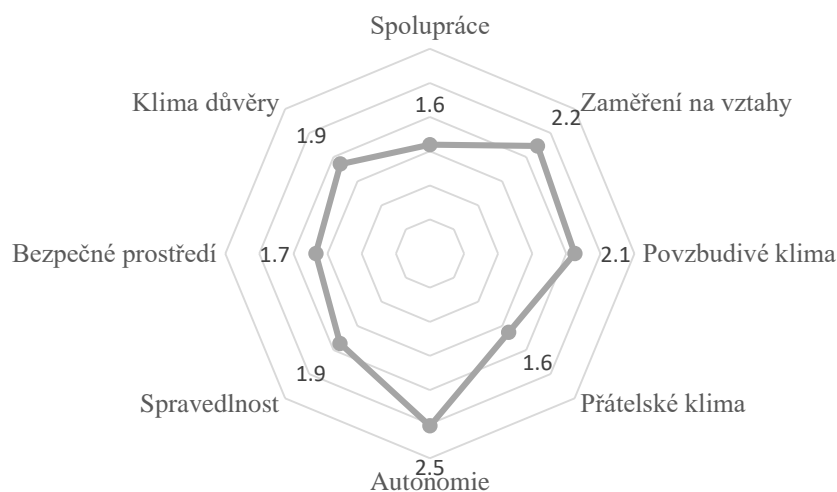
V rámci podpůrných atributů, nejvíce podniky korespondují s hodnotou spolupráce a přátelského klima, nejméně pak s hodnotou autonomie (Tab. 26 a Obr. 22).

Tabulka 26: Atributy podpůrné podnikové kultury

Podpůrné atributy podnikové kultury	Počet	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
Spolupráce	208	1,6	2,0	0,7
Zaměření na vztahy	208	2,2	2,0	1,0
Povzbudivé klima	208	2,1	2,0	0,8
Přátelské klima	208	1,6	1,0	0,8
Autonomie	208	2,5	2,0	0,9
Spravedlnost	208	1,9	2,0	0,8
Bezpečné prostředí	208	1,7	2,0	0,8
Klima důvěry	208	1,9	2,0	0,8

Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 22: Spider graf atributů podpůrné podnikové kultury



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky podle kategorie velikosti podniku jsou uvedeny v Tab. 27 a na Obr. 23. Čím nižší skóre podnik má, tím více k typu podnikové kultury inklinuje. Byrokratické řízení se objevuje mírně častěji u středních a velkých podniků, zatímco typ inovativní podnikové kultury můžeme vidět častěji u malých a středních podniků. Zastoupení podpůrného typu PK je v průměru ve všech kategoriích dle velikosti podniku stejné.

Tabulka 27: Typy podnikové kultury ve zkoumaných podnicích

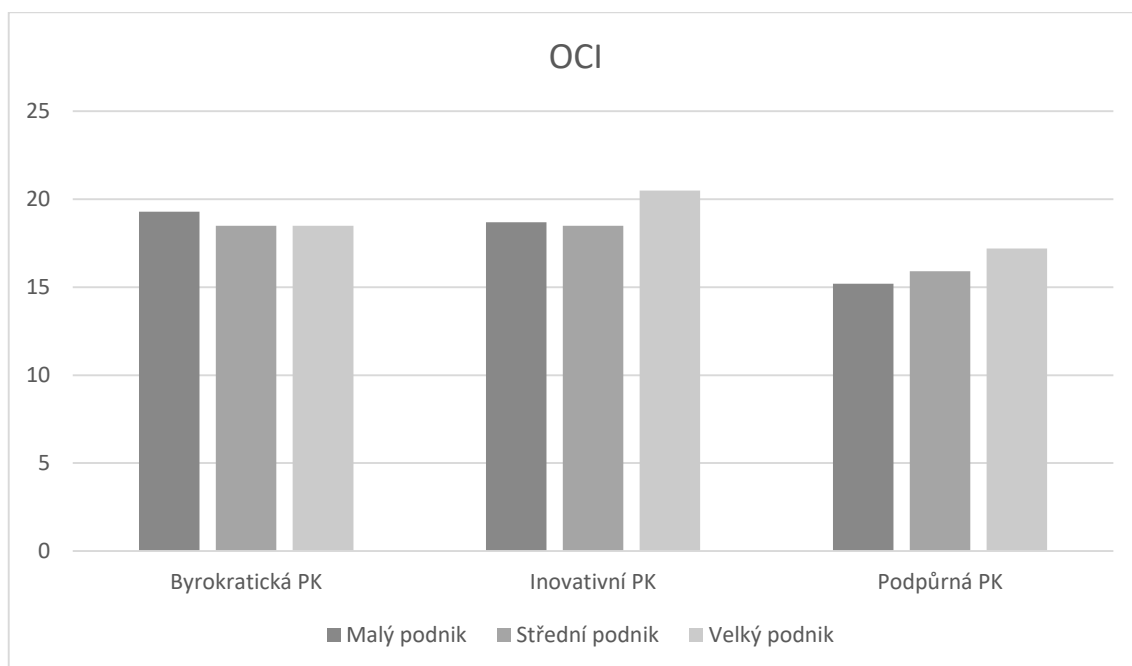
Typy podnikové kultury		Velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:			
		Malý podnik	Střední podnik	Velký podnik	Celkem
Byrokratická	Počet	142	52	14	208
	Průměr	19,3	18,5	18,5	19,1
	Medián	19,0	18,0	18,5	19,0
	Minimum	9,0	11,0	15,0	9,0
	Maximum	32,0	27,0	24,0	32,0
	Směr. Odchylka	3,6	3,1	2,4	3,4
Inovativní	Počet	142	52	14	208
	Průměr	18,7	18,5	20,5	18,8
	Medián	19,0	19,0	20,5	19,0
	Minimum	9,0	9,0	16,0	9,0
	Maximum	32,0	24,0	27,0	32,0
	Směr. Odchylka	3,5	2,9	3,0	3,3
Podpůrná	Počet	142	52	14	208
	Průměr	15,2	15,9	17,2	15,5
	Medián	15,0	15,5	16,5	15,0
	Minimum	8,0	9,0	12,0	8,0
	Maximum	28,0	28,0	27,0	28,0
	Směr. Odchylka	3,5	3,8	4,6	3,7

Zdroj: vlastní výzkum

Z Obr. 23 vyplývá, že podniky všech kategorií velikosti nejvíce inklinují k podpůrné kultuře zaměřené na příjemné a přátelské klima. Je patrné, že rozdíly v kulturním indexu nejsou tak markantní.

Testy normality pro jednotlivé typy podnikové kultury jsou uvedeny v Tab. 28. Jelikož alespoň jeden typ nepochází z normálního rozdělení (p -hodnota $<0,05$), pro ověření rozdílů mezi skupinami byla užita neparametrická analýza rozptylu – Kruskal Wallisův test.

Obrázek 23: Průměrné výsledky Walachova indexu podnikové kultury



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 28: Testy normality typů podnikové kultury

Velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:		Shapiro-Wilkův test		
		Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Byrokratická	Malý podnik	0,963	142	0,001*
	Střední podnik	0,978	52	0,458
	Velký podnik	0,948	14	0,532
Inovativní	Malý	0,957	142	<0,001*
	Střední podnik	0,935	52	0,007*
	Velký podnik	0,928	14	0,287
Podpůrná	Malý podnik	0,978	142	0,022*
	Střední podnik	0,952	52	0,036*
	Velký podnik	0,884	14	0,066

Zdroj: vlastní výzkum

Testovaná hypotéza k analýze byla ve tvaru:

H0: Mezi jednotlivými podniky dle velikosti nejsou statisticky významné rozdíly v typu podnikové kultury.

H1: Mezi jednotlivými podniky dle velikosti jsou statisticky významné rozdíly v typu podnikové kultury.

Na základě uvedených testů, viz Tab. 29, všechny hypotézy na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ nezamítáme. **Mezi jednotlivými podniky dle velikosti nejsou statisticky významné rozdíly v typu podnikové kultury.**

Tabulka 29: Výsledky Kruskall Wallisova testu

Kruskall Wallisův test	Atributy podnikové kultury		
	Byrokratické	Inovativní	Podpůrné
Testové kritérium	2,235	4,108	2,193
Stupně volnosti	2	2	2
P-hodnota	0,327	0,128	0,334

Zdroj: vlastní výzkum

4.3 Testování hypotéz

Hypotéza 1: Velikost podniku ovlivňuje stav podnikové kultury.

Jelikož bylo statisticky prokázáno, že mezi jednotlivými podniky dle velikosti nejsou statisticky významné rozdíly (Tab. 29) v typu podnikové kultury, pak při ověření hypotéz byly analyzovány jednotlivé hodnoty podnikové kultury reprezentované Walachovými atributy PK. V Tab. 30 je uvedeno hodnocení hodnot podnikové kultury podle velikosti podniků.

Tabulka 30: Hodnoty podnikové kultury podle velikosti podniků

Označte, jak moc jednotlivé atributy korespondují s Vaším firemním prostředím:		Velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:					
		Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Organizace	Popisuje náš podnik	6	4,2 %	2	3,8 %	0	0,0 %
	Spíše popisuje náš podnik	14	9,9 %	5	9,6 %	1	7,1 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	60	42,3 %	23	44,2 %	9	64,3 %
	Nepopisuje náš podnik	62	43,7 %	22	42,3 %	4	28,6 %

Označte, jak moc jednotlivé atributy korespondují s Vaším firemním prostředím:		Velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:					
		Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Spolupráce	Popisuje náš podnik	71	50,0 %	25	48,1 %	6	42,9 %
	Spíše popisuje náš podnik	63	44,4 %	25	48,1 %	6	42,9 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	2	1,4 %	2	3,8 %	2	14,3 %
	Nepopisuje náš podnik	6	4,2 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Hierarchie	Popisuje náš podnik	15	10,6 %	12	23,1 %	3	21,4 %
	Spíše popisuje náš podnik	65	45,8 %	21	40,4 %	6	42,9 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	41	28,9 %	16	30,8 %	3	21,4 %
	Nepopisuje náš podnik	21	14,8 %	3	5,8 %	2	14,3 %
Procesní zaměření	Popisuje náš podnik	27	19,0 %	9	17,3 %	4	28,6 %
	Spíše popisuje náš podnik	64	45,1 %	27	51,9 %	3	21,4 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	30	21,1 %	11	21,2 %	7	50,0 %
	Nepopisuje náš podnik	21	14,8 %	5	9,6 %	0	0,0 %
Zaměření na vztahy	Popisuje náš podnik	41	28,9 %	14	26,9 %	1	7,1 %
	Spíše popisuje náš podnik	53	37,3 %	21	40,4 %	4	28,6 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	27	19,0 %	11	21,2 %	6	42,9 %
	Nepopisuje náš podnik	21	14,8 %	6	11,5 %	3	21,4 %

Označte, jak moc jednotlivé atributy korespondují s Vaším firemním prostředím:		Velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:					
		Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Zaměření na výsledky	Popisuje náš podnik	59	41,5 %	25	48,1 %	6	42,9 %
	Spíše popisuje náš podnik	73	51,4 %	21	40,4 %	8	57,1 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	6	4,2 %	6	11,5 %	0	0,0 %
	Nepopisuje náš podnik	4	2,8 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Kreativita	Popisuje náš podnik	39	27,5 %	12	23,1 %	1	7,1 %
	Spíše popisuje náš podnik	50	35,2 %	17	32,7 %	5	35,7 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	38	26,8 %	18	34,6 %	6	42,9 %
	Nepopisuje náš podnik	15	10,6 %	5	9,6 %	2	14,3 %
Povzbudivé klima	Popisuje náš podnik	29	20,4 %	5	9,6 %	2	14,3 %
	Spíše popisuje náš podnik	80	56,3 %	37	71,2 %	7	50,0 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	23	16,2 %	7	13,5 %	4	28,6 %
	Nepopisuje náš podnik	10	7,0 %	3	5,8 %	1	7,1 %
Přátelské klima	Popisuje náš podnik	77	54,2 %	25	48,1 %	6	42,9 %
	Spíše popisuje náš podnik	53	37,3 %	20	38,5 %	3	21,4 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	10	7,0 %	3	5,8 %	3	21,4 %
	Nepopisuje náš podnik	2	1,4 %	4	7,7 %	2	14,3 %

Označte, jak moc jednotlivé atributy korespondují s Vaším firemním prostředím:		Velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:					
		Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Vše v podniku je strukturované/ plánované	Popisuje náš podnik	17	12,0 %	6	11,5 %	1	7,1 %
	Spíše popisuje náš podnik	59	41,5 %	26	50,0 %	9	64,3 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	44	31,0 %	17	32,7 %	3	21,4 %
	Nepopisuje náš podnik	22	15,5 %	3	5,8 %	1	7,1 %
Práce pod tlakem	Popisuje náš podnik	11	7,7 %	9	17,3 %	2	14,3 %
	Spíše popisuje náš podnik	44	31,0 %	14	26,9 %	6	42,9 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	55	38,7 %	21	40,4 %	4	28,6 %
	Nepopisuje náš podnik	32	22,5 %	8	15,4 %	2	14,3 %
Vše je zorganizováno a pod kontrolou	Popisuje náš podnik	21	14,8 %	9	17,3 %	2	14,3 %
	Spíše popisuje náš podnik	72	50,7 %	23	44,2 %	7	50,0 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	35	24,6 %	15	28,8 %	4	28,6 %
	Nepopisuje náš podnik	14	9,9 %	5	9,6 %	1	7,1 %
Stimulující prostředí	Popisuje náš podnik	20	14,1 %	9	17,3 %	1	7,1 %
	Spíše popisuje náš podnik	68	47,9 %	27	51,9 %	3	21,4 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	38	26,8 %	12	23,1 %	8	57,1 %
	Nepopisuje náš podnik	16	11,3 %	4	7,7 %	2	14,3 %

Označte, jak moc jednotlivé atributy korespondují s Vaším firemním prostředím:		Velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:					
		Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Regulace pravidly a směrnicemi	Popisuje náš podnik	23	16,2 %	9	17,3 %	2	14,3 %
	Spíše popisuje náš podnik	45	31,7 %	24	46,2 %	7	50,0 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	36	25,4 %	10	19,2 %	2	14,3 %
	Nepopisuje náš podnik	38	26,8 %	9	17,3 %	3	21,4 %
Autonomie	Popisuje náš podnik	18	12,7 %	5	9,6 %	1	7,1 %
	Spíše popisuje náš podnik	55	38,7 %	23	44,2 %	4	28,6 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	47	33,1 %	14	26,9 %	9	64,3 %
	Nepopisuje náš podnik	22	15,5 %	10	19,2 %	0	0,0 %
Spravedlnost	Popisuje náš podnik	54	38,0 %	15	28,8 %	5	35,7 %
	Spíše popisuje náš podnik	67	47,2 %	27	51,9 %	6	42,9 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	15	10,6 %	5	9,6 %	2	14,3 %
	Nepopisuje náš podnik	6	4,2 %	5	9,6 %	1	7,1 %
Bezpečné prostředí	Popisuje náš podnik	68	47,9 %	24	46,2 %	4	28,6 %
	Spíše popisuje náš podnik	60	42,3 %	25	48,1 %	7	50,0 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	9	6,3 %	1	1,9 %	2	14,3 %
	Nepopisuje náš podnik	5	3,5 %	2	3,8 %	1	7,1 %

Označte, jak moc jednotlivé atributy korespondují s Vaším firemním prostředím:		Velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:					
		Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Podnětné prostředí	Popisuje náš podnik	33	23,2 %	12	23,1 %	1	7,1 %
	Spíše popisuje náš podnik	76	53,5 %	24	46,2 %	2	14,3 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	24	16,9 %	11	21,2 %	9	64,3 %
	Nepopisuje náš podnik	9	6,3 %	5	9,6 %	2	14,3 %
Podnikavost	Popisuje náš podnik	39	27,5 %	9	17,3 %	2	14,3 %
	Spíše popisuje náš podnik	68	47,9 %	27	51,9 %	7	50,0 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	28	19,7 %	13	25,0 %	3	21,4 %
	Nepopisuje náš podnik	7	4,9 %	3	5,8 %	2	14,3 %
Zavedené, pevné prostředí	Popisuje náš podnik	44	31,0 %	15	28,8 %	3	21,4 %
	Spíše popisuje náš podnik	76	53,5 %	28	53,8 %	8	57,1 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	18	12,7 %	7	13,5 %	3	21,4 %
	Nepopisuje náš podnik	4	2,8 %	2	3,8 %	0	0,0 %
Opatrnost	Popisuje náš podnik	31	21,8 %	9	17,3 %	2	14,3 %
	Spíše popisuje náš podnik	84	59,2 %	29	55,8 %	9	64,3 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	17	12,0 %	10	19,2 %	3	21,4 %
	Nepopisuje náš podnik	10	7,0 %	4	7,7 %	0	0,0 %

Označte, jak moc jednotlivé atributy korespondují s Vaším firemním prostředím:		Velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:					
		Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Klima důvěry	Popisuje náš podnik	59	41,5 %	14	26,9 %	5	35,7 %
	Spíše popisuje náš podnik	62	43,7 %	24	46,2 %	6	42,9 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	14	9,9 %	11	21,2 %	3	21,4 %
	Nepopisuje náš podnik	7	4,9 %	3	5,8 %	0	0,0 %
Průbojnost	Popisuje náš podnik	23	16,2 %	9	17,3 %	0	0,0 %
	Spíše popisuje náš podnik	58	40,8 %	26	50,0 %	6	42,9 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	48	33,8 %	13	25,0 %	7	50,0 %
	Nepopisuje náš podnik	13	9,2 %	4	7,7 %	1	7,1 %
Orientace na moc	Popisuje náš podnik	3	2,1 %	3	5,8 %	0	0,0 %
	Spíše popisuje náš podnik	24	16,9 %	11	21,2 %	5	35,7 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	57	40,1 %	22	42,3 %	5	35,7 %
	Nepopisuje náš podnik	58	40,8 %	16	30,8 %	4	28,6 %
Přizpůsobivost/ flexibilita	Popisuje náš podnik	58	40,8 %	7	13,5 %	1	7,1 %
	Spíše popisuje náš podnik	68	47,9 %	32	61,5 %	10	71,4 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	14	9,9 %	8	15,4 %	2	14,3 %
	Nepopisuje náš podnik	2	1,4 %	5	9,6 %	1	7,1 %

Označte, jak moc jednotlivé atributy korespondují s Vaším firemním prostředím:		Velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:					
		Malý podnik		Střední podnik		Velký podnik	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Kvalita	Popisuje náš podnik	95	66,9 %	31	59,6 %	6	42,9 %
	Spíše popisuje náš podnik	42	29,6 %	20	38,5 %	8	57,1 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	5	3,5 %	1	1,9 %	0	0,0 %
	Nepopisuje náš podnik	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Zaměření na výkon	Popisuje náš podnik	45	31,7 %	17	32,7 %	2	14,3 %
	Spíše popisuje náš podnik	70	49,3 %	29	55,8 %	11	78,6 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	20	14,1 %	5	9,6 %	1	7,1 %
	Nepopisuje náš podnik	7	4,9 %	1	1,9 %	0	0,0 %
Inovativní chování zaměstnanců	Popisuje náš podnik	27	19,0 %	12	23,1 %	1	7,1 %
	Spíše popisuje náš podnik	74	52,1 %	26	50,0 %	4	28,6 %
	Spíše nepopisuje náš podnik	32	22,5 %	11	21,2 %	7	50,0 %
	Nepopisuje náš podnik	9	6,3 %	3	5,8 %	2	14,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Pro jednotlivé rysy podnikové kultury byla testována hypotéza:

H0: Hodnocení jednotlivých atributů nezávisí na velikosti podniku.

H1: Hodnocení jednotlivých atributů závisí na velikosti podniku.

K vyhodnocení hypotézy použijeme χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce. Pro splnění předpokladů testů byly sloučeny odpovědi „Popisuje...“ a „Spíše popisuje...“ a odpovědi „Spíše nepopisuje...“ a „Nepopisuje...“. Výsledky jsou uvedeny v Tab. 31. Statisticky významný vliv **velikosti podniku na hodnoty podnikové kultury je u přátelského klima** (p-hodnota = 0,009), **stimulujícího prostředí** (p-hodnota = 0,021),

podnětného prostředí (p-hodnota <0,001) a **inovativního chování zaměstnanců** (p-hodnota = 0,018). ve všech těchto případech se s těmito výroky ztotožňují **malé a střední podniky**.

V těchto 4 atributech potvrzujeme náš předpoklad, že velikost podniku ovlivňuje stav podnikové kultury, jedná se však o pouze 14,3 % všech sledovaných hodnot. **Celkově musíme konstatovat, že velikost podniku statisticky významně neovlivňuje stav podnikové kultury** – zastoupený prostřednictvím analyzovaných hodnot.

Tabulka 31: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – vliv velikosti podniku na podnikovou kulturu

Hodnoty podnikové kultury	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Organizace	0,527	2	0,768
Spolupráce	2,226	2	0,329
Hierarchie	0,993	2	0,609
Procesní zaměření	1,802	2	0,406
Zaměření na vztahy	5,418	2	0,067
Zaměření na výsledky	2,335	2	0,311
Kreativita	2,505	2	0,286
Povzbudivé klima	1,695	2	0,428
Přátelské klima	9,531	2	0,009*
Vše v podniku je strukturované/plánované	2,318	2	0,314
Práce pod tlakem	2,019	2	0,364
Vše je zorganizováno a pod kontrolou	0,260	2	0,878
Stimulující prostředí	7,740	2	0,021*
Regulace pravidly a směrnicemi	4,488	2	0,106
Autonomie	1,487	2	0,475
Spravedlnost	0,833	2	0,659
Bezpečné prostředí	3,143	2	0,208
Podnětné prostředí	19,134	2	<0,001*
Podnikavost	1,315	2	0,518
Zavedené, pevné prostředí	0,375	2	0,829
Opatrnost	1,428	2	0,490
Klima důvěry	3,854	2	0,146
Průbojnost	3,198	2	0,202
Orientace na moc	2,994	2	0,224
Přizpůsobivost/flexibilita	5,935	2	0,051
Kvalita	0,793	2	0,673
Zaměření na výkon	2,485	2	0,289

Hodnoty podnikové kultury	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Inovativní chování zaměstnanců	7,984	2	0,018*

Zdroj: vlastní výzkum

Hypotéza 2: Míru efektivity systému vzdělávání ovlivňuje přítomnost personalisty v podniku.

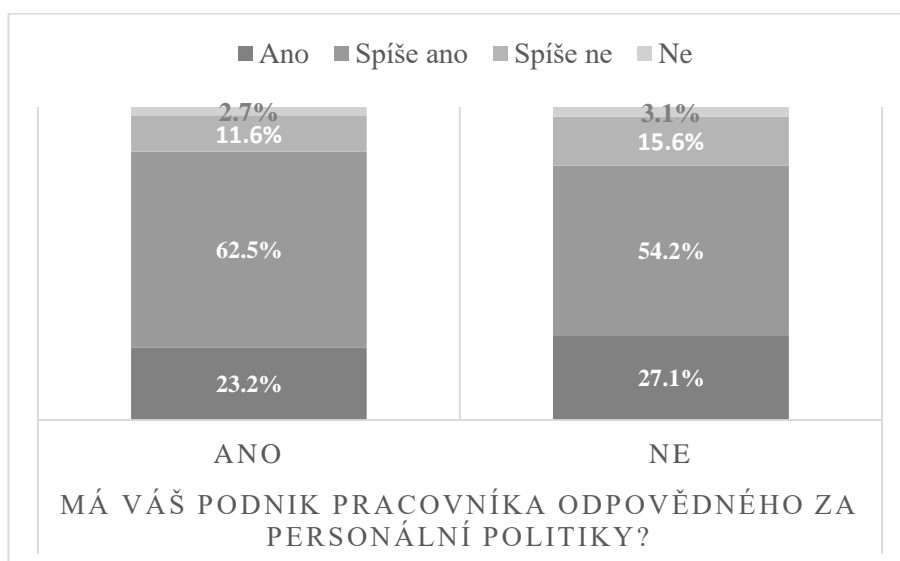
Testovaná hypotéza byla ve tvaru:

H0: Míra efektivity systému vzdělávání není statisticky významně závislá na přítomnosti personalisty v podniku.

H1: Míru efektivity systému vzdělávání ovlivňuje přítomnost personalisty v podniku.

Výsledky jsou uvedeny na Obr. 24. K ověření hypotézy byl aplikován χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce. Na základě provedeného testu (p -hodnota = 0,665) testovanou hypotézu nezamítáme. Předpoklad jsme tedy nepotvrdili. **Míra efektivity podnikového systému vzdělávání není statisticky významně závislá na přítomnosti personalisty v podniku.**

Obrázek 24: Efektivita systému vzdělávání podle přítomnosti personalisty v podniku



Zdroj: vlastní výzkum

Hypotéza 3: Provádění analýzy a případnou změnu podnikové kultury ovlivňuje přítomnost personalisty v podniku

Předpoklad bude vyhodnocen zvláště pro analýzu stavu podnikové kultury (Obr. 25) a zvláště pro definici žádoucí podnikové kultury a její změnu (Obr. 26).

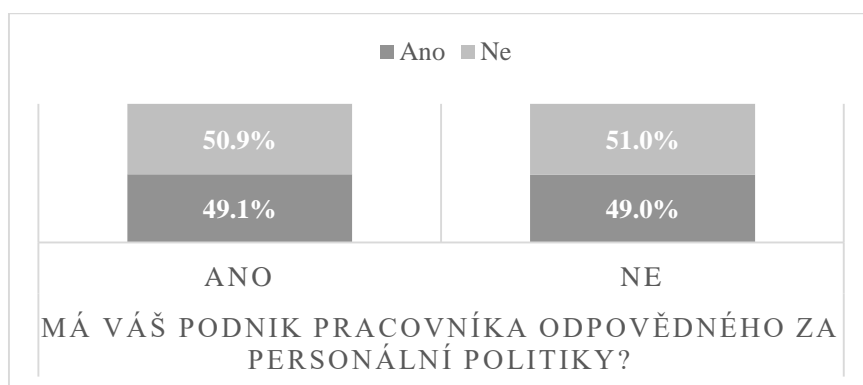
Testovaná hypotéza pro analýzu PK byla ve tvaru:

H0: Provádění analýzy podnikové kultury neovlivňuje přítomnost personalisty v podniku.

H1: Provádění analýzy podnikové kultury ovlivňuje přítomnost personalisty v podniku.

Na základě χ^2 testu nezávislost v kontingenční tabulce testovanou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ nezamítáme (p-hodnota = 0,983). **Provádění analýzy podnikové kultury neovlivňuje přítomnost personalisty v podniku.**

Obrázek 25: Vliv personalisty na analýzu stavu podnikové kultury



Zdroj: vlastní výzkum

V případě testování vlivu přítomnosti personalisty na definici žádoucí PK a změny podnikové kultury, testujeme hypotézu:

H0: Přítomnost personalisty v podniku nemá statisticky významný vliv na definici žádoucí podnikové kultury a její změnu

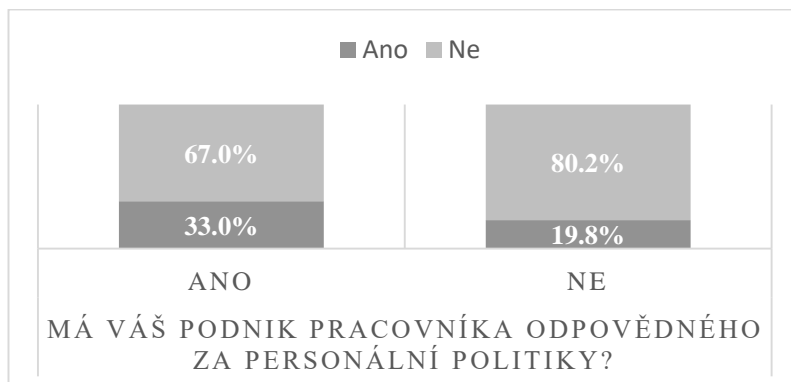
H1: Přítomnost personalisty v podniku má statisticky významný vliv na definici žádoucí podnikové kultury a její změnu.

V tomto případě testovanou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ zamítáme (p-hodnota = 0,032). **Přítomnost personalisty v podniku má statisticky významný vliv na definici žádoucí podnikové kultury a její změnu.**

Předpoklad jsme tedy potvrdili pouze částečně. **Provádění analýzy podnikové kultury přítomnost personalisty v podniku neovlivňuje, definování její žádoucí podoby**

a případné změny již ano. Kodifikace strategie a změna častěji probíhají v podnicích, které personalistu mají.

Obrázek 26: Vliv personalisty na definování žádoucí PK a jejími změnu



Zdroj: vlastní výzkum

Hypotéza 4: Podniky analyzující náklady na vzdělávání, mají tendenci do něj i investovat

Testovaná hypotéza patří k ekonomické dimenzi vzdělávání a byla ve tvaru:

H0: Investice do vzdělávání nezávisí na tom, zda podniky analyzují své náklady na vzdělávání.

H1: Podniky, které analyzují náklady na vzdělávání, mají vyšší tendenci do něj investovat.

Pro ověření hypotézy použijeme Mann Whitneyův U test. Na základě provedeného testu (p-hodnota = 0,025) testovanou hypotézu na hladině významnosti $\alpha = 5\%$ zamítáme.

Potvrdili jsme tedy náš předpoklad, že podniky, které analyzují náklady na vzdělávání, mají vyšší tendenci do něj investovat (Tab. 32).

Tabulka 32: Investice do vzdělávání podle analýzy nákladů vzdělávání

Jaké procento z obrátu ročně investujete do systému vzdělávání pracovníků?	Analyzujete ve Vašem podniku náklady spojené se vzděláváním pracovníků?	
	Ano	Ne
Počet	78	130
Chybějící hodnoty	0	1
Průměr	2,8	2,4
Medián	2,0	1,0
Minimum	0,0	0,0
Maximum	30,0	30,0
Směrodatná odchylka	3,9	3,5
Stand. chyba průměru	0,4	0,3

Zdroj: vlastní výzkum

Hypotéza 5: Žádoucí hodnoty podnikové kultury podporují sdílení znalostí mezi zaměstnanci

V Tab. 33 jsou uvedeny vztahy mezi sdílením znalostí a vybranými žádoucími hodnotami podnikové kultury. Volba žádoucích hodnot je popsána v kapitole 3.1.

Tabulka 33: Vztah mezi sdílením znalostí a vybranými žádoucími hodnotami PK

Žádoucí hodnoty PK		V našem podniku je podporováno sdílení znalostí mezi zaměstnanci			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Kreativita	Popisuje náš podnik	118	61,5 %	6	37,5 %
	Nepopisuje náš podnik	74	38,5 %	10	62,5 %
Klima důvěry	Popisuje náš podnik	162	84,4 %	8	50,0 %
	Nepopisuje náš podnik	30	15,6 %	8	50,0 %
Přizpůsobivost/flexibilita	Popisuje náš podnik	164	85,4 %	12	75,0 %
	Nepopisuje náš podnik	28	14,6 %	4	25,0 %
Inovativní chování zaměstnanců	Popisuje náš podnik	136	70,8 %	8	50,0 %
	Nepopisuje náš podnik	56	29,2 %	8	50,0 %
Spolupráce	Popisuje náš podnik	183	95,3 %	13	81,3 %
	Nepopisuje náš podnik	9	4,7 %	3	18,8 %
Aplikace principů celoživotního učení	A	98	51,0 %	6	37,5 %
	Ne	94	49,0 %	10	62,5 %

Zdroj: vlastní výzkum

Testovaná hypotéza byla ve tvaru:

H0: Mezi sdílením znalostí mezi zaměstnanci a hodnocením pozitivních rysů podnikové kultury neexistuje statisticky významný vztah.

H1: Mezi sdílením znalostí mezi zaměstnanci a hodnocením pozitivních rysů podnikové kultury existuje statisticky významný vztah.

Výsledky jsou uvedeny v Tab. 34. Statisticky významný vztah je pouze v případě následujících hodnot: **klima důvěry** (p-hodnota = 0,001) a **spolupráce** (p-hodnota = 0,020). V těchto případech existuje mezi podporou sdílení znalostí mezi zaměstnanci

a hodnocením pozitivních hodnot podnikové kultury statisticky významný vztah. V dalších 4 aspektech již nikoliv. Celkově tedy předpoklad nemůžeme potvrdit. **Žádoucí hodnoty podnikové kultury celkově nepodporují v podniku podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Podporují je pouze ve 2 vybraných z 6 sledovaných hodnot.**

Tabulka 34: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – vztah mezi podporou sdílení znalostí a žádoucími hodnotami PK

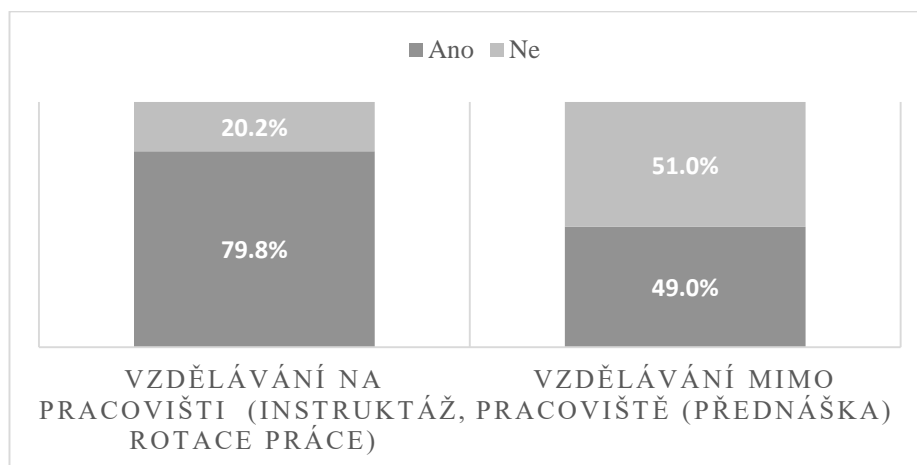
Žádoucí hodnoty PK	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Kreativita	3,521	1	0,061
Klima důvěry	11,688	1	0,001*
Přizpůsobivost/flexibilita	1,231	1	0,267
Inovativní chování zaměstnanců	3,009	1	0,083
Spolupráce	5,372	1	0,020*
Aplikujeme principy celoživotního učení	1,083	1	0,298

Zdroj: vlastní výzkum

Hypotéza 6: V podnicích je preferováno vzdělávání na pracovišti před vzděláváním mimo pracoviště.

Tento předpoklad nebudeme ověřovat pomocí testu. Z Obr. 27 je patrné, že předpoklad potvrzujeme. V podnicích je preferováno vzdělávání na pracovišti před vzděláváním mimo pracoviště. On-the-job vzdělávání preferuje 79,8 % podniků, vzdělávání mimo pracoviště upřednostňuje pouze 49,0 % podniků. Podniky mohli uvést obě varianty vzdělávání, proto součty odpovědí „Ano“ nedávají 100 %.

Obrázek 27: Preference vzdělávání ((možnost více odpovědí; n = 208)



Zdroj: vlastní výzkum

Hypotéza: 7 Podniky s žádoucími hodnotami PK podporují nové trendy ve vzdělávání

Trendy byly vybrány na základě analýzy teoretických východisek. Pro všechny faktory a proměnné byla testovaná hypotéza ve tvaru:

H0: Mezi sledovaným faktorem a žádoucí hodnotou PK není statisticky významný vztah.

H1: Mezi sledovaným faktorem a žádoucí hodnotou PK existuje statisticky významný vztah.

Obecně bude použit χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce, v případě, že nebudou splněny předpoklady metody, bude použit Fisherův exaktní test.

a) Celoživotní učení

Tab. 35 prezentuje vztahy zvolených žádoucích hodnot PK a celoživotního vzdělávání. Dále pak proběhlo ověření hypotézy.

Tabulka 35: Vztah žádoucích hodnot PK a celoživotního vzdělávání

Žádoucí hodnoty PK		Jaké metody vzdělávání se realizují ve Vašem podniku? x Celoživotní učení			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Kreativita	Popisuje náš podnik	20	66,7 %	104	58,4 %
	Nepopisuje náš podnik	10	33,3 %	74	41,6 %
Klima důvěry	Popisuje náš podnik	25	83,3 %	145	81,5 %
	Nepopisuje náš podnik	5	16,7 %	33	18,5 %
Přizpůsobivost/flexibilita	Popisuje náš podnik	24	80,0 %	152	85,4 %
	Nepopisuje náš podnik	6	20,0 %	26	14,6 %
Inovativní chování zaměstnanců	Popisuje náš podnik	22	73,3 %	122	68,5 %
	Nepopisuje náš podnik	8	26,7 %	56	31,5 %
Spolupráce	Popisuje náš podnik	27	90,0 %	169	94,9 %
	Nepopisuje náš podnik	3	10,0 %	9	5,1 %
Aplikujeme principy celoživotního učení	Ano	21	70,0 %	83	46,6 %
	Ne	9	30,0 %	95	53,4 %

Zdroj: vlastní výzkum

Statisticky významný vztah u celoživotního vzdělávání (Tab. 36) a žádoucích hodnot PK je pouze u **aplikace principů celoživotního učení** (p-hodnota = 0,018). Což je zřejmé, neboť tyto 2 proměnné korelují.

Tabulka 36: Vztah žádoucích hodnot PK a celoživotního učení – výsledky testů

Žádoucí hodnoty PK	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Kreativita	0,724	1	0,395
Klima důvěry	0,060	1	0,806
Přizpůsobivost/flexibilita	0,574	1	0,449
Inovativní chování zaměstnanců	0,277	1	0,599
Spolupráce	1,154	1	0,283
Aplikujeme principy celoživotního učení	5,609	1	0,018*

Zdroj: vlastní výzkum

b) Nové metody vzdělávání (zastoupené VR)

Jak bylo zmíněno výše, jako nová metoda vzdělávání byla vybrána VR (virtuální realita).

Tabulka 37: Vztah žádoucích hodnot PK a nových metod vzdělávání

Žádoucí hodnoty PK		Jaké metody vzdělávání se realizují ve Vašem podniku? x Virtuální realita			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Kreativita	Popisuje náš podnik	3	75,0 %	121	59,3 %
	Nepopisuje náš podnik	1	25,0 %	83	40,7 %
Klima důvěry	Popisuje náš podnik	2	50,0 %	168	82,4 %
	Nepopisuje náš podnik	2	50,0 %	36	17,6 %
Přizpůsobivost/flexibilita	Popisuje náš podnik	4	100,0 %	172	84,3 %
	Nepopisuje náš podnik	0	0,0 %	32	15,7 %
Inovativní chování zaměstnanců	Popisuje náš podnik	4	100,0 %	140	68,6 %
	Nepopisuje náš podnik	0	0,0 %	64	31,4 %
Spolupráce	Popisuje náš podnik	3	75,0 %	193	94,6 %

Žádoucí hodnoty PK		Jaké metody vzdělávání se realizují ve Vašem podniku? x Virtuální realita			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
	Nepopisuje náš podnik	1	25,0 %	11	5,4 %
Aplikujeme principy celoživotního učení	Ano	2	50,0 %	102	50,0 %
	Ne	2	50,0 %	102	50,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

V případě zavádění nových metod neexistuje žádný statisticky významný vztah (Tab. 38).

Pro ověření vztahů jsme zde použili Fisherův exaktní test.

Tabulka 38: Vztah žádoucích hodnot PK nových metod Vzdělávání – výsledky testů

Žádoucí hodnoty PK	P-hodnota
Kreativita	0,649
Klima důvěry	0,153
Přizpůsobivost/flexibilita	1,000
Inovativní chování zaměstnanců	0,314
Spolupráce	0,213
Aplikujeme principy celoživotního učení	1,000

Zdroj: vlastní výzkum

c) Zaměření vzdělávání na Průmysl 4.0

Zaměření bylo analyzováno přes aktivitu Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0, kterou mnoho autorů vnímá v procesu vzdělávání jako klíčovou (Tab. 39).

Tabulka 39: Vztah žádoucích hodnot PK a rozvoje klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0

Žádoucí hodnoty PK		Označte aktivitu, kterou Vaše firma realizovala v uplynulých 5 letech: x Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Kreativita	Popisuje náš podnik	13	81,3 %	111	57,8 %
	Nepopisuje náš podnik	3	18,8 %	81	42,2 %

Žádoucí hodnoty PK		Označte aktivitu, kterou Vaše firma realizovala v uplynulých 5 letech: x Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Klima důvěry	Popisuje náš podnik	15	93,8 %	155	80,7 %
	Nepopisuje náš podnik	1	6,3 %	37	19,3 %
Přizpůsobivost/flexibilita	Popisuje náš podnik	14	87,5 %	162	84,4 %
	Nepopisuje náš podnik	2	12,5 %	30	15,6 %
Inovativní chování zaměstnanců	Popisuje náš podnik	12	75,0 %	132	68,8 %
	Nepopisuje náš podnik	4	25,0 %	60	31,3 %
Spolupráce	Popisuje náš podnik	16	100,0 %	180	93,8 %
	Nepopisuje náš podnik	0	0,0 %	12	6,3 %
Aplikujeme principy celoživotního učení	Ano	12	75,0 %	92	47,9 %
	Ne	4	25,0 %	100	52,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0 má statisticky významný vliv **na aplikaci celoživotního učení** (p -hodnota = 0,037) (Tab. 40). Podniky, které se zabývají rozvojem kompetencí pro Průmysl 4.0, ze 75 % aplikují principy celoživotního učení.

Tabulka 40: Vztah žádoucích hodnot PK a rozvoje kompetencí pro Průmysl 4.0 – výsledky testů

Žádoucí rysy PK	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Kreativita	3,370	1	0,066
Klima důvěry	1,677	1	0,195
Přizpůsobivost/flexibilita	0,111	1	0,739
Inovativní chování zaměstnanců	0,271	1	0,603
Spolupráce	1,061	1	0,303
Aplikujeme principy celoživotního učení	4,333	1	0,037*

Zdroj: vlastní výzkum

d) Týmové učení

Tabulka 41: Vztah žádoucích hodnot PK a týmového učení

Žádoucí Hodnoty PK		Jaké metody vzdělávání se realizují ve Vašem podniku? x Týmové učení			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Kreativita	Popisuje náš podnik	24	75,0 %	100	56,8 %
	Nepopisuje náš podnik	8	25,0 %	76	43,2 %
Klima důvěry	Popisuje náš podnik	28	87,5 %	142	80,7 %
	Nepopisuje náš podnik	4	12,5 %	34	19,3 %
Přizpůsobivost/flexibilita	Popisuje náš podnik	30	93,8 %	146	83,0 %
	Nepopisuje náš podnik	2	6,3 %	30	17,0 %
Inovativní chování zaměstnanců	Popisuje náš podnik	24	75,0 %	120	68,2 %
	Nepopisuje náš podnik	8	25,0 %	56	31,8 %
Spolupráce	Popisuje náš podnik	27	84,4 %	169	96,0 %
	Nepopisuje náš podnik	5	15,6 %	7	4,0 %
Aplikujeme principy celoživotního učení	Ano	21	65,6 %	83	47,2 %
	Ne	11	34,4 %	93	52,8 %

Zdroj: vlastní výzkum

Statisticky významný vztah existuje (Tab. 42) mezi **týmovým učením a spoluprací** (p-hodnota = 0,009). Což vyplývá z definic obou pojmů a synergického efektu.

Tabulka 42: Vztah žádoucích hodnot PK a týmového učení – výsledky testů

Žádoucí hodnoty PK	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Kreativita	3,718	1	0,054
Klima důvěry	0,843	1	0,359
Přizpůsobivost/flexibilita	2,424	1	0,119
Inovativní chování zaměstnanců	0,591	1	0,442
Spolupráce	6,757	1	0,009*

Žádoucí hodnoty PK	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Aplikujeme principy celoživotního učení	3,693	1	0,055

Zdroj: vlastní výzkum

Celkově jsme hypotézu 7 nepotvrdili. Podniky s žádoucími hodnotami PK všeobecně až na výjimky nepodporují nové trendy ve vzdělávání, resp. mezi podniky, které je podporují a které ne, nejsou, až na výjimky, statisticky významné rozdíly.

4.4 Charakteristické znaky a hodnoty podnikové kultury dle sledovaných aspektů

Pro detailnější výsledky byly analyzovány jednotlivé znaky a hodnoty podnikové kultury. Tento typ analýzy byl zvolen s ohledem na předchozí výsledek (Tab. 29, str. 94), že typ podnikové kultury nesouvisí s velikostí podniku. Ale u analýzy jednotlivých hodnot, které typ kultury reprezentují, byl u některých z nich vliv prokázán (Tab. 31, str. 102). Tedy lze chápat analýzu hodnot PK jako detailnější typ analýzy, která poskytne výsledky, s kterými podniky budou moci lépe pracovat v procesu řízení podle hodnot a v procesu změny podnikové kultury žádoucím směrem.

4.4.1 Profil podniku se silnou podnikovou kulturou

Jako proměnná měřící sílu podnikové kultury byla zvolena míra souhlasu podniků s výrokem: „Náš podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci).“ Kategorie odpovědí byly spojeny následujícím způsobem – „Ano“ a „Spíše ano“ v jedné kategorii; „Ne“ a „Spíše ne“ v druhé. Rozdělení znaků podle silné podnikové kultury je uvedeno níže (Tab. 43).

Testovaná hypotéza byla ve tvaru:

H0: Mezi sledovaným znakem a hodnocením silné podnikové kultury neexistuje statisticky významný vztah.

H1: Mezi sledovaným znakem a hodnocením silné podnikové struktury existuje statisticky významný vztah.

Tabulka 43: Charakteristické znaky podniků se silnou PK

		Náš podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci)			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců	Malý podnik	95	66,9 %	47	71,2 %
	Střední podnik	38	26,8 %	14	21,2 %
	Velký podnik	9	6,3 %	5	7,6 %
Podnik je součástí zahraničního koncernu	Ano	18	12,7 %	16	24,2 %
	Ne	124	87,3 %	50	75,8 %
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	Ano	75	52,8 %	37	56,1 %
	Ne	67	47,2 %	29	43,9 %
Hospodářský výsledek v uplynulém období	Zisk	121	85,2 %	55	83,3 %
	Ztráta	21	14,8 %	11	16,7 %
Míra fluktuace	menší než 2 %	87	61,3 %	39	59,1 %
	mezi 2 % až 10 %	47	33,1 %	23	34,8 %
	větší než 10 %	8	5,6 %	4	6,1 %
Podnik analyzuje stav podnikové kultury	Ano	78	54,9 %	24	36,4 %
	Ne	64	45,1 %	42	63,6 %
Podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	Ano	44	31,0 %	12	18,2 %
	Ne	98	69,0 %	54	81,8 %
Systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní	Ano	127	89,4 %	47	71,2 %
	Ne	15	10,6 %	19	28,8 %

Zdroj: vlastní výzkum

Síla podnikové kultury je závislá na skutečnosti, zda je podnik součástí **zahraničního koncernu** (p-hodnota = 0,036), zda **podniky analyzují svojí podnikovou kulturu** (p-hodnota = 0,013), zda **podniky hodnotí systém vzdělávání jako efektivní** (p-hodnota = 0,001). Ostatní znaky jsou statisticky nevýznamné (viz Tab. 44). Do kategorie podniků

se silnou podnikovou kulturou patří 12,7 % podniků se zahraniční účastí, 54,9 % podniků analyzujících PK a 89,4 % subjektů, které hodnotí vzdělávání jako efektivní.

Profil podniku se silnou podnikovou kulturou je následující:

- 1) není součástí zahraničního koncernu,
- 2) analyzuje PK,
- 3) hodnotí své vzdělávání jako efektivní.

Tabulka 44: Charakteristické znaky podniků se silnou PK – výsledky testů

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců:	0,780	2	0,677
Podnik je součástí zahraničního koncernu	4,408	1	0,036*
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	0,191	1	0,662
Hospodářský výsledek v uplynulém období	0,122	1	0,727
Míra fluktuace	0,090	2	0,956
Podnik analyzuje stav podnikové kultury	6,215	1	0,013*
Podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	3,755	1	0,053
Systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní	10,944	1	0,001*

Zdroj: vlastní výzkum

4.4.2 Profil podniku, kde zaměstnanci podávají své zlepšovací (inovativní) návrhy

Podávání zlepšovacích návrhů zaměstnanci je projev jejich inovativního chování. Jak je zmíněno výše v kapitole 2, inovace jsou hnacím motorem v „nové ekonomice“ a pro podniky je žádoucí podporovat inovativní chování zaměstnanců. Rozdělení znaků podle podávání návrhů je uvedeno níže (Tab. 45).

Testovaná hypotéza byla ve tvaru:

H0: Mezi sledovaným znakem a podáváním návrhů ze strany zaměstnanců neexistuje statisticky významný vztah.

H1: Mezi sledovaným znakem a podáváním návrhů ze strany zaměstnanců existuje statisticky významný vztah.

Tabulka 45: Charakteristické znaky podniků, kde zaměstnanci podávají své inovativní návrhy

		Naši zaměstnanci podávají zlepšovací návrhy na chod podniku			
		Ne		Ano	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců	Malý podnik	35	60,3 %	107	71,3 %
	Střední podnik	18	31,0 %	34	22,7 %
	Velký podnik	5	8,6 %	9	6,0 %
Podnik je součástí zahraničního koncernu	Ano	13	22,4 %	21	14,0 %
	Ne	45	77,6 %	129	86,0 %
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	Ano	34	58,6 %	78	52,0 %
	Ne	24	41,4 %	72	48,0 %
Hospodářský výsledek podniku v uplynulém období	Zisk	48	82,8 %	128	85,3 %
	Ztráta	10	17,2 %	22	14,7 %
Míra fluktuace	menší než 2 %	37	63,8 %	89	59,3 %
	mezi 2 % až 10 %	18	31,0 %	52	34,7 %
	větší než 10 %	3	5,2 %	9	6,0 %
Podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci)	Ano	33	56,9 %	109	72,7 %
	Ne	25	43,1 %	41	27,3 %
Systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní	Ano	43	74,1 %	131	87,3 %
	Ne	15	25,9 %	19	12,7 %

		Naši zaměstnanci podávají zlepšovací návrhy na chod podniku			
		Ne		Ano	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Podnik analyzuje stav podnikové kultury	Ne	38	65,5 %	68	45,3 %
	Ano	20	34,5 %	82	54,7 %
Podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	Ne	45	77,6 %	107	71,3 %
	Ano	13	22,4 %	43	28,7 %

Zdroj: vlastní výzkum

Statisticky významný vztah (Tab. 46) u podávání zlepšovacích návrhů zaměstnanci je u výroků: „Náš podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci)“ (p-hodnota = 0,028), „Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní“ (p-hodnota = 0,021) a „Analyzujeme stav naší podnikové kultury“ (p-hodnota = 0,009).

Profil podniku, kde zaměstnanci podávají návrhy je následující:

- 1) není součástí zahraničního koncernu (86 % subjektů),
- 2) má silnou podnikovou kulturu (72,7 % podniků),
- 3) hodnotí své vzdělávání jako efektivní (87,3 %),
- 4) analyzuje podnikovou kulturu (54,7 %).

Tabulka 46: Charakteristické znaky podniků, kde zaměstnanci podávají své zlepšovací návrhy – výsledky testů

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců	2,338	2	0,311
Podnik součástí zahraničního koncernu	2,165	1	0,141
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	0,738	1	0,390

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Hospodářský výsledek v uplynulém období	0,213	1	0,644
Míra fluktuace	0,351	2	0,839
Podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci)	4,802	1	0,028*
Systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní	5,326	1	0,021*
Podnik analyzuje stav podnikové kultury	6,818	1	0,009*
Podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	0,831	1	0,362

Zdroj: vlastní výzkum

4.4.3 Hodnoty podnikové kultury u podniků s efektivním vzděláváním

Pro splnění předpokladů testů jsme sloučili odpovědi „Popisuje...“ a „Spíše popisuje...“ a odpovědi „Spíše nepopisuje...“ a „Nepopisuje...“. Výsledky jsou uvedeny v Tab. 47 níže. Byly analyzovány jednotlivé hodnoty z dotazníku.

Tabulka 47: Hodnoty podnikové kultury podle efektivního vzdělávání podniků

		Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Organizace	Popisuje náš podnik	21	12,1 %	7	20,6 %
	Nepopisuje náš podnik	153	87,9 %	27	79,4 %
Spolupráce	Popisuje náš podnik	168	96,6 %	28	82,4 %
	Nepopisuje náš podnik	6	3,4 %	6	17,6 %

		Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Hierarchie	Popisuje náš podnik	108	62,1 %	14	41,2 %
	Nepopisuje náš podnik	66	37,9 %	20	58,8 %
Procesní zaměření	Popisuje náš podnik	117	67,2 %	17	50,0 %
	Nepopisuje náš podnik	57	32,8 %	17	50,0 %
Zaměření na vztahy	Popisuje náš podnik	117	67,2 %	17	50,0 %
	Nepopisuje náš podnik	57	32,8 %	17	50,0 %
Zaměření na výsledky	Popisuje náš podnik	162	93,1 %	30	88,2 %
	Nepopisuje náš podnik	12	6,9 %	4	11,8 %
Kreativita	Popisuje náš podnik	109	62,6 %	15	44,1 %
	Nepopisuje náš podnik	65	37,4 %	19	55,9 %
Povzbudivé klima	Popisuje náš podnik	139	79,9 %	21	61,8 %
	Nepopisuje náš podnik	35	20,1 %	13	38,2 %
Přátelské klima	Popisuje náš podnik	157	90,2 %	27	79,4 %
	Nepopisuje náš podnik	17	9,8 %	7	20,6 %
Vše v podniku je strukturované/ plánované	Popisuje náš podnik	101	58,0 %	17	50,0 %
	Nepopisuje náš podnik	73	42,0 %	17	50,0 %
Práce pod tlakem	Popisuje náš podnik	74	42,5 %	12	35,3 %
	Nepopisuje náš podnik	100	57,5 %	22	64,7 %
Vše je zorganizováno a pod kontrolou	Popisuje náš podnik	117	67,2 %	17	50,0 %
	Nepopisuje náš podnik	57	32,8 %	17	50,0 %
Stimulující prostředí	Popisuje náš podnik	108	62,1 %	20	58,8 %
	Nepopisuje náš podnik	66	37,9 %	14	41,2 %

		Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Regulace pravidly a směnicemi	Popisuje náš podnik	95	54,6 %	15	44,1 %
	Nepopisuje náš podnik	79	45,4 %	19	55,9 %
Autonomie	Popisuje náš podnik	92	52,9 %	14	41,2 %
	Nepopisuje náš podnik	82	47,1 %	20	58,8 %
Spravedlnost	Popisuje náš podnik	150	86,2 %	24	70,6 %
	Nepopisuje náš podnik	24	13,8 %	10	29,4 %
Bezpečné prostředí	Popisuje náš podnik	163	93,7 %	25	73,5 %
	Nepopisuje náš podnik	11	6,3 %	9	26,5 %
Podnětné prostředí	Popisuje náš podnik	132	75,9 %	16	47,1 %
	Nepopisuje náš podnik	42	24,1 %	18	52,9 %
Podnikavost	Popisuje náš podnik	135	77,6 %	17	50,0 %
	Nepopisuje náš podnik	39	22,4 %	17	50,0 %
Zavedené, pevné prostředí	Popisuje náš podnik	149	85,6 %	25	73,5 %
	Nepopisuje náš podnik	25	14,4 %	9	26,5 %
Opatrnost	Popisuje náš podnik	145	83,3 %	19	55,9 %
	Nepopisuje náš podnik	29	16,7 %	15	44,1 %
Klima důvěry	Popisuje náš podnik	148	85,1 %	22	64,7 %
	Nepopisuje náš podnik	26	14,9 %	12	35,3 %
Průbojnost	Popisuje náš podnik	106	60,9 %	16	47,1 %
	Nepopisuje náš podnik	68	39,1 %	18	52,9 %
Orientace na moc	Popisuje náš podnik	36	20,7 %	10	29,4 %
	Nepopisuje náš podnik	138	79,3 %	24	70,6 %

		Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní			
		Ano		Ne	
		Četnost	Relat. četnost	Četnost	Relat. četnost
Přizpůsobivost/ flexibilita	Popisuje náš podnik	150	86,2 %	26	76,5 %
	Nepopisuje náš podnik	24	13,8 %	8	23,5 %
Kvalita	Popisuje náš podnik	173	99,4 %	29	85,3 %
	Nepopisuje náš podnik	1	6 %	5	14,7 %
Zaměření na výkon	Popisuje náš podnik	145	83,3 %	29	85,3 %
	Nepopisuje náš podnik	29	16,7 %	5	14,7 %
Inovativní chování zaměstnanců	Popisuje náš podnik	128	73,6 %	16	47,1 %
	Nepopisuje náš podnik	46	26,4 %	18	52,9 %

Zdroj: vlastní výzkum

Statisticky významné hodnoty u efektivního podnikového vzdělávání (Tab. 48) jsou **spolupráce** (p-hodnota = 0,001), **hierarchie** (p-hodnota = 0,024), **kreativita** (p-hodnota = 0,044), **povzbudivé klima** (p-hodnota = 0,022), **spravedlnost** (p-hodnota = 0,024), **bezpečné prostředí** (p-hodnota <0,001), **podnětné prostředí** (p-hodnota = 0,001), **podnikavost** (p-hodnota = 0,001), **opatrnost** (p-hodnota <0,001), **klima důvěry** (p-hodnota = 0,005), **kvalita** (p-hodnota <0,001) a **inovativní chování zaměstnanců** (p-hodnota = 0,002). Tedy podnik, který své vzdělávání hodnotí jako efektivní, charakterizují v rámci podnikové kultury tyto uvedené hodnoty. Ze zkoumaných subjektů, které hodnotily vzdělávání jako efektivní - zastávalo 96,6 % subjektů hodnotu spolupráce; 62,1 % podniků hodnotu hierarchie; 62,6 subjektů hodnotu kreativity; 79,9 % respondentů mělo na pracovišti povzbudivé klima; 86,2 % podniků vyznávalo jako hodnotu spravedlnost; 93,7 % pak bezpečné prostředí; v 75,9 % případů to bylo podnětné prostředí; 77,6 % podniků má jako hodnotu podnikavost; 83,3 % pak opatrnost; klima důvěry je nastoleno v 85,1 % případů; kvalitu označilo 99,4 subjektů a inovativní chování 73,6 % podniků.

Tabulka 48: Hodnoty podnikové kultury podle efektivního vzdělávání podniků – výsledky testů

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Organizace	1,772	1	0,183
Spolupráce	10,548	1	0,001*
Hierarchie	5,119	1	0,024*
Procesní zaměření	3,689	1	0,055
Zaměření na vztahy	3,689	1	0,055
Zaměření na výsledky	0,949	1	0,330
Kreativita	4,055	1	0,044*
Povzbudivé klima	5,261	1	0,022*
Prátelské klima	3,261	1	0,071
Vše v podniku je strukturované/plánované	0,750	1	0,386
Práce pod tlakem	0,614	1	0,433
Vše je zorganizováno a pod kontrolou	3,689	1	0,055
Stimulující prostředí	0,127	1	0,722
Regulace pravidly a směrnicemi	1,254	1	0,263
Autonomie	1,557	1	0,212
Spravedlnost	5,074	1	0,024*
Bezpečné prostředí	13,286	1	<0,001*
Podnětné prostředí	11,496	1	0,001*
Podnikavost	11,001	1	0,001*
Zavedené, pevné prostředí	3,047	1	0,081
Opatrnost	12,850	1	<0,001*
Klima důvěry	7,890	1	0,005*
Průbojnost	2,253	1	0,133
Orientace na moc	1,256	1	0,262
Přizpůsobivost/flexibilita	2,071	1	0,150
Kvalita	20,274	1	<0,001*
Zaměření na výkon	0,080	1	0,777
Inovativní chování zaměstnanců	9,380	1	0,002*

Zdroj: vlastní výzkum

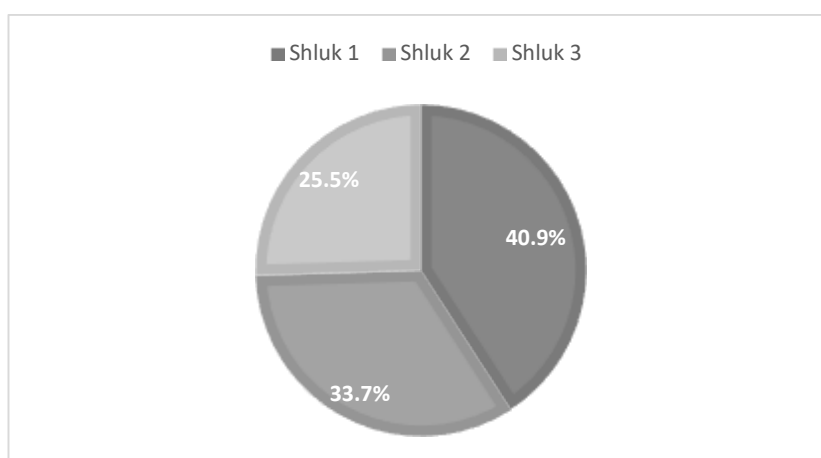
4.5 Shluková analýza dat

Jako faktory vstupující do analýzy použijeme proměnné typu podnikové kultury: Byrokratická, Inovativní a Podpurná. Dále pak znaky podniku (velikost, součást zahraničního koncernu, fluktuace, hospodářský výsledek, přítomnost odpovědného pracovníka za personální politiky (všechny v upravené zkrácené verzi, která byla

používaná i testů hypotéz – tedy „Ano“ a „Spíše ano“ v jedné kategorii a v druhé „Ne“ a „Spíše ne“) a proměnné na řízení podnikové kultury (analýza podnikové kultury a definice žádoucí podnikové kultury včetně její změny). Jako poslední vstupuje do analýzy proměnná hodnocení efektivního vzdělávání.

Jako metoda byla zvolena Wardova metoda se čtvercovými euklidovskými vzdálenostmi. Na základě níže uvedeného dendrogramu (Příloha 2) se jeví jako optimální 3 shluky. Rozdělení podniků do shluků je uvedeno na Obr. 28. První shluk je tvořen 85 podniky (40,9 %), druhý 70 (33,7 %) a třetí 53 podniky (25,5 %).

Obrázek 28: Rozdělení podniků do shluků



Zdroj: vlastní výzkum

Vlastnosti shluků (Tab. 49)

První shluk je tvořen převážně malými a středními podniky, které nejsou součástí zahraničního koncernu. V 89,4 % případů vykazují zisk. V této skupině podniky nejvíce hodnotí svůj systém jako efektivní (87,1 %). Zároveň také oproti dalším skupinám nejvíce analyzují stav podnikové kultury (56,5 % případů), také nejčastěji definují žádoucí podnikovou strukturu a jsou otevřeny návrhům svých zaměstnanců.

Naopak druhý shluk, který má v porovnání s ostatními shluky největší zastoupení velkých podniků (11,4 %), je součástí zahraničních koncernů (82,9 %), má nejmenší hodnocení efektivity vzdělávání zaměstnanců, ve větší míře, než ostatní shluky neanalyzují ani nedefinují žádnou podnikovou strukturu. A v největší míře v porovnání s ostatními shluky zaměstnanci nepodávají zlepšovací návrhy.

Třetí shluk je tvořen převážně malými podniky (75,5 %), je zde nejvíce podniků ve ztrátě (22,6 %) ze všech shluků. Nejvíce podniků zde hodnotí systém vzdělávání jako neefektivní (20,8 %) a nedefinuje žádoucí PK a nezabývá se její změnou (77,4 %).

Tabulka 49: Vlastnosti shluků

		Wardova Metoda					
		Shluk 1		Shluk 2		Shluk 3	
		Počet	Relat. četnost	Počet	Relat. četnost	Počet	Relat. četnost
Celkem		85	100,0 %	70	100,0 %	53	100,0 %
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců	Malý podnik	59	69,4 %	43	61,4 %	40	75,5 %
	Střední podnik	21	24,7 %	19	27,1 %	12	22,6 %
	Velký podnik	5	5,9 %	8	11,4 %	1	1,9 %
Podnik je součástí zahraničního koncernu	Ano	14	16,5 %	12	17,1 %	8	15,1 %
	Ne	71	83,5 %	58	82,9 %	45	84,9 %
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	Ano	44	51,8 %	41	58,6 %	27	50,9 %
	Ne	41	48,2 %	29	41,4 %	26	49,1 %
Hospodářský výsledek podniku v uplynulém období	Zisk	76	89,4 %	59	84,3 %	41	77,4 %
	Ztráta	9	10,6 %	11	15,7 %	12	22,6 %
Míra fluktuace	menší než 2 %	51	60,0 %	41	58,6 %	34	64,2 %
	mezi 2 % až 10 %	28	32,9 %	24	34,3 %	18	34,0 %
	větší než 10 %	6	7,1 %	5	7,1 %	1	1,9 %
Systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní	Ne	11	12,9 %	12	17,1 %	11	20,8 %
	Ano	74	87,1 %	58	82,9 %	42	79,2 %
Podnik analyzuje stav podnikové kultury	Ne	37	43,5 %	43	61,4 %	26	49,1 %
	Ano	48	56,5 %	27	38,6 %	27	50,9 %

		Wardova Metoda					
		Shluk 1		Shluk 2		Shluk 3	
		Počet	Relat. četnost	Počet	Relat. četnost	Počet	Relat. četnost
Podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	Ne	57	67,1 %	54	77,1 %	41	77,4 %
	Ano	28	32,9 %	16	22,9 %	12	22,6 %
Zaměstnanci podávají zlepšovací návrhy na chod podniku	Ne	13	15,3 %	27	38,6 %	18	34,0 %
	Ano	72	84,7 %	43	61,4 %	35	66,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

V Tabulce 50 jsou uvedeny počty podniků v jednotlivých shlucích a výsledné indexy podnikové kultury (OCI) v rámci těchto shluků. V 1. shluku dosáhla nejlepšího průměrného skóre podpůrná kultura (13), ve druhém byrokratická (18,3) a ve třetím podpůrná (15,3). Inovativní kultura má nejlepší skóre v 1. shluku (17,1).

Tabulka 50: Výsledné indexy podnikové kultury podle shluků

		Wardova Metoda		
		Shluk 1	Shluk 2	Shluk 3
Byrokratická	Počet	85	70	53
	Průměr	17,2	18,3	23,0
	Medián	17,0	18,0	23,0
	Minimum	9,0	11,0	19,0
	Maximum	22,0	23,0	32,0
	Směr. Odchylka	2,4	2,2	2,9
Inovativní	Počet	85	70	53
	Průměr	17,1	20,0	19,9
	Medián	17,0	20,0	20,0
	Minimum	9,0	16,0	11,0
	Maximum	24,0	27,0	32,0
	Směr. Odchylka	3,2	2,4	3,5
Podpůrná	Počet	85	70	53
	Průměr	13,0	18,8	15,3
	Medián	13,0	18,0	15,0
	Minimum	8,0	15,0	8,0
	Maximum	19,0	28,0	28,0
	Směr. Odchylka	2,2	2,6	3,5

Zdroj: vlastní výzkum

Statisticky významné rozdíly mezi shluky jsou pouze v případě podávání zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců. V ostatních případech nejsou mezi shluky statisticky významné rozdíly, viz Tab. 51

Tabulka 51: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – Shluková analýza

	Testové kritérium	Stupně volnosti	P-hodnota
Velikost podniku dle počtu zaměstnanců	5,382	4	0,250
Podnik je součástí zahraničního koncernu	,094	2	0,954
Podnik má pracovníka odpovědného za personální politiky	0,957	2	0,620
Hospodářský výsledek podniku v uplynulém období	3,652	2	0,161
Míra fluktuace	2,044	4	0,728
System vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní	1,506	2	0,471
Podnik analyzuje stav podnikové kultury	5,024	2	0,081
Podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	2,647	2	0,266
Zaměstnanci podávají zlepšovací návrhy na chod podniku	11,650	2	0,003*

Zdroj: vlastní výzkum

Rozdílné je to však v případě vlivu shluků a vlastností podnikové kultury (Tab. 52), kde je patrné, že statisticky významné rozdíly jsou ve všech sledovaných atributech (p-hodnoty <0,001).

Tabulka 52: Vliv shluků na míru atributů PK

	Byrokratická	Inovativní	Podpůrná
Testové kritérium	98,390	37,968	116,661
Stupně volnosti	2	2	2
P-hodnota	<0,001*	<0,001*	<0,001*

Zdroj: vlastní výzkum

Pro všechny tři proměnné byla provedena posthoc analýza, abychom zjistili, které shluky se mezi sebou statisticky významně liší. Výsledky jsou uvedeny níže (Tab. 53).

Statisticky významné rozdíly jsou v případě byrokratických atributů v případě všech dvojic shluků, stejně tak i v případě podpůrných atributů, tj. shluk 1 se statisticky významně liší od shluku 2, 1 od 3 a shluk 3 od shluku 2. V případě inovativních atributů se shluk 2 a 3 mezi s sebou statisticky významně neliší (p-hodnota>0,05).

Tabulka 53 : DSCF párové porovnávání

Páry shluků		Byrokratický typ		Inovativní typ		Podpůrný typ	
		Testové kritérium	P-hodnota	Testové kritérium	P-hodnota	Testové kritérium	P-hodnota
Shluk 1	Shluk 2	3,87	0,017*	7,927	<0,001*	14,38	<0,001*
Shluk 1	Shluk 3	12,91	<0,001*	6,584	<0,001*	6,36	<0,001*
Shluk 2	Shluk 3	11,31	<0,001*	-0,449	0,946	-9,6	<0,001*

Zdroj: vlastní výzkum

5 Diskuse výsledků

Tato kapitola se člení na 2 podkapitoly. První z nich komparuje hlavní výzkumná zjištění s obdobnými či protikladnými výzkumy a je systematicky rozdělena do částí dle odpovědí na výzkumné otázky. V druhé části jsou navržena doporučení pro podniky a jejich manažery, jak lépe řídit systém podnikového vzdělávání a oblast podnikové kultury a také jaké žádoucí hodnoty podnikové kultury v podniku pro rozvoj vzdělávání podporovat.

5.1 Diskuse hlavních zjištění

I. Jaký je stav podnikového systému vzdělávání ve zkoumaných podnicích? / Mají znaky profilu podniku vliv na systém podnikového vzdělávání?

Typy a metody vzdělávání

V prezentovaném výzkumu existuje mezi velikostí podniku a typem realizovaných školení statisticky signifikantní vztah pouze v případě kategorie „Školení na měkké dovednosti“. Tento typ školení probíhá nejvíce ve velkých podnicích (64,3 % responzí), zatímco se tomuto typu školení věnuje pouze 23,9 % malých podniků. Možný důvod tohoto výsledku lze spatřovat v rozdílných příležitostech (finančních i v rámci pokroku) velkých podniků oproti malým a středním, jak uvádí studie Institut der Deutschen Wirtschaft Consult (2015). Cascio (2019) dodává, že v oblasti podnikového vzdělávání se malé a střední podniky nemohou rovnat velkým. Ze strany zaměstnanců je dnes o školení na tak zvané měkké dovednosti (soft skills) velký zájem a podnik poskytováním tohoto typu školení může budovat i svoji značku zaměstnavatele (Azeem & Yasmin, 2016). Na druhou stranu, ač podniky chápou význam rozvoje žádoucích kompetencí pracovníků pro Průmysl 4.0 (včetně měkkých dovedností), o kterém mluví například autoři Hecklau a kol. (2016), Ejsmont (2021); Grzybowska a Łupicka (2017); Kipper a kol. (2021); mohou vnímat školení zaměřené na měkké dovednosti jako zbytečnou nákladovou položku pro všechny specialisty a zapojují do těchto typů školení hlavně manažery. Je zde také trend, že firmy preferují pracovníky s požadovanými znalostmi a kompetencemi již při náboru před jejich zaškolením (Abadzi, 2016; Cascio 2019). Podle MPO (2016, 2017) se očekává zvýšené zaměření na tento typ školení a s ním rostoucí náklady na vzdělávání, což dokládá i výzkum Brkljač a Sudarevic (2018), který očekává vyšší tlak na osobní rozvoj pracovníků.

V rámci tohoto výzkumu jsou nejčastější metodou vzdělávání v podnicích dle pořadí porady (60,6 %), přednášky (57,7 %) a instruktáž (49 %). To je v souladu i s výzkumem Eurostatu (2020), kde podniky také preferovali metody, které byli více pasivní a méně aktivní na zapojení všech smyslů, což je z hlediska procesu učení jednotlivce spíše neefektivní metoda učení. E-learning realizuje pouze 32,7 % podniků (nejvíce tuto metodu užívají velké podniky – 50 % dotazovaných subjektů v této kategorii). Tento výsledek lze hodnotit kladně, neboť ve srovnání s českým výzkumem Fajčíkové a kol. (2016) došlo k nárůstu užívání metody e-learningu v podnicích a tento výsledek je totožný s výzkumem Smerka a kol. (2021), který se uskutečnil také v českém prostředí. Ve zkoumaných podnicích nebyl realizován m-learning. Vzhledem k faktu, že chytré telefony se stávají běžným technickým zařízením populace, je klíčové v podnicích začít rozvíjet metodu m-learningu, aby se v rámci principu celoživotního učení staly jednotlivé kurzy a programy pro zaměstnance dostupnější nejen z časového hlediska, ale také z hlediska distanční vzdálenosti, což je pro zaměstnance přínosné (LinkedIn learning solution, 2017). Dle prezentovaného výzkumu virtuální realitu využívá pro vzdělávání pracovníků 1,9 % subjektů, což může být způsobeno i vyšší vstupní investicí této metody.

Statisticky významné rozdíly v realizovaných metodách vzdělávání mezi podniky dle velikosti jsou pouze u metod koučinku (užití metody roste s velikostí podniku), případových studií (je zde vyšší užití ve středních a velkých podnicích než v malých) a hraní rolí (je největší podíl užití metody u velkých podniků). Je preferováno vzdělávání na pracovišti (79,8 %), což je v souladu s výzkumem CVTS (Eurostat, 2020) z let 2005, 2010 a 2015.

Proces vzdělávání pracovníků

Dle výzkumu 47,1 % podniků systematicky plánuje vzdělávání včetně předběžného rozpočtu, což je srovnatelný výsledek s výzkumem CVTS (Eurostat, 2020) v roce 2015. Tento výsledek však nelze označit za pozitivní. V rámci výzkumného vzorku 50 % podniků aplikuje principy celoživotního učení. Hodnocení vzdělávání realizuje 51,9 % subjektů. Mezi nejčastěji využívanou metodu hodnocení účinnosti vzdělávání patří přímá zpětná vazba účastníků (79,8 % podniků), změna výkonu pracovníka (31,7 % subjektů). Čtvrtina (26,9 %) podniků sleduje jako indikátor počet kurzů v uplynulém období a stejný počet podniků také analyzuje náklady a přínosy (metoda CBA). Dle studie LinkedIn learning solution (2017) pouze 10 % amerických a kanadských podniků neměří efektivnost procesu vzdělávání a nehodnotí ho, což je v rozboru s výsledky tohoto

výzkumu. Nejužívanějšími metodami hodnocení jsou v severní Americe dle pořadí: zpětná vazba účastníků; produktivita zaměstnanců sledována nadřízenými; počet let, kdy zaměstnanec po programu zůstává v podniku; počet účastníků ve třídách; počet dokončených online kurzů; počet účastníků v online kurzech; čas strávený prohlížením online kurzů. Dále lze jako klíčovou metodu doplnit testování znalostí a dovedností účastníků ihned po kurzu a ohodnocení dosažení cílů v tréninkovém plánu (Urbancová a kol., 2021).

Dle tohoto výzkumu skoro **třetina podniků (30,8 %)** v souvislosti s pandemií **COVID-19** změnila přístup ke vzdělávání (přechod do online podoby). V době pandemie HR programy a aktivity příliš nefungovaly (například vzdělávání a rozvoj pracovníků) (Kurniawan a kol., 2021). Pro podniky bylo klíčové nastavení HR procesů a zároveň se urychlil proces digitalizace, který umožnil přechod na online vzdělávání (Urbancová a kol., 2021).

K zjištění tohoto výzkumu patří, že v 72 % případů podávají zaměstnanci zlepšovací návrhy na chod podniku, což je pozitivní rys. Neboť i počet podaných inovativních návrhů může být, vnímám jako metrika hodnocení vzdělávání. **Hodnocení efektivity vzdělávání má statisticky významný vliv na podávání zlepšovacích návrhů zaměstnanci; návrhy se podávají častěji v podnicích, které hodnotí svůj vzdělávací systém jako efektivní nebo spíše efektivní.**

Ekonomická dimenze vzdělávání pracovníků

Dle tohoto výzkumu pouze 16,3 % podniků analyzuje investice do vzdělávání a 37,5 % subjektů analyzuje náklady na vzdělávání. To poukazuje na nedostatky v systematickém hodnocení efektivity procesu vzdělávání pracovníků, což uvádí ve výzkumu i Bächmann a kol. (2019). Kucherov a Manokhina (2017) uvádí, že podniky také hodnotí spíše nákladné vzdělávací programy, tedy není to běžnou součástí procesu. Celkově bylo průměrně do vzdělávání investováno 2,7 % obrátu zkoumaných subjektů a nejvyšší hodnoty jsou uvedeny u efektivního hodnocení vzdělávání. **Byl potvrzen předpoklad, že podniky, které analyzují náklady na vzdělávání, mají vyšší tendenci do něj investovat.** Tedy, že analýza hodnocení a lepší nakládání se zdroji vzdělávání může podporovat investice do rozvoje lidského kapitálu v podniku. Naopak se **nepotvrdil předpoklad, že podniky, které hodnotí efektivně vzdělávání, více investují do celé oblasti.** Výsledky výzkumu Yoo a kol. (2022) ukazují, že investice do vzdělávání

a rozvoje zaměstnanců přispívají k pozdější finanční výkonnosti a finanční výkonnost přispívá k pozdějším investicím do rozvoje a vzdělávání pracovníků. Tedy jedná se o reciprocitní vztah. Choi a Yoon (2015) dokládají, že organizace s vyššími investicemi do vzdělávání mají v následujícím období lepší výsledky. Bariérou investic do vzdělávání ale může být například také izolovaný efekt vzdělávání, nejasné cíle programů a nízké strategické zaměření celého systému.

V této práci hodnotily podniky vzdělávání v zjednodušeném režimu přes výrok „Náš systém vzdělávání hodnotíme jako efektivní“. V reálné praxi by podniky měli mít vytvořenou vlastní metodiku na hodnocení efektivity, potažmo účinnosti systému vzdělávání pracovníků. Proto bude uveden příklad, co podniky do hodnocení mohou zahrnovat. Podniky mohou analyzovat efektivitu systému vzdělávání v několika dimenzích – účinnost vzdělávacích programů a jednotlivých kurzů, ekonomická dimenze a změna postojů a chování zaměstnanců. V rámci jednotlivých dimenzí mohou podniky užít například následující položky:

a) Dimenze účinnosti vzdělávacích programů a jednotlivých kurzů

Využití kombinace metod před, v průběhu a po kurzu. Jako metody lze užít: testování znalostí a dovedností účastníků ihned po kurzu; ohodnocení dosažení cílů v tréninkovém plánu; zpětná vazba účastníků (rozhovor, dotazníkové šetření, anketa); produktivita zaměstnanců sledovaná nadřízenými (změna sledovaného výkonu dle norem řízení pracovního výkonu); počet let, kdy zaměstnanec po programu zůstává v podniku; počet účastníků ve třídách; počet dokončených online kurzů; počet účastníků v online kurzech; čas strávený prohlížením online kurzů.

b) Ekonomická dimenze

Prioritním předpokladem je analýza nákladů podnikového vzdělávání. Měřené náklady prezentuje Tab. 54. Dále je klíčové analyzovat investice do vzdělávání (např. investice do virtuální reality či implementace jiné metody vzdělávání, investice do technologií spojených se vzděláváním, investice do vzdělávání pracovníků v kontextu Průmyslu 4.0 atd.). K hodnocení investice je pro podniky nejsnadnější variantou užití analýzy nákladů a přínosů či lze využít více objektivní ukazatele, dle AL-Ghazawi (2006) to jsou například HCVA a HCROI. V rámci tohoto výzkumu nejsou tyto ukazatele spočítány pro různé kategorie podniků, jelikož zkoumané subjekty neposkytly dané údaje a vzhledem k anonymitě dotazníku nebylo možné potřebné údaje dohledat v databázi Albertina.

$$\text{Přidaná hodnota do lidského kapitálu – HCVA}^{25} = \frac{\text{čistý provozní zisk po zdanění kapitálu}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (1)$$

$$\text{Návratnost investic do lidského kapitálu – HCROI}^{26} = \frac{\text{příjmy} - (\text{výdaje} - \text{platy a benefity})}{\text{náklady na platy a benefity}} \quad (2)$$

Do analýzy nákladů a přínosů může podnik zahrnout položky z Tab. 54. Tato analýza v sobě zahrnuje více dimenzí hodnocení efektivity a účinnosti vzdělávání.

Tabulka 54: Analýza nákladů a přínosů vzdělávání

Náklady vzdělávání	Přínosy vzdělávání
<ul style="list-style-type: none"> • cestovné a diety • ubytování při externím vzdělávání • poplatky za výuku hrazené jiným institucím • náklady na realizační tým (lektor, organizátoři) • náklady na energie při využití interního vzdělávání • náklady na občerstvení účastníků • náklady na specifické učební pomůcky • zakoupení licence softwaru • nájemné za prostory pro výuku a zařízení • poplatky za parkování • telefonní poplatky • přeprava do místa konání a místní přeprava • finanční náhrada za knihy a nezbytné materiály • tisk materiálů 	<ul style="list-style-type: none"> • prohloubení vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel • zlepšení motivace pracovníků • stabilizace pracovníků v podniku • zvýšení produktivity pracovníků • zvýšení výkonu pracovníka • získávání nových znalostí a dovedností zaměstnanců • zlepšení image podniku ve vztahu k potenciálním zaměstnancům • zvýšení kvality produktů • podpora inovací • podpora konceptu talent managementu • podpora konceptu znalostního managementu • počet podaných zlepšovacích návrhů ve sledovaném období • počet inovací ve sledovaném období • počet zaevidovaných patentů či užitečných vzorů ve sledovaném období

²⁵ Čím vyšší hodnota tím lépe.

²⁶ Čím vyšší hodnota tím lépe.

Náklady vzdělávání	Přínosy vzdělávání
<ul style="list-style-type: none"> • případná odměna zaměstnancům za dokončené kurzy, získané certifikáty • hodnota ušlé pracovní doby zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • podpora změn a zvýšení flexibility podniku • podpora žádoucího chování zaměstnanců • příprava podniku na implementaci Průmyslu 4.0

Zdroj: vlastní zpracování na základě teoretického výzkumu

c) Dimenze změny postojů a chování zaměstnanců

V rámci vzdělávání podniky mohou budovat a posilovat hodnoty žádoucí podnikové kultury a podporovat mnoho nových konceptů a výzev a ovlivňovat reakci zaměstnanců na změny a výzvy. Dimenze souvisí i s motivací a angažovaností zaměstnanců. Tuto dimenzi můžeme vnímat jako prioritní pro změnu PK a pro zvýšení flexibility podniku. Sledovat ji můžeme přes zaměstnanecké průzkumy, ale i přes záznamy z pravidelného hodnocení pracovníků (většinou jedna ze sledovaných oblastí je chování zaměstnance), či přes analýzu podnikové kultury prostřednictvím diagnostických nástrojů. Pro analýzu změn postojů je v rámci nástrojů diagnostiky podnikové kultury vhodné užít metodu založenou na analýze hodnot.

Podniky s efektivním vzděláváním

V rámci prezentovaného výzkumu 83,7 % zástupců podniků hodnotí jejich systém vzdělávání jako efektivní.

Profil podniku s efektivním vzděláváním je následující:

- není součástí zahraničního koncernu,
- má silnou PK,
- analyzuje PK,
- definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou,
- podporuje sdílení znalostí,
- analyzuje náklady vzdělávání zaměstnanců,

- podporuje odborné vzdělávání zaměstnanců,
- v uplynulých 5 letech nerealizoval opatření související s robotizací,
- zaměstnanci zde podávají zlepšovací návrhy na chod podniku.

Míra efektivity systému vzdělávání není statisticky významně závislá na přítomnosti personalisty.

II. Jaký je stav podnikové kultury ve zkoumaných podnicích? / Mají znaky profilu podniku vliv na podnikovou kulturu?

Ze zkoumaných podniků má 68,2 % silnou podnikovou kulturu. Silná podniková kultura nemá pouze klady, ale obecně lze říci, že se jedná o jev pozitivní (Lukášová, 2010; Vetráková & Smerek, 2016; Li a kol. 2020), který má vliv na znalostní management (Zheng a kol., 2010) Dalším přínosem silné PK je dle tohoto výzkumu vyšší míra podávání zlepšovacích návrhů zaměstnanci. Li a kol. (2020) uvádí, že podniky se silnou kulturou více tíhnou k digitální transformaci, což je v kontextu Průmyslu 4.0 žádoucí jev. V rámci prezentovaného výzkumu je **síla podnikové kultury závislá na skutečnosti**, zda je podnik součástí zahraničního koncernu (silnou kulturu mají spíše podniky, které nejsou součástí zahraničního koncernu), zda podnik analyzuje podnikovou kulturu (podniky se silnou podnikovou kulturou tíhnou k analyzování PK), zda podnik hodnotí systém vzdělávání jako efektivní (podniky se silnou PK hodnotí spíše vzdělávání jako efektivní).

Řízení podnikové kultury

V rámci tohoto výzkumu stav podnikové kultury analyzuje 49 % podniků. Diagnostika je jedním ze způsobů, který pomáhá manažerům a majitelům, aby zjistili současnou organizační kulturu, zjistili příčiny stávajících problémů na pracovišti a přijali nezbytná opatření ke změně (Vetráková & Smerek, 2016). Skutečná diagnóza organizační kultury umožní organizaci dosáhnout požadovaných rozměrů organizační efektivnosti (Aktaúa a kol., 2011). Fejfarová a Urbancová (2016) dodávají, že malé a střední podniky nerealizují analýzu podnikové kultury. V této práci bylo diagnostikováno až 70 metod diagnostiky podnikové kultury a 8 z nich bylo podrobněji popsáno a komparováno (Tab. 2 - str. 23). Pouze 29,9 % respondentů uvedlo, že definují žádoucí stav podnikové kultury a zabývají se její změnou. Jak uvádí Urbancová a Depoo (2021), pouze 53,5 % organizací má kodifikovanou strategii podnikové kultury. Může to být způsobeno určitým „stigmatem“ změny. Změna se pojí s negativními pocity, strachem a bariérami zavádění

(Šmíd, 2007; Kubler-Ross, 1969; Častorál, 2010; Smejkal & Reis, 2010). Navíc je změna podnikové kultury velmi zdlouhavá. Dokonce dle průzkumu společnosti Deloitte (2016) 92 % respondentů vnímá negativní reakci na změnu jako normální. Munoz Satre a kol. (2019) zdůrazňují význam změny podnikové kultury pro adaptaci na Průmysl 4.0. Výsledky studie Urbancové a Vrabcové (2022) ukázaly, že pouze 40 % zkoumaných organizací se zabývá organizační kulturou a 60 % ji nepovažuje za prioritu.

Dle prezentovaného výzkumu přítomnost personalisty v podniku má statisticky významný vliv na definici žádoucí podnikové kultury a její změnu, což potvrzuje i výzkum Urbancové a Vrabcové (2022), který uvádí, že také existence či neexistence personalisty v podniku ovlivňuje organizační kulturu. **Definice žádoucí podnikové kultury a řízení změny častěji probíhají v podnicích s personalistou.**

Zkoumané podniky dosáhly nejlepšího skóre v rámci podpůrné podnikové kultury (celkový průměr indexu 15,5) pro kterou je typické příjemné, přátelské klima s vysokou úrovní důvěry. Na druhém místě pak byla kultura inovativní s průměrným indexem 18,8 a nejhůře dopadla byrokratická PK (průměrný index 19,1). Zajímavé je, že MSP (v komparaci s velkými podniky) dosahují lepšího skóre v rámci inovativní kultury, která je mnoha autory (Leede a kol., 2002; Lau & Ngo, 2004; Bunch 2007) vnímána jako nejvhodnější typ pro současné prostředí „nové ekonomiky“ a podporuje kreativitu a inovace. Naopak u byrokratického typu PK dosáhli nejvýraznějšího skóre velké a střední podniky. I v rámci podpůrné kultury mají velké podniky horší skóre než MSP. V českém prostředí jsou typické hierarchické kultury, kde je obvyklý formalismus (formalita), pracovní postupy a předpisy (Pech, 2012). Podniky s velkou mocenskou vzdáleností vyznačující se hierarchií negativně ovlivňují kreativitu (Hu a kol., 2018). Vysoká mocenská distance může být pak řešena jen benevolentním leadershipem (Lin a kol., 2018). Mohelská a Sokolová (2018) zjistily, že čeští respondenti vnímají podnikovou kulturu spíše jako byrokratickou a podpůrnou než inovativní. Byrokratická kultura převládala i ve studii Sokolové a kol. (2019).

Podniky v tomto výzkumu dle směrodatné odchylky v rámci zkoumaných hodnot nejvíce sdílely následující hodnoty dle pořadí: spolupráce, přátelské klima, bezpečné prostředí, zaměření na výsledky, spravedlnost, klima důvěry a zavedené pevné prostředí.

Vybrané žádoucí hodnoty podnikové kultury v rámci uskutečněného výzkumu všeobecně nepodporují sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Výjimku tvoří 2 hodnoty – klima důvěry

a spolupráce. Tento výsledek je v rozporu s mnoha výzkumy (Banerjee a kol., 2017; Chatterjee et al., 2018; Tseng 2010; Zheng a kol., 2010), které uvádí, že podniková kultura může podporovat sdílení znalostí, jejich přenos či znalostní management.

Vliv velikosti podniku na PK

V rámci prezentovaného výzkumu nejsou mezi jednotlivými podniky dle velikosti statisticky významné rozdíly v typu podnikové kultury. V rozporu s tím je studie Urbancové a Vrabcové (2022), která říká, že organizační kulturu ovlivňuje mimo jiné i počet zaměstnanců a velikost podniku.

Statisticky významný vliv velikosti podniku byl však prokázán na hodnoty podnikové kultury. Jedná se o hodnoty – přátelské klima (p-hodnota = 0,009), stimulační prostředí (p-hodnota = 0,021), podnětné prostředí (p-hodnota <0,001) a inovativní chování zaměstnanců (p-hodnota = 0,018). **Ve všech těchto případech se s těmito výroky ztotožňují malé a střední podniky, pro které je typické spíše rodinné prostředí.** Jak již bylo zmíněno výše, velikost podniku a odvětví mají vliv na organizační kulturu (Urbancová & Vrabcová, 2022).

III. Jaké hodnoty a rysy podnikové kultury podporují systém podnikového vzdělávání v podnicích nové ekonomiky?

Statisticky významné hodnoty podniků s efektivním systémem vzdělávání jsou dle analýzy následující:

- **Spolupráce** (p-hodnota = 0,001) – podniky, které hodnotí vzdělávání, jako efektivní více tíhnou ke spolupráci (96,6 %) než podniky s neefektivním vzděláváním (82,4 %).
- **Hierarchie** (p-hodnota = 0,024) – podniky s efektivním vzděláváním inklinují k hierarchii (62,1 %) oproti podnikům druhé skupiny (41,2 %).
- **Kreativita** (p-hodnota = 0,044) - podniky s efektivním vzděláváním můžeme charakterizovat rysem kreativity (62,6 %); u podniků s neefektivním vzděláváním zastává tuto hodnotu pouze 44,1 % podniků.
- **Povzbudivé klima** (p-hodnota = 0,022) – u podniků s efektivním vzděláváním hodnota povzbudivé klima popisuje 80 % subjektů.

- **Spravedlnost** (p-hodnota = 0,024) – ke spravedlnosti více inklinují podniky s efektivním vzděláváním (86,2 %) oproti podnikům s neefektivním vzděláváním (70,6 %).
- **Bezpečné prostředí** (p-hodnota <0,001) – podniky, které hodnotí vzdělávání jako efektivní, mají hodnotu bezpečného prostředí výrazněji (93,7 %) než podniky s neefektivním vzděláváním (73,5 %).
- **Podnětné prostředí** (p-hodnota = 0,001) – v podnicích s efektivním vzděláváním jednoznačně převažuje (75,9 %) podnětné prostředí oproti podnikům s neefektivním vzděláváním (47,1 %).
- **Podnikavost** (p-hodnota = 0,001) – k podnikavosti inklinují spíše podniky s efektivním vzděláváním (77,6 %); neefektivní inklinují pouze v 50 % případů.
- **Opatrnost** (p-hodnota <0,001) – podniky s efektivním vzděláváním můžeme charakterizovat hodnotou opatrnosti (83,3 %); u podniků s neefektivním vzděláváním popisuje podniky opatrnost jen v 55,9 % případů.
- **Klima důvěry** (p-hodnota = 0,005) – jedná se o typickou hodnotu podniků s efektivním vzděláváním (85,1 %), méně typickou je pro podniky s neefektivním vzděláváním (64,7 %).
- **Kvalita** (p-hodnota <0,001) – hodnotu zastávají podniky s efektivním vzděláváním (99,4 %). U podniků s neefektivním vzděláváním se vyskytuje v nepatrně menší míře (85,3 %).
- **Inovativní chování zaměstnanců** (p-hodnota = 0,002) – více k němu inklinují podniky s efektivním vzděláváním (73,6 %) oproti druhé skupině s neefektivním vzděláváním (47,1 %).

Ve studiích Awoniyi a kol. (2002), Al-Alawi a kol. (2007), Ballesteros Rodríguez a kol. (2012), Naranjo – Valencia a kol. (2016) byly v nějakém kontextu pozitivního vlivu na vzdělávání vyjmenovány následující hodnoty: inovace, kreativita, riskování, kvalita, důvěra, organizační struktura, komunikace, flexibilita.

Vliv podnikové kultury na rozvoj vzdělávání v podnicích nové ekonomiky

Studie, které analyzují vliv podnikové kultury na vzdělávací systém podniku, nejsou tak časté (Bunch, 2007; Ballesteros Rodríguez a kol., 2012; Banerjee a kol., 2017). V českém prostředí se jedná například o disertační práci zaměřenou na hotelnictví (Beránek, 2015). Dle Adewale a Anthonia (2013) existuje asociace mezi školícími programy

a organizačními hodnotami. Ballesterose-Rodríguez a kol. (2012), Bunch (2007) vidí podnikovou kulturu jako kritický faktor úspěchu vzdělávání. Potnuru a kol. (2021) dodávají, dodávají, že klima, které podporuje neustálé učení zaměstnanců, může zlepšit vztah mezi rozvojem zaměstnanců a získanými kompetencemi. Kultura podporující učení navíc směřuje k inovacím (Bates & Khasawneh, 2005). Navíc vzdělávání zaměřené určitým směrem podporuje v tomto ohledu také dobrovolné a žádoucí chování zaměstnanců (výzkum se týkal zelené iniciativy) (Pham a kol., 2018). Kissack a Callahan (2010) uvádí reciprocitu vzájemného vztahu – podniková kultura formuje, ovlivňuje a definuje tréninkové programy, které následně utvářejí, ovlivňují a definují podnikovou kulturu.

Zkoumané podniky s žádoucími hodnotami PK až na výjimky – podniky, které realizují rozvoj kompetencí zaměstnanců v kontextu Průmyslu 4.0, aplikují principy celoživotního učení; spolupráce a klima důvěry podporuje sdílení znalostí v podniku – nepodporují nové trendy ve vzdělávání (implementace VR, rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0, týmové učení, celoživotní učení). Vliv podnikové kultury je i na hodnocení efektivity vzdělávání v podnicích, jak je uvedeno výše, ale je nutné zdůraznit, že to není izolovaný jev. Na efektivitu vzdělávání mají vliv i další proměnné z oblasti profilu podniku a proměnné systému vzdělávání.

Shluková analýza

V rámci shlukové analýzy byly určeny 3 shluky. Obr. 29 (str. 139) komparuje rozdíly mezi shluky v rámci nejzásadnějších znaků.

Statisticky významné rozdíly mezi shluky jsou pouze v případě podávání zlepšovacích návrhů ze strany zaměstnanců. V rámci prvního shluku v 84,7 % subjektů podávají zaměstnanci zlepšovací návrhy a vyvíjejí inovační aktivity. Ve 2. shluku se jedná o 61,4 % respondentů a ve 3. shluku o 66 % podniků, což je menší poměr než v 1. shluku.

Lze konstatovat, že nejlépe dopadly podniky v 1. shluku s podpůrnou kulturou, kde se zaměstnanci nejvíce inovativně projevují. Dokonce má tento shluk i nejlepší skóre v inovativní podnikové kultuře, která je v současném pojetí chápána jako žádoucí typ. Naopak nejhůře skončil druhý shluk s kulturou byrokratickou, kde zaměstnanci podávají zlepšovací návrhy nejméně ze všech shluků, a navíc ani neřídí PK. V rámci 3. shluku se také neřídí PK, ale to může být způsobeno největším poměrem malých podniků, pro které není typická ani analýza stavu PK, natož kodifikace její strategie.

Obrázek 29: Rozvržení shluků dle typu podnikové kultury

1. shluk	2. shluk	3. shluk
<ul style="list-style-type: none"> •inklinuje k podpůrné kultuře •podniky mají nejlepší skóre ze všech shluků v inovativní kultuře •MSP •nejsou součástí zahraničního koncernu •vykazují zisk •efektivní vzdělávání •řídí PK •zaměstnanci podávají zlepšovací návrhy 	<ul style="list-style-type: none"> •inklinuje k byrokratické kultuře •největší zastoupení velkých podniků •součástí zahr. koncernů •nejmenší míra hodnocení efektivity vzdělávání •ve větší míře neřídí PK •v největší míře zaměstnanci nepodávají zlepšovací návrhy 	<ul style="list-style-type: none"> •inklinuje k podpůrné kultuře •malé podniky •nejvíce hodnotí vzdělávací systém jako neefektivní •neřídí PK •zaměstnanci podávají návrhy v menší míře než v 1. shluku

Zdroj: vlastní zpracování na základě shlukové analýzy

5.2 Doporučení pro podniky

Doporučení jsou určena pro podniky na základě zjištěných poznatků a jejich komparací s teoretickými východisky a jinými výzkumy. Především mohou sloužit malým a středním podnikům (MSP), které jsou páteří naší ekonomiky, jelikož tyto podniky nemají stejné možnosti jako velké podniky v kapacitě a zdrojích, jak je zmíněno v předchozích kapitolách. Navíc malé a střední podniky tvořili v rámci výzkumu 93,3 % zkoumaných subjektů, tedy výzkumná zjištění odráží ve velké míře popis zkoumaných oblastí právě v MSP, což je i výzkumné zaměření Katedry řízení, Ekonomické fakulty JU v Českých Budějovicích. Jednotlivé návrhy jsou shrnuty v Tab. 55 (str. 140), kde jsou prezentovány náklady a přínosy vybraných doporučení. Všechny kalkulované náklady vychází z veřejných nabídek na internetu.

Tabulka 55: Analýza nákladů a přínosů vybraných doporučení pro podniky

Doporučení	Náklady	Přínosy
Nastavení žádoucí ²⁷ personální politiky v oblasti podnikového vzdělávání (návrh 1)	<ul style="list-style-type: none"> Mzda pracovníka odpovědného za péči o zaměstnance dle náročnosti (hodinová mzda v Jihočeském kraji cca 900 CZK²⁸) Odměna odpovědného pracovníka za zpracovaný projekt (dle náročnosti projektu) 	<ul style="list-style-type: none"> Zefektivnění vzdělávání Zvýšení flexibility podniku Uspádnění implementace Průmyslu 4.0 Podpora žádoucích změn
Zavedení e-learningu (návrh 1)	<ul style="list-style-type: none"> Mezi 20 000 CZK až 40 000 CZK dle volby řešení 	<ul style="list-style-type: none"> Přístup zaměstnanců ke vzdělávání bez ohledu na čas a vzdálenost Zavedení Blended learning Možnost rozvoje širšího spektra zaměstnanců Snížení nákladů vzdělávání Zrychluje proces vzdělávání
Tvorba rezerv na investice do vzdělávání v kontextu Průmyslu 4.0 (návrh 3)	<ul style="list-style-type: none"> Dle tohoto výzkumu podniky investovaly do vzdělávání průměrně 2,7 % z obrátu Dle výzkumů však bude nutné investovat více, než tomu bylo doposud (výše investice bude odlišná dle specializace pracovníků, příklady uvedeny v návrhu 3) 	<ul style="list-style-type: none"> Připravenost na nové požadavky v úrovni znalostí i kompetencí Možnost investovat do nových metod vzdělávání (VR, e-learning, m-learning)
Využívání MOOCs (návrh 4)	<ul style="list-style-type: none"> Zdarma, pouze náklady na vybavení zaměstnanců počítači (pracovní notebook lze pořídit cca kolem 15 000 CZK) 	<ul style="list-style-type: none"> Zaměstnanci si mohou sami řídit svůj rozvoj Můžeme zaměstnance rozvíjet i mimo jeho náplň práce

²⁷ Podporující implementaci Průmyslu 4.0

²⁸ Vypočteno z průměrné mzdy specialisty na pracovně právní vztahy k 1. 7. 2022 34 266,-CZK a mzdy personalisty 36 683,- CZK (NSP, 2022)

Doporučení	Náklady	Přínosy
		<ul style="list-style-type: none"> • Větší roli zde hrají potřeby pracovníka než organizace
Programy rozvoje měkkých dovedností a žádoucích kompetencí pro Průmysl 4.0 (návrh 2 a 5)	<ul style="list-style-type: none"> • Školení na měkké dovednosti pro 1 osobu cena mezi 2 000 CZK až 3 000 CZK • Školení na kompetence pro Průmysl 4.0 pro 1 osobu od 2 000 CZK do 20 000 CZK 	<ul style="list-style-type: none"> • Lepší image podniku • Větší motivace zaměstnanců • Možné zvýšení atraktivity značky zaměstnavatele
Budovat silnou a žádoucí PK	<ul style="list-style-type: none"> • Nelze vyčíslit (závisí na míře změn) • Lze zahrnoutou změnu symbolů, přípravu teambuildingových akcí a školení zaměřené na nové hodnoty 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozitivní dopad na konkurenceschopnost podniku a finanční výkon • Usnadnění implementace Průmyslu 4.0 • Vyšší míra flexibility podniku
Mít pracovníka odpovědného za řízení PK	<ul style="list-style-type: none"> • Mzda personalisty cca kolem 35 000 CZK (NSP, 2022) 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematické řízení a změna PK na žádoucí podporující dosažení vize podniku a jeho flexibilitu a inovace

Zdroj: vlastní

Podrobný popis návrhů pro podniky

1) Podniky by měly nastavit politiku vzdělávání, určit si cíle s ohledem na procesy digitalizace a transformace podniku v kontextu Průmyslu 4.0. S ohledem na vývoj v posledních 2 letech by si podniky v rámci digitalizace měly vytvořit online systém vzdělávání a vytvořit dle svých potřeb e-learning, který jim může přes počáteční investici přinášet úsporu času a nákladů spojených s organizací prezenčních školení. Nejnákladnější je investice do zavedení. E-learning může podnik zprostředkovat nakoupením licence v určité oblasti, zadáním a koupí od externího dodavatele či přímo svými zdroji (zde musí brát v úvahu, zda má pracovníky s potřebnými kompetencemi od projektového manažera týmu, až po grafika a programátora). Na internetu lze nalézt například neveřejnou nabídku – cena základního řešení e-learningu se pohybuje kolem 24 000 CZK a plnohodnotné řešení stojí kolem 38 000 CZK. Jak uvádí Pejša (2016) náklady po zavedení se sníží například v eliminaci administrace spojené s provozem kurzů, minimalizaci dojíždění na školení, vyřešení

stárnutí materiálů. Navíc je zde podstatné zkrácení doby vyškolení, zlepšuje počítačovou gramotnost a podporuje změnu podnikové kultury směrem k učící se organizaci.

- 2) Podniky by si měly definovat ve své oblasti podnikání žádoucí kompetence (typické dle literatury: digitální kompetence, řešení problémů, kódovací dovednosti, analytické dovednosti, schopnost pracovat pod tlakem, kreativita, řešení konfliktů, rozhodování, podnikatelské myšlení, analýza dat, vedení, schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, proaktivita, týmová práce, flexibilita, sebeřízení, inovace, iniciativa) a znalosti (především v oblasti technologií, programování, práce s velkým objemem dat, práce s umělou inteligencí, práce s roboty) pro implementaci Průmyslu 4.0. Cena těchto školení se pohybuje mezi 2 000 CZK až 20 000 CZK na osobu.

Dle zjištěných mezer mezi požadovaným a aktuálním stavem naplánovat nábor (pokud nemají dostatečné zdroje na zaškolení) či různé vzdělávací programy včetně jejich rozpočtové stránky. K tvorbě rozpočtové stránky podnik může zařadit náklady uvedené v Tab. 54 (str. 132–133). Dle současných trendů se podnikům vyplatí spíše přijmout již kvalifikovaného pracovníka, než prohlubovat kvalifikaci a přeškolovat své vlastní zaměstnance (náklady na nábor závisí na pracovní pozici²⁹). Na druhou stranu vzdělávání zaměstnanců buduje lepší vztah zaměstnanec-zaměstnavatel a je motivačním nástrojem.

- 3) Vzhledem k očekávaným trendům může být pro podniky klíčové si vytvořit finanční rezervy na investice do vzdělávání a analyzovat v konkrétním případě dostupnost různých dotačních programů. Nelze plošně odhadovat, jaká má být výše investice, ale autoři i různé metodologie iniciativy Průmysl 4.0 očekávají nutné zvýšení investic do lidského kapitálu. Zde jsou uvedeny pro představu příklady různých typů školení souvisejících s Průmyslem 4.0, které mohou posloužit jako rámcová představa podnikům (kalkulace je uvedena na 1 osobu):

- Cena jednodenního školení zaměřeného na automatizaci v Průmyslu 4.0 stojí cca 5 000 CZK.
- Dvoudenní školení na digitalizaci a automatizaci stojí 6 000 CZK.
- Školení na programování v jazyce Python se pohybuje kolem 17 000 CZK (doba trvání přes 2 měsíce).

²⁹ Náklady na nábor mohou odpovídat až trojnásobku průměrné mzdy na dané pracovní pozici.

- Školení na obsluhu robotů stojí cca 5000 CZK na den.
- Školení na žádané měkké dovednosti se pohybuje v rozmezí od 2 000 CZK do 5 000 CZK.

Vzhledem k faktu, že zkoumané podniky investovaly průměrně do vzdělávání 2,7 % obratu, pak by podniky mohly kolem této částky oscilovat a připočítat si k tomu náklady na potřebná školení. Pokud si podniky nejsou jisty svými možnostmi v oblasti dotací, mohou se obrátit na Úřad práce, Czechinvest či v Jižních Čechách přímo na Jihočeskou hospodářskou komoru, která pomáhá svým členům také se školením zaměstnanců a připravuje různá školení. Zvláště pro MSP může být pomoc státních institucí velmi přínosná.

- 4) Podniky by se měly více věnovat smíšenému („blended“) vzdělávání a více využívat online metody učení, mohou tak zaměstnancům zpřístupnit i platformy, kde si budou moci svůj vlastní rozvoj řídit dle potřeb. Za zvážení stojí analýza dostupných MOOCs, které by mohly podniky zaměstnancům doporučit dle jejich specializace. Tato alternativa je zcela zdarma. Kurzy v angličtině lze najít například na platformě Coursera.org.
- 5) Lze doporučit vytvoření programů na rozvoj měkkých dovedností, které budou určeny minimálně pro management podniku. Podnikům to zlepší emocionální vazbu se zaměstnanci a motivaci pracovníků a zároveň by to mohlo mít pozitivní dopad na jejich značku zaměstnavatele. Dle neveřejné nabídky se cena různých typů kurzů na měkké dovednosti pohybovala mezi 2 000 CZK – 3 000 CZK (kalkulováno pro 1 osobu). Tyto kurzy poskytuje opravdu velké množství firem.
- 6) Jelikož české podniky se příliš nevěnují systematickému hodnocení vzdělávání, podniky se mohou inspirovat v zahraničním i českém prostředí ve výběru metod a mohou se řídit jednouchým Kirkpatrickovým modelem (viz kap. 2.3.1). Mezi klíčové metody hodnocení vzdělávání řadíme následující: testování znalostí a dovedností účastníků ihned po kurzu, ohodnocení dosažení cílů v tréninkovém plánu, zpětná vazba účastníků, produktivita zaměstnanců sledována nadřízenými, počet let, kdy zaměstnanec po programu zůstává v podniku, počet účastníků ve třídách, počet dokončených online kurzů, počet účastníků v online kurzech, čas strávený prohlížením online kurzů. Metody hodnocení můžeme využívat před, v průběhu i po kurzu. Podniky si může metody zvolit na základě typu školení, metodě vzdělávání, i dostupnosti lidských zdrojů, které se budou analýzou efektivnosti kurzu zabývat.

- 7) Podniky by měly začít měřit náklady na vzdělávání a případně i hodnotit investice s ním spojené (viz Tab. 54, str. 132 –133).
- 8) Podniky by měly budovat silnou podnikovou kulturu přes její řízení a definování kodifikované strategie a žádoucích hodnot podnikové kultury (metody diagnostiky podnikové kultury lze nalézt v Tab. 2; případně lze využít i dotazník v Příloze 1). Silná podniková kultura znamená její sdílení, zakotvenost mezi zaměstnanci. Silnou kulturu můžeme podpořit správnou komunikací hodnot směrem k zaměstnancům, ale i odměňováním tak zvaných vzorů správného chování (nejlépe slouží vzor neformálních leaderů). Celá kapitola 2.2.3 je zpracována jako manuál pro podniky, jak na základě teoretických východisek a různých modelů řídit změnu podnikové kultury a jak postupně mírnit negativní dopady změny na pracovníky a budovat a podporovat jejich žádoucí chování.
- 9) Podniky by měly neustále sladit personální činnosti s hodnotami podnikové kultury a v případě radikální změny personálních politik apriori řešit i adekvátní změnu podnikové kultury. Např. když budeme zaměstnance školit na nové technologie a kompetence v kontextu Průmyslu 4.0, pokud v podniku nebude zastávána hodnota flexibility, nemusí být transformace podniku na Průmysl 4.0 úspěšná. Lze užít i řízení podniku pomocí organizačních hodnot.
- 10) Podnikům lze na základě výzkumu doporučit mít pracovníka odpovědného za řízení podnikové kultury (v podniku, kde byl personalista, se spíše kodifikovala strategie PK a řešila se její změna). Pokud by byl tímto pracovníkem personalista, pak v mzdové sféře je odměna specialisty na pracovně právní vztahy průměrně v Jihočeském kraji k 1. 7. 2022 34 266 CZK/ odměna personalisty pak 36 683 CZK (NSP, 2022). Samozřejmě je bezpředmětné přijímat pracovníka pouze na řízení podnikové kultury, takovému zaměstnanci by nebylo reálné naplnit úvazek, muselo by se jednat o úvazek zkrácený, či ještě lépe využít vlastní pracovní síly. Díky vyšší míře užití technologií se rychle mění pracovní náplň administrativních pracovníků, a pokud při auditu jejich pracovního úvazku zjistíme nějaké možné kapacity k dalším úkolům, můžeme takového pracovníka tímto úkolem pověřit. Potřebné kompetence pracovníka schopného pečovat o zaměstnance a mezilidské vztahy lze nalézt na Národní soustavě povolání - <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista> (NSP 2022).
- 11) Pro podporu rozvoje podnikového vzdělávání by podniky měly zahrnout do žádoucích hodnot PK spolupráci, hierarchii, kreativitu, povzbudivé klima,

spravedlnost, bezpečné a podnětné prostředí, podnikavost (určitou míru proaktivity a zdravé soutěživosti pracovníků), opatrnost, kvalitu i velmi často zmiňované inovativní chování zaměstnanců a klima důvěry, viz schéma v Příloze 3. Vybrané žádoucí hodnoty podnikové kultury je klíčové komunikovat směrem k zaměstnancům (společná setkání, ceremoniály, web, intranet, sociální sítě, zlepšovací a diskusní kroužky, vzdělávání), a zajišťovat tak integritu, dále také využít příkladu manažerů jako vzorů očekávaného chování.

- 12) Pokud podniky budou chtít definovat nějaký konkrétní vhodný typ podnikové kultury pro rozvoj vzdělávání, pak by tento typ měl být inovativní či zaměřen na vytváření vhodného klima pro proces učení a inovativní chování zaměstnanců. Pro takové prostředí jsou typické hodnoty jako flexibilita, kreativita, klima důvěry, spolupráce.

6 Závěr

V rámci této kapitoly jsou shrnuty hlavní výzkumná zjištění a nastíněny možné přínosy disertační práce včetně identifikování limitů výzkumu. Součástí je i schéma vlivu podnikové kultury na rozvoj vzdělávání v podnicích nové ekonomiky (Příloha 3).

V rámci disertační práce byly nejprve vymezeny koncepty podnikové kultury a podnikového systému vzdělávání a s nimi související pojmy. U každého z témat byla shrnuta teoretická východiska, popsán proces zabezpečování v podnicích a identifikovány nové trendy v nových socio-ekonomických podmínkách jako základní rámec výzkumu. Byl nastíněn budoucí vývoj konceptů v kontextu nejvýraznějšího trendu – iniciativy Průmysl 4.0. Tyto kroky a analýza dosavadního vědeckého poznání vedly k vytvoření schématu vzájemných vztahů mezi podnikovou kulturou a podnikovým systémem vzdělávání v kontextu řízení lidských zdrojů v podniku. Pozornost byla věnována i diagnostice podnikové kultury a představení možných nástrojů pro analýzu stavu podnikové kultury v tomto typu výzkumu.

Na základě analýzy a komparace sekundárních zdrojů byly vymezeny možné hodnoty a rysy podnikové kultury, které mohou ovlivňovat efektivitu, úspěch a rozvoj podnikového systému vzdělávání pracovníků. Mezi tyto rysy patřili učení, kreativita, schopnost nést riziko, flexibilita, kvalita, rozvoj, svoboda, týmová práce (spolupráce), klima důvěry, inovace (inovativní chování).

Na základě zjištěných teoretických východisek byly sestaveny výzkumné otázky a cíl práce. Cílem disertační práce bylo zhodnotit vliv podnikové kultury na podnikový systém vzdělávání a identifikovat hodnoty a rysy podnikové kultury, které podporují rozvoj systému vzdělávání v podnicích nové ekonomiky. Byly identifikovány dílčí postupové cíle a rozvržen postup dílčích kroků ke splnění cíle.

Primární data byla získána online dotazníkovým šetřením, před kterým byla validita a reliabilita dotazníku ověřena pilotáží. Výzkum byl realizován na úrovni podniků. Respondenty byli specialisté, kteří v podniku řídí zaměstnanecké vztahy a pečují o zaměstnance (personalisté). Podniky v základním souboru byly lokalizovány v Jihočeském kraji a byly součástí kategorie CZ-NACE C (10-33): Zpracovatelský průmysl. Do výzkumu byly zahrnuty malé, střední a velké podniky dle kritérií Nařízení Komise č. 800/2008. Podniky pro výzkum byly vyfiltrovány dle požadavků z databáze podniků Albertina následovně: Jihočeský kraj, CZ NACE C (10-33), počet zaměstnanců:

10 a více. Dle těchto kritérií se v databázi Albertina vyfiltrovalo 612 podniků s dostupnými kontaktními údaji (e-mailová adresa). Těmto podnikům byl rozeslán e-mail s prosbou o vyplnění dotazníku a data byla sbírána i metodou sněhové koule, kde byly o spolupráci požádány další spolupracující podniky. V empirické fázi se podařilo získat 208 kompletních responzí a návratnost činila 33,9 %. Výzkumný vzorek byl tvořen z 68,3 % malými podniky, 25 % byly střední podniky a 6,7 % tvořily velké podniky. Zajímavou charakteristikou vzorku bylo, že fluktuace pracovníků se zvyšovala s velikostí podniku.

Byl sestaven profil podniku, který má efektivní systém vzdělávání zaměstnanců (není součástí zahraničního koncernu, má silnou PK, analyzuje PK, definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou, podporuje sdílení znalostí, analyzuje náklady vzdělávání zaměstnanců, podporuje odborné vzdělávání zaměstnanců, v uplynulých 5 letech nerealizoval opatření související s robotizací, zaměstnanci zde podávají zlepšovací návrhy na chod podniku). Na základě znalosti tohoto profilu, dalších zjištění a teoretických poznatků, byla vytvořena doporučení pro podniky, které chtějí budovat podnikovou kulturu, jež bude podporovat a rozvíjet systém podnikového vzdělávání a směřovat ho do budoucnosti (alarmujícím zjištěním bylo, že pouze třetina zkoumaných subjektů uvedla, že se jejich systém vzdělávání zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0). K vybraným doporučením byly kalkulovány náklady implementace a podniky mohou pro kalkulaci nákladů vzdělávání užít vytvořený příklad v Tab. 54 (str. 132–133). Z ekonomického hlediska je zajímavým zjištěním, že podniky, které analyzují náklady vzdělávání, investují průměrně o 16,67 % více do této oblasti než podniky, které se kalkulaci nákladů nevěnují. V oblasti rozvoje podnikového vzdělávání podniky příliš neimplementují nejnovější metody (VR, counselling, assessment centrum, m-learning).

Na základě výsledků analýzy primárních dat byly identifikovány statisticky významné hodnoty podnikové kultury (spolupráce, klima důvěry, aplikace principů celoživotního učení), které podporují rozvoj vzdělávání v podnicích nové ekonomiky v kontextu nových metod (VR, týmové učení, celoživotní učení) a trendů (rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0, sdílení znalostí). Vliv podnikové kultury na rozvoj vzdělávání nelze označit za jednosměrný vztah, jedná se o vztah reciprocitní. Avšak lze identifikovat hodnoty, které podporují efektivní hodnocení systému vzdělávání (kreativita, spolupráce, hierarchie, povzbudivé klima, spravedlnost, bezpečné prostředí, podnětné prostředí, podnikavost, opatrnost, klima důvěry, kvalita, inovativní chování

zaměstnanců). Podniky by měly vytvářet kulturu, která bude podporovat klima učení, kde jeho znaky jsou dle literatury podobné, jako vyšly v tomto výzkumu (klima důvěry, kreativita, flexibilita, spolupráce a inovace). Vliv podnikové kultury na rozvoj vzdělávání v podnicích nové ekonomiky je zobrazen na schématu v Příloze 3. Černé vazby vychází z výzkumu a modře zvýrazněné z analýzy teorie. Vztah podnikové kultury a vzdělávání je reciprocitní a oba prvky se ve schématu ovlivňují navzájem. Velikost podniku má dle prezentovaného výzkumu vliv pouze na určité hodnoty PK. Efektivita vzdělávání i PK ovlivňují úspěch celého procesu podnikového vzdělávání. Efektivní vzdělávání vykazuje závislost se silnou podnikovou kulturou a jejím řízením (analýza PK a kodifikace strategie PK včetně její změny). Silná PK ovlivňuje i kodifikace strategie PK a řízení její změny. PK spolu s efektivním vzděláváním formují postoje zaměstnanců a podporují sdílení znalostí. Konkrétně hodnoty spolupráce a klima důvěry podporují sdílení znalostí. Efektivní podnikové vzdělávání se pak promítá do angažovanosti zaměstnanců, jejich pracovní spokojenosti, výkonu, inovativního chování a připravenosti na Průmysl 4.0, kterou podporuje podniková kultura.

Mezi klíčová zjištění této práce patří, že malé a střední podniky více inklinují k vhodné podnikové kultuře a příjemnému a přátelskému prostředí, které podporuje inovativní chování pracovníků bez výrazného zaměření na výkon, jsou díky tomu více tvůrčí. Proto mohou být MSP překvapivě progresivní a lze konstatovat, že výzkumné zaměření EF, JU na malé a střední podniky lze potvrdit jako správnou cestu. Klíčovými hodnotami PK byla spolupráce a klima důvěry, neboť podporují v podniku sdílení znalostí, což je klíčové nejen pro vzdělávání, ale i pro celoživotní učení pracovníků.

6.1 Teoretický přínos

Teoretickým přínosem práce je vymezení konceptů podnikové kultury a podnikového vzdělávání, a především jejich propojení do schématu vzájemných vztahů. Dílčím přínosem je i snaha o zasazení témat do aktuálních socio-ekonomických podmínek a identifikování významu tématu pro Průmysl 4.0. Vzhledem k analyzovaným zdrojům se jedná o poměrně komplexní literární rámec, který není zaměřen jen na oblast řízení lidských zdrojů, ale snaží se vybrané HR procesy začlenit do aktuálního rámce a sledovat možné trendy v budoucnosti. Vzhledem k faktu, že vědeckých studií, které by analyzovali konkrétní rysy podnikové kultury a jejich vliv na vzdělávání pracovníků není velký počet (většinou je analyzován vliv typu podnikové kultury či vymezený okruh hodnot, a i v tomto případě se jedná spíše o desítky studií) je v českém prostředí tento výzkum

ojedinělý, a přitom jeho design se zakládá na užití metodik a nástrojů, které již v rámci České republiky aplikovány byly.

Dalším přínosem je identifikace 3 skupin shluků na základě podobných znaků z analýzy vlivu typu PK na vzdělávání, i řízení podnikové kultury. Disertační práce poukazuje na trendy v oblasti vzdělávání a nové metody a jejich výhody pro podniky a identifikuje kladné rysy podnikové kultury, které napomáhají transformaci podniku v kontextu Průmyslu 4.0.

Práce prokázala dle očekávání nízkou míru zaměření podniků na ekonomickou dimenzi vzdělávání. Dalším teoretickým přínosem je prokázání, že velikost podniku není statisticky závislá na typu podnikové kultury, ale při analýze hodnot PK se závislost částečně objevuje a poukazuje rozdíl mezi MSP a velkými podniky. Přínosem je rovněž vytvoření schématu vycházejícího z prostudované literatury, ale i výsledků výzkumu (Příloha 3).

6.2 Praktický přínos

Obsah literární rešerše může sloužit podnikům jako sumarizovaný zdroj informací o teoretických východiscích. Na základě podrobnějšího rozkrytí struktury závislosti mezi jednotlivými proměnnými byla stanovena doporučení pro podniky, která mohou být hlavním přínosem pro praxi. Podnikům může být užitečný také popis dostupných metod vzdělávání v podniku a identifikace možných nástrojů diagnostiky podnikové kultury. Dále byl definován význam systematického a strategického procesu podnikového vzdělávání včetně analýzy nákladů, hodnocení efektivity a investic do vzdělávání a popsány možné nástroje, které mohou sloužit specialistům péče o zaměstnance. V práci je uveden i příklad hodnocení efektivity vzdělávání a možných položek CBA analýzy vzdělávání. Dále byly identifikovány hodnoty podnikové kultury, které mohou podniku napomáhat s rozvojem vzdělávání. Pro podniky jsou kapitoly týkající se diagnostiky podnikové kultury a její změny zpracovány jako metodologie implementace analýzy stavu PK a řízení její změny. Výstupem může být i zjištění, že pro analýzu závislostí mohou být vhodnější jednotlivé hodnoty PK a položky dotazníku než metodologicky odvozený typ podnikové kultury.

Jako praktický přínos výzkumu lze označit i využití poznatků ve výuce studentů na Ekonomické fakultě, Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích v rámci předmětů Řízení lidských zdrojů (KRE/RLZN, CRLZN), Personální činnosti (KRE/PC, CPC),

Management (KRE/MAN, CMAN).

6.3 Limity výzkumu

V rámci výzkumu byly opomenuty další faktory (externí a interní), které mají vliv na rozvoj vzdělávání v podnicích, i podniková kultura byla analyzována izolovaně, bez ohledu na další faktory s ní souvisejí. Vzhledem k rozsahu dotazníku nebylo možné zahrnout do výzkumu všechny identifikované faktory z teoretické části práce.

Výsledky mohly být také ovlivněny i volbou metod výzkumu a volbou diagnostického nástroje podnikové kultury. Největším limitem výzkumu by mohla být volba hodnot podnikové kultury, zahrnutých do dotazníkového šetření, a především pak výběr žádoucích znaků a hodnot pro analýzu závislosti.

Limitem je i neznalost přesného rozložení základního souboru kvůli nedostatku údajů na Českém statistickém úřadu k referenčnímu datu. Pokud bychom očekávali, že rozložení podniků dle velikosti v Jihočeském kraji ve Zpracovatelském průmyslu bude podobné celkovému rozložení podniků dle velikosti v Jihočeském kraji dle, pak by rozložení výzkumného vzorku celkem odpovídalo rozložení základního souboru. Další nevýhodou je, že byly užity metody nepravděpodobnostního výběru dat ze základního souboru.

Výzkum byl zaměřen na jednu kategorii CZ NACE, ale i tak by mohlo být přínosné mít přesné zaměření podniků v této kategorii, či srovnávat více různých kategorií. Bylo by možné se držet i statistických ročenek ČSÚ, kde kategorie B-D jsou vnímány jako Průmysl.

Ve výzkumu byl užit především kvantitativní přístup, i když byly analyzovány hodnoty podnikové kultury. Hodnoty zde svým způsobem zastupují kvalitativní přístup k diagnostice PK. Přínosem by mohlo být doplnění o hloubkový kvalitativní výzkum. Např. k ověření je možné použít metodu TBSD – Test barevně sémantického diferenciálu (Ščepichin a kol., 1992), který se zaměřuje na hierarchii hodnot jakékoli society a lze ho užít i v organizaci.

Dalším limitem je, že jeden podnik je reprezentován pouze jedním respondentem. Bylo by zajímavé komparovat výsledek pracovníka odpovědného za péči o zaměstnance s řadovými zaměstnanci. Bohužel vzhledem k faktu, že v podniku se tvoří subkultury, nebyl tento přístup v rámci designu výzkumu aplikován.

6.4 Nastavení budoucího výzkumu

Disertační práce se pokusila sumarizovat dosavadní vědecké bádání a nastínit možný vývoj. I přes to se nepodařilo identifikovat všechny výzvy, s kterými se budou podniky potýkat v následujících letech, globální oteplování, energetické krize, nedostatek nerostných surovin a geopolitické nestability. Tyto výzvy budou ovlivněny nejen trendy ve zkoumaných oblastech a Průmyslem 4.0, který představuje nejaktuálnější výzvu českých podniků, ale i legislativou, stavem ekonomiky a politickou situací v Evropě. Na to vše budou muset podniky reagovat a zatím vše nasvědčuje tomu, že podniky pro udržení konkurenceschopnosti budou muset radikálně redefinovat své strategie. Níže jsou nastíněny určité výzvy a s nimi související možnosti dalšího vědeckého zkoumání.

Výzvou bude zavádění hodnocení podniků ESG (environmental, sociale and governance), kdy podniky budou v budoucnosti hodnoceny finančními institucemi také na základě výsledku tohoto skóre. V kategorii sociální dimenze se bude řešit nejen společenská odpovědnost, ale i etické chování k zaměstnancům a moderní témata jako je diverzita. Mnoho velkých globálních poradenských podniků vnímá koncept ESG jako klíčový a přelomový a uvádí, že podniky, které ho implementují, budou konkurenceschopnější a přinese jim to benefity. Jak je zmíněno v předchozích kapitolách, bude nutné přizpůsobit hodnoty podnikové kultury tomuto konceptu a pro žádoucí chování zaměstnanců je v těchto oblastech i vzdělávat, což bude formovat jejich postoje. V rámci výzkumu by bylo zajímavé definovat hodnoty podnikové kultury, které budou napomáhat transformaci podniku v duchu tohoto konceptu.

Další výzvou je velký příliv zahraniční pracovní síly související s geopolitickou situací. Zajímavým výzkumem by mohla být analýza, zda větší podíl zahraničních pracovníků mění určitým způsobem podnikovou kulturu a zda tato změna závisí na národnosti pracovníků.

V rámci budoucího výzkumu by podnikům v praxi pomohlo vytvoření online nástroje diagnostiky podnikové kultury, kde by své výsledky mohli anonymně komparovat s dalšími zapojenými podniky.

V rámci Průmyslu 4.0 by mohlo být užitečné vytvořit nástroje připravenosti politik řízení lidských zdrojů na transformaci a digitalizaci. Bylo by pro podniky zajímavé, kdyby měly manuál, jak postupovat v rámci jednotlivých personálních činností.

V rámci metod vzdělávání lze očekávat využití umělé inteligence a chatbotů (třeba při

onboardingu se již užívají), přínosná by byla analýza, jak by zaměstnanci v procesu vzdělávání na chatbota reagovali a nalézt v jakých oblastech a metodách by bylo jeho využití vhodné.

Další mezerou ve výzkumu je tvorba metodologie pro určení kvality a efektivity vzdělávacího procesu v podniku, v disertační práci byl prezentován pouze příklad, jak můžeme k tomuto tématu přistoupit.

Přes celou šíři nastínění dalšího možného budoucího výzkumu, lze konstatovat, že cíl disertační práce – zhodnotit vliv podnikové kultury na podnikový systém vzdělávání a identifikovat hodnoty a rysy podnikové kultury, které podporují rozvoj systému vzdělávání v podnicích nové ekonomiky – se podařilo naplnit.

I Summary

Objectives: The aim of the dissertation thesis was to summarize the influence of corporate culture on the corporate training system and to identify desirable features and values of corporate culture that support the development of the company's training system within new economy.

Methods: In the theoretical background of the dissertation, the concepts of corporate culture and the corporate training system and related terms and socio-economic changes were defined. Based on the analysis of the theoretical framework, a diagram of mutual relations between the corporate culture and the corporate training system in the context of human resources management in the company was created. Primary data was obtained through an online questionnaire survey. The research was carried out in the enterprises. The population was consisting of companies located in the South Bohemian Region and with the CZ-NACE category C (10-33): Manufacturing. Small, medium and large enterprises were included in the research design. 208 completed questionnaires were received.

Conclusions: Based on the results of the analysis of primary data, statistically significant features of corporate culture that support the development of education in companies were identified. A profile of a company with an effective employee training system was compiled. Based on the knowledge of this profile and other findings and theoretical background, recommendations were suggested for companies that want to build a corporate culture that will support and develop the system of corporate training and transform it into the future.

Limitations of the research: In the research, other factors that influence the development of training in companies were omitted, and the corporate culture was analyzed in isolation without regard to other factors related to it. The biggest limitation of the research could also be the choice of corporate culture features included in the questionnaire survey and the selection of desirable features for the analysis of certain dependencies.

Keywords: digital economy, Industry 4.0, features of corporate culture, trends in corporate training system, diagnosis of corporate culture, change of corporate culture

II Reference

- Abadzi, H. (2016). Training 21st-century workers: Facts, fiction and memory illusions. *International Review of Education*, 62(3), 253-278.
- Abele, E., Metternich, J., Tisch, M., Chryssolouris, G., Sihn, W., Elmaraghy, H., ...& Ranz, F. (2015). Learning factories for research, education, and training. *Procedia CiRp*, 32, 1-6.
- Acar, A. Z., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 18-31.
- Acs, Z. J., Anselin, L., & Varga, A. (2002). Patents and innovation counts as measures of regional production of new knowledge. *Research policy*, 31(7), 1069-1085.
- Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35-53.
- Adewale, O. O., & Anthonia, A. A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities. *Journal of competitiveness*, 5(4), 115-133.
- Agbim, K. C., Gbar, G. G., & Ndibe, B. C. (2022). Moderating Effects of Trust and Collaboration on Knowledge Responsiveness and Innovative Work Behaviour of Nigerian Workers in the Foreign Oil and Gas Companies Operating in Nigeria. *Himalayan Journal of Economics and Business Management*, 3(3).
- Aktaúa, E., Çiçekb, I., & Kiyak, M. (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. In *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1560–1573.
- Al-Ghazawi, M. (2006). The impact of investments in human resources activities on the effectiveness of investment in human capital: The case of commercial banks in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18), 253-261.
- Al-Ghazawi, M. (2012). The impact of investments in human resources activities on

the effectiveness of investment in human capital: The case of commercial banks in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*. 3(18), 253-261.

Alias, S. Z., Selamat, M. N., Alavi, K., & Arifin, K. (2018). Industry 4.0: a systematic review in technical and vocational education and training. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 32(4).

Allen, R. F., & Dyer, F. J. (1980). A Tool for Tapping the Organizational Unconscious. *Personnel Journal*, 59, 192-198.

Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2020). The challenges and opportunities in the digitalization of companies in a post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage. 1-248.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.

Amstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada.

Aon Hewitt (2013). Managing Employee Engagement During Times of Change. [cit. 2017-08-5]. Dostupné z: <https://www.aonhumancapital.com.au/getmedia/60aa0f9d-f798-4b38-9c26-04bc6a52b176/2013-managing-engagement-during-changing-time.pdf>

Ardichvili, A. (2001). Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 363-383.

Armstrong, M., & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

Austin, M. J., & Ciaassen, J. (2008). Impact of organizational change on organizational culture: Implications for introducing evidence-based practice. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5(1-2), 321-359.

Awoniyi, E. A., Griego, O. V., & Morgan, G. A. (2002). Person-environment fit and transfer of training. *International journal of training and development*, 6(1), 25-35.

- Azeem, M. F., & Yasmin, R. (2016). HR 2.0: linking Web 2.0 and HRM functions. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 686–712.
- Baena, F., Guarín, A., Mora, J., Sauza, J., & Retat, S. (2017). Learning Factory: The Path to Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 9, 73–80.
- Bächmann, A. C., Abraham, M., & Huber, M. (2019). When do firms evaluate further training measures? *International Journal of Manpower*. 40(2), 190-210.
- Ballesteros-Rodríguez, J. L., De Saá-Pérez, P., & Domínguez-Falcón, C. (2012). The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3225-3242.
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: testing moderating effects of learning transfer climate. *Current Psychology*, 36(3), 606-617.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Grada Publishing.
- Basl, J. (2018). Analysis of Industry 4.0 Readiness Indexes and Maturity Models and Proposal of the Dimension for Enterprise Information Systems. *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems*, 57–68.
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International journal of training and development*, 9(2), 96-109.
- Baturay, M. H. (2015). An overview of the world of MOOCs. In *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 174, 427-433.
- Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example. *Journal of Business Research*, 59(2), 195-203.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Beránek, M. (2015). *Vztah systému vzdělávání a organizační kultury v hotelnictví*. Technická univerzita v Liberci: Ekonomická fakulta (disertační práce).
- Botcheva, L., C. Roller W., & Huffman L. C. (2002). Learning Culture and Outcomes

- Measurement Practices in Community Agencies. *American Journal of Evaluation*, 23(4), 421-434.
- Brkljač, M., & Sudarević, T. (2018). Sharing economy and „industry 4.0 “as the business environment of millennial generation a marketing perspective. In *Annals of DAAAM & Proceedings 29*. 1092-1101.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007) *Business Research Methods*. 2nd edition. Oxford University Press.
- Bunch, K. J. (2007) Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142-163.
- Burke, M. J., Chan-Serafin, S., Salvador, R., Smith, A., & Sarpy, S. A. (2008). The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 17(1). 133-152.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal, *Journal of Management*, 41 (6).
- Büth, L., Blume, S., Posselt, G., & Herrmann, C. (2018). Training concept for and with digitalization in learning factories: An energy efficiency training case. *Procedia Manufacturing*, 23, 171–176.
- Cachay, J., Wennemer, J., Abele, E., & Tenberg, R. (2012). Study on action-oriented learning with a Learning Factory approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 1144-1153.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cascio, W. F. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284-297.
- Casillo, M., Colace, F., Fabbri, L., Lombardi, M., Romano, A., & Santaniello, D. (2020). Chatbot in Industry 4.0: An Approach for Training New Employees. 2020 IEEE International Conference on Teaching, Assessment, and Learning for Engineering (TALE). doi:10.1109/tale48869.2020.936833.
- Cristea, M., Noja, G. G., Stefea, P., & Sala, A. L. (2020). The impact of population

aging and public health support on EU labor markets. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1439.

Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations journal*, 69 (1), 33–60.

Čápková, Š., (2010). Leadership a emocionální inteligence. *Moderní řízení*, 9, 78–79.

Častorál, Z. (2010). *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana

ČSÚ. (2022). Statistický bulletin – Jihočeský kraj - 1. čtvrtletí 2022. [cit. 2022-06-01], Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/h-organizacni-statistika-srcj8zeiv1>.

David, S. N., Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). Assessing Organization Culture – A Review on the OCAI Instrument. In *International Conference on Management and Information Systems*. September 2012, 182–188.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Cambridge, MA: Perseus Books Publishing.

Del Carmen Vásquez-Torres, M. (2017). Variations in the perception of the elements that constitute training based on company size, employee seniority, and company age. *Management*, 21(1), 148-178.

Deloitte (2015). Change Management in Project Work Survey results. [cit. 2017-08-5]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/human-capital/articles/change-managementinprojectwork.html>

Deloitte. (2017). Průmysl 4.0: Jste připraveni na další revoluci? [cit. 2019-03-06], Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/consumer-and-industrialproducts/articles/prumysl-4-0-jste-pripraveni-na-dalsi-revoluci.html>.

Denison, D. R. (1997). *Corporate culture and Organizational Effectiveness*. United States of America: Denison Consulting.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Denison, D. R., Janovics, J., & Young, J. (2005). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method-Working Paper* [online]. 2005 [cit. 2020-09-09], Dostupné z: <https://www.denisonconsulting.com/wp->

content/uploads/2019/05/diagnosing_organizational_cultures_validating_a_mo.pdf

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.

Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational Culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.

Egan, T. M., Bartlett, K. R., & Yang, B. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 2004, 15(3), 279–301.

Ejsmont, K. (2021). The Impact of Industry 4.0 on Employees—Insights from Australia. *Sustainability*, 13(6), 3095.

European Commission. (2016). *Ready for the Demographic Revolution? Measuring Active Ageing* [online]. [cit. 2020-09-09], Dostupné z: <https://ec.europa.eu/scial/main.jsp?lagId=en&catId=752&furtherNews=yes&newsId=2430>.

European Commission. (2017). *The 2018 Ageing Report: Underlying Assumptions and Projection Methodologies*. Publications Office of the European Union: Luxembourg.

Eurostat. (2020). *Database* [online]. [cit. 2021-03-02], Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/database>.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Bus. Strategy Environ.* 26, 597–608.

EY. (2016). Průmysl 4.0 z pohledu české praxe. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://anzdoc.com/prmysl-40-z-pohledu-eske-praxelistopad-2016.html>

Faizi, R., & El Fkihi, S. (2017). MOOCs: An Upcoming Trend for Corporate Training and Development. In *Vision 2020: sustainable economic development, innovation management, and global growth*, 1 – 9. 1410-1415. Spain. Madrid: International Business Information Management Association.

- Fajčíková, A., Fejfarová, M., & Urbancová, H. (2016). Employee Development by Talent Management. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D*, 24(3), 835.
- Fan, Y. J., Liu, S. F., Luh, D. B., & Teng, P. S. (2021). Corporate Sustainability: Impact Factors on Organizational Innovation in the Industrial Area. *Sustainability*, 13(4), 1979.
- Fejfarová, M., & Urbancová, H. (2016). Human resource management in small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D*, 24(1), 795.
- Fiordelisi, F., Renneboog, L., Ricci, O., & Lopes, S. S. (2019). Creative corporate culture and innovation. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 63, 101137.
- Galanaki, E., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332–2351.
- Gandasari, D., Dwidienawati, D., & Sarwoprasodjo, S. (2020). The Impact of Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0 in Indonesia. *Int. J. Adv. Sci. Technol.*, 29(3), 5189–5199.
- García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34(3), 269–281.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3), 109.
- Gautam, D. K., & Basnet, D. (2020). Organizational culture for training transfer: the mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 769-787.
- Gibson, R. (2007). *Nový obraz budoucnosti: (Rethinking the Future): přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*, Praha: Management Press.
- Gill, J., & Johnson, P. (1998). *Research Methods for Managers*. London, Paul

Chapman.

Gluckman, P. (2018). The digital economy and society: a preliminary commentary. *Policy Quarterly*, 14(1), 3-9.

Gorecky, D., Schmitt, M., Loskyll, M., & Zühlke, D. (2014). Human-machine-interaction in the industry 4.0 era. In *Industrial Informatics (INDIN) 12th IEEE International Conference*. Ieee, 2014, 289-294.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook. Ch. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes, *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.

Grodek-Szostak, Z., Siguencia, L. O., Szelag-Sikora, A., & Marzano, G. (2020). The Impact of Industry 4.0 on the Labor Market. In *2020 61st International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University (ITMS)* (pp. 1-5). IEEE.

Grzybowska, K., & Łupicka, A. (2017). Key competencies for Industry 4.0. *Economics & Management Innovations*, 1(1), 250-253.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture, *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.

Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Ngai, E. (2018). Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0. *International journal of production economics*, 207, 125–129.

Hamid, A. A. (2001). e-Learning: Is it the “e” or the learning that matters? *The internet and higher education*, 4(3-4), 311-316.

Hamid, D., & Durmaz, O. (2021). Organizational culture impact on employee innovative behaviors in Kurdistan. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2(1), 63-72.

Handy, C. (2007). *Understanding organizations*. Penguin UK.

Hariharasudan, A., & Kot, S. (2018). A scoping review on Digital English and Education 4.0 for Industry 4.0. *Social sciences*, 7(11), 227.

Harkins, A. M. (2008). Leapfrog principles and practices: core components of education 3.0 and 4.0, *Futures Research Quarterly*, 24(1), 19-31.

- Harrison, R. (2009). *Learning and development*. London: CIPD.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, vol. 54, 1-6.
- Hitka, M., Vetráková, M., Balážová Ž., & Danihelová, Z. (2015). Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. *Procedia Economics and Finance* 34, vol. 34, 27-34.
- Hofstede Insights. (2021). *Organizational culture* [online]. [cit. 2021-03-02], Dostupné z: <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hofstede, G. (1994). *VSM 94* [online]. 2020 [cit. 2021-03-02], Dostupné z: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/manual.html>
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313.
- Huang, D., Wang, X., Liu, J., Li, J., & Tang, W. (2021). Virtual reality safety training using deep eeg-net and physiology data. *The visual computer*, 2021, 1-13.
- Huggins, R., Luo, S., & Thompson, P. (2013). The Competitiveness Of China's Leading Regions: Benchmarking Their Knowledge-Based Economies. *Tijdschrift*

voor *Economische en Sociale Geografie*, 105(3), 241–267.

Hussey, L., & Campbell-Meier, J. (2020). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, 2020, 0(0), 1-12.

Hussin, A. A. (2018). Education 4.0 made simple: Ideas for teaching. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 6(3), 92-98.

Hvidt, M. (2015). The State and the Knowledge Economy in the Gulf: Structural and Motivational Challenges. *The muslim world*, 105, 24–45.

Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15-33.

Chen, L. (2004). Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *Journal of the American Academy of Business*, 2004, 5(1/2), 432-438.

Chen, S., Hsiao, H., Chang, J., Chou, C., & Shen, C. (2019). Is innovation performance of private schools better than public schools'. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5807-5814.

Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 45.

Cheung, S. O., Wong, P. S., & Wu, A. W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33-44.

Choi, M., & Yoon, H. J. (2015). Training investment and organizational outcomes: a moderated mediation model of employee outcomes and strategic orientation of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2632–2651.

Ilijins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia-Social and*

Behavioral Sciences, 213, 944-950.

Institut Der Deutschen Wirtschaft Consult. (2015). *Industrie 4.0 – Readiness, commissioned by the IMPULS-Stiftung of the VDMA* [online]. 2015 [cit. 2021-03-02], Dostupné z:

<http://www.impulsstiftung.de/studien;jsessionid=D371AF8942274C06B67E99721D269ED4>.

Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22–42.

Jabłoński, M. (2018). Value migration to the sustainable business models of digital economy companies on the capital market. *Sustainability*, 10(9), 3113.

Johnston, J. H., Phillips, H. L., Milham, L. M., Riddle, D. L., Townsend, L. N., DeCostanza, A. H., ... & Fitzhugh, S. M. (2019). A team training field research study: extending a theory of team development. *Frontiers in Psychology*, 10, 1480.

Jones, M. L. (2007). Hofstede-culturally questionable? In *Oxford Business & Economics Conference*. 1-9.

Jung., T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for the Exploration of Organisational Culture. *Public Administration Review*, 69(6), 1087–1096.

Kangas, S., Mckee, C., & Waddle, R. (1999). Organizational factors, nurses job satisfaction and patient satisfaction with nursing care. *Journal of Nursing Administration*, 29(1), 32-42.

Kazancoglu, Y., & Ozkan-Ozen, Y. D. (2018). Analyzing Workforce 4.0 in the Fourth Industrial Revolution and proposing a road map from operations management perspective with fuzzy DEMATEL. *Journal of enterprise information management*, 31(6), 891-907.

Kipper, L. M., Iepsen, S., Dal Forno, A. J., Frozza, R., Furstenau, L., Agnes, J., & Cossul, D. (2021). Scientific mapping to identify competencies required by industry 4.0., 64, 101454.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: the four levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Kislingerová, E. (2011). *Nová ekonomika: nové příležitosti?* Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E., a kol. (2007). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Kismono, G., & Ramadista, R. M. P. (2020). The Effect of the Degree of Misfit Between Human Resources Management Practices and the Types of Organizational Culture on Organizational Performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(3), 301-322.
- Kissack, H. C., & Callahan, J. L. (2010). The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs: Building the case for a culture analysis within program planning. *Journal of European Industrial Training*.
- Klímek, P. (2008). Shlukovací metody v data miningu. *E+ M Ekonomie a management*. 2, 120-126.
- Koberg, C. S., & Chusmir, L. H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15(5), 397–409.
- Kohnová, L., Papula, J., & Salajová, N. (2019). Internal factors supporting business and technological transformation in the context of Industry 4.0. *Business: Theory and Practice*, vol. 20, 137-145.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Boston: Harvard Business Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Krisčiunas, K., & Daugeliene, R. (2006). The Assessment Models of Knowledge-Based Economy Penetration. *Engineering Economics*, 5 (50), 36–46.
- Kruger, T., & Roodt, G. (2003). Hofstede's VSM-94 revisited: Is it reliable and valid? *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1), 75-82.
- Kubíčková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Kübler-Ross, E. (2009). *On death and dying: What the dying have to teach doctors, nurses, clergy and their own families*. Taylor & Francis.
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. (2019). Knowledge sharing and organizational

culture dimensions: does job satisfaction matter? *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1-18.

Kucherov, D., & Manokhina, D. (2017). Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies. *European Journal of Training and Development*, 21(2), 119–143.

Kurniawan, D. T., Juariyah, L., Prohimi, A. H. A., & Salleh, M. S. (2021). Analysis of HR management and organizational support in maintaining employee well-being and performance when working from home during COVID-19. *KnE Social Sciences*, 300-312.

Landefeld, J. S., & Fraumeni, B. M. (2001). Measuring the new economy. *Survey of current business*, 81(3), 23-40.

Landefeld, J. S., & Fraumeni, B. M. (2001). Measuring the new economy. *Survey of current business*. 81 (3), 23-40.

Landy, F. J. (1985). *Psychology of Work Behavior*, Homewood: Dorsey Press.

Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. In *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 134, 770-774.

Lau, Ch. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International business review*, 13(6), 685-703.

Lazanyi, K., & Lambovska, M. (2020). Readiness for Industry 4.0 Related Changes: A Case Study of the Visegrad Four. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 14(2), 100-113.

Leadbeater, Ch., & Demos, L. (1999). New measures for the new economy. In *International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects*. Amsterdam.

Leede, J., Looise, J. C., & Alders, B. C. M. (2002). Innovation, improvement and operations: an exploration of the management of alignment. *International Journal of Technology Management*, 23(4), 353-368.

Lelek, T. (2009). Dynamický model nové ekonomiky. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D*, 142-147.

- Li, B., Zhang, J., & Zhang, X. (2013). Knowledge management and organizational culture: An exploratory study. *Creative and Knowledge Society*, 3(1), 65.
- Li, K., Liu, X., Mai, F., & Zhang, T. (2020). The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Covid Economics*, 32, 61-109.
- Li, K., Mai, F., Shen, R., & Yan, X. (2018). Measuring Corporate Culture Using Machine Learning. *SSRN Electronic Journal*, 0(0), 1-51.
- Li, Q., & Chan, H. T. (2006). Inherent reason for formation of corporate culture. In *Proceedings of the Eighth West Lake International Conference on SMB*, 1369–1373.
- Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Jabbour, C. J. C., Oliveira, B. G., & Stefanelli, N. O. (2019). Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(1), 124-146.
- Lin, W., Ma, J., Zhang, Q., Li, J. C., & Jiang, F. (2018). How is Benevolent Leadership Linked to Employee Creativity? The Mediating Role of Leader-Member Exchange and the Moderating Role of Power Distance Orientation. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1099-1115.
- LinkedIn learning solutions. (2017). Workplace learning report [online]. 2017 [cit. 2021-03-02], Dostupné z <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/lil-workplacelearning-report.pdf>.
- Lodgaard, E., & Dransfeld, S. (2020). Organizational aspects for successful integration of human-machine interaction in the industry 4.0 era. *Procedia CIRP*, vol. 88, 218–222.
- Loch, F., & Vogel-Heuser, B. (2017). A virtual training system for aging employees in machine operation. In *2017 IEEE 15th International Conference on Industrial Informatics*, 279-284.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 490-514.

- Lööw, J., Abrahamsson, L., & Johansson, J. (2019). Mining 4.0 — The Impact of New Technology from a Work Place Perspective. *Min. Metall. Explor.*, 2019, 36, 701–707.
- Lu, Y. (2017). Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of Industrial Information Integration*, 6, 1-10.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- Maisiri, W., Darwish, H., & Van Dyk, L. (2019). An investigation of Industry 4.0 skills requirements. *South African Journal of Industrial Engineering*, 30(3), 90-105.
- Maresova, P., Soukal, I., Svobodova, L., Hedvicakova, M., Javanmardi, E., Selamat, A., & Krejcar, O. (2018). Consequences of industry 4.0 in business and economics. *Economies*, 6(3), 46.
- Marešová, P., Mohelská, H., & Kuča, K. (2015). Economics aspects of ageing population. In *Procedia Economics and Finance*, 23, 534-538.
- Maršíková, K., & Spurná, G. (2014). Efficient company training in case of companies in the Czech Republic. *ACC Journal*, 17-30.
- Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. C. M. (2013). Training Methods. *Human Resource Development Review*, 2013, 13(1), 11–35.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt: Gesis.
- Mazilu, M., & Ispas, R. (2011). The New Economy and the Economy of Tourism. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 11(2), 185-192.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407–429.
- Mierke, J., & Williamson, V. (2017). A Framework for Achieving Organizational Culture Change. *Library Leadership & Management*, 31(2), 1-16.
- Michna, A., & Kmieciak, R. (2020). Open-mindedness culture, knowledge-sharing, financial performance, and industry 4.0 in SMEs. *Sustainability*, 12(21), 9041.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2016). *Iniciativa Průmysl 4.0*, [cit. 2019-03-02], Dostupné z:

<http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2017). Průmysl 4.0 má v Česku své místo [online]. 2017 [cit. 2021-03-02], Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/prumysl-4-0-ma-vcesku-sve-misto--176055/>.

Mohelská, H., & Sokolová, M. (2018). Management approaches for Industry 4.0 – the organizational culture perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2225-2240.

Moica, S., Gherendi, A., Veres, C., & Moica, T. (2019). The Integration of the Blended Learning Concept into Employee Training as a Factor in Shifting Mentalities towards the Industry 4.0 Approach. In *2019 8th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM)*, IEEE, 236-240.

Moore, J. L., Dickson-Deane, C., & Galyen, K. (2011). e-Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same? *The Internet and Higher Education*, 14(2), 129-135.

Mortazavi, S. H., & Bahrami, M. (2012). Integrated Approach to Entrepreneurship – Knowledge based Economy: A Conceptual Model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 281-287.

Mukminin, A. A., Semmaila, B., & Ramlawati, R. (2020). Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance. *Point Of View Research Management*, 1(3), 19-29.

Muldrow, T. W., Buckley, T., & Schay, B. W. (2002). Creating high-performance organizations in the public sector. *Human Resource Management*, 41(3), 341-354.

Munoz Sastre, D., Sebastian Morillas, A., & Nunez Tired, M. (2019). Corporate Cukture: Keys to the Lever for True Digital Transformation. *Prisma Social*, vol. 25, 439-463.

Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*. 19(1), 33-50.

Muscalu, E. (2014). Organizational culture change in the organization. *Land Forces Academy Review*, 19(4), 392.

- Musurmonov, R., Burkhonov, A., & Musurmonova, M. (2021). Innovative activity-a factor of educational efficiency. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 8(3).
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. (2008). Příloha I pro rozdělení podniků do kategorií dle velikosti.
- Naveed, R. T., Jantan, A. H. B., & Ahmad, N. (2016). Organizational Culture and Organizational Change in Pakistani Commercial Banks. *International Journal of Research Business and management*, 3 (8), 14–18.
- Nishii, L. H., & Wright, P. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. *The people make the place*, 225, 248.
- Noe, R. E., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, New York: McGraw Hill.
- Nongo, E. S., & Ikyanyon, D. N. (2012) The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21-28.
- Nový, I. (1996). *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada.
- NSP. (2022). Využití Národní soustavy povolání pro zaměstnavatele a personalisty. [online]. 2022 [cit. 2022-07-01], Dostupné z: <https://www.nsp.cz/vyuziti-pro-zamestnavatele-a-personalisty>.
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742-757.
- OECD. (2018). Hospodářské přehledy OECD Česká republika [online]. 2018 [cit. 2021-03-02], Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/mezinarodni-spoluprace/aktuality/2018/oecd-zverejnilo-hospodarsky-prehled-cr-2-32426> (1. 8. 2018).

- OECD. (2022). Economic snapshot. 2022 [cit. 2022-03-02] Dostupné z: <https://www.oecd.org/economy/czech-republic-economic-snapshot/>
- Owen, J. (2006). *Leadership v praxi*. Praha: Grada
- Ozdamli, F. (2012). Pedagogical framework of m-learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 31, 927-931.
- Parceró, O. J., & Ryan, J. Ch. (2016). Becoming a Knowledge Economy: the Case of Qatar, UAE, and 17 Benchmark Countries. *Journal Knowledge Economy*, 8(4), 1146-1173.
- Pardi, T. (2019). Fourth industrial revolution concepts in the automotive sector: Performativity, work and employment. *J. Ind. Bus. Econ.*, vol. 46, 379–389.
- Paton, R., & McCalman, J. (2008). *Change management: a guide to effective implementation*. London: SAGE.
- Patrick, J. (2000). Training, In *Introduction to Work and Organizational Psychology*, Blackwell: Oxford, 100-125.
- Pedro, D. R. C., Fracasso, N. V., Costa, R. G., Rossaneis, M. Â., Aroni, P., & Haddad, M. D. C. F. L. (2020). Age management practices toward workers aged 45 years or older: an integrative literature review. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 18(2), 194.
- Pech, M., & Vaněček, D. (2022). Exploration of Differences in Managers' Perception of the Industry 4.0 Advantages for Manufacturing Enterprises in the Czech Republic. *Management and Production Engineering Review*, 13.
- Pech, M. (2012). *Stav podnikové kultury a její role v Řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích*. České Budějovice, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Ekonomická fakulta. 197 s. (DSP)
- Pejša, J. (2016). E-learning-trendy, měření efektivity, ROI, případové studie. *KONTIS elearning*.
- Peruzzini, M., & Pellicciari, M. (2017). A framework to design a human-centred adaptive manufacturing system for aging workers. *Advanced Engineering Informatics*, vol. 33, 330-349.
- Pham, T. N., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, T. N., & Nguyen, L. H. (2018).

Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing-Challenges for the Knowledge Society*. 13(4). 1174-1189.

Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*.

Pratt, J., & Beaulieu, P. (1992). Organizational Culture in Public Accounting: Size, Technology, Rank, and Functional Area. *Accounting Organizations and Society*, 17(7), 667-684.

Preskill, H., & Torres, R. T. (1999). *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. Thousand Oaks, Sage.

Prosci (2006). ADKAR model Prosci, [cit. 2021-03-02], Dostupné z: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

Rahman, M. H., Moonesar, I. A., Hossain, M. M., & Islam, M. Z. (2018). Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai. *Journal of Public Affairs*, 18(1), e1696.

Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainissyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization. *International business management*, 11(3), 826-830.

Rasheed, R. A., Kamsin, A., & Abdullah, N. A. (2020). Challenges in the online component of blended learning: A systematic review. *Computers & Education*, vol. 144, 103701.

Read, C. W., & Kleiner, B. H. (1996). Which training methods are effective? *Management Development Review*, 9(2), 24–29.

Rebelo, T. M., & Adelino, D. G. (2011). Conditioning factors of an organizational learning culture. *Journal of workplace learning*, 23(3), 173–194.

Reisinger, Y. (2009). *International Tourism. Cultures and Behavior*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Roldán, J. J., Crespo, E., Martín-Barrio, A., Peña-Tapia, E., & Barrientos, A. (2019). A training system for Industry 4.0 operators in complex assemblies based on virtual

reality and process mining. *Robotics and computer-integrated manufacturing*, vol. 59, 305-316.

Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176-190.

Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F., & Alhusban, M. (2020). The effect of organizational culture on the organizational commitment: *Evidence from hotel industry. Management Science Letters*, 10(1), 183-196.

Satti, S., & Nour, O. M. (2015). Overview of Knowledge Economy in the Arab Region. *Journal Knowledge Economy*, vol. 6, 870–904.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sidiq, W., & Abdullah, S. M. (2022). Effectiveness of Team Building Training Improving The Cohesiveness of The Working Group. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(1), 89-99.

Sinakou, E., Boeve-de Pauw, J., Goossens, M., & Van Petegem, P. (2018). Academics in the field of Education for Sustainable Development: Their conceptions of sustainable development. *J. Clean. Prod.* 2018, 184, 321–332.

Smejkal, V., & Rais, K. (2010). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha:

Smerek, L., Vetráková, M., Čemerková, Š., & Malátek, V. (2021). Comparison of the Level of Personnel Work in the Czech Republic and Slovakia. *Sustainability*, 13(1), 287.

Sokolová, M., Zubr, V., Cierniak-Emerych, A., & Dziuba, S. T. (2019). The level of organizational culture as a constant challenge for company management – an empirical research in the Czech Republic and Poland. *Business Administration and Management*. 22(1). 145-156.

Soukup, J., & Hejduková, D. (2008). New Economy Index for the Czech Republic. *Ekonomika a Management*, vol 3.

Steiber, A. (2014). *The Google Model*, Springer International Publishing.

Stentoft, J., Jensen, K. W., Philipsen, K., & Haug, A. (2019). Drivers and Barriers for Industry 4.0 Readiness and Practice: A SME Perspective with Empirical Evidence. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 5155–5164.

Strozek, P. (2014). A Spatial Analysis of the Knowledge-Based Economy in Poland. *Comparative Economic Research*, 17(4), 221-263.

Sumer, B. (2018). Impact of Industry 4.0 on Occupations and Employment in Turkey. *European Scientific Journal*, 14(10), 1-17.

Štěpichin, V., Štěpichinová, G., Kolářová, H. (1992). Test barevně sémantického diferenciálu. České Budějovice: Vadim.

Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.

Špička, I., Tykva, T., & Červinka, M. (2016). Průmysl 4.0: Příležitost nebo hrozba? In *Sborník přednášek z 53. slévárenských dnů 37. Brno: Česká slévárenská společnost*, 37-47.

Taylor, P., Jorgensen, B., & Watson, E. (2010). Population ageing in a globalizing labour market: Implications for older workers. *China Journal of Social Work*, 2010, 3(2-3), 259-272. ISSN 1752-5098.

Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.

Tseng, S. M. 2010. The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 2010, vol. 14, no. 2, pp. 269-284.

Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426-478.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.

Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada.

Urbancová, H., & Depoo, L. (2021). Factors Affecting Strategic Types of Organizational Culture: Evidence from Organizations and Managers Operating in the Czech Republic. *Management and Production Engineering Review*, 12(1), 48-59.

- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2022). Activities of the Human Resources Department Influenced by the Organizational Culture. *Ekonomický časopis (Journal of Economics)*, 70(1).
- Urbancová, H., Vnoučková, L., Linhart, Z., Ježková Petřů, G., Zuzák, R., Holečková, L., & Prostějovská, Z. (2020). Impact of age management on sustainability in Czech organisations. *Sustainability*, 12(3), 1064.
- Urbancová, H., Vrabcová, P., Hudáková, M., & Petřů, G. J. (2021). Effective training evaluation: The role of factors influencing the evaluation of effectiveness of employee training and development. *Sustainability*, 13(5), 2721.
- Usala, P. (1996). *Clerical/technical study technical report: Psychometric analysis of the organizational assessment items: Work unit experiences and organizational experiences scales (Report No 96-04)*. Washington DC. U. S. Office of Personnel Management, Personnel Resources and Development Center.
- Vasanthi, S., & Basariya, S. R. (2019). On the job training implementation and its benefits. *International journal of research analytical reviews*. 6(1), 210-215.
- Veile, J. W., Kiel, D., Müller, J. M., & Voigt, K. I. (2019). Lessons learned from Industry 4.0 implementation in the German manufacturing industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 977–997. doi:10.1108/jmtm-08-2018-0270.
- Vetráková M., Seková M., & Ďurian J. (2015). Organizational culture and human resources management in multinational companies under the conditions of intercultural environment [Online]. *ECONOMIC PROCESSES MANAGEMENT international scientific ejournal*, vol. 4.
- Vetráková, M., & Smerek, L. (2016). Diagnosing organizational culture in national and intercultural context, *E+ M Ekonomie a Management*, 19(1), 62-73.
- Vojtovič, S. (2015). Creative Industry as a Sector of the New Economy. *Scientific Journal ECONOMICS AND FINANCE*, 22–27.
- Vrchota, J., & Pech, M. (2019). Readiness of enterprises in Czech Republic to implement industry 4.0: Index of industry 4.0. *Applied Sciences*, 9(24), 5405.
- Vrchota, J., Maříková, M., Řehoř, P., Rolínek, L., & Toušek, R. (2020). Human resources readiness for industry 4.0. *Journal of Open Innovation: Technology*,

Market, and Complexity, 6(1), 3.

Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2020). Image a firemní identita. Praha: Grada.

Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., Irawanto, D. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and perspectives in management*, 17(1), 142-151.

Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.

Wan, P., Chen, X., & Ke, Y. (2020). Does corporate integrity culture matter to corporate social responsibility? Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*. vol. 259, 120877.

Web of Science. (2020). Homepage republika [online]. 2020 [cit. 2021-03-02],

Dostupné z:

<https://login.webofknowledge.com/error/Error?Error=IPError&PathInfo=%2F&RouterURL=https%3A%2F%2Fwww.webofknowledge.com%2F&Domain=.webofknowledge.com&Src=IP&Alias=WOK5>

Wenzelmann, F., Muehleman, S., & Pfeifer, H. (2017). The costs of recruiting apprentices: Evidence from German workplace-level data, *German Journal of Human Resource Management*, 31(2), 108-131.

Willis, C. D., Saul, J., Bevan, H., Scheirer, M. A., Best, A., Greenhalgh, T., ... & Bitz, J. (2016). Sustaining organizational culture change in health systems. *Journal of health organization and management*, 30 (1), 2–30. DOI: 10.1108/JHOM-07-2014-0117.

Wolter, S. C., & Ryan, P. (2011). Apprenticeship. *Handbook of the Economics of Education*, vol. 4, 521-576.

World Economic Forum. (2019). We need a reskilling revolution. Here's how to make it happen [online]. 2019 [cit. 2021-03-02], Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/skills-jobs-investing-in-people-inclusive-growth/>

Wulf, J., Blohm, I., Leimeister, J. M., & Brenner, W. (2014). Massive open online courses. *Business & Information Systems Engineering*, 6(2), 111-114.

Yildirim, N., (2013). Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions. In *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 75(3), 71-82.

Yoo, S., Lee, S., Kim, S., Jang, S., & Cho, D. (2022). Training and development investment and financial performance: The bidirectional relationship and the moderating effect of financial slack. *Human Resource Development Quarterly*, 33(2), 115-136.

Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník.

Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, vol. 63, 763-771.

Ziaei Nafchi, M., & Mohelská, H. (2020). Organizational culture as an indication of readiness to implement industry 4.0. *Information*, 11(3), 174.

III Seznamy

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma rozvržení kapitol disertační práce	12
Obrázek 2: Scheinův model podnikové kultury	20
Obrázek 3: Proces změny podnikové kultury	31
Obrázek 4: Proces identifikace katalyzátoru změny	32
Obrázek 5: Proces tvorby strategického plánu pro úspěšnou změnu	32
Obrázek 6: Postup zapojení všech členů organizace do procesu změny PK	33
Obrázek 7: Postup kultivace leaderů	34
Obrázek 8: Kroky monitoringu posunu	34
Obrázek 9: Proces podnikového vzdělávání	37
Obrázek 10: Dimenze Průmyslu 4.0 v podniku	47
Obrázek 11: Schéma vzájemných vazeb mezi podnikovou kulturou a podnikovým systémem vzdělávání v kontextu řízení lidských zdrojů v podnikovém prostředí	51
Obrázek 12: Postup dílčích kroků vedoucích ke splnění cíle disertační práce	57
Obrázek 13: Realizované typy školení podle velikosti podniku (možnost více odpovědí; n = 208)	70
Obrázek 14: Realizované metody vzdělávání dle velikosti podniku (možnost více odpovědí; n = 208)	71
Obrázek 15: Systematické plánování vzdělávání včetně rozpočtu	73
Obrázek 16: Implementace principů celoživotního vzdělávání	73
Obrázek 17: Hodnocení účinnosti vzdělávání zaměstnanců	74
Obrázek 18: Metody hodnocení účinnosti vzdělávání (možnost více odpovědí; n = 208)	75
Obrázek 19: Vztah hodnocení efektivity vzdělávání na podávání zlepšovacích návrhů na chod podniku zaměstnanci	77
Obrázek 20: Spider graf byrokratické podnikové kultury	89
Obrázek 21: Spider graf atributů inovativní podnikové kultury	90
Obrázek 22: Spider graf atributů podpůrné podnikové kultury	91
Obrázek 23: Průměrné výsledky Walachova indexu podnikové kultury	93
Obrázek 24: Efektivita systému vzdělávání podle přítomnosti personalisty v podniku	103
Obrázek 25: Vliv personalisty na analýzu stavu podnikové kultury	104
Obrázek 26: Vliv personalisty na definování žádoucí PK a jejími změny	105
Obrázek 27: Preference vzdělávání ((možnost více odpovědí; n = 208)	107
Obrázek 28: Rozdělení podniků do shluků	123
Obrázek 29: Rozvržení shluků dle typu podnikové kultury	139

Seznam tabulek

Tabulka 1: Význam podnikové kultury	21
Tabulka 2: Přehled nástrojů diagnostiky podnikové kultury	23
Tabulka 3: Přehled benefitů a limitů/bariér systému podnikového vzdělávání	36
Tabulka 4: Přehled metod podnikového vzdělávání	38
Tabulka 5: Školení na kompetence v českých podnicích (CVTS)	53
Tabulka 6: Rozdělení podniků	65
Tabulka 7: Základní informace o subjektech ve výzkumném vzorku	66
Tabulka 8: Rozvržení výzkumného vzorku dle počtu let fungování	67
Tabulka 9: Realizované aktivity ve výzkumném vzorku v kontextu Průmyslu 4.0	68
Tabulka 10: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – realizované aktivity	68

Tabulka 11: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – realizované typy školení	70
Tabulka 12: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – realizované metody vzdělávání	72
Tabulka 13: Tvrzení o attributech vzdělávání	74
Tabulka 14: Stav podnikového vzdělávání	76
Tabulka 15: Investice do vzdělávání podle efektivity vzdělávání	78
Tabulka 16: Charakteristické znaky pro podniky, které realizují nové metody ve vzdělávání	79
Tabulka 17: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – charakteristické znaky pro podniky, které realizují nové metody ve vzdělávání	80
Tabulka 18: Charakteristické znaky pro podniky s efektivním vzděláváním.....	81
Tabulka 19: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – charakteristické znaky pro podniky s efektivním vzděláváním	84
Tabulka 20: Hodnocení výroků podle efektivity vzdělávání – řízení podnikové kultury	85
Tabulka 21: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – Hodnocení výroků podle efektivity vzdělávání – řízení podnikové kultury	85
Tabulka 22: Efektivita a zavádění nových aktivit	86
Tabulka 23: – χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – Efektivita a zavádění nových aktivit v kontextu Průmyslu 4.0	87
Tabulka 24: Atributy byrokratické podnikové kultury	89
Tabulka 25: Atributy inovativní podnikové kultury	90
Tabulka 26: Atributy podpůrné podnikové kultury	91
Tabulka 27: Typy podnikové kultury ve zkoumaných podnicích	92
Tabulka 28: Testy normality typů podnikové kultury	93
Tabulka 29: Výsledky Kruskal Wallisova testu	94
Tabulka 30: Hodnoty podnikové kultury podle velikosti podniků	94
Tabulka 31: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – vliv velikosti podniku na podnikovou kulturu.....	102
Tabulka 32: Investice do vzdělávání podle analýzy nákladů vzdělávání	105
Tabulka 33: Vztah mezi sdílením znalostí a vybranými žádoucími hodnotami PK.....	106
Tabulka 34: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – vztah mezi podporou sdílení znalostí a žádoucími hodnotami PK	107
Tabulka 35: Vztah žádoucích hodnot PK a celoživotního vzdělávání	108
Tabulka 36: Vztah žádoucích hodnot PK a celoživotního učení – výsledky testů	109
Tabulka 37: Vztah žádoucích hodnot PK a nových metod vzdělávání	109
Tabulka 38: Vztah žádoucích hodnot PK nových metod Vzdělávání – výsledky testů	110
Tabulka 39: Vztah žádoucích hodnot PK a rozvoje klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0	110
Tabulka 40: Vztah žádoucích hodnot PK a rozvoje kompetencí pro Průmysl 4.0 – výsledky testů	111
Tabulka 41: Vztah žádoucích hodnot PK a týmového učení.....	112
Tabulka 42: Vztah žádoucích hodnot PK a týmového učení – výsledky testů.....	112
Tabulka 43: Charakteristické znaky podniků se silnou PK	114
Tabulka 44: Charakteristické znaky podniků se silnou PK – výsledky testů	115
Tabulka 45: Charakteristické znaky podniků, kde zaměstnanci podávají své inovativní návrhy	116
Tabulka 46: Charakteristické znaky podniků, kde zaměstnanci podávají své zlepšovací návrhy – výsledky testů	117
Tabulka 47: Hodnoty podnikové kultury podle efektivního vzdělávání podniků	118

Tabulka 48: Hodnoty podnikové kultury podle efektivního vzdělávání podniků – výsledky testů.....	122
Tabulka 49: Vlastnosti shluků.....	124
Tabulka 50: Výsledné indexy podnikové kultury podle shluků.....	125
Tabulka 51: χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce – Shluková analýza.....	126
Tabulka 52: Vliv shluků na míru atributů PK.....	127
Tabulka 53 : DSCF párové porovnávání.....	127
Tabulka 54: Analýza nákladů a přínosů vzdělávání.....	132
Tabulka 55: Analýza nákladů a přínosů vybraných doporučení pro podniky.....	140

IV Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník k výzkumnému šetření	181
Příloha 2 Dendogram	186
Příloha 3 Vliv podnikové kultury na rozvoj vzdělávání v podnicích nové ekonomiky	187

V Přílohy

Příloha 1 Dotazník k výzkumnému šetření

Vážený respondente,

věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní a je zaměřen na problematiku pracovního klíma, které podporuje vzdělávání v podnikovém prostředí. Získaná data budou užitá pouze na tvorbu závěrečné práce. Vyplňování dotazníku zabere zhruba 10 minut. V případě dotazů týkajících se dotazníku a zájmu o výsledky z realizovaného výzkumu mě neváhejte kontaktovat (vyzkumnesetreni2022@gmail.com).

Děkuji Vám za spolupráci.

Zvolte velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Malý podnik (< 50 zaměstnanců) Střední podnik (50-249 zaměstnanců) Velký podnik (250 a více zaměstnanců)

Je Váš podnik součástí zahraničního koncernu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne

Má Váš podnik pracovníka odpovědného za personální politiky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne

Jaký byl hospodářský výsledek Vašeho podniku v uplynulém období?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zisk Ztráta

Jaká je míra fluktuace ve Vašem podniku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- menší než 2 % (zanedbatelná) mezi 2% až 10% (střední) větší než 10 % (vysoká)

Napište počet let fungování Vašeho podniku.

Označte aktivitu, kterou Vaše firma realizovala v uplynulých 5 letech:

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat více odpovědí*

- Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců Podpora školení zaměstnanců v rámci digitálních technologií Rozvoj klíčových kompetencí pro Průmysl 4.0 Automatizace výroby
- Robotizace Digitalizace

Jaké typy školení jsou realizovány ve Vašem podniku?

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat více odpovědí*

- Zákonem daná školení (BOZP) Školení na prohloubení kvalifikace Rekvalifikační kurzy Jazykové kurzy
- Školení na měkké dovednosti (komunikace, stres management, time management, atd.)

Jaké metody vzdělávání se realizují ve Vašem podniku?

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat více odpovědí*

- Přednáška Porada Instruktaž Koučing Mentoring Counselling
- Stáže studentů Stínování E-learning M-learning Hraní rolí Simulace
- Případové studie Development/Assesment centrum Workshopy Týmové učení Celoživotní učení Virtuální realita
- Asistování Rotace práce

Zhodnoťte následující tvrzení ve vztahu k Vašemu podniku:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Ano	Spiše ano	Spiše ne	Ne
Náš podnik preferuje vzdělávání na pracovišti (instruktaž, rotace práce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náš podnik preferuje vzdělávání mimo pracoviště (přednáška)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše organizační klima podporuje učení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zabýváme se systematickým vzděláváním nových pracovníků (onboarding)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preferujeme při náboru již kvalifikované pracovníky před možností si je zaškolit v rámci našeho systému vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náš podnik má silnou podnikovou kulturu (hodnoty jsou sdíleny zaměstnanci)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náš systém vzdělávání se zaměřuje na budoucnost a Průmysl 4.0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V našem podniku je podporováno sdílení znalostí mezi zaměstnanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V souvislosti s pandemií Covid-19 se změnil přístup naší firmy ke vzdělávání pracovníků (větší důraz na online formu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náš systém vzdělávání zaměstnanců hodnotíme jako efektivní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Označte pravdivé tvrzení pro Váš podnik:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Ano	Ne
Naši zaměstnanci podávají zlepšovací návrhy na chod podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náš podnik systematicky plánuje vzdělávání včetně předběžného rozpočtu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyzujeme stav naší podnikové kultury	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náš podnik definuje žádoucí PK a zabývá se její změnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplikujeme principy celoživotního učení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V podniku hodnotíme účinnost vzdělávání zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaké metody hodnocení účinnosti vzdělávání užíváte?

Nápověda k otázce: *Můžete vybrat více odpovědí*

- | | | | |
|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Zpětná vazba účastníků | <input type="checkbox"/> Analýza změny výkonu pracovníků | <input type="checkbox"/> Počet účastníků vzdělávací aktivity | <input type="checkbox"/> Počet kurzů v uplynulém období |
| <input type="checkbox"/> Počet pracovníků registrovaných v online vzdělávací aktivitě | <input type="checkbox"/> Čas strávený prohlížením online kurzů | <input type="checkbox"/> Analýza nákladů a přínosů | <input type="checkbox"/> Analýza investice do vzdělávání |

Označte, jak moc jednotlivé atributy korespondují s Vaším firemním prostředím:

	Popisuje náš podnik	Spíše popisuje náš podnik	Spíše nepopisuje náš podnik	Nepopisuje náš podnik
Riskování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hierarchie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procesní zaměření	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměření na vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměření na výsledky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povzbudivé klima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelské klima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vše v podniku je strukturované/plánované	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce pod tlakem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vše je zorganizováno a pod kontrolou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimulující prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regulace pravidly a směrnicemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spravedlnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezpečné prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podnětné prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podnikavost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavedené, pevné prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opatrnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klíma důvěry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Průbojnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na moc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přizpůsobivost/flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměření na výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovativní chování zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Analyzujete ve Vašem podniku náklady spojené se vzděláváním pracovníků?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

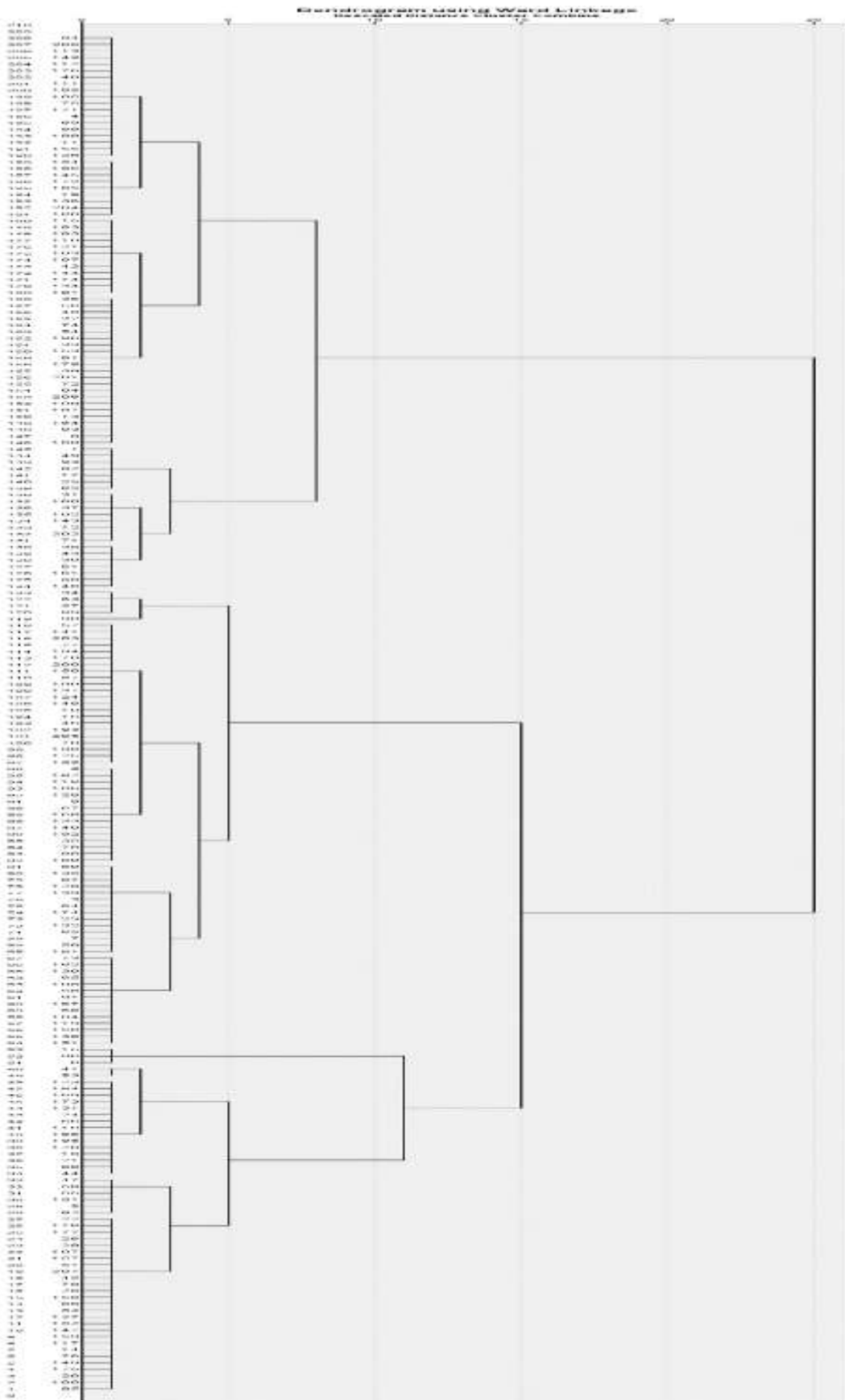
Ano Ne

Jaké procento z obrátu ročně investujete do systému vzdělávání pracovníků?

Nápověda k otázce: *Odhadněte prosím*

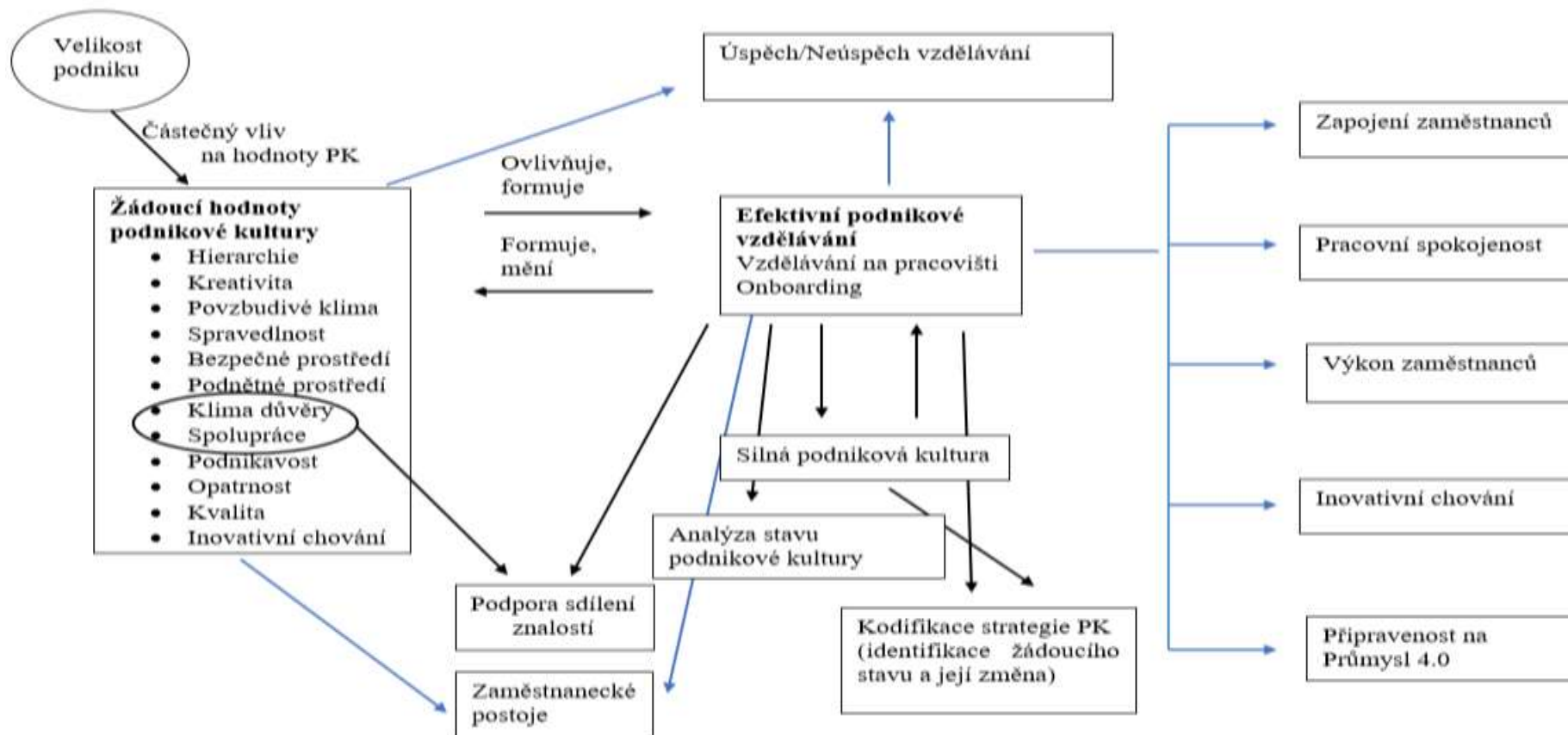
Zdroj: print screen z platformy survio.com, vytvořeno autorem

Příloha 2 Dendrogram



Zdroj: SPSS, zpracováno autorem

Příloha 3 Vliv podnikové kultury na rozvoj vzdělávání v podnicích nové ekonomiky



Zdroj: Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumných zjištění a teoretických východisek