

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Řízení organizační kultury podniku
Management of Organizational Culture

Jakub Tuháček

Plzeň 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub TUHÁČEK**
Osobní číslo: **K10N0186P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Řízení organizační kultury podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Charakterizujte obecně uznávané teorie organizační kultury.
2. Charakterizujte organizační kulturu ve vybraném podniku.
3. Navrhněte zlepšení v řízení organizační kultury.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BROOKS, I.** *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a její chování.* Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- **HATCH, Mary Jo.** *Organization Theory - Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives.* Oxford: Oxford University Press: 2006. ISBN 978-0-19-926021-8
- **LUKÁŠKOVÁ, B.** *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

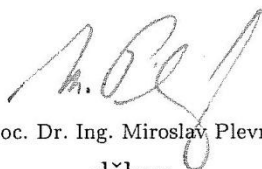
Vedoucí diplomové práce:

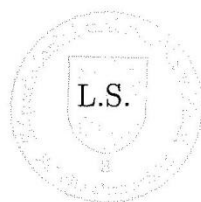
Ing. Yvona Holečková, Ph.D.


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení organizační kultury podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 27.4.2012

OBSAH

Úvod a cíl práce	6
1 Organizační kultura	7
1.1 Definice pojmu kultura	7
1.2 Vliv národní kultury na organizační kulturu	9
1.3 Historie pojmu organizační kultura.....	12
1.4 Definice organizační kultury	13
1.5 Základní prvky organizační kultury	17
1.6 Modely struktury organizační kultury.....	19
2 Žádoucí organizační kultura a její utváření	22
2.1 Organizační kultura a strategie.....	22
2.2 Organizační kultura a výkonnost	25
2.3 Modely zabývající se vztahem organizační kultury a výkonnosti	31
2.4 Organizační kultura a inovační schopnosti	35
2.5 Utváření žádoucí organizační kultury	36
3 Organizační kultura ve společnosti Electro World s.r.o.	39
3.1 Informace o společnosti Electro World s.r.o.....	39
3.2 Charakteristika aktivit společnosti	41
3.3 Metodologie výzkumu podnikové kultury	43
3.4 Denisonův model a dotazník DOCS	47
3.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření DOCS	51
3.6 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím pobočky.....	62
3.7 Návrh opatření k dosažení žádoucí organizační kultury	64
Závěr	69
Seznam obrázků.....	70
Seznam tabulek	70
Seznam použité literatury	71
Seznam příloh	73

ÚVOD A CÍL PRÁCE

Kultura více či méně viditelná existuje v každé organizaci. Ač si ji v některých organizacích členové více uvědomují a jinde méně, vždy je součástí všeho, co se v organizaci děje. Organizační kultura do jisté míry determinuje, jak se členové organizace budou chovat a jak budou provádět své činnosti. Tím je dána důležitost řízení organizační kultury, což je tématem této práce.

Práce má tři základní cíle. Prvním je vytvoření souhrnu relevantních teoretických poznatků. Druhým cílem je provedení samotné analýzy organizační kultury a její zhodnocení. Posledním cílem je navržení případných změn pro dosažení požadované organizační kultury.

Práce nejprve charakterizuje obecně uznávané teorie v oblasti organizační kultury. Shrnuje hlavní prvky a modely struktury organizační kultury, což je nezbytnou součástí k analýze provedené v dalších částech práce.

Jak dokázaly výzkumy uznávaných autorů, správně řízená organizační kultura má pozitivní vliv na výkonnost organizace. Řízení organizační kultury by proto mělo být zaměřeno především na provýkonnostní prvky kultury. Z toho důvodu se další část věnuje, v návaznosti na teoretické poznatky, analýze výzkumů v oblasti vztahu organizační kultury ke strategii, inovacím a výkonnosti organizace. Protože je důraz dán zejména na oblast vlivu organizační kultury na výkonnost a efektivitu organizace, je detailněji charakterizován Denisonův model, založený na dlouholetém empirickém výzkumu vztahu organizační kultury a výkonnosti organizace. Druhá část je zakončena shrnutím možných postupů pro utváření žádoucí organizační kultury.

V praktické části je představen vybraný podnik a popsány jeho hlavní podnikatelské záměry. Organizační kultura podniku je charakterizována a analyzována zejména za použití dotazníku DOCS, který byl sestaven Dr. Denisonem na základě jeho modelu organizační kultury. Jako doplňková metoda analýzy je použit rozhovor s vedoucím pracovníkem. Následuje zhodnocení celkové pozice organizační kultury a v návaznosti jsou navrženy doporučené změny pro vytvoření žádoucí organizační kultury s vysokým potenciálem pro vysokou výkonnost organizace.

1 ORGANIZAČNÍ KULTURA

1.1 Definice pojmu kultura

„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 zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván“ (Lukášová, 2010). Lukášová (2010) se opírá o definici tvůrce moderní vědecké definice E. B. Tylora a za první antropologické vymezení pojmu kultura považuje definici uvedenou v publikaci Primitivní kultura (E. B. Tylor, 1871): „Kultura je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti“ (Velký sociologický slovník, 1996 v Lukášová, 2010).

Různí autoři (např. Hatch, 2006; Deresky, 2010) uvádí jako všeobecně uznávané vymezení úrovně kultury podle Hofstedeho (1991). Hofstede dělí obecnou kulturu na šest základních úrovní:

- úroveň národní kultury;
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví;
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci;
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
- úroveň organizační kultury.

Tyto úrovně kultury se vzájemně překrývají a vzájemně na sebe působí. Důsledky některých těchto vzájemných interakcí jsou pozitivní jevy, které napomáhají k posílení kultury. Je zde však mnoho možností jak si mohou navzájem odporovat a poškozovat svou interakcí celkovou kulturu.

Některé s těchto interakcí si sice mohou mírně odporovat, ale jsou překonatelné. Jako některé nepřekonatelné rozdílnosti uvádí Lukášová (2010) náboženské a generační konflikty nebo konflikty různých povolání s mužskou a ženskou kulturou.

Jednotlivé celky mají své odlišnosti a jedinečné znaky a tím si jednotlivé sociální celky vytváří specifika své kultury. Tato specifika lze označovat za druhy kultury. Lukášová

(2010) shrnuje tyto druhy do dvou hlavních proudů a uvádí některé známé autory publikací v dané oblasti:

- **kultura národní** (Hofstede, Trompenaars, Schneider, Nový);
- **kultura organizační** (Deal a Kennedy, Kilmann, Saxton, Sherpa, Trice a Beyer, Schein, Bedrnová a Nový a další).

Dále stejně jako Hofstede (1991) uvádí, že existují další druhy studované kultury jako regionální, oblast průmyslu, druh povolání. Nově oproti Hofstedemu Lukášová (2010) uvádí existenci globální kultury, která je zkoumána zejména Cameronem a Quinnem.

1.2 Vliv národní kultury na organizační kulturu

Nejnámějším autorem výzkumů v této oblasti je Geert Hofstede a jeho výzkum v sedmdesátých letech v mezinárodní společnosti IBM. Další autor, který se zabývá národní dimenzí kultury, je Fons Trompenaars a nejnovější směr v tomto výzkumu udává studie GLOBE, která probíhá od roku 1993, a jejíž metody jsou založeny na výzkumech předchozích dvou zmíněných autorů.

Hofstede (1991) vychází z ideje, že organizační kultury jsou subkultury větších kulturních systémů. Hofstede provedl mezi roky 1967 až 1973 rozsáhlý výzkum ve společnosti IBM a získal názory více než 116 000 zaměstnanců společnosti, kteří byli různého věku, pohlaví a pocházeli z více než 40 národností. Pomocí výsledků průzkumu sestavil Hofstede (1991) čtyři dimenze národní kultury:

- rozpětí moci (*Power Distance*);
- individualismus vs. kolektivismus (*Individualism versus Collectivism*);
- maskulinita vs. feminista (*Maskulinity versus Femininity*);
- vyhýbání se nejistotě (*Uncertainty Avoidance*).

„**Rozpětí moci** lze definovat tak, že méně mocní členové institucí a organizací očekávají a akceptují, že moc bude rozdělena nerovně“ (Hofstede, 1991 v Lukášová, 2010). V zemích s velkým rozpětím členové organizace akceptují vysoký stupeň nerovnosti nadřazených a podřazených členů. Často jsou zde velké rozdíly ve finančních odměnách a dalších projevech statusu. Typickým příkladem národů, kde je vysoké rozpětí moci je Malajsie, Filipíny nebo Singapur. Dochází zde často k výrazné centralizaci rozhodování a řízení. V zemích s nízkým indexem rozpětí moci jsou si nadřizení s podřizenými rovni. Často i finanční odměna není tolik odstupňována, což je také v těchto zemích často zapříčiněno výrazně progresivním zdaněním. Typickým příkladem je Dánsko, stejně jako ostatní severské země nebo Rakousko a Nizozemí.

Individualismus vs. kolektivismus představují stupeň, ve kterém se předpokládá, že budou individuální členové jednat nezávisle na ostatních členech. Preferují se buď zájmy jednotlivce, nebo zájmy celé skupiny. V organizacích s vysokým stupněm individualismu jsou rozhodovací práva každého člena na nejvyšší úrovni. Nejčistějšími příklady individualistických kultur jsou Spojené státy, Austrálie nebo Velká Británie.

Naopak v kolektivistických kulturách je nejdůležitější zájem celého kolektivu, který přerůstá nad zájem individuálních členů. Typickými zástupci kolektivistické kultury jsou Ekvádor, Venezuela nebo Kostarika.

Maskulinita vs. femininita odkazuje na stupeň oddělení rolí ve společnosti mezi pohlavími. „V maskulinních kulturách se od mužů očekává, že budou asertivní, houževnatí a zaměřeni na výkon a materiální úspěch, zatímco u žen se považuje za relevantní skromnost, mírnost a orientace na kvalitu života“ (Lukášová, 2010). Naopak ve femininních kulturách nejsou velké rozdíly v rolích mužů a žen. Předpokládá se, že všichni se budou chovat mírně, neagresivně a hlavním cílem bude kvalita života. Maskulinní národy jako Japonsko, Rakousko nebo Venezuela se prezentují jako národy s velkým rozdílem mezi představou o roli ženy a muže. Naopak ve Švédsku, Dánsku nebo Norsku je to zcela opačně, rozdíly rolí ženy a muže jsou minimální. Jak uvádí Hatch (2006) nebylo pro Hofstedeho překvapením, že ve femininních kulturách byly ženy více často na řídicích pozicích, a také jejich finanční odměna byla rovnější s muži, než tomu bylo v kulturách maskulinních.

Vyhýbání se nejistotě odkazuje na úroveň, na které mohou lidé tolerovat riziko a nejistotu ve svém životě. Lidé v národech s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě vytváří instituce, které minimalizují riziko a zajišťují finanční jistoty. Národy s nižším stupněm vyhýbání se nejistotě se nebojí riskovat a akceptují inovativní nápady a ideje. Příkladem národů, které se nebojí riskovat, jsou podle Hofstedeho (1991) Singapur, Hong Kong nebo Švédsko. Národy, které preferují jistoty, jsou například Japonsko, Řecko nebo Portugalsko.

Na základě výzkumu Michaela Bonda, který provedl další studie národních kultur, zařadil Hofstede od roku 1991 mezi dimenze národní kultury pátou dimenzi a tou je **krátkodobá/dlouhodobé orientace**. „Společnost s krátkodobou orientací má zpravidla silnou představu o zavedení absolutní pravdy“ (Hofstede, 2012). Takové kultury se zaměřují na krátkodobý úspěch a preferují prospěch v krátkém čase nad dlouhodobou prosperitou. Naopak dlouhodobě orientované kultury jsou orientovány na úspěch v dlouhém časovém horizontu.

V roce 2010, na základě výzkumu svého spolupracovníka Michaela Minkova, přidal Hofstede (2012) šestou dimenzi **Indulgence versus Restraint**¹. Jedná se o umožnění uspokojení lidských potřeb v souvislosti s „užíváním“ si života (Indulgence). Naopak v některých národech je potlačováno uspokojení některých lidských potřeb pomocí přísných norem (Restraint).

V tabulce 1 jsou uvedeny příklady úrovně národní kultury ve vybraných zemích. Jednotlivé dimenze byly v původní verzi Hofstedeho výzkumu hodnoceny na škále 0 až 100, kde 100 získala ta s nejvyšším hodnocením. Později bylo nutné rozšířit škálu i přes 100, protože některé národy získaly vyšší hodnocení než původní s nejvyšším hodnocením.

Tabulka 1: Úrovně národní kultury vybraných zemí

Země	Rozpětí moci	Individualis- mus	Maskulinita	Vyhýbání se nejistotě	Dlouhodobá orientace
Česká republika	35	58	45	74	13
Slovensko	104	52	110	51	38
Polsko	68	60	64	93	32
Německo	35	67	66	65	31
USA	40	91	62	46	29
VB	35	89	66	35	25

Zdroj: Hofstede (2012, <http://geert-hofstede.com/countries.html>)

Národní dimenze kultury má zásadní vliv na kulturu v dané zemi. Tím má vliv na organizační kulturu organizace v dané zemi a členové organizace z jiných národních kultur mají vliv na kulturu organizace v jiné zemi.

¹ Český překlad nebyl autorovi k dispozici, proto ponecháno v anglickém jazyce. Při překladu by mohlo dojít k nepřesnostem.

1.3 Historie pojmu organizační kultura

Podle Brookse (2003) začalo současné „okouzlení“ firemní kulturou v sedmdesátých letech a začátkem osmdesátých let. Podle Brookse (2003) byli nejvýznamnějšími autory publikací o organizační kultuře v té době Peterse a Waterman (1982), Deal a Kennedy (1982) nebo Kanterové (1983). Lukášová, Nový a kol. (2004) konstatují, že v kontextu s managementem organizací se organizační kultura zmiňuje již od šedesátých let a někdy i dříve. V zásadě se však shodují s Brooksem, že hlavní proud výzkumu začal v letech osmdesátých. Dále uvádí, že na konci sedmdesátých let bylo publikováno jen méně než deset článků zabývajících se organizační kulturou, kdežto v první polovině osmdesátých let to již bylo 130 odborných výzkumů. Alvesson a Berg (1990 v Lukášová, Nový a kol., 2004) napočítali v roce 1990 již 2550 odborných článků zabývajících se touto problematikou.

Důvodem pro začátek výzkumu v oblasti organizační kultury byl podle Hatch (2006) zájem o zjištění důvodů velice úspěšného způsobu vedení pracovníků v japonských firmách. Japonsko prožívalo v sedmdesátých letech a počátkem osmdesátých let ekonomický vzestup, který někdo nazývá jako japonský ekonomický zázrak. Badatelé se tedy snažili dojít k závěrům, v čem je japonský způsob řízení lepší a jak ho případně napodobit v podmínkách jiných kultur.

Dalším důvodem pro výzkum organizační kultury bylo podle mnoha autorů (např. Schultz, 1995 nebo Parker, 2000 v Lukášová, 2010) „hledání cesty k lepšímu a dokonalejšímu řízení organizace“. Autoři výzkumů zaznamenali například knihu Peterse a Watermana – *In Search of Excellence* (1982), která si všímá toho, že každá úspěšná společnost má nějaká specifika svého chování, a toto lze nazvat organizační (firemní) kulturou.

1.4 Definice organizační kultury

Definice organizační kultury existuje velké množství. Mnoho autorů uvádí i své vlastní definice, které jsou sumarizací již dříve publikovaných definic. Hatch (2006) říká, že nedošlo mezi autory ke shodě na žádné jednotné definici v oblasti organizační kultury. Přesto mají definice mnoho prvků společných. Organizační kultura je vymezena známými autory například takto:

Tabulka 2 - Vybrané definice organizační kultury

Elliott Jaques (1952) v Hatch (2006)	„Kultura továrny je jejím zvykem a tradičním způsobem, jak myslet a dělat věci, který je ve větší či menší míře sdílen všemi jejími členy, a který se noví členové musí učit, a alespoň částečně přijmout, aby mohli být přijati ve firmě.“
Denison (1990)	„Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.“
Andrew Pettigrew (1979) v Hatch (2006)	„Kultura je systém veřejně a společně přijatých významů fungujících pro danou skupinu v dané době. Tento systém pojmů, forem, kategorií a obrazů sám tlumočí lidem jejich situaci.“
Schein (1992) v Lukášová (2010)	„Vzorec sdílených základních přesvědčení, která si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“
Becker (1982)	„Organizační kultura odkazuje na systém sdílených významů v držení členů, které odlišují organizaci od ostatních.“
Brown (1995)	„Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie

organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“

Lukášová (2010) Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.

Z přehledu definic uznávaných autorů vyplývá, že kultura je něco, co v organizaci udržují její členové, co je spojeno s veškerými procesy probíhajícími v organizaci a noví členové se musí na tyto zvyky adaptovat. Organizační kultura má komplexní vztah s prostředím, ve kterém se vyskytuje a ze kterého se zapojují noví členové organizace. Noví členové přichází do organizace z různých jiných kulturních prostředí jako rodin, regionů, škol a dalších. „Ve chvíli, kdy se stanou členy organizace, splynou jejich kulturní hodnoty a dovednosti s organizací a tím s sebou vnesou do organizace prvky národní, ale také regionální, odborné a profesionální kultury, které byli dosud vystaveni“ (Hatch, 2006). Přestože tento efekt pravděpodobně nebude tak silný jako ten, kterým organizace ovlivňuje své členy, může podniková kultura ovlivnit své okolí a region některými specifickými znaky.

Organizační kultura reprezentuje běžné společné vnímání kultury, které je drženo jejími členy. Proto se dá předpokládat, že jednotliví členové s různou historií a zařazením v organizační struktuře budou popisovat svou kulturu podobně. To však podle Deresky (2010) neznamena, že organizace neobsahuje různé subkultury. Většina velkých organizací má svou vlastní dominantní organizační kulturu a navíc se v organizaci vyskytuje mnoho minoritních subkultur.

Dominantní kultura vyjadřuje hlavní hodnoty organizace, sdílené většinou členů organizace. Ve chvíli, kdy se mluví o organizační kultuře, má se na mysli právě dominantní kultura v organizaci se svými hodnotami.

„Subkultura je podmnožina členů organizace, kteří sami sebe identifikují jako výrazné skupiny v rámci organizace a běžně provádějí opatření a akce na základě jejich jedinečných kolektivních přesvědčení a chápání“ (Van Maanen a Barley, 1984

v Hatch, 2006). Maanen a Barley dále uvádějí, že subkultury se mohou formovat okolo podobných zájmů uvnitř organizace a mohou odrážet společné profesionální, rasové, etické, stejně jako národní nebo regionální kulturní vlivy.

Lukášová a Nový a kol. (2004) definují subkultury jako kultury dílčích jednotek uvnitř organizace, zejména v organizacích, které jsou více strukturované. „Zdrojem subkultur může být odlišná funkční specializace konkrétního útvaru, prostorová vzdálenost organizačních jednotek, osobní charakteristiky pracovníků, organizační hierarchie a podobně.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Protože subkultury existují pohromadě uvnitř jedné organizace, probíhají mezi jednotlivými subkulturami vztahy. Toto vzájemné ovlivňování subkultur rozdělují Siehl a Martin (v Hatch, 2006) na:

- Dominating;
- Enhancing;
- Orthogonal;
- Countercultural².

Dominující subkultura (Dominating) je uvnitř organizace běžně předkládána vedením organizace a proto je možné ji nazvat podnikovou kulturou (Corporate Culture). Hatch (2006) uvádí, že by bylo však pravděpodobně vhodnější nazývat ji podnikovou subkulturou.

Prohlubující (Enhancing) vztah subkultur je v takové chvíli, kdy subkultura výrazně podporuje podnikovou kulturu. V takové chvíli je subkultura v souladu s nejdůležitějšími hodnotami pro organizaci. V případě, že subkultura prezentuje nezávislé hodnoty na dominantní kultuře a nenaráží ani neoslavuje je, pak tento vztah nazývají Siehl a Martin (1990, v Hatch, 2006) Orthogonal.

Naopak také existují organizační subkultury obsahující hodnoty, které neustále a silně interferují s dominující organizační kulturou. Tento typ subkultury nazývají Siehl a Martin (1990, v Hatch, 2006) „Countercultural Subculture“.

² Český překlad nebyl autorovi k dispozici, proto ponecháno v anglickém jazyce. Při překladu by mohlo dojít k nepřesnostem.

S těmito vztahy jednotlivých subkultur blíže souvisí pojmy **silná a slabá kultura**. Podle Lukášové (2010) za situace, kdy „má většina členů stejný nebo velice podobný názor na poslání, cíle a hodnoty organizace, kulturu v organizaci lze nazvat silnou“. Pokud by se tyto názory členů velmi lišily, jedná se o kulturu slabou.

Robbins a Judge (2010) popisují silnou organizační kulturu, jako kulturu, kde jsou základní hodnoty „intenzivně drženy a současně široce sdíleny“. Dále uvádějí, že čím více členů akceptuje nejdůležitější hodnoty organizace a čím větší je jejich oddanost organizaci, tím je kultura v organizaci silnější a tím pozitivnější je dopad na ostatní členy organizace.

„Silná organizační kultura by měla mimo jiné snížit fluktuaci zaměstnanců, protože demonstruje silnou oddanost a souhlas s hodnotami organizace“ (Nowday, Porter a Steers, 1982 v Robbins a Judge, 2010). „Takováto shoda staví na soudružnosti, věrnosti a oddanosti organizaci“ (Robbins a Judge, 2010). Postavení organizační kultury tedy výrazně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Vyhovují jim jasně psaná i nepsaná pravidla obsažená v organizační kultuře.

1.5 Základní prvky organizační kultury

„Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní stavební komponenty kulturního systému“ (Lukášová, Nový a kol., 2004). Dále Lukášová, Nový a kol. (2004) uvádí, že prvky organizační kultury jsou vymezovány většinou autorů jednotně a nejčastěji jsou za základní prvky kultury považovány:

- základní přesvědčení³;
- hodnoty;
- normy;
- postoje;
- artefakty.

„Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné“ (Lukášová, Nový a kol., 2004). Protože jsou považovány za samozřejmé, jsou téměř neviditelné, a proto je analýza tohoto prvku kultury velice obtížná.

Hofstede (1991) popisuje hodnoty, jako širokou tendenci preferovat určité stavy různých záležitostí před ostatními. Na rozdíl od kultury jsou „hodnoty drženy jednotlivými členy, jakož i celými kolektivy“ (Hofstede, 1991). Dle Kluckhohn (1951, v Hofstede, 1991) je hodnota to, „co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti“. Lukášová, Nový a kol. (2004) vyjmenovávají, že příkladem hodnoty může být například „být nejlepší, porazit konkurenci, chovat se zodpovědně k životnímu prostředí, dbát na detaily a dokonalost, stále se učit něco nového, vyvíjet nové originální produkty“.

„Normy chování jsou normy přijaté ve skupině, jsou to nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje“ (Lukášová, 2010). Podle Lukášové, Nového a kol. (2004) se tyto normy mohou týkat například pracovní činnosti, komunikace ve skupině nebo oděvu a podobně. V organizaci je dodržování

³ V případě Lukášová, Nový a kol. (2004) je uvedeno namísto přesvědčení „předpoklady“. Vzhledem k tomu, že anglicky psané literatuře je používání „basic assumptions“, je vhodnější přiklonit se k výrazu základní přesvědčení.

norem vynucováno postojem členů k těm, kteří normy nedodržují, ke kterým se chovají méně přátelsky a méně vstřícně. Pokud zaměstnanci normy dodržují, jsou odměňováni dobrou spoluprací a jednoduchou komunikací s ostatními členy.

„Postoj je termín užívaný ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému“ (Stahlberg a Frey, 1996 v Lukášová, 2010). „Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychicky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emotivních prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah“ (Nekonečný, 1999 v Lukášová, 2010). Postoje jsou tedy názory a pocity členů organizace založené na různých typech prožitků z minulosti.

„Artefakty jsou všechny vnější projevy kultury, a to jak projevy materiální, tak i nemateriální povahy“ (Jančíková 2008). Lukášová (2010) uvádí, že artefakty jsou nejnadhěji zjistitelnými prvky organizační kultury. Není ale možno plně pochopit obsah těchto prvků bez pochopení těch dalších a vzájemných souvislostí. Jako artefakty materiální povahy uvádí Lukášová (2010) „architekturu budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod“. Za nemateriální pak „jazyk, historky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály a ceremoniály“.

K dalším prvkům organizační kultury, které se prolínají zejména s pojmem artefakty, můžeme podle Lukášové (2010) zařadit:

- jazyk;
- historky a mýty;
- zvyky, rituály, ceremoniály;
- hrdinové;
- firemní architektura a vybavení.

Některé z uvedených prvků organizační kultury jsou přítomny ve všech organizacích. V každé mají jinou důležitost a význam. Někde jsou přítomny bez záměru, jinde se do kultury vkládají s konkrétním záměrem a promyšlenými důsledky.

1.6 Modely struktury organizační kultury

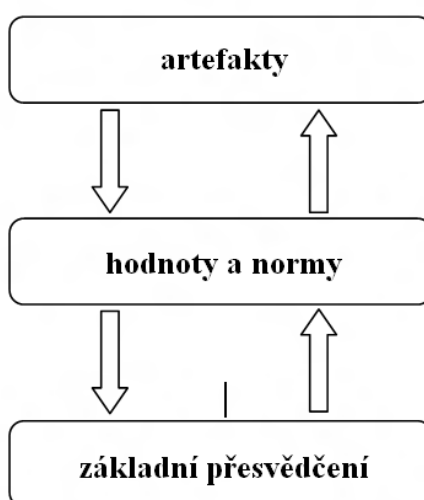
Podle Jančíkové (2008) se známí autoři shodují, že organizační kultury jsou uspořádány do jednotlivých vrstev. Nejvíce uváděnými strukturami jsou modely Sheina a Hofstedeho. Dalšími autory modelů struktury organizační kultury jsou podle Lukášová (2010) a Hatch (2006) Kottler a Heskett, Hall, Denison, Lundberg nebo Trompenaarse a Hampden-Turner.

Sheinův model struktury organizační kultury

Podle Lukášové (2010) je model Sheina v současnosti nejznámějším, nejcitovanějším a nejvyužívanějším. Tento model se vyskytuje ve většině literatury zabývající se organizační kulturou a zmiňuje se o něm i mnoho autorů výzkumů.

Podle Sheina jsou podstatou organizační kultury její základní hodnoty. Hatch (2006) uvádí, že tyto základní hodnoty se podle Sheina projevují jako normy chování, které jsou uznávány a udržovány členy kultury, kteří v reakci na ně provádějí svá rozhodnutí a činy. A tyto rozhodnutí a činy vytvářejí artefakty. Struktura modelu Sheina je zobrazena na obrázku 1.

Obrázek 1: Sheinův model organizační kultury



Zdroj: zpracováno podle Schein (1985)

Lukášová, Nový a kol. (2004) uvádí, že kultura je manifestována rozdílně na jednotlivých rovinách kultury. U jednotlivých rovin lze rozlišit „nakolik je kultura

manifestována navenek a nakolik jsou její projevy pro vnějšího pozorovatele viditelné“ (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Vysvětlení jednotlivých vrstev modelu je velice podobné, jako obecné definice jednotlivých prvků kultury v předchozí kapitole.

Artefakty jsou nejvíce viditelné, protože jsou nejvíce na povrchu. Bez znalosti dalších rovin mohou být špatně interpretované.

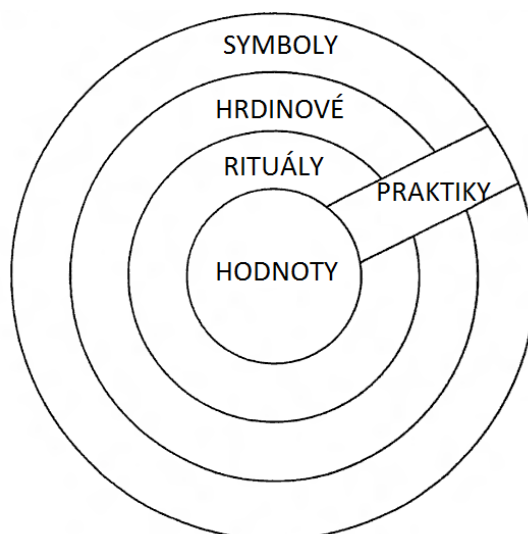
Hodnoty a normy jsou částečně viditelné a částečně neviditelné. Protože jsou částečně produktem chtěným, jsou částečně ovlivnitelné, změnitelné.

Základní přesvědčení jsou nevědomým produktem myšlenek a názorů. Jsou pro vnější pozorovatele přímo neviditelné, projevují se jako prvky ostatních úrovní, na které mají velký vliv.

Hofstedeho model („cibulový diagram“)

Hofstede (1991) popisuje podobně jako Schein jednotlivé vrstvy podle jejich viditelnosti pro vnější pozorovatele. Vnější tři vrstvy označuje hromadně jako praktiky, které představují viditelnější část organizační kultury. Za jádro kultury považuje Hofstede základní hodnoty, které je možné odvodit z vnějšího pozorování členů organizace. Graficky je Hofstedeho model vyobrazen na obrázku 2.

Obrázek 2: Cibulový diagram úrovní kultury, Hofstede



Zdroj: zpracováno podle Hofstede (1991)

Jako další model uvádí Lukášová (2010) například model Kottlera a Hesketta, který rozlišuje jen dvě úrovně organizační kultury a to vzorec chování a sdílené hodnoty. Hall (1995 v Lukášová, 2010) rozděluje organizační kulturu na tři úrovně:

- úroveň A: artefakty a etiketa;
- úroveň B: chování a jednání;
- úroveň C: základní morální normy, názory a hodnoty.

Poslední rozdělení zde zmíněné je rozdělení podle Denisona, protože výzkumu tohoto autora se věnuje i další část této práce. Denison podle Lukášové (2010) rozlišuje také tři úrovně organizační kultury:

- hodnoty a předpoklady;
- vzorce chování, reflektující a posilující hodnoty;
- soubory podmínek, jimiž se v podstatě rozumí artefakty a podmínky, v nichž členové organizace fungují.

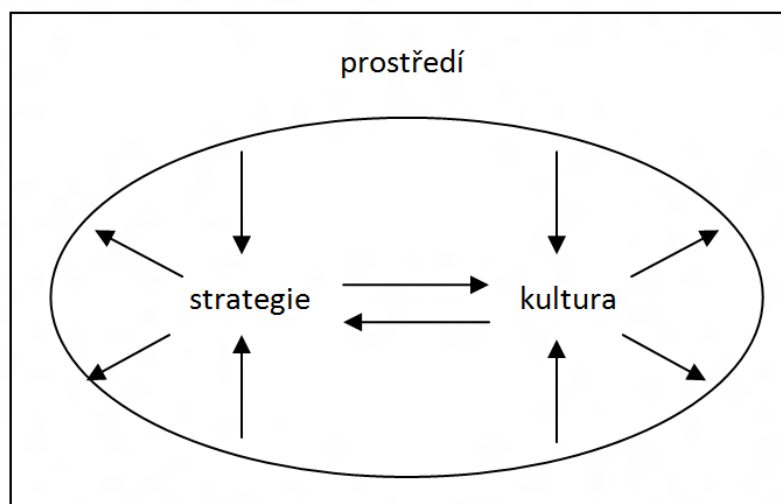
V podstatě se všechny modely překrývají a postup rozdělení úrovní je velice podobný, rozlišuje se jen počet částí, na které daný autor kulturu rozlišuje. Záleží tedy na každém autoru, do jaké hloubky se dané úrovni věnuje a jakou považuje za důležitější.

2 ŽÁDOUCÍ ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEJÍ UTVÁŘENÍ

2.1 Organizační kultura a strategie

Organizační kultura, jak je dále popisováno v následujících kapitolách, je součástí prostředí, které má vliv na výkonnost organizace. Šulák a Vacík (2005) považují za klíčový prvek úspěchu organizace strategii organizace a její dobrou implementaci. Návrh a realizaci strategie provádí lidé, kteří jsou členy konkrétní kultury. Zde tedy dochází ke střetu kultury organizace se zvolenou strategií. Na obrázku 3 je zobrazeno neustálé ovlivňování strategie a kultury okolním prostředím a vzájemné působení strategie a kultury.

Obrázek 3: Vztah strategie, kultury a prostředí



Zdroj: zpracováno podle Lukášová (2010)

Lukášová (2010) uvádí, že „při cíleném vývoji strategie ovlivňuje kultura organizace především:

- postoj k potřebě formulace strategie a míru opatřování informací;
- výběr informací;
- zpracování a interpretaci informací;
- množství a obsah formulovaných variant strategie;

- výběr z variant strategie.

Opatřováním informací se rozumí velikost snahy členů organizace vyhledávat a vnímat změny prostředí. Mohou nastat dvě situace, kdy dochází k problému ve zjišťování a přijímání informací. Jednou je situace, kdy člen organizace ze svého přesvědčení nepovažuje změny prostředí za podstatné a proto se jim nevěnuje. Druhá situace nastává, když členové organizace nevěnují pozornost změnám v okolí a proto tyto změny nevnímají. Z toho důvodu necítí nutnost změny či zavedení nových strategií.

O vlivu organizační kultury na **výběr informací** konstatuje Lukášová (2010), že „některé organizace mají tendenci opírat se především o informace kvantitativního charakteru, další spoléhají na názory expertů a podobně“. Tím má na mysli rozdílný způsob filtrování informací podle toho, v jaké kultuře s jakým přesvědčením se členové pohybují. Vlivem tohoto přesvědčení může dojít k tomu, že některé informace členové nevnímají tak intenzivně jako ty, které jsou v souladu s jejich názory a hodnotami. Navíc je možné, že informace, se kterými jsou členové více v souladu, si mnohem lépe zapamatují.

Podobně tomu tak je u způsobu **interpretace** získaných **informací**. V této chvíli také hrozí, že pokud je organizace velice homogenní celek se silnou kulturou (což je v zásadě pro organizace velice dobré), může dojít k přehlížení možných strategických alternativ. Právě pro získávání více variant je dobré, aby docházelo ke kreativním konfliktům v názorech členů, proto organizace často zapojují externí poradce a experty.

Podle Lukášové (2010) se pro **výběr konečné strategie** v organizacích se silnou homogenní kulturou používá konsenzuálního rozhodování, naopak u organizací s nejasnou, slabou kulturou záleží na individuálních hodnotách manažerů a dosahování konsenzu je dlouhé a náročné.

Dalším krokem k uskutečnění strategických plánů je implementace strategie. Je vhodné, aby kultura organizace byla v souladu s vytyčenou strategií, poté probíhá implementace velice efektivně a bez větších rizik. Pokud však je kultura organizace v rozporu s prováděnou strategií, vyskytuje se zde velké riziko, že členové organizace nebudou kvalitně plnit úkoly jim dané v oblasti implementace. Toto riziko je podle Lukášové

(2010) determinováno silou a obsahem organizační kultury a také silou a obsahem organizační strategie.

Scholz (1987 v Lukášová, 2010) shrnuje tato rizika do devíti možností které mohou nastat a jsou vyobrazeny v Tabulka 3.

Tabulka 3: Soulad mezi kulturou a strategií

Organizační strategie	Organizační kultura		
	Slabá	Střední	Silná
Vágní	Naprostý soulad	Naprostý soulad	Naprostý soulad
	Beze směru	Beze směru	Určitý směr
Střední	Naprostý soulad	Soulad?	Soulad?
	Určitý směr	Směr?	Směr?
Silná	Naprostý soulad	Soulad??	Soulad??
	Směr	Směr?	Směr??

Zdroj: zpracováno podle Scholz (1987 v Lukášová, 2010)

Pokud je kultura i strategie slabá, dochází k celkovému souladu, ale organizace nemá daný směr vývoje. Pokud je kultura i strategie silná, je nutné se velice zabývat jejich souladem, aby mohl být nastolen správný směr. Z tabulky 3 Tabulka 3 je možné vyčíst, že nejdůležitější je soulad kultury se strategií, poté nedochází k tomu, že by se navzájem poškozovaly.

Nejen organizační strategie může mít vliv na prováděnou strategii, ale i opačně nastolená strategie má vliv na kulturu organizace. V nejlepším případě se strategie stává součástí organizační kultury a hodnot členů kolektivu.

2.2 Organizační kultura a výkonnost

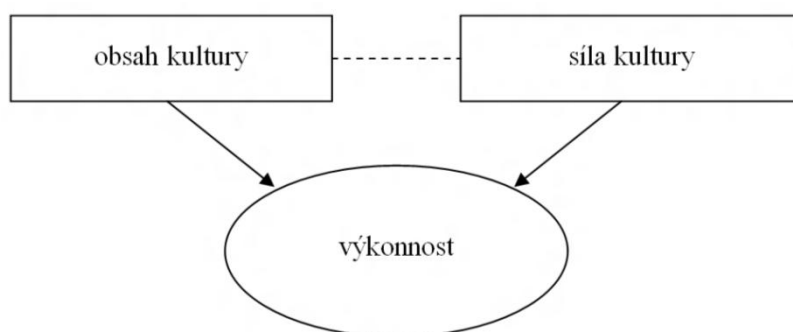
Jak uvádí Lukášová (2010), počátky výzkumů, které hledaly souvislost s řízením organizační kultury a její výkonností spadají do počátku osmdesátých let. Autorka uvádí jako příklad výzkumy Peterse a Watermana, kteří se jako jedni z více autorů věnovali výzkumu ekonomicky úspěšných firem, u kterých hledali společné rysy, které by se jim podařilo identifikovat a dokázat jejich pozitivní vliv na výkonnost organizace.

V té době byly opomenuty výzkumy organizací se slabšími finančními výsledky a později došlo ke zpochybnění řady výzkumů, protože dříve úspěšné organizace se stávaly neúspěšnými. Později přišli autoři s výrazně systematičtější způsobem výzkumu vztahu výkonnosti a organizační kultury. Lukášová (2010) uvádí jako nejznámější odborníky té doby Denisona, Mishru a práce Kottlera a Hesketta.

Metody, používané pro výzkum vztahu výkonnosti a kultury organizace, zahrnovaly dotazníkové nástroje a měření výkonnosti pomocí kombinací finančních ukazatelů. Práce se také věnovaly výzkumu jednotlivých aspektů organizační kultury a jejich vztahu k výkonnosti a také efektivnosti řízení změn kultury.

Nejzákladnější rozdělení parametrů kultury, které mají vliv na výkonnost organizace, jsou zobrazeny na obrázku 4.

Obrázek 4: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace



Zdroj: zpracováno podle Lukášová (2010)

Lukášová, Nový a kol. (2004) rámcově shrnují teorie, které byly prověřovány, a je prokázána jejich souvislost s výkonností organizace:

1. **silné kultury** jako determinanty výkonnosti firmy;
2. **participativní/angažované kultury** jako determinanty výkonnosti firmy;

3. **kontextuálně a strategicky vhodné kultury** jako determinanty výkonnosti firmy;
4. **adaptivní kultury** jako determinanty výkonnosti firmy.

Vliv síly kultury na výkonnost

Lukášová (2010) shrnuje z publikací Denisona, Ruhnho a Kellera, Kotlera a Hesketa, že silné kultury mají své výhody i nevýhody. Jako první uvádí pozitivní vliv silné kultury na soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Soulad mezi členy organizace je pozitivní v usnadňování komunikace, která redukuje konflikty v organizaci. Napomáhá i mluvení stejným jazykem nebo to, že členové interpretují nastalé okolnosti podobným způsobem. Dochází tedy k rychlé realizaci pozitivních rozhodnutí, se kterými je všeobecný souhlas v organizaci.

Existence společných norem pro členy organizace umožňuje usměrnění chování lidí v organizaci. Podobný způsob chování členů je podporován nepsanými sankcemi, což snižuje potřeby budování formálních kontrolních systémů.

Lukášová, Nový a kol. (2004) také uvádí, že existence společných hodnot a cílů, zajištěných silnou kulturou, pojišťuje loajalitu a sounáležitost s organizací. Sounáležitost s cíli je zásadním zdrojem motivace výkonnosti členů organizace.

Mezi nevýhody silné kultury v organizaci lze zařadit ignorování signálů vnějšího prostředí, které je v silné organizační kultuře bez rozličných názorů a nadhledu časté. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, silná kultura snižuje schopnost organizace vytvářet více možných variant. S tím související je, že silná kultura je rezistentní vůči změnám. Členové silné kultury jsou zvyklí na současný stav, který jim vyhovuje, a o změnu nemají zájem. Proto je často pracnější a složitější chtěné změny dosáhnout.

Lukášová (2010) shrnuje, že dříve byla považována silná kultura za pozitivní jev v organizaci, ale nyní se autoři přiklánějí k názoru, že je nutné zkoumat vhodnost silné kultury pro každou organizaci.

Sørensen (2001) ve svém výzkumu, na vzorku firem z různých odvětví a různou výkonností, empiricky dokázal souvislost výhodnosti silné kultury a stability okolního prostředí. Tvrdí, že v relativně **stabilním prostředí je silná kultura zdrojem dobré a spolehlivé výkonnosti** a v prostředí nestabilním se tato výhoda vytrácí.

Vliv participace a angažovanosti pracovníků na výkonnost organizace

Denison (1990) ve svém výzkumném modelu považuje angažovanost pracovníků za velice podstatnou součást výkonnosti organizace. Podle Lukášová, Nový a kol. (2004) je možné vysledovat ze způsobu výzkumu Denisona následující znaky angažovanosti a participace ze skutečnosti, že pracovníci se chovají:

- aktivně, iniciativně, angažovaně ve prospěch cílů organizace;
- autonomně (přijímají odpovědnost za svou práci a její výsledky, samostatně a operativně řeší problémy);
- loajálně vůči orgánům.

Denison (1990) mluví jak o loajálnosti formální a plánované, tak o loajálnosti neformální.

Denison (1990) v oblasti angažovanosti pracovníků v souvislosti s výkonností mluví o zapojení pracovníků do své práce, dobrém sdílení informací, týmové práci při zvládání úkolů, přesvědčení zaměstnanců o jejich pozitivním vlivu na organizaci a dalších.

Wiley (2010) identifikoval klíčové vazby mezi angažovaností pracovníků a výkonností organizace. Na základě desítek případových studií se domnívá, že byl jasně prokázán pozitivní vliv hlubokého zapojení pracovníků v procesech organizace. V souvislosti s těmito závěry sestavil tzv. Linkage Research Model, který zobrazuje vzájemné působení procesů v organizaci v napojení na angažovanost pracovníků a je zobrazen na obrázku 5.

Obrázek 5: Linkage Research Model - Wiley, Brooks



Zdroj: zpracováno podle Wiley (2010)

Wiley (2010) tímto modelem vysvětluje vliv kvalitních metod vedení s důrazem na angažovanost pracovníků. Je přesvědčen, že metody vedení budou mít výsledky u zaměstnanců, které se promítnou do výsledků u zákazníků, a nakonec vše vyústí ve vysokou výkonnost a efektivitu organizace.

Vliv kontextu přiměřenosti a strategie organizační kultury na výkonnost organizace

Kotter (2000) je přesvědčen o tom, že kontextuálně a strategicky přiměřená kultura významně podporuje výkonnost organizace. Je to z toho důvodu, že organizační kultura pracovníky organizace tzv. aktivuje a také je směřuje k cílům.

Lukášová (2010) uvádí, že „je-li organizační kultura silná a v souladu s obsahem strategie organizace tím, že podporuje implementaci strategie, podporuje rovněž výkonnost organizace.“ Jak již bylo uvedeno v minulých kapitolách, organizační kultura se může dostat do rozporu se strategií, a poté dochází k překážkám pro úspěšné provádění strategie v organizaci. Podle Lukášové (2010) se autoři (Schwartz a Davis,

1981, Scholz, 1987, Brown, 1995) zmiňují o čtyřech logicky možných variantách řešení této situace:

- ignorovat kulturu;
- obejít kulturu;
- změnit strategii tak, aby odpovídala kultuře;
- změnit kulturu tak, aby odpovídala strategii.

Při **ignorování kultury** může dojít k zásadním problémům ve výkonnosti pracovníků, protože nebudou ochotni akceptovat přidělené úkoly. Toto řešení se tedy zdá poněkud riskantní.

Ve chvíli, kdy je potřebné implementovat část strategie, která není v souladu s danou kulturou, je možné pokusit se tuto silnou **kulturu obejít** chytrým opatřením, které zamezí neúspěšnosti dané strategie. Lukášová (2010) uvádí jako příklad, kdy firma potřebuje získat pro dlouhodobou úspěšnost i zákazníky, kteří nyní nejsou lukrativní. Ale protože je kultura založena na ziskovosti jednotlivých zakázek, a s tím spojeno odměňování pracovníků, tato strategie narazí na odpor pracovníků. Navrhuje tedy například vyčlenění některých pracovníků na získávání těchto zákazníků a upravení jejich odměňování.

Změna strategie tak, aby byla v souladu s kulturou, může být někdy prospěšná a výhodná, ale v některých případech se může kultura „mýlit“ a může to vést k problémům organizace. Změna strategie se může vyplatit ve chvíli, kdy existuje přijatelná alternativní strategie, která bude v souladu s kulturou organizace a přitom umožní firmě dosažení zisku a prosperity.

Změna organizační kultury tak, aby byla v souladu se strategií je jednoznačně nejnáročnější varianta ze všech. Lukášová (2010) vyjmenovává, že pokud má být změna úspěšná, musí být „promyšlená, systematická, koordinovaná, cíleně a důsledně řízená, a to s vysokou angažovaností a vytrvalostí managementu“. Změně organizační kultury se věnuje jedna z následujících kapitol.

Vliv adaptivnosti kultury na výkonnost organizace

Jedná se o schopnost organizace rychle se přizpůsobit nastalým změnám. Některé organizace jsou v tomto velice dobré a jiné méně. Autoři si v této oblasti položili otázku, jaké vlastnosti má kultura, která je vysoce adaptivní. Lukášová (2010) shrnuje poznatky Denisona, Kottera a Hesketa do třech hlavních skupin:

- schopnost učení se a dobré vnímání signálů zvenčí;
- schopnost věnovat se neustále potřebám zákazníků a adekvátně reagovat na změny v jejich požadavcích;
- schopnosti v oblasti připravenosti na změny.

Denison (1990) tuto oblast rozděluje do tří skupin. První se zabývá schopnostmi změny provádět, flexibilitě pracovníků, schopnostem zdokonalování způsobu práce. Další skupina je zaměřená na zákazníky a jejich potřeby a do poslední zařazuje oblast organizačního vzdělávání, učení se, schopnosti inovací a podobně.

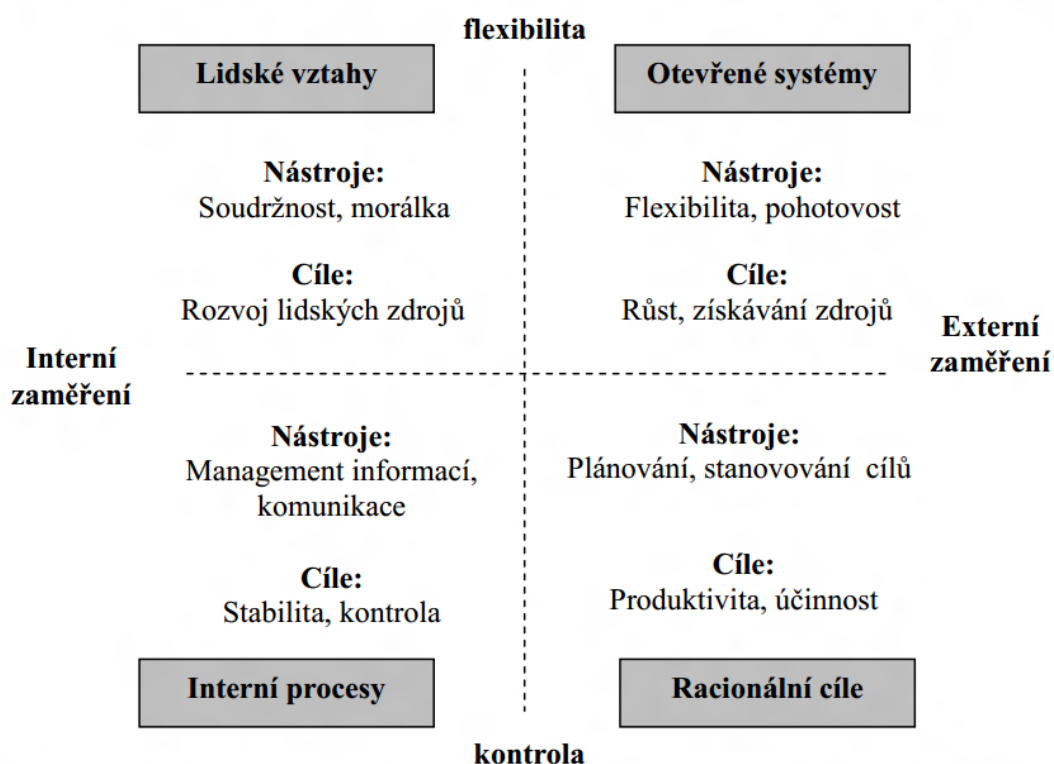
2.3 Modely zabývající se vztahem organizační kultury a výkonnosti

Model soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbaugha

Druhým modelem studujícím vztah výkonnosti a organizační kultury, přestože původní záměr autorů takový nebyl, je model čtyř základních typů kulturní orientace, identifikovaných B. Quinnem a J. Rohrbaughem nazvaný modelem soupeřících hodnot (CVM, Competing Value Model).

Autoři při tvorbě tohoto modelu vycházeli z práce Johna Campbella z roku 1974 (podle Cameron a Quinn, 1999 v Lukášová, 2010) ze seznamu 39 měřítek efektivnosti organizace. Za pomoci organizačních expertů tato měřítka shrnuli do sedmnácti obecnějších aspektů úspěchu organizace. Tyto aspekty poté analyzovali a na základě statistických metod rozdělili do čtyř kvadrantů na dvou osách. Jedna osa představuje flexibilitu versus kontrolu, druhá interní versus externí zaměření.

Obrázek 6: Model efektivnosti organizace podle Quinna a Rohrbaugha



Zdroj: zpracováno podle Quin a Rohrbaugh (1983, v Lukášová 2010)

Pro původní značení čtyř kvadrantů modelu se později jinými autory začaly používat nové názvy. Lukášová, Nový a kol. (2004) shrnují tyto názvy do přehledu změn od původního modelu z roku 1983 až po současné chápání těchto čtyř kvadrantů. Přehled změn chápání jednotlivých kvadrantů je vyobrazen na obrázku 7.

Obrázek 7: Přehled užívaných označení typů organizační kultury na základě modelu CVM

Lidské vztahy <i>(The human relations model)</i>	Otevřené systémy <i>(the open system model)</i>	Interní procesy <i>(the internal process model)</i>	Racionální cíle <i>(the rational goal model)</i>	Quinn a Rohrbaugh (1983)
Skupinová kultura <i>(the group culture)</i>	Vývojová kultura <i>(the developmental culture)</i>	Hierarchická kultura <i>(the hierarchical culture)</i>	Racionální kultura <i>(the rational culture)</i>	Quinn a Kimberly (1984)
Orientace na podporu <i>(the support orientation)</i>	Orientace na inovace <i>(the innovative orientation)</i>	Orientace na pravidla <i>(the rules orientation)</i>	Orientace na cíle <i>(the goal orientation)</i>	Van Muijen (1998)
Klanová kultura <i>(the clan culture)</i>	Adhokratická kultura <i>(the adhocracy culture)</i>	Hierarchická kultura <i>(the hierarchy culture)</i>	Tržní kultura <i>(the market culture)</i>	Cameron a Freeman (1991) Cameron a Quinn (1999)

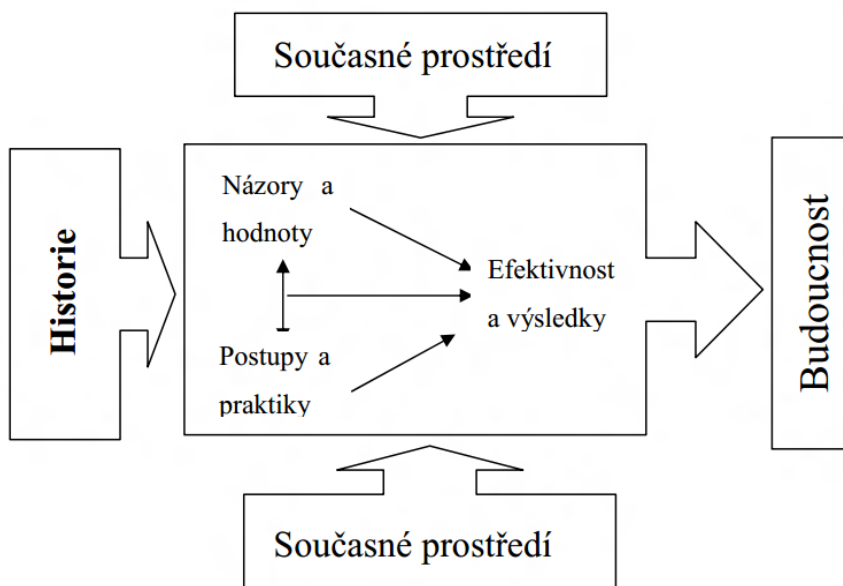
Zdroj: Zpracováno podle Lukášová, Nový a kol. (2004).

Je zřejmé, že v průběhu doby se chápání jednotlivých kvadrantů měnilo méně a jen se přizpůsobovalo novým výzvám dané doby.

Model Daniela R. Denisona

Denison (2012) v osmdesátých letech analyzoval poznatky tehdejší literatury a na základě těchto poznatků sestavil koncepční rámec vlivu organizační kultury na budoucnost organizace. Koncepční rámec Dr. Denisona je zobrazen na obrázku 8.

Obrázek 8: Denison - koncepční rámec



Zdroj: zpracováno podle Denison (1990)

Na základě svého koncepčního modelu a rozsáhlých empirických výzkumů, sestavil Denison se svými spolupracovníky čtyři základní faktory úspěšnosti organizační kultury v rámci výkonnosti. Označil je angažovanost (involvement), konzistence (consistency), adaptabilita (adaptability) a mise (mission). Podobně jako Quinn (1999) zařadil tyto faktory na dvě základní osy externího/interního zaměření a flexibility/stability. V Tabulka 4 je vidět, jaký vztah mají tyto faktory k jednotlivým dimenzím.

Tabulka 4: Denison - Teoretický model

Externí zaměření	adaptabilita	mise
Interní zaměření	angažovanost	konzistence
	flexibilita	stabilita

Zdroj: zpracováno podle Denison (1990)

Jak uvádí Denison (2012) byl jeho model navržen tak, aby byl propojen s jednotlivými výkonnostními indikátory firem, jako je ziskovost, spokojenost zákazníků, návratnost investovaného kapitálu, hodnota pro majitele, zvyšování obratu, spokojenost zaměstnanců a dalších. Je přesvědčen, že jeho výzkum může organizacím pomoci pochopit propojení jednotlivých aktivit s konečnou výkonností organizace.

Jako příklady uvádí výsledky svých novějších výzkumů mezi lety 1996-2004. Firmy s nízkými skóre v daných čtyřech oblastech dosahovaly výrazně nižších finančních výsledků jako ROE, ROA nebo růst tržeb. Slabší výsledky měly také v oblasti nefinančních indikátorů jako spokojenost zákazníků.

Z toho důvodu, že Denison jednoznačně prokázal souvislost organizační kultury s výkonností organizace, lze považovat jeho model za vhodný pro šetření podnikové kultury ve vztahu k efektivitě a výkonnosti.

2.4 Organizační kultura a inovační schopnosti

Inovace jsou v dnešním rychle se vyvíjejícím prostředí jedním z nejdůležitějších zdrojů úspěchu organizace. „Organizační kultura podporující inovace musí být flexibilní a motivující.“ (Shapiro, 2002).

Jak podle svého výzkumu Shapiro (2002) uvádí, „inovační kultura může být primárním zdrojem konkurenční výhody podniku a v průběhu let se vyplatí. Jakoukoliv kulturu vysoké výkonnosti je těžké napodobit, ale inovace je samostatným pojmem. Jakmile je přijata všemi zaměstnanci, stává se způsobem života. Zajišťuje, že lidský kapitál je aktivní a snaží se vytvářet pro organizaci hodnotné výstupy“ Shapiro (2002).

Shapiro (2002) shrnuje pět strategií, které dovedou organizaci k vytvoření inovativní kultury:

- **„Přidělte každému nějakou odpovědnost“** – Je vhodné, když plánování neprobíhá jen shora, ale každý má svá práva pro rozhodnutí v dané oblasti, na které jsou navázány i odpovědnosti a odměny.
- **„Podporujte zaměstnance k tvorbě inovací a odpovídajícím způsobem je odměňujte“** – Napomůže to vytváření inovací uvnitř společnosti a nebude nutné se obracet na externí organizace.
- **„Nahradte rigidní procesy jasnými obchodními cíly“** – Odstraní se tím překážky příliš podrobně definovaných obchodních procesů, které zabraňují inovativnímu jednání. Lepší je motivovat zaměstnance na jednoznačné cíle a dát jim volnost v rozhodování, jak těchto cílů dosáhnou.
- **„Dávejte zaměstnancům výzvy“** – Ve chvíli, kdy průběžně stojí zaměstnanci před výzvami, nebudou mít problém odolat nějaké budoucí hrozbě.
- **„Zaměř se na svoje hlavní silné stránky a u zbytku prováděj outsourcing“** – Je dobré se zaměřit jen na oblasti, ve kterých jsme silní a zbytek ponechat na jiných odbornících.

Za nejdůležitější oblasti kultury podporující inovace je možné považovat schopnost angažovanosti pracovníků a schopnost dobré adaptace na změny. O faktu, že inovativní přístup k podnikání má pozitivní dopad na výkonnost, není pochyb.

2.5 Utváření žádoucí organizační kultury

Dosahování žádoucí organizační kultury podporující strategii a výkonnost organizace je náročným úkolem. Pro management organizací je často složitým úkolem pozorovat reálné prostředí organizační kultury a správně mu porozumět. Proto je vhodné při řízení kultury postupovat podle ověřených postupů.

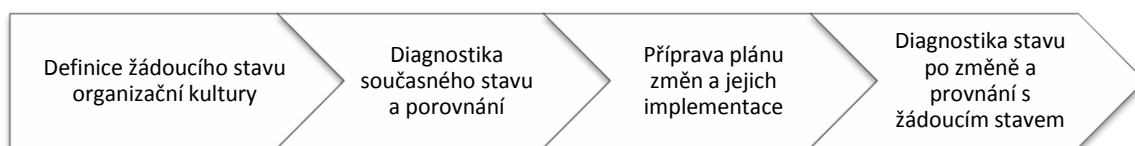
Lukášová (2010) uvádí, že v literatuře se objevují tři základní názory na možnost a nemožnost řízení organizační kultury:

1. management organizace může kulturu účinně řídit a měnit;
2. management organizace může kulturu organizace cíleně ovlivňovat do určité míry;
3. záměrná, plánovitá změna kultury organizace je extrémně obtížná až neproveditelná.

Názory, na možnosti ovlivnění organizační kultury, jsou spojeny se samotnou definicí organizační kultury. Lukášová (2010) uvádí, že zastánci interpretativního přístupu jsou k možnostem záměrné změny skeptičtí, naopak zastánci objektivistického přístupu považují záměrnou možnost změny organizační kultury za možnou. Tato práce je postavena na přístupu autorů, kteří možnost změny organizační kultury připouštějí. Samozřejmě je otázkou, do jaké míry je možné plánovitě organizační kulturu měnit. Vše závisí na tom, do jaké míry budou zásahy prováděny, na způsobu jejich provádění a jistě i na typu organizace a její dosavadní kultury.

Přístup ke změně organizační kultury může být revoluční nebo evoluční. **Revoluční přístup** se volí v případě rychlé nutnosti velkých změny v organizaci, zapříčiněné špatnými finančními výsledky. V tomto přístupu se organizační kultura mění zásadně a vyžaduje to dobré plánování a připravenost vedení. Weick a Quinn (1999) uvádí, že k **evolučním změnám** organizační kultury není obvykle přistupováno v krizové chvíli, ale ve chvíli snahy o zlepšení stávajícího uspokojivého stavu.

Modely pro změnu organizační kultury se v literatuře shodují ve všech zásadních krocích. Na základě informací z literatury (Shein, 1999, Lukášová, 2010) je na obrázku 9 sestaven model změny organizační kultury vhodný pro účel této práce.

Obrázek 9: Model změny organizační kultury

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládejme, že cílem majitele a managementu organizace je finanční nebo jiná nefinanční výkonnost. Poté je žádoucí organizační kultura taková, která napomáhá dosažení této výkonnosti. Prvky kultury, která je v souladu se strategií, podporuje inovace v organizaci a je zdrojem efektivnosti a výkonnosti, byly popsány v předchozích kapitolách. Diagnostiku kultury je možné provést mnoha způsoby. V této práci je použit model Dr. Denisona, který je postaven na ověřených prvcích organizační kultury, podporujících výkonnost. Součástí tohoto modelu je i metodika diagnostiky a porovnání s požadovanou organizační kulturou.

Implementace revolučnějších změn organizační kultury může probíhat například pomocí Brownova modelu. Brown (1995 v Lukášová, 2010) doporučuje tři fáze změny: rozmrazení, experimentování (změna), zamrazení. „Hlavním účelem fáze **rozmrazení** je vytvořit atmosféru naléhavosti změny, která umožní následné uskutečnění změny“ (Lukášová, 2010). Tato fáze obsahuje přesvědčování členů organizace k nutnosti změn. Jen částečně lze souhlasit s názorem Lukášové (2010), že prohlášení by měla vyvolávat emoce. Prozíravější se zdá podložit argumenty fakty a členy organizace přesvědčit bez vyvolávání velkých emocí, které by způsobovaly nejistoty pro členy organizace. Nástrojem **změny**, podle tohoto modelu, jsou změny formulace nových hodnot, vize, cílů. Dále je podstatnou součástí zaměření se na kritéria a ukazatele výkonu. Je možné přistoupit k restrukturalizaci organizačních útvarů nebo povyšování pracovníků, kteří projeví schopnost adaptace na novou kulturu. Naopak někteří pracovníci musí organizaci opustit v případě, že by neuznávali potřebu změny. „Fáze **znovuzmrazení** je fáze konsolidace, ve které se organizace dostává do nového a stabilního stavu“ (Lukášová, 2010). V této fázi se ustálí nové praktiky a prvky kultury v požadovaném stavu.

Model Browna je vhodnější právě pro změny zásadnějšího charakteru. Pro změny **inkrementální a evoluční** je možné použít sérii **iniciativ**, které budou podporovat postupný vývoj organizační kultury směrem, který je žádoucí.

Vyhodnocení výsledků změny probíhá stejně u velkých i malých změn. Postup bude podobný jako u prvotní analýzy organizační kultury. Z obou diagnóz je možné analyzovat **dosažené změny**. Použití standardizované metody pro diagnózu organizační kultury může výrazně napomoci objektivnosti výsledků.

3 ORGANIZAČNÍ KULTURA VE SPOLEČNOSTI ELECTRO WORLD S.R.O.

3.1 Informace o společnosti Electro World s.r.o.

Electro World je jedním z největších evropských a lokálních řetězců zaměřených na prodej elektroniky a elektrospotřebičů. Na český trh vstoupil v roce 2002 a v současnosti je pod touto značkou otevřeno v Čechách a na Slovensku 23 prodejen. V České republice provozuje také internetový prodej. Electro World je od začátku vstupu na náš trh jedním z lídrů maloobchodu s elektro zbožím a ročně v jeho obchodech nakupují miliony zákazníků.⁴

Základní údaje o společnosti: (Justice.cz)

Zápis do OR: 4. prosince 2001

Sídlo: Praha 9, Chlumecká 1531, 198 19

IČ: 264 88 361

Právní forma: Společnost s ručením omezením

Majitel: **DSG Overseas Investments Limited**
Maylands Avenue, Hemel Hempstead
Spojené království Velké Británie a Severního Irska

Vklad: 881 000 000,00 Kč, Obchodní podíl: 100%

Logo:



Electro World patří do nadnárodní skupiny DSG International plc., světově známé společnosti specializované na elektrické spotřebiče. Vedle značky Electro World patří do DSG International také tradiční prodejny jako PC World, Currys a Dixons.co.uk ve Velké Británii a Irsku, Elkjøp v severní Evropě, UniEuro v Itálii, Kotsovolos v Řecku, PC City ve Francii, Itálii a Španělsku nebo internetový obchod Pixmania.com po celé

⁴ <http://www.electroworld.cz/cms/c-ZYIKeQuvhFwAAAEAz594OGm/kdo-je-electro-world>

Evropě. V současné době provozuje DSG International ve 28 zemích více než 1300 klasických či internetových obchodů a zaměstnává téměř 40 000 osob. V obchodech patřících do skupiny DSG International každoročně nakupuje přes 100 milionů zákazníků.

3.2 Charakteristika aktivit společnosti

Podle informací, které Electro World uvádí ve své výroční zprávě, oznámil jeho majitel v roce 2008 rozsáhlý obnovovací a transformační program, jehož součástí byl strategický přezkum aktivit ve střední Evropě a výsledkem tohoto procesu, umocněného hospodářskou stagnací, byl prodej poboček v Polsku a Maďarsku v roce 2009. Pobočky v České republice a na Slovensku dosahovaly dobrých výsledků a zůstaly součástí skupiny DSG International.

Nastalá situace vedla DSG International k mnoha opatřením s cílem reorganizovat, restrukturalizovat a transformovat podnikatelské aktivity v České republice a na Slovensku. O tato opatření se společnost zasazovala v posledních letech.

Transformace společnosti

Centrála společnosti se sídlem v Praze poskytuje nyní podporu pro pobočky v České republice, na Slovensku a také pro regionální distribuční centrum. V centrále proběhla restrukturalizace, jejímž cílem bylo zjednodušit provoz, komerční oblast, marketing, administrativu a logistiku tak, aby výsledkem bylo celkové zefektivnění podnikání a také větší spokojenost zákazníků v obou zemích regionu.

Orientace na zákazníka

Electro World se soustředil na zákazníky, jejich potřeby a nabízí co nejlepší kombinaci ceny, výběru a služeb, lepší orientaci v prodejnách a moderní nákupní prostředí. Technologické inovace a vývoj nových produktů spotřební elektrotechniky se odrazil v nabídce širšího sortimentu. Provozovny poskytují ještě lepší služby, jako například odvoz zakoupeného zboží domů, instalace, aktivace, služby PC kliniky, úvěrové služby a speciální pojištění Happy Care, které pokrývá škody nad rámec záruky.

Propracované tréninkové a rozvojové personální programy, intenzivní provádění kontroly formou „mystery shoppingu“ zákaznických průzkumů, přispěly ke zlepšení motivace a profesionalitě prodejců a pozitivně se projeví na spokojenosti zákazníků.

Nový formát prodejen přinášející velká zlepšení v rozvržení prodejen, jejich designu a způsobu vystavení zboží se úspěšně postupně adaptuje ve všech prodejnách. V příštím roce by mělo dojít k přestavbě posledních dvou prodejen ve starším designu.

Portfolio prodejen

Portfolio prodejen se neustále upravuje podle ekonomických výsledků a očekávaných ekonomických výsledků vzhledem k příjmům a nákladům. Například v roce 2009 byla uzavřena prodejna v Táboře, kde jedním z hlavních důvodů byla výše nájmu prodejny.

Získávání internetového trhu

Electro World zavedl svůj internetový obchod poprvé v roce 2006 a v roce 2009 zásadně upravil jeho vzhled a funkčnost. Řešení, jehož obsluha je pro zákazníka jednoduchá a rychlá, by mělo přispět k získání dobrého podílu na internetovém trhu.

Uvedená stručná charakteristika nejvýznamnějších aktivit společnosti v zásadních oblastech jejich podnikání napomáhá k pochopení organizační kultury zkoumané v této práci.

3.3 Metodologie výzkumu podnikové kultury

Metody diagnostiky a výzkumu podnikové kultury se dají rozdělit do kvalitativních a kvantitativních výzkumných postupů. Podle Lukášové (2010) byli v počátcích výzkumu organizační kultury vědci zejména toho názoru, že je vhodnější používat kvalitativní metody výzkumu. Byli však i tací, kteří preferovali metody kvantitativní. V současnosti panuje shoda, že obě metody mají své výhody i nevýhody a použití jednotlivých metod se musí uvážit spolu s cílem výzkumu. V tabulce 5 je přehled hlavních charakteristik obou přístupů podle Dismana (1993).

Tabulka 5: Porovnání kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod

Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Omezený rozsah informace o velice mnoha jedincích	Mnoho informací o velmi malém počtu jedinců
Silná redukce počtu pozorovaných proměnných a silná redukce počtu sledovaných vztahů mezi těmito proměnnými	Silná redukce počtu sledovaných jedinců
Generalizace na populaci je většinou snadná a validita této generalizace je měřitelná	Generalizace na populaci je problematická a někdy nemožná.
Vyžaduje silnou standardizaci. Silná standardizace zajišťuje vysokou reliabilitu.	Standardizace je slabá a proto má kval. v. poměrně nízkou reliabilitu.
Silná standardizace vede nutně k silné redukci informace.	Slabá standardizace kval.v., volná forma otázek a odpovědí nevynucuje taková omezení, jaká existují v kvantitativním výzkumu.

Zdroj: zpracováno podle Disman (1993)

Kvalitativní postupy jsou nenumerická šetření a interpretace sociální reality. „Cílem kvalitativního výzkumu je odkrýt význam pokládaný sdělovaným informacím“ (Disman, 1993). Kvalitativní výzkum tedy umožňuje a je jeho cílem dobré porozumění zjišťovaných informací. Mezi metody kvalitativního zjišťování podle Lukášové (2010) patří:

- pozorování;
- hloubkový rozhovor;

- skupinový rozhovor;
- analýza dokumentů.

Pozorování se zaměřuje na cílené zkoumání určitého jevu. Výzkumník při pozorování (pozorovatel) participuje na každodenním organizačním životě pracovníků, které studuje. Pozorovatel musí mít dobré znalosti pro správné vnímání všeho podstatného a zaznamenání těchto událostí.

„Hlubkový rozhovor je nestandardizovaným rozhovorem uskutečněným na základě předem připraveného schématu“ (Lukášová, 2010). Tazatel musí mít připravena témata, o kterých chce zjistit určité skutečnosti. Musí být ale připraven flexibilně reagovat na průběh rozhovoru. Výsledkem rozhovoru je hluboký náhled do zkoumané tematiky. Nevýhodou hlubkového rozhovoru je složité oddělení odpovědí k tématu obecné organizační kultury a osobních názorů dotazovaného.

Skupinový rozhovor je podobný individuálnímu. Dochází při něm ke konfrontaci názorů jednotlivých odpovídajících a slouží k získání přesnějšího obrazu o organizační kultuře, protože dokáže lépe vyloučit individuální názory.

Analýzu dokumentů je možné použít jako doplněk výzkumu organizační kultury. Slouží k získávání informací studiem dokumentů organizace. Disman (1993) uvádí, že analýza dokumentů může být více či méně formalizovaná.

Kvantitativní postupy jsou založeny na kvantitativním zkoumání výskytu znaků organizační kultury v organizaci. Je nutné zkoumané znaky předem zvolit a jasně stanovit. Lukášová (2010) uvádí dva problémy kvantitativního výzkumu. Zaprvé „je třeba provést redukci zkoumaného jevu, tj. složitou a mnohdimenzionální realitu redukovat do omezeného počtu proměnných“. Zadruhé „je třeba zvolit, které proměnné vypovídají o obsahu organizační kultury podstatným a relevantním způsobem“.

Tuto redukci zkoumaných parametrů je možné považovat za hlavní nevýhodu kvantitativních postupů diagnostiky organizační kultury.

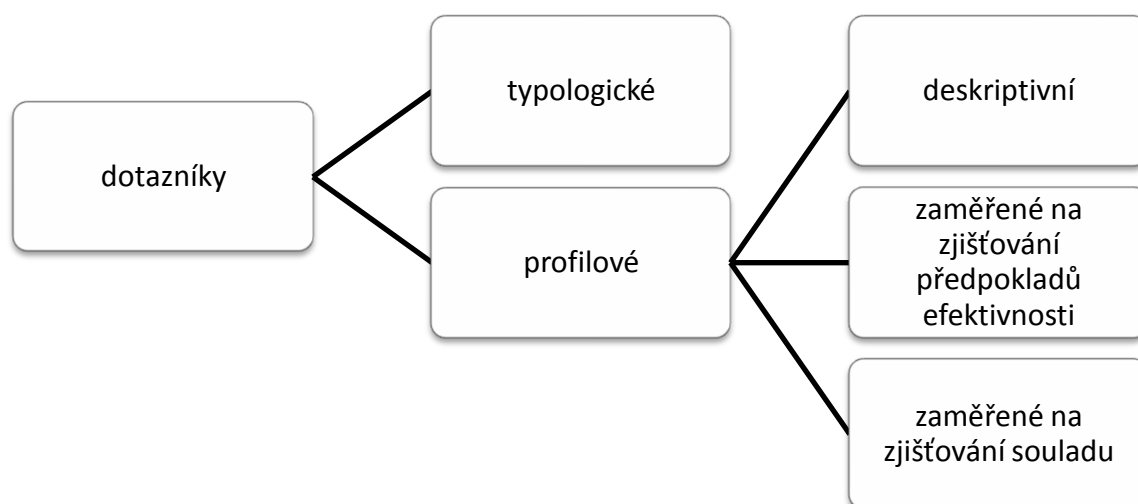
Lukášová (2010) uvádí dvě základní metody sběru dat, pozorování a dotazování. Je zde však zásadní rozdíl od kvalitativních metod a to, že vše je jasně strukturováno a

standardizováno. Pro pozorování je nutné připravit standardizované záznamové archy, do kterých se poté zaznamenávají jednotlivé zkoumané jevy.

Dotazování je vedeno formou jasně strukturovaného a standardizovaného rozhovoru, a odpovědi zaznamenány. Je možné ho využít místo dotazníku, který vyplňuje sám dotazovaný, a to v případě, že je ne zcela strukturalizovaný a v některých částech je nutné upravit směřování otázek.

Nejpoužívanější kvantitativní metodou výzkumu organizační kultury jsou dotazníková šetření. Pro účel této práce je vhodné rozdělit dotazníky podle struktury, kterou uvádí Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2000, v Lukášová, 2010) a je vyobrazeno na diagramu na obrázku 10.

Obrázek 10: Klasifikace dotazníkových metod k diagnostice organizační kultury



Zdroj: zpracováno na základě Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2000, v Lukášová, 2010)

Typologické dotazníky jsou podle Lukášové (2010) založeny na teoretické či empirické typologii organizační kultury. Je jimi zjišťována přítomnost nebo nepřítomnost jednotlivých znaků organizační kultury. Na základě výsledků dotazníku je možné zařadit zkoumanou organizační kulturu jako blízkou jednotlivým typům. Tyto typy vychází z jednotlivých typologií, které mohou být jedno, nebo dvoudimenzionální. Každá dimenze má dva póly a určuje se, k jakému z nich zkoumaná organizační kultura více inklinuje.

Profilové dotazníky podle Lukášové (2010) používají rovněž empiricky identifikovatelné dimenze organizační kultury, ale jde o analýzu vícedimenzionální. Na rozdíl od typologických dotazníků není nutná nezávislost jednotlivých dimenzí zkoumání. Ke každé dimenzi je získáváno skóre, které bylo zjištěno vyhodnocením dotazníků a to „naznačuje pozici organizace na každé jednotlivé dimenzi“ (Lukášová, 2010). Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2000, v Lukášová, 2010) rozdělují profilové dotazníky na tři poddruhy. **Deskriptivní**, které popisují stav kultury organizace, dotazníky zjišťující **soulad** v organizaci a dotazníky, které jsou zaměřené na zjišťování **předpokladů efektivnosti**.

Pro účely této práce je použito jak metody kvalitativního, tak kvantitativního zjišťování. V rámci kvalitativního zjišťování jde o rozhovor s vedoucím pracovníkem, a také dlouhodobé neformálního pozorování. V rámci kvantitativního jde o výzkum formou dotazníku zaměřeného na prvky organizační kultury s návazností na výkonnost organizace.

Jako první a hlavní metoda zjišťování je použit dotazník DOCS, patřící mezi profilové dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti a výkonnosti, který je prověřen dlouholetým výzkumem Dr. Denisona. Poté jsou výsledky dotazníkového šetření diskutovány s vedoucím pracovníkem a rozebírány varianty možných zlepšení.

3.4 Denisonův model a dotazník DOCS

Denisonův model je výsledkem více než dvaceti pěti let výzkumu Dr. Denisona, který dříve působil na University of Michigan Business School a nyní na International Institute of Management Development in Lausanne ve Švýcarsku (Denison, 2012). Jak je uvedeno v kapitole o výzkumných modelech v souvislosti s výkonností organizace, Denison zkoumal souvislost dimenzí organizační kultury a výkonnostních indikátorů jako návratnost investic, růst tržeb a kvality, inovace a spokojenost zaměstnanců.

Jak uvádí Denison (2012), výsledkem výzkumu je dotazník nazvaný Denison Organizational Culture Survey (DOCS). Skóre dosažené v jednotlivých dimenzích dotazníku je díky dlouholetému výzkumu na více než 5000 organizacích možné považovat za předpoklad pro výkonnost organizace. Pokud tedy organizace dosáhne vysokého skóre, je možné předpokládat, že bude výkonná a úspěšná. Pokud naopak nízké skóre, předpokládá se, že nebude dostatečně konkurenceschopná a je vhodné provést změny.

Obrázek 11: Struktura dotazníku DOCS



Zdój: zpracováno na základě Denison (2012)

Dotazník DOCS se skládá z čtyř hlavních rysů organizační kultury, které podle Denisona (2012) determinují efektivnost firmy. Každý z těchto rysů je rozdělen na tři ukazatele. Každý z těchto ukazatelů se vyhodnocuje na základě pěti otázek, ve kterých respondent vyjadřuje míru svého souhlasu s těmito tvrzeními. Celkem dotazník

obsahuje 60 otázek, na které je možné odpovědět na pětibodové stupnici od rozhodně souhlasím po rozhodně nesouhlasím. Je také možné neodpovědět, když se dané tvrzení pracovníka netýká. Struktura dotazníku je vyobrazena na obrázku 11.

Angažovanost (Involvement)

„Organizační kultury vysoce angažované se vyznačují silnou podporou zapojení pracovníků a vytvářejí pocit vlastnictví a odpovědnosti“ (Denison, 2012). Jak Denison dále uvádí, tyto kultury se opírají více o neformální a dobrovolné než o explicitní byrokratické kontrolní systémy. Z toho se dá předpokládat větší oddanost organizaci a zvýšení autonomie jednotlivých pracovníků. Angažovanost se podle Denisona (2012) skládá z těchto tří ukazatelů:

- **zmocnění** (Empowerment); zjišťuje se, zda mají pracovníci schopnost, iniciativu a pravomoc k řízení své práce;
- **týmová orientace** (Teamwork); zjišťuje se, jak je podporována týmová práce, aby byly zachyceny nové nápady a jak se zaměstnanci vzájemně podporují v plnění úkolů;
- **rozvoj pracovníků** (Capability Development); zjišťuje se, jak se podnik zajímá o rozvoj schopností a dovedností svých pracovníků pomocí školení, koučování a vystavování zaměstnanců novým rolím a odpovědnostem.

Konzistence (Consistency)

Denison (2012) popisuje konzistentní organizaci jako takovou, „v níž jsou sdíleny klíčové hodnoty a jim odpovídající způsoby myšlení, které fungují jako implicitní regulátory a kontrolní systémy“. Konzistence se podle Denisona (2012) skládá z těchto tří ukazatelů:

- **klíčové hodnoty** (Core Values); zjišťuje se jasnost souboru základních hodnot, který pomáhá zaměstnancům a vedoucím dělat konzistentní rozhodnutí a konzistentně se chovat;
- **shoda** (Agreement); zjišťuje se schopnost dosažení shody v obtížných situacích, které mohou nastat;

- **koordinace a integrace** (Coordination and Integration); zjišťuje se, jak dobře zaměstnanci chápou dopady jimi prováděných činností na ostatní činnosti.

Adaptabilita (Adaptability)

Podle Denisona (2012) adaptabilita znamená, že „organizace mají systém norem a přesvědčení, které podporují schopnost organizace přijímat, interpretovat a převést signály ze svého okolí do vnitřních změn chování, které zvyšují jeho šance na přežití, růst a rozvoj. Adaptabilita se podle Denisona (2012) skládá z těchto tří ukazatelů:

- **připravenost na změnu** (Creating Change); zjišťuje se ochota organizace k přijímání nových myšlenek a zavádění nových přístupů;
- **zaměření na zákazníka** (Customer Focus); zjišťuje se, nakolik zaměstnanci uznávají potřebu sloužit svým zákazníkům a hledají nové způsoby, jak naplnit očekávání zákazníků;
- **organizační učení** (Organizational Learning); zjišťuje se, jak zaměstnanci získávají nové poznatky z úspěchů a neúspěchů, nakolik si pokládají otázku „Co se můžeme z tohoto naučit“.

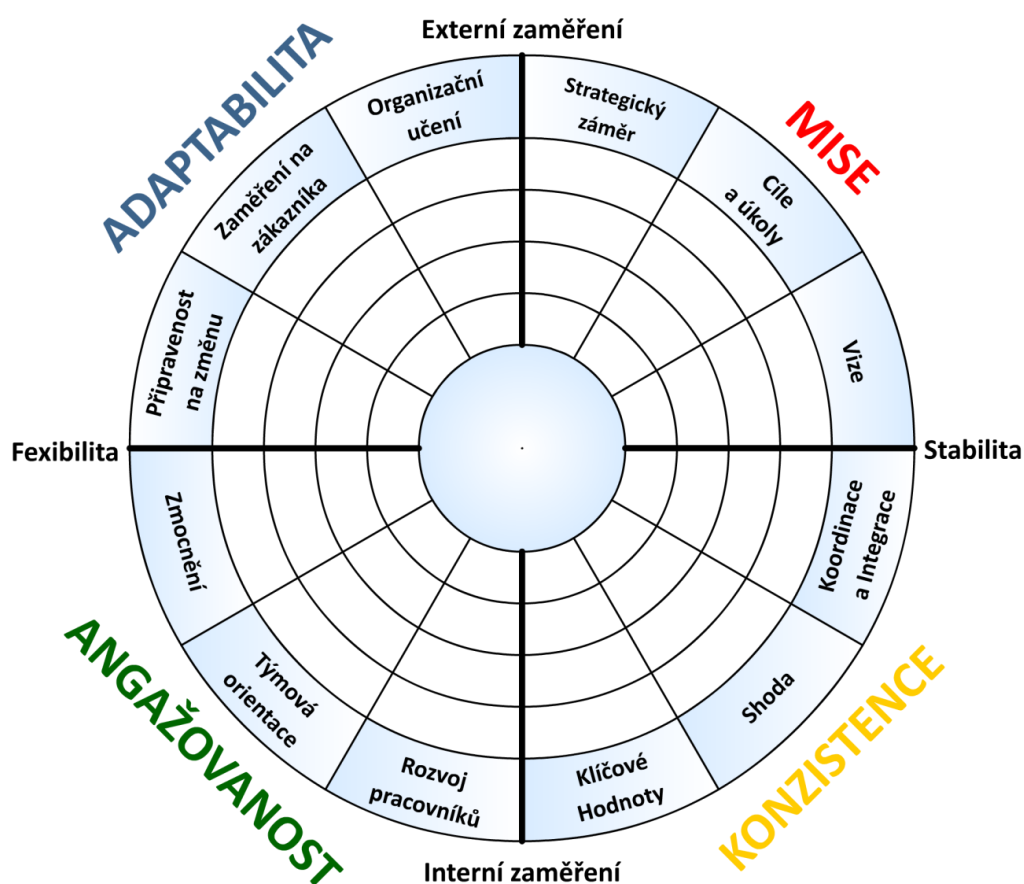
Mise (Mission)

Denison (2012) uvádí, že „vysoce výkonné organizace mají poslání, které říká zaměstnancům, proč dělají práci, kterou dělají, a jak jejich každodenní práce přispívá k tomu, proč ji dělají“. Mise se podle Denisona (2012) skládá z těchto tří ukazatelů:

- **strategický záměr** (Strategic Direction & Intent); zjišťuje se, jak jsou zaměstnanci seznámeni s dlouhodobější strategií společnosti a vysokými prioritami v ní stanovených;
- **cíle** (Goals and Objectives); zjišťuje se, zdali mají zaměstnanci stanovené individuální krátkodobější cíle pro jejich každodenní činnost;
- **vize** (Vision); zjišťuje se, jakým způsobem jsou zaměstnanci seznámeni s vizí společnosti.

Vyhodnocení dotazníku se provádí na základě normativní modelové databáze, která je sestavena na základě výsledků předešlých šetření v tisících organizacích po celém světě (Denison, 2012). Ke každému z dvanácti ukazatelů je přiřazeno percentilové skóre, a tím se porovná s výsledky ostatních organizací. Ve výsledném grafu, jehož příklad je vyobrazen na obrázku 12, se zobrazuje výsledné percentilové skóre a graficky se vyplní u každého ukazatele takový počet políček, kolik kvartilů daná organizace získala.

Obrázek 12: Denisonův model



Zdroj: zpracováno na základě Denison (2012)

Dále je možné vyhodnotit výši směrodatné odchylky odpovědí na dané otázky a jednotlivé ukazatele, což ukazuje nakolik je kultura v organizaci silná a homogenní.

3.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření DOCS

Ve společnosti Electro World s.r.o. byl proveden výzkum pomocí dotazníku DOCS na vzorku 24 pracovníků dvou prodejen v Plzni se svolením vedoucího prodejny. Zejména však, jako i v dalších analýzách, je zkoumaná organizační kultura v prodejně Plzeň – Rokycanská. Vzorek zaměstnanců v dotazníku jen z této prodejny by však nebyl dostatečně velký. Pracovníci byli autorem osobně požádáni o dobrovolné vyplnění dotazníku a byly jim vysvětleny zásady vyplnění dotazníku. Proto se dá předpokládat, že dotazník vyplnili poctivě a přesně podle svých názorů. Jednalo se o stálé zaměstnance na pozici prodejce na různých odděleních a vedoucí jednotlivých oddělení. Vzhledem k relativně nízkému počtu odpovídajících nebylo rozlišováno mezi pozicemi, věkem nebo pohlavím, jelikož výsledky jednotlivých skupin by nebyly dostatečně reprezentativní. Použitý dotazník je přiložen v příloze B.







Data z vyplněných dotazníků byla vyhodnocena pomocí MS Excel. V příloze A jsou přiloženy kompletní výsledky u jednotlivých otázek a indexů. Za použití dat od Denison Consulting, která byla na požádání autorovi poskytnuta pro nekomerční výzkumné účely, byla vyhodnocena percentilová skóre u jednotlivých indexů. Dále byla spočítána směrodatná odchylka odpovědí, která udává shodu jednotlivých odpovídajících na daném tématu, což je spojeno s homogeností a silou organizační kultury.

Dotazník je vyhodnocen po čtyřech částech, tak jak ho rozděluje Denisonův model (Denison, 2012). Při analýze dotazníku jsou použity i poznatky získané studiem dokumentů společnosti a neformálním pozorováním autora.

Angažovanost

Výsledky v oblasti angažovanosti ukazují na relativně menší zapojení pracovníků do všech procesů v organizaci. Pracovníci se necítí být angažováni v rozhodování a vytváření cílů a iniciativ. Výsledky části dotazníku v oblasti angažovanosti jsou zobrazeny v tabulce 6.

Tabulka 6: Výsledky dotazníku - angažovanost

Dimenze	Index	Mean	S.D	Průměr EW	Směrodatná odchylka	Denison Score
Angažovanost	Zmocnění	3,31	0,71	 2,93	1,15	 30
	Týmová práce	3,40	0,77	 2,84	1,08	 23
	Rozvoj pracovníků	3,41	0,69	 3,56	0,80	 59

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti **zmocnění** se zaměstnanci cítí být spoluodpovědní za výsledky společnosti jen v malé míře. Zejména podle odpovědí na otázku 4 a 5 nejsou zaměstnanci přesvědčeni o tom, že mohou mít pozitivní vliv na výsledky společnosti a necítí se být zapojeni do obchodního plánování. V praktické rovině nejsou zaměstnanci tedy přesvědčeni, že mohou svou aktivitou výrazně zlepšovat pozici společnosti, a více se spoléhají na centrální marketingové aktivity, do kterých se necítí být zapojení a jejich názory nejsou podle nich vyslyšeny.

Týmová práce není podle zaměstnanců v prodejnách podporována. Zaměstnanci necítí potřebu velké spolupráce napříč odděleními nebo mezi prodejny. V otázce 6 zaměstnanci jasně odmítli, že by byla spolupráce mezi odděleními aktivně podporována. Tuto spolupráci necítí jako možnost ke zlepšování procesů, ale spíše jako nutnost a provádí ji jen v nutných případech. Respondenti se shodli v otázce 10 na tom, že chápou souvislosti své práce s cíli organizace, což si mírně odporuje s odpověďmi v otázce 4. Lze to chápat tak, že zaměstnanci cíle organizace chápou, ale necítí svůj podíl na jejich dosažení za podstatný.

Rozvoj pracovníků je relativně dobře podporován a je na něm stavěn úspěch firmy. Zaměstnanci se cítí být odborně vzdělání a považují to za podstatný zdroj konkurenční výhody. Že autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně, je

potvrzeno výsledky otázky 11, kde došlo k velké shodě všech respondentů (směrodatná odchylka $s=0,29$).

Na obrázku 13 je graficky vyobrazeno skóre v oblasti angažovanosti podle Denisonova modelu.

Obrázek 13: Angažovanost EW



Zdroj: vlastní zpracování

Konzistence

V oblasti konzistence jsou výsledky celkově pozitivní. Zaměstnanci jsou dobře seznámeni se základními hodnotami organizace a koordinace a integrace v organizaci je, zdá se, na vysoké úrovni. Výsledky výzkumu v oblasti konzistence jsou vyobrazeny v tabulce 7.

Tabulka 7: Výsledky dotazníku - konzistence

Dimenze	Index	Mean	S.D	Průměr EW	Směrodatná odchylnka	Denison Score
Konzistence	Klíčové Hodnoty	3,50	0,66	3,84	0,94	70
	Shoda	3,22	0,66	3,18	1,08	48
	Koordinace a Integrace	3,03	0,73	3,40	1,01	69

Zdroj: vlastní zpracování

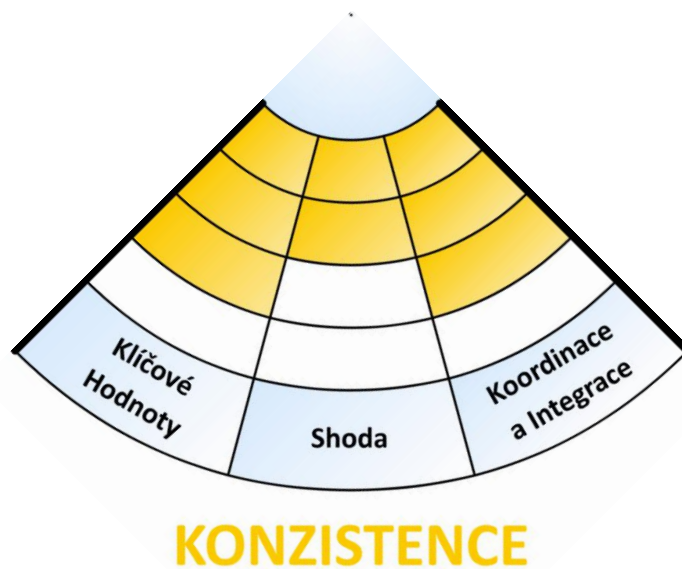
Klíčové hodnoty, jako jeden ze základů organizační kultury, jsou pro zaměstnance Electro World jednoznačné a dobře rozšířené mezi členy organizace. Zejména z odpovědí na otázku 18 je zřejmé, že v organizaci existují jasné a důsledné hodnoty, které určují způsob, jakým organizace pracuje. Vzhledem k tomu, že směrodatné odchylnky se pohybovaly v nízkých hodnotách, je možné říci, že klíčové hodnoty jsou velice silně zakotveny v organizaci a všichni zaměstnanci chápou jejich význam.

Ve zkoumané organizaci nepovažují zaměstnanci **shodu** za způsob, kterým se řeší rozpory. Pozitivně lze vnímat, že zaměstnanci si podle odpovědi na otázku 22 uvědomují existenci kultury v organizaci. Pokud se však jedná o jednoznačný názor na způsob řešení různých záležitostí, myslí si dotazovaní, že v mnoha případech neexistují řešení, která by byla dosažena shodou.

V oblasti **koordinace a integrace** se zdá být zkoumaná organizace silná. Zejména je to ovlivněno tím, že zaměstnanci mají jasnou představu o přístupu k obchodování, který je důsledný a předvídatelný. Navíc respondenti vidí jasné souvislosti ve sladění cílů na různých úrovních organizace. Protože je obchodní oblast pro společnost klíčová, je velice vhodné, že je mezi zaměstnanci shoda na přístupech k zákazníkům a standardům služeb. V oblasti koordinace a integrace je organizační kultura ve zkoumaném prostředí na dobré úrovni ve všech zkoumaných otázkách. Zlepšení je však možné, ale souvisí i se zlepšením v ostatních oblastech organizační kultury.

Na obrázku 14 je graficky vyobrazeno skóre v oblasti konzistence podle Denisonova modelu.

Obrázek 14: Konzistence EW



Zdroj: vlastní zpracování

Adaptabilita

Adaptabilita ve zkoumané organizaci je na spíše nízké úrovni. Členové organizace jsou flexibilně připraveni na změnu, ale zákaznické myšlení a organizační učení je podle průzkumu na velice nízké úrovni. Z velikosti směrodatných odchylek lze také odečíst, že nepanuje zcela shoda v této oblasti mezi jednotlivými respondenty. Výsledky části dotazníku v oblasti adaptability jsou zobrazeny v tabulce 8.

Tabulka 8: Výsledky dotazníku – adaptabilita

Dimenze	Index	Mean	S.D	Průměr EW	Směrodatná odchylka	Denison Score
Adaptabilita	Připravenost na změnu	3,10	0,69	3,56	1,20	75
	Zaměření na zákazníka	3,37	0,69	2,96	1,25	27
	Organizační učení	3,13	0,71	2,68	1,03	26

Zdroj: vlastní zpracování

Nejlépe organizace v dimenzi adaptability skórovala v oblasti **připravenosti na změnu**. Zaměstnanci jsou schopni zavést požadované změny a jsou na ně připraveni. Organizace je schopna reagovat náležitě na konkurenci a jiné změny v obchodním prostředí. Zaměstnanci si také myslí, že se neustále připravují nové a zdokonalené způsoby práce. Negativně však vyznívají odpovědi na otázku 34, kde respondenti souhlasí s tvrzením, že pokusy o provedení změn často narážejí na odpor. Celkově lze tedy říci, že zaměstnanci jsou na změny připraveni, ale nevidí je rádi, což může být spojeno se špatným vysvětlením důvodů změn.

Velice špatné je hodnocení v oblasti **zaměření na zákazníka**. Jediné sledované kritérium dopadlo v hodnocení dobře a to podpora přímé komunikace mezi zákazníkem a zaměstnanci, což je logické s ohledem na jejich kontakt v prodejnách. Ostatní kritéria dotazníku v této oblasti byla zjištěna na velice nízké úrovni. Připomínky a doporučení zákazníků nevedou často ke změnám, členové organizace nemají dobré porozumění pro přání a potřeby zákazníků. Také se zdá, že názory zákazníků ovlivňují rozhodnutí prováděná v organizaci ve velice malé míře.

Hodnocení v oblasti **organizačního učení** je také na nízké úrovni. Učení není pro členy organizace důležitým cílem každodenní práce, ale raději čerpají z těch znalostí a dovedností, které již mají. Zaměstnanci rovněž nechápou neúspěch jako podmět

k poučení a zdokonalení se. V organizace, podle odpovědí respondentů, nepanuje dobrá komunikace a mnoho důležitých maličností bývá často opomínáno.

Na obrázku 15 je graficky vyobrazeno skóre v oblasti adaptability podle Denisonova modelu.

Obrázek 15: Adaptabilita EW



Zdroj: vlastní zpracování

Mise

Dimenze mise je ve společnosti Electro World podporována jen mírně nadprůměrně. Zdá se, že zaměstnanci lépe chápou dlouhodobý strategický záměr a vizi společnosti, než krátkodobější cíle, které k němu mají vést. Výsledky části dotazníku v oblasti mise jsou zobrazeny v tabulce 9.

Tabulka 9: Výsledky dotazníku – mise

Dimenze	Index	Mean	S.D	Průměr EW	Směrodatná odchylka	Denison Score
Mise	Strategický záměr	3,41	0,82	3,69	0,95	63
	Cíle a úkoly	3,47	0,69	3,38	0,89	45
	Vize	3,02	0,73	3,08	0,86	54

Zdroj: vlastní zpracování

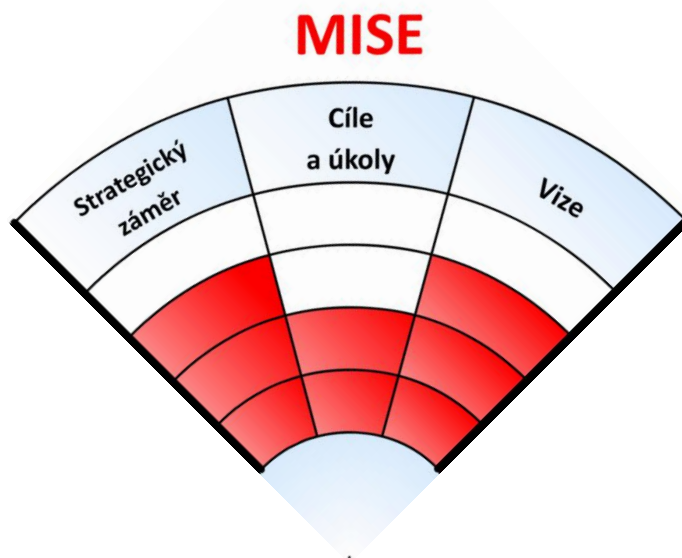
Podle odpovědí na otázky v oblasti **strategického záměru** mají zaměstnanci dobrou představu o dlouhodobém směru jejich činnosti. Avšak z odpovědí na otázky 49 a 50 se dá odpozorovat mírná nedůvěra v záměry prezentované managementem společnosti. Zaměstnanci také upozorovali, že jejich strategie nutí jiné organizace měnit způsob konkurence v odvětví, to znamená, že vidí jejich společnost jako lídra odvětví.

Část **cíle a úkoly** dosáhla nižšího skóre zejména z důvodu nedostatečného objasňování úkolů ze strany vedení. Stává se, že úkoly mají zcela nerealistické cíle, a zaměstnanci nemají poté motivaci je plnit. Velice pozitivně se dá naopak vnímat to, že pokroky jsou průběžně srovnávány se stanovenými cíli. Respondenti takto reagují na pravidelné vyhodnocování reportů pro jednotlivá oddělení a pracovníky.

V oblasti **vize** je skóre jen mírně nadprůměrné. Zaměstnanci jsou toho názoru, že vize společnosti pro ně nevytváří velké nadšení a silnou motivaci. Naopak jsou toho názoru, že vedení organizace dlouhodobý výhled má a snaží se ho konvertovat do krátkodobějších cílů. Respondenti také dopověděli, že jsou schopni plnit krátkodobější požadavky, aniž by to mělo dopad na dlouhodobou vizi.

Na obrázku 16 je graficky vyobrazeno skóre v oblasti mise podle Denisonova modelu.

Obrázek 16: Mise EW

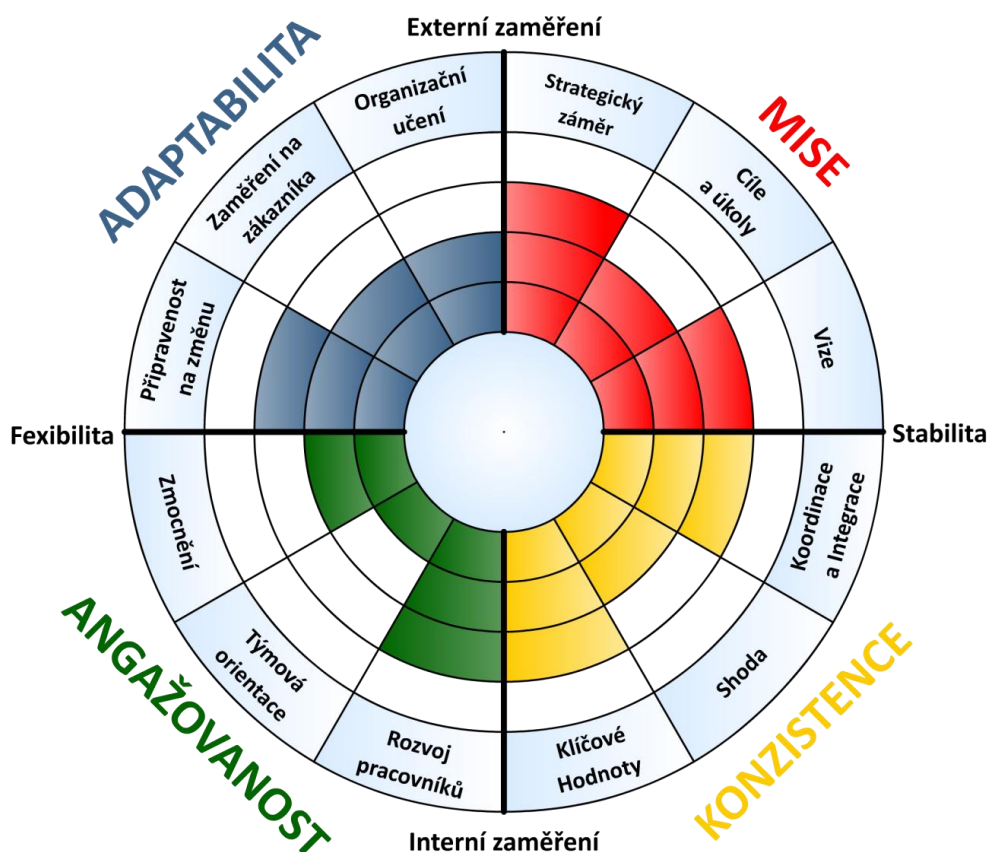


Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení celkové pozice organizační kultury pomocí Denisonova modelu

Ve výsledném diagramu na obrázku 17 je zobrazeno celkové skóre analyzované organizační kultury. Denisonův model diagnostikuje ty části organizační kultury přímo spjaté s výkonností. Čím více zbarvených políček organizace dosáhne, tím lepší má předpoklady k dobrým obchodním a finančním výsledkům.

Obrázek 17: Výsledek dotazníku zobrazen na Denisonově modelu



Zdroj: vlastní zpracování

Zkoumaná společnost Electro World dopadla v Denisonově modelu, na základě porovnání s normativní bází, mírně nadprůměrně.

Organizace se zdá být relativně silná v oblasti mise a konzistence, což jsou obě dimenze stability. Z výzkumu je zřejmé, že v Electro World existují jasně dané strategické záměry, vize, cíle i klíčové hodnoty. Z odpovědí na některé otázky lze však říci, že jsou tyto charakteristiky sice dány, ale se zaměstnanci nejsou důkladně diskutovány a proto

je zaměstnanci nepřijímají pozitivně a často odporují jejich názorům. To ve výsledku má zásadní vliv na plnění strategických cílů a jiných výkonnostních indikátorů.

Horších výsledků Electro World dosáhl v dimenzích flexibility. Angažovanost pracovníků je na velice nízké úrovni a toto nízké zapojení pracovníků výrazně podráží výkonnost organizace. Zásadnější nedostatky byly vysledovány také v oblasti zákaznického zaměření organizace. Přání a doporučení zákazníků nejsou často vyslyšena a nereflektují se v budoucích rozhodnutích. Pravděpodobně je to částečně zapříčiněno určitým rozporem mezi finančním profitem a prozákaznickým přístupem.

Celkově je možné výsledek hodnotit jako dobrý, ale se stále velkými prostorem pro zlepšení v určitých oblastech.

3.6 Vyhodnocení rozhovoru s vedoucím pobočky

Pro doplnění informací získaných v dotazníku DOCS, byl proveden rozhovor s vedoucím prodejny Janem Severou. Podmínkou rozhovoru na témata, která jsou součástí konkurenční výhody, bylo nezaznamenání rozhovoru na diktafon. Na tuto podmínku autor přistoupil, aby zajistil co největší otevřenost odpovědí a názorů. Rozhovor byl veden částečně jako dotazování na praktiky ve společnosti a i jako zpětná vazba z provedeného výzkumu. Pro rozhovor byla předem připravena struktura otázek, kterou nebylo nutné důsledně dodržovat, protože došlo ke kontinuální diskuzi na daná témata.

Na začátku rozhovoru byl představen provedený výzkum a jeho celkové výsledky. První otázka byla mířena na názor v oblasti silných a slabých stránek organizační kultury společnosti. Za jednoznačně silné stránky považuje **klíčové hodnoty** společnosti, které by měl znát každý zaměstnanec. Jsou jimi zejména zaměření na zisk, tvrdá práce, zaměření na zákazníka, týmová práce. Bylo vysvětleno, že každý zaměstnanec je při vstupu školen na tyto základní prvky organizační kultury ve společnosti v rámci vstupního školení.

Dalším tématem diskuze byla **komunikace** se zaměstnanci. Bylo vysvětleno, že v dotazníkovém šetření zaměstnanci nebyli zcela spokojeni s hloubkou vysvětlování a komunikace v oblasti cílů organizace. Podle vedoucího prodejny komunikace probíhá zejména na denní bázi. Začíná denní poradou před otevřením obchodu a probíhá v průběhu celého pracovního dne na otázkách, které jsou aktuální. V průběhu měsíce vedoucí prodejny komunikuje průběžné výsledky jednotlivých prodejců pomocí reportů z informačního systému společnosti. Průběžně probíhá hodnocení dosažení měsíčních cílů každého prodejce. Vedoucím prodejny sděluje informace v oblasti cílů daných centrálou společnosti zejména vedoucím jednotlivých oddělení.

V oblasti **vzdělávání a osobního rozvoje** pan Severa popsal systém školení zaměstnanců tak, že zejména vedoucí oddělení jsou školeni na nové produkty přímo dodavateli, a to na jednodenních školeních. Zaměstnanci na pozici prodejce jsou dodatečně vzdělávání především svými vedoucími a pravidelnou komunikací s obchodními zástupci jednotlivých dodavatelů, kteří dochází pravidelně přímo do

prodejny. Vedoucí prodejny je pravidelně školen v rámci osobnostního a manažerského rozvoje zejména se zaměřením na vedení lidí.

Na téma **zákaznické orientace** byl vysvětlen postoj zaměstnanců podle výsledků dotazníku a neformálních rozhovorů s nimi. Zaměstnanci jsou přesvědčeni, že názor zákazníků není pro společnost nejpodstatnější kritérium úspěšnosti. Zaměstnanci jsou přesvědčeni o jednoznačném upřednostňování kritéria krátkodobého finančního zisku. Pan Severa oponuje, že ač hlavní kritérium je dosahovaný zisk, názorům a spokojenosti zákazníků je dáována velká váha. Je přesvědčen, že naprostá většina zákazníků se pravidelně vrací a se službami jsou spokojeni. Uvádí, že pro zjišťování přístupu prodejců k zákazníkům se používá pravidelného mysterishoppingu, tedy nákupu fiktivního zákazníka, který hodnotí přístup prodejců. Dále uvádí, že základní přístup prodavače je, že důkladně zjistí potřeby zákazníka, a tím by měl zajistit zákaznickou spokojenost s nakoupeným výrobkem.

Pan Severa si je vědom nedostatků v **týmové spolupráci** mezi odděleními. Komunikace občas vážne, a oddělení si nejsou vzájemně nápomocna. Příčinu však nenalézá obecně v kultuře organizace, ale je toho názoru, že je to zapříčiněno přímo osobnostními charakteristikami některých pracovníků. Jako řešení vidí dlouhodobou práci se svými zaměstnanci.

Electro World považuje za hlavní motivátor k **angažovanosti** zaměstnanců jejich finanční odměnu založenou na výkonech zaměstnanců. Pan Severa je toho názoru, že na jednotlivých prodejnách není velký prostor k iniciativnímu přístupu k práci. Úkoly jsou dány velice jasně, a prostředky k jejich plnění jsou přiděleny centrálně.

V závěru bylo diskutováno **hodnocení zaměstnanců**. Z neformálních rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že pokud se jedná o reakce vedoucích na výsledky, sledují zejména položky, které nebyly splněny. Bylo doporučeno, zastávat výrazně pozitivnější postoj. Tedy velká pochvala a poděkování za dobrou práci v kritériích, která zaměstnanec plnil nadprůměrně a poté diskutovat konstruktivní náměty ke zlepšení ostatních kritérií.

3.7 Návrh opatření k dosažení žádoucí organizační kultury

Zabýváme-li se celým řetězcem Electro World, je zřejmé, že řízení organizační kultury v podniku dlouhodobě probíhá na centrální úrovni. Zaměstnanci jsou srozuměni se základními hodnotami a normami, které vedení společnosti prosazuje. Organizační kultura tedy existuje v relativně silné podobě na všech úrovních společnosti.

Na základě provedených analýz byla nalezena slabá místa subkultury pobočky v Plzni. Nalezené nedostatky by bylo vhodné napravit pro zajištění efektivnější podnikové kultury. Navržené změny budou doporučeny jen pro zkoumanou pobočku v Plzni, pokud by se projeví jako účinné, je možné hlubší analýzu provést i v ostatních prodejnách a doporučit podobná opatření.

Hlavním aktérem zavádění změn bude v tomto případě vedoucí pobočky. Je nutné, aby byl plně přesvědčen o krocích, které jsou navrhovány, aby mohl jít zaměstnancům příkladem a být nositelem žádoucích hodnot.

Popis problematických prvků organizační kultury je součástí zejména vyhodnocení dotazníkového šetření. V tabulce 10 jsou shrnuty silné a slabé stránky zjištěné provedenými analýzami, tedy pomocí neformálních hovorů se zaměstnanci, firemních dokumentů, dotazníku DOCS a rozhovoru s vedoucím pobočky.

Tabulka 10: Silné a slabé stránky organizační kultury EW

Silné stránky	Slabé stránky
- Klíčové hodnoty	- Špatná komunikace cílů a úkolů
- Vize, strategie	- Nízká angažovanost zaměstnanců
- Samostatnost zaměstnanců	- Týmové práce na nízké úrovni
- Flexibilita	- Nerealistické cíle
	- Důraz na negativní hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Zdá se, že většina negativního hodnocení nějakým způsobem souvisí s komunikací uvnitř pobočky. Proto je návrh dvou opatření zaměřen na způsob komunikace vedení

pobočky se zaměstnanci a naopak. Záměrem je docílení výrazně vyšší informovanosti zaměstnanců o krátkodobých cílech firmy, včetně jejich zdůvodnění. Tím by mělo být docíleno větší důvěry zaměstnanců ve vedení společnosti a v konečném důsledku k jejich větší angažovanosti pro cíle, kterým důvěřují.

INICIATIVA 1

Prostředek:

Za prostředek této iniciativy byl vybrán **zpravodaj prodejny (newsletter)** vydávaný jednou za dva měsíce.

Cíl:

- výrazné zlepšení komunikace se zaměstnanci;
- zlepšení vysvětlení krátkodobých cílů;
- v konečném důsledku zpětná vazba na sdělované informace.

Zpravodaj by podle návrhu obsahoval výsledky pobočky za poslední období, včetně relevantního porovnání s ostatními prodejny. Dále novinky ve společnosti v oblasti logistiky, marketingu, úspěchů i neúspěchů v posledním období. Představení a vysvětlení aktuálních krátkodobých cílů, které jsou po zaměstnancích vyžadovány dosáhnout. Popisovat se budou souvislosti krátkodobých cílů a dlouhodobých strategických záměrů.

Kopie zpravodaje by měla být předána každému zaměstnanci v tištěné podobě. Nejvhodnější bude naplánovat vydání v jednom z prvních dnů v týdnu, kdy mají zaměstnanci více času na přečtení. Někteří si ho mohou přečíst přímo na pracovišti, jiní ve volné chvíli při přestávce. Z toho důvodu není doporučena elektronická podoba. Pravděpodobně nejvhodnějším formátem jsou 3 - 4 strany textu s případnou vloženou grafikou, aby zaměstnanec zaujal a neodradil svým rozsahem.

Výsledkem tohoto opatření by mělo být zlepšení komunikace uvnitř pobočky a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V důsledku toho by mohlo dojít k zlepšení zpětné vazby k vedoucímu pobočky a zvýšení angažovanosti zaměstnanců.

Náklady na toto opatření se skládají zejména z času věnovanému na sestavení zpravodaje. Předběžným odhadem by se mělo jednat o 5 – 8 hodin práce pro vedoucího pobočky, případně vedoucích jednotlivých oddělení. Technické prostředky jsou na pobočce k dispozici a tiskové náklady se dají považovat za zanedbatelné.

INICIATIVA 2

Prostředek:

Pro plnění této iniciativy se využije forma **pravidelného hodnotícího rozhovoru** zaměstnanců s vedoucím prodejny.

Cíl:

- zlepšení angažovanosti a sounáležitosti zaměstnanců;
- zpětná vazba od zaměstnanců;
- prostor pro pochvalu i konstruktivní kritiku.

V současné době probíhají na každé pobočce roční hodnotící rozhovory, které jsou zpracované ve formě formuláře, který se archivuje pro potřeby vedení společnosti. Tato iniciativa doporučuje zavedení častějších, méně formálních pohovorů vedoucího prodejny s jednotlivými zaměstnanci. Vhodný interval se zdá být 3 měsíce. Hodnotící rozhovor je vhodné se zaměstnancem předem domluvit na plánovaný den, aby měl i on možnost připravit se. Docílí se tím kvalitnějších argumentů zaměstnanců.

V rozhovoru by měl vedoucí objektivně zhodnotit výsledky zaměstnance za uplynulé období a navrhnout cíle pro období následující. Dalšími tématy mohou být jakékoli vnitroorganizační nebo mezilidské problémy, které by kvalitní vedoucí pobočky mohl pomoci vyřešit.

Součástí rozhovoru by měla být pozitivní motivace zaměstnance v jeho úsilí při pracovních činnostech. Pozitivní přístup vedoucího by měl napomoci zvýšení angažovanosti pracovníka, který se bude cítit lépe doceněný.

Vzhledem k průběžnému školení vedoucích prodejny v manažerských schopnostech a otázkách vedení lidí, by pro něj neměl být po odborné stránce problém kvalitní hodnotící rozhovor provádět. Nákladem by byl strávený čas vedoucího prodejny u rozhovorů a přípravě na ně. Čtvrtletně se jedná o 15 – 20 zaměstnanců prodejny a na každého včetně přípravy by bylo vhodné vyhradit 30 minut času. Vzhledem k možnosti naplánovat rozhovory v pravidelné pracovní době zaměstnance na dopoledne, kdy není plně pracovní vytížen, vyhne se společnost vícenákladům na jeho plat.

Dalšími problematickými body organizační kultury v dotazníkovém šetření bylo nízké zákaznické zaměření a týmová práce. V první oblasti je možné, že zaměstnanci se v úsudcích mýlí, jelikož vedení je zcela přesvědčeno o přítomnosti zákaznické orientace v prodejnách. Je přesvědčeno, že zákazníci odchází v naprosté většině spokojeni a do prodejen se vrací. Pro získání jednoznačné odpovědi v této oblasti by bylo nutné výrazně hlouběji zkoumat tuto oblast, což nebylo součástí analýz provedených v této práci.

V oblasti týmové práce, jak již bylo zmíněno, jsou problémem osobnostní charakteristiky některých zaměstnanců v konkrétní prodejně. Ze strany vedoucího prodejny bylo vysvětleno, že se danou situací průběžně zabývá a vidí i postupné zlepšení. Pravděpodobně žádná jednorázová iniciativa by neměla na tuto problematiku výrazně pozitivní efekt.

ZÁVĚR

Diplomová práce měla za cíl, s pomocí použití teoretických poznatků a výzkumů, diagnostikovat organizační kulturu v pobočce Electro World s.r.o. v Plzni a navrhnout případná opatření pro vytvoření žádoucí organizační kultury.

V první části této diplomové práce jsou charakterizovány obecně uznávané teorie organizační kultury, které napomáhají k pochopení organizační kultury v pojetí této práce.

V následující části se práce zabývá žádoucí organizační kulturou v pojetí vztahu k výkonnosti a efektivnosti organizací. Popsány jsou uznávané výzkumy v oblasti vztahu organizační kultury a výkonnosti organizace. Detailněji se zabývá modelem Dr. Denisona, který je uznávaným autorem výzkumů v oblasti organizační kultury.

Třetí část se zabývá výzkumem organizační kultury ve vybraném podniku. Zkoumanou organizací je pobočka firmy Electro World s.r.o. v Plzni. Průzkum byl proveden pomocí kvantitativních i kvalitativních metod. Hlavním prostředkem je dotazníkové šetření pomocí dotazníku DOCS, založeného na Denisonově modelu. Dále je analyzován rozhovor s vedoucím zkoumané pobočky, ve kterém byly diskutovány výsledky dotazníkového šetření a možná opatření.

Z šetření bylo zřejmé, že řízení organizační kultury ve společnosti Electro World probíhá plánovitě od vedení řetězce. Problematické oblasti organizační kultury byly zhodnoceny na úrovni zkoumané prodejny a doporučeny kroky k vytvoření efektivnější organizační kultury. Tyto kroky jsou ve formě dvou iniciativ, které jsou pro vedoucího pobočky jednoduché a nenáročné na implementaci, což podpoří jejich proveditelnost.

Celková pozice organizační kultury zkoumaného podniku je na dobré úrovni a společně s navrhovanými opatřeními je možné předpokládat, že budoucí úspěchy pobočky společnosti budou podpořeny dobrou organizační kulturou.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Sheinův model organizační kultury	19
Obrázek 2: Cibulový diagram úrovní kultury, Hofstede	20
Obrázek 3: Vztah strategie, kultury a prostředí	22
Obrázek 4: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.....	25
Obrázek 5: Linkage Research Model - Wiley, Brooks	28
Obrázek 6: Model efektivnosti organizace podle Quinna a Rohrbaugh	31
Obrázek 7: Přehled užívaných označení typů organizační kultury na základě modelu CVM.....	32
Obrázek 8: Denison - koncepční rámec	33
Obrázek 9: Model změny organizační kultury	37
Obrázek 10: Klasifikace dotazníkových metod k diagnostice organizační kultury.....	45
Obrázek 11: Struktura dotazníku DOCS	47
Obrázek 12: Denisonův model	50
Obrázek 13: Angažovanost EW	53
Obrázek 14: Konzistence EW	55
Obrázek 15: Adaptabilita EW	57
Obrázek 16: Mise EW	59
Obrázek 17: Výsledek dotazníku zobrazen na Denisonově modelu.....	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Úrovně národní kultury vybraných zemí.....	11
Tabulka 2 - Vybrané definice organizační kultury	13
Tabulka 3: Soulad mezi kulturou a strategií	24
Tabulka 4: Denison - Teoretický model	34
Tabulka 5: Porovnání kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod	43
Tabulka 6: Výsledky dotazníku - angažovanost	52
Tabulka 7: Výsledky dotazníku - konzistence	54
Tabulka 8: Výsledky dotazníku – adaptabilita	56
Tabulka 9: Výsledky dotazníku – mise.....	58
Tabulka 10: Silné a slabé stránky organizační kultury EW	64

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BECKER, H. S. *A sociological view*. Yale review, summer 1982, pp. 513-527.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, Ivan a kol: *Psychologie a sociologie řízení*, 2.rozšířené vydání, Praha: Management press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 8072267639
- BROWN, Andrew D. *Organizational culture*. Pitman, 2005, 270s., ISBN 0273604546
- CULLEN, John B., PARBOTEEAH, K. Praveen. *Multinational management: a strategic approach*. Third Edition., South-Western, 2005, 698 s., ISBN 0324227205
- DENISON, Daniel R. *Corporate culture; Organizational effectiveness*. Wiley: New York, 1990, 267s., ISBN 047180021
- DENISON, Daniel R. *Oficiální web Denison Consulting*, 2012, [online] , dostupné na <http://www.denisonconsulting.com>
- DERESKY, Helen. *International Management: Managing Across Borders and Cultures: Texts and Cases*. Third Edition, Prentice Hall, 2010, 468 s., ISBN 0136098673
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 1993, 374 s., ISBN 8071841412
- FUI-HOON NAH, Fiona. *Enterprise resource planning solutions and management*. Idea Group Inc (IGI), 2002, ISBN 1931777063
- HATCH, Mary Jo. *Organization Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press: 2006. ISBN 9780199260218
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. SAGE, 2001. 596s., ISBN 0803973241
- HOFSTEDE, Geert. *Kultura organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 1999. 208 s. ISBN 8085899728
- HOFSTEDE, Geert. *Oficiální web Geert Hofstede*. 2012, [online], dostupné na <http://www.geert-hofstede.com/>
- JANČÍKOVÁ, Alexandra. *Organizační kultura a řízení kvality – dizertační práce*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 201 s.





















































































- KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, Nový, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s., ISBN 80-247-0648-2
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010, 240 s., ISBN 9788024729510
- O'REILLY, C. A., CHATMAN, J. a GALDWEL D. F. *People and Organizational Culture*, Academy Management Journal, September 1991, pp 487-516.
- ROBBINS, Stephan P., JUDGE, Timothy A. *Organizational Behavior*. 14. vydání, Prentice Hall, 2010, 686 s., ISBN 0136124011
- SHAPIRO, Stephen M. *The Culture Connection: Creating a Company Culture That Fosters Innovation* – Press Release. Pittsburgh, 2002, [online] , dostupné na <http://www.24-7innovation.com/culturepressrelease.pdf>
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, 437 s., ISBN 0787968455
- SØRENSEN, Jesper B. *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*. Research Paper. Massachusetts Institute of Technology, December 2001, [online] , dostupné na <http://www.stanford.edu/~sorensen/culture%20&%20reliability%20provacc.pdf>
- ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9
- WEICK, Karl, QUINN, Robert. *Organizational change and development*. Annual Review of Psychology, 1999, s. 361-386.
- WILEY, Jack. W. *Using Linkage Research to Drive High Performance: A Case Study in Organizational Development – Case study*, Kenexa, 2010, [online] , dostupné na <http://www.kenexa.com/getattachment/56cfd70-967d-45b1-9760-77e8967924fa/Using-Linkage-Research-to-Drive-High-Performance--.aspx>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Výsledky dotazníku

Příloha B: Dotazník DOCS

Příloha A: Výsledky dotazníku

Dimenze	Index	Otázka	Mean	S.D	Průměr EW	Směrodatná odchylka		
Angažovanost	Zmocnění	1	3,94	0,81		3,33		1,01
		2	3,13	1,01		3,58		0,72
		3	3,11	1,07		3,13		1,51
		4	3,24	0,98		2,54		0,66
		5	3,13	1,04		2,04		1,00
	Týmová orientace	6	3,53	1,00		2,00		0,98
		7	3,47	1,02		3,04		0,91
		8	3,31	1,06		2,79		1,02
		9	3,46	1,01		2,92		1,06
		10	3,24	0,98		3,46		0,93
	Rozvoj pracovníků	11	3,39	1,03		4,09		0,29
		12	3,31	0,95		3,17		0,92
		13	3,45	1,05		3,46		1,02
		14	3,62	0,98		3,58		0,58
		15	3,30	1,08		3,52		0,73
Konzistence	Klíčové Hodnoty	16	3,13	1,03		3,88		1,03
		17	3,34	0,94		3,92		0,78
		18	3,47	1,01		4,42		0,65
		19	3,74	0,94		3,96		0,75
		20	3,84	0,92		2,78		0,73
	Shoda	21	3,42	0,94		3,33		1,01
		22	3,50	0,94		3,75		0,94
		23	2,94	0,91		2,58		0,97
		24	3,09	0,96		3,25		0,74
		25	3,15	0,97		3,00		1,38
Koordinační a Integrace	26	3,22	1,00		3,96		0,75	
	27	3,03	1,00		3,30		1,18	
	28	2,70	0,98		3,00		0,80	
	29	3,01	1,08		3,13		0,80	
	30	3,20	0,93		3,58		1,21	
Adaptabilita	Připravenost na změnu	31	2,82	1,04		3,50		1,25
		32	3,29	0,99		4,50		0,59
		33	3,37	0,96		3,96		0,75
		34	2,82	0,99		2,13		0,90
		35	3,21	0,87		3,74		0,96
	Zaměření na zákazníka	36	3,34	0,91		1,92		0,72
		37	3,48	0,93		3,04		1,37
		38	3,01	1,03		2,71		0,95
		39	3,44	1,01		2,58		0,72
		40	3,57	1,00		4,54		0,51
Organizační učení	41	3,34	0,98		3,08		1,32	
	42	3,04	1,04		2,58		0,72	
	43	2,79	1,08		2,96		0,86	
	44	3,73	0,93		2,67		1,27	
	45	2,76	1,02		2,08		0,50	

		46	3,63	0,99		4,13		0,95
		47	3,24	0,96		3,88		0,95
	Strategický záměr	48	3,48	0,96		3,71		0,59
		49	3,44	1,00		3,50		0,98
		50	3,29	1,15		3,25		0,94
Mise		51	3,24	0,92		3,30		0,56
	Cíle a úkoly	52	3,38	0,97		3,08		0,72
		53	3,70	0,86		3,33		0,92
		54	3,67	0,91		4,25		0,53
		55	3,37	0,97		2,92		1,02
		56	3,05	0,98		3,13		0,80
	Vize	57	3,32	1,00		3,63		0,71
		58	2,59	0,99		2,83		0,87
		59	3,02	0,99		2,29		0,55
		60	3,10	0,93		3,54		0,59

Dimenze	Index	Mean	S.D	Průměr EW	Směrodatná odchylka	Denison Score	
Angažovanost	Zmocnění	3,31	0,71		2,93		30
	Týmová práce	3,40	0,77		2,84		23
	Rozvoj pracovníků	3,41	0,69		3,56		59
Konzistence	Klíčové Hodnoty	3,50	0,66		3,84		70
	Shoda	3,22	0,66		3,18		48
	Koordinace a Integrace	3,03	0,73		3,40		69
Adaptabilita	Připravenost na změnu	3,10	0,69		3,56		75
	Zaměření na zákazníka	3,37	0,69		2,96		27
	Organizační učení	3,13	0,71		2,68		26
Mise	Strategický záměr	3,41	0,82		3,69		63
	Cíle a úkoly	3,47	0,69		3,38		45
	Vize	3,02	0,73		3,08		54

Příloha B: Dotazník DOCS

	Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální	Souhlasím	Rozhodně souhlasím	Nehodí se	
1	Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce.						<input type="checkbox"/>
2	Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na té úrovni, která má nejlepší dostupné informace.						<input type="checkbox"/>
3	Informace jsou sdíleny na široké bázi, takže každý může informace obdržet, když je potřebuje.						<input type="checkbox"/>
4	Každý zaměstnanec je přesvědčen o tom, že může mít pozitivní vliv.						<input type="checkbox"/>
5	Obchodní plánování je průběžné a do určitého stupně jsou do tohoto procesu zahrnuti všichni zaměstnanci.						<input type="checkbox"/>
6	Spolupráce mezi různými odděleními organizace je aktivně podporována.						<input type="checkbox"/>
7	Zaměstnanci pracují jako součást týmu.						<input type="checkbox"/>
8	K provedení daných úkolů se používá týmová spolupráce spíše než hierarchie.						<input type="checkbox"/>
9	Týmy jsou našimi základními stavebními bloky.						<input type="checkbox"/>
10	Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi svou prací a cíle organizace.						<input type="checkbox"/>
11	Autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně.						<input type="checkbox"/>
12	Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.						<input type="checkbox"/>
13	Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.						<input type="checkbox"/>
14	Schopnosti zaměstnanců jsou vnímány jako důležitý zdroj konkurenční výhody.						<input type="checkbox"/>
15	Problémy vznikají často proto, že nemáme odbornost potřebnou k výkonu práce.						<input type="checkbox"/>
16	Vedoucí a manažeři organizace „praktikují to, co sami kážou“.						<input type="checkbox"/>
17	Existuje zde charakteristický styl managementu a výrazný soubor řídicích postupů.						<input type="checkbox"/>
18	Existují zde jasné a důsledné hodnoty, které určují způsob našeho obchodování.						<input type="checkbox"/>
19	Ignorování základních hodnot vás přivede do nesnáží.						<input type="checkbox"/>
20	Existuje zde etický kód, který usměrňuje naše jednání a umožňuje nám rozpoznat správné od chybného.						<input type="checkbox"/>
21	Při vzniku rozporů se snažíme dopracovat řešení, které je výhodné pro obě strany.						<input type="checkbox"/>
22	Existuje zde výrazná kultura						<input type="checkbox"/>
23	Je snadné dosáhnout shody názorů všech, a to dokonce i v obtížné problematice.						<input type="checkbox"/>
24	Často máme problémy dosáhnout shody v klíčových otázkách.						<input type="checkbox"/>
25	Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.						<input type="checkbox"/>
26	Naš přístup k obchodování je velmi důsledný a předvídatelný.						<input type="checkbox"/>
27	Zaměstnanci různých částí organizace sdílejí společnou perspektivu.						<input type="checkbox"/>
28	Koordinovat projekty se zapojením různých částí organizace je jednoduché.						<input type="checkbox"/>
29	Pracovat s někým z jiné části této organizace je stejné jako pracovat s někým z jiné organizace.						<input type="checkbox"/>
30	Cíle na různých úrovních organizace jsou vhodně sladěny.						<input type="checkbox"/>

TUHÁČEK, Jakub. *Řízení organizační kultury podniku*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 73 s., 2012

Klíčová slova:

Organizační kultura, řízení, výkonnost, efektivnost, Denisonův model, DOCS

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řízením organizační kultury ve vybraném podniku. V první části práce jsou popsány teoretické předpoklady pro hodnocení organizační kultury. Vysvětleny jsou základní prvky organizační kultury a modely její struktury. V druhé části je popsán vztah organizační kultury ke strategii a výkonnosti organizace. Dále jsou shrnuty možnosti v řízení organizační kultury a její změny. Ve třetí části je představen vybraný podnik, vysvětlen postup a metodika dotazníku DOCS, který je využit pro analýzu organizační kultury v tomto podniku. Poté jsou analyzovány výsledky metodou Denisonova modelu a zhodnocen rozhovor s členem vedení podniku. V závěru jsou doporučeny změny v podnikové kultuře a návrhy na jejich implementaci.

TUHÁČEK, Jakub. *Management of Organizational Culture*. Plzeň: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 73 p., 2012

Key words:

Organizational Culture, Management, Performance, Efficiency, Denison Model, DOCS

Abstract:

This thesis deals with the management of organizational culture in selected company. The first part describes the theoretical assumptions for the assessment of organizational culture. Explained are the basic elements of organizational culture and structure of its models. The second part describes the relationship of culture to organizational strategy and organizational performance. Options are summarized in the management of organizational culture change. The third part presents a selected company, the procedure and methodology of the questionnaire DOCS, which is used for the analysis of organizational culture in this company, is explained. After results are analyzed using Denison Model also an interview with a member of the management is evaluated. At the end of the thesis recommended changes in corporate culture and suggestions for their implementation are listed.