Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Olga Chabrová
2014

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
Katedra společenských věd

Organizační kultura a její vazba na organizační strukturu

Autor diplomové práce: Olga Chabrová
Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miloslava Hiršová, Ph.D.
Rok obhajoby: 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Organizační kultura a její vazba na organizační strukturu“

jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Táboře dne 30. listopadu 2014

…….

podpis

Poděkování

Mé poděkování patří **PhDr. Miloslavě Hiršové, Ph.D.** za odborné vedení, maximální trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

Název diplomové práce:

Organizační kultura a její vazba na organizační strukturu

Abstrakt:

Práce popisuje organizační strukturu a analyzuje organizační kulturu v konkrétní organizaci. Hledá vazby, které tyto dvě oblasti navzájem propojují, a nalézá je v normách chování. Identifikuje společné faktory sdílených hodnot, norem chování a pojmenovává je pomocí vhodné typologie kultury. Navrhuje společná opatření, která by ve zkoumané organizaci jednak eliminovaly negativní dopady roztříštěnosti hodnot a norem chování jednotlivých členů, a zároveň více využily jejich pozitiv, tj. kompaktnosti hodnot a norem chování. To vše za účelem snazšího řízení organizace a efektivnějšího naplňování společných cílů organizace.

Abstrakt:

Meine Arbeit beschreibt die Organisationsstruktur und analysiert der Organisationskultur in der konkreten Firma. Sie führt so durch, damit es möglich ist zwischen diesen zwei Gebieten eine Verbindung zu finden, die sie miteinander verbindet. Diese Verbindungen findet sie in Verhaltensnormen. Gemeinsame Faktoren der geteilten Verhaltenswerten und Normen identifizieren, sie in die passende Typologie der Kultur einordern. Wirksame Maßnahmen vorzuschlagen, die in der geforschen Organisationsstruktur einerseits negative Einschläge der Zersplitterung von Verhaltenswerten und Normen der einzelnen Organisationsmitglieder eliminieren und andererseits Ihre Positive, d.H. die Kompletheit der Werten und Verhaltensnormen mehr ausnützen. Das alles zum Zweck der einfachern Organisationsführung der effektiveren Erfüllung von gemeinsamen Zielen der Organisation.

Klíčová slova:

Organizační struktura, organizační kultura, hodnoty, normy chování, typologie kultury, měkké faktory

Schlüsselwörter:

Organisationsstruktur, Organisationskultur, Verhaltenswerte, Verhaltensnormen, Typologie der Organisationskultur, weiche Faktoren (Softfaktoren)

Obsah

Úvod **15**
1 Organizace **16**
1.1 Organizační struktury 17
1.2 Typy struktur organizace 20
1.2.1 Liniové (lineární) organizační struktury 20
1.2.2 Štábní organizační struktury 21
1.2.3 Kombinované organizační struktury 22
1.2.4 Funkční organizační struktury 22
1.2.5 Ostatní účelové organizační struktury 24
2 Organizační kultura **25**
2.1 Pojem kultura 25
2.2 Organizační kultura a organizační klima 25
2.3 Organizační kultura 26
2.3.1 Definice 26
2.3.2 Faktory ovlivňující organizační kulturu 27
2.3.3 Složky neboli prvky organizační kultury 28
2.3.4 Struktura organizační kultury 34
2.3.5 Funkce organizační kultury 37
2.3.6 Obsah a síla organizační kultury 37
2.3.7 Zdroje organizační kultury 40
2.4 Organizační klima 41
3 Vztah organizační kultury a organizační struktury **42**
3.1 Organizační kultura, strategie a struktura 42
3.1.1 Organizační kultura a strategie 43
3.1.2 Organizační kultura a struktura 44
3.2 Typologie organizační kultury prostřednictvím organizačních hodnot 45
3.2.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho 47
3.2.2 Typologie F. Trompenaarse 49
3.2.3 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese 50
4 Shrnutí **54**
5 Cíle a výzkumné otázky **56**
5.1 Cíle 56
5.2 Výzkumné otázky 56
6 Výzkumný soubor **58**
6.1 Charakteristika zkoumané organizace X 58
6.2 Charakteristika základního souboru 58

6.3 Organizační struktura 59
6.3.1 Procesní struktura společnosti X 59
6.3.2 Útvarová struktura společnosti X 60
6.4 Návratnost dotazníků 62
6.4.1 Charakteristika „výběrového souboru“ 62
7 Metody získání a zpracování dat 65
7.1 Sběr dat 65
7.2 Zpracování dat 67
7.2.1 Analýza spolehlivosti 67
7.2.2 Faktorová analýza 67
7.2.3 Testové statistiky 69
8 Prezentace a interpretace dat 70
8.1 Analýza spolehlivosti 70
8.1.1 Cronbachova alfa 70
8.2 Faktorová analýza – hodnoty organizace 71
8.2.1 Faktorová analýza na úrovni organizačních hodnot v rámci celé organizace 71
8.2.2 Subkultura na úrovni organizačních hodnot 76
8.2.3 Subkultura v rámci oddělení 77
8.2.4 Genderová subkultura 83
8.3 Faktorová analýza – normy organizace 88
8.3.1 Faktorová analýza na úrovni norem chování v rámci celé organizace 89
8.3.2 Subkultura na úrovni organizačních hodnot 89
8.3.3 Subkultura na úrovni norem chování 92
8.3.4 Subkultura v rámci oddělení 93
8.3.5 Genderová subkultura 98
9 Diskuze 101
9.1 Odpovědi na výzkumné otázky 101
9.2 Doporučení pro další výzkum 116
Závěr 118
Přílohy 126

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Strmá a plochá organizační struktura 19
Obrázek 2 – Liniová struktura a části organizace 21
Obrázek 3 – Štábní organizační struktura 21
Obrázek 4 – Víceliniová štábní organizační struktura 22
Obrázek 5 – Funkční organizační struktura 23
Obrázek 6 – Výrobková organizační struktura 23
Obrázek 7 – Determinanty vzniku podnikové kultury 28
Obrázek 8 – Inzerované hodnoty firmy 32
Obrázek 9 – Scheinův model organizační kultury 36
Obrázek 10 – Cibulový diagram úrovní projevu kultury 36
Obrázek 11 – Vztah strategie, kultury a prostředí 44
Obrázek 12 – Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho 48
Obrázek 13 – Typologie organizační kultury podle Trompenaarse 49
Obrázek 14 – Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese 52
Obrázek 15 – Organizační struktura společnosti X 61
Obrázek 16 – Sběr dat 63
Obrázek 17 - Složení odpovědí respondentů podle jednotlivých oddělení 64
Obrázek 18 - Sutinový graf 71
Obrázek 19 – Legenda pro krabicové grafy 76
Obrázek 20 – Subkultura orientace na zákazníka 78
Obrázek 21 – Subkultura orientace na zaměstnance 79
Obrázek 22 – Subkultura orientace na sepjatost 80
Obrázek 23 – Subkultura orientace na náboj 82
Obrázek 24 – Subkultura orientace na zákazníka 84
Obrázek 25 – Subkultura orientace na zaměstnance 85
Obrázek 26 – Subkultura orientace na sepjatost 86
Obrázek 27 – Subkultura orientace na náboj 87
Obrázek 28 – Sutinový graf 88
Obrázek 29 – Subkultura odevzdat ze sebe maximum 94
Obrázek 30 – Subkultura být konformním členem organizace 95
Obrázek 31 – Subkultura být samostatný v plnění pracovních úkolů 97
Obrázek 32 – Subkultura odevzdat ze sebe maximum 98
Obrázek 33 – Subkultura být konformním členem organizace 99
Obrázek 34 – Subkultura být samostatným v plnění pracovních úkolů 100
Obrázek 35 – Návrh nové organizační struktury 117

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Shrnutí typických znaků kultury podle R. Harrisona a Ch. Handyho.....48
Tabulka 2 – Shrnutí typických znaků kultury podle Trompenaarse 50
Tabulka 3 - Shrnutí typických znaků kultury podle Modelu „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese 53
Tabulka 4 - Složení zaměstnanců podle oddělení 64
Tabulka 5 – Složení zaměstnanců muži a ženy.....65
Tabulka 6 – Souhrnné výsledky spolehlivosti na úrovni organizačních hodnot.....70
Tabulka 7 – Souhrnné výsledky spolehlivosti na úrovni norem chování 70
Tabulka 8 - Položky vstupující do faktoru 1.....72
Tabulka 9 - Položky vstupující do faktoru 2.....73
Tabulka 10 - Položky vstupující do faktoru 3.....74
Tabulka 11 - Položky vstupující do faktoru 4.....75
Tabulka 12 – Rozkládací tabulka „ZÁKAZNÍK“ 77
Tabulka 13 – Rozkládací tabulka „ZAMĚSTNANEC“ 79
Tabulka 14 – Rozkládací tabulka „SEPJATOST“ 80
Tabulka 15 – Rozkládací tabulka „NÁBOJ“ 81
Tabulka 16 – Analýza rozptylu (ANOVA) 83
Tabulka 17 – Rozkládací tabulka „ZÁKAZNÍK“ 83
Tabulka 18 – Rozkládací tabulka „ZAMĚSTNANEC“ 84
Tabulka 19 – Rozkládací tabulka „SEPJATOST“ 85
Tabulka 20 – Rozkládací tabulka „NÁBOJ“ 86
Tabulka 21 – Dvouvýběrový t-test.....87
Tabulka 22 – Položky vstupující do faktoru 1.....89
Tabulka 23 – Položky vstupující do faktoru 2.....90
Tabulka 24 – Položky vstupující do faktoru 3.....91
Tabulka 25 – Rozkládací tabulka „MAXIMUM“ 93
Tabulka 26 – Rozkládací tabulka „KONFORMITA“.....95
Tabulka 27 – Rozkládací tabulka „SAMOSTATNOST“ 96
Tabulka 28 – Analýza rozptylu (ANOVA) 97
Tabulka 29 – Rozkládací tabulka „MAXIMUM“ 98
Tabulka 30 – Rozkládací tabulka „KONFORMITA“.....99
Tabulka 31 – Rozkládací tabulka „SAMOSTATNOST“ 100
Tabulka 32 – Dvouvýběrový T-test 101
Tabulka 33 – Porovnání organizačních hodnot 104
Tabulka 34 – Porovnání norem chování..... 107
Tabulka 35 – Rozdíly ve sdílení hodnot mezi odděleními v organizaci 109
Tabulka 36 – Rozdíly ve sdílení hodnot mezi muži a ženami v organizaci 109
Tabulka 37 - Rozdíly dodržování norem chování mezi odděleními v organizaci..... 110

Úvod

Organizační kultura a struktura a jejich řízení jsou mocnými nástroji v organizaci sloužícími k formování, udržování a motivování jednotlivých členů organizace. Ve světě neexistuje jedna universální organizační kultura ani organizační struktura, která by vyhovovala každému, která by se dala vzít jako model a použít ve všech organizací jako záruka jejich úspěchu. V souvislosti se vstupem České republiky do EU sílí stále tlak na ty české organizace, které chtějí v celosvětovém ekonomickém prostředí dlouhodobě obstát a dále se rozvíjet. Takovéto organizace, respektive jejich management musí být schopen synchronizovat chování celého systému (organizace) tak, aby dokázaly v tvrdé konkurenci obstát a prosadit se. Z tohoto důvodu jsou organizace stále více podrobovány různým analýzám a hledá se „něco“, co výrazným způsobem k úspěchu organizací napomáhá. Stále více autorů se shoduje, že právě měkké faktory řízení, do kterých se řadí organizační kultura, výrazným způsobem ovlivňují fungování, konkurenceschopnost a výkonnost organizace, a řadí se mezi hlavní příčinu kvality pracovního života členů organizace. Za jádro organizační kultury jsou považovány především organizační hodnoty realizované normami chování. Normy chování jsou důležitým konstruktivním, tvarujícím a funkčním prvkem organizační kultury, a vztahují se k tomu, jak je v organizaci obvyklé se ve struktuře chovat např. být aktivní a iniciativní, být tvořivý, být konformní, předávat si znalosti a informace (maximálně spolupracovat), chtít být lepší než konkurence.

1 Organizace

Níže uvedené definice organizace ukazují, že organizace je tu především proto, aby se něco „udělalo“, aby se řízeným způsobem dosáhlo kolektivních cílů. Pro naplnění kolektivních cílů, je přitom třeba vytvořit určité sociální uspořádání, tedy mít k dispozici jistý počet členů, kteří jednají s ostatními členy a vzájemně se ovlivňují. Organizaci můžeme považovat za otevřený systém, který je ovlivňován vnějším prostředím. Tento systém pak přeměňuje vstupy na výsledky. Během transformace vstupů na výsledky čelí systém řadě problémů; jedná se např. o problémy týkající se struktury, vztahů a vzájemné závislosti. Podle Armstronga (2008) ve skutečnosti dochází ke střetu formální organizace s neformální organizací, která představuje síť vztahů. Vztahy v organizaci mají dvě podoby. První podobu představují vztahy formální, které můžeme popsat pomocí organizačního schématu neboli organigramu a je zde přesně dán vztah nadřízenosti a podřízenosti. V organizaci však fungují i neformální vztahy, které zahrnují kooperaci, komunikaci, uplatňování autority a moci, a ty je třeba brát v potaz také.

Definic organizace existuje celá řada, níže jsem se pokusila uvést, alespoň některé z nich.

„Organizace jsou sociální jednotky (nebo lidská seskupení), záměrně konstruované a rekonstruované k dosažení specifických cílů (ETZIONI, 1964)*.“*

„Organizace je strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností (NAKONEČNÝ, 2005, s. 12)*.“*

„Organizace je celistvý sociální útvar, kde se jednotlivé části vzájemně doplňují a jsou spojovány s jejich významem pro celek (NOVÝ et al., 2006, s. 104)*.“*

„Organizací rozumíme určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby se řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů (DĚDINA et al., 2007, s. 16)*.“*

„Organizace je pojem označující zpravidla organizovanou formální skupinu lidí, kteří mají společné cíle a motivaci, měří vlastní výkonnost a jsou vymezeni vůči okolnímu prostředí (ManagementMania, 2014)*.“*

Více méně všechny definice organizace říkají jedno a to samé. Popisují organizaci jako určité společenství, jednotný celek, jehož účelem je dosáhnout předem stanoveného cíle, což by se samotnému jedinci těžko podařilo, a pokud vůbec ano, určitě by nato spotřeboval enormní množství času, neúměrné finální odměně. Proto je nutné, aby se lidé, kteří mají obdobné záměry, spojovali a organizovali určité sociální celky. Vytvořené sociální celky pak fungují jako prostředky dosahování společných cílů.

Pro naplnění předem stanového cíle organizace, pro udržení tempa v odpovídajícím výkonu a pro dostatečnou motivovanost členů organizace k dosahování cílů je zapotřebí propojit jak formální, tak neformální stránku organizace.

Formální stránku organizace představuje vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, postavení vztahu nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědnost. Respektive jde o ideální představu o tom, jak má být organizace vůbec organizována, jak mají být v organizaci regulovány informace, a to nejen ty, které se přenášejí ve směru shora dolů, ale následně i zdola nahoru, tzn. průběh zpětné vazby (WEINER , 2010).

1.1 Organizační struktury

Struktura organizace je řazena mezi „tvrdé“ faktory úspěchu organizace, stejně tak jako např. strategie nebo organizační systém. Vytvořený systém umožní řídit, koordinovat a motivovat pracovníky, propojit tak vhodně technologie, zpracovávané úkoly a lidské zdroje organizace.

Vhodná organizační struktura umožní organizaci lépe a efektivně dosahovat stanovených cílů, což je vlastně jedním ze základních cílů úspěchu organizace, resp. jedinou funkcí organizace je dosáhnout cíle (NOVOTNÁ, 2008). Organizační struktura není v podstatě nic jiného než formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který má za cíl dosáhnout úspěchu. Struktura organizace říká, jaké **chování** je od jednotlivých členů v organizaci očekáváno(BLAŽEK, 1999).

Organizační struktury vznikají v procesu organizování. Existují dva způsoby jejich vzniku, buď je struktura vyvíjena přímo na míru, ještě před vznikem organizace (jedná se o případy nadnárodních firem, které rozšiřují svou síť v nových lokalitách), nebo se vyvíjí ad hoc, podle aktuální potřeby organizace. Smyslem organizačních struktur je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Důvodem vzniku organizační struktury je nezbytnost organizace v dělbě práce, která umožňuje koordinaci a řízení aktivit členů organizace. K dělbě práce musí dojít, aby manažerská činnost mohla být efektivní. Důvodem dělby je také rozsah a různorodost vykonávaných prací v organizaci.

Bělohlávek (2001, s. 458) vyzdvihuje u organizační struktury:

- *„Efektivní činnost organizace a využití zdrojů;*
- *Sledování aktivit organizace;*
- *Přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů;*

- *Koordinaci činností různých složek organizace a různých oblastí činnosti;*
- *Přizpůsobení změnám v okolí;*
- *Sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.“*

Frederick Taylor, jak uvádí Dědina (2007, s. 130), na základě podrobných analýz organizace práce stanovil tři hlavní body, kterých se snažil při organizaci práce dosáhnout a které měly především eliminovat vykonávání duplicitních činností, nízkou úroveň řízení, způsobující pomalou práci, a ponechávání výběru pracovních metod samotným pracovníkům:

- *„Efektivita – odstranění duplicit;*
- *Předvídatelnost – a z ní plynoucí standardizace;*
- *Kontrola a řízení – zavedení striktní hierarchie autorit.“*

Při tvorbě organizační struktury je podle Dědiny (2007, s. 134) nutné uvážit především pět základních hledisek:

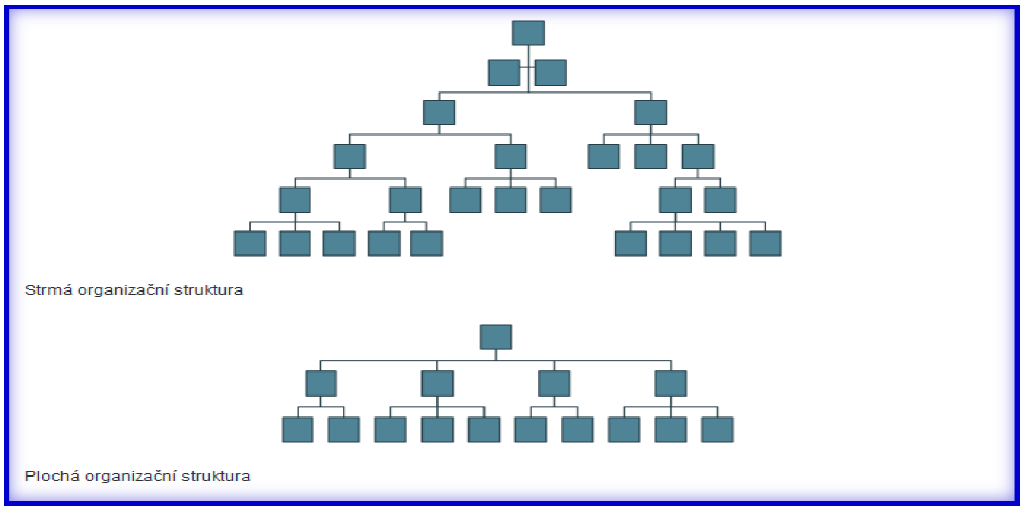
- *„**Specializace** – řeší především zaměření náplně činností jednotlivých pracovníků, jak úzce či komplexně bude zaměřená.*
- ***Hierarchie** – řeší, zda má být organizace strmá, či plochá a jakým způsobem tato volba bude ovlivňovat chod organizace.*
- ***Seskupování**– řeší, zda mají být jednotliví pracovníci rozděleni do oddělení funkčně podle specializací, nebo podle služeb a výrobků, které vytvářejí.*
- ***Integrace** – řeší, jakého stupně má dosáhnout integrace jednotlivých částí organizace, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity.*
- ***Řízení** – řeší provádění řídicí činnosti managementem, míru centralizace či decentralizace rozhodování, volbu, zda bude organizace preferovat formální,či neformální vztahy mezi pracovníky.“*

Jako dva hlavní úkoly struktury organizace jsou uváděny: 1) *„Efektivní tok informací uvnitř organizace“* → efektivní tok informací by měl přispět k redukování nejistoty z důvodu nedokonalých, asymetrických informací v rozhodovacím procesu; 2) *„Efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace“,* které organizace provádí prostřednictvím jednotlivce, skupin, týmů či oddělení (DĚDINA et al., 2007, s. 134).

Prvním krokem při rozhodování, jak by práce měla být organizována, je rozhodnutí o specializaci či komplexnosti pracovní činnosti; výsledkem je pak definice pracovní činnosti (dělba práce), která je následně formálně zdokumentována v popisu práce. Jedná se vlastně o vytvoření procesní struktury vycházející z dělby práce (věcně pojatých čin-

ností). Druhým krokem je rozhodnutí o vztahu nadřízenosti a podřízenosti; k tomu se často využívají v organizacích diagramy, organigram. V tomto případě jde zase o vytvoření útvarové struktury, vycházející z dělby pravomocí a odpovědnosti manažerů za skupiny vykonávaných činností a jejich výsledky. Útvarová[1] struktura je dána seskupením míst a mocenskými, resp. informačními vztahy mezi nimi. Nalezneme v ní jistý počet úrovní řízení, tzn. hierarchii organizace, a zároveň rozpětí řízení. Rozpětí řízení nám ukazuje, kolik pracovníků je přímo podřízeno jednomu vedoucímu. Rozpětí řízení ovlivňuje tvar organizační struktury. Počet úrovní určuje plochost, či strmost organizační struktury. Čím větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v organizační jednotce, tím je struktura plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší. Čím menší je rozpětí řízení, tím je struktura strmější a počet úrovní větší. Strmá organizační struktura (malé organizační rozpětí) odpovídá malému počtu podřízených, který má na starosti jeden nadřízený pracovník. Velké množství organizačních úrovní má tendenci vytvářet velké organizační pyramidy. Tato struktura není příliš flexibilní, je určena především pro stabilní prostředí. Naopak plochá organizační struktura odpovídá velkému počtu podřízených pracovníků, které řídí a vede jeden nadřízený pracovník. Typická je pro tuto organizační strukturu právě flexibilita pracovního prostředí. Z dlouhodobého pohledu, při zvyšujícím se počtu podřízených pracovníků není možné z důvodu „zahlcenosti“ manažera všechny podřízené uřídit, existuje totiž určitá omezenost rozpětí řízení; řešením je pak vytváření více organizačních úrovní (BLAŽEK, 2011).

Obrázek 1– Strmá a plochá organizační struktura



Zdroj: ManagmentMania, 2013

.....

[1] Útvar je zde chápán jako seskupení prvků organizační struktury, tedy lidí, vybavených určitými prostředky, kteří se nalézají na stejném místě, jako je např. oddělení, kancelář nebo dílna. (BLAŽEK, 1999).

1.2 Typy struktur organizace

Co se týče klasifikace organizačních struktur, neexistuje v zahraniční literatuře jednotná klasifikace. Postupným vývojem vznikají organizační struktury hierarchické a hybridní. Tyto struktury lze velmi těžko popsat, natož najít shodné charakteristické rysy, které by umožňovaly jejich rozčlenění. V základních rozřazovacích charakteristikách se odráží pracovní náplně, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, rozhodovací kompetence či členitost organizačních prvků v dané organizační struktuře.

Struktura organizace je ve firmách nejvíce odvozována podle rozhodovací pravomoci, podle vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Rozlišují se dva základní typy, organizační struktura liniová a štábní, často k nim bývá připojována i struktura funkční. Zdaleka se však nejedná o jediné typy organizační struktury, se kterými se v praxi setkáváme. Můžeme se setkat s řadou kombinací těchto dvou základních typů, ale i s řadou dalších, zcela odlišných forem (CAJTHAMER et al., 2010).

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme (CAJTHAMER et al., 2010, s. 203) organizační struktury:

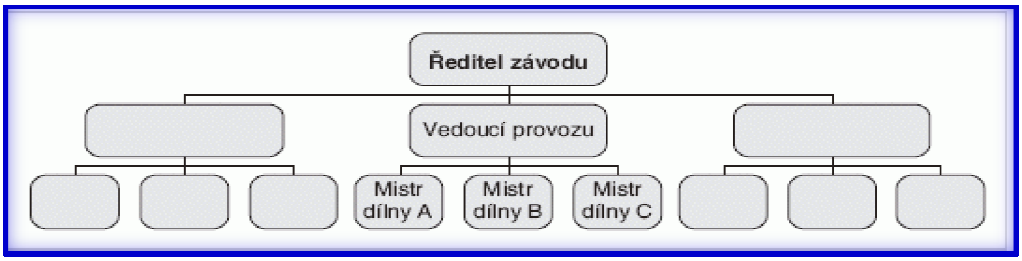
- *„liniové (lineární);*
- *štábní;*
- *kombinované (například liniově štábní, liniově štábní se ziskovými středisky cílově programové, organizační týmy, maticové, projektové aj.).“*

1.2.1 Liniové (lineární) organizační struktury

Vznikly jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem; jedná se o nejstarší a základní vztah v organizaci. Ve většině případů řídicí stupeň nově vznikajícího podniku reprezentoval zpravidla vlastník podniku (řemeslník, obchodník, bankéř), který efektivně zvládal celé řízení. S dalším vývojem organizací se vytvářelo i více stupňů řízení (viz obrázek 2), avšak současně s tím začaly vznikat obtíže. Pramenily zejména z nároků na odbornost vedení a na výkon určitých pomocných prací, například obslužných, evidenčních i jiných. Tyto změny byly příčinou snah o strukturální úpravy a vedly k dalším typům organizačních struktur (například k liniově štábnímu nebo funkčnímu). Liniové struktury mají přímou (přikazovací) pravomoc, příkazy jsou předávány v hierarchii shora dolů řetězem příkazů. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídicí osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury, ztělesňujícími základní mocenskou organizovanost systému. Liniová struktura je typická pro stadium vývoje malého podniku asi do padesáti zaměstnanců. Za určitou hranici velikosti rozpětí řízení již vedoucí

není schopen zvládnout všechny podřízené. Překročí-li rozpětí řízení únosnou míru, lze po určitou dobu ještě situaci řešit vytvořením malých osobních nebo specializovaných štábů. Potom hovoříme o tzv. liniově-štábní organizační struktuře. Později je však nutné přejít k dalšímu stadiu (vzhledem k růstu počtu provozních jednotek a pracovníků), a to k uplatnění více řídicích stupňů (CAJTHAMER et al., 2010).

Obrázek 2 – Liniová struktura a části organizace

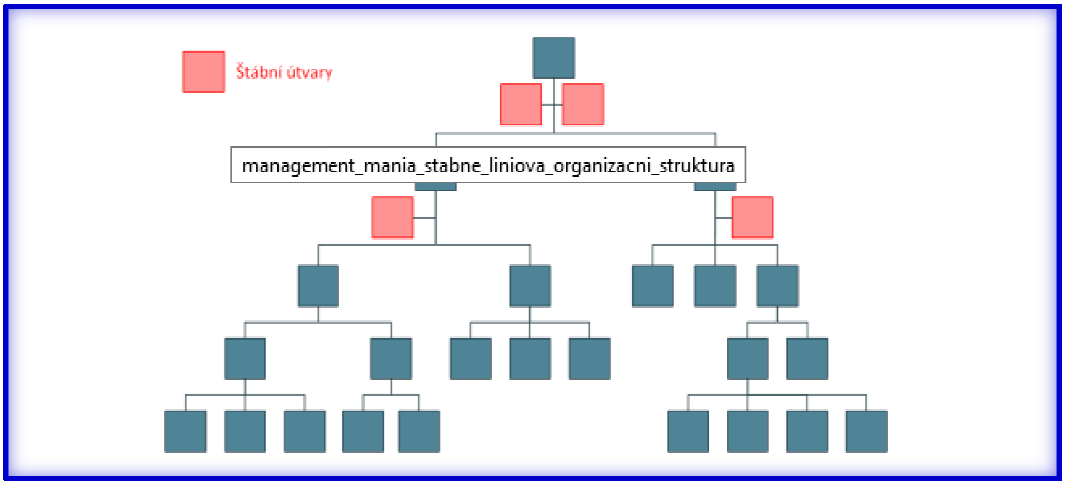


Zdroj: Cajthamer, Dědina, 2010

1.2.2 Štábní organizační struktury

V případě, že se organizace stále rozrůstá, přestává být v silách jednoho manažera, aby uřídil všechny podřízené, a z tohoto důvodu vznikají štábní útvary. Štábní útvary jsou týmem specialistů, kteří plní především poradní funkci manažerovi a slouží k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štáb nemá výkonné pravomoci, ale jeho členové díky svým fundovaným znalostem více méně nepřímo řídí, ovlivňují chod organizace. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů: například ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod. Štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou (CAJTHAMER et al., 2010)

Obrázek 3 – Štábní organizační struktura



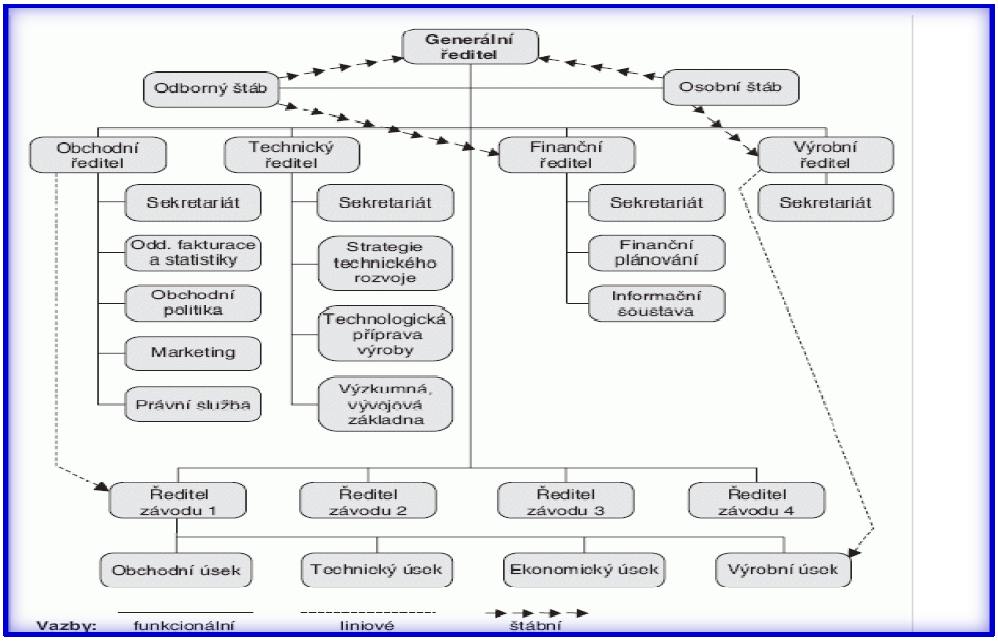
Zdroj: ManagementMania, 2013

1.2.3 Kombinované organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury mohou být liniové nebo víceliniové. Víceliniové struktury jsou silně funkční struktury. Obvykle vznikají, když strukturní útvar s liniovou pravomocí (například vedoucí pracovník) deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech, jak již bylo uvedeno u štábních organizačních struktur. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí (CAJTHAMER et al., 2010).

Obrázek 4– Víceliniová štábní organizační struktura



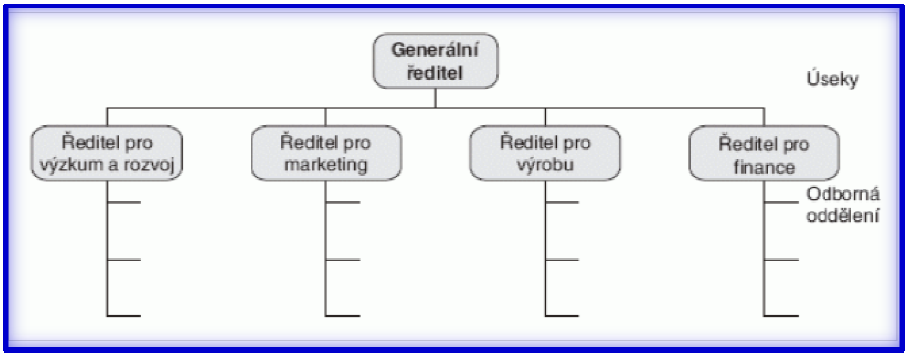
Zdroj: Cajthamer, Dědina, 2010

1.2.4 Funkční organizační struktury

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku, jak je to znázorněno na obrázku 5. Celý obchodní personál se nachází v úseku marketingu, všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu a vývoje. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek. Ve většině společností se tato pozice vedoucího úseku nazývá ředitel nebo náměstek generálního ředitele. Funkční struktura je velmi běžná ve

středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě menšího počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. Funkční struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku (CAJTHAMER et al., 2010).

Obrázek 5 – Funkční organizační struktura

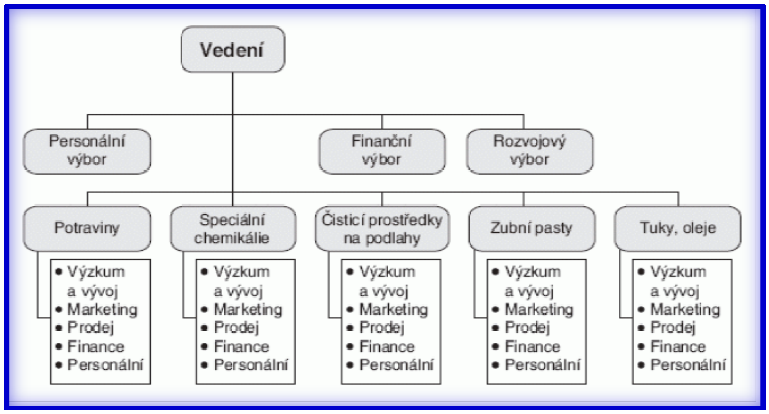


Zdroj: Cajthamer, Dědina, 2010

Výrobková organizační struktura vlastně znamená, že všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úseku, oddělení, střediska), která zodpovídá za jeden typ výrobku (výrobní obor, soubor příbuzných výrobků, stejný výrobní sortiment) a řídí ji jeden manažer (CAJTHAMER et al., 2010).

Tato forma organizační struktury umožňuje pracovníkům získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkce konkrétního výrobku. Každá výrobková jednotka má zaměstnance, kteří se zabývají výrobou i marketingem. Výrobní manažeři koordinují výrobu, odbyt a distribuci. Tím se stávají dohlížiteli nad všemi odbornými funkcemi. Zásadou této organizační struktury je tedy odpovědnost výrobních manažerů za zisk. Tento přístup je užíván například u divizí koncernu General Motors: Buick, Cadillac, Chevrolet (CAJTHAMER et al., 2010).

Obrázek 6– Výrobková organizační struktura



Zdroj: Cajthamer, Dědina, 2010

1.2.5 Ostatní účelové organizační struktury

Jejich rozdělení se určuje například podle odběratelů (zákazníků), podle územního určení produkce, prodeje (podle teritoriálního hlediska dodavatelů), podle rozdílnosti technologických procesů, ale je možná i kombinace výše uvedeného.

Cajthamer et al. (2010)řadí mezi účelové organizační struktury:

Divizní organizační struktury, které přicházejí v úvahu tehdy, kdy se objeví problémy s přetížením a následným snížením výkonnosti organizace. Tento stav je typický například pro velký podnik, konglomerát výrobků, kdy okolí organizace je velmi dynamické, na významu nabývají různorodé aktivity, větší množství nerutinních a lehce opakovatelných úkolů. To jsou všechny případy, kdy už přestává funkční struktura být funkční, resp. její vedoucí nejsou schopni koordinovat a poznávat různorodé funkční požadavky rychle se měnící poptávky na výrobkové portfolio. Východiskem je pak zavedení divizní organizační struktury.

Výrobkové divizní struktury, které jsou typické přirazením odpovědnosti organizační jednotky k jednomu typu výrobků, popř. skupině výrobků, výrobkové řadě. Aplikace nastává tehdy, pokud má výrobek či skupina výrobků odlišný výrobní proces, popř. odlišnou marketingovou metodu než jiné druhy výrobků.

Územní (geografické) divizní struktury, které začínají být účelné tehdy, pokud vznikne potřeba přenést odbyt, výrobu nebo službu blíže k zákazníkům. V řadě případů začne být ekonomičtější vyrábět i prodávat v zahraničí než na domácím trhu a exportovat výroby k zákazníkům, a tak se ustanoví mezinárodní divize. Dále je možné dle této divizní struktury vytvářet divize dle regionů; manažer, který se o daný region stará, má pak větší možnosti koordinovat nákup, uskladnění a propagaci potravin, které jsou zde běžně nakupovány. Vytvoření této struktury může být však limitováno dodávkami některých surovin, které jsou typické pro určité regiony; např. surovin z důlní produkce. I vázanost na pracovní síly svým způsobem ovlivňuje místa výroby (buď vysoce kvalifikovaná pracovní síla, nebo naopak moc drahá pracovní síla).

Divizní organizační struktura, která je podle zákazníků typická pro vzdělávací instituce. Další formou této struktury je úvěrové oddělení banky. Úvěroví úředníci jsou často rozděleni do následujících skupin (podle oboru, kterým se zabývají): průmysl, obchod nebo zemědělství.

2 Organizační kultura

2.1 Pojem kultura

Pod pojmem kultury je dnes chápáno, co lidé dělají, jaký mají názor na různé věci, které se kolem nich dějí, co si o nich myslí. Všeobecně tedy jde o rozsáhlý soubor jevů, které zahrnují hned několik oblastí, jako je například oblast vědění, víry, jazyka, morálky, výroby, směny, práva, umění, zvyků, výchovy a jednání. Jedná se především o oblasti, které lidem napomáhají lépe se orientovat ve světě a společně pak promýšlet a utvářet svět vlastní, svoji kulturu. Důležitým bodem v této souvislosti je, že to, co my považujeme za dobré či špatné, hezké či ošklivé, chutné či nechutné, pravdivé nebo nepravdivé, platí pouze v závislosti na naší kultuře, např. jiné národy v rámci své kultury uznávají a uctívají jiné hodnoty a navzájem se pak můžeme považovat za necivilizované nebo nekulturní národy. Kultura je však považována za specificky lidskou, tzn., že jejím nositelem může být jenom a pouze člověk.

2.2 Organizační kultura a organizační klima

Organizační[2]kultura je úzce spojena s mezilidskými vztahy na pracovišti a povahou práce a je významným a nezanedbatelným faktorem pro koncipování organizační strategie a struktury. Jedná se o jakýsi stavební materiál, bez kterého se „výstavba“ organizační strategie a struktury určitě neobjede. Při koncipování organizační strategie a struktury je nutné brát na organizační kulturu zřetel. Tvorba organizační strategie a struktury se uskutečňuje v určitém fyzickém prostředí a v prostředí určité psychické atmosféry a to souvisí s reálným prostředím a způsobem řízení organizace. Na samém začátku je třeba upozornit na rozlišování dvou termínů, pojmu organizační klima a následně pojmu organizační kultura. V řadě případů se tyto dva pojmy vzájemně prolínají a je těžké je od sebe jednoznačně odlišit. V praxi často narážíme na všeobecné označení organizační kultura a klima.

.....

[2] V odborné literatuře se setkáváme s různými hledisky vztahujícími se ke kultuře, v české odborné literatuře jsou používány tři pojmy: podniková kultura (BEDRNOVÁ et al., 2009), firemní kultura (PFEIFER et al., 1993) a organizační kultura (BĚLOHLÁVEK, 2001). Vesměs se jedná o synonyma, tedy obdobné výrazy, které se vztahují v české literatuře především k problematice v rámci managementu a ten následně k řízení podniků. V zahraniční literatuře, především anglicky psané, se nejvíce používá pojem organizationalculture (organizační kultura), výjimečně se setkáváme s označením corporateculture (podniková, firemní kultura), v německé literatuře se pak objevují pojmy Organisation skultur, Unternehmenskultur nebo Firmenkultur (LUKÁŠOVÁ et al., 2004). V práci se používá označení organizační kultura. Při citacích různých autorů přejímám přívlastek kultury, tak jak je uveden v originální formě, tedy dle autora, popř. dle citovaného autora.

2.3 Organizační kultura

Podkapitola2.1pojednává obecně o kultuře jako o souboru jevů, které zahrnují oblasti vědění, víry, jazyka, morálky, výroby a směny. Celkově se vztahují k myšlení, cítění a chování jednotlivce v sociální skupině. Organizační kultura je chápána jako druh kultury dané organizace[3] neboli jako jeden ze sociálních celků, jehož členem se člověk v průběhu života stává.

2.3.1 Definice

Najít přesné a úplné vymezení pojmu organizační kultury je velmi obtížné. Existuje nespočet definic, které se o to sice více či méně snaží, ale v konečném důsledku se definice od sebe různí. Jednotná definice organizační kultury neexistuje. Krátký přehled definic je uveden níže, jedná se o definice, které jsou v odborné literatuře uváděny nejčastěji, převzaty jsou od Lukášové et al. (2004, s. 21).

„*Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávané práce* (ARMSTRONG, 1999, s. 357)."

„*Firemní kultura je souhrn představ a přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných* (NAKONEČNÝ, 2005, s. 19)."

„*Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy…, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy jako způsob, jak se věci u nás dělají* (KILMANN, SAXTON a SERA, 1985, s. 5)."

Jedná se „*o sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti* (WILIAMS, DOBSON a WALTERS, 1989, FURNHAM a GUNTER, 1993, s. 238)."

„Jak se věci u nás dělají…to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování (DRENNAN, 1992, s. 3)."

.....

[3]Organizace je v této práci chápána jako sociální systém „tvořený soustavou sociálních rolí uvnitř skupiny", jejichž specifická interakce probíhá na základě existujících sociálních norem, který je zdůvodněn sociálními hodnotami a na hodnoty je orientována" (PARSONS, 1971, str. 16).

„Vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládání situací, založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů (BROWN, 1995, s. 8)."

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život (ŠIGUT, 2004, s. 9–10)."

Z definic organizační kultury je však patrné, že se jedná o soubor **určitých společenských přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě**. V širším kontextu pak organizační kulturou rozumí postoje, jednání a chování pracovníků projevované prostřednictvím konkrétních rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Pracovník, pracovní týmy, ale i celá organizace (podnik) se tak rozvíjí a rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném chování jednotlivců uvnitř podniku a vůči vnějšímu prostředí (LUKÁŠOVÁ et al., 2004).

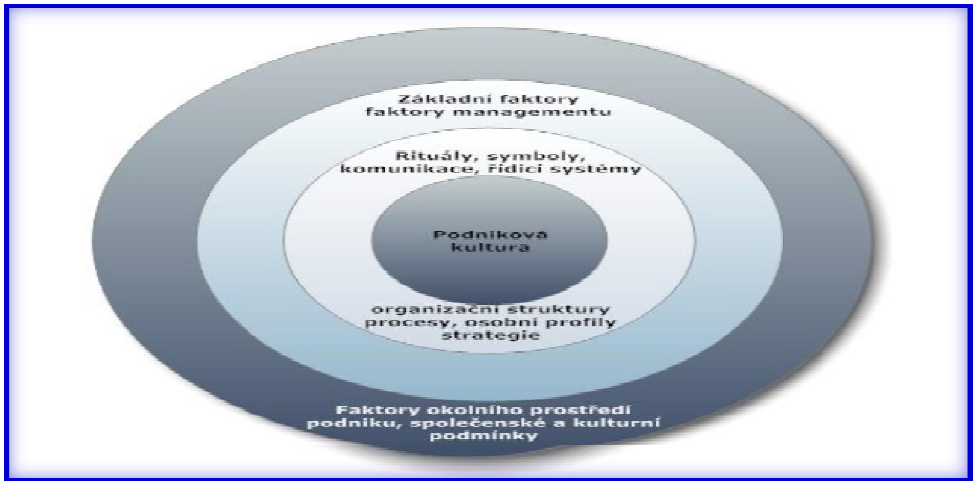
V této diplomové práci jsem vycházela z definice organizační kultury podle Drennana (1992, s. 3), kde za kulturu organizace je považováno, *„…to, jak se věci u nás dělají co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování*". Tuto definice jsem volila záměrně, vzhledem k tématu diplomové práce, ve které bylo cílem ukázat vazbu mezi organizační kulturou a strukturou organizace. Vzájemný vztah mezi kulturou a strukturou organizace je totiž dán normami chování (nepsanými pravidly, jak se u nás věci dělají, jak se u nás lidé běžně chovají). Za kulturu organizace je považován její charakter, její vnitřní nepsaná pravidla, která ovlivňují myšlení a jednání aktérů. Samotná kultura organizace dává organizaci tvář, vzhled, má své vnitřní zákony, které je dobré co možná nejdříve rozpoznat, identifikovat se s nimi, zvládnout je a jednat a chovat se podle nich, tj. dělat věci tak, jak je to v organizaci zaběhnuté, jak se v organizaci dělají, popř. přejít do stavu vykalkulované identifikace (tzn., že sice daná pravidla ve skutečnosti nesdílím, ale jsem schopen v případě potřeby podle nich jednat). Pro případ, že nenastane ani jedna z těchto uvedených variant (buď identifikace, nebo vykalkulovaný stav), je lepší, pokud to situace dovolí, z takové kultury raději co možná nejdříve odejít.

2.3.2 Faktory ovlivňující organizační kulturu

Organizační kultura patří k „měkkým" faktorům úspěchu organizace stejně tak jako např. znalosti a schopnosti, pracovníci a styl vedení. Organizační kulturu ovlivňuje mnoho vzájemné propojených faktorů, které organizaci v nemalé míře ovlivňují, mění ji a limitují ji, jsou příčinou jejího úspěchu či neúspěchu. To vše vyplynulo z řady srovnávacích výzkumů z období konce sedmdesátých let minulého století, které věnovaly

pozornost úpadku amerického hospodářství a naopak vzestupu a dobrým výsledkům japonské ekonomiky (ŠIGUT, 2004).

Obrázek7 – Determinanty vzniku podnikové kultury



Zdroj: Šigut, 2004, převzato (MORAVEC, 2011)

Dnes se výzkumy koncentrují ještě hlouběji a snaží se nalézt společný konstrukt, který stojí na pozadí všech těchto faktorů mimo jiné i organizační kultury, propojuje je a sám zpětně ovlivňuje jejich charakter. Podle Zelené (2012)by tímto konstruktem mohla být organizační identita. Organizační identita vychází z organizační kultury a je tak založena na sdílení nejdůležitějších hodnot, které tvoří s dalšími prvky obsah organizační kultury.

2.3.3 Složky neboli prvky organizační kultury

Lukášová (2004, s. 22) vymezuje organizační kulturu jako:

- *„soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování;*
- *které jsou sdíleny v rámci celé organizace;*
- *které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“*

Prvky organizační kultury neboli základní skladební komponenty kulturního systému nejsou v žádné odborné literatuře jednoznačně definovány, ale při jejich vyjmenovávání se vychází z definic organizační kultury, ve které jsou neustále zmiňovány. Za prvky neboli složky organizační kultury se považují **základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje** a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.

Základní předpoklady

Základní předpoklady, popř. přesvědčení, jsou považovány za jediné správné představy o fungování reality. Členy organizace jsou považovány za jediné pravdivé, automatické a nezpochybnitelné, jako příklad je možné uvést „lidem ve firmě se dá věřit“ nebo „lidem ve firmě se nedá věřit“. Jsou v lidech ve firmě zakořeněné, samozřejmé a nevědomé; z toho vyplývá, že se jen obtížně identifikují (VÝROST et al., 2008).

Hodnoty

Hodnoty představují to, co je ve firmě považováno za důležité, čemu jednotlivec či pracovníci přikládají mimořádný význam; dle těchto hodnot se pak řídí výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činností. Všeobecně jsou hodnoty chápány jako něco důležitého, významného, užitečného pro jednice či sociální skupinu, které se jedinec během svého života stává členem. Jednici i skupiny si osvojují hodnoty učením v procesu socializace a osvojené hodnoty vymezují a regulují jejich chování, rozvoj a motivaci.

Organizační kultura je vystavěna z individuálních a sdílených hodnot, resp. toho, co je pro jedince či skupinu významné a podstatné. Hodnoty zde hrají významnou roli, prostřednictvím hodnot lze např. ovlivňovat celkové chování pracovníků, působit na změnu organizační kultury, správným a efektivním způsobem řídit organizaci a dosahovat jejích cílů. To je také jeden z hlavních důvodů, proč se organizační hodnoty tak intenzivně zkoumají (LUKÁŠOVÁ et al., 2004).

Na hodnoty je nejvíce nahlíženo v souvislosti s jedincem (hodnoty individuální) a v souvislosti se skupinou (hodnoty skupinové). V odborné literatuře jsou individuální hodnoty definovány jako „*hodnoty uznávané jedincem v určitém sociálním kontextu* (ENZ, 1986, s. 25, převzato od Konečné, 2006)“. Opět existuje celá řada autorů (z českých autorů např. HERNOVÁ, 2000, RABUŠIC, 2001, ŘEHÁKOVÁ, 2005 a další), kteří se snaží pojmenovat typické uznávané hodnoty jedince, mezi které jsou zahrnovány následující: práce, zdraví, rodina, vzdělání, majetek, náboženství, kultura, štěstí, přátelství, mateřský jazyk.

Každý jedinec se v průběhu svého života stává součástí nějaké sociální skupiny (např. rodina, škola, organizace, národ, náboženství), a ovlivňují ho tedy skupinové hodnoty. Členství ve skupinách se může i překrývat, tzn., že jedinec je současně členem několika skupin. Tím, že je jedinec součástí sociální skupiny, ta na něho působí a on si osvojuje hodnoty uznávané danou skupinou, tedy již skupinové hodnoty. Skupinové hodnoty ovlivňují jedince téměř na celý jeho život. Podle Hofstedeho (1993) působí na jedince šest základních rovin, typických svými hodnotami. Jedná se o rovinu národní, regionální (etnická, náboženská, jazyková), genderovou, generační, sociálně třídní, organizační nebo také firemní. Tyto hodnoty z jednotlivých rovin nemusí být vždy ve shodě, může

mezi nimi vznikat konflikt (např. náboženská rovina versus generační rovina, generační rovina versus organizační rovina). Skupinové hodnoty se pak ve skupině předávají z člena na člena, z generace na generaci jako určité návody a postupy správného řešení situací, které jsou skupinou vyzkoušené, osvědčené, a tedy dle skupiny správné a úspěšné (SCHEIN, 1992).

Jednou ze sociálních skupin, k nimž jedinec v průběhu života patří, je i organizace. V organizaci jsou také uznávány určité hodnoty, které jsou sdíleny pracovníky. Tyto hodnoty jsou součástí organizační kultury a jsou označovány jako organizační hodnoty. Organizační hodnoty velmi významně ovlivňují chování pracovníka v organizaci. Organizační hodnoty tvoří jádro organizační kultury. Organizační hodnoty spojují individuální hodnoty a zájmy organizace. Podle mnohých autorů zabývajících se organizační kulturou jsou organizační hodnoty samotným a jedinečným produktem organizace, odlišují ji od jiných a zajišťují její specifičnost.

K typickým organizačním hodnotám, které jsou opět zkoumány mnohými autory (např. ENZ 1986, HUNT, RICHARDS, 1999 a další), patří např. moc, elitářství, odměňování, hospodárnost, čestnost, týmová práce, respektování zákonů, pořádek, ctižádostivost („být nejlepší“, „porazit konkurenci“, „mít v sobě určitý náboj - tah na bránu“), příležitost, zaměstnanci, zákazníci, participace, zisk, produkt (vyvíjet nové, originální produkty), perfekcionalita (dbát na detaily a dokonalost), kreativita, inovace, strategické plánování, vysoká výkonnost, spolehlivost, bojovnost, samostatnost, zodpovědné chování k životnímu prostředí a další. Mezi nejčastější příklady organizačních hodnot patří: poskytování vynikajících služeb zákazníkům, respekt k ostatním pracovníkům, spravedlnost a nezávislost, týmová orientace, zodpovědnost k sobě i firmě, podpora organizace, hodnoty vztahující se k inovacím, hodnoty týkající se stability, jistota zaměření, zaměřenost na detail, hodnoty zaměřené na dosahování výsledků a další.

Hodnoty organizace se v řadě případů dají odezírat např. ze základního motta organizace, příkladem může být:„Kvalita a flexibilita jsou hlavní předpoklady rozvoje společnosti“(VSP DATA, a. s., 2010). Z tohoto motta můžeme usuzovat, že společnost je přesvědčena, že prostřednictvím rychlosti, pružnosti, kvantity ve spojení s dobře provedeným výkonem, dále pak rozvojem vlastních zaměstnanců bude dosahovat nejlepších výsledků a v tvrdé konkurenci se prosadí. Dále pak je možné hodnoty odečíst s různých druhů inzercí, např. při hledání nových zaměstnanců z inzerovaných požadavků, jak znázorňuje obrázek 8, např.: „Spolehlivost, chuť se učit, schopnost učit se a ctižádostivost řešit problémy a objevovat utajené, flexibilita pracovního nasazení (VSP DATA, a. s., 2010)“.

Rovněž organizační hodnoty mají svoji funkci. Za základní funkce usměrňující chování příslušníků organizace jsou autory, kteří se věnují problematice organizačních hodnot

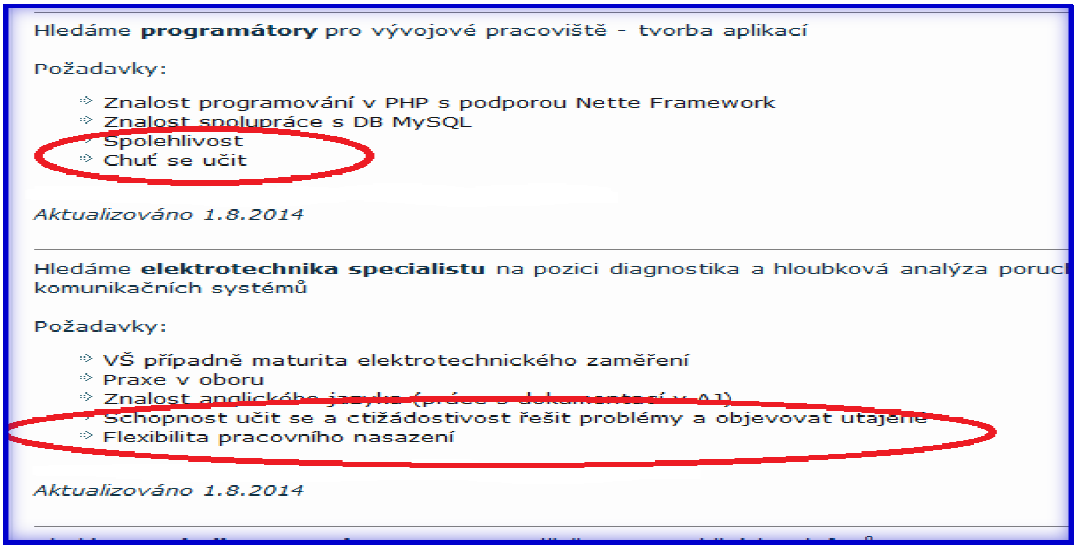
(ENZ 1986, GONTARD, 2002, SCHMIDT, 2004, z českých jsou známí RABUŠIC, 2001, LUKÁŠOVÁ, 2010), považovány: funkce identifikační, funkce integrační, funkce hodnotící, funkce orientační, funkce diferencující a funkce motivační. Velký důraz je kladen na funkci identifikační. Jakmile přijde nový pracovník do firmy, začne proces identifikace, identifikuje se s pracovníky, ale i s organizací samotnou. Hlavní roli zde hraje míra ztotožnění, která může dosahovat různých stupňů intenzity. Podle míry ztotožnění můžeme rozlišovat tři stupně: přirozená identifikace, vyvolaná identifikace a vykalkulovaná identifikace. Nejideálnější je stav přirozené identifikace; ta nastává tehdy, pokud jsou individuální hodnoty téměř shodné s hodnotami skupinovými, organizačními. Pak se nový pracovník rychle adaptuje na nový hodnotový systém, přijme ho za „svůj" a společně s ostatními přispívá k naplňování cílů organizace. Samozřejmě ne vždy je identifikace s novým systémem hodnot tak jednoduchá, bezproblémová a plynulá. Pokud např. nový pracovník musel přijmout nové místo v organizaci ne zcela dle svého přání, např. jiné volné místo na trhu práce v daný okamžik nebylo, je velmi pravděpodobné, že jeho individuální hodnoty budou odlišné od organizačních hodnot. Pak je na samotném pracovníkovi, jestli se v průběhu adaptace ztotožní s nově vštěpovaným systémem hodnot a vezme je za „své", „vyvolá" je v sobě a bude je s ostatními preferovat. Může nastat i situace, že nedojde ke ztotožnění se s organizačními hodnotami a pracovník se přizpůsobí, je-li to nutné, pouze „navenek"; takovýto stav je pak nazýván „vykalkulovaná" identifikace. To znamená, že pracovník sice jedná podle očekávání členů organizace, ale ve skutečnosti se s hodnotami, které jsou uznávány, neztotožňuje.

S identifikační funkcí organizačních hodnot velmi úzce souvisí jejich další funkce, funkce integrační. Rychlou integrací do stávající organizační kultury dochází k eliminaci nebezpečí, že hlavně noví pracovníci, přicházející z vnějšího prostředí organizace, budou vycházet ze svých dosavadních zkušeností a budou využívat jiných vzorců a pravidel chování, než jaká jsou zavedena v organizaci, čímž by mohlo dojít ke ztrátě specifičnosti organizační kultury a tím také potenciální konkurenční výhody. Organizační hodnoty jsou v této souvislosti vnímány také jako integrátory neformální a formální organizační struktury.

Hodnoty jsou považovány za jádro organizační kultury a klíčové hodnoty jsou obsaženy v poslání firmy, etickém kodexu organizace a jsou neustále předkládány a opakovány svým pracovníkům, aby je dostali pod kůži a přijali je tak za své. Právě např. z motta organizace vidíme, že hodnoty nejsou pouze interní záležitostí organizace, ale organizace je také zveřejňují a budují na nich svou image. Často se však deklarované hodnoty dostávají do rozporu se skutečností (propast mezi rétorikou a realitou), a v řadě případů se může stát, že se pracovníci vůbec neztotožňují s hodnotami, které jsou jim managementem firmy předkládány za obecné pravdy. Důvodem může být, že pracovníci

zastávají již od samého počátku spolupráce s organizací zcela opačné hodnoty nebo postupem času byli přesvědčeni, že sice vedení firmy o nich mluví jako o obecné pravdě, v reálu však samo jedná zcela opačně, proti těmto hodnotám – „člověk není takový, jak říká, ale jak se chová a jedná." Příkladem z praxe může být např. po celý rok zdůrazněný význam spokojenosti zákazníka, zatímco na konci roku se hodnotí pouze finanční výsledky, nebo tvrzení, že „hodnotíme a ceníme si iniciativy pracovníků", přičemž když se na vedení obrátí pracovník s nějakým iniciativním nápadem, nejsou ochotni ho ani vyslechnout, natož se snažit jeho myšlence porozumět (VÝROST et al., 2008).

Obrázek8 – Inzerované hodnoty firmy



Zdroj: VSP DATA, 2014, úprava vlastní

Postoje

Postoje představují vztah k pozitivním či negativním pocitům týkajícím se určité osoby, věci, události či problému. Postoje bývají složité a rozporné. V organizaci lze chápat postoje jako celkový vztah pracovníka k práci, jeho angažovanost, oddanost a loajalitu k organizaci. Postoje v sobě zahrnují všechny tři složky lidské psychiky, jde o složku kognitivní, emotivní a konativní. Kognitivní složka psychiky přináší člověku poznatky a umožňuje jejich zpracování na rozumové úrovni, v emotivní složce se prožívá význam k těmto poznatkům, a konativní složka nakonec ovlivní, jak se postoj projeví v chování.

Postoje nejsou neutrální, vyjadřují současně náš hodnotící vztah k různým sociálním objektům v našem prostředí, tedy co upřednostňujeme, resp. co máme rádi. Některé postoje jsou vrozené, ale většina z nich je získaná během života, především prostřednictvím osobní zkušenosti, popř. zprostředkovaně, sociálním učením. Postoje vlastně umožňují člověku adaptovat se na prostředí. D. Katz (1960 cit. dle VÝROSTA et al., 2008) rozlišil dvě základní funkce: funkci poznávací, která se řadí mezi postoje organizující

zkušenosti, a funkci instrumentální, která charakterizuje postoje maximalizující zisky a minimalizující ztráty. Později byly postoje rozšířeny ještě o tři další funkce: funkce výrazu hodnot – postoje jsou nástroji, kterými člověk vyjadřuje, že je nositelem jistých hodnot; funkce sociální adjustace – postoje zprostředkovávají vztahy člověka k jiným lidem; a funkce sebeobranná (ego-defenziva) – postoje, tím že udržují stabilitu sebeobrazu člověka, jsou prevencí proti hrozbám z prostředí, umožňují zvládat konflikty a náročné životní situace (VÝROST et al., 2008).

Normy chování

Normy chování jsou v podstatě nepsaná pravidla, zásady usměrňující chování jedinců ve skupině, které skupina jako celek akceptuje. Například se týkají pracovní činnosti, tzn. rychlosti práce, kvality práce nebo způsobu jednání se zákazníky, dále pak komunikace ve skupině, tzn., jakým jazykem se ve skupině mluví, ale i oděvu. Dodržování norem ve skupině je ostatními členy „odměňováno“ v podobě akceptací, přátelství a vstřícného chování, nedodržení je naopak „trestáno“ v podobě chladného, odmítavého chování, omezuje se komunikace a např. členové, kteří normy nedodržují, nejsou přizváni k určitým kolektivním činnostem. Tímto se reguluje každodenní chování pracovníků a zajišťuje stabilní a předvídatelné prostředí (LUKÁŠOVÁ et al., 2004).

Artefakty

Artefakty jsou pozorovatelné, dobře popsatelné, ale velmi obtížně interpretovatelné prvky organizační kultury. „*Je možné je slyšet, vidět nebo cítit* (ARMSTRONG, 2007, s. 261)“. Jsou to všechny vnější projevy kultury a mohou mít jak materiální, tak i nemateriální povahu. K materiálním artefaktům obvykle řadíme architekturu budov, materiální vybavení firem nebo produkty vytvářené organizací, jako jsou propagační materiály organizace, brožury, písemná dokumentace organizace, firemní noviny apod. Mezi nemateriální artefakty řadí autoři zvyky, rituály, historky a mýty, jazyk, firemní hrdiny a ceremoniály. *Zvyky, rituály a ceremoniály* považujeme za ustálené vzorce chování, které pomáhají snižovat nejistotu pracovníků a vytvářejí stabilní prostředí. *Historky* jsou příběhy vyprávěné v rámci organizace. Tyto příběhy pramení ze skutečných událostí, ale jsou do jisté míry zkresleny, protože jsou podávány jednotlivými zaměstnanci různým způsobem. *Mýty* jsou blízké povaze historek, ale s tím rozdílem, že nemají reálný základ ani racionální podklad. *Jazyk* odráží míru formálnosti vztahů v organizaci a je důležitým činitelem míry vzájemného porozumění uvnitř firmy. *Hrdinové* jsou zosobněním základních hodnot organizace, a poskytují tak model chování, který je možné napodobit (LUKÁŠOVÁ et al., 2004).

Mezi artefakty řadíme i symboly. Existuje řada autorů, kteří symboly za artefakty nepovažují, např. dle Browna (1965, převzato od LUKÁŠOVÉ2004) lze prakticky všechny

aspekty organizační kultury interpretovat jako symboly. Hofstede (1993), Tureckiová (2004), z českých autorů Bedrnová (2002) považují obecně symboly za prostředky, jimiž se kultura projevuje navenek, jsou v nich zachyceny sdílené normy, postoje, hodnoty.“Symboly vyjadřují abstraktní skutečnost a jsou nositeli významu“, který je časově a prostorově omezen na určitou skupinu lidí. Tito lidé symbol interpretují na základě dohodnutého významu (TURECKIOVÁ, 2004, s. 135–136). Ztotožňuji se s názorem, že symboly mezi artefakty jednoznačně patří, že ze symbolů lze ohledně organizační kultury ledacos vyčíst.

Artefakty napomáhají odlišovat jednotlivé organizace od sebe vnějšímu pozorovateli a stejně tak samotným organizacím navzájem se vymezit mezi sebou. I když artefakty patří k nejsnáze identifikovatelným prvkům kultury organizace, jejich význam není možno správně pochopit bez znalosti obsahu ostatních prvků kultury a jejich souvislostí (LUKÁŠOVÁ et al., 2004).

2.3.4 Struktura organizační kultury

Struktura organizační kultury je složitým sociálním jevem, proto pro její pochopení a zkoumání řada autorů (např. HOFSTEDE, 1991; SCHEIN, 1992; HALL, 1995; SACKMANN, 2002; LUKÁŠOVÁ a NOVÝ, 2004) využívá zjednodušených modelů, tedy jakýchsi schémat, které se snaží tuto problematiku zjednodušit, přesto však zachovávají základní prvky a vztahy původního systému. Ve struktuře organizační kultury jde vlastně o rozvrstvení prvků kultury, které jsou seřazeny ve vrstvách, podle toho, jak viditelné a poznatelné jsou pro vnější okolí, pro vnějšího pozorovatele.

Jeden z nejznámějších modelů, dnes považovaný již za klasický, struktury organizační kultury popsal Edgar H. Schein. Autor ve svém modelu rozlišuje tři úrovně neboli vrstvy organizační struktury kultury: vrstva artefaktů, hodnot a základních předpokladů, viz obrázek9. Nejsvrchnější vrstva organizační kultury je podle Scheina nejsnadněji identifikovatelná, pozorovatelná, ovlivnitelná a tvoří ji vrstva artefaktů. Součástí této vrstvy jsou všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá. Správné pochopení významu této úrovně je podle Scheina (2004)podmíněno znalostí obsahu dalších rovin kultury.

Další, v tomto případě prostřední, vrstvou jsou zastávané hodnoty[4], pravidla a normy chování. Tato rovina je ovlivnitelná a pozorovatelná jen částečně. Hodnoty mají spolu s normami a pravidly určující, regulující a usměrňující funkci. Napovídají členům organizace, jak se chovat v konkrétní situaci. Vytvářejí se na základě úspěšného řešení určité situace daným způsobem. Tento způsob řešení je kolektivem vnímán, sdílen a následně

.....

[4] V případě hodnot jde vlastně o postoje, protože postoje převádějí hodnoty do chování jedinců nebo skupiny.

přetvářen ve sdílenou hodnotu. Tato vrstva organizační kultury funguje na vědomé úrovni.

Poslední úrovní (SCHEIN, 2004), jádrem kultury organizace, jsou základní předpoklady. Je to rovina nejhlubší, neuvědomovaná, a proto velmi odolná změně. Základní předpoklady jsou v zaměstnancích tak hluboce zakořeněny, že jsou považovány za samozřejmé, a proto není považováno za vhodné o nich vůbec diskutovat. Jestliže jsou základní předpoklady zpochybňovány, vzbuzuje to v zaměstnancích úzkost. Této úzkosti se člověk snaží vyhnout, a proto má tendenci dění kolem sebe vnímat v souladu se svými předpoklady. To může občas znamenat použití nějaké formy obranné reakce, jako třeba popírání či zkreslování.

Mezi další modely struktury organizační kultury patří např.„cibulový diagram“ Geerta Hofstedeho, znázorněný obrázkem 10. Stejně jako Schein (2004) rozděluje Hofstede (2007) kulturu na vrstvy, které se od sebe liší dle míry manifestace prvků kultury organizace. Hofstede tyto vrstvy přirovnává ke slupkám cibule. Za nejhlubší vrstvu považuje hodnoty. Ty představují nejvíce zvnitřněnou a integrovanou část kultury, která není vnějšímu pozorovateli přístupná a je velmi odolná vůči změně. Hodnoty můžeme charakterizovat jako pocity, které mají směr. Ten může být kladný, nebo záporný. Tato polarita se může týkat rozlišení zlého vůči dobrému, špinavého vůči čistému, nebezpečného vůči bezpečnému. Dalšími vrstvami jsou rituály, hrdinové, symboly, přičemž rituály jsou vrstvou, která je nejblíže vrstvě hodnot. Po nich následují hrdinové a nejsvrchnější částí jsou symboly. Tyto tři vrstvy Hofstede (2007) souhrnně nazývá praktiky. Praktiky jsou nejvíce viditelné prvky kultury. S nejsvrchnější vrstvou, se symboly, Schein ve svém modelu nepracuje. Hofstede symboly charakterizuje jako slova, gesta, obrazy či předměty (např. styl oblékání nebo jazyk), které mají konkrétní významy pro ty, kdo se na kultuře podílejí (HOFSTEDE, 2007).

Obrázek9 – Scheinův model organizační kultury

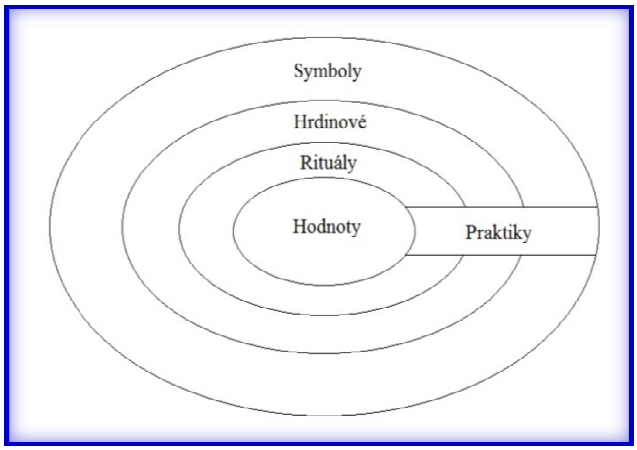


Zdroj: Schein, 2004, s. 26, převzato (ČEJKOVÁ, 2010)

Lukášová a Nový (2004) spojují kulturu hlavně se základními předpoklady. Říkají, že soubor těchto předpokladů, které sdílíme, nám definuje, čemu budeme ve skupině věnovat pozornost, jak budeme události interpretovat, jak budeme emocionálně reagovat a jak budeme mít tendenci se v určité situaci chovat.

Další modely struktury kultury organizace jsou velmi podobné výše popsaným. Liší se od sebe hlavně počtem úrovní kultury a v konkrétním vymezení jednotlivých prvků, které tyto úrovně tvoří. Ale shodují se v tom, že kultura je tvořena z více kulturních prvků, které jsou ve vztahu k sobě rozmístěny do několika vrstev a tyto vrstvy se od sebe liší mírou pozorovatelnosti, přičemž je můžeme rozdělit na vrstvu pozorovatelných prvků a vrstvu prvků nepozorovatelných

Obrázek10 – Cibulový diagram úrovní projevu kultury



Zdroj: Hofstede, 2007, s. 17, převzato (ČEJKOVÁ, 2010)

2.3.5 Funkce organizační kultury

Organizační kultura má v organizaci důležitou roli, jde vlastně o jednu z nejmocnějších sil, která ovlivňuje chování pracovníků a následně pak fungování celé organizace. Funkcí organizační kultury se opět zabývalo mnoho autorů, mezi nejznámější z nich patří S. Schuh (1988), který jednotlivé funkce zmapoval a popsal jejich vliv na fungování celé organizace.

Schuh (1988, s. 222) identifikoval následující funkce organizační kultury:

- *„adaptace;*
- *dosahování cílů;*
- *integrace;*
- *udržování struktury.“*

Rozpracovány jsou především dvě z nich, adaptace na vnější prostředí (externí adaptace) jako schopnost *„sociálního systému přizpůsobit se podmínkám měnícího se prostředí, ve kterém tento systém funguje* (SCHEIN, 1992, s. 51)“ a integrace vnitřních procesů (interní integrace), která zajišťuje soudržnost celé organizace, de facto funguje jako pojicí prvek, díky němuž jsou členové organizace schopni mezi sebou „bezproblémově“ komunikovat. Tato komunikace může vnějšímu okolí mnohdy připadat těžko srozumitelná a nepochopitelná.

2.3.6 Obsah a síla organizační kultury

Obsah organizační kultury představují její prvky, tedy základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Obsah kultury určí její nasměrování, tzn., půjde-li o organizační kulturu pozitivní, nebo negativní. Sílou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny (LUKÁŠOVÁ et al., 2004).

Organizační kultura může být silná nebo slabá. Podle Nového et al. (2006) se síla kultury podmiňuje dvěma faktory: rozsahem a intenzitou. Rozsahem míníme míru, v níž členové kultury sdílejí stejné organizační hodnoty. Intenzitou zase míníme míru ztotožnění se s těmito hodnotami.

Slabá kultura nemá až tak významný vliv na chod organizace a lidé v ní jsou ovlivňováni spíše individuálními charakteristikami a vlastními hodnotami. Přitom je potřeba chování a jednání zaměstnanců regulovat prostřednictvím nařízení, směrnic a pokynů nadřízených.

O silné organizační kultuře lze hovořit až tehdy, pokud se organizační kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání většiny členů organizace. Silná kultura významně ovlivňuje povahu a průběh všech podstatných podnikových jevů. Proto v organizaci se silnou kulturou není třeba regulovat chování zaměstnanců pomocí mnoha nařízení a pokynů, tuto funkci přebírá organizační kultura. V této organizaci jsou prvky kultury zaměstnanci silně sdíleny. BEDRNOVÁ (2009) shledává v silné organizační kultuřejakohlavní přínosy následující faktory:

- Jasnost, zřetelnost**.** Toto kritériumdává všem pracovníkům bez ohledu na zastávanou pozici či vzdělání najevo, jaké jednání je v dané organizaci požadováno, které aktivity se podporují a tolerují, a které jsou zcela nepřijatelné. Lze to jen v případě, že je kultura založena dostatečně široce. Opírá se rozsáhlý soubor hodnot, norem a symbolů, které jsou všem srozumitelné, jsou všechny ve vzájemné harmonii, tzn., že vytvářejí vnitřní, logicky uspořádaný a bezrozporný celek.
- Rozšířenost. Toto kritérium mluví o nutnosti maximálního rozšíření všech prvků organizační kultury v rámci celého sociálního systému organizace. Všichni členové organizace musí být s jednotlivými prvky dostatečně seznámeni a zároveň se musí s jejich existencí v praxi setkávat.
- Zakotvenost. Toto kritérium vyjadřuje míru ztotožnění a zvnitřnění jednotlivých organizačních hodnot, vzorců a norem jednání.

Na celkové síle kultury se podílí i vznik subkultur v organizaci. Většina větších organizací se neubrání určitému strukturování, vnitřní diferenciaci kultury organizace na menší celky, tzv. subkultury. „*Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí* (NOVÝ et al., 2006, s. 21).“

Dle Nového et al. (2006) vzniká pak rozdělní na subkultury:

- na jednotlivých úrovní řízení (jinou kulturu mají dělníci, jinou kulturu administrativní pracovníci, jiná kultura panuje mezi řídícími pracovníky);
- v jednotlivých funkčních oblastech (jinou kulturu mají v účtárně, jinou na obchodním oddělení, jinou na oddělení IT);
- mezi regionálně vzdálenými pracovišti (jiná kultura bude na pracovišti např. v Brně, jiná na pracovišti např. v Plzni).

Diferenciace kultury v podniku na dílčí subkultury nemusí mít vždy negativní vliv na jednotnost organizační kultury. A to v případě, jestliže jednotné vnímání dílčích prvků organizační kultury převažuje nad odlišnostmi a rozpory ve vnímání společných norem

a hodnot. Toho mohou podniky dosáhnout cílevědomým posilováním všech společných momentů, které spolupracovníky různých profesí a různé úrovně v řídicí hierarchii sjednocují (NOVÝ et al., 2006).

Silná organizační kultura je zpravidla hodnocena jako pozitivní a přínosná. V praktickém životě organizace se však ukazuje, že vedle pozitiv, která silná organizační kultura s sebou přináší, se objevují i negativní dopady způsobené vlivem její vzrůstající síly.

Za přednosti silné organizační kultury považuje BEDRNOVÁ (2002, s. 495 převzato od HIRŠOVÁ, 2007):

- jasný a přehledný pohled na podnik;
- přímá a jednoznačná komunikace;
- rychlé nalezení řešení a rozhodnutí;
- rychlá implementace inovací;
- málo formálních kontrolních postupů, nižší nároky na kontrolu;
- vysoká jistota a důvěra spolupracovníků;
- vysoká motivace;
- nízká fakturace;
- značná identifikace s organizací a loajalita.

Výše zmíněné výhody silné kultury v organizaci jsou popisovány z pohledu celé organizace. Silná kultura přináší výhody i pro jednotlivce. Pracovníkovi pomáhá snižovat pocity nejistoty, a naopak zvyšovat jeho emocionální pohodu a spokojenost díky tomu, že v takové organizaci zaměstnanec sdílí se skupinou společné hodnoty a normy a dále díky tomu, že mu je prostřednictvím kultury jasně zprostředkováno vědomí toho, jaké normy a vzorce chování jsou v organizaci akceptovatelné.

Za nevýhody silné organizační kultury uvádí následně BEDRNOVÁ (2002, s. 495 převzato od HIRŠOVÁ, 2007):

- tendence k uzavřenosti organizačního systému;
- trvání na tradicích a nedostatek flexibility;
- blokace nových strategií;
- vynucování konformity za každou cenu;
- složitá adaptace nových pracovníků.

2.3.7 Zdroje organizační kultury

Obsah i sílu organizační kultury ovlivňují různé faktory, které se nazývají zdroje organizační kultury. Zdroje organizační kultury působí na kulturu samostatně, ale i v kombinaci; mezi nimi navzájem je, vyjma národní kultury, oboustranný vztah. Jejich vliv je patrný především při řešení problémů vnitřní integrace a vnější adaptace. Nelze je však považovat pouze za zdroje kultury, ale v mnohých organizačních kulturách se projevují i navenek, nejsou jen skryté, lze je rozpoznat a pozorovat v samotném jednání pracovníků.

Za nejčastější zdroje organizační kultury považuje LUKÁŠOVÁ et al. (2004)následující faktory:

- vliv prostředí (zejména vliv národní kultury);
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů;
- vliv velikosti a délky existence organizace;
- vliv využívaných technologií;
- vliv organizační struktury;
- vliv metod a systémů řízení;
- vliv stylu vedení.

Prostředí, do kterého je organizace zasazena, ji výrazně ovlivňuje a formuje. Za nejznámějšího badatele v této oblasti, především v rámci dimenze národní kultury, patří Holanďan Geert Hofstede. Národní kultura je nejvýznamnějším faktorem, kterýtvoří prostředí organizace, dále je ovlivňuje prostředí podnikatelské a tržní. Základní předpoklady, hodnoty a normy, které členové národní kultury sdílejí, jsou předávány dalším generacím, a díky tomu jsou v příslušnících národa hluboce zakořeněny, a následně tedy přenášeny do organizačního chování a jednání. Tato národní specifika si potom každý člen kultury přináší do podnikové reality a praxe. Šigut (2004, s. 31) například zjistil, že: *„V České republice se při aplikaci silné západní podnikové kultury do českých firem začaly objevovat určité potíže. U amerických společností Čechy uvádí do rozpaků jistá neformálnost a na české poměry až familiárnost. Němci jsou na rozdíl od nás puntičkáři. Němcům vadí na Češích nadhled a schopnost nebrat vše smrtelně vážně. Francouzská organizační kultura je bližší naší mentalitě jistou mírou ležérnosti a flexibility, smyslem pro decentralizaci, pro sociální stránku. Pro francouzské firmy je také příznačná tendence k centralizaci a byrokracii.“*

Vliv zakladatele, vůdce je dalším významným zdrojem organizační kultury. Každý zakladatel již od okamžiku vzniku organizace formuje její kulturu svými základními

přesvědčeními, hodnotami a normami chování, vkládá do ní do jisté míry sám sebe. V souladu s tím vzniká i odpovídající obsah kultury této organizace. Pro převzetí zakladatelovy vize prvkůje třeba, aby se členové organizace přesvědčili o jejich funkčnosti. Jen tak se dají přenášet na další nové členy firmy, kteří do ní vstupují. V opačném případě skupina následuje jiného silného vůdce, jehož kulturní prvky funkční jsou. Silní vůdcové bývají vnějším prostředím vnímáni jako symbol organizace a tím ovlivňují kromě kultury organizace i její vnější obraz, tedy image. (LUKÁŠOVÁ et al., 2004)

Velikost a délka existence organizace je dána svými evolučními fázemi. Nejzákladnější členění těchto fází uvádí Schein (1985, cit. podle LUKÁŠOVÁ et al., 2004). Definuje fázi počáteční, střední věk a fázi organizační zralosti. Za charakteristické rysy kultury organizace v první fázi existence Schein považuje přizpůsobivost, pružnost a schopnost improvizovat. Ve druhé fázi se organizace často setkává s krizí své identity a v souvislosti se svým růstem ztrácí původní smysl své existence. Jestliže organizace tuto krizi zvládne, dostane se do poslední fáze, fáze organizační zralosti. V tomto období přichází stabilita nebo stagnace. Se svou strnulostí se potom organizace, podle Scheina, může vypořádat dvěma způsoby: transformací, nebo destrukcí. (LUKÁŠOVÁ et al., 2004)

Technologie využívané firmou nemají vliv jen na vnitřní chod podniku, ale i na to, jak se organizace chová a projevuje navenek. Díky moderním technologiím se ve firmách mění způsob komunikace se zaměstnanci i se zákazníky. Ústní komunikace a přímého kontaktu tak ubývá. Nejenže technologická vyspělost ovlivňuje kulturu organizace, ale tento vztah funguje také opačným směrem a kultura ovlivňuje firemní technologie. (LUKÁŠOVÁ et al., 2004)

2.4 Organizační klima

Na začátku této kapitoly se zmínilo, že existuje rozdíl mezi organizační kulturou a organizačním klimatem. Organizační klima představuje povrchovou a méně stabilní vrstvu v organizaci, poměrně snadno se dá měnit okamžitými opatřeními. Štikar (1996, s. 162) definuje rozdílnost mezi organizačním klimatem a organizační kulturou následovně: *„Zatímco klima, jakožto povrchová, relativně méně stabilní vrstva, je poměrně snadno zasažitelná okamžitými opatřeními, kultura organizace se vyznačuje značnou a zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům.“*

Pauknerová (2006, s. 199) vymezuje sociální klima jako*„charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovního týmu/pracovní skupiny, jakýsi soulad mezi jednotlivými pracovníky.“*

Armstrong (2007, s. 258) odkazuje na Denisona, který vnímá klima shodně jako atmosféru a popisuje je jako*„něco, co se vztahuje k určitým aspektům prostředí, které pracovníci v organizaci vědomě vnímají a které si také uvědomují.“*

Organizační klima zahrnuje především procesy adaptace a uspokojení se sociální stránkou života podniku. Jde vlastně o psychosociální prostředí v organizaci, které je založeno na vnímání podniku jeho zaměstnanci, na tom, co si samotní pracovníci o podniku vlastně myslí. Jde o převládající atmosféru v organizaci, morálku, pocity sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy, a to z pohledu pracovníků organizace, vztahující se ke spolupráci a přátelskosti, vzájemné důvěře, podpoře apod. Právě to, co si pracovník o firmě myslí, jak vnímá organizační kulturu (hodnoty, pravidla, vzory chování a způsob jednání), ovlivňuje chování, iniciativu, motivovanost pracovníků organizace a celkový přístup k plnění pracovních úkolů (ŠIMBEROVÁ, 2007).

3 Vztah organizační kultury a organizační struktury

Lukášová et al. (2004, s. 40) považují*„organizační kulturu za významný subsystém organizace, determinantu organizace“* a kvality pracovního života aktérů organizace. Organizační kultura ovlivňuje chování lidí nejen uvnitř organizace, ale i navenek a vůči okolnímu prostředí. Organizační kultura nikdy neexistuje izolovaně, je vždy součástí organizačního systému. Organizační kultura je jakýsi stavební materiál, významný subsystém, který podporuje organizační strategii a organizační strukturu. Vzájemné vztahy těchto členů jsou natolik propojeny, že jeden formuje druhý, strategie a struktura ovlivňují kulturu a kultura ovlivňuje strategii a strukturuprostřednictvím norem chování.Armstrong (1999) spatřuje v organizační kultuře její vliv nejen na strukturu organizace, ale i operační systémy organizace. Jde především o míru strnulosti struktury, rozsah formální a neformální komunikace. Kulturu organizace lze využít k ovlivnění počtu úrovní řízení, rozsahu kontroly manažerů a míru rozhodování prováděnu týmy .

3.1 Organizační kultura, strategie a struktura

V předešlých kapitolách bylo uvedeno, že organizační kultura neexistuje izolovaně, je významným subsystémem pro organizační strategii a strukturu. Většina autorů považuje za klíčový element úspěchu organizace její strategii. Vývoj a realizace strategie a strategických rozhodnutí záleží v každém případě na lidech samotných (na členech organizace), oni jsou totiž nositelé určitých předpokladů, hodnot, názorů a norem chování, jsou tedy nositelé kultury. Organizační kultura je více věcí spontánnosti na rozdíl od strategie a struktury, kterou lze plánovat, a případně provést i příkazem. Spontaneita organizační kultury se projevuje především v procesu tvorby a implementace strategie. Je třeba citlivě posuzovat, jakou strategii k danému typu kultury zvolit; např. pro typ organizační kultury „rodina“ je zcela nevhodné směřovat ke striktnímu dodržování pravidel. Pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti organizace musí být ve vzájemném souladu strategie organizace s kulturou. Mezi strategií a kulturou existuje

tzv. *„oboustranně determinující vztah“* (LUKÁŠOVÁ et al., 2004, s. 50). Kultura ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie a struktury, obsah strategie a struktury vede k formování určitého typu kultury.

3.1.1 Organizační kultura a strategie

Na základě definice organizační kultury podle Drennana (1992, s. 3) kultura vlastně říká, *„jak se věci u nás dělají“*. Už z toho lze vypozorovat, že organizační kultura ovlivňuje, jak tvorbu strategie, tak její implementaci. V obou těchto fázích má svoji nezastupitelnou roli. Při tvorbě strategie ovlivňuje organizační kultura identifikaci problému, sběr informací, zpracování informací, tvorbu alternativních řešení i výběr řešení. Na významu získávají dva faktory: 1) Míra znalostí z oblasti strategického řízení. To lze do jisté míry chápat jako odraz obsahu kultury organizace. 2) Kognitivní aspekty organizační kultury, projevující se ve způsobu myšlení a vnímání; v tomto případě pak klíčovou roli hrají základní předpoklady a hodnoty, které sdílí management organizace (LUKÁŠOVÁ et al., 2004).

Při tvorbě strategie se zpravidla využívá Porterova konceptu generických strategií (PORTER, 1995). Jedná se o strategii nízkých nákladů a odlišnosti a strategii širokého a úzkého cíle. Strategie nízkých nákladů využívá především úspor z rozsahu, proto si může dovolit tak nízkou cenu. Vždy se však jedná o masovou produkci standardních výrobků. Strategie odlišnosti využívá výjimečných vlastností produktů, konkurencí nesnadno napodobitelných. Za originálnost, technickou vyspělost a vysokou kvalitu výrobků je pak zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu (ZUZÁK, 2011).

Co se týče implementace strategie, důležitou roli zde sehraje akceptovatelnost strategie ze strany pracovníků. Na jedné straně může obsah organizační kultury podpořit hladké přijmutí strategie pracovníky, a to v případě, že kultura je v souladu se strategií. Pro organizaci pak přijmutí strategie nepřináší žádné riziko. Na straně druhé může vzniknout zcela opačná situace. Situace, kdy strategie pracovníky přijata nebude. Ze strany pracovníků může přijít silný odpor vůči realizaci strategických záměrů, což pro úspěch strategie není pozitivní. Akceptace či zamítnutí strategie závisí jednak na síle organizační kultury a následně na souladu obsahu kultury se strategií.

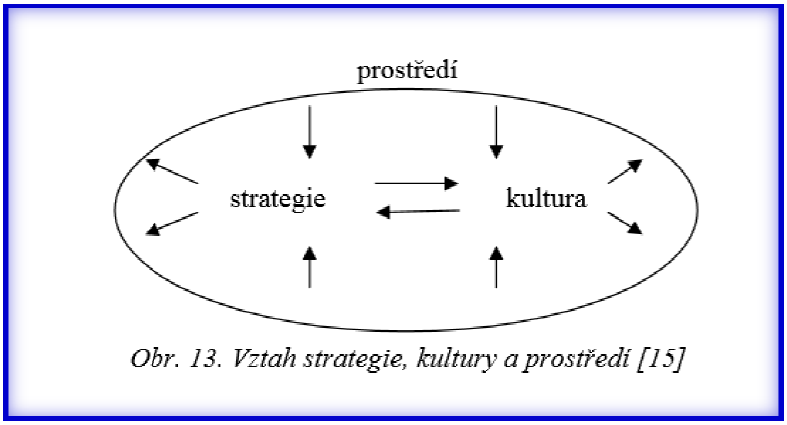
Organizační strategie ovlivňuje obsah organizační kultury. Pokud je strategie komunikována srozumitelně, je rozpracována do soustavy cílů a postupů k jejich dosažení, jestliže je úspěšně implementována, lidé se s ní ztotožňují a její realizace přináší zřetelné výsledky, stává se z ní chování, které se firmě osvědčilo. „*Obsah strategie je tak předáván jako způsob, jak se u nás věci dělají*“ (LUKÁŠOVÁ et. al., 2004, s. 50)a pro samotné členy organizace je věcí samozřejmosti. Při vývoji samotné strategie dochází často k diskuzím o hodnotách, cílech, ke konfrontaci názorů a hledání řešení, což vše

pomáhá k tomu, že se organizace do jisté míry harmonizuje a směřuje ke sdílení stejné škály hodnot. Na strategii nenahlížejme pouze jako na určitý plán, podle kterého se organizace řídí, strategie má pro organizaci i svoji symbolickou hodnotu, je kulturním artefaktem, a to především v případě, že strategie představuje pro pracovníky, stejně tak jako pro Lukášovou (2004, s. 50), něco, „*co pracovníkům organizace poskytuje informaci o tom, kam organizace směřuje, co jim zprostředkovává dlouhodobé cíle, co je motivuje, co jim umožňuje pociťovat smysl své práce a nalézt svou identitu*."

Existuje však mnoho firem, které nemají svoji strategii plánovanou a následně písemně formulovanou, přesto však svoji strategii mají. Strategie je funkční, pracovníci jí rozumějí a realizují ji, i přesto, že chybí formální strategický plán. V organizaci nikdy nevznikla potřeba strategii cíleně plánovat a definovat, strategie se vytvářela postupně jako reakce na přání zákazníků či jako podpoření nejziskovějších aktivit, nebo třeba jako výsledek aktivity vůdce, který je charismatický a přirozeně inovativní (PEARSON, 1990, převzato v (LUKÁŠOVÁ et. al., 2004). Takto vzniklá strategie je výsledkem převažujících hodnot a norem chování, které ve firmě existují, její realizaci zabezpečují, kultura pak de facto „supluje" strategii.

Třetí a poslední možností je, že organizace žádnou strategii nemá vůbec. Způsob řízení organizace je pak znovu odrazem obsahu organizační kultury, tedy hodnot, které jsou manažery zastávány, norem chování, které v organizaci panují. Negativně se tento typ strategie – žádná strategie – projeví v případě slabé organizační kultury, řízení firmy bude velmi necílené, nesystematické a nekonzistentní.

Obrázek11 – Vztah strategie, kultury a prostředí



Obr. 13. Vztah strategie, kultury a prostředí [15]

Zdroj: Lukášová et al., 2004, s. 41

3.1.2 Organizační kultura a struktura

Organizační struktura patří k jednomu z hlavních nástrojů pro naplňování kolektivních (společných) cílů organizace. Vztah mezi organizační kulturou a strukturou je obdobný

jako vztah mezi organizační kulturou a strategií. Organizační struktura následuje organizační strategii, a proto je nutné organizační strukturu budovat v souladu s organizační strategií. Opět je zde organizační kultura v roli subsystému, který ji pomáhá utvářet, a opět mezi nimi existuje tzv. *„oboustranně determinující vztah"* (LUKÁŠOVÁ et al., 2004, s. 50). Vztah mezi organizační kulturou a organizační strukturou se projevuje v normách chování. Normy chování, jakožto součást organizační kultury, viz kapitola „Obsah a síla organizační kultury", vznikají, rozvíjejí se a upevňují spontánně. Lze je do jisté míry utvářet i uměle, a to tak, že se zakotví do organizačních předpisů a chování členů organizace se pak reguluje prostřednictvím směrnic a předpisů. Nutné je však posuzovat, v jakém souladu pak jsou tyto umělé normy chování se spontánně vzniklými normami chování organizační kultury. Zásadní rozpor mezi nimi panovat nemůže. Umělé normy musí být koncipovány tak, aby spontánní normy „táhly" žádoucím směrem (BLAŽEK et al., 2008).

Vliv organizační kultury na strukturu

Organizační kultura prostřednictvím norem chování ovlivňuje tvorbu a praktické zavedení struktury, ve smyslu „tak to u nás funguje, tak to u nás chodí". Pro efektivní fungování struktury organizace je důležité tuto strukturu budovat v souladu a s využitím kultury dané organizace. Kultura organizace pomáhá k formování struktury organizace tak, že formuje chování jednotlivých členů organizace.

Vliv organizační struktury na kulturu

Organizační struktura výrazným způsobem ovlivňuje kulturu. Pokud je struktura organizace pro pracovníky dostatečně srozumitelná, je systematicky postavena, úspěšně funguje, pracovníci se s ní ztotožňují a berou jako fakt, žeu nich „to takto chodí", neprotestují proti ní. Managementu se takový stav vrátí tím, že bude dosahovat zřetelně lepších výsledků a snadněji se mu bude organizace řídit. Organizační struktura působí na organizaci dvěma způsoby, přímo a nepřímo. Nepřímé působení je zprostředkováno pomocí organizační kultury, prostřednictvím norem chování, a v rámci ní pak působí na celkové klima organizace. Jde především o kombinaci formální organizační struktury a pobídkových systémů (jejichž součástí je organizační kultura ve formě hodnot, které tvoří celkovou strukturu organizace).

3.2 Typologie organizační kultury prostřednictvím organizačních hodnot

V práci je zmiňováno, že ačkoli je každá organizace autentická a jedinečná, přesto lze objevovat řadu shodných parametrů. Shoda v těchto parametrech umožňujeorganizace kategorizovat, seskupovat, třídit, členit a následně hodnotit a porovnávat. K tomuto

účelu slouží různé typologie[5]. Ty se snaží popsat typické obsahy organizační kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí.

Lukášová et al. (2004, s. 75) vidí význam typologií především jako:

- *„Teoretický – typologie mapují typické obsahy organizační kultury (které se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti;*
- *praktický – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují (a tím ji lépe poznávat a rozumět jí), představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.“*

Odbornou literaturou byly doposud určeny a popsány tři druhy typologií. Lukášová (2002) je uvádí následovně:

- Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře (typologie R. Harrisona a Ch. Dandyho, typologie F. Trompenaarse);
- Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí (typologie T.E.Deala a A. A.Kennedyho, typologie R.E.Milese a C.C.Snowa, Ansoffo typologie, typologie R.E. Quinna a jeho spolupracovníků);
- Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace (kompasový model W. Hall, teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese).

Typologií formulovaných ve vztahu k organizační struktuře a typologií formulovaných ve vztahu k tendencím v chování organizace bude v této práci využito pro rozbor konkrétní organizace. Snahou bude popsat, určit, jakému typu organizace se daná organizace nejvíce podobá, hledat u ní shodné parametry, popř. určit, jaké vlastnosti se vytrácí a z jakého důvodu. Typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře jsou v odborné literatuře nejčastěji uváděny dvě, jedná se o typologie R. Harrisona a Ch. Handyho a typologie F. Trompenaarse. Z typologií formulovaných ve vztahu k tendencím v chování organizace je asi nejznámější teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese.

.....

[55]Typologie je soubor typů, které jsou poznávacím nástrojem a mají za úkol zjednodušit a do určité míry uspořádat jinak nepřehledný a komplikovaný obsah reality. Vytvářeny jsou z důvodu potřeby popisu, srovnání a predikce reálných jevů, buď metodou teoretickou, nebo empirickou (LUKÁŠOVÁ et al., 2004, s. 75).

3.2.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Robert Harrison vymezuje organizaci do čtyř základních typů, které označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Následně na typologii R. Harrisona navazuje Charles Handy, myšlenky R. Harrisona rozpracovává a popisuje je prostřednictvím piktogramů znázorněných na obrázku 12.

Pro kulturu moci je typické dominantní postavení jedince stojícího v centru organizace. Organizace je představována pavučinou, vlákna pavučiny se rozbíhají ze středu, představují paprsky síly a vlivu, které jsou mezi sebou propojené specializacemi a funkčními vztahy. Příliš zde neexistují pravidla, byrokracie, organizace tohoto typu jsou založeny na vzájemné důvěře a komunikaci. Rozhodující osoby stojí v centru, vědí všechno a taktéž všechno mohou. Jde o kulturu silnou a poměrně pružnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí. Tato kultura je typická především pro organizace zabývající se obchodem a financemi, malé podniky, rodinné firmy. (LUKÁŠOVÁ et al., 2004)

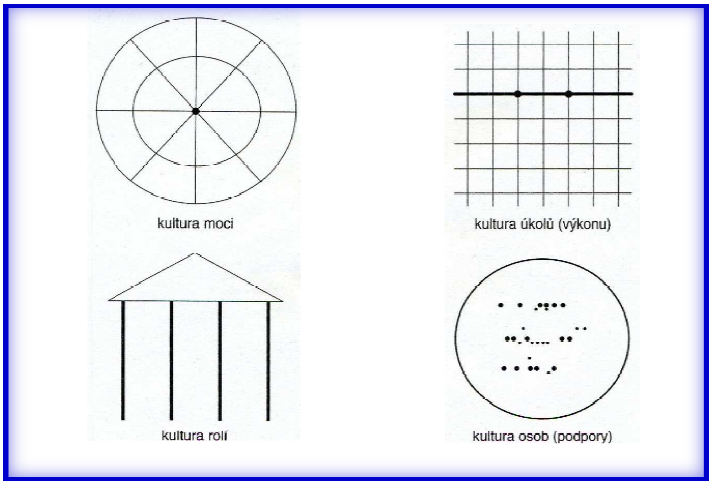
Kultura rolí je založena na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Struktura takovéto organizace je znázorněna jako řecký chrám. Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management firmy, koordinující nižší organizační stupně, přičemž síla organizace spočívá především v základních pilířích, tedy ve funkcích a specializacích (výroba, finance…). Tato kultura je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh, velmi dlouhý životní cyklus výrobku, kde hloubka specializace a míra technické odbornosti jsou důležitější než inovace či náklady. Kultura rolí je typická pro státní správu, armádu, velké komerční organizace atp. (LUKÁŠOVÁ et al., 2004)

Kultura úkolů je orientována na úkoly, které mají být v rámci projektů splněny. Základ tvoří matice, jejíž vlákna jsou různě silná, pravomoc bývá spojena spíše s odborností než pozicí a je lokalizována do jednotlivých průsečíků. Cílem vedení firmy tohoto typu kultury je nalézt takové lidi, vytvořit takové týmy, které dané projekty úspěšně zrealizují včetně efektivní alokace zdrojů. Organizace s touto kulturou pracuje rychle, a to především z toho důvodu, aby rychle reagovala na konkurenci, popř. byla stále před ní, je zaměřena na výsledky, přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem. Tato kultura je vhodná např. u reklamních agentur, u projektů financovaných z evropských či jiných fondů, činností z oblasti reverzní logistiky atp. (LUKÁŠOVÁ et al., 2004)

V kultuře osob bývají členy této kultury jednotlivé osoby, které se vzájemnědomluvily na společném sdílení nákladů, prostor, administrativy, např. právníci, doktoři, architekti, auditoři nebo vysokoškolští učitelé. Tvoří skupinu, v níž žádný z nich nemá

dominantní postavení, je mezi nimi partnerský, spojenecký vztah. (LUKÁŠOVÁ et al., 2004)

Obrázek12 – Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová et al., 2004

Tabulka 1 – Shrnutí typických znaků kultury podle R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho	
Typ kultury	Znaky kultury
Kultura moci	málo pravidel a žádná byrokracie; vzájemná důvěra a komunikace členů; hodnocení podle konečných výsledků; není důležité použití nástroje k dosažení výsledku; flexibilita (silná a poměrně pružná reakce na hrozby a nebezpečí); orientace na moc; absence pocitu jistoty a bezpečí; úspěch založen na jednotlivci stojící v centru; preferuje se široký záběr ve vykonávaných činností (není definováno, kdo a co má dělat)
Kultura rolí	pravidla a postupy; normy, plány, logika a racionalita; chování jasně vymezeno popisem práce; určení odpovědnosti stanovené normou; hodnotí se především výkon odpovídající popisu pozice; výkon nad rámec není hodnocen, je považován za zbytečný; strnulost, pomalost; pocit bezpečnosti a předvídatelnosti
Kultura úkolů	orientace na úkoly; zaměření především na výsledky; pravomoc je spojena s odborností (uznává se především odbornost a dosažení výkonu); decentralizované rozhodování; rychlost v rozhodování; flexibilita, senzitivita a kreativita ve vztahu k zákazníkovi (k trhu); dobré vztahy spojené se vzájemným respektem
Kultura osob	žádný jedinec nemá dominantní postavení; rozhoduje odbornost (odbornost stojí na prvním místě); vztahy partnerské, samostatnost, sdílená pravomoc

Zdroj: Lukášová et al., 2004

3.2.2 Typologie F. Trompenaarse

Dalším autorem a badatelem, který se zabýval typologií organizační kultury ve spojitosti s organizační strukturou, je Fons Trompenaars. Určil dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dimenzí pak vznikají čtyři typy kultur, které pojmenoval následovně: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor; vizobrázek13.

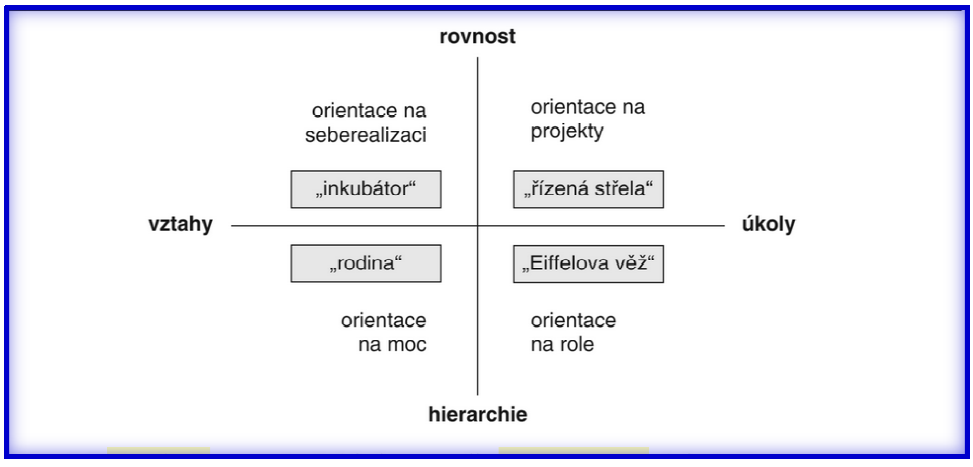
Kultura„rodina“ je typická pro velmi blízké (až rodinné) vztahy na pracovišti ve spojení s určitouhierarchií.„Otec“ (majitel, ředitel) stojí v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Tlak vedoucí k respektování moci a hierarchie je především morální. Hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině.

Pro kulturu„Eiffelova věž“ je typické přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Jde o kulturu silně hierarchickou, v níž plnění úkolů znamená naplňování předepsané role. Lidé, kteří v této kultuře představují především „zdroje“, jsou do těchto rolí dosazováni na základě kvalifikace dovedností.

Kultura „řízená střela“je orientována především na úkoly, vztahy pro ni nejsou podstatné. Ve středu zájmu této kultury stojí cíle, jichž chce organizace dosáhnout. Loajalita k profesi a projektům je přitom vyšší než loajalita k organizaci. Hodnota lidí je odvozována od míry dosahování cílů.

Kultura „inkubátor“je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou minimální, autorita pramení výhradně z osobních předností jednotlivce. Charakteristickým rysem je tendence k inovování, vytváření nových věcí a testování nových myšlenek.

Obrázek 13 – Typologie organizační kultury podle Trompenaarse



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 103

Tabulka 2 – Shrnutí typických znaků kultury podle Trompenaarse

Typologie organizační kultury podle Trompenaarse	
Typ kultury	Znaky kultury
Kultura rodina	blízké vztahy členů spojené s hierarchií; tlak vedoucí k respektování moci a hierarchie je především morální → ztráta náklonnosti a místa v rodině; rozdílné postavení členů je přirozené
Kultura Eiffelova věž	přesné rozdělení rolí a funkcí; typická je hierarchie ve spojení s plněním úkolů; uznává se kvalifikace a dovednosti
Kultura řízení střely	neosobní vztahy, vztahy stojí v pozadí, rovnostářské postavení; orientace na úkoly; hodnota lidí se odvozuje od dosažení výsledku; výsledky stojí na prvním místě; preferuje se samostatnost → samostatnost v hledání cesty, využívat experty, informace a zpětnou vazbu; loajalita k profesi je uznávaná více než loajalita k organizaci
Kultura inkubátoru	sdílení myšlenky, že organizace je tu především pro realizaci pracovníků; struktura a hierarchie jsou minimální; autorita vzchází z osobních přednostní jednotlivce; uznává se inovativnost,

Zdroj: Lukášová, 2010

3.2.3 Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Tato teorie postihuje obsah kultury organizace z hlediska vztahů, které v ní panují, především se zřetelem k charakteru těchto vztahů a jejich důsledkům pro efektivnost organizace. Základ tvoří dvě hlavní dimenze, sociabilita a solidarita (proto 2S). Sociabilita představuje míru přátelství mezi členy organizace. Pokud je míra sociability vysoká, převládají v organizaci vzájemné přátelské a pečující vztahy. Přátelské a pečující vztahy se projevují vysokou mírou sociální interakce a sdílení informací, v opačném případě jsou pracovníci zaměřeni na sebe. Solidarita představuje soudržnost, ta však není založena na citech, ale vychází z rozumu. Její základ tvoří společné úkoly, zájmy a společně sdílené cíle, které mají přinést užitek všem zúčastněným. I přesto, že vztahy nemusí být přátelské, může být solidarita vysoká, tzn., že pracovníci spolu budou velmi účinně spolupracovat.

Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury, které se nazývají kultura síťovitá, kultura námezdní, kultura fragmentární a kultura pospolitá. Každá z těchto kultur může být ve vztahu k organizaci jak produktivní, tak kontraproduktivní, čímž vznikne osm typů kultury, které, pokud se ke dvěma S přidá ještě funkčnost, tvoří krychli.

Síťová kultura je charakteristická vysokou mírou sociability a poměrně nízkou úrovní solidarity. Založena je převážně na vztazích, na přátelství, laskavosti a vstřícnosti.

O pozitivní formě síťové kultury hovoříme tehdy, když přátelství panuje v rámci celé organizace. Lidé ochotně sdílejí informace, vzájemně si pomáhají a vzájemně se upo-

zorňují na to, co by druhého mohlo zajímat, někdy jdou až tak daleko, že „vnucují“ svoji pomoc, i když o to druhá strana nestojí. Pracovní prostředí této formy vypadá velmi přátelsky, vládne příjemná pracovní atmosféra, vzájemná péče, empatie, jsou přítomny příznivé podmínky pro tvořivost, je citelná flexibilita a vzájemná loajalita pracovníků.

Negativní forma síťové kultury znamená, že jsou rovněž intenzivně pěstovány vztahy a sdíleny informace, ale selektivně. V organizaci se objevuje politikaření, klevety, vznikají kliky. I když se naoko vytváří přátelská a rodinná atmosféra, dohody a rozhodnutí se dělají za zavřenými dveřmi, mezi „přáteli“.

Námezdní kultura. Charakterizuje ji vysoká úroveň solidarity a relativně malá míra sociability. Lidé v rámci této kultury pracují pro peníze a osobní zisk. Typickými znaky jsou intenzivní práce a snažení, vzrušení a energie.

Pozitivní formunámezdní kultury charakterizuje sdílení zájmů a cílů. Cílem je zvítězit za každou cenu, porazit nepřátelskou konkurenci.

U negativní formy stojí v popředí především krátkodobé cíle, dlouhodobé cíle se na zřetel neberou. Každý se stará jen o svůj výkon a o své výsledky, což způsobuje nedostatek komunikace mezi jednotlivci, týmy a odděleními. Dělají se jen ty činnosti, které jsou jednotlivcem vyhodnoceny tak, že přispějí k jeho osobnímu profitu. Loajalita k cílům organizace se ztrácí.

Fragmentární kulturaje určitá „střední cesta“; lidé k sobě nejsou nijak výrazně přátelští, ale ani nijak zvlášť nepodporují cíle organizace. Pracovníci jsou především individualisté pracující pro sebe. Peníze jsou pro ně až sekundární záležitostí, na prvním místě stojí kariéra a pověst.

V pozitivní formě fragmentární kultury díky nízké míře sociability nemají pracovníci strach kritizovat ostatní.

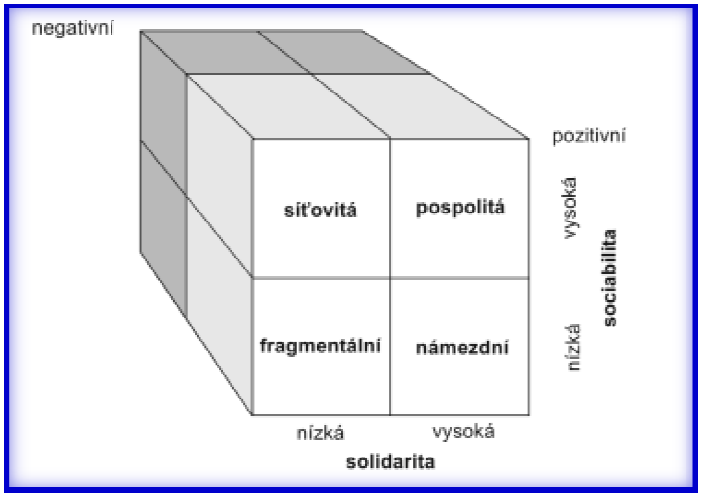
V negativní formě této fragmentární kultuře se objevuje nízká míra loajality k organizaci. Pracovníci neudělají nic navíc, plní si jen své minimální povinnosti, které mají stanovené.

Pospolitá kultura. Převažuje v ní vysoká míra sociability a solidarity, které se nacházejí v rovnováze. Tento druh kultury znamená přátelství mezi lidmi i loajalitu k organizaci, angažovanost a otevřenost novým myšlenkám, zájem o proces i o výsledky. Organizaci přináší efektivnost a téměř neporazitelnost, vlastním členům sebenaplnění.

Pozitivní forma je charakterizována přátelskou atmosférou, vlídností. Jednotlivci jsou chápáni a respektováni jako lidé; pokud někdo vykazuje dobré výsledky, ostatní mu to přejí, mají z toho radost, nevyvolává to žárlivost. Strategie je kolektivně prodiskutována, konkurence je podrobně zkoumána.

Negativní forma – projeví se tehdy, pokud přeroste pocit sounáležitosti v pocit neporazitelnosti a hrdost na produkt v samolibost.

Obrázek 14 – Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese



Zdroj: Goffee a Jones, 1998, s. 21, převzato(LUKÁŠOVÁ et. al., 2004, s. 21)

Tabulka 3 - Shrnutí typických znaků kultury podle Modelu „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese

Typologie podle Modelu „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese	
Typ kultury	Znaky kultury
Síťovitá kultura – pozitivní forma	přátelství napříč celou organizací; sdílení informací (příjemná pracovní atmosféra); vzájemná péče a empatie; poskytování informací druhému, i když o informace nežádá; vytváření a udržování sítě vztahů od toho se odvíjí kariérní pracovní posun (kam až se dostanou); vzájemná loajalita pracovníků; ochota tvrdě pracovat a zůstávat i po pracovní době; tolerance ke špatným výsledkům; členové jsou loajální především k sobě nikoli k organizaci; nehledá se nejlepší řešení, ale
Síťovitá kultura – negativní forma	intenzivně pěstované vztahy, ale selektivně; politikaření; klevety; důležitá rozhodnutí se dělají za zavřenými dveřmi až mezi „přáteli“; vyhýbání se riziku; výkon není oceněn, oceněny jsou vztahy získané manévrováním a politikařením → dobří pracovníci šetří svým výkonem
Námezdní kultura – pozitivní forma	sdílení zájmů a cílů; jde se za vítězstvím a poražení konkurence; koordinované činnosti, podporování nápadů (konstruktivně a produktivně); problémy se neodsouvají; řeší se, neexistuje zde politikaření; manévrování, lidé se hodnotí podle výkonu, nikoli podle udržovaných vztahů
Námezdní kultura – negativní forma	zaměřenost pouze na krátkodobé cíle; individualismus; nedostatek komunikace mezi spolupracovníky; ztrácí se loajalita, orientace pouze na maximální výkon
Fragmentální kultura - pozitivní forma	nízká míra sociability →umožní kritizovat ostatní; nízká míra loajality k organizaci; přináší míru svobody, flexibility
Fragmentální kultura – negativní forma	sobeckost až arogance; identifikace s organizací nízká; cíle mnohdy až sabotovány; pracovníci dávají do práce jen nezbytně nutné minimum; lidé nespolupracují; nesdílí informace, nevytváří synergii
Pospolitá kultura – pozitivní forma	přátelská atmosféra a vlídnost; jednotlivci jsou respektování jako lidé (rovnocenní partneři); úspěch je přán i druhému; silný pocit sounáležitosti; kompetitivní duch (založený na hrdosti na organizaci na produkt); konkurence je podrobně zkoumána
Pospolitá kultura – negativní forma	pocit neporazitelnosti a hrdost na produkt přeroste v samolibost; nedostatečné ocenění těch nejlepších →opouštějí firmy

Zdroj:Lukášová, 2010

4 Shrnutí

V teoretické části byla zmapována problematika organizační kultury ve vazbě na organizační strukturu. V rámci odborné literatury je tato problematika rozsáhle popsána. Existuje řada publikací, které se monograficky věnují tématům organizace a organizačním strukturám, stejně tak nespočet knih, elektronických příruček, odborných článků a publikací zaměřených na organizační kulturu a analyzujících ji. Z tohoto důvodu se diplomová práce omezila pouze na pojmy a kapitoly, které jsem považovala za podstatné pro vysvětlení problematiky a provedení praktické části práce.

První kapitola se zabývala samotným významem organizace a organizační strukturou. Od obecného definování organizace, významu formální a neformální stránky organizace, smyslu výstavby efektivní struktury organizace se postupně přecházelo přes rozpětí řízení až k jednotlivým typům struktury.

Druhá kapitola se zaměřila na organizační kulturu. Uvedly se definice základních pojmů kultury, organizační kultury a popsaly vztahy charakterizující kulturu a její vliv na fungování podniku, např. faktory ovlivňující kulturu, dále složky kultury, struktura kultury, funkce kultury, obsah a síla kultury a zdroje organizační kultury. Struktura organizační kultury byla představena převážně prostřednictvím modelu Edgara H. Scheina, zmíněny však byly i další modely. Pro organizační kulturu jsou nejvýznamnějšími parametry její obsah a síla. Z tohoto důvodu byla věnována těmto parametrům v teoretické části značná pozornost. Detailně byly popsány prvky organizační kultury, za které jsou považovány základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování a artefakty. Od individuálních a skupinových hodnot se posunula pozornost k významu organizačních hodnot, a především knutnosti jejich sdílení v rámci organizace na všech úrovních řízení. Sdílení hodnot v organizaci je věnována značná část praktické části. Organizační kulturu nelze totiž prostřednictvím příkazů či jiného mocenského působní nakázat. Organizační kultura pouze spontánně vyrůstá a tím vstupuje do vědomí či podvědomí členů organizace. Organizace se ji může pokusit regulovat tak, že ji „táhne“ umělými normami chování vhodným směrem. Normy chování byly dalším prvkem organizační kultury, se kterým jsem v praktické části pracovala. Důraz na ně se kladl především pro jejich vztah mezi organizační kulturou a organizační strukturou.

V závěrečné, třetí kapitole jsem hledala vazbu mezi organizační kulturou a strategií, kulturou a strukturou. Tato vazba byla nalezena v normách chování. Zvlášť se uvedl vztah mezi organizační kulturou a strategií a zvlášť vztah mezi organizační kulturou a strukturou. Organizační kultura (její hodnoty a normy chování) jako jeden z měkkých faktorů řízení hraje ve vztahu ke struktuře jako následovateli strategie klíčovou roli. V závěru této kapitoly byly popsány nejznámější typologie organizační kultury prostřed-

nictvím organizačních hodnot ve vztahu ke struktuře organizace a vztahům v organizaci. Pomocí zmíněných typologií byla v praktické části zkoumána organizace X kategorizována.

5 Cíle a výzkumné otázky

Za základní cíl této diplomové práce je považováno provedení analýzy kultury organizace a organizační struktury s důrazem na posouzení jejich vzájemné vazby. Vychází se z předpokladu, že organizační kultura, jako subsystém organizační struktury, a struktura organizace se vzájemně ovlivňují, existuje mezi nimi oboustranně determinující vztah. Vztah mezi organizační kulturou a strukturou se projevuje v normách chování. Normy chování vycházejí ze sdílených hodnot, rodí se a rozvíjejí se převážně spontánně. Do jisté míry lze sice normy chování uměle regulovat, nesmí však panovat zásadní rozpor mezi normami umělými a spontánními. Pracuje-li organizace s kulturou správně, a to tak, že podporuje žádoucí formování chování systému (organizace), dostaví se výsledek ve formě sociálně-psychologické atmosféry podporující proaktivní přístup k práci a navozující psychologické bezpečí (FRANKOVÁ, 2004). Výsledkem bude pozitivní vztah k organizačnímu výkonu, jednodušší dosahování společných cílů organizace a celkově efektivnější řízení.

5.1 Cíle

Na základě předpokladů uvedených výše byly pro vlastní výzkum zvoleny čtyři cíle:

1. **Popsat organizační strukturu dané organizace.**
2. **Zjistit obsah organizační kultury v organizaci jako celku.**
3. **Analyzovat míru sdílení této kultury na dílčích úrovních struktury organizace.**
4. **Na základě zjištěných poznatků pak vypracovat soubor doporučení pro vedení organizace.**

5.2 Výzkumné otázky

Pro naplnění stanovených cílů práce bylo třeba v první řadě ověřit základní parametry organizační struktury, pomáhající formovat chování členů organizace. Pro ověření těchto parametrů je využito pět základních hledisek definovaných Dědinou (2007, s. 134). Jde o aspekty specializace, hierarchie, seskupování, integrace a řízení.

Pro naplnění cíle 1 byly hledány odpovědi na tyto výzkumné otázky:

1. Jaké jednotlivé náplně činností jsou přirazeny jednotlivým pracovním útvarům (specializace)?
2. Převažuje v organizaci strmá, nebo plochá hierarchie?
3. Převažuje specializace funkční, nebo předmětná?

4. Jaký je stupeň integrace jednotlivých částí organizace?

Další část diplomové práce je zaměřena na obsah organizační kultury. Obsah organizační kultury představují její prvky, tedy základní předpoklady, hodnoty, normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a prostřednictvím artefaktů. Pro popis obsahu organizační kultury je v práci využito Scheinova modelu, který popisuje obsah organizační kultury ve třech úrovních. Za jádro organizační kultury jsou považovány organizační hodnoty, které vypovídají o tom, co si členové organizace myslí, že by se mělo dělat. Druhým významným a důležitým strukturálním a funkčním prvkem jsou normy chování. Hodnoty a normy chování společně představují téměř neviditelnou, a tudíž velmi obtížně interpretovatelnou rovinu organizační kultury, která v konečném důsledku ovlivňuje chování členů organizace, a tedy celkové chování organizace.

Pro naplnění cíle 2 byly hledány odpovědi na tyto výzkumné otázky:

5. Jaké organizační hodnoty v organizaci převažují?
6. Jaké normy chování v organizaci převažují?
7. Existuje v organizaci soulad mezi deklarovanými a naměřeným hodnotami?
8. Existuje v organizaci soulad mezi deklarovanými a naměřenými normami chování?

V návaznosti na zjištěný obsah organizační kultury byla zkoumána míra sdílení této kultury na jednotlivých úrovních organizace. Obecně bylo zjišťováno, zdali na jednotlivých úrovních panuje shoda ve sdílení organizačních hodnot a norem chování. Pozornost byla zaměřena především na to, zda jsou organizační hodnot sdíleny v rámci celé organizace, nebo zda její útvary mají své subkultury. Poslední analýza byla směřována ke sdíleným hodnotám ve vztahu k typologiím organizační kultury, které jsou popsány v teoretické části. U konkrétní organizace je zkoumán typ organizační kultury, který nejvíce odpovídá skutečnosti, jednak v ohledu k organizační struktuře a jednak v ohledu ke vztahům v organizaci.

Pro naplnění cíle 3 byly hledány odpovědi na tyto výzkumné otázky:

9. Převažuje sdílení hodnot v rámci celé organizace, nebo jsou přítomny subkultury?
10. Převažuje sdílení norem chování v rámci celé organizace, nebo jsou přítomny subkultury?
11. Jaké typologii kultury odpovídá zkoumaná organizace ve vztahu ke struktuře?

12. Jaké typologii kultury odpovídá zkoumaná organizace z hlediska vztahů, které v ní panují?

Po analýze současného stavu bylo provedeno shrnutí zjištěných negativních a pozitivních dopadů na organizační kulturu ve vazbě na strukturu organizace. Následně byla navržena určitá doporučení. Cílem bylo navrhnout taková opatření, s jejichž pomocí by mohly být eliminovány, případně zcela odstraněny negativní vlivy, a pozitivní vlivy by pak v řízení organizace mohly být využity daleko efektivněji.

Pro naplnění cíle 4 byla hledána odpověď na tuto výzkumnou otázku:

13. Jaká opatření jsou vhodná pro eliminaci negativních vlivů a pro lepší využití pozitivních vlivů organizační kultury ve vazbě na organizační strukturu?

Zkoumání konkrétní organizace umožní prostřednictvím tohoto výzkumu nalézt kauzální vysvětlení jevů či vztahů mezi proměnnými pro danou organizaci a následně snad i poslouží k provedení explorace na poli kultury organizace v její vazbě na organizační strukturu.

6 Výzkumný soubor

6.1 Charakteristika zkoumané organizace X

Organizace X vznikla v roce 1993 v Jihočeském kraji. Jedná se o dceřinou společnost německé společnosti XX, která byla založena v roce 1963 ve městě Saarbrücken, spolková země Saarsko. Strategií mateřské společnosti XX je mít zastoupení po celém světě, všude tam, kde můžeme narazit na jejich výrobky, a Česká republika k tomu neodmyslitelně patří. Původně se jednalo o ryze obchodní společnost, která měla za cíl prodávat na území České republiky náhradní díly pro hydraulický průmysl a provádět servis hydraulických systému. Společnost X posouvala postupem času své organizační cíle dále, a především blíže k zákazníkovi, cílem bylo a stále je nabídnout zákazníkovi komplexní služby v rámci hydraulických komponentů. Dnes se společnost X zabývá komplexní výrobou hydraulických komponentů a systémů a kromě obchodní činnosti (prodeje) má dnes svoji výrobu, montáž, vývoj, konstrukci, včetně záručního i pozáručního servisu. Hlavními produkty jsou filtry a filtrační technika na nejrůznější média, tlakové zásobníky, kompaktní hydraulika, kompresorové a náporové chlazení, deskové tepelné výměníky, senzorová technika a diagnostika.

6.2 Charakteristika základního souboru

Celkový počet členů organizace představuje ve zkoumané organizaci 110 zaměstnanců, rozdělených do 14 oddělení, z čehož 2 oddělení jsou lokalizována mimo Jihočeský kraj,

ve kterém má sídlo centrála organizace. V rámci obchodního oddělení jsou také 2 kanceláře lokalizovány mimo sídlo centrály. Jedna kancelář sídlí v Brně, druhá v Ostravě.

6.3 Organizační struktura

Organizační struktura je dosud postavena na principu malé rodinné firmy, kdy v centru stojí zakladatel společnosti (jednatel společnosti), který odtud řídí ostatní pracovníky. Existuje zde málo pravidel, téměř žádná byrokracie, organizace je doposud závislá na vzájemné důvěře. Každý útvar představuje malou samostatnou jednotku nesoucí vlastní zodpovědnost za své konání, avšak bez větších rozhodovacích pravomocí. Společnost je tedy silně centralizovaná. Rozhodování se děje v centru, kde se „ví všechno“ a „může se všechno“. Kontrola je prováděna prostřednictvím klíčových jednotlivců, většinou vedoucích pracovníků, tím, že jsou předvoláni do centra. Do vedoucích pozic jsou většinou obsazováni služebně nejstarší pracovníci,jelikož„věrnost firmě“ je obzvlášť ceněna a k těmto pracovníkům je důvěra z centra nejsilnější. Detailní a komplexní náplně práce ve zkoumané organizaci neexistují, preferuje se široký záběr jednotlivce. Často nově vzniklá potřeba začít vykonávat novou pracovní činnost skončí na oddělení, které se jejímu přijetínejméně brání, nejméně „křičí“, klade nejmenšíodpor. Nástroje, jimiž je dosaženo výsledků, nejsou považovány za důležité; důležitý je výsledek, nikoliv nástroj, postup či náklady k němu vedoucí.

6.3.1 Procesní struktura společnosti X

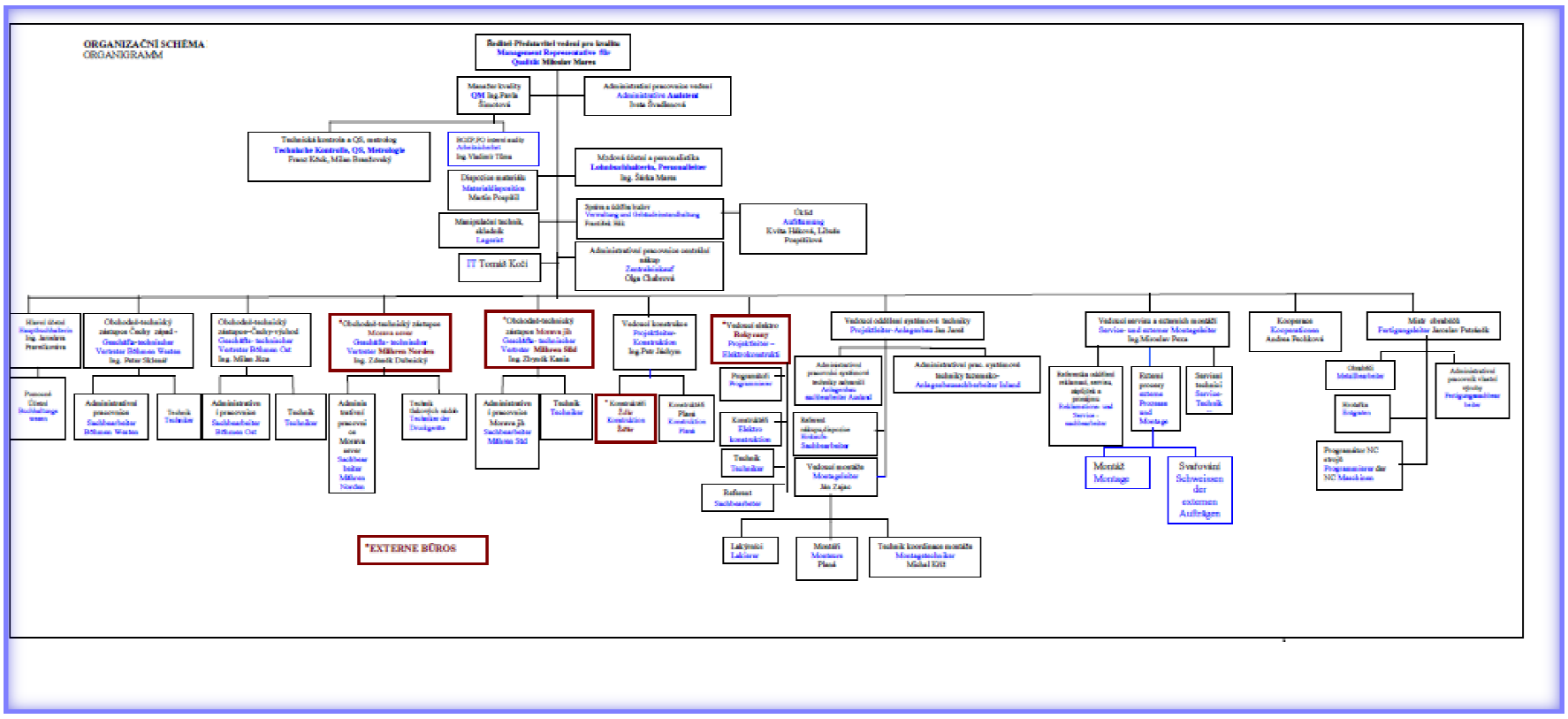
Útvarovou strukturu lze vytvořit až na základě rozborů procesů, rozhodnutí o specializaci či komplexnosti pracovní činnosti, výsledkem je pak dělba práce. Procesní struktura společnosti je v současné době rozdělena na hlavní, řídicí a podpůrné činnosti. Náplň jednotlivých pracovních činností pro jednotlivá oddělení je vedením společnosti definována pouze obecně a pouze ústní formou. Jeden z důvodů, který k tomu vede a proč chybí chuť definovat pracovní činnosti a pracovní náplně konkrétně (kdo a co má dělat), je preference širokého záběru. V organizaci neexistuje žádný dokument, který by detailně vymezoval, jaké chování je očekáváno od jednotlivých členů organizace.

Do hlavní činnosti jsou zapojeny následující prvky struktury: jednatel společnosti, jednotlivá obchodní oddělení, oddělení konstrukce a techniky, oddělení centrálního nákupu, skladové hospodářství (sklad), oddělení výroby a montáže, referent pro dopravu a logistiku, oddělení servisu a reklamací. Řídicí činnosti jsou ve zkoumané organizaci realizovány prostřednictvím vedení společnosti (jednatelem společnosti), oddělením kvality a oddělení controllingu (v kompetenci ekonomického oddělení). Podpůrné činnosti zabezpečují oddělení správy a údržby, oddělení IT technologií a ekonomické oddělení.

6.3.2 Útvarová struktura společnosti X

Ve zkoumané organizaci nacházím plochou organizační strukturu funkčního charakteru, tzn., že počet organizačních úrovní je malý, zatímco rozpětí řízení, jak dokládá obrázek 15tedy široké, a to se třemi stupni řízení. Stupeň integrace je vertikální, jak se zpětnou integrací, tak s dopřednou integrací.

Obrázek15 – Organizační struktura společnosti X



Zdroj: intranet společnosti X, 2014

6.4 Návratnost dotazníků

6.4.1 Charakteristika „výběrového souboru“

Průzkum názorů členů konkrétní organizace, tj. zaměstnanců společnosti X, byl realizován od 20. 10. 2014 do 31. 10. 2014 prostřednictvím dotazníku. Dotazník byl vytvořen s využitím dotazníkové služby Vyplňto.cz. Odkaz pro vyplnění dotazníku byl k dispozici pouze zaměstnancům zkoumané organizace. Rozeslání dotazníku se realizovalo několika způsoby. Prvním způsobem bylo rozeslání dotazníku prostřednictvím firemní e-mailové adresy (komplet@domena_zkoumane_spolecnosti_X.cz), kterou vlastní 50 % zaměstnanců. Odtud se vyplněné dotazníky ukládaly rovnou do připravené databáze. Zaměstnanci, kteří nevlastní firemní e-mail, byli osloveni výzkumníkem individuálně a požádáni o poskytnutí své soukromé e-mailové adresy, na kterou jim byl dotazník zaslán. Třetí a poslední způsob vyplnění dotazníku proběhl formou nadiktování odpovědi přímo výzkumníkovi. Získané odpovědi byly následně výzkumníkem v nepozměněném stavu zaneseny do databáze. Za účelem zajištění anonymity byla databáze pro odpovědi respondentů uložena mimo firemní server, nikdo z vedení organizace ani správce informačního systému do ankety neměl přístup. V informačním emailu, který byl rozeslán potenciálním respondentům, byli tito ujištěni, že vyplňování ankety je anonymní, že není možné je zpětně identifikovat, že výzkumník nebude vedení společnosti ani žádné třetí osobě poskytovat informace, které by vedly k odhalení respondenta. Těm, jimž by tyto záruky nepřipadaly dostatečné, byla, s cílem zvýšení anonymity a bezpečnosti, v průvodním e-mailu nabídnuta možnost odpovídat přes síť TOR[6]. Respondentům, kteří se rozhodli odpovídat osobně, nadiktováním své odpovědi výzkumníkovi, stačilo ujištění, že výzkumník nebude informace předávat třetím osobám.

Při posuzování výsledků výzkumu je však třeba přihlédnout ke skutečnosti, že informace byly získány dotazníkem, který měl formu ankety. Jde o relativně jednoduchý a finančně nejméně náročný průzkum názorů, který je založen na „samovýběru“, což znamená, že do ankety se zapojili lidé z organizace, kteří chtěli vyjádřit svůj názor, a o nichž lze předpokládat, že mají o dění ve zkoumané organizaci zájem.

Takto získaná skupina respondentů nepředstavuje standardní „výběrový soubor“ odpovídající svými charakteristikami, a tedy i názory „základnímu souboru“, tj. celé zkoumané organizaci, takže výsledky nelze považovat za zcela reprezentativní, a to i

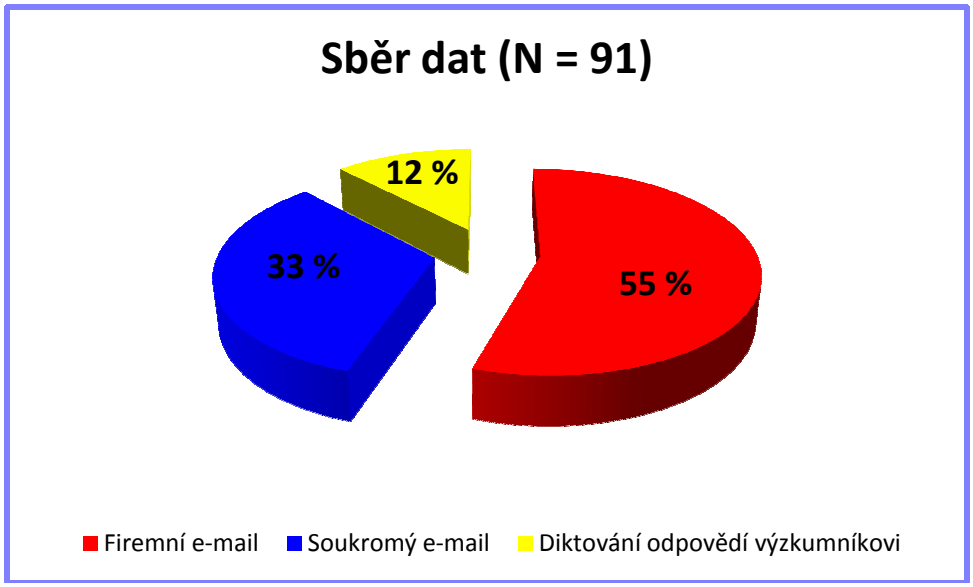
.....

[6] TOR (The Onion Routě) jedná se o systém, který umožní na internetu skrýt identitu a přenášená data. Data jsou od uživatele zasílána k prvnímu onion routou v šifrované podobě a veškerá další komunikace mezi dalšími routek je také šifrovaná. Obsah dat nebo jejich zdroje nelze vysledovat (TOR, 2009).

přesto, že se podařilo získat velký počet vyplněných dotazníků. I přes tyto nepatrné nedostatky poskytují výsledky ankety představu o tom, jak se na zkoumanou organizaci a její kulturu dívají ti, kteří jsou její každodenní součástí, a vlastně ti, kteří svými hodnotami a způsobem chování kulturu organizace utvářejí a přispívají k naplňování cílů organizace. Lze je tak využít jako orientační podklad pro vedení společnosti např. při změně struktury společnosti nebo při potřebě přeměnit některé nevyhovující normy chování.

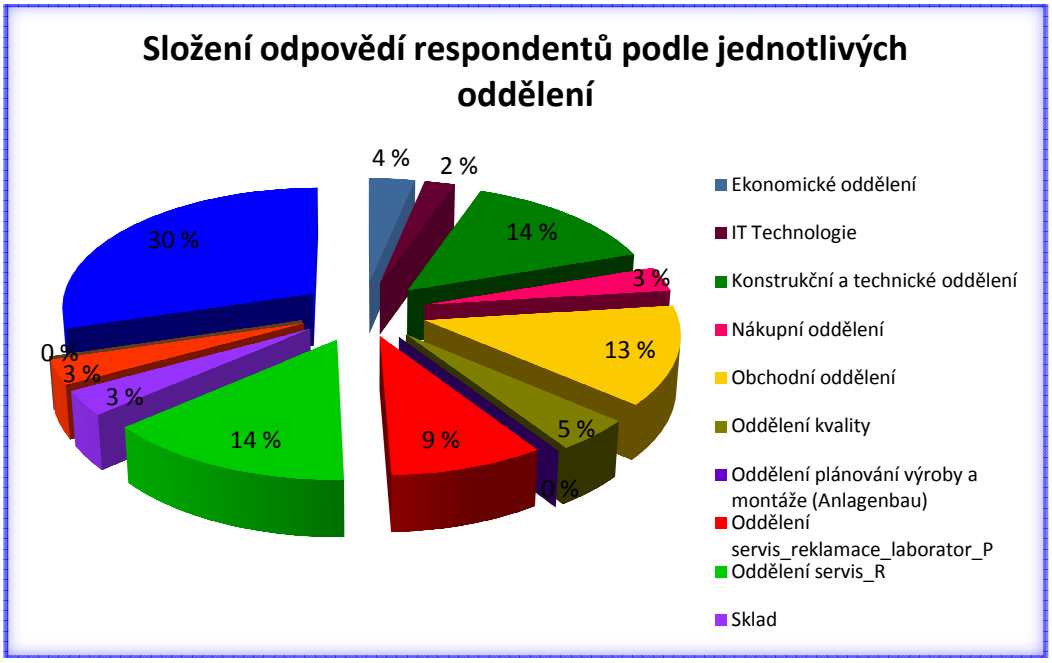
Dotazník vyplnilo celkem 91 osob (respondentů z řad zaměstnanců) z celkového počtu 110. Z toho 50 osob vyplnilo anketu na základě zaslaného odkazu prostřednictvím firemního e-mailu, 30 osob z odkazu rozeslaného na jejich soukromé e-maily a 11 osob vyplnilo dotazník formou osobního pohovoru, přičemž své odpovědi diktovali rovnou výzkumníkovi, který je zaznamenal do databáze.

Obrázek 16– Sběr dat



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek17 - Složení odpovědí respondentů podle jednotlivých oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4- Složení zaměstnanců podle oddělení

	Základní soubor		Výběrový soubor	
Oddělení	**Absolutně**	**Relativně**	**Absolutně**	**Relativně**
Ekonomické oddělení (účtárna)	4	3,64%	3	3,30%
IT Technologie	2	1,82%	2	2,20%
Konstrukční a technické oddělení	13	11,82%	13	14,29%
Nákupní oddělení	3	2,73%	3	3,30%
Obchodní oddělení	13	11,82%	12	13,19%
Oddělení kvality	5	4,55%	4	4,40%
Oddělení plánování výroby a montáže	4	3,64%	0	0%
Oddělení servisu, reklamací, laboratoře_P[7]	8	7,27%	8	8,79%
Oddělení servisu_R	20	18,18%	13	14,29%
Sklad	4	3,64%	3	3,30%
Správa[8]	5	4,55%	3	3,30%
Vedení společnosti[9]	1	0,91%	0	0,00%
Výroba a montáž	28	25,45%	27	29,67%
Celkem zaměstnanců	**110**	**100,00%**	**91**	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

.....

[7] Jedná se o příznak podle sídla oddělení
[8]Správa – zahrnuje zaměstnance, – správce budovy, uklízečky. Pod oddělení správy je zahrnut i sekretariát ředitele.
[9]Vedení společnosti – jednatel společnosti – dotazník po domluvě nezodpovídal.

Tabulka 5 – Složení zaměstnanců muži a ženy

Pohlaví	Základní soubor		Výběrový soubor	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
muži	84	76,36%	72	79,12%
ženy	26	26,64%	19	20,88%
Celkem	110	100,00%	91	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování

7 Metody získání a zpracování dat

Východiskem výzkumu byly poznatky získané při studiu odborné literatury a odborných článků. Dané poznatky jsou shrnuty a popsány v teoretické části této práce. Vychází se především z propojení dvou oblastí, oblasti organizování a oblasti kultury organizace. Zvlášť byla zkoumána oblast organizování, respektive struktura organizace jako tvrdý nástroj řízení organizace. Struktura organizace slouží v praxi pro formování chování členů organizace prostřednictvím příkazů, nařízení, směrnic, pracovních náplní. Organizační kultura byla zkoumána především pro odhalení její vnitřní, málo viditelné a obtížně identifikovatelné, roviny. Tato rovina představuje organizační hodnoty a normy chování, které se výrazným způsobem promítají do viditelného chování členů organizace, tedy do struktury organizace.

7.1 Sběr dat

Pro sběr dat a potřeby výzkumu byly využity dvě metody, které měly za úkol pomoct zmapovat výskyt znaků a nalézt odpovědi na výzkumné otázky formulované v kapitole 5 této diplomové práce. Jednalo se o metodu pozorování a metodu dotazování.

Metoda pozorování byla použita pro popis organizační struktury a zodpovězení výzkumných otázek č. 1, 2, 3, 4 a 5. Jednalo se o pozorování zúčastněné, kdy autorka práce neboli výzkumník participovala na každodenním životě lidí v rámci konkrétní organizace po dobu tří let. Cíleně sledovala počínání samotné organizace a chování lidí, cíleně ho zaznamenávala a následně použila pro potřeby této práce.

Pro získání odpovědí na výzkumné otázky zabývající se sledováním organizačních hodnot a norem chování byla použita metoda elektronického dotazování, popsaná v podkapitole 6.4. Cílem této metody bylo zmapovat obsah organizační kultury se zaměřením především na sdílené hodnoty a normy chování a posléze nalezení odpovědi na výzkumné otázky č. 6, 7, 8, 9, 10,11 a 12. Pro provedení výzkumu takového charakteru muselo dojít ke kombinaci, jak metody kvalitativního, tak kvantitativního postupu.

Vzhledem k časovým možnostem a pro omezené možnosti přesvědčování ke spolupráci ve zkoumané organizacivycházím pro potřeby provedení kvalitativního předvýzkumu z řešení grantového úkolu GA ČR č. 402/02/0114 „Organizační kultura českých firem“[10], který v roce 2002 až 2004 provedla Růžena Lukášová se svými spolupracovníky. Pro předvýzkum řešitelka grantového úkolu použila metodu nedokončených vět. Tento dotazník obsahoval 73 sloves, které představovaly začátky vět, scílem získat od respondenta výpověď týkající se hodnot a norem chování uznávaných v jejich firmách. Respondent se tak musel zamyslet nad tím, čemu je v jeho firmě přikládán význam, a doplnit předložená slovesa. Předvýzkum byl proveden u 74 výrobních firem a zkoumalo se 467 vrcholových, středních a nižších manažerů firem (LUKÁŠOVÁ, 2006).

Příslušné výsledky využila Lukášovápro tvorbu dvou dotazníků. Jednalo se o Dotazník organizačních hodnot a Dotazník norem chování. Pro validní[11],[12] zjištění hodnot a norem chování ve zkoumané organizaciby bylo třeba formulovat otázky odborníky z praxe, z řad psychologů a sociologů, kteří by správnou volbou otázky, správnou volbou slov a synonym, dostatečnou sémantikou celé formulace otázky, správnýmkontextem významových slov a univerzalitou chápání obsahu slov, zajistili postihnutíté vnitřní a málo viditelné složky organizační kultury, kterou hodnoty a normy chování představují, a kterou se snaží tato práce v rámci konkrétní organizace zkoumat.Pro potřeby této diplomové práce a pro zabezpečení validity dat vycházímz dotazníků od Lukášové (2006) a přebírám jejich položky.Jedná se o položky zveřejněné v časopise Psychologie v praxi (2006), v příslušném článku od řešitelky výzkumu. Některé položky bylypro potřeby výzkumu v dané organizacinepatrněmodifikovány.Poměr převzetí a modifikace je 90:10.

Dotazník organizačních hodnot v této práci vycházel ze 71 položek (otázek) formulovaných krátkým výrokem.Úkolem respondentů bylo prostřednictvím pětistupňové Likertovy[13] škály posoudit, nakolik jsou v dotazníku u respondentů uvedené způsoby myšlení a chování ve zkoumané organizaci běžné. Jednoduše řečeno, respondent měl

.....

[10]Odpovědnou řešitelkou projektu byla doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.
[11]Validita dat je *„základní podmínkou úspěšného měření, a tedy získání kvalitní informace“*(ŘEHÁK , 1998b, s. 196).
[12]Validita je vlastnost zachycení záměru měření, jestli měříme to, co chceme měřit (ŘEHÁK , 1998b), viz kapitola 7.2.
[13]Jedná se o metodu, která je používána pro určení míry souhlasu či nesouhlasu s tvrzením, se kterým jsou respondenti výzkumu konfrontováni. Pojmenováno po americkém psychologovi a vědci RensisuLikertovi. Metoda, vyvinutá v roce 1932, představuje jednu z nejspolehlivějších metod měření postojů (HAYES, 2009). V rámci této diplomové práce byla škála polarizována od nesouhlasu k souhlasu s lichým počtem stupňů, a to 5 stupňů (souhlasím-spíše souhlasím-indiference-spíše nesouhlasím-nesouhlasím). V kvantifikaci pro vyhodnocení průzkumu jsem přiřadila tvrzení jednotlivé hodnoty v intervalu <-2;2>, tzn., souhlasím = 2; spíše souhlasím = 1; indiference = 0; spíše nesouhlasím= -1; nesouhlasím = -2.

0posoudit, jak se to v organizaci„skutečně dělá“. Poslední tři otázky se týkaly délky praxe respondentů u společnosti, jejich pohlaví a oddělení, ve kterém pracují.

Dotazník norem chování vycházel ze 41 položek (otázek) formulovaných krátkým výrokem. Respondenti měli prostřednictvím pětistupňové Likertovy škály tentokrát posoudit, nakolik je u nich v organizaci popsané chování běžné, tzn., že se členové organizace v organizaci takto skutečně chovají a tyto způsoby chování běžně praktikují.Poslední tři otázky se týkaly délky praxe u společnosti, jejich pohlaví a oddělení, ve kterém pracují.

7.2 Zpracování dat

7.2.1 Analýza spolehlivosti

Kvalita výzkumu z hlediska výběrových chyb, tj. reprezentativity neboli vztahu datového souboru a základního souboru (tj. členů zkoumané organizace), a z hlediska měření chyb byla posouzenas ohledem na reliabilitu a validitu. Reliabilitou neboli spolehlivostí a přesností měření se rozumí přesnost té vlastnosti, kterou ve skutečnosti měříme. Validitou neboli platností se rozumí přesnost toho, co se ve skutečnosti naměří, vzhledem k tomu, co se chtělo měřit, tzn. schopnost užitého výzkumného nástrojezjišťovat to, co chceme zjistit (ŘEHÁK, 1998a).

Pro ověření spolehlivosti byl zvolen koeficient Cronbachova alfa.Cronbachův alfa koeficient je založen na analýze vnitřní konzistence testu a vychází z předpokladu, že by položky měřící jednu vlastnost měly mít mezi sebou kladné a dostatečně vysoké korelace. Teoreticky nabývá Cronbachova alfa hodnot mezi nulou a jedničkou, resp. k jedničce se může jen limitně přiblížit. Platí zde, že čím vyšší je hodnota alfa, tím vyšší je reliabilita škály. Hodnoty Cronbachova alfa, které dosáhnou hodnoty0,7 a více, lze považovat za dostatečně vnitřně konzistentní.

7.2.2 Faktorová analýza

Pro nalezení sdílených hodnot organizace a sdílených norem chování byla použita statistická metoda explorační **faktorová analýza**, tzn., že cílem bylo najít co nejmenší, ale nijak pevně daný počet faktorů (hodnot organizace a norem chování), které by co nejlépe popisovaly chování zkoumaných proměnných.

Faktorová analýza představuje vícerozměrnou statistickou metodu. Metoda je zaměřena na vytváření nových proměnných s cílem redukovat rozsah, ale zachovat dostatečnou informovanost (vypovídací schopnost měření). Lze to provést pouze za podmínky vzájemných závislostí proměnných a za předpokladu, že tyto závislosti jsou

důsledkem působení určitého menšího počtu v pozadích stojících neměřitelných veličin (TVRDÍK, 2003).

Tyto veličiny jsou označovány jako společné faktory. Pro potřeby této diplomové práce představovaly společné faktory hledané hodnoty organizace a normy chování.Poznat, využít, a především dokázat interpretovat strukturu společných proměnných je jedním z hlavních cílů faktorové analýzy. Společné faktory jsou považovány za skryté příčiny (latentní proměnné) vzájemně korelovaných proměnných. Cílem faktorové analýzy je nejlepším a nejjednodušším způsobem vysvětlit a objasnit pozorované závislosti, tzn., že v konečném řešení by každá proměnná měla korelovat s minimálním počtem faktorů a zároveň by měl být počet faktorů R co nejmenší a odpovídat skutečnému rozměru úlohy (TVRDÍK, 2003).

Existují tři hlavní kritéria (pravidla), jimiž se lze řídit při volbě faktorů (HENDL, 2009).

- Použije se takový počet faktorů, který vysvětluje kumulativně více jak 80 % rozptylu původních proměnných.
- Použije se tolik faktorů, jejichž vlastní hodnota je větší než 1 (vlastní hodnota udává pro každý faktor, kolik vysvětluje variability ze systému proměnných, jež se sledují).
- Vytvoří se sutinový graf. Ten ukazuje vlastní hodnoty pro každý faktor v sestupném pořadí. Bod zlomu, včetně zlomu, pomůže k určení počtu faktorů.
- Použije se především interpretační pravidlo. Není sice jmenováno mezi třemi hlavními kritérii pro volbu faktoru, ale je považováno za jedno z nejdůležitějších. Musí být vybrántakový počet faktorů, který lze vhodně a logicky interpretovat.

V této diplomové práci byl počet faktorůstanoven na základě sutinového grafu a interpretačního pravidla. Při dalším zpracování dat faktorovou analýzou byla použita faktorová rotace. Rozeznávají se dva druhy rotací, neortogonální (nezachovává podmínku nekorelovanosti faktorů) a ortogonální (podmínku nezávislosti faktorů zachovává). Při výběru rotace bylo opět zohledněnointerpretační pravidlo. Hlavním úkolem rotace je pomoci k lepší a jednoduší interpretaci extrahovaných faktorů. K nalezení sdílených hodnot v konkrétní organizační kultuře přispěla nejvíce rotace typu varimax prostý, pro nalezení sdílených norem chování byla využita rotace typu varimax normalizovaný.

7.2.3 Testové statistiky

Provedením faktorové analýzy se sice podařilo vysledovat hodnoty organizace a normy chování na celkové organizační úrovni, to nám však nic neříká o tom, jak silně či slabě jsou tyto hodnoty mezi zaměstnanci (členy organizace) sdíleny, např. na úrovni oddělení, nebo mezi muži a ženami.

Pro zjištění případné existence subkultur na úrovni oddělení či genderové subkultury bylo využito základních popisných statistik. Zejména dvouvýběrového t-testu a analýzy rozptylu (ANOVA), z diagnostických grafů byly použity krabicové grafy (boxploty).

Krabicové grafy (boxploty) posloužily pro rychlejší a citlivější posouzení povahy dat. Umožnily posouzení robustního mediánu a variability dat, extrémníchhodnot, které leží za vnější hradbou, či odlehlých hodnot (hodnota, která leží mezi vnitřními a vnějšími hradbami). Jedná se vlastně o znázornění pěti hodnot minima, prvního kvartilu, mediánu (střední hodnota), třetího kvartilu a maxima. To je také jedna z hlavních výhod krabicových grafů, že se neomezují pouze na znázorňování průměrů, ale umožňují syntetický pohled na rozdělení statistického znaku. Z něho lze vyčíst polohu mediánu, měnlivost (podle šířky kvartilové odchylky), základní informaci o symetrii (zda je medián uprostřed) a základní informaci o koncentraci souboru (TVRDÍK, 2010).

Dvouvýběrovým t-testem došlo k posouzení existence subkultury ve zkoumané organizaci mezi muži a ženami.T-test umožnil testovat hypotézu mezi muži a ženami v organizaci ve smyslu nalezenírozdílů vesdílení hodnot organizace a norem chování. Normalita dat byla ověřena graficky prostřednictvím Q-Q grafů akrabicových grafů. Ověření shody (homogenity) rozptylů bylo provedeno vizuálně pomocí krabicových grafů, které napověděly, zda očekávat shodu, či neshodu rozptylů (homogenita dat).

Jednofaktorová analýza rozptylu(ANOVA) posloužila k testování existence subkultury ve zkoumané organizaci mezi odděleními. ANOVA umožnila testovat hypotézu mezi odděleními organizace ve smyslu nalezení rozdílů středních hodnot ve sdílených hodnotách organizace a normách chování. Normalita dat byla opět ověřena graficky prostřednictvím Q-Q grafů a krabicových grafů. Ověření shody (homogenity) rozptylů provedeno vizuálně pomocí krabicových grafů, které opět napověděly, zda očekávat shodu či neshodu rozptylů.

Hladina významnosti α pro testování hypotéz byla stanovena $P \leq \alpha$; α=0,05.Pokud platí $P \leq \alpha$, zamítne se nulová hypotéza. Dosažení hladiny významnosti P představuje pravděpodobnost, že se udělá chyba zamítnutím nulové hypotézy, která je ve skutečnosti pravdivá, tzn., že nastane chyba 1. druhu.

Data byla zpracována statistickým programem STATISTICA. Odchylky a nepřesnosti jsou v rozsahu +/- 5 %. Výsledky ankety jsou prezentoványformou komentovaných tabulek a obrázků (převážně krabicových grafů).

8 Prezentace a interpretace dat

8.1 Analýza spolehlivosti

Analýza spolehlivosti byla ověřena z hlediska validity a reliability.

Validita se v praxi velmi obtížně měří a vzhledem k tomu, že výzkumné otázky se převzaly z praxe z výzkumu, který provedla v rámci grantového úkolu Lukášová (2006), lze prohlásit, že validita byla již ověřena a je platná a použitý test skutečně změřil to, co změřit měl. Pro kontrolu jsem ve zkoumané organizaci provedla pre-test, tzn., bylo vybráno 10 dobrovolníků z organizace, kterým se dotazník rozeslal na zkoušku, s cílem ověřit, zda jsou otázky srozumitelné a zda s jejich pochopením nebudou mít respondenti problém. Vybraní dobrovolníci z organizace nevznesli při zkušebním vyplňování dotazníků žádné námitky ohledně porozumění dotazníku.

Reliabilita byla ověřena pomocí koeficientu Cronbachova alfa.

8.1.1 Cronbachova alfa

Pohybuje-li se hodnota Cronbachovy alfy kolem hodnoty 0,8, lze test považovat po technické stránce za spolehlivý, tzn., že při opakovaném měření by dával test ve zkoumané organizaci stále stejné výsledky.

Tabulka 6 – Souhrnné výsledky spolehlivosti na úrovni organizačních hodnot

Proměnné	Průměr	Sm.odch.	**Cronbach. alfa**	Standardiz. alfa
Souhrn za otázky 1 - 70	163,318	39,1544	**0,961990**	0,966518

Zdroj:vlastní zpracování

Na úrovni organizačních hodnot nabývá hodnota Cronbachova alfa hodnoty 0,961. Z naměřené hodnoty 0,961 lze konstatovat, že test má vysokou reliabilitu.

Tabulka 7 – Souhrnné výsledky spolehlivosti na úrovni norem chování

Proměnné	Průměr	Sm.odch.	**Cronbach. alfa**	Standardiz. alfa
Souhrn za otázky 1- 40	24,8462	17,4807	**0,860280**	0,888665

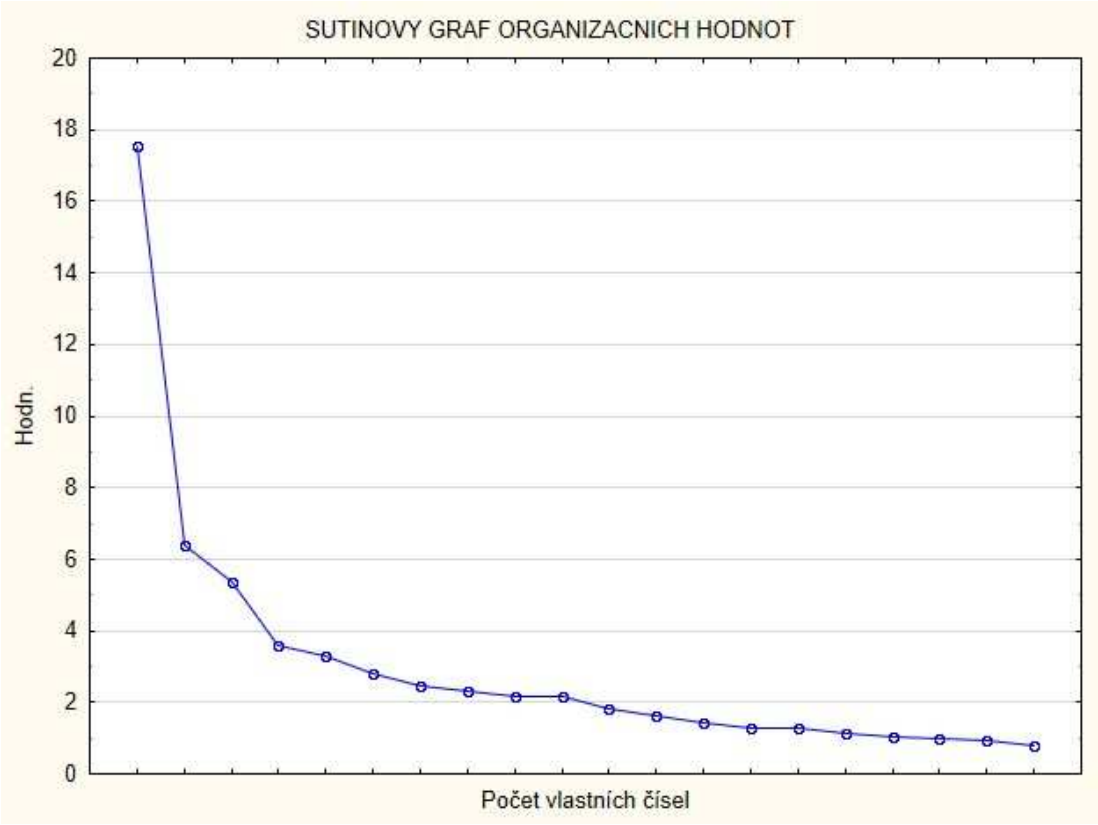
Zdroj:vlastní zpracování

Na úrovni norem chování nabývá hodnota Cronbachova alfa hodnoty 0,860. Z naměřené hodnoty 0,860 lze konstatovat, že test má stále dostatečnou reliabilitu.

8.2 Faktorová analýza – hodnoty organizace

U dat získaných Dotazníkem organizačních hodnot byla provedena faktorová analýza. Takto bylo získáno řešení pro čtyři relativně konzistentní faktory. Vzhledem k tomu, že dotazník obsahoval 71 položek, jsou níže uvedeny pouze položky, jejichž korelace s faktorem je vyšší jak 0,500.

Obrázek 18 - Sutinový graf



Zdroj:vlastní zpracování

Na základě vytvoření sutinového grafu a s přihlédnutím k interpretačním možnostem, viz obrázek 18, byly zvoleny 4 faktory, jejichž pomocí byly popsány naměřené hodnoty zkoumané organizace.

8.2.1 Faktorová analýza na úrovni organizačních hodnot v rámci celé organizace

Čtyři relativně jednotné faktory představují v organizaci čtyři nejrozsáhlejší sdílené hodnoty. Tyto faktory, resp. nejčastěji sdílené hodnoty jsou:

- orientace na zákazníka;
- orientace na zaměstnance (péče o zaměstnance);
- orientace na sepjatost zaměstnanců s organizací;
- orientace na náboj; „tah na bránu“; organizace má neustále tendence jít kupředu; má v sobě určitý náboj; nutkání neustále se rozvíjet; tlačit se dopředu.

Faktor 1 – Orientace na zákazníka

Tabulka 8 - Položky vstupující do faktoru 1

Proměnná	Faktor 1
	ZÁKAZNÍK
V naší organizaci je běžné dosahovat vysoké kvality služeb.	**0,674579**
V naší organizaci je běžné dbát na pečlivost a preciznost, věnovat pozornost detailům.	**0,694763**
V naší organizaci je běžné dosahovat maximální spokojenosti zákazníků.	0,598903
V naší organizaci je běžné netolerovat nekvalitu (nepřesnosti, …), nedbalost, povrchní řešení.	0,592868
V naší organizaci je běžné dosahovat vysoké kvality produktů (služeb).	0,562686
V naší organizaci je běžné usilovat o dokonalost vůči vnějším zákazníkům.	0,531099
V naší organizaci je běžné kontrolovat kvalitu služeb.	**0,748526**
V naší organizaci je běžné chovat se poctivě a korektně k zákazníkům.	**0,743513**
V naší organizaci je běžné dodržovat dohody s partnery.	0,509144
V naší organizaci je běžné dosahovat vysoké interní efektivnosti.	0,628204
V naší organizaci je běžné kontrolovat dodržování standardů a předepsaných postupů.	0,580408
V naší organizaci je běžné porazit konkurenci, sebrat konkurenci místo na trhu.	0,518339

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci faktoru 1 – orientace na zákazníka byly klíčovými hodnotami:

- spokojenost zákazníků;
- kvalita služeb a produktů, preciznost, zaměření na detail;
- dodržování dohod, postupů, standardů.

Faktor 2 – Orientace na zaměstnance

Tabulka 9 - Položky vstupující do faktoru 2

Proměnná	Faktor 2
	ZAMĚSTNANEC
V naší organizaci je běžné umožňovat lidem projevit svůj názor a respektovat každého jednotlivce.	0,54576
V naší organizaci je běžné umožnit zaměstnancům vyniknout.	**0,82253**
V naší organizaci je běžné vytvářet pozitivní atmosféru a budovat dobré vztahy.	0,54823
Naše organizace podporuje stmelování pracovního kolektivu.	0,60595
Naše organizace dává zaměstnancům možnost podílet se na rozhodování.	0,50316
Naše organizace usiluje o spokojenost zaměstnanců.	0,59528
Naše organizace si váží každého pracovníka v organizaci.	0,61385
Uvnitř naší organizace jsou uplatňována spravedlivá pravidla.	**0,78019**
U nás ve firmě je důležité sdílet poznatky a zkušenosti, předávat si poznatky, zkušenosti a rady.	0,50361
V naší organizaci jsou kvalitní práce a dokonalost odměňovány.	**0,66112**
V naší organizaci je běžné podporovat vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci.	0,55989
V naší organizaci je běžné úkoly a problémy řešit týmově.	**0,67867**
Naše organizace prosazování nových myšlenek.	0,61665
V naší organizaci je běžné odměňovat kvalitu a dokonalost.	**0,77382**
V naší organizaci je běžné podporovat město, region.	0,60854
V naší organizaci je běžné podporovat zdravotnictví, sport, kulturu.	0,57373
V naší organizaci je běžné usilovat o jistotu pro zaměstnance.	**0,62678**
V naší organizaci je běžné dosahovat maximálního zisku.	-0,50069

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci faktoru 2 – orientace na zaměstnance (péče o zaměstnance, jistota pro zaměstnance) hrají nejdůležitější roli hodnoty:

- spokojenost zaměstnanců;
- vážit si zaměstnance, respektovat zaměstnance jako rovnocenného partnera, ocenit zaměstnance;

- vytvářet příjemnou atmosféru;
- dávat zaměstnancům jistotu;
- podporovat region, sport, kulturu, zdravotnictví; budovat dobrý vnější obraz organizace; jistota v organizaci.

Faktor 3 – Orientace na sepjatost zaměstnanců s organizací

Tabulka 10 - Položky vstupující do faktoru 3

Proměnná	Faktor 3
	SEPJATOST
V naší organizaci je běžné tykat si s přímými nadřízenými	0,516827
Osobně mi záleží na výsledcích naší organizace	**0,747633**
V naší organizaci je běžné stále se učit něčemu novému.	0,531697
V naší organizaci je běžné sdílet informace, předávat si důležité informace považujeme za důležité.	0,556444
V naší organizaci je běžné pružně se přizpůsobovat požadavkům a přání zákazníků.	0,511525
V naší organizaci je běžné kontrolovat kvalitu produktů.	**0,661445**
V naší organizaci je běžné pružně se přizpůsobovat technickému vývoji, novým technologiím.	**0,631442**
V naší organizaci je běžné dávat o firmě vědět (ukazovat se při sponzorských akcích, účastnit se veletrhů, …).	-0,537424
V naší organizaci je běžné chovat se šetrně vůči životnímu prostředí.	0,519182
V naší organizaci je běžné upřednostňovat standardní, osvědčené postupy, používat prověřené metody.	0,555123
V naší organizaci je běžné usilovat o co nejnižší náklady.	**0,620181**
V naší organizaci je běžné hledat úspory.	**0,625011**

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci faktoru 3 – orientace na sepjatost zaměstnanců s organizací jsou důležité tyto hodnoty:

- osobní vztah zaměstnanců k organizaci; mají o ni zájem, chtějí o ní slyšet v pozitivním smyslu, k organizaci se s hrdostí hlásí, jsou hrdi na organizaci i na produkt organizace;

- zaměstnanci mají zájem na tom, aby se v organizaci šetřilo, společně s vedením hledají možnosti úspor, snižování nákladů (chtějí být ekonomicky šetrní, odpovědní);
- zaměstnanci se chtějí chovat šetrně k životnímu prostředí (ekologická šetrnost a odpovědnost);
- zaměstnanci se pro organizaci rozvíjejí, sledují technické novinky a reagují na ně.

Faktor 3 – Orientace na náboj (zaměřenost na aktivitu, „jít dopředu“, „tah na bránu“)

Tabulka 11- Položky vstupující do faktoru 4

Proměnná	Faktor 3 NÁBOJ
Je běžné, že naše organizace investuje do zaměstnanců	0,572119
V naší organizaci je běžné uplatňovat nové poznatky a postupy.	**0,702991**
V naší organizaci je běžné dosahovat maximální spokojenosti zákazníků.	0,517436
V naší organizaci je běžné expandovat (na nové trhy, …).	**0,645281**
V naší organizaci je běžné získat přední místo na trhu.	0,624299
V naší organizaci je běžné cíleně a průběžně sledovat chování a kroky kokonkurence.	**0,671582**
V naší organizaci je běžné pečovat o zákazníky (dělat něco navíc).	0,620312
V naší organizaci je běžné dodržovat zákony a předpisy.	0,611104

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci faktoru 4 – orientace na náboj „tah na bránu“ byly kategorizovány následující hodnoty:

- cílená aktivita ve sledování a uplatňování nových poznatků a postupů; přicházet s novinkami, stále se rozvíjet, investovat do rozvoje;
- cíleně usilovat o spokojenost zákazníků tím, že se pro ně neustále dělá něco navíc;
- cíleně sledovat kroky konkurence a reagovat na ně, nezůstat stát v pozadí, pružně reagovat na změnu na trhu, snažit se stále prosazovat.

8.2.2 Subkultura na úrovni organizačních hodnot

Získané sdílené organizační hodnoty byly dále testovány s cílem zjistit, zdali ve zkoumané organizaci existuje subkultura v rámci oddělení a v rámci genderové subkultury (vytvoření rozdílů ve sdílených hodnotách mezi muži a ženami), tzn., že sdílené organizační hodnoty jsou pro jednotlivé kategorie odlišné od průměrné hodnoty naměřené na úrovni celé organizace. Pro grafické vyjádření existence subkultury byly použity krabicové grafy, kde na ose x byla průměrná sdílená hodnota na úrovni organizace rovna nule. Jednotlivá oddělení znázorňovaly jednotlivé oblasti („krabice“) v grafu; viz vysvětlení v tabulce19.Pro zpřesnění krabicových grafů byly doplněny rozkládací tabulky s uvedenými základními statistikami, jako jsou vypočtený průměr a směrodatná odchylka.

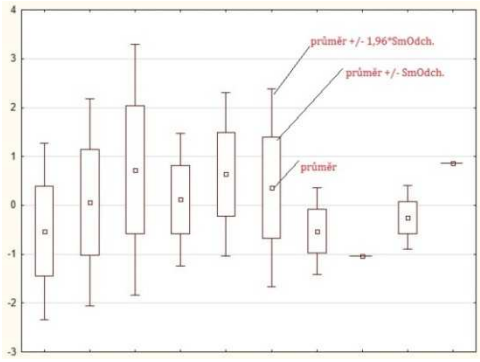
Hypotézy – subkultura oddělení

H0	Neexistují rozdíly ve sdílených, zjištěných organizačních hodnotách mezi odděleními v organizaci.
H1	Existují rozdíly ve sdílených, zjištěných organizačních hodnotách mezi odděleními v organizaci.

Hypotézy – genderová subkultura

H0	Neexistují rozdíly ve sdílených, zjištěných organizačních hodnotách mezi muži a ženami.
H1	Existují rozdíly ve sdílených, zjištěných organizačních hodnotách mezi muži a ženami.

Obrázek 19 – Legenda pro krabicové grafy



Zdroj: vlastní zpracování

8.2.3 Subkultura v rámci oddělení

Grafické vyjádření existence subkultury na oddělení

Faktor 1 – Orientace na zákazníka

Tabulka 12 – Rozkládací tabulka „ZÁKAZNÍK“

Oddělení	Zákazník (průměr[14])	Zákazník (N[15])	Zákazník (sm.odch.[16])
výroba a montáž	-0,376791	28	1,425192
nákup	-0,307010	3	0,937865
obchod a marketing	0,341899	12	0,307016
konstrukce a technika	0,165103	13	0,833539
účtárna	-0,257018	3	0,532719
servis, reklamace, laboratoř	0,038302	20	0,655117
správa a vedení společnosti	-0,505230	3	0,567555
kvalita	0,731294	4	0,000000
skladové hospodářství (sklad)	0,341971	3	0,794847
IT technologie	1,395837	2	0,000000
Všechny skupiny	**0,000000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

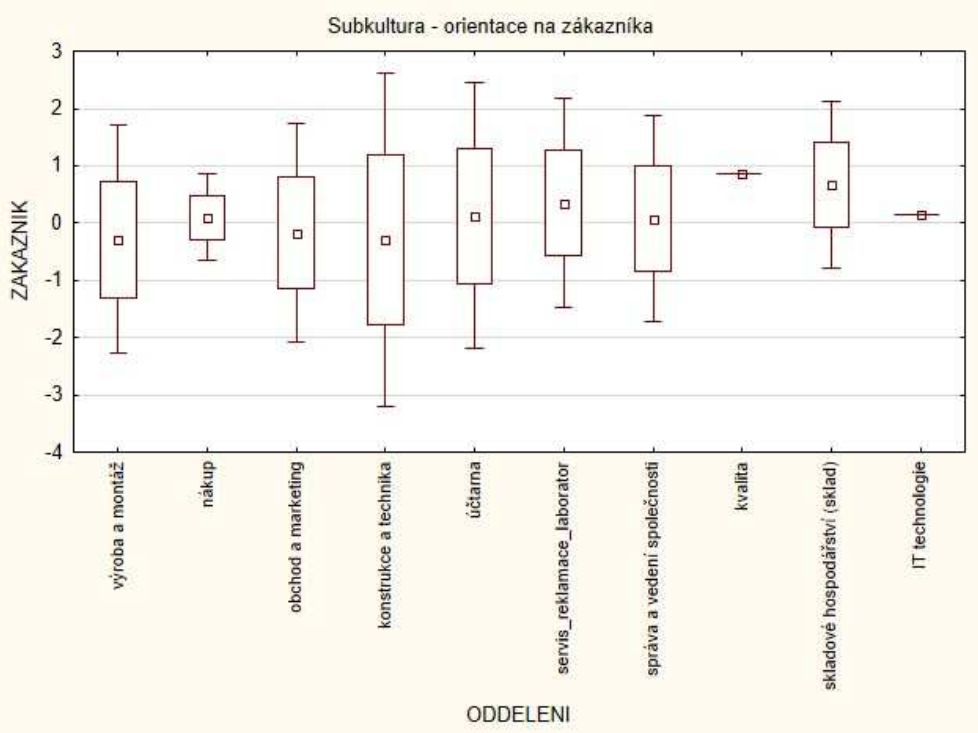
.....

[14] Jednotlivým tvrzením byly přirazeny hodnoty v intervalu <-2;2>, lze s nimi dále počítat, a využívat tak základních popisných statistik; pro tento sloupec v tabulce byly spočteny průměry. Program, ve kterém byly prováděny testové statistiky, vycentroval průměr organizace na hodnotu „0“. Tam leží indiference, a čím blíže je průměr hodnoty oddělení např. hodnotě +2, tím intenzivněji je naměřená hodnota oddělením sdílena, a naopak.

[15] Počet členů oddělení, kteří tvoří výzkumný vzorek, resp. počet těch, kteří zodpověděli dotazník za dané oddělení.

[16] Směrodatná odchylka říká, jak moc jsou rozptýleny a oddáleny od průměru sdílených hodnot oddělení, neboli, o kolik je nějaká množina dat uvnitř oddělení různá. Data mají normální rozdělení, tzn., že směrodatná odchylka definuje interval, do kterého spadá určité procento událostí. Např. cca 68 % všech výsledků takto zjištěných, bude ležet v intervalu (průměr +/- odchylka), např. oddělení servisu_reklama_laboratoř 0,038 +/- 0,655 (tzn. a -0,617 a 0,693), cca 95 % výsledků takto zjištěných, bude ležet v intervalu průměr +/- 1,96*odchylka (tzn. -1,272 a 1,758).

Obrázek 20 – Subkultura orientace na zákazníka



Zdroj:vlastní zpracování

Z tabulky 12 a obrázku 20 vyplynulo, že existují odlišnosti ve sdílení nalezené hodnoty orientace na zákazníka mezi odděleními. Nadprůměrně je tato hodnota sdílena v oddělení servis, reklamace, laboratoř (0,038), obchod a marketing (0,342), kvalita (0,731), sklad (0,342), konstrukce a technika (0,165) a IT Technologie (1,396). Je třeba upozornit, že např. oddělení IT technologie má pouze dva členy, kteří odpověděli naprosto shodně, naprostá shodnost odpovědí je pozorovatelná i u oddělení kvality, kde z 5 členů shodně[17]odpověděli 4. Naopak v mírném podprůměru leží naměřená hodnota orientace na zákazníka v oddělení výroba a montáž (-0,376), nákup (-0,307), účtárna (-0,257), správa a vedení společnosti (-0,505).

.....

[17] Naprostá shoda odpovědí z oddělení IT technologie a oddělení kvalita budí dojem, že jeden zaměstnanec vždy z příslušného oddělení vyplnil dotazník za ostatní členy, pak nelze považovat vzorek za reprezentativní. Tuto skutečnost je třeba zohlednit i při hodnocení dalších organizačních hodnot.

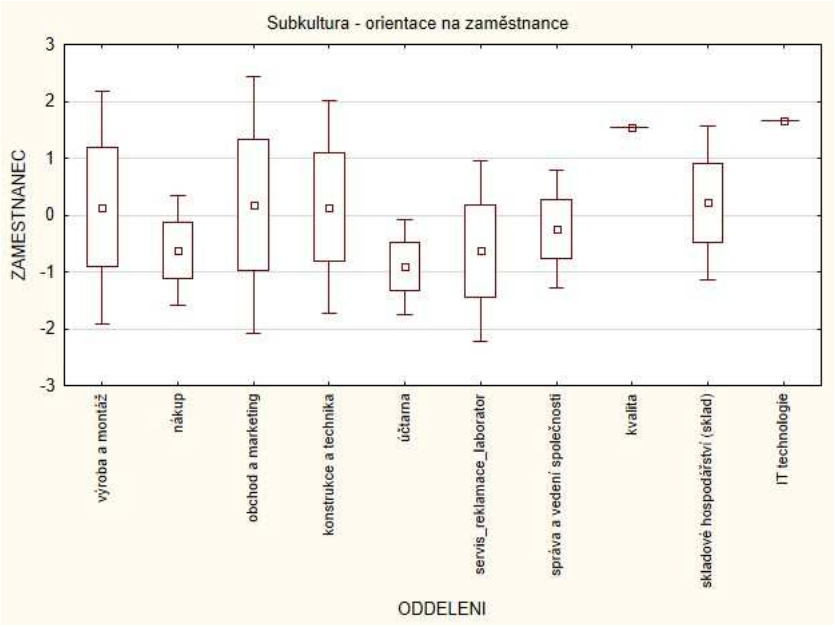
Faktor 2 – Orientace na zaměstnance

Tabulka 13 – Rozkládací tabulka „ZAMĚSTNANEC“

Oddělení	Zaměstnanec (průměr)	Zaměstnanec (N)	Zaměstnanec (sm.odch.)
výroba a montáž	0,393837	28	0,790033
nákup	-0,500675	3	0,175319
obchod a marketing	0,105980	12	1,301415
konstrukce a technika	0,181080	13	0,887314
účtárna	-0,800634	3	0,868716
servis, reklamace, laboratoř	-0,756040	20	0,948776
správa a vedení společnosti	-0,061743	3	1,104910
kvalita	0,814521	4	0,000000
sklad (sklad.hospodářství)	-0,210295	3	0,376313
IT technologie	0,964750	2	0,000000
Všechny skupiny	**0,000000**	**91**	**1,000000**

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 21 – Subkultura orientace na zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 21 a tabulky 13 je patrné, že existují odlišnosti ve sdílení nalezené hodnoty orientace na zaměstnance mezi odděleními. Nadprůměrně, lehce nadprůměrně, je tato

hodnota sdílena oddělením výroba a montáž (0,394), obchod a marketing (0,106), konstrukce a technika (0,181). Vyšší nadprůměr byl naměřen v oddělení kvalita (0,815) a IT technologie (0,965).

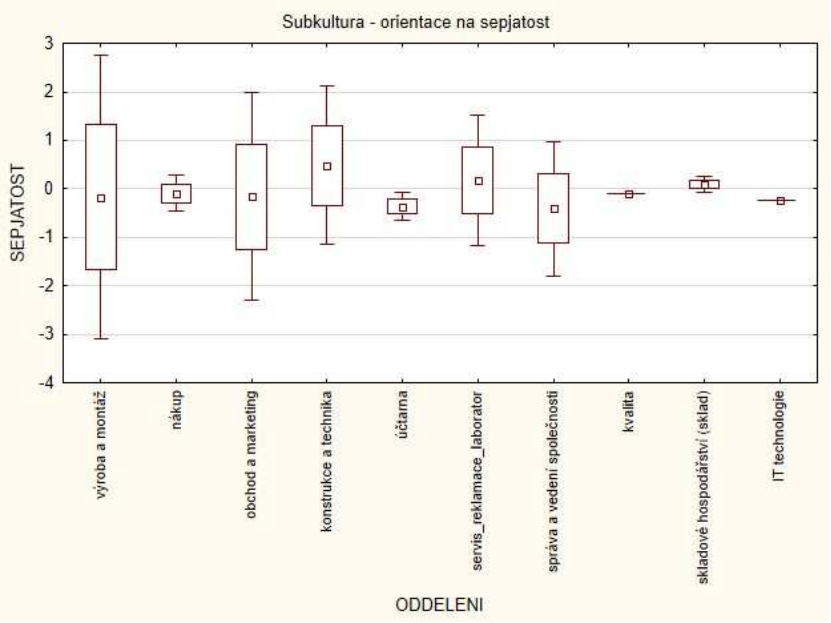
Faktor 3 – Orientace na sepjatost

Tabulka 14 – Rozkládací tabulka „SEPJATOST“

Oddělení	Sepjatost (průměr)	Sepjatost (N)	Sepjatost (sm.odch.)
výroba a montáž	-0,163006	28	1,431895
nákup	-0,086089	3	0,187556
obchod a marketing	-0,162003	12	1,057810
konstrukce a technika	0,460277	13	0,797641
účtárna	-0,351540	3	0,148627
servis, reklamace, laboratoř	0,176261	20	0,656906
správa a vedení společnosti	-0,385321	3	0,682973
kvalita	-0,095861	4	0,000000
skladové hospodářství (sklad)	0,099565	3	0,078248
IT technologie	-0,223514	2	0,000000
Všechny skupiny	**0,000000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 22 – Subkultura orientace na sepjatost



Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 22 a tabulka 14 znázorňují nalezené rozdíly ve sdílení hodnoty organizace„orientace na sepjatost s organizací“ mezi odděleními. Nadprůměrně je tato hodnota sdílena v oddělení konstrukce a technika (0,460), servis, reklamace, laboratoř (0,176) a sklad (0,099). Naopak podprůměrně je zjištěná organizační hodnota orientace na sepjatost s organizací sdílena v oddělení nákup (-0,086), obchod a marketing (-0,162), účtárna (-0,352), správa a vedení společnosti (-0,385), kvalita (-0,096) a IT technologie (-0,224).

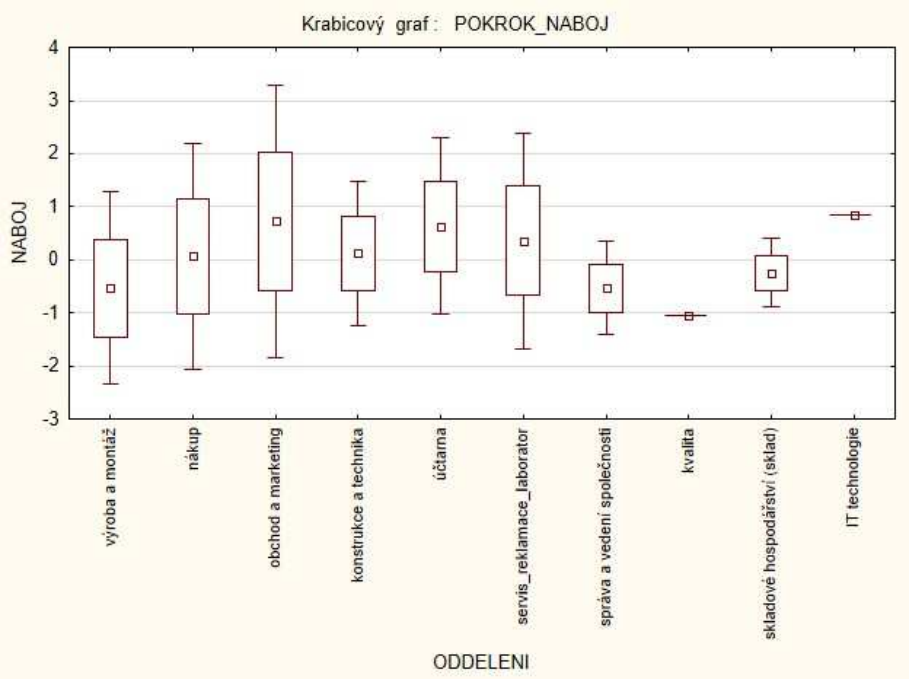
Faktor 4 – Orientace na náboj, „tah na bránu“

Tabulka 15 – Rozkládací tabulka „NÁBOJ“

Oddělení	Náboj (průměr)	Náboj (N)	Náboj (sm.odch.)
výroba a montáž	-0,50597	28	0,878910
nákup	0,06508	3	1,031511
obchod a marketing	0,70199	12	1,268222
konstrukce a technika	0,11954	13	0,674443
účtárna	0,61597	3	0,822815
servis, reklamace, laboratoř	0,34442	20	0,991619
správa a vedení společnosti	-0,50956	3	0,421883
kvalita	-1,02500	4	0,000000
skladové hospodářství (sklad)	-0,24680	3	0,310471
IT technologie	0,81342	2	0,000000
Všechny skupiny	**0,00000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek23 – Subkultura orientace na náboj



Zdroj:vlastní zpracování

Na obrázku 23 a v tabulce 15 lze pozorovat, že existují odlišnosti ve sdílení nalezené hodnoty orientace na náboj mezi odděleními. Nadprůměrně je tato hodnota sdílena oddělením nákup (0,065), obchod a marketing (0,702), účtárna (0,616), konstrukce a technika (0,12), servi, reklamace, laboratoř (0,344) a IT technologie (0,813). Podprůměrně sdílejí hodnotu orientace na náboj v oddělení výroba a montáž (-0,506), správa a vedení společnosti (-0,51), kvalita (-1,025) a sklad (-0,247).

Testová statistika existence subkultury na oddělení (ANOVA)

Na základě provedené analýzy rozptylu uvedené v tabulce 16 můžeme zamítnout nulovou hypotézu pro sdílenou hodnotu orientace na zaměstnance a orientace na náboj (tah na bránu), jelikož test prokázal na hladině významnosti 0,000795 (zaměstnanec) a 0,002785 (náboj), že existují rozdíly ve sdílené hodnotě. Prokázalo se, že jednotlivá oddělení se liší ve sdílení těchto organizačních hodnot, tj. orientace na zaměstnance a orientace na náboj.

Co se týče organizační hodnoty orientace na zákazníka a orientace na sepjatost, nebylo testem prokázáno, že existují rozdíly ve sdílení těchto hodnot mezi jednotlivými odděleními a to na hladině významnosti 0,370815 (zákazník) a 0,809355 (sepjatost).

Tabulka 16 – Analýza rozptylu (ANOVA)

Proměnná	Analýza rozptylu (Tabulka3) **Označ. efekty jsou význ. na hlad. p < ,05000**							
	SČ (efekt)	SV (efekt)	PČ (efekt)	SČ (chyba)	SV (chyba)	PČ (chyba)	F	p[18]
ZÁKAZNÍK	10,66072	9	1,184525	87,05464	81	1,074749	1,102141	0,370815
ZAMĚSTNANEC	28,09032	9	3,121147	69,97459	81	0,863884	3,612924	0,000795
SEPJATOST	5,91274	9	0,656971	91,65843	81	1,131586	0,580576	0,809355
NÁBOJ	25,09786	9	2,788652	72,19540	81	0,891301	3,128742	0,002785

Zdroj:vlastní zpracování

8.2.4 Genderová subkultura

Tabulka 17 – Rozkládací tabulka „ZÁKAZNÍK“

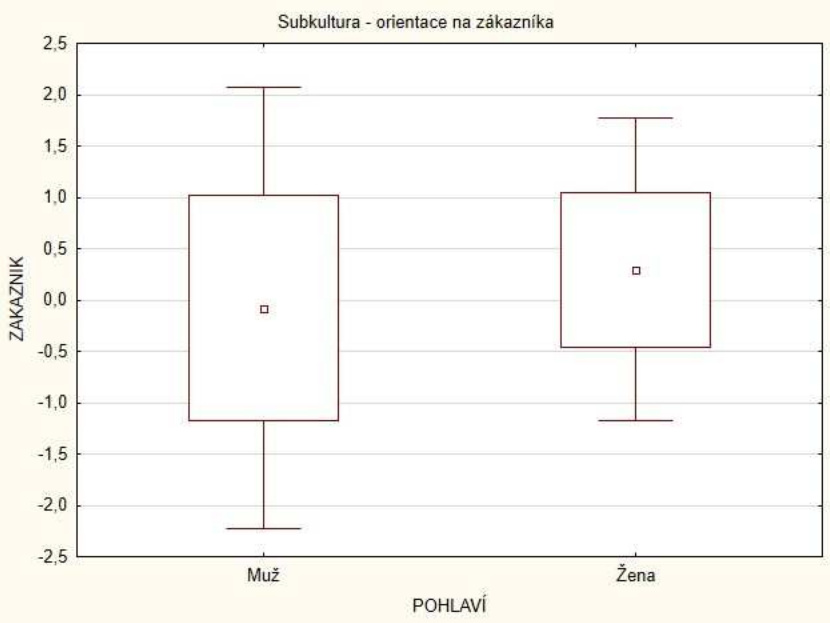
POHLAVÍ	Zákazník (průměr)	Zákazník (N)	Zákazník (Sm.odch.)
muž	-0,076625	72	1,051962
žena	0,290369	19	0,722841
Všechny skupiny	**0,000000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

.....

[18] P-value hodnota je porovnávána se zvolenou hladinou α, a pokud je hodnota nižší nebo rovna hladině α, zamítá se nulová hypotéza. Interpretace pro hodnotu „Orientace na zaměstnance“ 0,000795 < 0.05 je možná následně, že 1) pravděpodobnost, že chybně zamítneme nulovou hypotézu, která je však pravdivá, je rovna 0,0795 %, 2) nebo také lze říct, že v 99,92 % platí, že měřená hodnota „Orientace na zaměstnance“ je v organizaci rozdílně sdílena.

Obrázek 24 – Subkultura orientace na zákazníka



Zdroj:vlastní zpracování

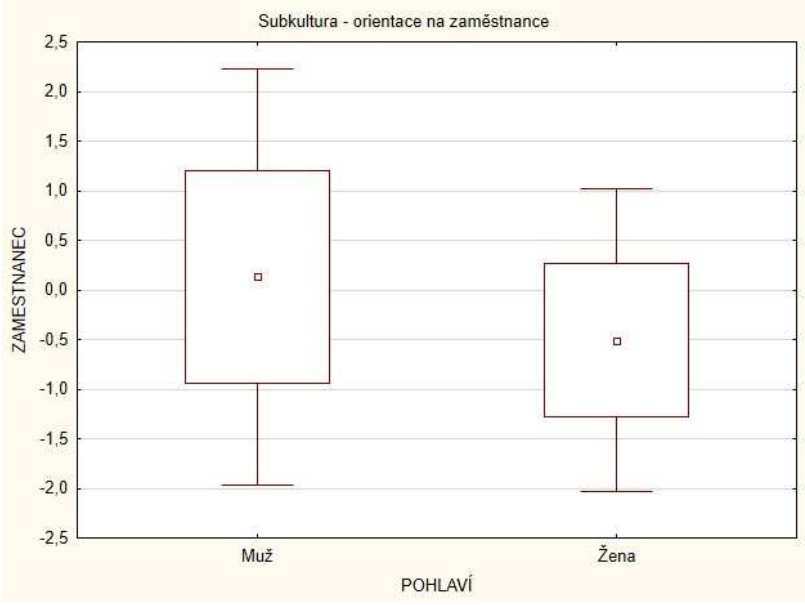
Na obrázku 24 a v tabulce 17 jsou vidět naměřené odlišnosti ve sdílení hodnoty orientace na zákazníka mezi muži a ženami v organizaci. Nadprůměrně je tato hodnota sdílena ženami (0,290) v organizaci. Muži (-0,077)v organizaci naopak tuto hodnotu příliš nesdílí, jejich sdílení hodnoty orientace na zákazníka je mírně podprůměrné. Vzhledem k výsledku směrodatné odchylky kategorie muži jsou hodnoty od průměru značně rozptýleny, tzn., že 68 % všech výsledků v kategorii muži se pohybuje v intervalu (-1,13; 0,98), a 95 % všech výsledků dokonce v intervalu (-2;1,96). Tento výsledek je pravděpodobně ovlivněn rozptýlením mužů v různých odděleních, která jsou v této hodnotě zaměřenosti na zákazníka, vzájemně značně nekonzistentní.

Tabulka 18 – Rozkládací tabulka „ZAMĚSTNANEC“

POHLAVÍ	Zaměstnanec (průměr)	Zaměstnanec (N)	Zaměstnanec (sm.odch.)
muž	0,128031	72	1,023213
žena	-0,485170	19	0,745834
Všechny skupiny	**0,000000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 25 – Subkultura orientace na zaměstnance



Zdroj:vlastní zpracování

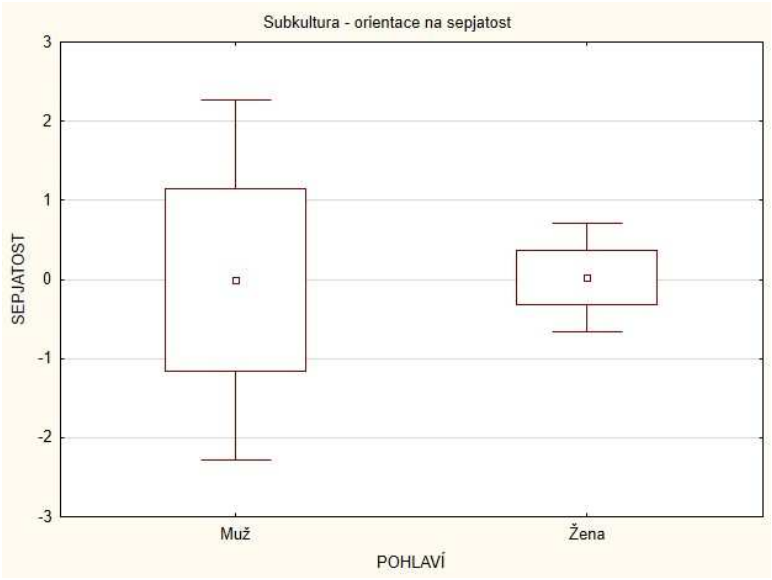
Z obrázku 25 a tabulky 18 je pozorovatelné, že existují odlišnosti ve sdílení nalezené hodnoty orientace na zaměstnance mezi muži a ženami v organizaci. Nadprůměrně je tato hodnota vnímána muži (0,128) v organizaci. Ženy (-0,485) v organizaci naopak tuto hodnotu příliš nesdílí, pracovní atmosféru a pocit jistoty vnímají zřetelně podprůměrně. Více se touto diferencí budu zabývat v kapitole 9 (Diskuze).

Tabulka 19 – Rozkládací tabulka „SEPJATOST“

POHLAVÍ	Sepjatost (průměr)	Sepjatost (N)	Sepjatost (sm.odch.)
muž	-0,006320	72	1,113057
žena	0,023950	19	0,335374
Všechny skupiny	**0,000000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 26 – Subkultura orientace na sepjatost



Zdroj:vlastní zpracování

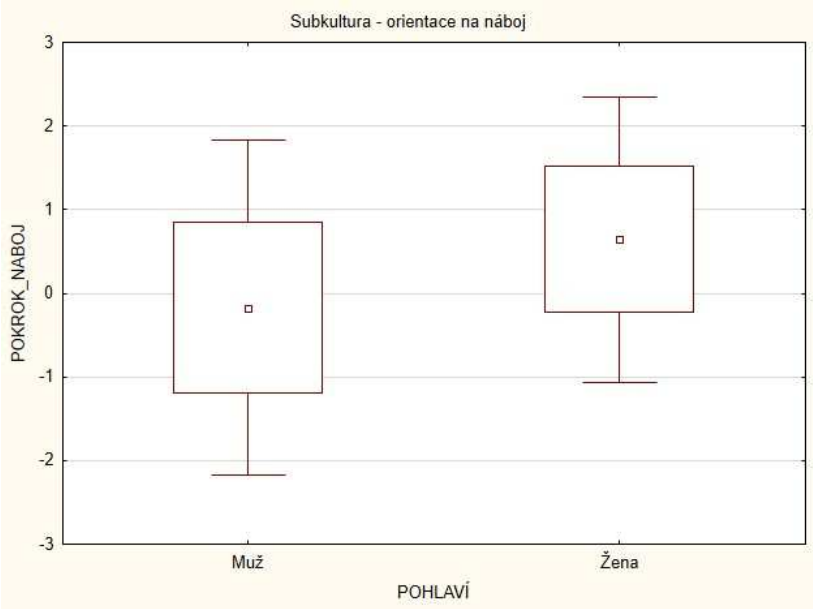
Podle obrázku 26 a tabulky 20 téměř neexistují odlišnosti ve sdílení nalezené hodnoty „orientace na sepjatost s organizací“ mezi muži a ženami v organizaci. Ať muži (-0,006) či ženy (0,024) vnímají tuto hodnotu srovnatelně s průměrem organizace.

Tabulka 20 – Rozkládací tabulka „NÁBOJ“

POHLAVÍ	Náboj (průměr)	Náboj (N)	Náboj (sm.odch.)
muž	-0,163005	72	0,980061
žena	0,617704	19	0,838001
Všechny skupiny	**0,000000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 27 – Subkultura orientace na náboj



Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 27 společně s tabulkou 20 znázorňují naměřené odlišnosti ve sdílení nalezené hodnoty orientace na náboj mezi muži a ženami v organizaci. Nadprůměrně, silně nadprůměrně, je tato organizační hodnota sdílena ženami (0,618)v organizaci. Převážně ženy v organizaci jsou ty, které sdílí hodnoty pro rozvíjení se, flexibilitu, pružně reagují na novinky na trhu, na požadavky zákazníků, chtějí být vždycky o krok vpředu. Muži (-0,163) v organizaci za organizačním průměrem o něco málo zaostávají, nemají v sobě tak výrazný náboj, tendenci k tahu na bránu jako ženy. Tento fakt je ovlivněn především příslušností k určitému oddělení, muži jsou převážně z oddělení, která jsou nepočetnější a následně nejméně vstupují do přímého kontaktu se zákazníkem či trhem, tzn. je zde preferována a sdílena jiná hodnota než orientace na náboj (pružně reagovat na změny na trhu, na přání zákazníka, atd.); více opět v kapitole 9 (Diskuze).

Testová statistika existence genderové subkultury (T-test)

Tabulka 21 – Dvouvýběrový t-test

Proměnná	t-testy; grupováno: POHLAVÍ (Tabulka3) Skup. 1: Muž Skup. 2: Žena										
	Průměr (Muž)	Průměr (Žena)	t	sv	p	M	Ž	Sm.odch. (Muž)	Sm.odch. (Žena)	F-poměr (Rozptyly)	p (Rozpty-ly)
ZÁKAZNÍK	-0,078348	0,296897	-1,40380	89	0,163858	72	19	1,096674	0,753045	2,12087	0,075645
ZAMĚSTNANEC	0,133395	-0,505497	2,43736	89	0,016784	72	19	1,068389	0,777655	1,88749	0,131314
SEPJATOST	-0,006874	0,026047	-0,12192	89	0,903240	72	19	1,159065	0,347306	11,13758	0,000001
NÁBOJ	-0,170140	0,644742	-3,18991	89	0,001966	72	19	1,018346	0,871839	1,36432	0,467447

Zdroj:vlastní zpracování

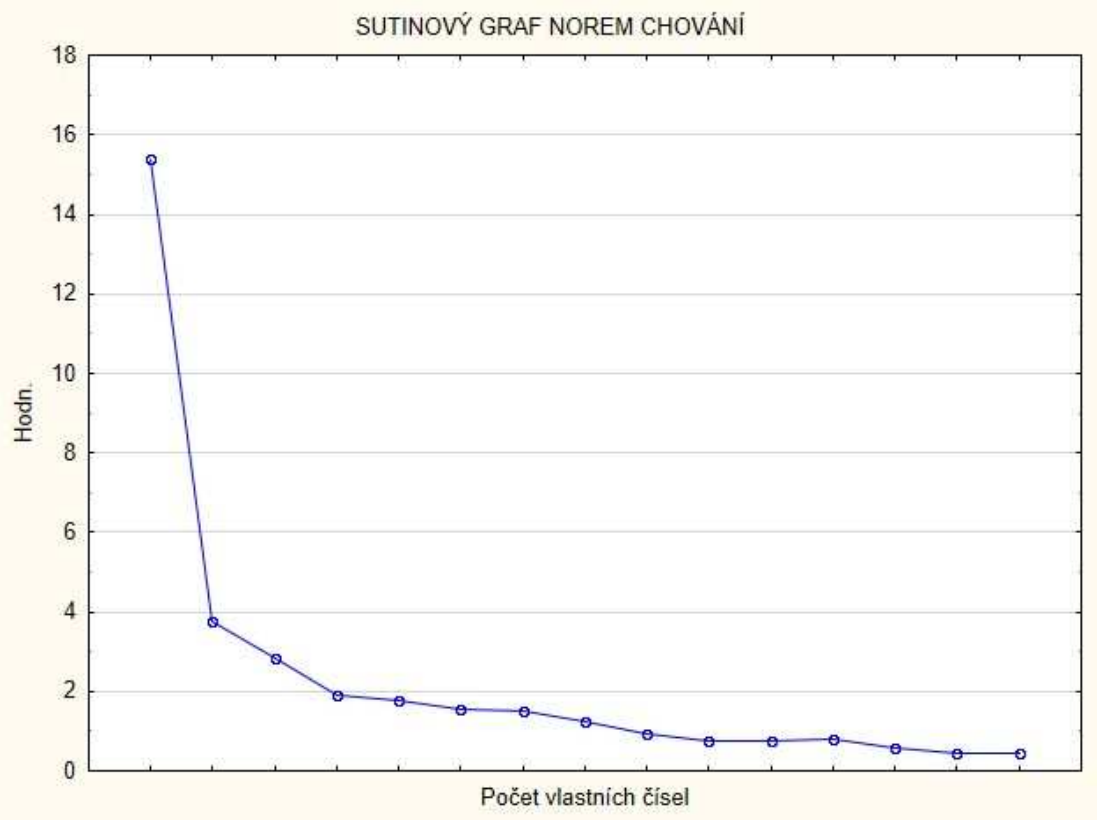
Na základě provedeného dvouvýběrového t-testu uvedeného v tabulce 21můžeme zamítnout nulovou hypotézu pro sdílenou hodnotu orientace na zaměstnance a orientace na náboj (tah na bránu), jelikož test prokázal na hladině významnosti 0,016784 (zaměstnanec) a 0,903240 (náboj), že existují rozdíly ve sdílení hodnoty mezi muži a ženami. Prokázalo se, že muži a ženy v organizaci se liší ve sdílení těchto organizačních hodnot, tj. orientace na zaměstnance a orientace na náboj.

U hodnot orientace na zákazníka a orientace na sepjatost s organizací nebylo testem prokázáno, že existují rozdíly ve sdílení těchto hodnot mezi muži a ženami v organizaci a to na hladině významnosti 0,163858 (zákazník) a 0,903240 (sepjatost).

8.3 Faktorová analýza – normy organizace

U dat získaných Dotazníkem normy chování se opět provedla faktorová analýza. O počtu faktorů se rozhodlo na základě vytvoření sutinového grafu s přihlédnutí k interpretačním možnostem. Takto bylo získáno řešení pro tři relativně konzistentní faktory. Vzhledem k tomu, že dotazník obsahoval 41 položek (proměnných), jsou níže uvedeny pouze položky, jejich korelace s faktorem je vyšší jak 0,500.

Obrázek 28 – Sutinový graf



Zdroj: vlastní zpracování

Ze sutinového grafu zobrazeného na obrázku 28vyplývá, že výběr faktorů by měl být omezen na 4 faktory. Po uvážení interpretačních možností došlo k zúžení tohoto počtu na 3 faktory.

8.3.1 Faktorová analýza na úrovni norem chování v rámci celé organizace

Tři relativně jednotné faktory představují v organizaci tři nejvíce sdílené normy chování. Tyto faktory, resp. sdílené normy chování se označily:

- odevzdat ze sebe maximum (maximum odbornosti, vstřícnosti, pracovat pro tým, nasadit maximální pracovní tempo, výkonnost)
- být konformním členem organizace
- být samostatný v plnění pracovních úkolů

8.3.2 Subkultura na úrovni organizačních hodnot

Faktor 1 – odevzdat se sebe maximum

Tabulka 22 – Položky vstupující do faktoru 1

Proměnná	Faktor 1 MAXIMUM
být odolný a vytrvalý (neprojevovat únavu, přepracovanost, …)	0,514910
podílet se na budování a rozvoji firmy, na naplňování společných cílů	**0,660049**
pružně se přizpůsobovat potřebám firmy	**0,664299**
prosazovat nové myšlenky a postupy	**0,757037**
být loajální k firmě	0,580070
problémy řešit aktivně a operativně	**0,712900**
nechovat se na úkor firmy (nezneužívat majetek, …)	0,512595
projevovat vstřícnost, ochotu a podporu ve vztahu ke spolupracovníkům	0,599986
spolupracovat s ostatními ve firmě	**0,747298**
chovat se poctivě a korektně k sobě navzájem	**0,732952**
nebát se říct svůj názor nadřízenému	0,569765
soupeřit mezi sebou, se svými kolegy	-0,630610
snažit se vyniknout, zviditelnit své individuální úspěchy	-0,528663

Zdroj:vlastní zpracování

V rámci faktoru 1 – odevzdat ze sebe maximum (maximum odbornosti, vstřícnosti, pracovat pro tým)byly kategorizovány následující normy chování:

- maximální vzájemná týmová spolupráce, ohleduplnost, podpora (nesoupeřit mezi sebou; pro společný cíl ustoupit z individuálního úspěchu)
- maximálně se přizpůsobit potřebám organizace, maximálně se rozvíjet s cílem získat nové poznatky, které se následně využijí pro organizaci
- podávat maximální výkon

Faktor 2 - být konformním členem organizace

Tabulka 23 – Položky vstupující do faktoru 2

Proměnná	Faktor 2
	KONFORMITA
neangažovat se, být pasivní	**0,696332**
neprojevovat se upřímně a otevřeně (nedávat najevo odlišné názory)	0,519005
být konformní, podřizovat se názoru většiny	**0,700025**
nebýt iniciativní	**0,652613**
být spokojený s daným stavem	0,514874
udržovat stav odpovídající zvyklostem	0,554369

Zdroj:vlastní zpracování

V rámci faktoru 2 – být konformním členem organizace (zaměstnancem) byly definovány následující normy chování:

- být konformní, podřizovat se většině
- neangažovat se, být pasivní; neprojevovat žádnou zbytečnou iniciativu, která by vybočovala z normálu; udržovat stav „tak jak to dosud běžně funguje“, tak a být s ním spokojen

Faktor 3 - být samostatný v plnění pracovních úkolů

Tabulka 24 – Položky vstupující do faktoru 3

Proměnná	Faktor 3
	SAMOSTATNOST
dávat do práce to nejlepší ze sebe	0,66782
brát na sebe nové a zajímavé úkoly	0,69623
být loajální k firmě	0,61274
chovat se profesionálně	**0,71082**
snažit se být dobrý, něco dokázat	**0,71532**
být samostatný (v řešení problémů, …)	0,67136
být vstřícný k připomínkám a podnětům zákazníků	**0,76172**
problémy řešit aktivně a operativně	0,51704
být ochoten riskovat	0,57733
pracovat na sobě, zdokonalovat sám sebe	0,75028
chovat se slušně a ohleduplně	**0,64932**
projevovat svůj názor	**0,75929**
být odborníkem ve svém oboru	**0,85576**
projevovat vstřícnost, ochotu a podporu ve vztahu ke spolupracovníkům	**0,65150**
vzdělávat se, zvyšovat svou kvalifikaci (sledovat odbornou literaturu, …)	**0,64420**
pečovat stejně dobře o zákazníky velké i malé	0,57738
chovat se poctivě a korektně k sobě navzájem	0,54761

Zdroj:vlastní zpracování

V rámci faktoru 3 – být samostatný v plnění pracovních úkolů byly pozorovány následující normy chování:

- být samostatný, být samostatným odborníkem, vzdělávat se, rozšiřovat si kvalifikaci, pracovat na sobě, zdokonalovat sám sebe
- dokázat projevit a obhájit svůj názor, chovat se profesionálně
- být otevřený k připomínkám z vnějšího okolí (zákazníkům, obchodně-dodavatelským partnerům)

8.3.3 Subkultura na úrovni norem chování

U zjištěných norem chování v organizaci se testovala hypotéza na existenci subkultury mezi odděleními a genderové subkultury (rozdíly ve sdílení norem chování mezi muži a ženami), tzn., že normy chování pro příslušné kategorie se liší od organizačního průměru. Pro grafické vyjádření existence subkultury se použily krabicové grafy, kde na ose x byla průměrná sdílená hodnota na úrovni organizace rovna nule. Jednotlivá oddělení znázorňovaly jednotlivé oblasti („krabice“) v grafu, viz vysvětlení v tabulce 19. Z testových statistik byly použity následující testy; pro přítomnost subkultury mezi odděleními test analýza rozptylu (ANOVA), pro přítomnost subkultury mezi muži a ženami v organizaci se použil dvouvýběrový t-test.

Hypotézy – subkultura oddělení

H0	Neexistují rozdíly v dodržování sdílených norem chování mezi odděleními v organizaci.
H1	Existují rozdíly v dodržování sdílených norem chování mezi odděleními v organizaci.

Hypotézy – genderová subkultura

H0	Mezi muži a ženami neexistují rozdíly v dodržování sdílených norem.
H1	Mezi muži a ženami existují rozdíly v dodržování sdílených norem chování.

8.3.4 Subkultura v rámci oddělení

Grafické vyjádření existence subkultury na oddělení

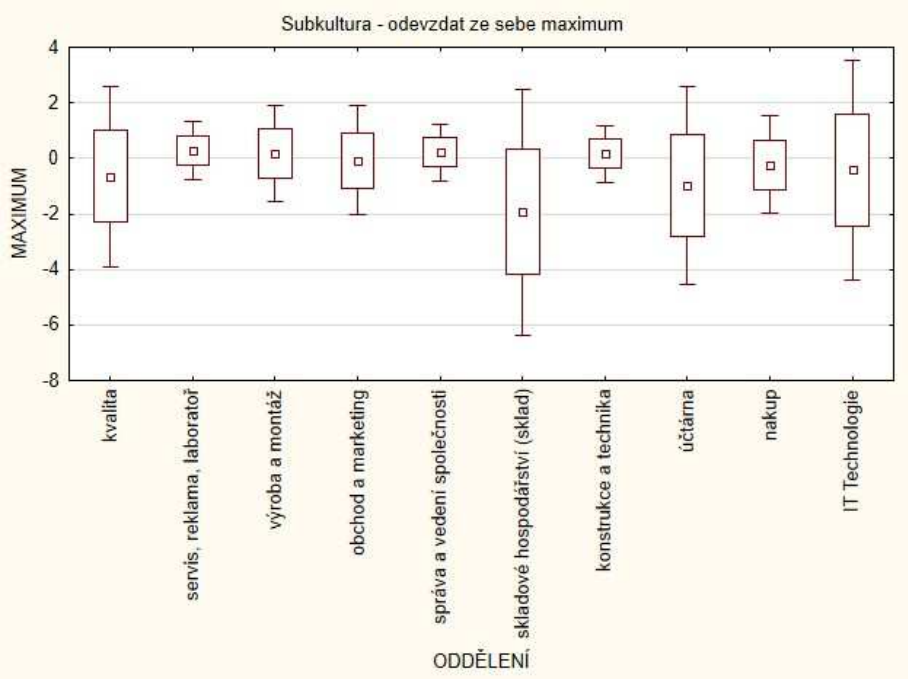
Faktor 1 – odevzdat ze sebe maximum

Tabulka 25 – Rozkládací tabulka „MAXIMUM“

ODDĚLENÍ	Maximum (průměr)	Maximum (N)	Maximum (sm.odch.)
kvalita	-0,64649	4	1,651409
servis, reklamace, laboratoř	0,28763	21	0,531991
výroba a montáž	0,17523	27	0,880625
obchod a marketing	-0,06949	12	1,007552
správa a vedení společnosti	0,22164	3	0,517206
skladové hospodářství (sklad)	-1,92393	3	2,260384
konstrukce a technika	0,16372	13	0,528897
účtárna	-0,96518	3	1,815625
nákup	-0,22092	3	0,890189
IT Technologie	-0,40728	2	2,018941
Všechny skupiny	**0,00000**	**91**	**1,000000**

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 29 – Subkultura odevzdat ze sebe maximum



Zdroj:vlastní zpracování

Z tabulky 25 a obrázku 29 vyplynulo, že existují odlišnosti v dodržování nalezené normy chování „Odevzdat ze sebe maximum“. Nadprůměrně je tato norma chování dodržována v oddělení servis, reklamace, laboratoř (0,288), výroba a montáž (0,175), správa a vedení společnosti (0,222) a konstrukce a technika (0,164). Naopak podprůměrně se podle ní řídí v oddělení kvalita (-0,646), sklad (-1,924), obchod a marketing (-0,07), účtárna (-0,965), nákup (-0,221) a IT technologie (-0,407). Interpretaci je možné vést i tak, že nejméně je k práci motivováno oddělení skladu, naopak nejvíce ze sebe vydává oddělení servis, reklamace, laboratoř. Pro organizaci není určitě dobrým signálem, když z 10 oddělení jich 6 leží v této otázce pod organizačním průměrem. Norma odevzdat ze sebe maximum neboli výkonnost, je pro organizaci klíčovou záležitostí, tato norma by měla být sdílena napříč celou organizací a pro výrazně subkulturní[19] jedince v normě výkonnosti by v organizaci nemělo být místo. Organizace musí analyzovat příčiny a snažit se je odstranit. Může k tomu využít, jak pozitivní, tak negativní motivace, popř. ukončit pracovní poměr s těmi jedinci, u nichž se ve stanové lhůtě pracovní výkonnost nezvýší.

.....

[19] subkultura představuje odlišnou skupinu sdílející jiné hodnoty, normy, chování než jsou sdíleny uvnitř širší skupiny.

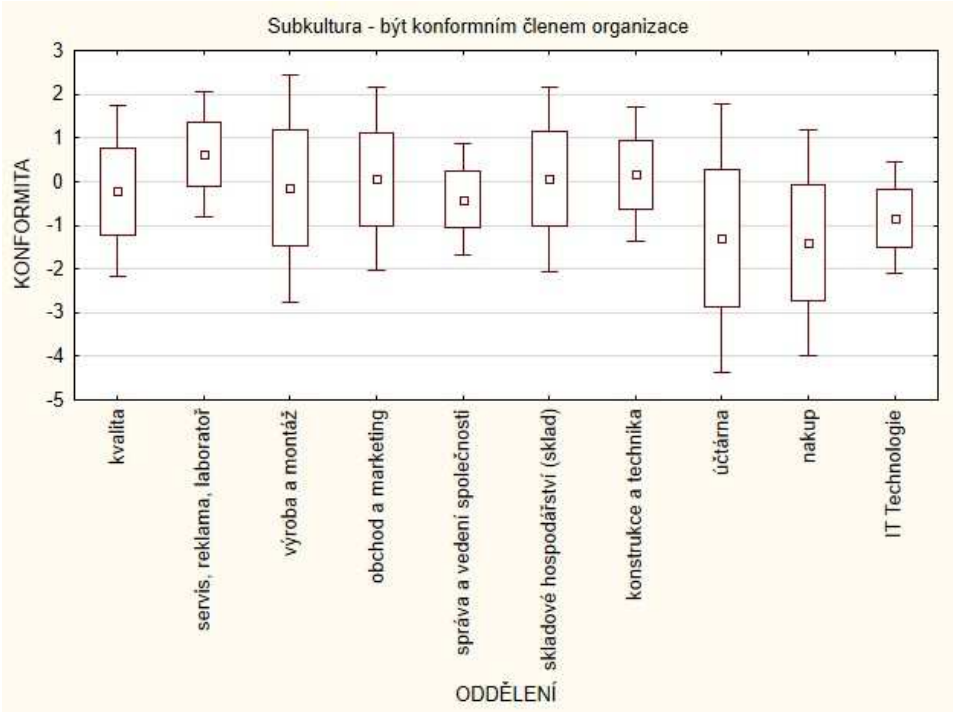
Faktor 2 – být konformním členem organizace

Tabulka 26 – Rozkládací tabulka „KONFORMITA“

ODDĚLENÍ	Konformita (průměr)	Konformita (N)	Konformita (Sm.odch.)
kvalita	-0,21911	4	0,997568
servis, reklamace, laboratoř	0,61675	21	0,731640
výroba a montáž	-0,15326	27	1,323355
obchod a marketing	0,05904	12	1,071366
správa a vedení společnosti	-0,41096	3	0,649166
skladové hospodářství (sklad)	0,05978	3	1,076298
konstrukce a technika	0,16692	13	0,780643
účtárna	-1,30155	3	1,572644
nakup	-1,39370	3	1,323614
IT Technologie	-0,83821	2	0,650700
Všechny skupiny	**0,00000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 30 – Subkultura být konformním členem organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 26 a obrázku 30 je patrné, že existují odlišnosti v dodržování nalezené normy chování „Být konformním členem organizace“. Nadprůměrně je tato norma chování dodržována v oddělení servis, reklamace, laboratoř (0,617), obchod a marketing (0,059), sklad (0,06), konstrukce a technika (0,167). Podprůměrně ji dodržují oddělení kvalita (-0,219), výroba a montáž (-0,153), účtárna (-1,301), nákup (-1,394), IT technologie (-0,838).

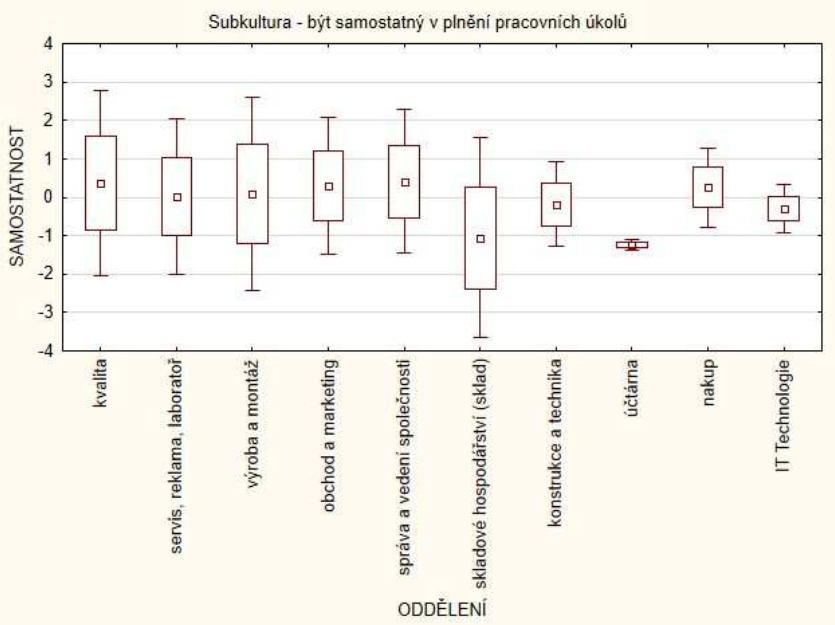
Faktor 3 – být samostatný v plnění pracovních úkolů

Tabulka 27 – Rozkládací tabulka „SAMOSTATNOST“

ODDĚLENÍ	Samostatnost (průměr)	Samostatnost (N)	Samostatnost (sm.odch.)
kvalita	0,36974	4	1,236052
servis, reklama, laboratoř	0,01880	21	1,028163
výroba a montáž	0,08978	27	1,281205
obchod a marketing	0,29333	12	0,914157
správa a vedení společnosti	0,41555	3	0,949923
skladové hospodářství	-1,04921	3	1,324632
konstrukce a technika	-0,18266	13	0,559523
účtárna	-1,23862	3	0,074834
nakup	0,25610	3	0,523107
IT Technologie	-0,29728	2	0,325731
Všechny skupiny	**0,00000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 31 – Subkultura být samostatný v plnění pracovních úkolů



Zdroj:vlastní zpracování

Z tabulky 27 a obrázku 31 je patrné, že největší samostatnost lze očekávat od oddělení kvality (0,37), dále od oddělení správa a vedení společnosti (0,416) a nákup (0,257). Shodně s průměrem organizace vykazují samostatnost při plnění pracovních povinností oddělení servis, reklamace, laboratoř (0,019) a výroba a montáž (0,090). Podprůměrně je tato norma chování akceptována v oddělení skladové hospodářství (-1,049), účtárna (-1,239) a IT technologie (-0,298).

Testová statistika existence subkultury na oddělení (ANOVA)

Tabulka 28 – Analýza rozptylu (ANOVA)

	Analýza rozptylu (Tabulka15) Označ. efekty jsou význ. na hlad. p < ,05000							
Proměnná	SČ (efekt)	SV (efekt)	PČ (efekt)	SČ (chyba)	SV (chyba)	PČ (chyba)	F	p
MAXIMUM	19,16924	9	2,129916	71,53597	81	0,883160	2,411699	0,017691
KONFORMITA	22,05016	9	2,450018	91,19666	81	1,125885	2,176083	0,032096
SAMOSTATNOST	11,03479	9	1,226087	87,33235	81	1,078177	1,137185	0,346802

Zdroj:vlastní zpracování

Na základě provedené analýzy rozptylu uvedené v tabulce28můžeme zamítnout nulovou hypotézu pro sdílené normy chování „odevzdat ze sebe maximum a být konformním členem organizace“, jelikož test prokázal na hladině významnosti 0,017691 (maximum) a 0,032096 (konformita), že existují rozdíly v dodržování norem chování napříč odděleními organizace. Bylo prokázáno, že jednotlivá oddělení se od sebe vzá-

jemné liší ve sdílení norem chování:„odevzdat ze sebe maximum a být konformním členem organizace“.

U naměřené normy chování „být samostatný v plnění pracovních úkolů“, nebylo testem prokázáno, že existují rozdíly ve sdílení této normy mezi jednotlivými odděleními a to na hladině významnosti 0,346802.

Z naměřených norem chování ověřených testem se prokázalo, že existuje přítomnost subkultury v normách chování„odevzdat ze sebe maximum a být konformním členem organizace“.

8.3.5 Genderová subkultura

Grafické vyjádření existence subkultury na oddělení

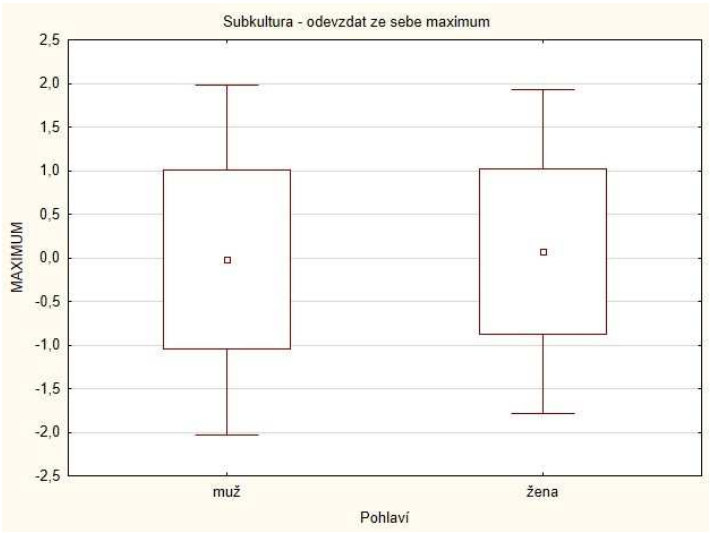
Faktor 1 – odevzdat ze sebe maximum

Tabulka 29 – Rozkládací tabulka „MAXIMUM“

Pohlaví	Maximum (průměr)	Maximum (N)	Maximum (sm.odch.)
muž	-0,019420	72	1,023251
žena	0,073590	19	0,949711
Všechny skupiny	**0,000000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 32 – Subkultura odevzdat ze sebe maximum



Zdroj:vlastní zpracování

Z tabulky 29 a z obrázku 32 jsou vidět nepatrné rozdíly mezi muži a ženami v dodržování normy chování. Průměry z obou dvou skupin však téměř oscilují kolem organizačního průměru. O něco málo lépe jsou na tom ženy, jejichž průměr převyšuje hodnotou 0,074 celkový organizační průměr. Muži za průměrem organizace v této normě chování „odevzdat ze sebe maximum“ zaostávají s hodnotou -0,019.

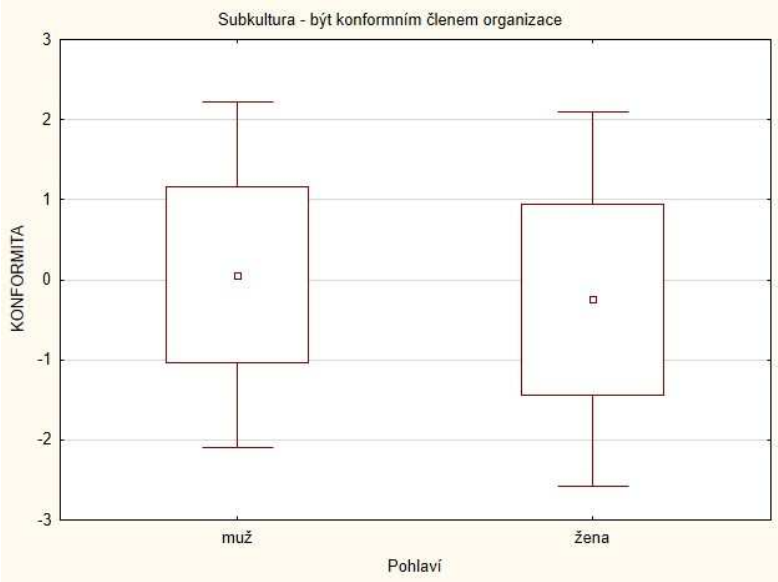
Faktor 2 – být konformním členem organizace

Tabulka 30 – Rozkládací tabulka „KONFORMITA“

Pohlaví	Konformita (průměr)	Konformita (N)	Konformita (Sm.odch.)
muž	0,063863	72	1,101722
žena	-0,242008	19	1,193994
Všechny skupiny	**0,000000**	**91**	**1,121739**

Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 33 – Subkultura být konformním členem organizace



Zdroj:vlastní zpracování

Z obrázku 33 a z tabulky 30 vyplývají rozdíly v dodržování organizační normy „být konformním členem organizace“. Zde se role mezi muži a ženami oproti normě chování „odevzdat ze sebe maximum“ obrátily, průměrná hodnota femininní části organizace v normě chování „být konformním členem organizace“ leží s hodnotou -0,242 pod průměrem organizace, maskulinní část organizace s organizačním průměrem téměř splývá,

tj. dosahuje průměrné hodnoty 0,064. Mezi muži a ženami dle grafického znázornění panují viditelné rozdíly v normě chování „být konformním členem organizace“.

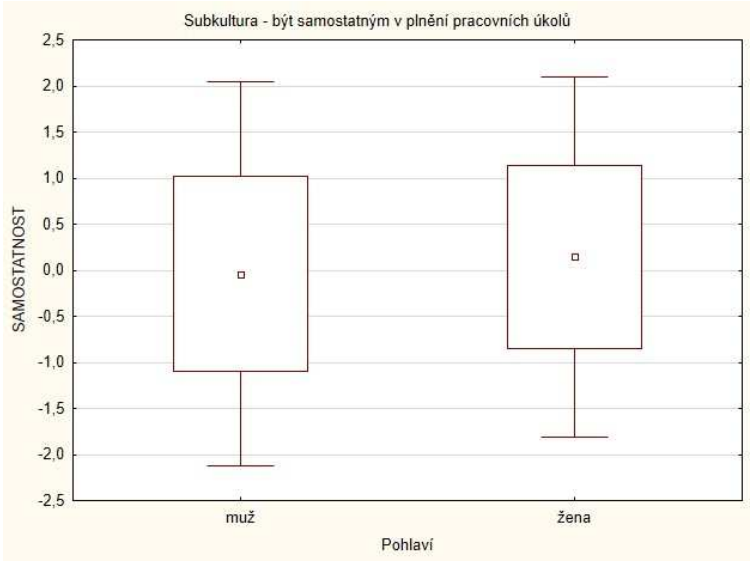
Faktor 3 – být samostatným v plnění pracovních úkolů

Tabulka 31 – Rozkládací tabulka „SAMOSTATNOST“

Pohlaví	Samostatnost (průměr)	Samostatnost (N)	Samostatnost (Sm.odch.)
muž	-0,038679	72	1,061181
žena	0,146573	19	0,997155
Všechny skupiny	**0,000000**	**91**	**1,000000**

Zdroj:vlastní zpracování

Obrázek 34 – Subkultura být samostatným v plnění pracovních úkolů



Zdroj:vlastní zpracování

Z tabulky 31 a obrázku 34 je vidět, že v nastolené normě chování „být samostatným v plnění pracovních úkolů“, muži s hodnotou -0,039, zaostávají pod organizačním průměrem, ženy ho naopak převyšují hodnotou 0,147. Opět je však možné konstatovat, že naměřené rozdíly jsou vzhledem k průměru organizace zanedbatelné, tzn., jak muži, tak ženy normu chování „být samostatným v plnění pracovních úkolů“ shodně dodržují.

Testová statistika existence genderové subkultury (T-test)

Tabulka 32 – Dvouvýběrový T-test

Proměnná	t-testy; grupováno: Pohlaví (Tabulka15) Skup. 1: muž Skup. 2: žena										
	Průměr (muž)	Průměr (žena)	t	sv	p	Počet (muž)	Počet (žena)	Sm.odch. (muž)	Sm.odch. (žena)	F-poměr (Rozptyly)	p (Rozptyly)
MAXIMUM	-0,019420	0,073590	-0,357472	89	0,721585	72	19	1,023251	0,949711	1,160864	0,751526
KONFORMITA	0,063863	-0,242008	1,057928	89	0,292951	72	19	1,101722	1,193994	1,174519	0,610609
SAMOSTATNOST	-0,038679	0,146573	-0,685009	89	0,495118	72	19	1,061181	0,997155	1,132541	0,800508

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedené dvouvýběrového t-testu, tabulka 32 nebylo testem prokázáno, že mezi muži a ženami existují rozdíly ve sdílení těchto norem chování v organizaci a to na hladině významnosti 0,721585 (maximum), 0,292951 (konformita) a 0,495118 (samostatnost). Na základě výsledku testové statistiky (t-testu) nelze tedy tvrdit, že mezi muži a ženami v organizaci existují rozdíly ve sdílení naměřených norem chování.

9 Diskuze

Informace získané zúčastněným pozorováním organizační struktury a data získaná z dotazníků umožnily zodpovědět výzkumné otázky, a to následovně:

9.1 Odpovědi na výzkumné otázky

1. **Jaké jednotlivé náplně činností jsou přirazeny jednotlivým pracovním útvarům (specializace)?**

Více méně se nejedná o nic jiného než o procesní organizační strukturu. Procesní struktura společnosti je v současné době rozdělena na hlavní, řídicí a podpůrné činnosti. Náplně jednotlivých pracovních činností pro jednotlivá oddělení jsou vedením společnosti definována pouze obecně a pouze ústní formou. V organizaci neexistuje žádný detailní popis, který by vymezoval očekávané chování jednotlivých členů ve struktuře organizace.

Z pozorování vyplynulo, že do hlavní činnosti jsou zapojeny následující oddělení: jednatel společnosti, jednotlivá obchodní oddělení, oddělení konstrukce a techniky, oddělení centrálního nákupu, skladové hospodářství (sklad), oddělení výroby a montáže, referent pro dopravu a logistiku, oddělení servisu a reklamací. Řídicí činnosti jsou realizovány ve zkoumané organizaci prostřednictvím vedením společnosti (jednatele společnosti), oddělení kvality a oddělení controllingu (v kompetenci ekonomického oddělení). Podpůrné činnosti zabezpečují oddělení správa a údržba, oddělení IT

technologií a ekonomické oddělení. Ukázka pracovních činností vybraných oddělení je uvedena v příloze 2.

2. Převažuje v organizaci strmá, nebo plochá hierarchie?

Z obrázku 17 znázorňujícího současnou strukturu společnosti je patrné, že ve zkoumané organizaci převládá plochá hierarchie s třemi úrovněmi řízení. Počet organizačních úrovní je malý, rozpětí řízení tedy široké. Převážná část pracovníků je podřízena přímo jednateli společnosti. Malé procento pracovníků má svého nadřízeného, a v řadě případů i ten má pouze formální charakter, protože řídí a rozhoduje jednatel společnosti, popř. zástupce jednatele společnosti. Vzhledem k současnému trendu rostoucího počtu pracovníků ve společnosti X je, čím dál tím viditelnější „zahlcenost" vůdce (jednatele) a sílí tak tlak na změnu struktury organizace.

3. Převažuje specializace funkční, nebo předmětná?

Ve zkoumané organizaci převažuje specializace funkční. Do jednotlivých oddělení jsou seskupovány pracovní činnosti dle míry podobnosti činností. Např. oddělení nákupu zajišťuje nakupování materiálu pro všechny výrobky a služby prodávané organizací, oddělení konstrukce a techniky zase zabezpečuje veškeré konstrukční, technické a technologické zpracování zakázky pro všechny typy zákazníků organizace.

4. Jaký je stupeň integrace jednotlivých částí organizace?

Stupeň integrace v organizaci je vertikální. V organizaci jsou zastoupeny oba dva stupně vertikální integrace, jak zpětná integrace, tak dopředná integrace. V rámci zpětné integrace si organizace např. vyrábí hydraulické bloky (komponent) pro svoji výrobu hydraulických agregátů. Cílem je využít úspory z rozsahu, získat větší cenovou konkurenceschopnost finálních výrobků, odpadají vícenáklady za kooperace, odpadají logistické vícenáklady. Dopřednou integraci realizuje organizace prostřednictvím obchodní činnosti maloobchodním prodejem náhradních dílů a poprodejním servisem. Cílem je udržet si konečného zákazníka nabídkou komplexnosti služeb.

5. Jaké organizační hodnoty v organizaci převažují?

Provedenímfaktorové analýzy byly identifikovány převažující hodnoty v organizaci. Jedná se o následující hodnoty včetně kategorií, které do nich vstupují:

- **orientace na zákazníka**
  - spokojenost zákazníků
  - kvalita služeb a produktů, preciznost, zaměření na detail
  - dodržování dohod, postupů, standardů

- **orientace na zaměstnance (péče o zaměstnance)**
  - spokojenost zaměstnanců
  - vážit si zaměstnance, respektovat zaměstnance jako rovnocenného partnera, ocenit zaměstnance
  - vytvářet příjemnou atmosféru
  - dávat zaměstnancům jistotu
  - podporovat region, sport, kulturu, zdravotnictví; budovat dobrý vnější obraz organizace; mít jistotu v organizaci
- **orientace na sepjatost zaměstnanců s organizací**
  - osobní vztah zaměstnanců k organizaci, mají o ni zájem, chtějí o ní slyšet v pozitivním slova smyslu, k organizaci se s hrdostí hlásí, jsou hrdi na organizaci i na produkt organizace
  - zaměstnanci mají zájem na tom, aby se v organizaci šetřilo, společně s vedením hledají možnosti úspor, snižování nákladů (chtějí být ekonomicky šetrní, být odpovědní)
  - chtějí se chovat šetrně k životnímu prostředí (být šetrní, být odpovědní ekologicky)
- **orientace na náboj; „tah na bránu"; organizace má neustále tendence jít kupředu; má v sobě určitý náboj; nutkání neustále se rozvíjet; tlačit se dopředu**
  - cílená aktivita ve sledování a uplatňování nových poznatků a postupů; přicházet s novinkami, stále se rozvíjet, investovat do rozvoje
  - cíleně usilovat o spokojenost zákazníků tím, že se pro ně neustále dělá něco navíc
  - cíleně sledovat a reagovat na kroky konkurence; nezůstat stát v pozadí, pružně reagovat na změnu na trhu, snažit se stále prosazovat

6. Existuje v organizaci soulad mezi deklarovanými hodnotami a naměřeným hodnotami?

Na základě provedeného výzkumu došlo k porovnání hodnot. Porovnávaly se hodnoty definované a preferované vedením společnosti (jednatelem společnosti) s hodnotami, které se zjistily na základě provedeného výzkumu. V tabulce33 jsou ve sloupci „Deklarované hodnoty" uvedeny hodnoty, které formuloval jednatel společnosti; jako žádoucí

hodnoty v organizaci. Ve sloupci „Zjištěné hodnoty“ se nacházejí hodnoty, které se naměřily v rámci provedeného výzkumu ve společnosti a získaly se prostřednictvím aplikované faktorové analýzy. Jednotlivým faktorům (zjištěným hodnotám) jsou přiřazeny barvy (zelená – orientace na zákazníka, žlutá – orientace na zaměstnance, modrá – orientace na sepjatost s organizací, červená – orientace na náboj). Těmito barvami je v tabulce33 označena shoda mezi preferovanou a naměřenou normou chování. V případě nalezení hodnoty z kategorie hodnot vstupujících do faktoru, je tato hodnota označena jiným barevným odstínem příslušného faktoru.

Tabulka 33 – Porovnání organizačních hodnot

Deklarované hodnoty v organizaci	Zjištěné (naměřené) hodnoty
věrnost (věrnost firmě, sepjatost s organizací)	orientace na sepjatost s organizací
zaměřenost na zákazníka	orientace na zákazníka
prestiž (být špičkou, být nejlepší, být první, být před konkurencí)	***orientace na náboj „tah na bránu“:*** cíleně sledovat a reagovat na kroky konkurence, nezůstat stát v pozadí, pružně reagovat na změnu na trhu, snažit se stále prosazovat
přizpůsobovat se technickému vývoji - reagovat na jakoukoli technickou novinku, (především z oblasti informačních technologií atd.)	***orientace na sepjatost:*** rozvíjejí, sledují a reagují na technické novinky
důvěřivost (vzájemná důvěra).	**nenalezeno**
odpovědnost	***orientace na sepjatost:*** být odpovědný k nákladům, k životnímu prostředí, celkově k firmě
tah na bránu, mít v sobě určitý náboj, být taková střela dopředu	orientace na náboj „tah na bránu“, organizace má neustále tendence jít kupředu, v má v sobě určitý náboj, nutkání neustále se rozvíjet, tlačit se dopředu
žádná byrokracie –svoboda, volnost (nesvazovat příkazy, nařízeními, atd.)	**nenalezeno**

Zdroj: vlastní zpracování

Absolutní shoda se nalezla v klíčových hodnotách: orientace na zákazníka; orientace na sepjatost (věrnost organizaci); orientace na náboj, „na tah na bránu“, tendence jít neustále kupředu. V rámci kategorií jednotlivých faktorů (hodnot) se potvrdila shoda u hodnot: být první, reagovat na kroky konkurence; být odpovědný, a to především ve směru k nákladům organizace a vůči životnímu prostředí; sledovat a reagovat na technické novinky. Mezi naměřenými hodnotami zcela chybí deklarovaná hodnota vzájemná důvěra v organizaci a tendence ke svobodě a volnosti v odmítání striktních příkazů, nařízení, dodržování standardů, postupů, tedy nulová přítomnost byrokracie.

Vzhledem k tomu, že některé naměřené hodnoty zcela nekorespondují s tendovanými hodnotami formulovanými vedením společnosti, je třeba přehodnotit způsob jejich interpretace směrem k zaměstnancům (členům organizace). Je možné, že pro zaměstnance nejsou upřednostňované hodnoty zcela zřetelné a čitelné, popř. se jedná o pouhá slova, propast mezi rétorikou a realitou. Zaměstnanci sice slýchávají, že tato organizační hodnota je vyzdvihována, ale ve skutečnosti, v praxi se s ní nepotkávají. Identifikace s hodnotou nebyla dostatečná a vedení organizace by se mělo snažit nalézt příčinu, proč tomu tak není, a snažit se ji odstranit.

7. Jaké normy chování v organizaci převažují?

Převažující normy chování v organizaci včetně kategorií, které do nich vstupují, se naměřily následné:

- **odevzdat ze sebe maximum** (maximum odbornosti, vstřícnosti, pracovat pro tým, nasadit maximální pracovní tempo, výkonnost)
  - maximální vzájemná týmová spolupráce, ohleduplnost, podpora (nesoupeřit mezi sebou; pro společný cíl ustoupit z individuálního úspěchu)
  - maximálně se přizpůsobit potřebám organizace, maximálně se rozvíjet za cílem získat nové poznatky, které se následně pro organizaci využijí
  - podávat maximální výkon
- **být konformním členem organizace**
  - být konformní, podřizovat se většině
  - neangažovat se, být pasivní; žádná zbytečná iniciativa, která by vybočovala s normálu; udržovat stav toho, jak to dosud běžně funguje

- **být samostatný v plnění pracovních úkolů**
  - být samostatný, být samostatným odborníkem, vzdělávat se, rozšiřovat si kvalifikaci, pracovat na sobě, zdokonalovat sám sebe
  - dokázat projevit a obhájit svůj názor, chovat se profesionálně
  - být otevřený k připomínkám z vnějšího okolí (zákazníkům, obchodně-dodavatelským partnerům)

Normy chování vlastně realizují hodnoty, tzn., že mezi zjištěnými hodnotami a normami by měla existovat závislost. Z výzkumu lze pozorovat, že tato závislost existuje, např. hodnota „orientace na zákazníka" je realizována normou „odevzdat ze sebe maximum" a normou „být samostatný v plnění pracovních úkolů".

Dále hodnota „orientace na sepjatost s organizací" by mohla být realizována normou „být konformním členem organizace", pokud by tato norma byla posuzována členy ve smyslu oddanosti či loajality k organizaci, viz komentář k tabulce 34. Pokud je tato norma skutečně vnímána členy jako konformita ve smyslu podřízenosti se dominantní moci, tak žádný základ mezi naměřenými hodnotami nemá, naopak je s nimi v rozporu, viz hodnota orientace na náboj; cílená aktivita, cílená spokojenost zákazníků, dělat něco navíc, to vše vyžaduje nekonformní jednání, oprostit se od pasivity, od statusu quo a přijít s něčím novým, netradičním. Přicházet s novými podněty a připomínkami ke zlepšení a zefektivnění práce to si žádá vedení organizace, viz normy chování deklarované vedením organizace, celková pasivita v organizaci své místo nemá. Vzhledem k averzi vedení k řešení konfliktů na pracovišti, je dáváno najevo zaměstnancům, že kdo si stěžuje, je tvůrcem problémů. Jedná se vlastně o jistý morální tlak, který by mohl způsobit, že by se v organizaci zrodilo nepsané pravidlo, zásada chování, která neakceptuje a neřeší konflikty a stížnosti na pracovišti a díky tomu, se projevuje pasivita, konformita v organizaci, která má oporu i v preferované hodnotě. Koneckonců to také může být např. důsledek rozdílného sdílení hodnoty „orientace na zaměstnance", a to převážně u žen.

Hodnota „orientace na náboj" se uskutečňuje také prostřednictvím normy „být samostatný v plnění pracovních úkolů". Aby zaměstnanec mohl samostatně vykonávat pracovní činnost, vzdělávat se, mít svůj názor, chovat se profesionálně, je třeba se udržovat v cílené aktivitě, dělat něco navíc.

8. Existuje v organizaci soulad mezi deklarovanými normami chování?

Na základě provedeného výzkumu došlo k porovnání norem chování. Porovnávaly se normy chování deklarované vedením společnosti (jednatelem společnosti) s naměřenými normami chování. V tabulce 34 jsou ve sloupci „Preferované normy chování" uvedeny normy, které formuloval jednatel společnosti, jako žádoucí normy chování

v organizaci. Ve sloupci „Zjištěné (naměřené) normy chování“ se nacházejí takové normy chování, které byly zjištěny v rámci provedeného výzkumu ve společnosti a získány prostřednictvím provedené faktorové analýzy. Jednotlivým faktorům (zjištěným normám chování) jsou přirazeny barvy (fialová – odevzdat ze sebe maximum, tyrkysová – být konformním členem organizace, růžová – být samostatný v plnění pracovních úkolů). Těmito barvami je v tabulce 34označena shoda mezi preferovanou a naměřenou normou chování. V případě nalezení hodnoty z kategorie hodnot vstupující do faktoru, je tato hodnota označena jiným barevným odstínem příslušného faktoru.

Tabulka 34 – Porovnání norem chování

Deklarované normy chování v organizaci	**Zjištěné (naměřené) normy chování**
být aktivní a iniciativní (přicházejte s novými podněty a připomínkami ke zlepšení a zefektivnění práce)	**nenalezeno**
maximálně otevřeně reagujte na podněty a připomínky zákazníků	***být samostatný v plnění pracovních úkolů:*** být otevřený k připomínkám z vnějšího okolí (zákazníků, obchodně-dodavatelských partnerů)
pomáhejte si navzájem (týmová práce, maximální spolupráce)	***odevzdat ze sebe maximum:*** maximální vzájemná týmová spolupráce, ohleduplnost, podpora (nesoupeřit mezi sebou; pro společný cíl ustoupit z individuálního úspěchu)
řešte úkoly samostatně (nějak si to udělejte, ale musí to být dobře, musí to fungovat; menažuj si to sám)	být samostatný v plnění pracovních úkolů
důvěřujte si; komunikujte mezi sebou (nepište si e-maily, ale mluvte spolu)	**nenalezeno**
stěžuje si ten, který problémy dělá (preferuje se konformita členů organizace)	být konformním členem organizace (chovat se poddajně, přizpůsobivě)
pracovat dobře (maximálně tvrdě), a není třeba se o pracovní místo obávat	odevzdat ze sebe maximum

Zdroj: vlastní zpracování

Z porovnaných norem chování vyplývá absolutní shoda ve třech naměřených normách chování: odevzdat ze sebe maximum; být konformním členem organizace; být samostatný v plnění pracovních úkolů. Pozastavila bych se však u normy konformity, osobně se totiž domnívám, že tato norma v sobě může skrývat ve zkoumané organizaci dva směry, dva pohledy. První z nich může vést směrem konformity jako oddanosti fir-

mě, loajality k firmě, měla by základ v hodnotě orientace na sepjatost s organizací a přítomná pasivita, neangažovanost by byla výsledkem absolutní důvěry ve vedení organizace, které to vždy myslí a vymyslí dobře, tzn., že „není třeba se o to starat, je vyřešeno i bez nás“. Druhým pohledem je konformita představovaná podřízením se dominantní moci, s potlačením projevů a názorůvlastních, z důvoduneochoty až averze vedení společnosti řešit konflikty na pracovišti, při zaměstnancově povrchním přijetí role v organizaci ve smyslu:„Nastoupil jsem do rozjetého vlaku, tak jedu, nemá cenu se tomu bránit, i když s tím vnitřně nesouhlasím.“Jako člen organizace, který participuje na každodenním životě zaměstnanců, bych se stále ještě přikláněna i s ohledem na zjištěnou hodnotu orientace na sepjatost s organizací k první variantě, tzn., že konformita je zde rovna oddanosti, loajalitě k organizaci a přítomná nonkonformita je důsledkem pouze typu pracovního místa; např. oddělení IT technologie určitě nebude v uvedeném druhém smyslu tohoto pojmu konformní, naopak každou novinku a změnu, především technickou, podpoří, stejně tak oddělení nákupu a obchodu nebude trvale spokojeno s daným stavem, bude neustále vyhledávat možnosti efektivnější práce, viz hodnoty „orientace na náboj, orientace na zákazníka“. Na druhé straně připouštím i to, že se v řadě oddělení začíná rodit konformita či nonkonformita druhého typu, tzn., účelově se podřídím dominantní moci (chci se líbit), popř. zachovám si své mínění a budu se chovat podle vlastního přesvědčení (chci mít pravdu).

V rámci kategorií jednotlivých faktorů (norem chování) byla nalezena shoda u norem chování: být otevřený k připomínkám z vnějšího okolí (zákazníků, obchodně-dodavatelských partnerů); maximální vzájemná týmová spolupráce, ohleduplnost, podpora (nesoupeřit mezi sebou; pro společný cíl ustoupit z individuálního úspěchu). Naopak nebyla nalezena preferovaná norma chování být aktivní a iniciativní (přinášejte nové podněty ke zlepšení práce); důvěřujte si, komunikujte mezi sebou (nepište si e-maily, ale mluvte spolu).

9. Převažuje sdílení hodnot v rámci celé organizace, nebo jsou přítomny subkultury?

V provedené analýze rozptylu, tabulka 35, který měřil rozdílnost sdílení nalezených hodnot mezi odděleními v organizaci, se odhalila přítomnost subkultury v hodnotě orientace na zaměstnance a orientace na náboj. Bylo prokázáno, že existují rozdíly mezi odděleními ve sdílení hodnoty organizace orientace na zaměstnance na hladině významnosti 0,000795 a orientace na náboj na hladině významnosti 0,002875.

Tabulka 35 – Rozdíly ve sdílení hodnot mezi odděleními v organizaci

Proměnná	Analýza rozptylu (Tabulka3) **Označ. efekty jsou význ. na hlad. p < ,05000**							
	SČ (efekt)	SV (efekt)	PČ (efekt)	SČ (chyba)	SV (chyba)	PČ (chyba)	F	p
ZAMĚSTNANEC	28,09032	9	3,121147	69,97459	81	0,863884	3,612924	0,000795
NÁBOJ	25,09786	9	2,788652	72,19540	81	0,891301	3,128742	0,002785

Zdroj:vlastní zpracování

V provedeném t-testu, tabulka 36, který měřil rozdílnost sdílení nalezených hodnot mezi muži a ženami v organizaci se odhalila přítomnost subkultury v hodnotě orientace na zaměstnance a orientace na náboj. Bylo prokázáno, že existují rozdíly mezi muži a ženami ve sdílení hodnoty organizace orientace na zaměstnance na hladině významnosti 0,016784 a orientace na náboj na hladině významnosti 0,001966.

Tabulka 36 – Rozdíly ve sdílení hodnot mezi muži a ženami v organizaci

Proměnná	t-testy; grupováno: POHLAVÍ (Tabulka3) Skup. 1: Muž Skup. 2: Žena										
	Průměr (Muž)	Průměr (Žena)	t	sv	p	M	Ž	Sm.odch. (Muž)	Sm.odch. (Žena)	F-poměr (Rozptyly)	p (Rozpty-ly)
ZAMĚSTNANEC	0,133395	-0,505497	2,43736	89	0,016784	72	19	1,068389	0,777655	1,88749	0,131314
NÁBOJ	-0,170140	0,644742	-	89	0,001966	72	19	1,018346	0,871839	1,36432	0,467447

Zdroj:vlastní zpracování

Z obou dvou provedených testů vyplynulo, že nejrozporuplněji jsou vnímány hodnoty orientace na zaměstnance a orientace na náboj. Z rozdílnosti sdílení hodnoty orientace na zaměstnance vyplývá, že panující organizační atmosféra, podporující kvalitní výkon zaměstnance a pocit jistoty pro zaměstnance, není v optimální rovnováze. Ta oddělení, kde převažují ženy, nejsou s místní atmosférou spokojena, nemají v organizaci pocit jistoty, postrádají ocenění, chybí jim stimuly podporující odvedení kvalitního výkonu. Naopak oddělení převážně maskulinního charakteru jsou se současnými přetrvávajícími podmínkami spokojena, v organizaci jim k odvádění kvalitního výkonu nic nechybí. Otázka pro vedení společnosti zůstává, proč mají ženy pocit, že o ně organizace nejeví zájem a péči, že péče je více směřována k mužům, tzn., že těžiště organizace je spíše v hodnotě orientace na zaměstnance maskulinního charakteru. Nebo obecně platí, že ženy jsou více orientovány na vztahy, takže mohou mít v této oblasti vyšší nároky?

Hodnota orientace na náboj vykázala také prokazatelné rozdíly mezi odděleními a mezi ženami a muži. Oddělení, jejichž primárním posláním je stát blízko zákazníkovi, být blízko trhu, sledovat a reagovat na konkurenci, však vykazují v této hodnotě nadprůměrné hodnoty. Vedení společnosti se tedy nemusí obávat, že by klíčová oddělení nesledovala novinky na trhu, nerozvíjela se, nesledovala kroky konkurence a nedokázala

na ně pohotově a flexibilně zareagovat. S menší intenzitou je tato hodnota vnímána mezi odděleními výrobního či odděleními celkově podpůrného charakteru (kvalita, správa a údržba), která jsou převážně mužského charakteru, a hlavně u nich není hodnota orientace na náboj tak důležitá, tak rozhodující. S rozprostřením hladiny tohoto faktoru, orientace na náboj, byť v něm jsou prokazatelné rozdíly, může být vedení společnosti spokojeno a nemusí na něm skoro nic měnit.

10. Převažuje sdílení norem chování v rámci celé organizace, nebo jsou přítomny subkultury?

Z provedených testových statistik (analýzy rozptylu a t-testu) vyplynulo, že subkultura je v organizaci přítomna pouze mezi odděleními. Rozdíly v dodržování norem mezi muži a ženami v organizaci prokázány nebyly. Bylo prokázáno, že jednotlivá oddělení se liší v dodržování norem chování, norma chování„odevzdat ze sebe maximum“ na hladině významnosti 0,017691 a norma chování „být konformním členem organizace“na hladině významnosti 0,032096, jak je uvedeno v tabulce37.

Tabulka 37 - Rozdíly dodržování norem chování mezi odděleními v organizaci

Proměnná	Analýza rozptylu (Tabulka15) **Označ. efekty jsou význ. na hlad. p < ,05000**							
	SČ (efekt)	SV (efekt)	PČ (efekt)	SČ (chyba)	SV (chyba)	PČ (chyba)	F	p
MAXIMUM	19,16924	9	2,129916	71,53597	81	0,883160	2,411699	0,017691
KONFORMITA	22,05016	9	2,450018	91,19666	81	1,125885	2,176083	0,032096

Zdroj:vlastní zpracování

Všeobecně je konformita pro organizaci žádoucím stavem, je velmi pozitivní, pokud jsou členové s organizací v souladu a jsou s daným stavem spokojeni. Neznamená to však, že všichni členové organizaci by měli být konformní, naopak zastoupení jistého stupně nonkonformity nelze považovat za špatný a rušivý jev; např. podle Novotné (2010) je pro skupinu, tedy organizaci, určitá míra napětí (konfliktu) mezi konformisty a nonkonformisty žádoucí. Novotná (2010) také udává, že konformní většina představuje podle empirických výzkumů až 75 % členů skupiny.

Když odhlédnu od toho, že naměřená norma konformity nemá v organizaci jednoznačný výklad, viz komentáře k výzkumným otázkám 7 a 8, činí ve zkoumané organizaci poměr zastoupení konformity versus nonkonformity 54:46. Z tohoto poměru vyplývá, že počet nonkonformistů převyšuje „tolerovanou“ hranici a v dané kultuře se vyskytuje značný počet členů, kteří nejsou s organizací v souladu a nejsou v ní spokojeni, nejsou organizaci tolik oddáni. Nebezpečí pro organizaci hrozí již ve zmíněném negativním projevu synergie, že příliš mnoho napětí odvádí organizaci od naplňování společných cílů, od odvádění kvalitního výkonu, celkově snižuje výkonnost organizace. Což se také pro-

jevilo v další normě chování „odevzdat ze sebe maximum“, kde panují potvrzené rozdíly ohledně přístupu jednotlivých oddělení k práci (výkonu).

Vedení organizace by se mělo především zaměřit na ta oddělení, jejichž motivace k práci je doposud hodně nízká a brzdí celkový výkon organizace, hledat příčiny. Ty mohou být jak na straně zaměstnanců, např. nevýkonných a neloajálních zaměstnanců, rutinních servilních zaměstnanců, kteří se sice na jedné straně snaží vyjít organizaci maximálně vstříc, na druhé straně je ale jejich pracovní tempo pro kvalitně odvedenou práci příliš nízké, tak na straně organizace, pokud např. vyvíjí příliš velký tlak na oddělení, který více méně uvedl oddělení do apatie, kdy chybí motivace, ocenění, pocit řádu, pravidel, dostatečná komunikace, informovanost, což vše může ovlivňovat vyšší počet nekonformních členů v organizaci.

11. Jaké typologii kultury odpovídá zkoumaná organizace ve vztahu ke struktuře?

Z pozorování a na základě deklarovaných hodnot a norem chování formulovaných vedením společnosti vyplynulo, že v organizaci neexistuje téměř žádná byrokracie, existuje jen málo pravidel a nařízení. Za účelem dostatečné informovanosti a spolupráce je ceněna hodnota vzájemné důvěry a vzájemné komunikace. Použití nástroje k dosažení výsledku není v organizaci až tak důležité, důležitý je výsledek, ten se v konečném zúčtování hodnotí. Vymezení pracovních náplní chybí, preferuje se široký záběr zaměstnanců. Čím více toho jednotlivec pojme, tím více je v organizaci respektován. Rozhodování se děje v centru a za zavřenými dveřmi. Respektování moci vychází především z morálního tlaku, z obavy ze ztráty náklonnosti a místa na výsluní.

Na základě výše popsané charakteristiky zkoumané organizaci z hlediska vztahu ke struktuře nejvíce odpovídá, podle autorky práce, typ kultury **„Kultura moci“** a **„Kultura rodiny“**.

12. Jaké typologii kultury odpovídá zkoumaná organizace z hlediska vztahů, které v ní panují?

Z hodnot organizace a norem chování získaných faktorovou analýzou a jejich kategorií vyplynulo, že zaměstnanci mají především osobní vztah k organizaci, jsou s ní úzce spjati, organizaci mají rádi, jsou nejen na organizaci, ale i na její produkty hrdí. Byť kolísavě, mezi odděleními a mezi muži a ženami, přesto zde převažuje pocit jistoty a bezpečí a celkově panuje příjemná atmosféra, která podporuje odvedení kvalitního výkonu. Ten by měla podporovat i přítomná naměřená konformita a koheze jednotlivých členů, loajalita k sobě navzájem s lehkým selektivním charakterem. Členové organizace jsou si vědomi toho, že organizace je ze 70 % ryze obchodního charakteru, tzn., převažuje orientace na zákazníka, na spokojenost zákazníka, na precizně vytvořený kvalitní produkt, se kterým bude zákazník vždy spokojen, a na to, aby značka organizace asociovala kvalitní produkt. Členové organizace mají v sobě určitý náboj, „tah na bránu“, který jim

pomáhá pružně reagovat na změny na trhu, rychle reagovat na přání zákazníka, sledovat nejen trh, ale i konkurenci, vkládat do práce maximum (maximum odbornosti, vstřícnosti, týmovosti), ochoty pracovat i nad rámec pracovní doby. Vzhledem k tomu, že se v organizaci preferuje široký záběr (chybí jednotlivé náplně činností), vyžaduje se prokázaná (naměřená) samostatnost, zaměstnanci si sami informace vyhledávají, sami se vzdělávají, rozšiřují si kvalifikaci asamostatně řeší pracovní úkoly.

Z hlediska vztahů, které v organizaci převažují, je podle autorky práce organizaci nejvíce blízký typ **pozitivní formy síťové kultury**.

13. Jaká opatření jsou vhodná pro eliminaci negativních vlivů a pro lepší využití pozitivních vlivů organizační kultury ve vazbě na organizační strukturu?

Pro eliminaci negativních faktorů a využití pozitivních vlivů organizační kultury ve vazbě na organizační strukturu doporučuji více provázat měkké faktory řízení s tvrdými faktory řízení, snažit se propojit jádro organizační kultury, tvořené hodnotami a normami chování organizace, s organizační strukturou do jednoho celku. Nepřistupovat k těmto oblastem odděleně, ale vytvořit mezi nimi provázaný synergický systém, popř. zajistit vznik synergického managementu. Základním parametrem v organizacích bývá výkonnost a není tomu jinak ani ve zkoumané organizaci, což vyplývá ze sdílené normy „odevzdat ze sebe maximum“. Tato norma vychází ze sdílených hodnot orientace na zákazníka, orientace na náboj. V obou těchto hodnotách je přítomna výkonnost. Na druhé straně je třeba propojit výkonnost s požadavkem na oddanost organizaci, která je zde zastoupena normou konformity[20](poslušností, sebekázní, zdvořilostí), vychází z hodnoty orientace na sepjatost s organizací. I když bude mít zaměstnanec maximální předpoklady k výkonnosti, která se nepropojí s další hodnotou či normou a v tomto případě jisté oddanosti organizaci, nelze očekávat dostavení se synergického prvku v podobě harmonie zajišťující soulad mezi kulturou (hodnotami a normami) a mezi strukturou, která zde představuje požadavky chování na pracovní místa, a tedy toho optimálního výkonu zaměstnance. Synergický efekt se jistě dostaví, ale bohužel ve své negativní formě, v podobě pasivity zaměstnanců, zaměstnanců ne příliš valného výkonu či potřebné oddanosti.

Popisem organizační struktury se zjistilo, že v současné době organizace rychle roste a dosavadní struktura organizace přestává současným podmínkám vyhovovat, a je tedy žádoucí její úprava, popř. postupná změna. „Zahlcenost“ jednatele společnosti je viditelná a má své negativní dopady na celkovou efektivitu, ale i atmosféru organizace. Plochá hierarchie a nízká úroveň řízení (byť z organizačního schématu se jeví jako tří-

.....

[20] v některých případech hovoříme o loajalitě

úrovňová, řídí a rozhoduje vlastně jen jednatel společnosti) ztrácejí svůj pozitivní význam pro organizaci, kde doposud vládla flexibilita a široký záběr pracovníků. Navrhuji vytvořit jiné uspořádání organizační struktury vycházející z obrázku 35. Vytvoří se o něco strmější organizační struktura s větší počtem úrovní, maximálně však 4 úrovněmi řízení, a detailním vymezením pracovních náplní pro jednotlivé oblasti a oddělení. Tento počet úrovní zabezpečí vedení společnosti neustálý kontakt i s nejnižšími úrovněmi řízení v organizaci, tzn., vedení společnosti si ponechá možnost včas reagovat na vzniklé problémy v nižších úrovních řízení, které vždy „probublávají" zespodu nahoru. Vedení organizace se tedy nemusí obávat, že by se k němu nově vzniklé problémy vůbec nedostaly a nemělo by možnost je včas řešit, nižší počet úrovní toto zajistí. Organizační úrovně celkově ztěžují komunikaci, organizace s větším počtem úrovní řízení by se dostala do problémů s přenosem cílů, plánů a taktik směrem dolů. Při nižším počtu úrovní má stále vedení organizace možnost komunikovat napřímo. Pro nižší počet úrovní bude třeba menší počet vedoucích pracovníků a menších počet vedoucích pracovníků, což znamená menší riziko v rozptýlenosti a rozředěnosti hodnot a norem chování a zároveň i nižší mzdové náklady pro organizaci a nižší náklady za zařízení pro vedoucí a pomocný personál.

Vedoucí pracovníci převezmou funkci tvůrce hodnotového systému svého oddělení a v jejich kompetenci bude tvorba mantinelů pro své podřízené, a to především vlastním chováním, protože vedoucí pracovník působí jako vzor, jako vůdcovský vzor. Vedoucí pracovník ponese zodpovědnost za to, jestli v dané kultuře vzniknou nežádoucí subkultury, či nikoliv. Z tohoto důvodu bude důležité vybírat vedoucího pracovníka vždy s ohledem na jeho systém hodnot a norem, který by nejvíce tendoval k hodnotám a normám organizace.

V současné době jsou jednateli společnosti přímo podřízená jednotlivá oddělení. Mezi tento stupeň řízení a vedení společnosti navrhuji zařadit funkční oblasti, např. výrobní ředitel, obchodní ředitel, finanční ředitel, ředitel kvality, konstrukční ředitel, ředitel pro servis, správa a údržba a IT technologie. Jednotliví ředitelé přímo podřízení jednateli společnosti budou samostatně řídit jednotlivá oddělení, např. obchodní ředitel ponese zodpovědnost jak za obchodní oddělení, tak za nákupní oddělení. Návrh nové podoby organizační struktury je patrný z obrázku 35**.** V nové organizační struktuře by mělo své nezastupitelné místo nově vytvořené personální oddělení, spadající do kompetencí ekonomického úseku, které v současné struktuře chybí. Toto oddělení by vlastně jako jediné oddělení v organizaci reálně prosazovalo žádoucí chování členů organizace, vytvořilo by vazbu mezi organizační kulturou a strukturou. Základem pro žádoucí organizační kulturu (uznávané a respektované hodnoty a normy chování) by se stala strategie organizace. Na základě hodnot a norem chování definovaných ve strategii

organizace by se vytvořil kodex zaměstnance firmy, popř. by došlo k začlenění preferovaného chování zaměstnanců do některých z norem ISO. V rámci kodexu zaměstnance organizace by nejprve došlo k vymezení potřebného chování pro celou organizaci a posléze pro jednotlivé oblasti v organizaci, což by mělo také přímou návaznost na detailně vymezené pracovní náplně. Samotný kodex zaměstnance s vypracovaným hodnotovým systémem neuvede tyto hodnoty do praktického života organizace. Zde je potřeba, aby vrcholovým managementem, který v organizaci představuje jednatel společnosti, byl tento požadavek členům sdělen, např. prostřednictvím interního sdělení, kde se oznámí, jaké chování je v organizaci žádoucí. Dále pak převezmou zodpovědnost za oživení, posílení a udržení hodnotového systému realizovaného prostřednictvím norem a chování (artefaktů) převážně vedoucí pracovníci se silnou podporou personálního oddělení. Vedoucí pracovník jakožto nositel zásadních hodnot a norem vytváří určité mantinely proto, co je ještě v organizaci akceptováno, a co už není. Vedoucí pracovník musí působit především jako vzor, jeho přístup k práci a jeho schopnosti, jeho chování by měly inspirovat, motivovat ostatní a vyvolat touhu ho následovat a chovat se podle něho. Chování vedoucích pracovníků může však působit i negativně, může rozvrátit organizační kulturu, pokud by se v této pozici objevil někdo výrazně subkulturní, tedy vyznačoval se jinými hodnotami a normami chování, než jaké jsou v organizaci uznávané a běžné. Tomu by však mělo zabránit personální oddělení.Personální oddělení v souladu s organizační strategií a kodexem zaměstnance by využilo při formování žádoucí organizační kultury, tedy preferovaného chování, především těchto nástrojů:

- Výběr pracovníků, který proběhne v souladu se žádoucími hodnotami organizace. Vybere se takový pracovník, především takový vedoucí pracovník, který nejvíce odpovídá současným a budoucím potřebám organizace, ale to nejen po stránce odborné, ale i osobnostní.
- Sociální adaptace pracovníka, při které se využije funkce hodnot. Jde především o funkci identifikační a integrační, které napomáhají rychlejší adaptaci nových pracovníků s místní kulturou.
- Hodnocení pracovníka. Hodnocení pracovníka bude vedeno za cílem kontrolovat, popř. sankcionovat nedodržování nastavených pravidel, ale především motivovat (ocenit) práci v souladu se žádoucí organizační kulturou. Motivace pracovníků za účelem formování žádoucího chování zde hraje významnou roli. Týká se síly a směru tohoto chování. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří efektivně, výkonně a oddaně pracují. Mají totiž silně vyvinutý pocit odpovědnosti a s odpovědností sobě vlastní uspokojují nejen cíle organizace, ale i své soukromé cíle. Pokud organizace bude mít dobře propracovaný vnější systém motivace, může tak posilovat žádoucí chování svých

členů. Vnější motivační systém tvoří pochvala, povýšení a odměny, resp. peníze ve formě platu, protože *„peníze poskytují to, co většina lidí chce“* (ARMSTRONG, 1999, s. 311).

- Vzdělávání pracovníků, které má funkci především informační, vysvětlující a tréninkovou. Dát zaměstnancům prostor, aby si žádoucí hodnoty a normy mohli vyzkoušet, ověřit a osvojit v praxi. Např. u hodnoty orientace na zákazníka, je třeba neustále pracovníky proškolovat a trénovat dle měnících se požadavků přicházející z vnějšího okolí. Využívání informačního a vzdělávacího nástroje personálním oddělením by mělo však fungovat oboustranně, např. co se týče hodnoty orientace na zaměstnance, je třeba zajistit, aby sdílení této hodnoty vedení zprostředkovávalo rovnoměrně a nabízené nadstandardy byly poskytovány všem bez rozdílu, popř. byly zakomponovány do motivačního systému.
- Kariéra pracovníků. Vytvořením kariérního plánu pro pracovníky táhne personální oddělení chování jednotlivých členů organizace žádoucím směrem. Jedná se vlastně o jednu z možností dlouhodobé motivace zaměstnanců.

Doposud stačil v organizaci pro její formování vliv jednatele společnosti, a jak vyplynulo z naměřených hodnot a norem chování, svůj efekt to rozhodně přineslo. Vesměs se jedná o organizaci se silnou organizační kulturou. Více méně se deklarované hodnoty a normy chování příliš nerozcházejí s naměřenými. Je nicméně vidět, že nedoléhají na všechny strany zcela rovnoměrně a stejně a že se, byť plíživým tempem, subkultury v organizaci vytvářejí.

Z hlediska zkoumané organizace je však důležité posoudit a zvážit, v jakých případech je žádoucí přítomnost subkultury, a v jakých už ne. Např. u hodnoty orientace na náboj to není v organizaci příliš na škodu a stejně tak u normy chování „konformita zaměstnanců“. Je pochopitelné a žádoucí, aby některá oddělení byla více konzervativní, např. oddělení ekonomické, oddělení kvality, a naproti tomu existují v organizaci oddělení, u nichž se nepředpokládá velké lpění na statusu quo. Organizace musí posoudit, zdali je současné rozprostření normy optimální a v souladu s žádoucími hodnotami a normami.

V organizaci existují i takové hodnoty a normy chování, které by bylo dobré sdílet napříč celou organizací a jejichž nesourodé sdílení a dodržování by v budoucnosti mohlo organizaci přivodit nemalé problémy, např. zvýšenou fluktuaci zaměstnanců, zvýšené nároky na kontrolu, slabší identifikaci s organizací a nižší loajalitu k organizaci. Jedná se např. o hodnotu orientace na zaměstnance, o hodnotu orientace na zákazníka, hodnotu sepjatost s organizací, nebo normu chování „odevzdat ze sebe maximum“. Z tohoto důvodu navrhuji zavést výše uvedená opatření

9.2 Doporučení pro další výzkum

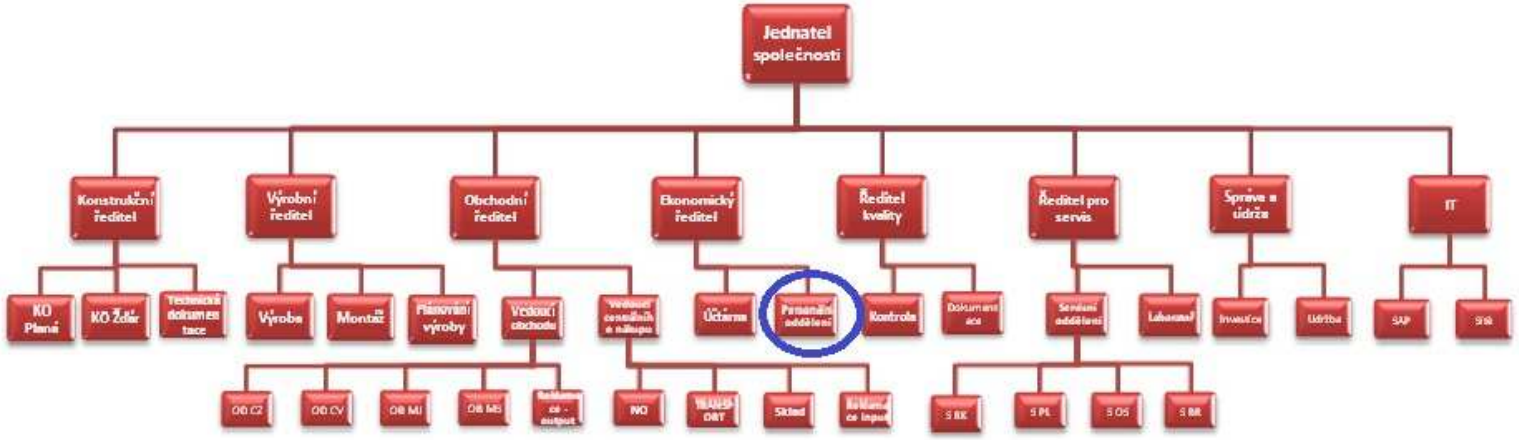
Výzkum byl proveden v rámci celé firmy s poměrně vysokou návratností dotazníků, která činila 83 %. Přesto však v rámci některých oddělení nelze považovat výzkumný vzorek za reprezentativní. Jde především o ta oddělení, u kterých naprostá shodnost odpovědí budí dojem, že jeden odpovídal za všechny z oddělení, nebo pokud má oddělení velmi málo členů, např. 2 až 3. Tato skutečnost možnost zobecnění výsledků v konkrétní organizaci snižuje, a to především v otázkách, které řeší přítomnost či nepřítomnost subkultury v organizaci.

Užitečné by také bylo zpětně ověřit, jestli všichni respondenti správně pochopili otázky a odpovídali za sebe, nebo za organizaci, nebo za svá oddělení. Dále, rozporuplně interpretovaná norma chování „konformita členů organizace“ navozuje dojem, že tomuto pojmu a typu otázek směřujících k šetření konformity ne všichni respondenti shodně rozuměli a že si pod tímto pojmem představovali totožný status. Otázky týkající se normy chování „konformity“ nebyly pro respondenty jednoznačné, resp. při opakování tohoto měření by měl výzkumný tým předem ověřit, co si jednotliví členové pod konformitou obecně představují, a popřípadě vysvětlit problematiku konformity a následně měření zopakovat.

Další limitující faktor spočíval v tom, že ta oddělení, která jsou lokalizována mimo sídlo centrály, se z důvodu zachování anonymity přiřadila k příslušnému oddělení, jako kdyby místo výkonu práce bylo shodné se sídlem centrály. Samotným limitujícím prvkem mohl být i soubor otázek (jejich počet a typ), který vycházel z výzkumu provedeného v letech 2004 až 2006 Lukášovou a jejím týmem a nemusel obsahovat otázky, které by v dané kultuře (organizaci) mapovaly všechny přítomné hodnoty a normy chování.

Pro další výzkum se doporučuje všechny tyto limitující aspekty zohlednit, možné překážky odstranit a provést v organizaci takový výzkum, který by byl 100% zobecnitelný pro danou organizaci.

Obrázek 35 – Návrh nové organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Tato práce umožnila poznat dva faktory řízení lidí využívané při dosahování společných cílů organizace a zvyšování její efektivnosti. Z tvrdých faktorů byla v teoretické části představena struktura organizace, z měkkých faktorů byla v téže části věnována pozornost organizační kultuře. Tyto dvě oblasti byly v praktické části zkoumány s cílem nalezení jejich vazby, která je propojuje do synergického efektu a umožní organizaci řídit žádoucím směrem a zvyšovat tak její výkonnost a konkurenceschopnost.

Stěžejním bodem se stalo v praktické části dotazníkové šetření, skládající se ze dvou dotazníků. Jednalo se o Dotazník organizačních hodnot a Dotazník norem chování. Oba dva dotazníky byly zaměřeny na postihnutí té vrstvy organizační kultury, která je pro okolí a samotnou organizaci málo viditelná a obtížně interpretovatelná, té vrstvy, která zahrnuje organizační hodnoty a normy chování. Především normy chování, které vycházejí z hodnot, představují vazbu mezi organizační kulturou a organizační strukturou. Získané poznatky představovaly základ pro analýzu převažujících hodnot a norem chování v organizaci. Z naměřených hodnot vyplynuly jisté rozdíly mezi hodnotami a normami chování preferovanými vedením společnosti a těmi skutečně naměřenými. Shoda byla nalezena v hodnotách: orientace na náboj; orientace na zákazníka; orientace na sepjatost s organizací; stejně tak se nalezla shoda v normách chování: být[21] konformním členem organizace; být samostatný v plnění pracovních úkolů; odevzdat ze sebe maximum. V získaných faktorech figurovala ještě rozporuplně sdílená hodnota orientace na zaměstnance, která nekorespondovala s hodnotami deklarovanými.

Získané hodnoty a normy chování se pak podrobně testovaly. Testovala se hypotéza zaměřená na ověření rozdílnosti sdílení hodnot a norem chování mezi odděleními a mezi muži a ženami v organizaci, testovalo se, zdali jsou obecně přítomny subkultury. Z aplikovaných statistických testů vyplynulo, že subkultura mezi odděleními a mezi muži a ženami v organizaci existuje v hodnotě orientace na zaměstnance a orientace na náboj, v normě chování byla testem prokázána subkultura mezi odděleními, a to v normě odevzdat ze sebe maximum a být konformním členem organizace, mezi muži a ženami prokázána nebyla. Tyto odlišně sdílené hodnoty a normy chování by se měly stát cílem pozornosti vedení organizace, které by je mělo začít detailněji zkoumat, hledat, a především odstraňovat jejich příčiny.

.....

[21] současně s touto normou vyvstala však otázka, co jednotliví respondenti pod konformitou v organizaci rozumí a jestli ji interpretují stejně jako vedení organizace, tedy být přizpůsobiví, nestěžovat si, podřídit se dominantní moci, v tomto případě vedení společnosti;

Z pozorovaných a deklarovaných hodnot vyplynulo, že zkoumané organizaci ve vztahu ke struktuře nejvíce odpovídá typ kultury moci a kultury rodiny. Organizaci dosud neovládá byrokracie, existuje zde málo pravidel, nařízení, směrnic a různých striktních příkazů vydaných „ze shora" vedením společnosti. Rozhoduje převážně pouze jednatel společnosti. Naopak panuje zde značný prostor pro samostatnost, možnost širokého záběru jednotlivců, přičemž není až tak hodnocen nástroj použitý k dosažení výsledku, ale hodnotí se až výsledek samotný. Byť se organizace snaží šetřit a hledat úspory, přesto nejde po úsporách za každou cenu, např. na úkor kvality svých produktů nebo na úkor technického a bezpečného vybavení organizace.

Z hlediska vztahů panujících v organizaci, na základě zjištěných hodnot a norem chování, organizaci nejvíce odpovídá typ kultury „pozitivní forma síťové kultury". Zaměstnanci mají především osobní vztah k organizaci, jsou s ní úzce spjati, organizaci mají rádi, jsou nejen na organizaci, ale i na její produkty hrdí. Byť kolísavě, mezi odděleními a mezi muži a ženami, přesto zde převažuje pocit jistoty a bezpečí a celkově panuje příjemná atmosféra, která podporuje odvedení kvalitního výkonu. Ten by měla podporovat i přítomná naměřená konformita a koheze jednotlivých členů, loajalita k sobě navzájem s lehkým selektivním charakterem. Ve zkoumané organizaci převažuje orientace na zákazníka, na spokojenost zákazníka, na precizně vytvořený kvalitní produkt, se kterým bude zákazník vždy spokojen. Členům organizace nechybí potřebný náboj ani potřebná samostatnost, které jim pomáhají pružně reagovat na změny na trhu, rychle reagovat na přání zákazníka, sledovat nejen trh, ale i konkurenci a vkládat do práce ze sebe maximum.

Vesměs by se dala převládající kultura zkoumané organizace označit jako silná a vedení organizace s ní jistě může být spokojeno, ačkoli i přes vcelku útěšný výsledek se určitá negativa v podobě trhlinek v pavučině nalézt dají a podceňovat by se neměla. Za jednu z nich by se dala považovat rychlým tempem rostoucí velikost organizace, a neschopnost organizace tomuto tempu přizpůsobovat rozsah a rozpětí organizační struktury. Mnohdy se tak stává, že vzhledem k absenci pracovních náplní pro jednotlivá oddělení vykonává duplicitně více oddělení stejnou činnost. Tomu by detailně vypracované náplně činností pro jednotlivá oddělení zabránily a jistě by nepřipravily organizaci o potřebnou dávku flexibility, o možnost rychlé reakce na nové požadavky přicházející ze strany zákazníka či trhu. Začleněním nového a fungujícího personálního oddělení do nové podoby organizační struktury by organizace naopak posílila, nebyl by to už pouze jednatel společnosti, kdo by svým přirozeným vlivem formoval organizační strukturu. Stálo by zde oddělení, které by jako jediné skutečně prosazovalo žádoucí chování členů organizace, vytvořilo, udržovalo a kontrolovalo by vazbu mezi organizační kulturou

a strukturou a pozitivně tak působilo na kompaktnost jednotlivých hodnot a norem chování.

Přínos práce ani tak nespočívá v tom, že se relativně či absolutně vyjádří, kolik členů organizace a jaká oddělení sdílí tu a tu hodnotu nebo normu, větší přínos bych viděla v obecnější rovině. Doposud pro utváření hodnot a norem chování hrála klíčovou úlohu v organizaci role vůdce, zakladatele firmy, tj. jednatele společnosti. Ten zpočátku pro svoji vizi a své hodnoty získal příznivce z řad zaměstnanců a tím vlastně šířil jednotné hodnoty a normy mezi členy organizace. Zprvu ani organizace neměla tolik členů a nebyl problém, aby každý z nich navázal s jednatelem přímé přátelství. Setkávali se společně i mimo pracovní dobu, např. pořádali společné lyžařské zájezdy, oslavy narozenin, den her v organizaci, a tomu všemu byl jednatel přítomen. Získal tak možnost se s nimi nejen osobně poznat, ale také na své příznivce přímo působit, spoluutvářet jejich hodnoty a určovat tak pravidla hry, která byla posléze transformována do základních předpokladů všech zaměstnanců a předávala se nově příchozím členům. Vzhledem k rychlému růstu organizace přicházejí noví členové, kteří vnášejí do organizace své odlišné hodnoty a normy chování, bez ohledu na to, zdali současný hodnotový systém podporují, či podemílají. S jednatelem organizace se setkají minimálně, např. při podpisu pracovní smlouvy, případně na konci roku na vánočním večírku, a vzhledem k současné absenci personálního oddělení není v organizaci nikdo, kdo by vybral, především do vedoucích pozic, nového člena s ohledem na žádoucí hodnoty a normy organizace. Tím hrozí riziko, že se v organizaci začne formovat nová kultura, lidé začnou přejímat nové hodnoty a normy chování silnějšího vůdce, a ty nemusí být vždy v souladu s těmi žádoucími. Organizace se začne hodnotově štěpit, každý bude uznávat jiného vůdce, tedy jiné hodnoty a normy, lidé si budou vybírat pravidla podle toho, jestli jim vyhovují, nebo ne, a tomu přizpůsobí pracovní výkon.

Dnes, po provedení tohoto výzkumu, by mohla mít organizace v ruce vyzkoušený, ověřený nástroj, kterým dokáže zpětně ověřovat kvalitu pracovního života členů organizace a reagovat na případné odchylky, např. na vznik nežádoucích subkultur. V případě odklonění od žádoucího stavu bude mít možnost vedení organizace pružněji zasáhnout, např. výměnou vedoucího pracovníka nebo vzdělávacím, tréninkovým programem. Celkově tak podpoří efektivnější fungování organizace, udržitelnost konkurenceschopnosti, větší výkonnost a oddanost zaměstnanců, zkrátka „začne se to u nás dělat o něco lépe“ a to nás posune o něco více kupředu.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M., 2008. *Management a leadership*.. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. dopl. a přepr. vyd.. Praha: Management Press. 2. dopl. a přepr. vyd..

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press s.r.o. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F., 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-308-0. Dostupné také z: http://media1.wgz.cz/files/media1:51007d0fef0fe.pdf.upl/Jak_%C5%99%C3%ADdit_a_v%C3%A9st_lidi.pdf

BĚLOHLÁVEK, F., 2001. *Management*.. Praha: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BENIS, W. G. a B. NANUS, 1985. *Leaders: The Stratgies for Taking Charege*.. New York: Harper & Row.

BLAŽEK, L., 1999. *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2085-7.

BLAŽEK, L., 2011. *Management: Organizování, rozhodování a ovlivňování*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3275-6.

BLAŽEK, L. a I. HÁLEK, 2008. *Organizační struktura podniku*. Brno. Materiál ke studiu organizace. Masarykova univerzita [cit. 2014-10-01]. Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1423/podzim2008/SPP801/um/Organizacni_struktura.pdf

CAJTHAMER, V. a J. DĚDINA, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

CAJTHAMER, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2.aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČEJKOVÁ, K., 2010. *Analýza organizační kultury*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno, Filozofická fakulta. Dostupné také z: http://is.muni.cz/th/144977/ff_m/diplomova_prace-Cejkova.pdf

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL, 2007. Management a moderní organizování firmy, kap. Definice organizování. 2007. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1. strana 16.

DUBRIN, A. J., 2007. *FUNDAMENTALS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. 4.vydání. ISBN 978-0324421392.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*.. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

ETZIONI, A., 1964. *Organizations*. 1964. Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall.

FRANKOVÁ, E., 2004. Organizační kultura českých firem: Klasifikace a kategorizace norem chování. In: KOPALOVÁ, I. H. *Adaptační a rozvojové procesy firem po vstupu do EU*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, s. 288. ISBN 80-245-0678-5.

FRANKOVÁ, E., 2011. *Kreativita a inovace organizace*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3317-3.

GONTARD, M., 2002. *Unternehmenskultur und Organisationsklima:eine Emperische Untersuchung*. München : Rainer Hampl Verlag. 3-879888-634-2.

HALL, W., 1995. *Managing Cultures: Making Strategic Relationship Work*. Chichester: John Willey & Sons. 0-471-95571-X.

HAYES, N., 2009. *Základy sociální psychologie*. Překlad Irena ŠTEPÁNÍKOVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-639-1.

HENDL, J., 2009. *Přehled statistických metod*. 3. přepracované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-482-3.

HERNOVÁ, Š., 2000. Národní příslušnost v systému hodnot obyvatel multietnických regiónu České republiky. In: *Formování multikultúrní společnosti v podmínkách ČR a v zemích střední Evropy*. Opava: Opava, Slezský ústav Slezského zemského muzea, s. 51-60.

HIRŠOVÁ, M., 2007. *Psychologie práce a organizace*. Druhý dotisk prvního vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-0928-8.

HOFSTEDE, G., 1993. *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen –*. Wiesbaden: Gabler. ISBN 3-409-13157-4.

CHILDE, J., 1984. *Organization. A Guide to problems and practice.* 2nd ed. London: Harper & Row. 85396-014-4.

KLÉGR, A., 2007. *Tezaurus jazyka českého: Slovník českých slov a frází souznačných, blízkých a příbuzných*. První. Praha: NLN, s. r. o. ISBN 978-80-7106-920-1.

KONEČNÁ, Z., 2006. *Organizační kultura českých výrobních firem*. Brno. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská [cit. 2014-09-24]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=21901

LUKÁŠOVÁ, R., 2006. Organizační kultura českých výrobních firem: Hodnoty a normy chování. *Psychologie v ekonomické praxi*. Praha: Karolinium, č 3-4, Ročník XLI, s. 98. ISBN 8024612208.

LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*. První vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ, 2004. *Organizační kultura*.. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.

MAYEROVÁ, M., 1997. *Stres, motivace a výkonnost*.. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-425-8.

MORAVEC, M., 2011. *Firemní kultura M&M ARTS*. Brno. Diplomová práce. Vysoké účení technické v Brně, Fakulta podnikatelská/Ústav managementu [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=35221

NAKONEČNÝ, M., 2005. Sociální psychologie organizace. In: *Co je organizace*. 2005. Praha: Grada Publishing. ISRC 80-247-0577-X. strana 12.

NOVOTNÁ, E., 2008. *Sociologie organizace*.. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2428-7.

NOVOTNÁ, E., 2010. *Sociologie sociálních skupin*. Praha: Grada Publishing. 978-80-247-2957-2.

NOVOTNÁ, E., 2014. *Sociologický výzkum pro manažery*.. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1984-5.

NOVÝ, I. a A. SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manžery*. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1705-0. strana 104.

Organizace, 2013. In: *ManagmentMania* [online]. 21. 5. 2013 [cit. 2014-08-13]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/organizace

OWEN, J., 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem*.. Praha: Grada. ISBN 80-247-1726-3.

PAUKNEROVÁ, D., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*.. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.

PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura*. Grada. 80-7169-018-X.

PIROŽEK, P., 2005. *Management ziskových a neziskových organizací*. Brno. Zkrácená verze habilitační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: http://www.vutium.vutbr.cz/tituly/pdf/ukazka/80-214-2995-X.pdf

PLAMÍNEK, J., 2000. *Synergický management:vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*.. Praha: Argo. ISBN 80-7203-258-5.

PORTER, M. E., 1995. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Překlad Vladimír IRGL. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

RABUŠIC, L., 2001. České hodnoty 1991-1999. In: *Sborník prací Fakulty sociálních studií brněnské univerzity*. Brno: Masarykova univerzita, s. 127-47. ISBN 80-210-2623-5.

ŘEHÁK, J., 1998. Kvalita dat I. Klasický model měření reliability a jeho praktický aplikační význam. *Sociologický časopis*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v. v. i., 1998a, č Roč. 34, Čís. 1, s. pp. 51-60. ISSN 0038-0288.

ŘEHÁK, J., 1998. Kvalita dat II: Přístupy hodnocení výzkumných instrumentů založené na modelování kovariačních …. *Sociologický Časopis*. Prava: AV ČR, 1998b, č Roč. 34, Čís. 2 (ČERVEN 1998), s. pp. 195-204. ISSN 0038-0288.

ŘEHÁKOVÁ, B., 2006. Měření hodnotových orientací metodou hodnotových portrétů S.H.Schwarze. In: *Sociologický časopis*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, s. č.1, s.107-128

[cit. 2014-10-16]. ISBN 80-7330-071-0. Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/13cf738a87afccaf7bcf1377d631e8b51bdb42e4_645_108rehakova21.pdf

SACKMANN, S., 2002. *Unternehmenskultur:Analiesen-Entwicken-Verändern*. Neuwied-Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag [cit. 2014-10-01]. ISBN 3-472-05049-7. Dostupné z: https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/65158/herunterladen

SCHEIN, E. H., 1992. *Organizational culture and leadership*. 2.vyd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. ISBN 1-55542-487-2.

SCHEIN, E. H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3.vydání. San Francisco: Jossey - Bass. ISBN 978-0787975975.

SCHMIDT, S. J., 2004. *Unternehmenskultur: Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen*. Göttingen: Velbrück Wissenschaft. ISBN 3-934730-75-2. Dostupné také z: http://www.velbrueck-wissenschaft.de/pdf_ausfuehrlich/978-3-934730-75-5.pdf

SOUSED, V., 2011. *Firemní kultura a vzdělávní zaměstnanců v organizaci*. Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií.

STEIGAUF, S., 2011. *Vůdcovství aneb co nás na Harwardu nenaučí*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 978-80-247-3506-01.

ŠIGUT, Z., 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*.. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7.

ŠIMBEROVÁ, Z., 2007. Organizační klima a organizační kultura jako součást učebního prostředí podniku. In: *Sborník prací filozofické fakulty brněnské univerzity*. 2007. Brno: Filozofická fakulta brněnské univerzity [cit. 2014-08-15]. Dostupné z: http://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/104598/U_Paedagogica_12-2007-1_6.pdf

ŠTIKAR, J. et al., 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Nakladatelství Karolinum. 80-7184-091-2 : 90.

TOR, 2009. TOR. *The Tor Project, Inc* [online], verze 2014 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: https://www.torproject.org/about/contact.html.en

TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmě*.. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

TVRDÍK, J., 2003. *Analýza vícerozměrných dat*. Ostrava. Učební texty Ostravské univerzity. Přírodovědecká fakulta [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: http://prf.osu.cz/doktorske_studium/dokumenty/Multivariable_Data_Analysis.pdf

TVRDÍK, J., 2010. *Základy pravděpodobnosti a statistiky*. Ostrava. Učební texty Ostravské univerzity. Přírodovědecká fakulta [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~tvrdik/wp-content/uploads/XZMAS_10.pdf

VAHALOVÁ, D., 2012. *Sociální klima organizace*. Olomouc. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, katedra sociologie a andragogiky [cit. 2014-

08-12]. Dostupné z: http://theses.cz/id/we3rit/BDP_Socialni_klima_organizace_D_Vahalova.pdf

VEBER, J. et al., 2007. *MANAGEMETNT:Základy-prosperita-globalizacw*.. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.

VSP DATA, A.S., 2010. HOME. *VSP DATA, a. s.* [online], verze 2014 [cit. 2014-08-12]. Dostupné z: http://web.vspdata.cz/

VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1428-8.

WALLACE, J., J. HUNT a C. RICHARDS, 1999. The relationship tetween organisational culture, organisational climate and managerial values. In: *The International Journalof Public Sector Management*. Vol. 12, s. 548-64. ISSN 0951-3558.

WEINER, B., 2010. Formální a neformální organizace. *Sociální časopis*, č 2 [cit. 2014-09-16]. 49-680. Dostupné z: http://www.jstor.org/discover/10.2307/41127640?uid=3737856&uid=2129&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21104695220463

ZELENÁ, V., M. HIRŠOVÁ a P. PUDIL, 2012. Sborník příspěvků V.mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků. In: *Vliv organizační identity na efektivitu organizace*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, s. 405-13 [cit. 2014-10-15]. ISBN 978-80-7248-800-1. Dostupné z: http://is.vos.cz/testy2/sbornik/pdf/sekce_1/zelena_hirsova_pudil.pdf

ZUZÁK, R., 2011. *Strategické řízení podniku*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Přílohy

Příloha 1 – Baterie otázek pro dotazníky

Baterie otázek pro dotazník organizačních hodnot(LUKÁŠOVÁ, 2006)

Osobně mi záleží na výsledcích naší organizace.
Některé kolegy v práci považuji za své přátele.
V naší organizaci panují formální vztahy.
V naší organizaci se můžu na spolupracovníky spolehnout, důvěřovat jim.
V naší organizaci se považuje za důležité dosahovat maxima znalostí, být špičkou v oboru.
V naší organizaci je běžné umožnit zaměstnancům vyniknout.
V naší organizaci je běžné vytvářet pozitivní atmosféru a budovat dobré vztahy.
Naše organizace podporuje stmelování pracovního kolektivu.
Naše organizace dává zaměstnancům možnost podílet se na rozhodování.
Naše organizace podporuje profesionální rozvoj a růst zaměstnanců.
V naší organizaci je běžné pružně se přizpůsobovat požadavkům a přání zákazníků.
Naše organizace si váží každého pracovníka v organizaci.
Uvnitř naší organizace jsou uplatňována spravedlivá pravidla.
Je běžné, že naše organizace investuje do zaměstnanců.
V naší organizaci si se spolupracovníky tykáme.
U nás ve firmě je důležité sdílet poznatky a zkušenosti, předávat si poznatky, zkušenosti a rady.
V naší organizaci jsou kvalitní práce a dokonalost odměňovány.
V naší organizaci je běžné investovat rozumně, se zárukou maximálních výsledků.
Naše organizace se zajímá o potřeby zaměstnanců a poskytuje nám zaměstnanecké výhody.
V naší organizaci je běžné podporovat vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci.
V naší organizaci je běžné úkoly a problémy řešit týmově.
V naší organizaci je běžné dosahovat vysoké kvality produktů (služeb).
V naší organizaci je běžné sdílet informace, předávat si důležité informace považujeme za důležité.
V naší organizaci je běžné uplatňovat nové poznatky a postupy.
V naší organizaci je běžné prosazování nových myšlenek.
V naší organizaci je běžné dosahovat vysoké kvality služeb.
V naší organizaci je běžné dbát na pečlivost a preciznost, věnovat pozornost detailům.
V naší organizaci je běžné dosahovat maximální spokojenosti zákazníků.
V naší organizaci je běžné netolerovat nekvalitu (nepřesnosti…), nedbalost, povrchní řešení.
Naše organizace usiluje o spokojenost zaměstnanců.
V naší organizaci je běžné usilovat o dokonalost vůči spolupracovníkům (dbát na dodržování dohodnutých termínů…).
V naší organizaci je běžné usilovat o dokonalost vůči vnějším zákazníkům.
V naší organizaci je běžné kontrolovat kvalitu služeb.
V naší organizaci je běžné chovat se poctivě a korektně k zákazníkům.
V naší organizaci panují mezi zaměstnanci a přímými nadřízenými přátelské vztahy.

V naší organizaci je běžné usilovat o vybudování či udržení dobrého jména společnosti.
V naší organizaci je běžné dbát na pořádek a pracovní kázeň.
V naší organizaci je běžné dodržovat dohody s partnery.
V naší organizaci je běžné dosahovat vysoké interní efektivnosti.
V naší organizaci je běžné kontrolovat kvalitu produktů.
V naší organizaci je běžné odměňovat kvalitu a dokonalost.
V naší organizaci je běžné kontrolovat dodržování standardů a předepsaných postupů.
V naší organizaci je běžné expandovat (na nové trhy…).
V naší organizaci je běžné získat přední místo na trhu.
V naší organizaci je běžné porazit konkurenci, sebrat konkurenci místo na trhu.
V naší organizaci je běžné vyvíjet nové produkty.
V naší organizaci je běžné pružně se přizpůsobovat technickému vývoji, novým technologiím.
V naší organizaci je běžné hledat další směry rozvoje firmy.
V naší organizaci je běžné cíleně budovat image firmy (prezentovat své úspěchy).
V naší organizaci je běžné pečovat o zákazníky (dělat něco navíc).
V naší organizaci je běžné hledat úspory.
V naší organizaci je běžné tykat si s přímými nadřízenými.
V naší organizaci je běžné dávat o firmě vědět (ukazovat se při sponzorských akcích, účastnit se veletrhů…).
V naší organizaci je běžné uplatňovat nové poznatky a postupy.
V naší organizaci je běžné rychle a pružně reagovat na nové možnosti a příležitosti.
V naší organizaci je běžné podporovat město, region.
V naší organizaci je běžné postupovat pomalu, s rozvahou.
V naší organizaci je běžné podporovat zdravotnictví, sport, kulturu.
V naší organizaci je běžné dosahovat maximálního zisku.
V naší organizaci je běžné respektovat tradice firmy.
V naší organizaci je běžné chovat se šetrně vůči životnímu prostředí.
V naší organizaci je běžné dodržovat zákony a předpisy.
V naší organizaci je běžné dávat o firmě vědět.
V naší organizaci je běžné upřednostňovat standardní, osvědčené postupy, používat prověřené metody.
V naší organizaci je běžné kontrolovat ekonomické výsledky, vývoj ukazatelů.
V naší organizaci je běžné usilovat o jistotu pro zaměstnance.
V naší organizaci je běžné usilovat o co nejnižší náklady.
V naší organizaci je běžné cíleně a průběžně sledovat chování a kroky konkurence.

Baterie otázek pro dotazník normy chování(LUKÁŠOVÁ, 2006)

Dávat do práce to nejlepší ze sebe.
Být odolný a vytrvalý (neprojevovat únavu, přepracovanost…).
Neangažovat se, být pasivní.
Brát na sebe nové a zajímavé úkoly.
Podílet se na budování a rozvoji firmy, na naplňování společných cílů.
Pružně se přizpůsobovat potřebám firmy.
Prosazovat nové myšlenky a postupy.

Být loajální k firmě.
Chovat se profesionálně.
Neprojevovat se upřímně a otevřeně (nedávat najevo odlišné názory…).
Snažit se být dobrý, něco dokázat.
Uznávat požadavky nadřízených a kontrolovat podřízené.
Být samostatný (v řešení problémů…).
Být vstřícný k připomínkám a podnětům zákazníků.
Vyhýbat se odpovědnosti.
Problémy řešit aktivně a operativně.
Být ochoten riskovat.
Pracovat na sobě, zdokonalovat sám sebe.
Chovat se slušně a ohleduplně.
Projevovat svůj názor.
Být odborníkem ve svém oboru.
Být rebelem, tzn. nerespektovat pokyny a dělat si věci po svém a ukázat, že to jde lépe a efektivněji.
Nechovat se na úkor firmy (nezneužívat majetek…).
Projevovat vstřícnost, ochotu a podporu ve vztahu ke spolupracovníkům.
Spolupracovat s ostatními ve firmě.
Vzdělávat se, zvyšovat svou kvalifikaci (sledovat odbornou literaturu…).
Být obezřetný a opatrný ve svých projevech („nevyčnívat“, chovat se nekonfliktně).
Pečovat stejně dobře o zákazníky „velké“ i „malé“.
Nedávat najevo nespokojenost.
Chovat se poctivě a korektně k sobě navzájem.
Nestarat se o problémy druhých (spolupracovníků).
Být konformní, podřizovat se názoru většiny.
Neaspirovat na vyšší pozici.
Nebát se říct svůj názor nadřízenému.
Nebýt iniciativní.
Být spokojený s daným stavem.
Usilovat o kariérový postup, vyšší pozici.
Udržovat stav odpovídající zvyklostem.
Chtít vydělat peníze, dosáhnout co nejvyššího platu.
Soupeřit mezi sebou, se svými kolegy.
Snažit se vyniknout, zviditelnit své individuální úspěchy.

Příloha 2 - Ukázka popisu pracovních činnostívybraných oddělení

Hlavní činnosti

Centrální nákup

Vstupy:	Návrhy na objednávky materiálu
Celková odpovědnost:	Vedoucí centrálního nákupu
Zúčastněná oddělení:	Oddělení centrálního nákupu, Obchodní oddělení, Oddělení výroby a plánování, Oddělení výroby a montáže, Sklad, Oddělení kvality, Ekonomické oddělení
Hlavní činnosti:	Poptávková činnost, hodnocení a výběr dodavatelů, uzavírání rámcových smluv, objednávky – nakupování materiálu a zboží pro plynulý a bezporuchový chod výroby a prodeje, odsouhlasení faktur, řešení fakturačních rozporů
Výstupy:	Zaevidování nakoupeného materiálu či zboží pro účely příjmu a skladování, tj. vystavení objednávky v informačním systému

Sklad (skladové hospodářství)

Vstupy:	Vystavené objednávky
Celková odpovědnost:	Vedoucí skladu
Zúčastněná oddělení:	Oddělení centrálního nákupu, Obchodní oddělení, Oddělení kvality, Oddělení výroby a plánování, Oddělení reklamací
Výstupy:	Příjem, identifikace, skladování a manipulace s materiálem, vstupní kontrola, výdej materiálu do výroby, evidence certifikátů, podnět k zahájení reklamačního řízení

Výroba a montáž

Vstup:	Technická dokumentace pro výrobu a montáž, materiál do zakázek, průvodní dokumentace k výrobku, expediční pokyny
Celková zodpovědnost:	Vedoucí oddělení montáže

Zúčastněná oddělení:	Oddělení výroby a plánování, Centrální nákup, Sklad, Obchodní oddělení, Oddělení konstrukce, Oddělení kvality, Referent pro dopravu
Hlavní činnosti:	Plánování a řízení výroby a montáže, příjem materiálu do výroby, výroba dle technické dokumentace, mezioperační kontroly a zkoušení, kooperace, balení výrobků, skladování hotových výrobků, expediční příkaz, zajištění dopravy, výstupní kontrola, naložení výrobku na dopravní prostředek

Řídicí činnosti

Systém kvality a životního prostředí

Vstupy:	Požadavky zákazníka a ostatních procesů ve společnosti
Celková odpovědnost:	Manažer kvality
Zúčastněná oddělení:	Všechny útvary společnosti
Hlavní činnosti:	Metodické řízení a plánování kvality a životního prostředí, stanovení postupů, provádění interních auditů, vstupní a výstupní kontroly, řízení neshod, zajištění meteorologie
Výstupy:	Dokumentace systémů řízení jakosti a životního prostředí, podklady pro jejich přezkoumání, tvorba a řízení záznamů

Controlling

Vstupy:	Ekonomická data společnosti, zakázek, středisek apod., požadavky manažerů
Celková zodpovědnost:	Vedoucí ekonomického oddělení
Zúčastněná oddělení:	Všechny oddělení společnosti
Hlavní činnosti:	Identifikace a analýza odchylek plán-skutečnost, tvorba ekonomických analýz dle zadání parametrů, tvorba a údržba controllingového systému společnosti, příprava statistik a jednání s externími stranami
Výstupy:	Analýzy a vyhodnocení ekonomických výsledků společnost

Podpůrné činnosti

Informační technologie

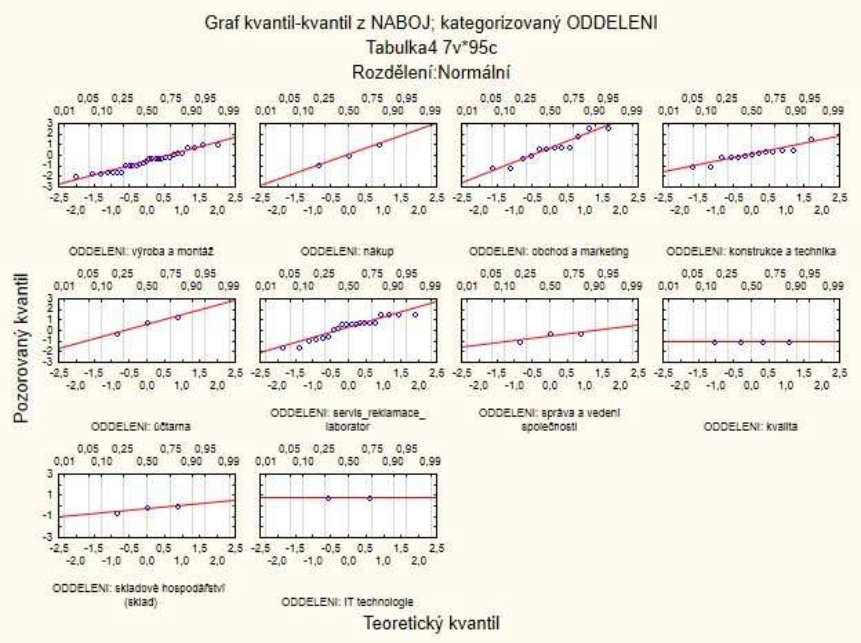
Vstup:	Požadavky uživatelů - zaměstnanců, zákazníků
Celková zodpovědnost:	Pracovník pro informační a komunikační technologie
Zúčastněná oddělení:	Všechna ostatní oddělení
Hlavní náplň:	Pořizování, zavádění, provoz a údržba informačních a komunikačních technologií, archivace a uchování elektronických dat
Výstupy:	Podpora uživatelům, školení uživatelů, funkčnost a vhodnost informačních systémů

Ekonomika a finance

Vstup:	Plán nákladů a výnosů, obchodní plány, vývoj mezd, objem zásob, pohledávek a závazků, plán investic a technického rozvoje, účetní výsledky
Celková zodpovědnost:	Vedoucí ekonomického oddělení
Zúčastněná oddělení:	Mzdová účetní, Účetní pro fakturace, Vedení společnosti
Hlavní náplň:	Řízení pohledávek a závazků, sestavování plánu výnosů a nákladů, řízení likvidity společnosti, plánování mzdových prostředků, styk s kontrolními úřady a bankami, vedení účetnictví
Výstupy:	Profinancování potřeb společnosti, ekonomické a finanční plány

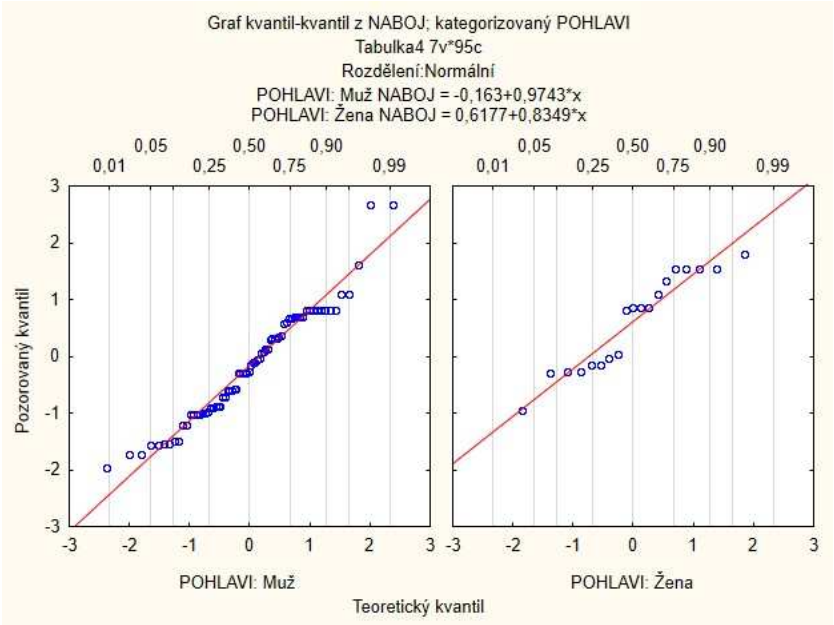
Příloha 3 – Ověření normality dat – „organizační hodnoty“

Obrázek v příloze 1 - Ověření normality dat podle oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

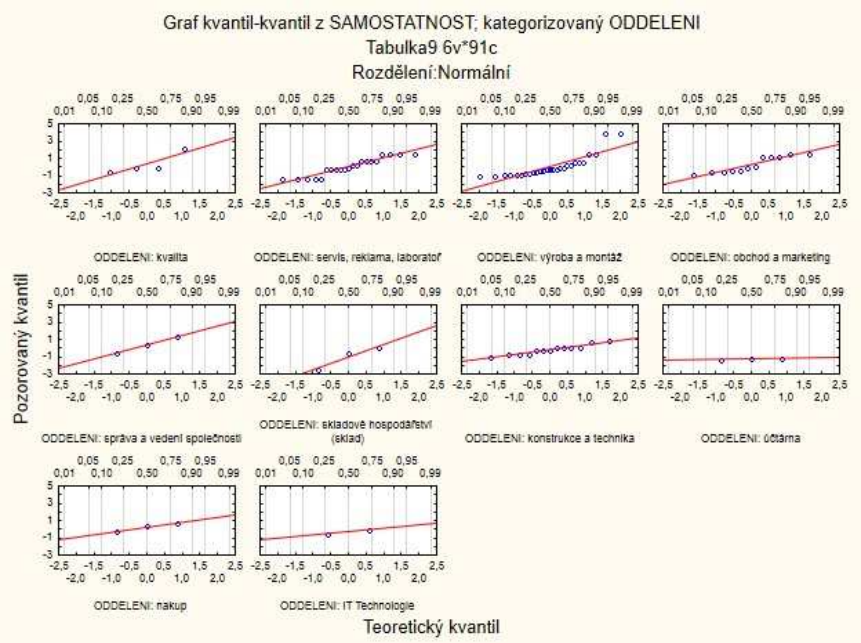
Obrázek v příloze 2 - Ověření normality dat podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

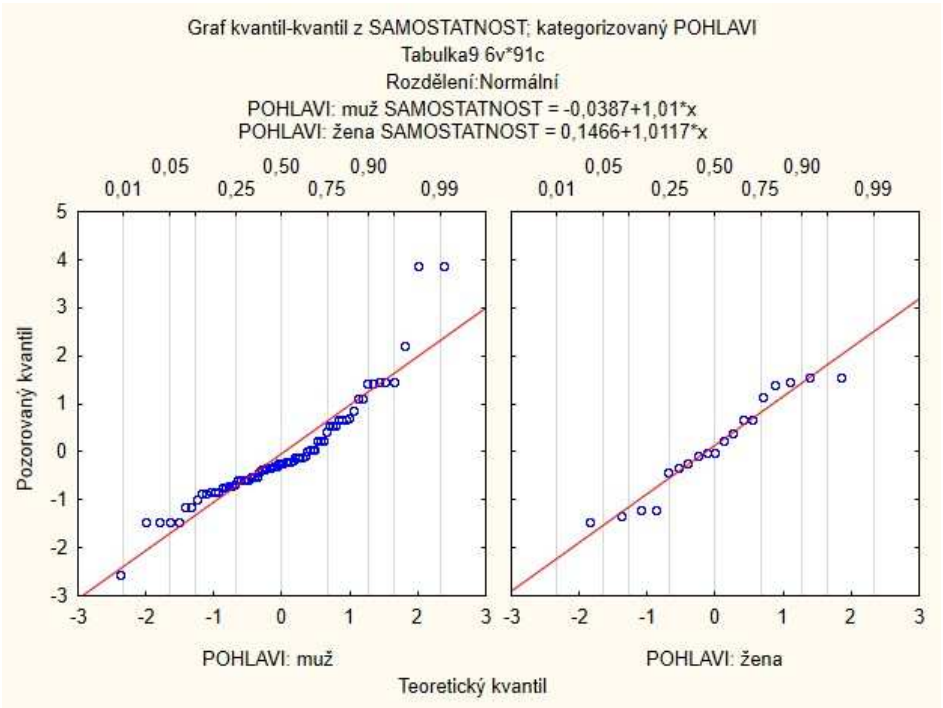
Příloha 4 – Ověření normality dat – „normy chování“

Obrázek v příloze 3 - Ověření normality dat podle oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek v příloze 3 - Ověření normality dat podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 – Průvodní email (oslovení respondentů)

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku na níže uvedeném odkazu. Jedná se o dotazník pro moji diplomovou práci na téma "***Organizační kultura a její vazba na organizační strukturu***".

Dotazníky budou dva, týkají se organizačních hodnot a norem chování. Pokyny k vyplnění naleznete vždy v příslušném dotazníku. Jedná se o zcela anonymní vyplňování, takže nikdo z Vás se nemusí obávat, že by mohl být zpětně identifikován. Pro zvýšení anonymity a bezpečnosti můžete využít služby TOR.

Sběr dat touto formou byl odsouhlasen a povolen vedením společnosti, jednatelem společnosti X.

Dotazník č. 1 pro vyplnění naleznete zde:
http://www.vyplnto.cz/databaze-dotazniku/hodnoty-mysleni-ii/

Dotazník č. 2 pro vyplnění naleznete zde:
http://www.vyplnto.cz/databaze-dotazniku/normy/

Předem děkuji za Vaši spolupráci

S pozdravem

Olga Chabrová