

Organizační kultura a její vliv na tvorbu hodnoty vybraných firem působících v České republice

Organizational Culture in the Czech Republic and its impact on value creation

*Luiza Šed'a Tadevosyanová**

ABSTRAKT

Organizační kultura je v současné době velmi aktuálním a populárním tématem a to vzhledem k postupující globalizaci a internacionalizaci. Vazba mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku byla v praxi zkoumána mnoha zahraničními vědci, nicméně v České republice byl vztah mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku analyzován spíše na teoretické rovině.

Cílem daného článku je identifikovat podnikovou kulturu firem působících v České republice ve vazbě na výkonnost.

Klíčová slova: Organizační kultura; Výkonnost; Profil organizační kultury.

ABSTRACT

Organizational culture is nowadays very current and popular topic due to the advancing globalization and internationalization. The link between corporate culture and business performance in practice was examined by many foreign scientists, however, in the Czech Republic was the relationship between corporate culture and business performance analyzed more on a theoretical level.

The objective of the article is to identify the corporate culture of companies operating in the Czech Republic in relation to the performance.

JEL classification: Organizational culture; Performance; Profile of organizational culture.

JEL classification: M14

Úvod

Podniky, sociální útvary, hospodářské organizace nebo státní instituce mají svou vlastní, specifickou podnikovou kulturu, na kterou lze nahlížet jako na specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Podle významného autora E. Scheina (1999) je organizační kultura zkušenost organizace, která se nahromadila v průběhu historie trvání podniku, kterou lze

* Ing. Luiza Šed'a Tadevosyanová

Afiliace: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, nám. Winstona Churchilla 1938/4, 130 00 Praha 3 – Žižkov, xtadl01@vse.cz

Affiliation: University of Economics, Prague, Faculty of Business Administration, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žižkov, e-mail: xtadl01 @ vse.cz; Czech Republic

pochopit pouze tehdy, bude-li na ní nahlíženo jako na historický sociální jev. Každý podnik se v průběhu své existence setkává s problémy vnitřní integrace a vnější adaptace, díky kterým získává zkušenosti a učí se. Tímto způsobem si členové organizace osvojují určité hodnoty a základní přesvědčení, které se osvědčily při řešení problémů, kterým společnost musela čelit.

Organizační kultura se tedy odráží ve sdílených hodnotách a normách, v chování pracovníků, v jejich komunikaci s klienty a kolegy, v produktivitě práce, v nadšení při výkonu pracovních povinností aj. Je zdrojem silného konkurenčního faktoru, který stimuluje kontrolu nad organizací, umožňuje podniku dále úspěšně a efektivně rozvíjet svou podnikatelskou činnost a zaměstnancům dává příležitost k personálnímu i finančnímu růstu. Mimo jiné se díky organizační kultuře sjednocují a stávají se jasnějšími podnikové cíle.

Príspevek je zaměřen na výzkum organizační kultury podniků sídlících v České republice s důrazem na vztah mezi organizační kulturou a výkonností organizace.

Metodika

Za účelem získání dostatečného vzorku respondentů byla oslovena obecně prospěšná společnost Klub zaměstnavatelů, IČ 241 76 605, se sídlem Praha 7, Haškova 1177/6, PSČ 17000, díky kterému byl dotazník zaslán zhruba do 500 společností. Mezi dotazovanými společnostmi byly zejména společnosti z odvětví průmyslu a služeb. Do výzkumného vzorku byli zařazeni jak vedoucí pracovníci, tak i řadoví zaměstnanci. Návratnost dotazníku byla okolo 12 %. Výzkum je tedy zaměřen na 59 společností sídlících v České republice.

Pro účely ověření, zda se jedná o podniky výkonné nebo nevýkonné byla u jednotlivých společností vypočtena ekonomická přidaná hodnota (EVA). Tato metoda byla vybrána z důvodu toho, že se jedná o v současnosti jedno z nejvýznamnějších hodnotových měřítek výkonnosti podniku. Konkrétně byla použita metoda ekonomické přidané hodnoty s ohledem na rentabilitu vlastního kapitálu, tzv. EVA equity podle modelu INFA Ivana a Inky Neumaierových.

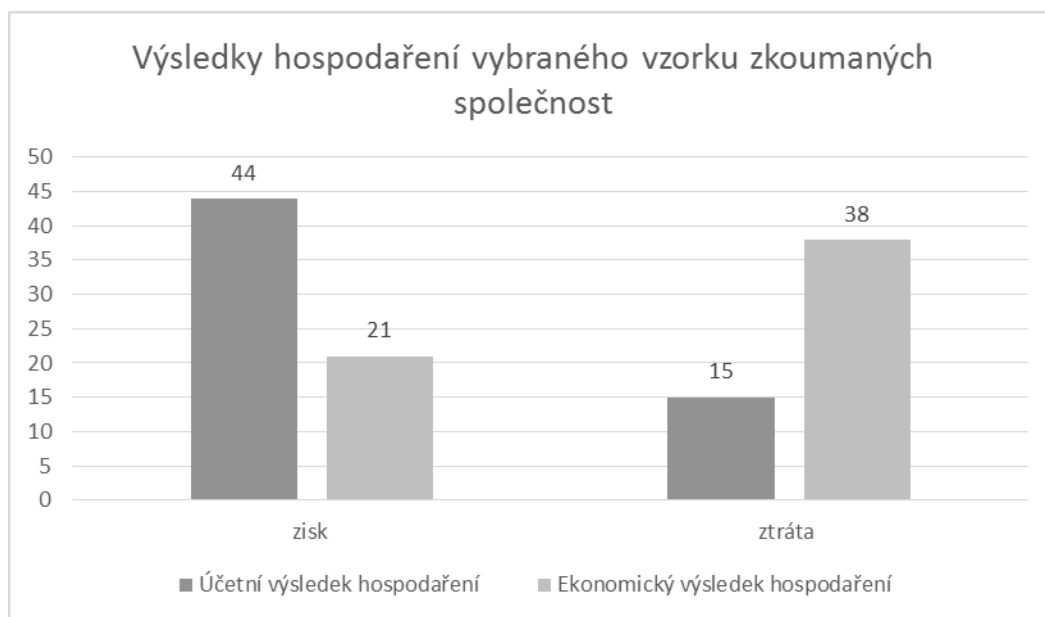
Pro výzkum organizační kultury a jejího vlivu na výkonnost podniku byla použita metoda významného vědce profesora Daniela R. Denisona, resp. byl použit profilový dotazník Denison organizational culture survey (DOCS), který obsahuje otázky pro určení skóre faktorů Denisonova modelu organizační kultury.

Dotazník obsahuje celkem 60 otázek rozdělených do čtyř větších celků zkoumajících angažovanost, konzistenci, adaptabilitu a misi, přičemž každý z daných rysů má další tři podskupiny blíže se zaměřující na jednotlivé faktory z různých hledisek. Úkolem respondentů bylo označit na stupnici od jedné do pěti, nakolik souhlasí s předloženými tvrzeními (1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – neutrální, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím), tj. na otázky byla aplikována Likertova škála, která slouží pro určení míry stupně souhlasu či nesouhlasu s tvrzeními, která jsou respondentům předkládána v rámci dotazníkového šetření.

Analýza výkonnosti zkoumaných společností

Níže jsou v obr. č. 1 zohledněny ekonomické a účetní výsledky hospodaření 59 zkoumaných společností působících v České republice.

Obr. 1: Výkonnost zkoumaného vzorku firem



Zdroj: vlastní úprava

Z výše uvedeného grafu je patrné, že účetní zisk vykazuje 44 firem, přičemž zbývajících 15 společností vykazuje účetní ztrátu.

Na základě analýzy ekonomické přidané hodnoty výzkumného vzorku společností bylo zjištěno, že ekonomického zisku dosahuje 21 společností. Celkem 38 podniků generuje ekonomickou ztrátu, což poukazuje na ničení hodnoty podnikem.

Analýza organizační kultury zkoumaných společností podle modelu D. R. Denisona

Model D. R. Denisona (1990) nahlíží na hodnotu podniku jako na funkci hodnot a názorů společných členům organizace, v podniku užívaných manažerských postupů a podnikatelského prostředí, které oba dané faktory ovlivňují. D. R. Denison spolu se svými spolupracovníky sesbíral v průběhu pěti let data z 34 amerických firem. Na základě analýzy dat identifikoval Denison čtyři významné faktory podnikové kultury, které determinují efektivnost firmy. Autor tyto faktory označil jako angažovanost, konzistentnost, adaptabilitu a misi.

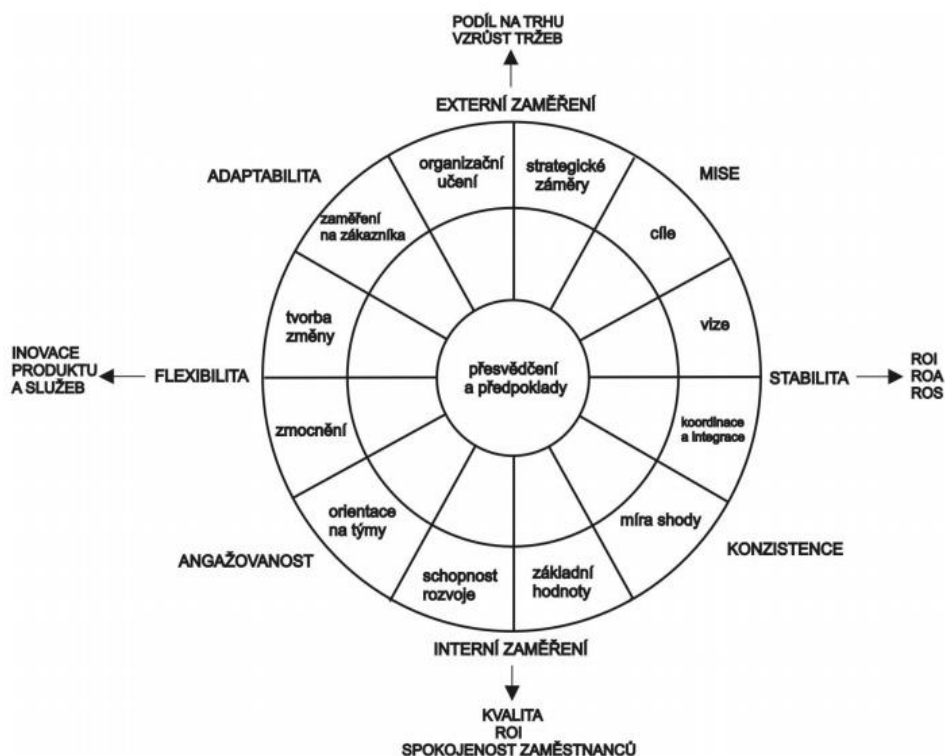
O 5 let později vznikl výzkum autorů Denisona a Mishra (1995), přičemž autoři dospěli k závěru, že všechny čtyři rysy podnikové kultury se týkaly různých kritérií výkonnosti. Na základě výzkumu provedeného na 764 amerických společnostech dospěli autoři k závěru, že angažovanost a adaptabilita představují indikátory flexibility, otevřenosti a vnímavosti, přičemž značně predikují růst firmy. Konzistence a mise indikují směr, integraci a vizi společnosti, přičemž jsou dle autorů lepšími prediktory ziskovosti.

Nejsilnějším prediktorem výkonnosti je podle Denisona mise společnosti, tj. skutečnost, zda má podnik formulovanou misi a zda je daná mise sdílena pracovníky. I při dostatečně velkém vzorku společností (celkem 764 společností), vzhledem k tomu, že byli dotazováni

pouze top manažeři těchto firem, existují pochybnosti o tom, že získané údaje nemusí odrážet podnikovou kulturu celé společnosti, ale pouze vize vrcholového managementu.

Model D. R. Denisona a jeho spolupracovníků je jedním z nejznámějších modelů, který se zapsal do podvědomí lidí. Autor pro svoji práci využil dotazníkových nástrojů pro definování organizační kultury a prostřednictvím kombinace vybraných finančních ukazatelů měřil výkonnost firmy (viz. obr. č. 2).

Obr. 2: Model podnikové kultury podle Denisona



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 152

Daný model nahlíží na hodnotu podniku jako na funkci hodnot a názorů společných členům organizace, v podniku užívaných manažerských postupů a podnikatelského prostředí, které oba dané faktory ovlivňují.

Míru angažovanosti označuje autor jako míru iniciativnosti a participace členů podniku, konzistenci vymezuje jako skutečnost, že určité názory, hodnoty a normy chování jsou v organizaci široce sdíleny, adaptabilitou podniku rozumí jako dovednost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí a nakonec misi označuje jako stanovení jasného smyslu existence a směru, kterým se podnik ubírá.

Podniky mohou svoji hodnotu zvyšovat formováním každé z daných čtyř charakteristik. Respektování dynamické tenze a sladění všech konfliktních požadavků je podle Denisona

„esenci efektivní organizační kultury“. Má-li být podnik úspěšný, měl by podle něj integrovat všechny čtyři charakteristiky v dynamické rovnováze.

Hlavní sférou vědeckých výzkumů D. R. Denisona byla vazba mezi podnikovou kulturou a hlavními finančními ukazateli podniků, zejména návratností investic, růstem prodejů, kvalitou, inovacemi a mírou spokojenosti zaměstnanců. Na bázi daného modelu vypracovali v roce 1998 vědci D. R. Denison a William S. Neale pro společnost Denison Consulting dva produkty: „Analýzu organizační kultury“ a „Analýzu systému řízení“. K dnešnímu dni již služeb společnosti Denison Consulting využilo více než 5 000 společností z celého světa.

Denison pro potřeby měření výkonnosti podniku vytvořil dotazník DOCS - Denison organizational culture survey, který obsahuje otázky pro určení skóre faktorů Denisonova modelu za účelem zjišťování předpokladů efektivnosti podniku. Jak již bylo uvedeno výše, pro účely výzkumného šetření byla použita právě daná metoda.

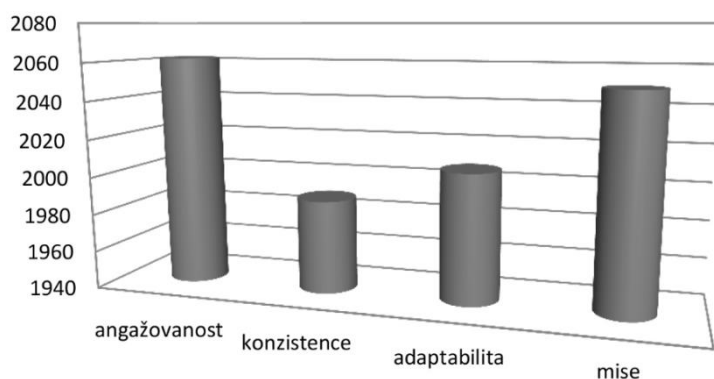
Pomocí Denisonova modelu byla zvláště analyzována podniková kultura výkonných a nevýkonných společností.

Analýza podnikové kultury nevýkonných společností

Mezi nevýkonné společnosti bylo z celkového vzorku respondentů zařazeno celkem 38 společností, jejichž ekonomická přidaná hodnota byla podle modelu INFA Ivana a Inky Neumaierových záporná. Jelikož se množství vyplněných odpovědí z jednotlivých společností lišily, byl u každé společnosti stanoven vážený aritmetický průměr odpovědí na jednotlivé výroky, který vyjadřuje osa Y na obrázku č. 3.

Nejlepších výsledků bylo při výzkumu podnikové kultury nevýkonných společností dosaženo v dimenzi angažovanost, která se týká vnitřní dynamiky a interního zaměření podniků. Vysoké skóre u dané dimenze připouští kapacitu pro změnu a flexibilitu. Podniky podporující angažovanost se vyznačují vysokou mírou zapojení pracovníků k účasti na životě podniků. U pracovníků se rozvíjí smysl pro vlastnictví a zodpovědnost, přičemž důraz je kladen na neformální styl řízení před formálními, byrokratickými styly.

Obr. 3: Organizační kultura nevýkonných společností



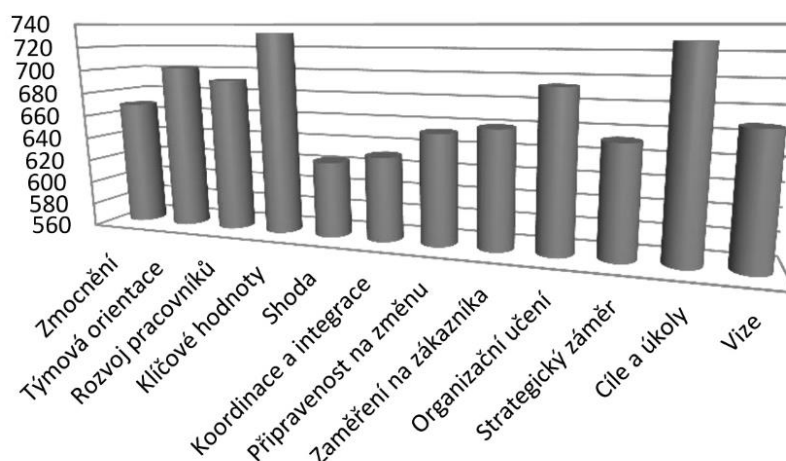
Zdroj: vlastní úprava

Velmi vysokého skóre bylo dosaženo i v dimenzi mise, což je oproti angažovanosti ukazatelem externího zaměření a stability podniku. Vysoké skóre u dané dimenze značí, že

pracovníci se cítí být ztotožnění se zájmy a strategií společnosti. Pravděpodobnost dosažení podnikem stanovených cílů je v daném případě vyšší, jelikož se jednotlivci ztotožňují s cíli organizace.

Při detailnějším pohledu na jednotlivé dimenze podnikové kultury podle Denisonova modelu je patrné, že vyšších hodnot bylo dosaženo v ukazatelích klíčové hodnoty a cíle a úkoly (viz. obr. č. 4).

Obr. 4: Jednotlivé ukazatele podnikové kultury nevýkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

Klíčové hodnoty jsou ukazatelem dimenze konzistence podniku, jehož dimenze má oproti ostatním dimenzím nejnížší celkové skóre. Cíle a úkoly jsou ukazatelem mise podniku.

Výsledky výzkumu poukazují na skutečnost, že zaměstnanci se zaměřují zejména na plnění stanovených cílů a úkolů, avšak strategické záměry a vize společnosti jim nemusí být zcela známy. Nutno podotknout, že soubor cílů a záměrů organizace představují poslání, vizi a strategii organizace, a také každému pracovníkovi dávají srozumitelný návod k výkonu pracovní činnosti.

Vysoké skóre u ukazatele klíčové hodnoty poukazuje na skutečnost, že klíčové hodnoty jsou sdíleny všemi pracovníky, nicméně nízké skóre u ukazatele shoda naopak zohledňuje fakt, že pracovníci nemusí dosáhnout shody v kritických situacích, při řešení zvláště důležitých otázek, např. při definování organizační strategie.

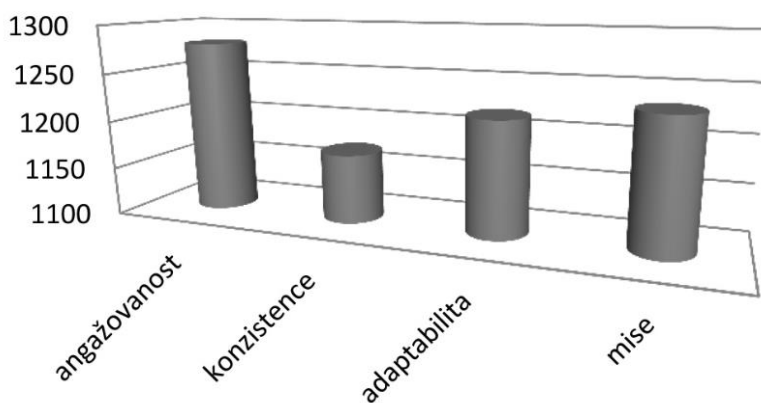
Analýza podnikové kultury výkonných společností

Mezi výkonné společnosti byly podle modelu INFA Ivana a Inky Neumaierových zařazeny společnosti, které tvořily ekonomický zisk, tj. z celkového vzorku 59 společností celkem 21. K výrokům pracovníků z jednotlivých podniků byl vypočten vážený aritmetický průměr odpovědí z důvodu toho, že se množství vyplněných dotazníků v rámci jedné společnosti lišilo. Na obrázku č. 5 tvoří osu Y průměrné hodnoty odpovědí jednotlivých firem. Hodnoty jsou však

nižší než v případě nevýkonných podniků, což je dáno tím, že množství nevýkonných společností (38) je mnohem více než společností ekonomicky výkonných (21).

Jak je patrné z níže uvedeného obr. č. 5, vyšších hodnot bylo dosaženo v dimenzi angažovanost a nejnižších v dimenzi konzistence. Hodnoty dimenzí adaptabilita a mise jsou oproti ukazateli konzistence vyšší, přičemž mírně vyšších hodnot dosahuje ukazatel mise.

Obr. 5: Podniková kultura výkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

Dimenze angažovanost a mise byly charakterizovány výše v části Analýza podnikové kultury nevýkonných společností.

Níže se proto uvádí pouze charakteristika dimenzí adaptabilita a konzistence.

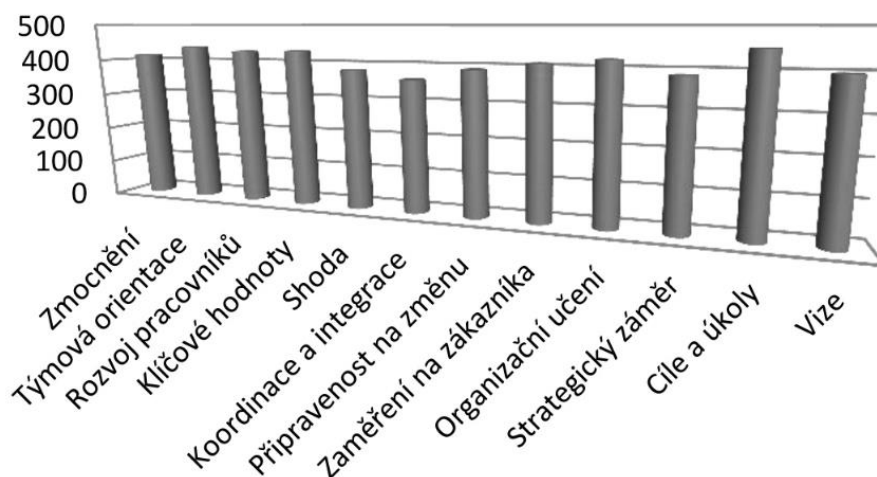
Adaptabilita vypovídá o schopnosti organizace rychle se adaptovat na signály z vnějšího prostředí, a to vč. zákazníků a trhu, a dále reagovat na změny a potřeby zákazníků. Každá organizace je nositelem norem a hodnot, které jí poskytují schopnost vnímat, zpracovat a transformovat signály přijímané z externího prostředí do vnitřních změn v chování, které zvyšují šance na úspěch organizace, její růst a rozvoj.

Naopak, konzistence měří, jestli je vnitřní organizační kultura silná a soudržná. Je zdrojem silné a udržitelné kultury. Konzistence je hlavním zdrojem integrace, koordinace a kontroly. Určuje, zda má organizace sdílené základní hodnoty, které vytvářejí silný smysl firemní identity a jasný soubor očekávání mezi pracovníky organizace. Společnosti kladoucí důraz na konzistenci vyvíjejí myšlení a soustavu organizačních hodnot, které umožňují vytvářet neformální vnitřní systémy řízení, které jsou pracovníky přijímány a podporovány. Síla daného

nástroje řízení organizace se projevuje zejména v situaci, kdy pracovníci čelí neznámým situacím.

Kvůli výše uvedeným zjištěním je nutné přistoupit k detailnějším rozborům ukazatelů jednotlivých dimenzí podnikových kultur výkonných společností (viz obr. 6).

Obr. 6: Jednotlivé ukazatele podnikové kultury výkonných společností



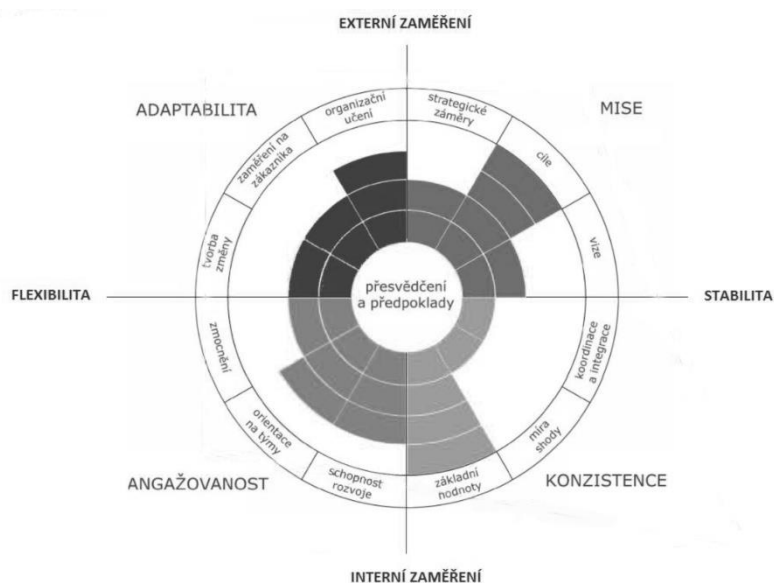
Zdroj: vlastní úprava

V případě výkonných společností je patrné, že mezi jednotlivými ukazateli dimenzí angažovanosti, konzistence, adaptability a mise jsou minimální rozdíly. Dané ukazatele jsou velmi vyrovnané, byť jsou mírně vyšší hodnoty u ukazatelů: cíle a úkoly, klíčové hodnoty a týmová orientace. I u nevýkonných společností dosáhli vyšších hodnot dané tři ukazatele, avšak v případě nevýkonných společností byly rozdíly mezi jednotlivými ukazateli výrazné. Vysoká hodnota ukazatele cíle a úkoly značí o tom, že pracovníci se zaměřují na plnění stanovených cílů a úkolů.

Profil podnikové kultury výkonných a nevýkonných společností

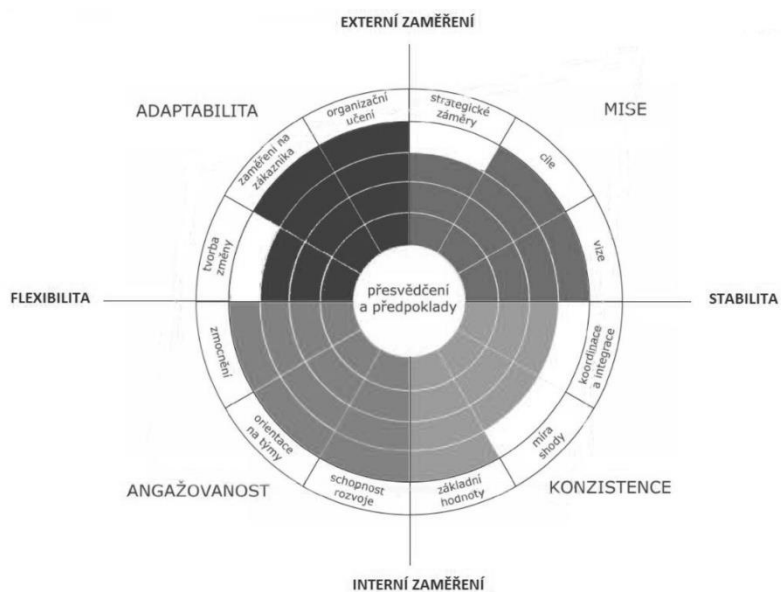
Na základě provedených výzkumů a zjištění je možné sestavit profil zkoumaných nevýkonných (obr. č. 7) a výkonných společností (obr. č. 8). Profil je sestaven na základě modelu D. R. Denisona, ve kterém jsou mimo jiné podle zaměření společností doplněny typy podnikových kultur.

Obr. 7: Profil podnikové kultury nevykonných společností



Zdroj: vlastní úprava

Obr. 8: Profil podnikové kultury výkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

Závislost mezi organizační kulturou a tvorbou hodnoty vybraného vzorku společností

Pro účely zjištění závislosti mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti firmy byla provedena analýza rozptylu pomocí statistického programu SPSS.

Hypotéza, tzv. nulová hypotéza byla stanovena následující:

$H_0: \mu = \mu_1 = \mu_2 \dots = \mu_n$, tj. že všechny střední hodnoty jsou stejné a tím sledovaný faktor nemá vliv na náhodné veličiny.

Alternativní hypotézou (H_A) je negace nulové hypotézy.

V případě, pokud bude výsledná hodnota testu nižší než hladina významnosti (α), která je pro účely dané disertační práce zvolena ve výši 10 %, pak nulovou hypotézu H_0 zamítneme a přijmeme alternativní hypotézu H_A . Bude-li však výsledná hodnota testu vyšší než hladina významnosti (α), pak nulovou hypotézu nezamítneme.

➤ Analýza rozptylu mezi organizační kulturou a tvorbou hodnoty nevýkonných firem

Pro zjištění závislosti mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti, byl v první řadě proveden test homogeneity rozptylu, tzv. Levenův test, pomocí kterého bylo možné určit, zda je možné analýzu rozptylu na zjištění předmětné závislosti aplikovat. Je zkoumána závislost mezi organizační kulturou a následujícími ukazateli výkonnosti, které byly vypočteny pro každou společnost z výzkumného vzorku: rentabilitou vlastního kapitálu (ROE), rentabilitou aktiv (ROA), rentabilitou tržeb (ROS) a rentabilitou investic (ROI). Výsledky jsou obsaženy v tabulce č. 1.

Tab. č. 1 Levenův test rovnosti rozptylů u nevýkonných společností

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ROE	1,174	3	37	,333
ROA	,671	3	37	,575
ROS	,664	3	37	,580
ROI	1,280	3	37	,295

Zdroj: vlastní úprava

Test homogeneity rozptylu vychází dle výše uvedené tabulky u nevýkonných společností nesignifikantní (signifikace jednotlivých ukazatelů výkonnosti jsou větší než 0,05), tj. rozptyly jednotlivých ukazatelů výkonnosti organizace jsou homogenní a lze konstatovat, že je splněn daný předpoklad pro analýzu rozptylu a je možné v něm pokračovat.

Jelikož je splněna podmínka normálního rozdělení náhodných veličin v souboru, je možné přistoupit k samotné analýze rozptylu. Níže uvedená tabulka č. 2 je tabulkou analýzy rozptylu

ANOVA, která skýtá údaje pro zjištění sledované závislosti mezi organizační kulturou a vybranými ukazateli výkonnosti nevykonných organizací.

Tab. č. 2 Analýza rozptylu mezi organizační kulturou a ukazateli rentability

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
ROE	Between Groups	,447	3	,149	1,781	,168
	Within Groups	3,098	37	,084		
	Total	3,545	40			
ROA	Between Groups	,007	3	,002	,769	,518
	Within Groups	,113	37	,003		
	Total	,120	40			
ROS	Between Groups	,002	3	,001	,181	,909
	Within Groups	,151	37	,004		
	Total	,154	40			
ROI	Between Groups	,224	3	,075	,869	,466
	Within Groups	3,175	37	,086		
	Total	3,398	40			

Zdroj: vlastní úprava

Jak je patrné z výše uvedené tabulky č. 2, hodnoty signifikace všech ukazatelů výkonnosti nevykonných organizací jsou vyšší než zvolená hladina významnosti 10 %. Hypotézu H0 proto není možné zamítnout. Sledovaný faktor – organizační kultura podle ANOVA nemá vliv na náhodné veličiny (ukazatele rentability), resp. nebyla prokázána statisticky významná závislost.

Přehlédneme-li od skutečnosti, že závislost mezi podnikovou kulturou a výkonností nevykonných společností není podle ANOVY statisticky významná, pak při sledování zjištěné závislosti mezi těmito ukazateli je možné konstatovat, že nejsilnější závislost byla zjištěna mezi organizační kulturou a ukazatelem rentability vlastního kapitálu, kdy výši signifikace dosáhla 16,8 %. V pořadí další silnější závislost byla zjištěna mezi organizační kulturou a rentabilitou investic (46,6 %), ROA (51,8 %) a nejslabší závislost byla na základě daného testu prokázána mezi organizační kulturou a rentabilitou tržeb (90,9 %).

Vzhledem ke skutečnosti, že na základě ANOVY nebyla zjištěna závislost mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti nevykonných firem, byl proveden robustní Brown-Forsythe

test analýzy rozptylu, pomocí kterého je též možné určit závislost mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti (viz tabulka č. 3).

Tab. č. 3 Robustní varianta ANOVY – Brown-Forsythe nevýkonných společností

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
ROE	Welch	2,918	3	14,373	,070
	Brown-Forsythe	2,892	3	24,639	,056
ROA	Welch	1,038	3	14,500	,405
	Brown-Forsythe	,891	3	26,013	,459
ROS	Welch	,302	3	15,039	,824
	Brown-Forsythe	,193	3	21,620	,900
ROI	Welch	1,450	3	14,116	,270
	Brown-Forsythe	1,597	3	22,551	,218

a. Asymptotically F distributed.

Zdroj: vlastní úprava

Výsledky robustní varianty ANOVY se v pořadí závislosti mezi organizační kulturou a výkonností nevýkonných organizací neliší od provedeného klasického testu analýzy rozptylu ANOVA, tj. nejsilnější závislost je prokázána mezi organizační kulturou a rentabilitou vlastního kapitálu, dále rentabilitou investic, rentabilitou aktiv a v poslední řadě mezi rentabilitou tržeb.

Nicméně, vzhledem k tomu, že hodnota signifikace vyšla u ukazatele ROE ve výši 5,6 % a 7 %, a hladina významnosti byla stanovena ve výši 10 %, je možné konstatovat, že podle robustní varianty ANOVY tzv. Brown-Forsythe testu byla mezi organizační kulturou a rentabilitou vlastního kapitálu prokázána statisticky významná závislost a je možné nulovou hypotézu zamítnout, jelikož bylo prokázáno, že organizační kultura (faktor) ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu (náhodnou veličinu) nevýkonných společností.

➤ Analýza rozptylu mezi organizační kulturou a tvorbou hodnoty výkonných firem

Obdobně jako tomu bylo u nevýkonných společností, tak i u společností výkonných byla analyzována závislost mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti.

Výsledky testu homogenity rozptylu podle Levenova testu jsou uvedeny níže v tabulce č. 4.

Tab. č. 4 Levenův test rovnosti rozptylů u výkonných společností

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ROE	1,998	3	23	,142
ROA	2,833	3	23	,061
ROS	,764	3	23	,526
ROI	3,537	3	23	,031

Zdroj: vlastní úprava

Na základě provedeného testu homogenity rozptylu bylo zjištěno, že analýzu rozptylu ANOVA je možné provést pro zjištění závislosti mezi organizační kulturou a ukazateli ROE, ROA a ROS, vzhledem k tomu, že test homogenity rozptylu vyšel u těchto položek nesignifikantní, tj. hodnota signifikace je vyšší než 0,05. V případě ukazatele ROI je hodnota signifikace nižší než 0,05 a tedy není splněna podmínka shody rozptylů ve výběrech.

Vzhledem k tomu, že je splněna i podmínka normálního rozdělení náhodných veličin, ze kterých se provádí výběr, je možné přistoupit k samotné analýze ANOVA (viz tabulka č. 5).

Tab. č. 5 Analýza rozptylu mezi organizační kulturou a ukazateli rentability

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ROE	Between Groups	,066	3	,022	2,631	,074
	Within Groups	,191	23	,008		
	Total	,257	26			
ROA	Between Groups	,006	3	,002	,634	,601
	Within Groups	,069	23	,003		
	Total	,074	26			
ROS	Between Groups	,142	3	,047	,174	,913
	Within Groups	6,246	23	,272		
	Total	6,387	26			
ROI	Between Groups	,025	3	,008	,873	,469
	Within Groups	,218	23	,009		
	Total	,243	26			

Zdroj: vlastní úprava

Na základě provedené analýzy ANOVA byla zjištěna statisticky významná závislost pouze mezi organizační kulturou a rentabilitou vlastního kapitálu, a to vzhledem k tomu, že pouze u ROE je výsledná hodnota signifikace ve výši 7,4 % nižší než pro účely dané disertační práce zvolená hladina významnosti 10 %.

Hypotézu H0 proto není možné zamítnout pro závislost mezi organizační kulturou a ROA a ROS (i ROI, u kterého bylo zjištěno, že se analýza rozptylu nedá použít), jelikož mezi nimi nebyla zjištěna statisticky významná závislost. Pro ROE je však možné H0 zamítnout, jelikož mezi rentabilitou vlastního kapitálu a organizační kulturou byla zjištěna statisticky významná závislost.

Vzhledem k tomu, že u nevýkonných společností byl proveden mimo jiné i podpůrný robustní test Brown-Forsythe, byl tento test proveden i u výkonných společností (viz tabulka č. 6).

Tab. č. 6 Robustní varianta ANOVY - Brown-Forsythe výkonných společností

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
ROE	Welch	1,412	3	2,858	,397
	Brown-Forsythe	1,591	3	1,657	,435
ROA	Welch	,846	3	4,189	,534
	Brown-Forsythe	,542	3	1,789	,704
ROS	Welch	1,461	3	4,182	,347
	Brown-Forsythe	,580	3	15,162	,637
ROI	Welch	,812	3	3,212	,562
	Brown-Forsythe	,428	3	1,423	,764

a. Asymptotically F distributed.

Zdroj: vlastní úprava

Podle robustní varianty ANOVY není prokázána statisticky významná závislost mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti, jelikož ukazatele signifikace všech sledovaných ukazatelů výkonnosti jsou vyšší než hladina významnosti 10 %.

Závěr

Vyhodnocení podnikové kultury zkoumaných společností podle modelu Denisona

Na první pohled jsou výsledky výzkumu podnikové kultury výkonných společností obdobné, jako u nevýkonných společností. Vyšších hodnot bylo dosaženo v dimenzi angažovanost a nejnižších v dimenzi konzistence.

Při detailnějším výzkumu jednotlivých ukazatelů podnikové kultury je patrné, že v případě výkonných společností jsou mezi jednotlivými ukazateli dimenzí angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise minimální rozdíly. V případě nevýkonných společností jsou rozdíly významné.

Vyšších hodnot bylo v případě výkonných i nevýkonných společností dosaženo v ukazatelích klíčové hodnoty a cíle a úkoly, což svědčí o tom, že klíčové hodnoty jsou sdíleny všemi pracovníky a zaměstnanci výkonných i nevýkonných společností, kteří se zaměřují zejména na plnění stanovených cílů a úkolů.

V případě nevýkonných společností však bylo nejnižšího skóre dosaženo u ukazatelů shoda a koordinace a integrace, což značí o tom, že pracovníci nemusí dosáhnout shody v kritických situacích, při řešení zvláště důležitých otázek. Organizační jednotky nejspíše efektivně nespolutracují při plnění stanovených úkolů, byť se mohou v rámci jedné organizační jednotky vytvářet týmově orientované skupiny. Mimo jiné, je nutné podotknout, že v rámci slabé podnikové kultury mohou být informace interpretovány různým způsobem.

Jelikož bylo v případě nevýkonných společností dosaženo nejnižšího skóre u ukazatele shoda, může tato skutečnost představovat při tvorbě strategie značný problém, a to z důvodu snížení množství formulovaných strategických alternativ a přijetí strategie, která může být v rozporu s názory mnohých pracovníků.

Oproti pracovníkům nevýkonných společností jsou pracovníkům výkonných společností mnohem více známy strategické záměry firmy, ve kterém pracují a mohou se tak podílet na jejím vývoji. Zároveň je v případě výkonných společností dosahováno shody, tedy oproti nevýkonným společnostem je obsah strategie podniku v souladu s obsahem podnikové kultury, zároveň je u výkonných společností organizační kultura silnější než v případě nevýkonných společností.

Lze tedy vyvodit závěr, že má-li firma silnou organizační kulturu, jejíž obsah je v souladu s obsahem organizační strategie, pak organizační kultura má na tvorbu hodnoty pozitivní vliv, a to zejména na rentabilitu vlastního kapitálu, u které byla s organizační kulturou zjištěna statisticky významná závislost. Základem prosperity každé organizace je přitom úzká vazba mezi strategií a výkonností organizace a proto lze konstatovat, že organizační kultura ovlivňuje tvorbu hodnoty skrze strategii společnosti. Daný argument lze podpořit i názorem vědce D. R. Denisona, podle kterého je mezi dimenzemi organizační kultury právě mise (ke které patří strategie) nejsilnějším predikátorem výkonnosti.

Použitá literatura

- [1] DENISON, Daniel R (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, c1990. ISBN 04-718-0021-X.
- [2] KAPLAN, Robert S a David P NORTON (2010). *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [3] LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [4] LUKÁŠOVÁ, Růžena (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [5] SYNEK, Miroslav (2008). *Nová ekonomika – nové ukazatele*. Ekonomika a management [online]. 2008, 2, [cit. 2011-02-19] Dostupný z WWW: 02-19] Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-noveukazatele>>.<<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-noveukazatele>>.
- [6] NEUMAIEROVÁ, Inka. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1
- [7] NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-725-9022-7.
- [8] SACKMANN, S. Culture and subcultures. An analysis of organizational knowledge. In *Administrative Science Quarterly*, 1992, Vol. 37, s.140-161. ISSN 0001-8392.
- [9] SCHEIN, Edgar H, Mary J SAXTON a Roy SERPA. *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, c1992, xix, 418 p. Jossey-Bass management series. ISBN 15-554-2487-2.