

# SILNĚJŠÍ VÍTĚZÍ? VLIV SÍLY ORGANIZAČNÍ KULTURY NA FINANČNÍ VÝKONNOST ORGANIZACÍ

## DOES THE STRONGER ONE WIN? THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE STRENGTH ON FINANCIAL PERFORMANCE OF ORGANIZATIONS

Miloslava Hiršová<sup>1</sup>, Lenka Komárková<sup>2</sup>, Petr Pirožek<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PhDr. Miloslava Hiršová, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu, hirsova@fm.vse.cz

<sup>2</sup> doc. RNDr. Lenka Komárková, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu, komarkol@fm.vse.cz

<sup>3</sup> doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D., Masarykova univerzita, Fakulta ekonomicko-správní, pirozek@econ.muni.cz

**Abstract:** Identifying factors that affect organization performance is one of the key issues of contemporary science and practice. Our study builds on the research of this issues and focuses on verifying the influence of organizational culture's strength on the financial performance of an organization, depending on the dynamics of the environment and on the sector of economic activity. Its purpose is to verify whether the strength of organizational culture has a positive impact on financial performance, whether the degree of identification works the same way and whether the influence of these variables varies depending on the selected moderators. Since we assume that the degree of identification acts differently in this context, we were wondering whether the effect of symbolic means of organizational culture is the same for both of these variables. The survey was carried out in 111 organizations operating in the manufacturing sector and the retail – wholesale sector. Data were collected through a questionnaire, and the median regression analysis was used to verify the dependence of the monitored variables. Although this was only a pilot study to map important factors that need further attention, the results confirmed the impact of organizational culture's strength on the financial performance of the organization, but depending on the stability of the environment - with increasing instability, this influence is diminishing. The impact of the degree of identification was not confirmed but it is possible to hypothesize that this variable has a different dynamics of influence on financial performance in dependence on characteristics of the environment and the sector of economic activity. Further research in these dynamic processes can therefore provide valuable insights for managerial practice.

**Keywords:** organizational culture strength, identification with organization, return of assets

**JEL Classification:** L20, L21, M14

---

### ÚVOD

Výkonnost je klíčovým slovem ve slovníku všech manažerů, proto i výzkum v oblasti managementu se často zaměřuje na odhalení faktorů, které výkonnost organizací ovlivňují. Některé studie hledají zdroje výkonnosti v uspořádání organizační struktury (Hendrick, 1982, Wintrobe a Breton, 1986, Tajipour et al., 2014), jiné se zabývají vlivem kvality pracovního prostředí (Sundstrom et al., 1994, Spector, 2008, Ashraf et al., 2013) či úrovně používaných

technologií (Hendel a Spiegel, 2014). Většina výzkumných snah na toto téma se však zaměřuje na úlohu lidského faktoru a poukazuje tak na význam manažerské práce při koordinaci těchto zdrojů.

Působení jedince v organizaci a jeho vliv na organizační výkonnost lze zkoumat z různých úhlů pohledu, které pak ovlivňují výběr relevantních proměnných, jež jsou v této souvislosti sledovány. V posledních desetiletích minulého století se stále častěji objevují snahy

zohlednit i způsob interakce více faktorů a volit holistické přístupy, které pracují s komplexními proměnnými či konstrukty umožňujícími zachytit i složitost vztahů a dynamických procesů probíhajících mezi jednotlivými prvky. Do centra pozornosti se tak dostává pojem organizační kultura či organizační identita.

Výzkum výkonnosti se doposud zaměřuje zejména na ziskově orientované organizace a sleduje především úroveň dosahování hospodářských výsledků. Ačkoli není sporu o tom, že lidské zdroje hrají důležitou roli ve finanční výkonnosti organizace, tento vliv není zatím uspokojivě prozkoumán. Náš příspěvek vychází ze studií, které se zabývají vztahem síly organizační kultury a finanční výkonnosti. Dosavadní stav poznání poukazuje na nejednoznačnost tohoto vztahu a upozorňuje na nutnost zahrnout do výzkumu i další proměnné působící jak v interním prostředí organizace, tak v jejím okolí. Domníváme se, že samotné vyjádření síly organizační kultury může odrážet pouze míru sdílení vnější regulace, tedy implicitně přítomných norem a hodnot. Jako takové jistě zabraňuje problémům v organizaci práce, je zdrojem autoregulace členů organizace při dosahování jejích cílů a dává smysl každodenním aktivitám. Nemusí však být zdrojem, který by nutně zvyšoval vnitřní motivaci jedinců a zvyšoval tak míru energie, kterou jsou ochotni investovat do pracovní výkonnosti. Jsme přesvědčeni, že dalším důležitým faktorem, který je třeba v této souvislosti vzít do úvahy, je proces identifikace jedince s organizací. Pokud normy a hodnoty zakotvené v organizační kultuře slouží nejen jako mantinely nastavené pro regulaci chování, ale stávají se i součástí sociální identity jedince, jejich motivační účinek může být intenzivnější.

## 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V osmdesátých letech minulého století se při zkoumání vlivu síly organizační kultury na výkonnost organizací dostává do středu zájmu tzv. „hypotéza silné kultury“ (Denison, 1984), která vychází z předpokladu, že vhodné charakteristiky organizační kultury zvyšují výkonnost úměrně tomu, jak silně jsou sdíleny. Saffold (1998) v tomto směru poukazuje na to, že samotný význam není jen v síle kultury, tedy

v míře jejího sdílení, že stejně důležité jsou i charakteristiky toho, co je v kultuře sdíleno, což jsou především konkrétní hodnoty, normy či přesvědčení. V tomto duchu jsou koncipovány i další studie z tohoto období (Ouchi, 1981, Deal a Kennedy, 1982, Denison, 1990, Kotter a Heskett, 1992). Mezi konkrétními faktory, které podmiňují vliv silné organizační kultury na výkonnost, jsou uváděny např. podmínky prostředí, velikost organizace a její oborové zaměření (Weick, 1985) nebo zaměřenost a rozšířenost kultury (Kilmann et al., 1986).

Složitost tohoto tématu, metodologické problémy a často protikladné výsledky předkládaných studií povzbuzují k dalšímu výzkumu i v tomto století, navozují však i pochybnosti o tom, zda má smysl hledat vztah tak komplexního konstruktů, jakým je organizační kultura, k výkonnosti organizace, nelze-li podchytit účinnost a interakci dílčích prvků (Siehl a Martin, 1990, Alvesson, 2002). Nicméně se zdá, že tento skepticizmus posloužil jako výzva mnoha dalším výzkumníkům, kteří se snaží uvedené pochybnosti vyvrátit a hledají k tomu účelu i vhodné metodologické postupy.

Ke klíčovým pracím, potvrzujícím vztah organizační kultury a provozní i finanční výkonnosti, patří meta-analýza 94 nezávislých vzorků, kterou provedl Hartnell et al. (2011). Sackmannova (2011) přehledová studie přináší důkazy, že neformální vliv kultury ovlivňuje žádoucí chování zaměstnanců a spolu s humanisticky orientovanými styly řízení zvyšuje jejich ochotu angažovat se ve prospěch organizace. Kotrba et al. (2012) zkoumali vliv konzistence organizační kultury s misí, adaptabilitou a angažovaností zaměstnanců na tři různé ukazatele výkonnosti – tržní prémii (poměr tržní a účetní hodnoty), růst tržeb a rentabilitu aktiv. Tento vztah byl potvrzen u prvních dvou ukazatelů, neprokázal se však u rentability aktiv. I další novější studie potvrzují, že organizační kultura a její síla hrají ve výkonnosti organizace důležitou roli (Murphy et al., 2013, Boyce et al., 2015). Podle Chatmanové (et al. (2014) ovlivňuje síla organizační kultury výkonnost tehdy, je-li v ní zakotven důraz na flexibilitu a adaptabilitu. Výhody a nevýhody síly organizační kultury

ve vztahu k výkonnosti shrnuje přehledně Lukášová (2015).

Problémem, který se zřejmě podílí na nejednoznačnosti výsledků výzkumu v dané oblasti, může být i samotná nejednoznačnost obsahu tohoto pojmu. Nejčastěji používané definice zdůrazňují různé charakteristiky, jako je například homogenita a stabilita (Ouchi a Price, 1978, Schein, 1984), případně koherence (Weick, 1985) nebo koheze (Deal a Kennedy, 1982). Nejčastěji užívaným spojujícím prvkem těchto úhlů pohledu je míra sdílení (Saffold, 1998). Novější přístupy poukazují na to, že síla organizační kultury se skládá z různých prvků, které samy o sobě mohou ovlivnit vztah k jiným organizačním faktorům. Kotrba et al. (2012) uvádějí přehled a analýzu různých pojetí síly organizační kultury a vysvětlují, proč se rozhodli používat pojem „konzistence“, který definují jako míru soudržnosti, integrace či souhlasu týkající se organizačních norem a hodnot. Chatmanová et al. (2014) chápou sílu organizační kultury jako míru sdílení tří složek: kulturního konsenzu, který obsahuje míru souhlasu s normami organizace, intenzitu dodržování norem a obsahu norem, který se pak projevuje v žádoucích postojích a chování.

Do úvahy je nutno vzít i volbu posuzování výkonnosti organizace, kde se nabízí několik možností (Lukášová, 2015). K nejčastěji používaným způsobům patří v poslední době sledování finanční výkonnosti. To se obvykle provádí s pomocí základních ukazatelů, k nimž patří ukazatele založené na tržbách a na rentabilitě aktiv (Šiška a Lízalová, 2011). S ohledem na možné ovlivnění těchto ukazatelů krátkou dobou sledování a z toho plynoucí růst požadavků na dostatečnou vypovídací schopnost o dlouhodobé situaci organizace lze tam, kde to povaha studie vyžaduje, využít spíše modelování časové řady zvolených finančních ukazatelů (Blažek et al., 2011).

Nicméně je nutné uvědomit si, že za těmito ukazateli stojí konkrétní chování člověka, které je ovlivňováno různými zdroji a faktory. Klasické teoretické přístupy (Katz a Kahn, 1978) poukazují na to, že základními podmínkami výkonnosti je (1) ochota jedince vstoupit do organizace a zůstat jejím členem, (2) ochota přijmout konkrétní roli a odpovědně dodržovat

standards a podávat výkony, které jsou s těmito rolemi spojeny. Další důležitou podmínkou je (3) ochota jedince spontánně překračovat tyto hranice a podávat výjimečné výkony i nad stanovené standardy či předepsanou roli. Patří sem např. chování, které je popisováno v modelu Organizational Citizenship Behavior (Organ et al., 2006). I když se může zdát, že jde jen o druhou stránku téže mince, je důležité uvědomit si rozdíl mezi posledními dvěma podmínkami. Ačkoli obě jsou nezbytnou součástí úspěšného fungování organizace, liší se způsobem regulace chování jedince. Zatímco přijetí role je do značné míry ovlivněno formálně, nejčastěji smluvním stanovením pracovních povinností, dobrovolná aktivita ve prospěch organizace nad rámec role již závisí na vnitřní motivaci jedince a jeho svobodném rozhodnutí (Motowidlo a Van Scotter, 1994).

Z toho lze vyvodit, že ochota přijmout roli a s ní spojené vzorce chování je kromě formálních předpisů řízena očekáváními sdílenými v organizační kultuře, a pokud chce jedinec zůstat členem organizace, musí je, v souladu se silou organizační kultury, dodržovat. Ochota konat nad tento rámec sice může být v organizační kultuře očekávána, ale není formálně předepsána a není tudíž ani vymahatelná. Organizační kultura tím nastavuje jakési mantinely pro vzorce chování vedoucí k dosahování cílů organizace i její výkonnosti, lze však předpokládat, že není sdílena rovnoměrně a každý jedinec si mezi těmito mantinely či na jejich hraně hledá svou vlastní míru přizpůsobení. Pokud je ochoten odevzdávat organizaci víc, než je běžný kulturní standard, musí vstoupit do hry i jiné faktory než jen organizační kultura.

Organizační kultura je předávána a udržována především procesy socializace a adaptace (Schein, 1984). Výsledkem těchto procesů je míra zvnitřnění cílů organizace, jejich hodnot a norem, tedy identifikace jedince s organizací (Bedrnová et al., 2012). Výzkumy na toto téma potvrzují, že identifikace s organizací má pozitivní dopad na její výkonnost (Fiol a Connor, 2005, Haslam a Ellemers, 2005, Tyler a Blader, 2001, Millward a Postmes, 2010), a že identifikace hraje klíčovou roli v utváření postojů, které pozitivně ovlivňují pracovní výkon, a to

zejména prostřednictvím posilování zájmu o práci a pracovního zapojení, emočního ovlivňování pracovní angažovanosti a pracovní spokojenosti (Eun-Suk et al., 2015).

Ač je identifikace s organizací silně spjata s organizační kulturou a její silou, domníváme se, že každý z těchto faktorů působí na organizační výkonnost jinak a uplatňuje se odlišně v závislosti na dalších vnitřních i vnějších podmínkách. Silná organizační kultura může zjednodušeně připomínat mohutnou zaoceánskou loď, která se pohybuje po známé trase a bez problémů dosahuje svého cíle. Pokud se ale nečekaně octne v bouřlivých vodách, je nucena změnit trasu či se vyrovnávat s jinými neočekávanými překážkami, má její řízení velkou setrvačnost a dlouho trvá, než se podaří situaci zvládnout. V tu chvíli již dosavadní sdílené normy a hodnoty, které utvářely a regulovaly vhodné vzorce chování v běžném provozu, ztrácejí svou efektivitu a občas zřejmě musí dojít i k jejich porušení, aby loď neztroskotala. Aktivita vedoucí k záchraně lodi a dosažení jejího cíle předpokládají, že posádka se plně identifikuje s cílem lodi a její misí a mobilizuje své síly v chování, které již může přesahovat rámec běžných kulturních standardů, umožňuje však efektivní adaptaci na dané podmínky při zachování identity lodi i posádky.

Jsme si vědomi toho, že uvedená metafora je velkým zjednodušením, které nebere do úvahy technické a materiální vybavení lodi, způsobilost posádky a neumožňuje zachytit všechny podstatné sociální proměnné a jejich dynamiku. Chceme poukázat na to, že v souladu s uvedenými poznatky je třeba posuzovat vliv síly organizační kultury na výkonnost vždy v souvislosti s dalšími podmínkami a faktory

vnitřního i vnějšího prostředí. Je nutné uvědomit si úzkou souvislost mezi organizační kulturou a identifikací s organizací a zároveň jejich odlišné působení právě v závislosti na dalších podmínkách. Předložená studie je proto koncipována jako předvýzkum s cílem ověřit odlišné působení síly organizační kultury a identifikace s organizací na výkonnost v závislosti na dynamice prostředí a sektoru vybrané ekonomické činnosti. Metodologicky jde tedy o top – down přístup umožňující obecnější pohled na zkoumaný problém, kde při prokázání očekávaných vztahů se lze zaměřit na detailnější analýzu dané oblasti. Pro dosažení cílů této studie byly formulovány následující výzkumné otázky:

- Má síla organizační kultury a míra identifikace vliv na finanční výkonnost ziskově orientovaných organizací?
- Mění se vliv těchto proměnných na finanční výkonnost v závislosti na dynamice prostředí?

## 2. DATA A METODY

V naší studii jsme se zaměřili na dvě odvětví ekonomické činnosti, a to podle systému klasifikace odvětví CZ NACE na sektor C – zpracovatelský průmysl a sektor G – velkoobchod a maloobchod. Tyto dva sektory byly vybrány s ohledem na skutečnost, že patří mezi hlavní odvětví hospodářství ČR. Výzkumný vzorek tvořilo 111 ziskově orientovaných organizací, z nich 78 (70,3 %) působilo v sektoru C a 33 (29,7 %) patřilo do sektoru G. Téměř 2/3 organizací zahrnutých do vzorku byly společnosti s ručením omezeným. Přehled o skladbě vzorku je uveden v tabulce 1.

Tabulka 1 Rozdělení forem organizací po odvětvích: absolutní (řádkové relativní) četnosti

sektor	s. r. o.	a. s.	ostatní
C – zpracovatelský průmysl	46 (59,0 %)	29 (37,2 %)	3 (3,8 %)
G – velkoobchod a maloobchod	25 (75,8 %)	5 (15,2 %)	3 (9,1 %)
<b>Celkem</b>	<b>71 (64,0 %)</b>	<b>34 (30,6 %)</b>	<b>6 (5,4 %)</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Sběr dat probíhal v roce 2012 formou dotazníkového šetření zaměřeného na organizační design, respondenty byli zástupci managementu daných organizací.

Pro potřeby pilotní studie byla v rámci tohoto šetření zjišťována síla organizační kultury, míra identifikace s organizační kulturou a dynamika prostředí, v němž organizace působí.

Pro ověření forem udržování a posilování organizační kultury byli respondenti dotazováni i na míru využívání verbálních symbolických prostředků a symbolických jednání (rozšíření historek a specifického jazyka, přítomnost rituálů a ceremoniálů). Všechny tyto proměnné byly posuzovány prostřednictvím pětistupňové ordinální škály vyplněné respondenty, kde 0 značila slabý výskyt sledované proměnné, zatímco hodnocení 4 označovalo míru silného výskytu. Krom toho proběhl polostrukturovaný rozhovor s respondenty, v němž školení tazatelé zaznamenávali nejen odpovědi, ale doplňovali i vlastní poznámky. Tyto materiály pak byly vyhodnoceny autory pomocí kódování a převedeny na kvantitativní data umožňující

porovnání a propojení s hodnocením získaným prostřednictvím škál.

Základní přehled výsledků dotazníkového šetření podává tabulka 2. Ačkoli dynamika prostředí byla respondenty z obou sektorů vyhodnocena v průměru stejně, míra síly organizační kultury a míra identifikace s organizací byla posuzována mírně odlišně. Organizace ze sektoru G zahrnuté do vzorku dosahují oproti organizacím ze sektoru C vyšší síly organizační kultury a zároveň i vyššího stupně využívání prostředků organizační kultury. Opačná situace byla zjištěna u organizací zabývajících se zpracovatelským průmyslem, které vykázaly vyšší míru identifikace s organizací.

Tabulka 2 Popisná statistika vybraných proměnných po odvětvích: průměry (směrodatné odchylky)

sektor	Síla kultury	Identifikace	Rituály	Jazyk	Dynamika prostředí
C	2,47 (1,03)	2,35 (1,13)	1,37 (1,23)	1,81 (1,12)	1,76 (1,06)
G	2,52 (1,23)	2,24 (1,25)	1,73 (1,40)	2,12 (1,14)	1,76 (1,26)
<b>Celkem</b>	<b>2,49 (1,09)</b>	<b>2,32 (1,16)</b>	<b>1,48 (1,29)</b>	<b>1,90 (1,13)</b>	<b>1,76 (1,11)</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Za ukazatel finanční výkonnosti byla zvolena rentabilita aktiv (ROA) vyjádřená jako procentuální podíl hospodářského výsledku

před zdaněním k výši aktiv za rok 2012 (základní statistika viz tabulka 3), v kterém proběhlo dotazníkové šetření.

Tabulka 3 Číselné charakteristiky pro rentabilitu aktiv (v %): průměr, medián a kvartily

sektor	Dolní kvartil	Průměr	Medián	Horní kvartil
C	1,17	3,35	4,33	12,56
G	0,73	-4,09	3,69	11,20
<b>Celkem</b>	<b>0,85</b>	<b>1,14</b>	<b>4,27</b>	<b>11,57</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

S ohledem na tvar rozdělení finančního ukazatele ROA a existenci odlehlých hodnot byla zvolena mediánová (L1) regrese pro zkoumání závislosti finanční výkonnosti organizací na síle organizační kultury, resp. míře identifikace, a dynamice vnějšího prostředí při kontrole sektoru ekonomické činnosti organizace. Protože předpokládáme vzájemnou silnou závislost síly organizační kultury a míry identifikace, avšak zároveň jejich odlišné působení ve vztahu k dynamice prostředí, bylo jejich testování rozděleno do dvou modelů. Kontrolní kategoriální proměnná (odvětví ekonomické činnosti) vstoupila do obou modelů v podobě 0-1 veličiny (0 – sektor C, 1 – sektor G). V obou případech byl použit model s dvojnými interakcemi uvažovaných regresorů.

K analýze byl využit balíček *quantreg* ve statistickém software R (R Core Team, 2017). Statistická významnost je posuzována na 5% hladině významnosti.

### 3. VÝSLEDKY A DISKUSE

Vliv uvažovaných regresorů na medián finanční výkonnosti shrnují tabulky 4, 5 a 6. Na 5% hladině významnosti byl prokázán statisticky významný vliv síly kultury na finanční výkonnost měřenou prostřednictvím ROA (tabulka 4). Veskrze je indikován vliv pozitivní. Tento vliv klesá s dynamikou vnějšího prostředí (statisticky významně,  $p = 0,031$ ) a též je nižší pro sektor G – velkoobchod a maloobchod oproti sektoru C – zpracovatelský průmysl (statisticky nevýznamně,  $p = 0,407$ ). Celkový vliv dynamiky

vnějšího prostředí a sektoru ekonomické činnosti není statisticky významný, viz tabulka 6 (vlevo). Oproti tomu nebyl prokázán statisticky významný vztah mezi rentabilitou aktiv a mírou identifikace (tabulka 5 a pravá část tabulky 6).

Nicméně lze detekovat nevýznamný pozitivní efekt míry identifikace na ROA s nižším poměrným působením vzájemné interakce s dynamikou prostředí.

Tabulka 4 Výsledky vícenásobné mediánové regrese: odhady parciálních regresních parametrů včetně odpovídající p-hodnoty pro model 1 se silou kultury

Regresory v modelu 1	Odhad efektu	Směrodatná chyba odhadu	P-hodnota
Síla kultury	5,05	2,18	<b>0,022</b>
Dynamika prostředí	2,64	1,82	0,150
Sektor	-2,24	4,71	0,636
Síla kultury : Dynamika prostředí	-1,64	0,75	<b>0,031</b>
Síla kultury : Sektor	-1,50	1,80	0,407
Dynamika prostředí : Sektor	2,72	1,89	0,154

Pozn. Symbol : označuje interakci

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Výsledky vícenásobné mediánové regrese: odhady parciálních regresních parametrů včetně odpovídající p-hodnoty pro model 2 s mírou identifikace

Regresory v modelu 2	Odhad efektu	Směrodatná chyba odhadu	P-hodnota
Identifikace	1,51	1,77	0,397
Dynamika prostředí	-0,35	2,02	0,863
Sektor	-2,13	4,78	0,657
Identifikace : Dynamika prostředí	-0,20	0,75	0,795
Identifikace : Sektor	-0,55	2,24	0,805
Dynamika prostředí : Sektor	1,39	2,36	0,559

Pozn. Symbol : označuje interakci

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Test celkové významnosti jednotlivých faktorů pro oba uvažované modely

Faktory v modelu 1	P-hodnota	Faktory v modelu 2	P-hodnota
Síla kultury	<b>0,050</b>	Identifikace	0,721
Dynamika prostředí	0,129	Dynamika prostředí	0,855
Sektor	0,445	Sektor	0,908

Zdroj: vlastní zpracování

Protože identifikace s organizací má svůj základ v organizační kultuře, předpokládáme vzájemnou závislost obou těchto proměnných, očekáváme však jejich odlišné působení na vnitřní motivaci jedince. Domníváme se, že vyšší míra identifikace a její vyšší podíl na utváření vzorců chování nemusí být, na rozdíl od silné organizační kultury, propojena se symbolickými prostředky organizační kultury, případně tyto prostředky nemusejí být ani

uvědomovány. Z toho důvodu jsme provedli další korelační analýzu zaměřenou na zjištění vztahu mezi silou kultury, identifikací a symbolickými prostředky organizační kultury (tabulka 7). Z korelačních koeficientů pak vyplývá, že síla kultury je skutečně nejvíce provázána s identifikací a v případě sektoru G i s prostředky organizační kultury, na rozdíl od sektoru C, kde silněji působí míra identifikace s organizací.

Tabulka 7 Korelace mezi silou kultury a identifikací, resp. prostředky organizační kultury: Spearmanovy korelační koeficienty

sektor	Identifikace	Rituály	Jazyk
C – zpracovatelský průmysl	0,53	0,28	0,32
G – velkoobchod a maloobchod	0,47	0,54	0,54
<b>Celkem</b>	<b>0,51</b>	<b>0,37</b>	<b>0,38</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Přestože naše studie má spíše pilotní charakter a používá jen jednoduché metody zjišťování relevantních proměnných, potvrzuje poznatky o nejednoznačném vztahu mezi silou organizační kultury a výkonností organizace dosažené v předchozích výzkumech. Krom toho poukazuje na vliv dalších mediátorů a moderátorů, jimž je třeba věnovat pozornost a dále zkoumat jejich roli v závislosti na širších podmínkách vnějšího i vnitřního prostředí organizace. I když mezi získanými daty nejsou velké rozdíly, jsou zde patrné trendy, které potřebu dalšího výzkumu vyžadují.

V souladu se závěry Chatmanové et al. (2014) můžeme potvrdit, že důležitým moderátorem vlivu síly organizační kultury na finanční výkonnost organizací je dynamika prostředí. Čím dynamičtější prostředí a čím vyšší požadavky na flexibilitu klade, tím je vliv síly organizační kultury slabší. Ačkoli v našem výzkumu nebyl ve sledovaných interakcích vybraných faktorů prokázán vliv sektoru, v němž organizace působí, výsledky naznačují, že tento vztah má v sektoru G (maloobchod a velkoobchod) menší účinnost než v sektoru C (zpracovatelský průmysl). Je tomu tak i přesto, že sektor G vykazuje vyšší sílu organizační kultury, což je potvrzeno i vyšší mírou uvědomění si symbolických prostředků, které odrážejí její hodnoty a normy.

Síla organizační kultury je podle očekávání nejpevněji spojena s mírou identifikace. Obecně platí, že identifikace s organizací je výsledkem socializace a adaptace na prostředí (Bedrnová et al., 2012), tedy nutně zahrnuje i procesy osvojování si organizační kultury. Na rozdíl od výše uvedených studií se nepotvrdil přímý vztah mezi mírou identifikace a finanční výkonností organizace, dosažené výsledky však naznačují, že působení síly kultury a míry identifikace na výkonnost může mít odlišnou dynamiku ve vazbě na nestabilitu prostředí. Jak již bylo řečeno, s rostoucí nestabilitou prostředí

vliv síly kultury na rentabilitu aktiv jednoznačně klesá, zatímco u míry identifikace je tento trend mnohem mírnější. Vzpomeneme-li na metaforu zaoceánské lodi v bouřlivých vodách, ukazuje rozdíl ve výsledcích, že obě sledované proměnné skutečně mohou v závislosti na vnějších podmínkách generovat odlišné vzorce chování a míru ochoty vydávat energii ve prospěch cílů organizace.

Další možné úvahy o působení síly kultury a míry identifikace přináší analýza interakce těchto proměnných s odvětvím ekonomické činnosti. Bylo zjištěno, že u vzorku ze sektoru C je síla organizační kultury více propojena s identifikací a nevykazuje silnější vazbu na symbolické projevy kultury. Vzorek sektoru G má silnější kulturu s nižší vazbou na míru identifikace, o to větší roli tu však hraje symbolika. Budeme-li uvažovat o možnostech vysvětlení těchto rozdílů, nabízí se úvaha právě o odlišných podmínkách především vnitřního prostředí. Zpracovatelský průmysl charakterem své činnosti obvykle vyžaduje časovou a prostorovou blízkost zaměstnanců, což při vhodném stylu řízení a pozitivní sociální atmosféře vytváří dobré podmínky pro růst sociální koheze. Takové prostředí pak napomáhá začleňování kulturních norem a hodnot do identity jedinců a posiluje tak jejich identifikaci s organizací. Vliv může mít i rozdílný obsah práce. Produkce zpracovatelského průmyslu je hmotná a tím zřejmě lépe pracovníkům uspokojuje potřebu vnímání výsledků vlastní práce. Může mít tedy vyšší motivační potenciál a dávat pracovníkům větší pocit smysluplnosti, než je tomu v sektoru G. Podmínky v sektoru C tak zřejmě umožňují lepší šíření a sdílení organizační kultury každodenní interakcí. Nemáme dostatek relevantních informací, abychom mohli tvrdit, že symbolické prostředky jsou v sektoru C obecně méně využívány. Je možné, že v daném prostředí se stávají organickou součástí každodenní praxe

a nejsou si tudíž pracovníky tohoto sektoru příliš uvědomovány. V sektoru G, kde nabývá většího významu interakce se zákazníkem a pracovní činnost nevyžaduje takovou míru kooperace mezi pracovníky jako v sektoru C, bude zřejmě vědomé využívání symbolických prvků pro šíření a sdílení organizační kultury nezbytné.

Z těchto úvah vyplývá i možná interpretace rozdílného trendu v působení síly organizační kultury a míry identifikace ve vazbě na dynamiku prostředí. Ta byla pro oba sektory posouzena stejně, nicméně její důsledky mohou pro každý ze sledovaných sektorů představovat jinou míru zátěže. Zatímco charakter činnosti v sektoru G zřejmě umožňuje rychlejší přizpůsobení se proměnlivým podmínkám, v sektoru C je nutno počítat s větší setrvačností danou používanými technologiemi a materiálním vybavením. Sektor C bychom tak mohli přirovnat k oné mohutné lodi, kde od otočení kormidla ke změně kurzu proběhne více času, než je tomu u malého pohyblivého člunu, jenž by svými manévrovacími možnostmi mohl ztělesňovat spíše sektor G. Lze se též domnívat, že v sektoru G může být potřeba flexibility a adaptability již silněji zakotvena v organizační kultuře (Chatmanová et al., 2014). Proto je zde i organizační kultura silněji provázána se symbolickými prostředky, v nichž se odrážejí kulturní standardy centrálně prosazované managementem či vlastníkem a silněji vyžadované od zaměstnanců. Pro sektor C může změna představovat mnohem vyšší nároky jak na materiálně technické vybavení, tak na adaptaci zaměstnanců., Roste-li nestabilita vnějšího prostředí, potřebují organizace tohoto sektoru pro svůj úspěch obětavé členy ztotožňující se s cíli organizace a ochotné investovat do jejich dosažení více energie, tedy i nad rámec očekávání daných kulturními normami.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem naší studie bylo ověření předpokladu, že síla organizační kultury a míra identifikace s organizací působí na výkonnost organizace odlišně ve vazbě na proměnlivost vnějšího prostředí. Jsme si vědomi toho, že šlo pouze o pilotní šetření, jehož výsledky jsou limitované i použitím jednoduchých metod sběru dat, které mohou být zatíženy subjektivitou

respondentů. Nicméně i přes tato omezení můžeme konstatovat, že hlavní výsledky našeho výzkumu jsou v souladu s dosavadními teoretickými poznatky. Získali jsme odpovědi na výzkumné otázky a navíc i mnoho cenných podnětů k dalšímu výzkumu.

Ukazuje se, že silná organizační kultura má pozitivní vliv na finanční výkonnost organizace, ale v závislosti na dynamice prostředí. S rostoucí proměnlivostí prostředí tento vliv slábně, zdá se však, že výrazněji se toto oslabení projevuje u sektoru C. Přímý vliv míry identifikace s organizací na její výkonnost prokázán nebyl. Zjistili jsme však rozdíly v síle kultury a míře identifikace mezi zkoumanými sektory. Zároveň jsme detekovali náznaky odlišné dynamiky těchto dvou proměnných ve vztahu k proměnlivosti prostředí. Zatímco vliv síly organizační kultury na výkonnost v nestabilním prostředí jednoznačně klesá, u míry identifikace je tento pokles velmi nevýrazný, přestože byla prokázána silná závislost těchto dvou proměnných. Míra identifikace také není spojena s uvědomovanou přítomností verbálních symbolů a symbolických jednání, jejich vazba na sílu organizační kultury však rovněž není jednoznačná, projevuje se pouze v závislosti na sektoru. Možná vysvětlení těchto zjištění jsme nabídli v diskusi, jde však pouze o volnou interpretaci, především však o náměty k dalšímu zkoumání. Domníváme se, že středem zájmu dalšího výzkumu by mělo být především hledání odlišností a případné shody v dynamických procesech organizační kultury a míry identifikace s organizací při ovlivňování výkonnosti organizace.

Vítězí tedy silnější? V souladu s výsledky dosavadních výzkumů se domníváme, že tomu tak může být za předpokladu, že zdroj síly vychází z charakteristik, které odpovídají požadavkům prostředí. Námi dosažené výsledky však také ukazují, že je nutno zahrnout i sílu vnitřní motivace spočívající v identifikaci s cílem organizace.

### *Grantová podpora*

*Článek vznikl v rámci projektu F6/49/2017 Interní grantové soutěže Vysoké školy ekonomické v Praze.*



## LITERATURA

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE.
- Ashraf, M. S., Bashir, M., Bilal, M. Y., Ijaz, K. and Usman, M. (2013). The Impact of Working Environment on Organization Performance: A Mediating Role Employee's Job Satisfaction. *The Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*. 3(3), 131–150.
- Bedrnová, E., Nový, I., Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Blažek, L., Částek, O., Klapalová, A., Majerová, J., Pirožek, P. Sedláček, M., Šafrová Drážilová, A., Žáková Talpová, S. (2011). *Nadnárodní společnosti v České republice II*. Brno: Masarykova univerzita, 345 s.
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M. and Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*. 36(3), 339–359.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A. and Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*. 35(6), 785–808.
- Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*. 13(2), 5–22.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Eun-Suk, L., Tae-Youn P. and Bonjin, K. (2015). Identifying Organizational Identification as a Basis for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin* © 2015 American Psychological Association. 141(5), 1049–1080.
- Fiol C. M., O'Connor, E. J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: untangling the contradictions. *Organization Science*. 16, 19–32.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. and Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*. 96, 677–694.
- Haslam, S. A., Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: concepts, controversies and contributions. In G. P. Hodgkinson (ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 20, 39–118. Chichester: Wiley.
- Hendel, I., Spiegel, Y. (2014). Small Steps for Workers, a Giant Leap for Productivity. *American Economic Journal: Applied Economics*. 6(1), 73–90.
- Hendrick, G. (1982). Organizational structure: the source of low productivity. *SAM Advanced Management Journal*. 47(1), 20–34.
- Katz, D., Kahn, L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Michigan: Waley.
- Kilmann, R., Saxton, M. and Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*. 28(2), 87–94.
- Kotrba, L., Gillespie, M., Schmidt, A., Smerek, R., Ritchie, S. and Denison, D. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*. 65(2), 241–262.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Lukášová, R. (2015). The Content of Organizational Culture and Organizational Performance: A Review Study. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*. 10 (4), 1–16.
- Millward, L. J., Postmes, T. (2010). Who We Are Affects How We Do: The Financial Benefits of Organizational Identification. *British Journal of Management*. 21, 327–339.
- Motowidlo, S. J., Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 79(4), 475–480.
- Murphy, P. J., Cooke, R. A. and Lopez, Y. (2013). Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision*. 51(3), 661–679.
- Organ, D. W., Mackenzie, S. B. and Podsakoff, P. M. (2006). *Organizational*

*citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ouchi, W., Price, R. (1978). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organizational development. *Organizational Dynamics*. 7(2), 25–44.

R Core Team (2017). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. Retrieved from <http://www.R-project.org>.

Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom and M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (2d ed., pp. 188–224). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Saffold, G. (1998). Culture traits, Strength and Organizational Performance. *Academy of Management Review*. 13(4), 547–558.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. 25(2), 3–16.

Siehl, C., Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 241–281). San Francisco: Jossey-Bass.

Spector, P. (2008). *Job satisfaction: application, assesment, causes and consequences*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Sundstrom, E., Town, J. P. and Rice, R. W. (1994). Office noise, satisfaction, performance. *Environment and Behaviour*. 26(2), 195–222.

Šiška, L., Lízalová, L. (2011). Výběr ekonomických ukazatelů pro měření dlouhodobé výkonnosti podniku. *Journal of Competitiveness*. 2(1), 4–24.

Tajipour, E., Sarboland, K. and Khodabakhshi, N. (2014). Understanding the Impact of Organizational Structure Levels on Productivity at Imam Reza Mehr Fund in Khuzestan Province. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*. 3(7), 73–79.

Tyler T. R., Blader, S. L. (2001). Identity and prosocial behavior in groups. *Group Processes and Intergroup Relations*. 4, 207–226.

Weick, K. (1985). The significance of corporate culture. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, and J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 381-389). Beverly Hills, CA: Sage.

Wintrobe, R., Breton, A. (1986). Organizational Structure and Productivity. *The American Economic Review*. 76(3), 530–538.