

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra psychologie

**FIREMNÍ KULTURA A UČÍCÍ SE  
ORGANIZACE**

ORGANISATIONAL CULTURE AND  
A LEARNING ORGANISATION



**Bakalářská diplomová práce**

Autor: Anna Hrbáčková  
Vedoucí práce: PhDr. Martin Seitl, Ph.D.

Olomouc  
**2019**

## **Poděkování**

V první řadě bych zde velice ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské diplomové práce, PhDr. Martinu Seitlovi, Ph.D. za vedení práce, jeho cenné rady, připomínky, komentáře a trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat PhDr. Danielovi Dostálovi, Ph.D. za jeho ochotu a pomoc při statistickém zpracování dat. Děkuji své rodině za pomoc a podporu. Také bych ráda poděkovala všem, kteří se zúčastnili výzkumu a tímto způsobem mi pomohli v jeho realizaci.

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma:

„Firemní kultura a učící se organizace“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 28.3.2019

Podpis .....

## OBSAH

Úvod.....	7
TEORETICKÁ ČÁST .....	8
1. Organizační kultura.....	8
1.1. Vymezení pojmu .....	8
1.2. Význam organizační kultury .....	10
1.3. Prvky organizační kultury .....	12
1.4. Vybrané typologie .....	13
1.4.1. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho .....	13
1.4.2. Typologie K. S. Camerona a R. E. Quinna .....	14
1.4.3. Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho .....	16
1.4.4. Typologie L. M. Millera .....	17
2. Učící se organizace .....	20
2.1. Vymezení pojmu .....	20
2.2. Vlastnosti učící se organizace .....	26
2.3. Přínosy učící se organizace .....	28
3. Vztah organizační kultury a učící se organizace .....	31
3.1. Předchozí výzkumy .....	34
3.1.1. Oblast firemní kultury .....	34
3.1.2. Oblast učící se organizace .....	34
3.1.3. Vztah organizační kultury a učící se organizace .....	35
PRAKTICKÁ ČÁST .....	37
4. Výzkumný problém, cíle výzkumu a výzkumná otázka.....	37
4.1. Výzkumný problém.....	37
4.2. Výzkumné cíle .....	37
4.3. Výzkumná otázka.....	37
5. Metodologie výzkumu .....	39

5.1. Charakteristika zkoumané populace a popis souboru .....	39
5.2. Aplikovaná metodologie výzkumu .....	40
5.2.1. Dotazník OCAI.....	40
5.2.2. Dotazník Učící se organizace I. Tiché.....	41
5.3. Sběr dat a průběh výzkumu.....	42
5.4. Etické aspekty výzkumu .....	42
5.5. Vyhodnocení a analýza dat .....	43
6. Výsledky výzkumu .....	44
7. Odpovědi na výzkumnou otázku .....	49
8. Diskuze .....	50
9. Závěry .....	57
Souhrn.....	59
Seznam literatury .....	62
Seznam příloh	
Přílohy	



## Úvod

Organizační kultura se nachází na všech pracovištích. Některé organizace ji záměrně budují, jiné se o ni příliš nestarají, nicméně organizační kultura se vytváří i tam. Tudíž se týká všech zaměstnanců a ovlivňuje je v jejich práci. Naproti tomu na učící se organizaci je třeba pracovat. Stále více firem o ni začíná usilovat. Koncept učící se organizace není pouze určitý typ organizační kultury, znamená více. Jedná se o dva různé koncepty. Nicméně v popisech některých typologií organizačních kultur jsou patrné prvky učící se organizace. Pokud tedy oba zmíněné koncepty vykazují některé prvky a charakteristiky společné, naznačuje to, že by mezi jednotlivými jevy mohl být určitý vztah. Právě tomuto tématu jsme se rozhodli věnovat v naší bakalářské práci a tento vztah ověřit empiricky.

Cílem této bakalářské diplomové práce je rozšíření vědění v oblasti organizační kultury a oblasti učící se organizace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci práce se zaměřujeme na vztah organizační kultury a učící se organizace. V teoretické části se budeme zabývat organizační kulturou, jejím významem, jejími prvky a jejími vybranými typologiemi. V další kapitole představíme učící se organizaci, její vlastnosti a přínosy. Dále se budeme zabývat vztahem organizační kultury a učící se organizace. V praktické části představíme náš výzkum, v rámci kterého jsme se zaměřili na technicko-hospodářské zaměstnance 4 firem. Budeme zde vyhodnocovat získané odpovědi z dotazníků. Jedná se o kvantitativní výzkum.

Cílem našeho výzkumu je zjistit a popsat souvislost mezi typem organizační kultury a charakteristikami učící se organizace. Konkrétně nás bude zajímat, zda lze na základě profilu organizační kultury predikovat míru charakteristik učící se organizace.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Organizační kultura

Tylor (1871) definuje kulturu jako: „...složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti“ (in Petrušek et al., 1996, 548). I v pracovním prostředí se setkáváme s různými celky lidí, které mají tyto vlastnosti, tudíž je logické, že i zde se vytvořila určitá forma kultury.

### 1.1. Vymezení pojmu

Existuje několik definic organizační kultury. Uvádíme zde pár vybraných.

*„Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizacích“ (Armstrong, 1999, 357).*

Schein (2010, 18) vymezuje organizační kulturu jako: *„vzorec sdílených základních předpokladů naučených skupinou jako řešení vnější adaptace a vnitřní integrace, která funguje dostatečně dobře na to, aby mohla být považována za platnou, a proto jsou předávány novým členům jako správná cesta, jak vnímat, myslet a cítit ve vztahu k těmto problémům.“*

*„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993, 19).*

Urban (2014, 11) rozlišuje firemní kulturu v užším pojetí, což je: *„...vzhled, uspořádání a materiální vybavení firemních prostor, ...vzhled či styl firemních dokumentů a prezentačních nástrojů ...či další projevy, kterými firma vystupuje navenek a působí na své okolí“*, a firemní kulturu v širším pojetí, kterou vymezuje jako: *„charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy“ (Urban, 2014, 13).*

Organizační kultura se vyznačuje tím, že je holistická, podmíněná historicky, souvisí s tím, co zkoumají antropologové, jedná se o sociální konstrukt, je měkká a je velmi těžké ji změnit (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Definice Armstronga (1999) a Pfeifera a Umlaufové (1993) jsou si velice podobné. Rozdíl je jen v tom, že Pfeifera a Umlaufové (1993) je kultura firmy dlouhodobě udržovaná,



zatímco Armstrong (1999) konstatuje, že organizační kultura prostě v organizaci existuje. Schein (2010) nám říká, že organizační kultura je naučená. Noví zaměstnanci se ji učí od starších. Schein (2010) mluví o osvědčených postupech, jak řešit problémy, bylo by však chybné se domnívat, že jsou univerzálně platným nejlepším řešením i mimo onu organizaci. Vyplyvá z toho pouze to, že uvedené postupy jsou pro danou organizaci vhodné, a proto jsou považovány za správné, i když mohou být vysoce neefektivní. Urbanova (2014) širší definice organizační kultury se vesměs shoduje s definicemi ostatních zde uvedených autorů. Ve svém užším pojetí pak konkrétně vyjmenovává, co vše zařazuje pod pojem firemní kultura.

Můžeme tedy shrnout, že všichni výše uvedení autoři se vesměs shodují na tom, že organizační kultura je souborem určitých hodnot, přesvědčení, postupů a mechanismů, které jsou sdíleny v určité organizaci po určitou dobu. Pro účely naší bakalářské diplomové práce se budeme držet definice Armstronga (1999), protože ji vzhledem k našemu výzkumnému záměru lze považovat za nejvhodnější.

Pojmy organizační kultura a firemní kultura označují to samé a často se v literatuře zaměňují. Naopak pojem firemní identita je pojem odlišný, i když s organizační kulturou souvisí. Firemní identita je utvářena vědomě a záměrně. Slouží k prezentaci organizace navenek. To je její hlavní náplň. Zároveň však také může podporovat vytváření silné organizační kultury tím, že díky ní se zaměstnanci dokáží lépe identifikovat s organizací (Urban, 2014).

Ještě můžeme rozlišovat mezi obsahem kultury a její silou. Obsahem organizační kultury rozumíme jednotlivé prvky kultury, které jsou prezentovány pomocí chování a artefaktů. To, zda a jak moc jsou tyto prvky kultury sdíleny, můžeme označit pojmem síla organizační kultury (Lukášová et al., 2004).

Podle staršího pojetí můžeme organizační kulturu dělit na silnou a slabou. Silná organizační kultura je všem dobře srozumitelná a jednoznačná (Bělohlávek, 1996). Všichni zaměstnanci o ní ví a rozumí jí, je tedy rozšířená v celé organizaci. Také je pevně zakořeněna a všeobecně přijímána (Šigut, 2004). Dále se vyznačuje otevřeností členů organizace, kreativitou a experimenty. Vytváří vhodné prostředí pro učení se (Cejthamr & Dědina, 2010). Slabá organizační kultura je logicky jejím opakem (Bělohlávek, 1996).

Podle novějšího pojetí Schein (2010) uvádí, že silná organizační kultura se vyznačuje růstem, inovacemi a stabilitou. Nedokáže se flexibilně přizpůsobovat trhu a učit se.

Bělohlávek (1996) uvádí úrovně, které se v různé míře mísí v organizační kultuře. Jsou to: nadnárodní organizační kultura, národní organizační kultura, kultura vlastní organizace a jednotlivé subkultury v organizaci. Hofstede et al. (2010) rozlišuje více úrovní kultury, které jsou tvořeny sdílenými mentálními programy. Začíná až národní úrovní, dále pak uvádí úroveň regionální, rodu (pohlaví), generace, sociální třídy a úroveň kultury organizace. Naopak zde neuvádí kulturu subkultur v organizaci, tak jako Bělohlávek (1996). Hofstede et al. (2010) dále uvádí, že v organizační kultuře nevyrostáme od malička. Sami se můžeme rozhodnout, zda se staneme její součástí nebo zda ji opustíme, což u národní kultury udělat nemůžeme.

Organizace bývá tvořena menšími celky, které spolu určitým způsobem interagují. Tyto celky nazýváme subkultury. Subkultury se tvoří na základě nějakých společných charakteristik, například vzdělání, náplň práce, úkol. Tyto celky přijímají kulturu organizace, zároveň však u nich fungují i jejich vlastní pravidla (Schein, 2010). Subkultury vznikají proto, že každá část organizace má jiné zkušenosti, úkoly a problémy. Pokud jsou subkultury v organizaci velmi odlišné, je to způsobeno nedostatečnou komunikací a kontaktem jednotlivých oddělení. Menší rozdíly v subkulturách organizace jsou vhodné, pokud ovšem je přítomna jedna dominantní integrující kultura. Takovou dominantní kulturu přijímají všichni v organizaci a vedle ní se vytvářejí i subkultury, které však nejsou v rozporu s dominantní kulturou, přijímají ji a jen ji doplňují o specifika jejich subkultury. Dochází tak k řešení problému z různých úhlů pohledu a organizace je rovnovážná. Jako střet kultur označujeme stav, kdy není přítomna žádná dominantní kultura a existují pouze subkultury mezi kterými panuje nesoulad (Lukášová, 2010).

## **1.2. Význam organizační kultury**

Organizační kultura napomáhá uskutečňovat plány a strategie dané organizace. Díky dobře nastavené organizační kultuře může růst výkon, efektivnost a můžou se lépe řídit i změny. Význam organizační kultury vychází z minulosti, kdy se jedná o zakořeněná přesvědčení v rámci firmy, a také z chování, která se ukázala jako úspěšná (Armstrong, 1999). S řízením změn souvisí i to, že pokud budou zaměstnanci souhlasit s firemními hodnotami, budou lépe pracovat. V tom případě můžeme vidět význam organizační kultury v tom, že firma bude konkurenceschopnější a flexibilnější vůči změnám. Tím pádem se bude organizaci lépe dařit a zaměstnanci tak mohou být v organizaci spokojenější (Šigut, 2004).

Samozřejmě pokud není kultura nastavená správně, může působit kontraproduktivně. Kultura může pomoci zaměstnancům pochopit cíle organizace a její identitu. Dále může vzbuzovat v zaměstnancích oddanost a loajalitu (Armstrong, 1999). Dalším důležitým faktorem organizační kultury je to, že stabilizuje zkušené zaměstnance. Pokud v organizaci panuje dobrá firemní kultura, budou v ní rádi a dlouhodobě pracovat. Organizace bude pro zaměstnance jistotou, pokud pro ně není těžké předvídat, jak se zachová v různých situacích (např. mateřská dovolená nebo různá úsporná opatření). Totéž platí i pro zákazníky a obchodní partnery (Urban, 2014). Pokud zaměstnanci pochopí a opravdu přijmou hodnoty firmy, budou v souladu s nimi i jednat. Díky tomu se organizační kultura stává i prostředkem kontroly. Je velká pravděpodobnost, že budou jednat v zájmu firmy (Šigut, 2004).

Význam organizační kultury vychází ze zastávaného přesvědčení, které je již zakotveno v organizaci (Armstrong, 1999). Organizační kultura také jasně vymezuje žádoucí chování. Říká, za jaké chování následuje odměna, a za jaké trest (Bělohlávek, 1996), protože určité chování bylo už v minulosti buď odměněno nebo zatraceno (Armstrong, 1999). Můžeme tedy říct, že organizační kultura má normativní význam. V určité míře kultura určuje naše chování, proto můžeme prohlásit, že má jistou regulační funkci (Bělohlávek, 1996). Vytváří tak určitý společenský tlak na „správné“ chování. Tím, že organizační kultura ovlivňuje chování zaměstnanců, má zároveň vliv i na výkonnost organizace (Urban, 2014). Zároveň však má funkci sladění všech oddělení v organizaci. Spojuje různá očekávání a zájmy zaměstnanců (Šigut, 2004). Organizační kultura má i tu výhodu, že díky ní se stává chování zaměstnanců i chování firmy samotné předvídatelnější (Urban, 2014). Součástí organizační kultury může být také etický kodex, který mluví jak o vztazích mezi lidmi (uvnitř i vně firmy), tak o etických aspektech práce. Organizační kultura tak jasně díky tomu vymezuje korektní přístup (Šigut, 2004). Dalším důležitým bodem významu organizační kultury je, že podmiňuje úspěšnost řídicích opatření. Kultura, která v organizaci vzniká spontánně, brání rozvoji (Urban, 2014).

Organizační kultura zahrnuje věci jako například výše platu, benefity, nejrůznější příspěvky na stravování, sport atd., které mají vliv na motivaci a pracovní výkon. Pomocí těchto věcí tedy můžeme působit na motivaci zaměstnanců. Díky organizační kultuře můžeme rovněž určovat aktivity v ní probíhající. Tohle snižuje napětí ve vztazích na pracovišti (Šigut, 2004).

Kultura panující v organizaci ovlivňuje jednání lidí, a to jak uvnitř firmy, tak i jednání směrem ven z organizace (Lukášová et al., 2004). Organizační kultura v každé firmě bude úplně jiná. Neexistují dvě firmy s identickou kulturou, i to má určitý význam. Jedná se tedy o to, že organizační kultura dává firmě jedinečnost.

### **1.3. Prvky organizační kultury**

Organizační kultura se skládá z malých prvků. Různí autoři hovoří o různých prvcích. Nejčastěji jsou však zmiňovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, materiální a nemateriální artefakty. Tyto jednotlivé prvky nám dohromady dávají obraz, v němž můžeme vidět, co vše je obsahem organizační kultury (Lukášová, 2010).

Schein (2010) rozlišuje tři úrovně organizační kultury, které označují, jak moc jsou jednotlivé části kultury viditelné pro někoho zvenčí. Jsou to: artefakty, přijaté hodnoty a základní předpoklady. Tyto úrovně jsou jednotlivými prvky organizační kultury.

První úroveň tvoří artefakty. Artefakty se se dají jednoduše rozpoznat. Jsou to věci, které může každý člověk vyzkoušet. Například to může být uspořádání kanceláří, formálnost oblečení, způsob, jakým spolu zaměstnanci jednají, mluví, jak vnímají své prostředí a věci okolo sebe (Schein, 2009), ale také klima na pracovišti nebo různé ceremonie (Schein, 2010). Artefakty nám prezentují firmu napovrch, něco o ní vypovídají, ale nevíme, proč to tak je (Schein, 2009). Dalším prvkem organizační kultury jsou normy. Normy nám určují, jak se máme chovat, co dělat, jak pracovat, čemu věřit. Jedná se o nepsaná pravidla (Armstrong, 1999). Jasně vymezují, za jaké chování bude následovat odměna a za jaké trest. Mohou být formální a neformální. Ty formální určuje organizace, neformální sami zaměstnanci (Lukášová, 2010). Normy jsou ohledně postavení, ambicí, výkonu, pracovní etiky, formálnosti atd. (Armstrong, 1999). Ve firmě je také důležitá organizační mluva. Jedná se jak o způsob mluvy, tak i o to, jak jsou jednotlivé významy v organizaci vnímány. S tím souvisí i historky a mýty, které jsou v organizaci předávány. V nich se odráží hodnoty a normy firmy. Také je důležité to, co je v nich vyzdvihováno. Dalším prvkem jsou nejrůznější zvyky, rituály a ceremonie, které jsou ve firmě dodržovány (Lukášová, 2010).

Abychom tomu porozuměli, musíme se ptát zaměstnanců, proč se u nich věci dělají tak, jak se dělají a odkrývat přijaté hodnoty organizace (Schein, 2009). Vyjadřují to, co je důležité pro organizaci. Velký vliv můžou mít jen tehdy, pokud jsou dobře zakořeněné a lidé

v organizaci se podle nich chovají. Nástrojem jejich realizace jsou normy a artefakty (Armstrong, 1999). S hodnotami organizace souvisí i postoje (Lukášová, 2010). Ty jsou produktem hodnocení. Vyjadřují totiž vztah k určitému objektu. Jednou ze tří složek postoje je složka konativní, její uplatnění však závisí na situačních podmínkách (Nakonečný, 1999).

Skrytou a nejhlubší úroveň představují základní předpoklady. Pokud chceme tuto úroveň rozkrýt, musíme pátrat v historii organizace až úplně v jejich počátcích. Jedná se o hodnoty, přesvědčení a předpoklady zakladatelů (Schein, 2009). Jsou tak samozřejmé, že všichni ví, že se o nich nedisktuje, a v případě potřeby je brání (Lukášová, 2010).

## **1.4. Vybrané typologie**

Řada autorů, Cameron a Quinn, Deal a Kennedy, Hall, Harrison a Handy, Miller, Goffee a Jones a mnoho dalších, se snaží organizační kulturu nějak popsat. Snaží se vnést nějakou strukturu do složité reality a pro lepší přehlednost ji také zjednodušují. Organizační kultura je totiž jev příliš komplexní, než aby byl jednoduše popsán v rámci jedné typologie. Typologie vznikají buď teoreticky nebo empiricky. Teoretické se vytváří dopředu vybranými charakteristikami, ty empirické zase naopak vychází z pozorování reality a až poté je z nich vytvořena teorie. Každý z autorů má jiný pohled na věc a vnímá jako nejdůležitější jiné prvky kultury (Lukášová, 2010).

Lukášová (2010) rozlišuje čtyři skupiny typologií organizační kultury, a to: typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, ve vztahu k fázi vývoje organizace a ve vztahu k tendencím v chování organizace. Do poslední skupiny patří například Kompasový model W. Hallové (1995) nebo Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese (2003).

Nyní zde bude uvedeno několik vybraných typologií organizační kultury.

### **1.4.1. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho**

Jako první zde uvádíme, v dnešní době sice už překonanou, ale pro vývoj organizační kultury důležitou, typologii Rogera Harrisona a Charlese Handyho. Tuto typologii vypracoval Harrison a Handy je později dále rozpracoval. Tato typologie se vztahuje ke struktuře organizace. Rozlišuje 4 následující typy kultury, a to (Lukášová, 2010):

1. **Kultura moci** – v tomto typu kultury je důležitá otevřená komunikace, na pravidla a byrokratické postupy si moc nepotrpí. Jsou to výsledky, co určují odměnu, ne postupy. Vyznačuje se flexibilitou. Tato kultura se dá znázornit pomocí pavučiny, ovládá ji skupina lidí ve středu. Takovou kulturu můžeme najít například u zločineckých organizací nebo menších, rodinných podniků (Handy, 1993, in Lukášová, 2010).
2. **Kultura rolí** – je zde kladen velký důraz na pravidla, normy, správné postupy. Vše musí podléhat racionalitě. Typičtí jsou vysoce specializovaní zaměstnanci. To zapříčiňuje pomalé reakce na změny (Handy, 1993, in Lukášová, 2010). Můžeme si ji představit jako pyramidu, kde nahoře stojí jeden šéf. Lpí se zde na předem jasně předepsaných rolích. S takovou kulturou se můžeme nejčastěji setkat na nejrůznějších úřadech (Handy, 1985, in Bělohlávek, 1996) nebo v armádě, protože se tato místa vyznačují stabilním prostředím, kde můžou snadno kontrolovat trh (Handy, 1993, in Lukášová, 2010).
3. **Kultura úkolů** – v centru zájmu stojí projekt a jeho výsledky. Pracovní týmy disponují částečnou autonomií. Tento typ kultury je vhodný, pokud se organizace potýká s vysokou konkurencí, a je potřeba neustále inovovat. Respektováni jsou ti nejodbornější a nejschopnější. Tento typ kultury můžeme najít například u reklamních agentur (Handy, 1993, in Lukášová, 2010).
4. **Kultura osob** – jedná se o partnerství několika samostatných osob (Handy, 1993, in Lukášová, 2010), které vzájemně spolupracují. Každý se zajímá o svůj vlastní úspěch (Handy, 1985, in Bělohlávek, 1996). Pokud je potřeba uplatnit moc, tak zde záleží na odbornosti. Tato kultura se může objevit při sdružení několika lékařů nebo právníků (Handy, 1993, in Lukášová, 2010).

#### 1.4.2. Typologie K. S. Camerona a R. E. Quinna

Následující typologii bychom mohli dle Lukášové (2010) zařadit k typologiím formulovaným ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí. Cameron a Quinn vyvinuli nástroj k hodnocení organizační kultury – dotazník OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Je také znám jako Model soupeřících hodnot. Dotazník

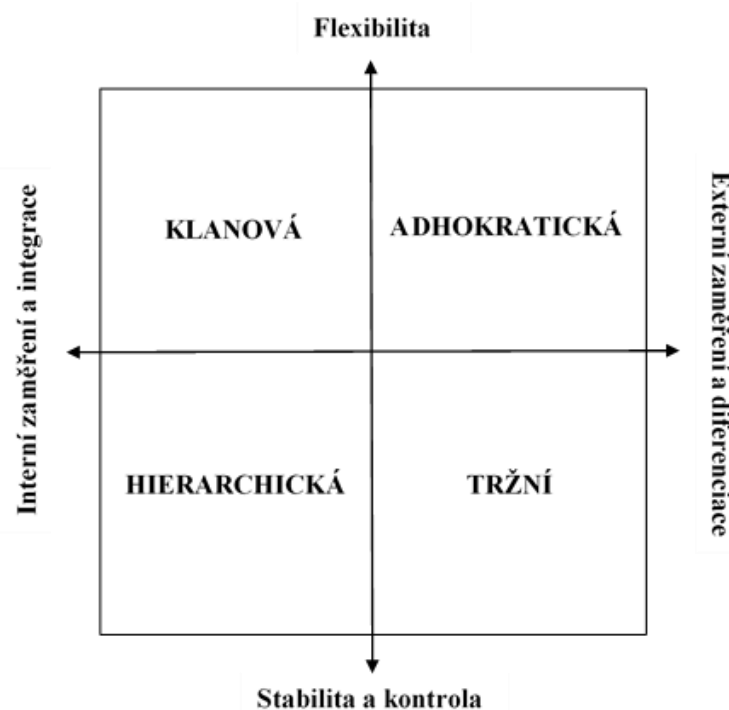
OCAI se skládá ze šesti položek. Jsou jimi: dominantní rysy organizace, způsob vedení v organizaci, způsob řízení zaměstnanců, soudržnost organizace, prioritní strategické faktory a kritéria úspěchu (Cameron & Quinn, 2006).

Cameron a Quinn (2006) vymezují čtyři typy organizační kultury:

1. Hierarchická kultura
2. Tržní kultura
3. Klanová kultura
4. Adhokratická kultura

Tyto typy vznikají na základě dvou dimenzí. První dimenze nám určuje, zda má organizace interní nebo externí zaměření. Na druhé dimenzi proti sobě stojí na jedné straně flexibilita a na straně druhé stabilita a kontrola (Cameron & Quinn, 2006).

**Obr. č. 1 Model soupeřících hodnot Camerona a Quinna**



Zdroj: Cameron & Quinn, 2006

**Hierarchická kultura** – jak už název napovídá, tento typ kultury klade velký důraz na strukturu. Na vše existují přesně dané postupy a návody. Je zde patrná přílišná formálnost. Pro organizaci je nejdůležitější, aby byl zachován hladký chod. Cílem organizace je dosáhnout stability a co největší efektivity (Cameron & Quinn, 2006).

**Tržní kultura** – tento typ je zaměřen směrem ven. Důraz je kladen na zákazníky, dodavatele, odbory atd. Pozornost je zaměřována na zisk, produktivitu a konkurenceschopnost. Tento typ využívá agresivní strategii k dosahování svých cílů, jedině tak může uspět ve vnějším nepřátelském prostředí. Úspěch je určován podílem na trhu (Cameron & Quinn, 2006).

**Klanová kultura** – svůj název získal tento typ díky podobnosti s rodinnou strukturou. Zaměstnanci jsou podporováni, aby pracovali v týmech a pomáhali si. Vedení podporuje zaměstnance ve sdílení nápadů, zajišťuje si jejich loajalitu a vytváří přátelské místo k práci. Také se dbá na partnerský přístup k zákazníkům. Úspěch je zjišťován pomocí interního klimatu na pracovišti a péče o zaměstnance (Cameron & Quinn, 2006).

**Adhokratická kultura** – pro tento typ je typická inovace, vývoj nových produktů a rychlý růst. Organizace s tímto typem kultury je přizpůsobivá a kreativní. Zároveň se zde objevuje nejistota a risk. Pokud firma vyrobí nové a jedinečné výrobky, znamená to pro ni úspěch (Cameron & Quinn, 2006).

#### 1.4.3. Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Deal a Kennedy (1982, in Lukášová, 2010) určili 2 dimenze: rychlost zpětné vazby a míru rizika, které firma podstupuje. Na základě těchto dvou dimenzí určili čtyři typy organizační kultury, a to: kulturu tvrdé práce, procesní kulturu, kulturu drsných hochů a kulturu sázka na budoucnost.

**Kultura tvrdé práce** – v této kultuře se spojuje nízká míra rizika s rychlou zpětnou vazbou. Prioritou tohoto typu organizační kultury je zákazník. Zaměstnanci jsou zde aktivní, jsou to týmoví hráči a dokáží převzít iniciativu. Tato kultura se objevuje u prodejních organizací.

**Procesní kultura** – nízká míra rizika kombinovaná s pomalou zpětnou vazbou trhu se objevuje u bank nebo pojišťoven. Pozornost je soustředěna na proces, ne na produkt. Zaměstnanci lpí na osvědčených postupech, formalitách a hierarchii.

**Kultura drsných hochů** – tento typ je výsledkem velké míry rizika a rychlé zpětné vazby. V této kultuře panuje individualismus a soutěživost. Cení se zde úspěch. Pro chyby zde není místo. Často se zde střídají zaměstnanci, protože práce v takové firmě přináší nadměrný stres. Taková kultura je typická pro zábavní průmysl nebo například reklamu.



**Kultura sázka na budoucnost** – tuto kulturu určuje velká míra rizika a pomalá rychlost zpětné vazby. Důraz se klade na uvážlivá rozhodnutí, u kterých se až po nějaké době ukáže, zda byla správná. Rozhodnutí dělají jen kompetentní a dlouholetí zaměstnanci. Dále se tato kultura vyznačuje rituály a hierarchií. Tato kultura je typická například pro letecký nebo farmaceutický průmysl.

Je však malá pravděpodobnost, že firma bude vykazovat jen prvky určité výše uvedené kultury. Bývá časté, že každá subkultura v organizaci vykazuje jiné prvky kultury (Deal & Kennedy, 1982, in Lukášová, 2010).

#### 1.4.4. Typologie L. M. Millera

Tato typologie je postavena tak, že jednotlivé typy firemní kultury se vážou k určitým fázím vývoje organizace (Lukášová, 2010). Miller (1989) určil sedm stádií organizační kultury:

1. **Prorok** – v této fázi se objevuje silná postava vůdce, který má nápad a jde si za ním. Organizace má málo zaměstnanců, kteří však věří v prorokův nápad. Věci ve firmě se často a rychle mění, většinou o nich rozhoduje prorok sám.
2. **Barbar** – firma se rozrůstá, ale finance nikdo nekontroluje. Zaměstnanci jsou ve velkém stresu, jsou přepracovaní. Nejsou jasně vymezeny pracovní pozice. Barbar si nepotrpí na administrativu. Hlavním úkolem je vyrobit produkt a prodat jej.
3. **Budovatel a objevitel** – v této fázi se firma začíná diferencovat na různé úseky. Začíná se tvořit struktura organizace. Firma se začíná specializovat na více zákazníků, vyrábí více produktů. Začíná se zde objevovat individualismus, ztrácí se motivace a odpovědnost.
4. **Administrátor** – snižuje se ochota riskovat. Organizace má velký podíl na trhu, je relativně stabilní. Zaměstnanci nejsou pod tlakem. Vedení čas od času restrukturuje organizaci. Pozornost je kladena na systém, důležité jsou rituály. Sídly organizace jsou velké a drahé budovy.
5. **Byrokrat** – firma neustále prochází různými reorganizacemi. Zaměstnanci se obávají toho, co přijde. Klesá kreativita, lidé dělají jen to, co je jim přikázáno. Snižují se náklady. Vedení má centralizovanou moc. Výroba a prodej upadají na úkor systému.

6. **Aristokrat** – vedení ví, že reorganizace už nepomůžou. V organizaci chybí nové nápady. Zaměstnanci se bojí o své zaměstnání, nejsou iniciativní, riskují. Vážné komunikace, jednotlivé sekce mají mezi sebou spory.
7. **Synergista** – tato fáze označuje zralou organizaci. Mísí se zde prvky výše popisovaných fází, které jsou dobře vyvážené. Je zde podporována týmová práce. Existuje 9 pravidel, které jsou pro tuto fázi typické. Jsou to: duch, smysl, kreativita, výzva a odpověď, plánovaná urgentnost, jednota a rozmanitost, specializované kompetence, efektivní administrativa a rozhodování na místě.

**Obr. č. 2 Stádia organizační kultury dle Millera**



Zdroj: Miller, 1989

Svislá osa ukazuje zdraví organizační kultury, vodorovná znázorňuje čas (Miller, 1989).

Každý z autorů se na typy organizační kultury dívá jinak a vymezuje je pokaždé ve vztahu k něčemu jinému. Nicméně zde můžeme spatřovat jisté podobnosti. První tři typologie vymezí vždy 4 typy kultury. Ačkoli se typologie Harrisona a Handyho (Handy, 1993, in Lukášová, 2010) zaměřuje na strukturu organizace, zatímco Cameron a Quinn (2006) definovali svou teorii ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, jsou si dané typologie v něčem podobné. Kultura rolí Harrisona a Handyho (Handy, 1993, in Lukášová, 2010) se velmi podobá hierarchické kultuře Camerona a Quinna (2006). Dále se shodují i popisy kultury úkolů Harrisona a Handyho (Handy, 1993, in Lukášová, 2010) a adhokratické kultury Camerona a Quinna (2006). O něco menší podobnost je mezi kulturou moci a klanovou kulturou. V posledním typu kultury se však typologie rozcházejí.

Stejně tak jako Camerona a Quinn (2006), tak se i Deal a Kennedy (1982, in Lukášová, 2010) rozhodli pro svou typologii využít 2 dimenze. Nezaměřují se však na to, zda je firma orientována interně nebo externě, nebo zda je stabilní nebo flexibilní, ale spíše na to, jak rychle organizace dostává zpětnou vazbu a jak velkou míru rizika podstupuje. Nicméně jejich procesní kultura se podobá hierarchické kultuře Camerona a Quinna (2006). Stejně jako u kultury tvrdé práce, tak i u tržní kultury je prioritou zákazník. Deal a Kennedy (1982, in Lukášová, 2010) vůbec nepíše o žádné kultuře jako o rodině s pevnými vazbami. Pouze v kultuře tvrdé práce mluví o týmové spolupráci. V rámci kultury drsných hochů panuje velký individualismus, což připomíná kulturu osob Harrisona a Handyho (Handy, 1993, in Lukášová, 2010), kde se jedná o samostatné osoby, které spolupracují.

Předchozí typologie se alespoň nějakým způsobem podobaly, ale Miller (1989) se rozhodl jít úplně jiným směrem. Dívá se na jednotlivé typy kultury jako na jednotlivá stádia vývoje organizace. Těmito stádii si postupně organizace prochází, nicméně může i v některém z nich setrvat. Miller (1989) jako jediný z výše uvedených vymezuje typ kultury tzv. zralé organizace. První fázi Proroka bychom mohli přirovnat například k adhokratické kultuře Camerona a Quinna (2006), protože je zde nový nápad a na jeho základě se firma rychle rozrůstá. Ve fázi Budovatele a Objevitele se zase například objevuje individualismus, stejně jako u Deal a Kennedyho (1982, in Lukášová, 2010) v kultuře drsných hochů. V rámci fáze Byrokrata se tvoří hierarchická struktura podobně jako u hierarchické kultury Camerona a Quinna (2006) nebo kultuře rolí Harrisona a Handyho (Handy, 1993, in Lukášová, 2010).

## 2. Učící se organizace

Na tuto oblast se začíná zaměřovat plná pozornost, a to proto, že teprve teď začínáme odhalovat schopnosti, které musíme rozvíjet, a ve kterých musíme dosáhnout mistrovství. Učící se organizace vycházejí z toho, že lidé se přirozeně a rádi učí. Existují dva přístupy, reaktivní a proaktivní. Reaktivní přístup spočívá v tom, že opatření vznikají, až když se něco stane. Problémy se řeší až po jejich vzniku. Zatímco proaktivní přístup znamená předcházení problémům než vzniknou nebo než se z nich stanou krize. Pravý proaktivní přístup vychází ze způsobu myšlení. Proaktivní můžeme být jedině tehdy, až pochopíme, jak si sami přispíváme k vlastním problémům (Senge, 2007). Je třeba se vyrovnávat se změnami, které jsou neustálé, dynamické, komplexní (Barták, 2007). Učení pomáhá udržovat rovnováhu (Hroník, 2007).

Kasper a Mayrhofer (2005) uvádí, že k vytvoření učící se organizace je potřeba zodpovědět si tyto 3 otázky:

1. Co učení pro organizaci znamená a jak v ní funguje?
2. Kdo v organizaci učí? Je to jedinec, skupina, oddělení nebo organizace jako celek?
3. Jak lze učení v organizaci podporovat?

### 2.1. Vymezení pojmu

Senge (2007, 21) vymezuje učící se organizace takto: „...organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“

„...organizace, v níž lidé mohou systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci i členové týmu, v nichž se společně učí a učí se učit“ (Barták, 2006, 83).

Arnold a kol. (2010, 704) definují učící se organizaci jako: „organizaci, jejíž systémy a procesy podporují individuální učení a zajišťují, aby byly předávány a sdíleny ostatními členy organizace. Učení je zaměřeno na pomoc dosahovat organizaci jejich cílů.“

Organizační učení naopak znamená „*schopnost organizace rozvíjet a využívat znalosti za účelem vytváření a udržení konkurenční výhody*“ (Arnold et al., 2010, 707).

Učící se organizace zahrnuje učení se jednotlivých zaměstnanců a učení se organizace (Prokopenko et al., 1996).

Všichni výše zmínění autoři mluví o učící se organizaci jako o místě, kde se jednotlivci učí sami, a zároveň se učí i společně se svými spolupracovníky. Senge (2007) a Barták (2006) vymezují organizaci jako místo, kde se lidé rozvíjejí, učí. Naproti tomu Arnold a kol. (2010) píše, že sama organizace vytváří procesy a systémy učení. Senge (2007) jako jediný hovoří o tom, že se lidé učí to, co skutečně chtějí, ne to, co organizace považuje za dobré. Dále je z jeho definice patrné, že se jedná o proces bez konce, mluví o neustálém učení. Definice Sengeho (2007) a definice Bartáka (2006) sdělují, že se zaměstnanci společně učí učit. Arnold a kol (2010). zároveň vymezil i organizační učení, které se oproti učící se organizaci zaměřuje na vytvoření a udržení konkurenční výhody, a ne na neustálý proces učení zaměstnanců a organizace.

Pro účely naší bakalářské diplomové práce se budeme držet Sengeho (2007) definice, a to z toho důvodu, že je přehledná a jasně strukturovaná.

Existuje několik modelů učící se organizace. Každý autor přichází se svým vlastním pojetím a vymezením. Uvedeme zde jen několik vybraných modelů. Vybrány byly modely, které podle našeho názoru výstižně popisují celý koncept učící se organizace.

Autorem prvního modelu je Senge (2007), ten vymezuje pět disciplín učící se organizace. Zvládnutí těchto pěti disciplín vede k učící se organizaci. Jsou to:

- 1. Osobní mistrovství** – je tvořeno dovednostmi udržovat v životě tzv. tvůrčí napětí. Toto tvůrčí napětí je tvořeno srovnáváním naší vize a současné situace. Osobní mistrovství není stav, ale proces, ve kterém se neustále učíme nějaké dovednosti, zahrnuje to však i duchovní růst. Pokud člověk dosáhne vysoké úrovně osobního mistrovství, tak je schopen si uvědomovat smysl svých cílů, jsou zvědaví, mají pocit sounáležitosti s ostatními, vnímají, že jsou součástí většího tvořivého celku.
- 2. Mentální modely** – jsou zakořeněné představy, které ovlivňují to, jak vnímáme svět a následně ovlivňují naše jednání. Pro učící se organizaci je nutné, aby si zaměstnanci své mentální modely uvědomovali a rozvíjeli.

Je třeba zaměstnance v tomto podporovat. Dále je důležité, aby organizace podporovala různá cvičení mentálních modelů a také kulturu, ve které je běžné přemýšlet a kriticky hodnotit vlastní myšlení.

3. **Utváření společně sdílené vize** – nejedná se o pouhou myšlenku, i když ta může být podnětem. Vize je něco, o co usilujeme a uchováváme si to v sobě. Zvnitřníme ji. Sdílená vize se nedá vnutit. Pokud se sejdou lidé s podobnou vizí, začnou ji mezi sebou sdílet a stává se sdílenou vizí organizace. Vytváří jednotnost, vzájemnost, vede ke společnému cíli a energii k učení. Sdílené vize vyžadují společnou péči všech zaměstnanců.
4. **Týmové učení** – díky společnému učení dosahují týmy lepších výsledků, a zároveň členové rostou rychleji. Tým se musí naučit neplýtvat energií, ale společně se vyladit tak, že budou společně směřovat ke stejnému cíli. Je důležité, aby se tým učil, protože tvoří základní učící se jednotku organizace. Učící se organizace není možná bez učících se týmů. Tým se nejlépe učí prostřednictvím dialogu.
5. **Systémové myšlení** – slučuje všechny předchozí disciplíny. Celou organizaci je nutné vnímat jako jeden celek a nezabývat se jen detaily. Díky systémovému učení můžeme pochopit učící se organizaci. Důležitá je změna myšlení, díky které se lidé v organizaci začnou zajímat o to, jak vytváří vlastní skutečnost.

Tento přístup považujeme za zajímavý. Nestačí jen dosáhnout stanovených disciplín. Senge (2007) přímo zavádí pátou disciplínu, jejíž úkolem a zároveň podmínkou učící se organizace je sloučení všech předchozích disciplín. Z toho vyplývá, že dosáhnout vysoké úrovně v jedné či více oblastech k učící se organizaci nevede. Dokážeme si představit vyladěný tým, který se společně dokáže učit, ale už méně situaci, kdy všichni zaměstnanci ve firmě, i ti na nejnižších pozicích, si dokáží uvědomovat své mentální modely, a dokonce kriticky hodnotit své vlastní myšlení.

Jedním z aspektů organizační kultury je i utváření sdílené vize, která nás zároveň vede i k učící se organizaci. Nicméně udržet sdílenou vizí velké skupiny lidí, o níž jsou všichni bytostně přesvědčeni, je opravdu náročné. Spousta lidí pracuje na různých pozicích jen proto, aby měli z čeho žít. Takový člověk jen těžko dobrovolně přijme vizí organizace. Společně sdílenou a utvářenou vizí si dovedeme představit spíše v menších podnicích, kde lidé pracují proto, že skutečně věří v hodnoty organizace.

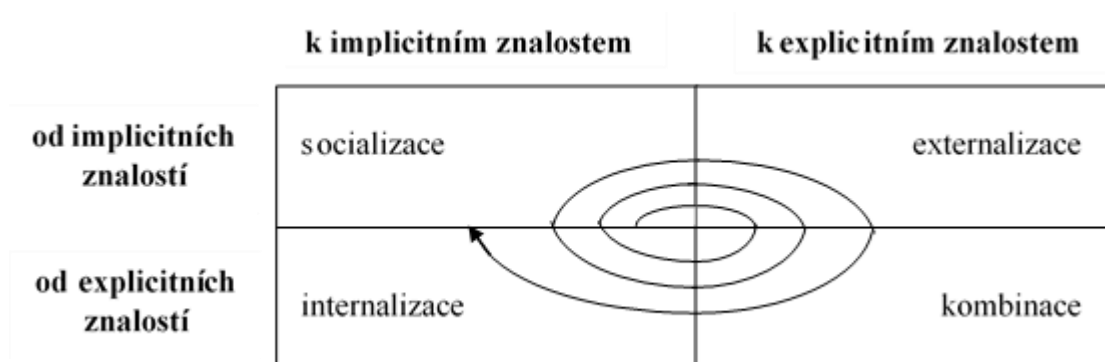
Všech pět disciplín považujeme za rozumné faktory pro vytvoření učící se organizace. Rozvinutí těchto disciplín však stojí velkou námahu a práci. Jde o nekončící cestu. Je to náročná cesta nad rámec pracovní doby, a to nejen pro organizaci, ale i pro její zaměstnance. Myslíme si, že ne všichni lidé jsou ochotní anebo schopní na sobě tolik pracovat. Podle našeho názoru je pro vytvoření učící se organizace klíčová změna myšlení. Jedině tak všichni zaměstnanci pochopí výhody učící se organizace.

Nonaka a Takeuchi (1995) přišli s odlišným modelem učící se organizace. Organizace se musí učit prostřednictvím jednotlivých zaměstnanců. Existují dva typy znalostí. Za prvé to jsou implicitní vědomosti, které jsou pro každého člověka specifické a často se vážou k určitému kontextu, proto se špatně předávají. Explicitní vědomosti jsou jejich opakem. Dají se lehce předávat, jsou racionální. Implicitní a explicitní vědomosti jsou dvě entity, které se doplňují. Probíhá mezi nimi tzv. vědomostní dialog, který má 4 následující typy:

1. **Socializace** – vědomostní dialog zde probíhá mezi implicitními znalostmi. V rámci socializace se předávají především mentální modely a technické dovednosti. Zaměstnanci se je učí pozorováním a praxí, protože se nedají vyjádřit slovy (Nonaka & Takeuchi, 1995).
2. **Externalizace** – zde jsou implicitní znalosti převáděny na explicitní, dostávají tvar, využívá se analogie (Emig, 1983, in Nonaka & Takeuchi, 1995).
3. **Kombinace** – jedná se o kombinaci dvou druhů explicitních znalostí. Zaměstnanci si předávají znalosti pomocí různých dokumentů, počítačů, telefonů, ale i při různých poradách. Díky tomuto sdílení a předávání informací se zaměstnanci učí a získávají nové znalosti (Nonaka & Takeuchi, 1995).
4. **Internalizace** – zde dochází k přechodu explicitních znalostí znovu na implicitní. Zaměstnanci mentální modely a know-how znovu přijímají za své a učí se prací. To, že prošli všemi 4 typy, do toho vnáší další hodnotu (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Tyto 4 typy vědomostí se opakují ve spirále. Začíná na úrovni jednotlivce a poté se rozšiřuje na pracovní týmy, oddělení divize a postupně až na celou organizaci (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Obr. č. 3 Spirála vědomostí dle Nonaka a Takeuchiho



Zdroj: Nonaka & Takeuchi, 1995, in Kasper & Mayrhofer, 2005

Dalším modelem učící se organizace, který zde uvádíme, je šestifaktorový model Kandola a Fullertona (1994, in Armstrong, 1999):

1. **Sdílená vize** – pomáhá organizaci orientovat se a úspěšně se vypořádat s novými příležitostmi.
2. **Struktura poskytující možnosti** – tím se myslí taková struktura, která usnadňuje proces učení.
3. **Podporující kultura** – kultura, která podporuje inovace a nová kreativní řešení.
4. **Řízení posilující pravomoci** – delegovaná rozhodnutí a týmová práce zlepšují výkon.
5. **Motivované pracovní síly** – zaměstnanci jsou obeznámeni s tím, proč se učit a zároveň se učit chtějí.
6. **Důraz na vzdělávání** – v organizaci panuje prostředí, ve kterém je učení a zlepšování kladeno na přední místa.

Flowers (2003) uvádí 3 zdroje učení: strategie, operace, technická oblast. Za prvé to je strategie, která vzniká díky dialogu mezi hodnotami a cíli organizace, zákazníky a zkušenostmi. Následují operace a technické učení. K tomuto učení dochází na základě zkušeností z navrhování a poskytování produktů, a také z řešení dialogu se zákazníky. V technické oblasti probíhá učení prostřednictvím výuky zaměstnanců a přezkoumáváním úspěšných i neúspěšných projektů.



Horvat a Trojak (nedat.) uvádějí, že společné prvky učící se organizace se dají seskupit do sedmi kategorií: učení, změna chování, znalosti (jejich vytváření, získávání a výměna), neustávající zlepšování, mentální modely, firemní hodnoty a změna.

Model Sengeho (2007) vymezuje 5 disciplín učící se organizace. V modelu Kandola a Fullertona (1994, in Armstrong, 1999) jde o šestifaktorový model. Nicméně tyto dva modely se shodují v tom, že součástí učící se organizace je sdílená vize. Zatímco Senge (2007) má pátou disciplínu jako zastřešující, u Kandola a Fullertona (1994, in Armstrong, 1999) nic takového není. Všechny faktory jsou na stejné úrovni. Dále z jejich modelu vyplývá, že organizace musí pro směřování k učící se organizaci vytvářet podporující kulturu, která klade důraz na učení, v níž panuje struktura, ve které je snadné se učit a zaměstnanci jsou pro to dostatečně motivováni. Naopak se v jejich šestifaktorovém modelu mluví o posilování pravomocí pomocí delegování a týmového učení, u Sengeho (2007) se píše pouze o týmovém učení. To můžeme také najít v modelu od Nonaka a Takeuchi (1995), ve kterém se proces učení opakuje nejprve na úrovni jednotlivce a dále pak narůstá na úroveň pracovních týmů, divizí a celé organizace. Nonaka a Takeuchi (1995) pracují úplně s jiným konceptem než ostatní výše uvedení autoři. Popisují proces při učení, čímž prochází každý zaměstnanec. Zaměstnanci si během procesu učení pomáhají, což by odpovídalo i výše zmíněným definicím učící se organizace, v nichž se mluví o tom, že zaměstnanci se učí společně učit. Nicméně je potřeba, aby proces učení proběhl internalizací a stal se implicitními i explicitními znalostmi. Flowers (2003) oproti ostatním uvádí jen tři zdroje, na kterých učící se organizace stojí.

K vytvoření učící se organizace je zapotřebí, aby firmy vybudovaly stavební bloky. Je jich pět. Za prvé je to blok systematického řešení problémů, které zahrnuje i takové věci jako spoléhání se na vědecké metody, důraz na data a využívání statistiky. Blok experimentování s novými přístupy znamená vyhledávání a zkoušení nových věcí, k čemuž dochází na základě motivace ke zkoušení příležitostí. Dále je to blok učení se ze zkušenostní vlastních, vedoucí ke zjištění, co bylo v minulosti úspěšné a co ne. Následuje blok učení se z cizích úspěchů. Samozřejmě nelze přesně to, co bylo úspěšné v jedné organizaci, aplikovat na druhou, ale může to být inspirací. A nakonec je to blok rychlého a efektivního předávání znalostí napříč organizací (Garvin, 1993).

## 2.2. Vlastnosti učící se organizace

Aby se organizace mohla stát učící se, je nutné začít od vedení. Právě to musí jít příkladem a přesvědčit ostatní zaměstnance, že učení má smysl (Barták, 2006). Poté jsou jednotliví zaměstnanci ochotní změnit myšlení, přehodnotit své postoje k práci a naučit se novým pracovním návykům (Tureckiová, 2004). Musí se tedy začít s učením u jedince. Ten nejprve musí poznat sám sebe a sebehodnotit se, a poté se může pustit do seberozvoje (Barták, 2007). Díky schopnosti sebehodnocení, dokáží zaměstnanci své učení usměrňovat (Tichá, 2005). Mezi učením jednotlivce a vytvořením učící se organizace stojí kolektivní učení. Kolektivní učení stojí na vztazích mezi jednotlivými zaměstnanci a výsledek je určen tím, čeho dohromady dosáhnou (Tichá & Hron, 2003).

Collison a Parcel (2005) se zabývají managementem znalostí, který zaměřuje svou pozornost na pohyb znalostí v organizaci. Je důležité se učit systematicky, a to před, během a po akci. Učení před znamená to, že jednodušší je využít už jednou nabyté znalosti, než je znovu objevovat. V průběhu práce na úkolu se samozřejmě také učíme. A učení po zahrnuje to, jak to můžeme udělat příště nebo jak tyto nově získané znalosti předáme druhým, aby je také mohli používat. Nejlepší však je, pokud se lidé sami chtějí učit.

Učící se organizace vytváří podpůrné prostředí k učení se ze své práce pro všechny zaměstnance. Každá taková organizace má své systémy, jak získávat informace a rozmisťovat je dle potřeby (Cejthamr & Dědina, 2010). Tokem informací nesmí bránit strukturální ani fyzické překážky, učící se organizace proto vytváří takové prostředí, ve kterém můžou informace volně proudit a zaměstnanci tak mohou pracovat v různých týmech. Je zde i vyšší autonomie pracovních týmů a nadřízení jsou jim spíše jen oporou nebo facilitátorem (Robins & Coulter, 2012). Učící se organizace dává přednost týmovým hráčům a podporuje vztahy, a to nejen na pracovišti. Dokáže a pravidelně hodnotí své učení. Díky tomu je schopná se časem měnit a přizpůsobovat se situaci (Cejthamr & Dědina, 2010). Učení v organizaci vychází z osvědčených postupů, ale zároveň se nebrání inovacím (Flowers, 2003).

Učení v učící se organizaci probíhá tak, že organizace dokáže efektivně využívat nabitě informace. Dokáže díky nim najít a následně napravit problémy ve své činnosti. Organizace se učí jak ze svého vnitřního prostředí, což mohou být například nejruznější zprávy, výsledky analýz nebo podněty z porad, tak i z vnějšího prostředí. Tam patří konkurence, nové postupy a technologie, potřeby zákazníků. Učící se organizace podporuje

zaměstnance v rozvíjení jejich předností, vlastností, ve kterých jsou dobří. Nemá smysl rozvíjet schopnosti, které jim vyloženě nejdou. Samozřejmě k učící se organizaci se přiblížíme jedině tehdy, pokud budou nově získané znalosti opět využity ve firmě. Učící se organizace nejenže dokáže podporovat zaměstnance v rozvoji pro ně užitečných schopnostech a ví komu co jde nejlépe, také dokáže tyto zaměstnance poskládat do týmů, ve kterých se budou doplňovat. To ukazuje na její flexibilitu (Prokopenko et al., 1996).

V rámci učící se organizace je učení součástí profesní role (Arnold et al., 2010), na kterou je kladem velký důraz (Prokopenko et al., 1996).

Tichá (2005) uvádí následujících 11 vlastností učící se organizace. Jsou to:

1. **Učení jako součást formulace strategie** – učení je zakotveno v organizaci, v její organizační kultuře.
2. **Participativní přístup** – každý zaměstnanec má šanci se spolupodílet na utváření strategie a cílů.
3. **Informatika** – všechny informace jsou v organizaci sdíleny všem zaměstnancům, aby mohli přispět při jejich řešení. Tím pádem se nejlépe dosáhne cílů.
4. **Formativní účetnictví** – pokud se organizace vyznačuje formativním účetnictvím, tak zaměstnanci mají přehled o tom, jak finance fungují v jejich organizaci.
5. **Vnitřní výměna** – informace snadno kolují v celé organizaci.
6. **Pružný systém odměňování** – ať už se jedná o finanční nebo jiné benefity.
7. **Podporující struktury** – to zahrnuje nejrozličnější procesy a procedury nebo například i role.
8. **Sběr informací o vnějším prostředí** – organizace shromažďuje různé informace z prostředí vně firmy, aby měla přehled a mohla se díky tomu lépe učit.
9. **Inter-organizační učení** – učení napříč organizacemi pomocí různých metod, ať už se jedná o srovnávání nebo nějakou formu spolupráce.
10. **Atmosféra podporující učení** – organizace umožňuje zaměstnancům se učit, rozvíjet, pouštět se do nových projektů a ptát se na věci, které je zajímají.

11. **Příležitost osobního rozvoje pro každého** – poslední bod znamená, že pokud se organizace má učit, musí se učit všichni zaměstnanci, proto musí být každému dána příležitost k rozvoji.

Těchto 11 charakteristik popisuje vlastnosti, které dle Tiché (2005) má učící se organizace vykazovat. Tyto charakteristiky lze změřit a poté nám ukáží, jak moc jsou jednotlivé charakteristiky v organizaci rozvinuté, nebo naopak potlačené. Díky tomu může organizace zjistit na čem pracovat na cestě k učící se organizaci. Charakteristiky učící se organizace zde uvádíme proto, že v rámci praktické části práce je budeme v organizacích zjišťovat.

### **2.3. Přínosy učící se organizace**

Pokud je firma schopná se učit, roste produktivita, zvyšuje se její konkurenceschopnost (Barták, 2006) a flexibilita. Naopak se snižuje fluktuace a nemocnost zaměstnanců. Panuje dobrá pracovní morálka a práce je efektivní. Firma může svou pozornost přenést na přidanou hodnotu svých produktů (Barták, 2007).

Učící se organizace vytváří systémy a koncepty. Podporuje zaměstnance k inovacím. Vytváří bezpečné a pozitivní prostředí (Tichá, 2005). V takovém prostředí se zaměstnancům lépe pracuje, vytváří se přátelství, což posiluje loajalitu vůči organizaci.

Učící se organizace vytváří příjemnou atmosféru na pracovišti, kde se lze snadno učit. Podporuje své zaměstnance v samostatném uvažování. Nevytváří zbytečnou hierarchii, v rámci učení jsou si zaměstnanci mezi sebou rovni. Podporuje diskuze, protože při nich dochází ke kreativním řešením a učení. Učící se organizace dokáže zpětně přehodnocovat svá rozhodnutí a řešení (Tichá & Hron, 2003). Lépe se adaptuje na změny, protože její zaměstnanci mají potřebné znalosti k lepšímu přizpůsobení. Dokáže poskytnout zaměstnancům příjemné a stimulující prostředí, a zároveň přitahuje dobré pracovníky. Zaměstnanci vůči organizaci cítí loajalitu. Dokáže se lépe postarat o své klienty (Armstrong, 1999).

Z výše uvedeného podle našeho názoru vyplývají následující závěry. Aby se organizace mohla učit, musí nejprve změnit své myšlení, vystoupit ze zajetých kolejí a podívat se na organizaci jako na jeden celek. Pro učící se organizaci je typické společné sdílení vizí a hodnot všemi zaměstnanci. Učení začíná u jednotlivce, ale učí se celé týmy

a tím i následně celá organizace, a to na základě snadné a rychlé výměny informací. Zaměstnanci jsou ponořeni do společného flow a chtějí se neustále rozvíjet, rozšiřovat si obzory a posouvat se dále. Aby tohle vše bylo možné, musí se tyto vlastnosti pevně zakotvit v organizační kultuře.

Jak už bylo zmíněno dříve, Barták (2007) uvádí, že cestou k dosažení učící se organizace je učící se jedinec. Z toho logicky vyplývá, že musíme jedince nějakým způsobem vzdělávat. Nelze zaměňovat pojmy učící se organizace, organizační učení ani vzdělávání zaměstnanců, nicméně vzdělávání zaměstnanců je potřebné k dosažení učící se organizace.

Organizační učení se skládá ze tří částí, a to z učení se zaměstnanců, z osvojování si pravidel a postupů a také z přijímaných a sdílených hodnot, které se projevují v organizační kultuře (Kolman, 2005). „*Organizační učení lze chápat jako učení se jednotlivých lidí, jako vytváření pravidel fungování organizace a jako sdílení organizačních hodnot (resp. postojů)*“ (Kolman, 2005, 84).

Hroník (2007) pro organizační učení používá pojem indwelling. Učení probíhá v souladu s organizační kulturou a objevují se neformální vztahy na pracovišti. Aby organizační učení fungovalo, musí být splněny následující podmínky. Musí v organizaci panovat důvěra a otevřená komunikace. Musí zde být vysoká míra závazku vůči organizaci. Prostředí by mělo přinášet výzvy a soutěže a měla by také samozřejmě panovat tvůrčí atmosféra.

V rámci organizačního učení se využívají metody, jako je rotace zaměstnanců a týmová práce na projektech (Hroník, 2007) nebo například technika nazvaná OB Mod (modifikace organizačního chování). Technika spočívá v analýze chování, které je klíčové pro vytýčené cíle organizace, a následně vytvořených strategií pro jeho změnu (Kolman, 2005).

I Vodák a Kucharčíková (2011) poznamenávají, že efektivní učení v organizaci je postaveno na jeho sepětí s vizí a strategií organizace. Pro učící se organizaci je důležitá flexibilita. Pokud se zaměstnanec vzdělává ve svém oboru, jedná se o flexibilitu vertikální. Horizontální flexibilita představuje učení, kdy se zaměstnanec vzdělává i v jiných pracovních místech. Efektivní učení v organizaci probíhá v následujících fázích. Za prvé je potřeba určit vzdělávací potřeby a na jejich základě definovat cíle. Dále je zapotřebí učení

naplánovat, poté realizovat, a nakonec je důležité celý proces zhodnotit. Díky tomu se může organizace učit a rychle přizpůsobovat změnám.

Učení také umožňuje lidem ve firmě měnit své postoje a přijímat hodnoty organizace (Kolman, 2005). Pokud organizace investuje do vzdělávání svých zaměstnanců, působí tak, že si svých zaměstnanců váží a stará se o ně (Vodák & Kucharčíková, 2011).

### 3. Vztah organizační kultury a učící se organizace

Učící se organizace se opírá o silnou firemní filozofii a vizi, která ovlivňuje, jak se znalosti v organizaci šíří a sdílí (Barták, 2006). Aby se organizace mohla stát učící se, musí se změnit organizační kultura (Flowers, 2003). Organizace se může učit, pokud jsou její zaměstnanci bráni jako nepostradatelní činitelé změn. To samozřejmě musí vycházet z její organizační kultury (Prokopenko et al., 1996).

Pokud chceme, aby se zaměstnanci v organizaci učili a tím se učila i organizace, můžeme učení podnítit organizační kulturou. Naopak, když se lidé budou chtít učit a budou mít v organizaci příjemné prostředí, bude to ovlivňovat její kulturu. Bude to vytvářet kruh, ve kterém jedno podporuje druhé (Collison & Parcel, 2005). Takovou organizační kulturu můžeme proto označit jako kulturu vzdělávání (Tureckiová, 2004).

Pro vytvoření učící se organizace je zapotřebí posilování organizační kultury, a to hlavně manažery. Následné jevy a činnosti vedou k posilování organizační kultury:

1. **Kritéria pro výběr nových zaměstnanců** – na volná pracovní místa jsou vybíráni takoví lidé, kteří se hodí do kultury organizace.
2. **Kritéria pro výběr nadbytečných zaměstnanců** – jedná se o stejný princip jako v prvním případě. U těch zaměstnanců, kteří jsou v silném rozporu s kulturou, je vyšší pravděpodobnost, že dostanou výpověď.
3. **Kritéria pro povyšování pracovníků** – povýšení jsou zaměstnanci, kteří jsou nejvíce spjati s organizační kulturou. Jsou nejvíce angažovaní v jejím upevňování a zároveň jsou příkladem.
4. **Jevy, které jsou v centru pozornosti manažerů** – tento bod souvisí s předchozím. Organizační kulturu vytváří a posiluje to, na čem manažeři lpí a čemu dávají největší pozornost.
5. **Chování manažerů v běžných pracovních situacích** – chování manažerů je napodobováno. Manažeři by si proto měli dát pozor, jaké signály vysílají.
6. **Chování manažerů v krizových situacích** – tento bod znamená to samé, jako bod číslo 5, jen s tím rozdílem, že na chování v krizových situacích je kladen větší důraz.
7. **Kritéria odměňování** – odměněný pracovník získal svou odměnu z nějakého důvodu a ostatní to vidí a začnou ho napodobovat. Tak se může jednoduše posilovat kultura v organizaci.

8. **Organizační rituály, dodržování specifických procedur** – tyto způsoby výrazně posilují organizační kulturu. Pokud je ovšem potřeba, dá se organizační kultura díky těmto mechanismům docela snadno změnit.
9. **Prohlubování komunikace** – díky komunikaci je organizační kultura více jasná (Šigut, 2004).

Každá organizace je jiná, každá se učí jinak, jinými způsoby, jiným tempem, a proto neexistuje a ani nemůže existovat jedna organizační kultura, která by odpovídala učící se organizaci. Existuje však tzv. přiměřená kultura. Takto můžeme označit kulturu, která umožňuje učení v určité organizaci s tím, že v jiné firmě může vypadat jinak (Urban, 2014).

Šigut (2004) chápe učící se organizaci jako určitý funkční stav, o který organizace usilují. Tento stav je součástí určitého typu organizační kultury.

Lukášová a kol. (2004) uvádí, že silná organizační kultura, která stojí na všeobecně přijímaných prvcích kultury, vzniká tehdy, pokud se zaměstnanci mají možnost spolu učit.

Urban (2014) uvádí znaky, které má organizační kultura firmy, která je orientovaná na výkon a prosperuje. Je kladen důraz na výkon a nízkou chybovost. Zaměstnanci jsou zvyklí přijímat zodpovědnost za svou práci a nenechávají práci nedokončenou. O zákazníky je vždy dobře postaráno. Je zde sdílená vize a cíle práce jsou jasně formulovány. Zaměstnanci jsou vůči organizaci loajální. Dochází k pravidelnému hodnocení zaměstnanců. V organizaci panuje důvěra. To vše díky správně nastavené komunikaci napříč celou organizací. Organizace podporuje týmové chování. Zajišťuje také, aby etické hodnoty byly dodržovány nejen v rámci organizace, ale i vůči zákazníkům a obchodním partnerům. Můžeme si všimnout, že se zde objevují vlastnosti typické pro učící se organizaci.

Metoda Kaizen, kterou popisuje Urban (2014), zvyšuje výkonnost organizace. Tato japonská metoda je určitou formou organizační kultury. Spočívá v neustálém zlepšování a vývoji pracovních postupů a procesů v organizaci. Metoda zahrnuje všechny zaměstnance a podporuje jejich vzájemnou komunikaci. Spatřujeme zde jistou podobnost se Sengeho osobním mistrovstvím (Senge, 2007). V rámci osobního mistrovství se také jedná o neustálé zlepšování a zdokonalování zaměstnanců ve svém oboru. Senge (2007) zároveň mluví i o vzájemné komunikaci a předávání naučených dovedností v rámci týmového učení, což zmiňují i Nonaka a Takeuchi (1995) v rámci Kombinace.



Schein (2010) poukazuje na paradox, kdy organizační kultura je něčím stabilním, zatímco neustálé učení znamená pokrok a flexibilitu. Uvádí, jak by měla učící se kultura vypadat. Za prvé by měla být proaktivní. Dále je potřeba naučit se učit. Na to by si organizace měla vyčlenit čas a potřebné zdroje. Zaměstnanci potřebují zkoušet nové věci a reflektovat je, měli by sami být přesvědčeni o užitečnosti učení. Je důležité, aby vedení nemělo o svých zaměstnancích špatné mínění v tom smyslu, že se nechtějí učit, protože potom se tak i stane. Bude to fungovat jako sebenaplňující se proroctví. Proto by se k zaměstnancům mělo přistupovat jako k osobám, které mají chuť se rozvíjet. Organizace by se měla naučit orientovat se a řídit prostředí, ve kterém se vyskytuje. Pravdu je třeba hledat prostřednictvím pragmatismu. Dále je potřeba, aby se organizace soustředila na budoucnost. Ale pozor, nesmí se soustředit ani na příliš vzdálenou ani na příliš blízkou budoucnost. Optimální je soustředit se na takovou budoucnost, u které jsme schopni zjistit, zda naše postupy fungují a zároveň dokážeme posoudit systémové důsledky. Organizace by měla vytvořit různé komunikační kanály tak, aby každý mohl s každým komunikovat dle potřeby. Tato komunikace by měla být založena na vzájemné důvěře a měla by být věcná a relevantní danému úkolu. Komunikace v učící se organizaci by měla spojovat její jednotlivé subkultury, které mají vlastní kultury. Je potřeba zajistit porozumění mezi nimi. Svět se neřídí lineární kauzalitou, je mnohem složitější, proto musí učící se organizace uplatňovat systémové myšlení. Zmiňuje se o tom i Senge (2007) ve svém modelu učící se organizace. A také je důležité analyzovat a reflektovat kulturu, také díky tomu se může organizace učit.

Prvky stávající organizační kultury poskytují zaměstnancům jisté bezpečí, smysl a předvídatelnost, proto mohou zaměstnanci pocíťovat odpor vůči změnám, které s sebou nové učení přináší. Dospělý člověk má kvazi-stacionární rovnováhu. Vyvažují ji dvě síly, hnací a omezující. Zaměstnanec se učí, pokud hnací síly, které nás táhnou dopředu, získají převahu nad těmi omezujícími. Aby došlo k převaze hnací síly, je potřeba vytvořit nesoulad, nejlépe pokud se bude týkat zaměstnancových přesvědčení (Schein, 2009).

Z výše uvedeného je patrné, že mezi učící se organizací a organizační kulturou existuje nějaký vztah. Jak už je uvedeno výše, Barták (2006) uvádí, že učící se organizace se opírá o silnou firemní filozofii a vizi. Firemní filozofie a vize jsou součástí organizační kultury. Z toho tedy vyplývá, že učící se organizace se opírá o organizační kulturu. Flowers (2003) zase mluví o potřebě změny organizační kultury při cestě k učící se organizaci. Organizační kultura ovlivňuje učení zaměstnanců, které vede k učící se organizaci, jak uvádí Collison a Parcel (2005). Silná organizační kultura či učící se kultura, jak uvádí Schein

(2010), vykazuje prvky, které můžeme vidět i u učící se organizace. Je tedy patrné, že organizační kultura připravuje půdu pro učící se organizaci. Nicméně každá firemní kultura nemusí směřovat k učící se organizaci. Na základě těchto poznatků usuzujeme na to, že kultura by mohla předpovědět, zda organizace je nebo není učící se, podle toho, jaké charakteristiky, vlastnosti a prvky vykazuje.

### **3.1. Předchozí výzkumy**

V této podkapitole zmíníme vybrané výzkumy, které se zabývaly tématy organizační kultury, učící se organizace a vztahem mezi nimi. Výzkumů na tato témata je velké množství, uvádíme zde ty, které se nám zdají nejrelevantnější k tématu naší bakalářské diplomové práce.

#### **3.1.1. Oblast firemní kultury**

Výzkum, který zkoumal organizační kulturu, provedl Slaninka (2010) v rámci své disertační práce na téma Organizační kultura. Autor využil jak kvantitativní, tak kvalitativní metodu. Využil český překlad dotazníku OCAI, zúčastněné pozorování a nestandardizované rozhovory. Bylo otestováno celkem 105 respondentů z původního záměrného počtu 147 zaměstnanců. Bylo zjištěno, že ve zkoumané organizaci převládá tržní a hierarchická kultura. V budoucnu by se firma chtěla stát více klanovou kulturou a omezit tržní a hierarchickou kulturu. Byly navrženy změny potřebné k tomu, aby organizace byla výkonnější. Dále také k tomu, aby byla k inovacím kulturně adaptibilnější. Tento výzkum zde uvádíme především proto, že v naší praktické části využijeme tento překlad dotazníku OCAI.

#### **3.1.2. Oblast učící se organizace**

V diplomové práci na téma Společnost Investment jako učící se organizace, případová studie se Sedmíková (2009) zabývá výzkumem charakteristik učící se organizace. Zvolila smíšený typ výzkumu se zaměřením na kvalitativní typ. Využila dotazník Tiché, který zkombinovala s polostrukturovanými rozhovory a analýzou dokumentů. Zkoumaný soubor tvořili 4 manažeři a 2 konzultanti. Výsledky říkají, že organizace je vysoce orientovaná na klienty, ovšem není zde vytvořena jednotná vize. Celkově je organizace jako

celek kreativní, nicméně někteří zaměstnanci nejsou. Zaměstnanci jsou odměňováni za výkon. Zde můžeme vidět příklad využití dotazníku I. Tiché v praxi. Tento dotazník rovněž využijeme ve své praktické části naší bakalářské diplomové práce.

### **3.1.3. Vztah organizační kultury a učící se organizace**

Dále zde uvádíme výzkum, který zkoumá souvislost organizační kultury a učící se organizace. Kolouchová (2010) v rámci své diplomové práce na téma Firemní kultura a učící se organizace uskutečnila výzkum v obchodní společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. Uskutečnila diagnostiku firemní kultury a následně posoudila její vztah k organizačnímu učení. Využila smíšený přístup. Z kvantitativních metod využila dva dotazníky, a to Dotazník firemních hodnot a Dotazník profilu učící se organizace od I. Tiché. Celkem získala data od 35 respondentů. Dále data podpořila o 3 rozhovory se zaměstnanci, pozorování a rozbor dokumentů. Z výzkumu vyšla zjištění, že zkoumaná firma je zaměřená na dosahování maximálního zisku, snižování nákladů, podporu firemních cílů, budování image, na udržování pořádku uvnitř firmy. Z výzkumu tedy vyplývá, že zkoumaná organizace se potřebuje zaměřit na své pracovníky, hlavně na jejich rozvoj a spokojenost a dále musí zapracovat na vnitřní spolupráci. Dále bylo zjištěno, že organizace nepodporuje učení v organizaci. Pro zlepšení situace je zapotřebí přeorientovat se na lidi a vyrovnávat jejich zájmy. Dále je důležité poskytovat dostatek času k učení a podpořit komunikaci mezi lidmi pro vznik rámové spolupráce.

Křivánek (2006) ve své diplomové práci prováděl výzkum změny organizační kultury směrem k učící se organizaci za pomoci pěti dotazníků I. Tiché. Těmito dotazníky zjišťoval současný stav organizace s tím, že ukáží, co by organizace měla udělat pro to, aby se stala učící se organizací. Dotazníky byly doplněny o rozhovory. Byla ověřována hypotéza o tom, že organizace nevyužívá principy učící se organizace. Doplnková hypotéza říkala, že zavedením principů učící se organizace se dá zvýšit její efektivita. Výzkum prováděl v lékárně Dům zdraví Marty Hartlové, která spadá pod firmu VAKABRNOCZ, s.r.o. Výzkumu se účastnilo 9 zaměstnanců zmíněné lékárny. Z dotazníků vyplynulo, že existuje rozdíl v hodnocení organizace mezi vedením a zaměstnanci. Zaměstnanci nemají možnost vyjádřit se k fungování organizace. Riskování zde není podporováno a chyby nejsou příležitosti k růstu. V rozhovorech se ukázalo, že organizace se zaměřuje na krátkodobé cíle. Není tam přítomen dlouhodobý plán a chybí i vize. Hypotéza nebyla přijata, poněvadž

v některých charakteristikách učící se organizace skórovala vysoko. Doplnková hypotéza byla přijata.

Ve své diplomové práci na téma Změna organizační kultury směrem k učící se organizaci se Zázrivcová (2008) snažila najít kritická místa působící na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců se svojí prací ve své organizaci. Využila pro svůj výzkum dva dotazníky a rozhovor s personalistou. Dotazník A I. Tiché měří 11 charakteristik učící se organizace. Dotazník B rovněž vychází z dotazníku I. Tiché, nicméně je doplněn o otevřené otázky na názory zaměstnanců na organizaci. Z výzkumu vyplynuly body, které poukazují na nespokojenost se zaměstnáním a také je zde zvýšená fluktuace. V organizaci jsou odlišná očekávání od pracovní pozice, stres a přetížení. Problematické je i řízení manažerů, systém odměňování a participativní přístup. Hypotéza o tom, že zkoumaná organizace není učící se organizací, byla přijata. Autorka identifikovala slabá místa organizace a navrhla řešení v souladu s principy učící se organizace.

Trčková (2016) v rámci své diplomové práce na téma Firemní kultura a učící se organizace provedla výzkum ve společnosti DPD. Na základě předvýzkumu byl sestaven dotazník. Z výzkumu vyplynulo, že se organizace více orientuje na kurýry, ale prvořadými jsou pro ně kmenoví zaměstnanci, a to hlavně v oblasti vzdělávání. Organizace je velmi orientována na zákazníky. Péče o zaměstnance je vysoká, ale týká se jen zaměstnanců depa, ne kurýrů. Za to mohou nejednotné pracovní podmínky. Část zaměstnanců není tedy plně zahrnována do organizace. Nejsou informace o tom, zda je organizace orientována na jistotu / risk. Kurýři zdánlivě chtějí být zapojeni více do organizace, ale ve skutečnosti se nijak nepodílejí.

Všechny výše uvedené výzkumy se zabývají vztahem organizační kultury a učící se organizace. Výzkumy se však orientují spíše na situace v konkrétních firmách. V naší praktické části bakalářské diplomové se budeme zaměřovat na souvislost těchto jevů. Nicméně v rámci našeho výzkumu využijeme stejné výzkumné metody.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4. Výzkumný problém, cíle výzkumu a výzkumná otázka

V následující kapitole přiblížíme výzkumný problém, zformulujeme si cíle výzkumu a stanovíme si výzkumnou otázku.

### 4.1. Výzkumný problém

Z teoretické části vyplývá, že mezi organizační kulturou a prvky učící se organizace existuje jistá souvislost. Existují prvky a vlastnosti, které se vyskytují jak v určitém typu organizační kultury, tak i v učící se organizaci. Provedené výzkumy se zabývaly různými vztahy mezi organizační kulturou a učící se organizací. Na základě toho jsme se rozhodli zkoumat vztah mezi těmito prvky. Zaměříme se na to, zda jsou určité prvky učící se organizace opravdu součástí různých typů organizační kultury. Ve výzkumné části budeme zjišťovat, zda lze pomocí jednotlivých typů organizačních kultur predikovat jednotlivé charakteristiky učící se organizace.

### 4.2. Výzkumné cíle

Cílem výzkumu je zjistit, zda existuje vztah mezi organizační kulturou a učící se organizací, konkrétně vztah mezi organizační kulturou klasifikovanou podle typologie Camerona a Quinna (2006) a charakteristikami učící se organizace dle Tiché (2005).

Cíl této práce je následující:

1. Zjištění souvislosti mezi typem organizační kultury a charakteristikami učící se organizace.

### 4.3. Výzkumná otázka

Z výše uvedeného výzkumného cíle byla stanovena tato výzkumná otázka:

1. Lze na základě profilu organizační kultury predikovat míru charakteristik učící se organizace?

Vzhledem k tomu, že výzkumná otázka je explorativní, nebyly k našemu výzkumu stanoveny žádné hypotézy.

## 5. Metodologie výzkumu

Následující kapitola pojednává o metodologickém rámci výzkumu. Vymezíme zde zkoumanou populaci a výzkumný soubor. Představíme zde použité metody, jimiž jsou dotazník OCAI Camerona a Quinna (2006) a Dotazník Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005). Popíšeme zde také průběh výzkumu a uvedeme jeho etické aspekty. Na konci kapitoly uvedeme, jakým způsobem probíhalo vyhodnocení a analýza dat.

### 5.1. Charakteristika zkoumané populace a popis souboru

Zkoumanou populaci tvoří technicko-hospodářští zaměstnanci (THZ) všech firem působících v České republice. Výzkumný soubor se skládá ze zaměstnanců 4 oslovených firem. Z důvodů zachování anonymity jsou v rámci práce označovány jako Firma A, Firma B, Firma C a Firma D. Ve všech případech se jedná o firmy působící v České republice.

Byla sebrána data od 85 technicko-hospodářských zaměstnanců, po očištění dat zůstalo 78 validně vyplněných odpovědí. Odpovědi 5 respondentů byly vyřazeny z toho důvodu, že dotazníky byly vyplněny nevalidně. Pátá oslovená firma byla vyřazena, protože od ní byly získány pouze 2 respondenti, což nebylo ve vztahu k ostatním firmám vyvážené.

Výzkumný soubor tvoří tedy 78 respondentů, z toho je 47 mužů a 31 žen. Průměrný věk respondentů je 40,72 let. Minimum je 20 let, maximum 69 let.

Tabulka 1: Charakteristika souboru dle rodu a věku

	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>Celkem</b>
<b>Počet respondentů (N)</b>	47	31	78
<b>Průměrný věk (M)</b>	40,55	40,96	40,72
<b>Směrodatná odchylka (SD)</b>	10,58	11,21	10,76
<b>Procentuální zastoupení</b>	60 %	40 %	100 %

Výzkumný soubor se skládá z respondentů, kteří jsou zaměstnaní ve 4 firmách. Rozložení respondentů v jednotlivých firmách shrnuje tabulka č. 2. Respondenti byli vybráni za pomoci příležitostného výběru (Ferjenčík, 2010).

Tabulka 2: Charakteristika souboru dle rodu a firmy

	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>Celkem</b>
<b>Firma A</b>	7	11	18
<b>Firma B</b>	14	10	24
<b>Firma C</b>	18	7	25
<b>Firma D</b>	8	3	11

## 5.2. Aplikovaná metodologie výzkumu

V našem výzkumu používáme kvantitativní přístup. Výhodou tohoto přístupu je menší ovlivnění výsledků výzkumníkem (Walker, 2013). Jedná se o analýzu závislostí, konkrétně o regresní analýzu (Hendl, 2012). Jedná se o vnitrosubjektový design. Tento design byl zvolen vzhledem ke zkoumanému tématu, výzkumnému problému a zkoumané populaci. V našem případě jde o dotazníkové šetření. Jako metody měření k výzkumu této bakalářské práce byly zvoleny dotazníky. Konkrétně český překlad dotazníku OCAI (Slaninka, 2010) k měření organizační kultury a Dotazník Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005) pro měření charakteristik učící se organizace.

### 5.2.1. Dotazník OCAI

Dotazník OCAI je metoda k měření organizační kultury vytvořili Kim S. Cameron a Robert E. Quinn (2006), popisují ji ve své knize *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (2006). Dotazník měří šest oblastí (dominantní rysy organizace, způsob vedení v organizaci, způsob řízení zaměstnanců, soudržnost organizace, prioritní strategické faktory a kritéria úspěchu). Respondent má k dispozici 100 bodů, které u každé z položek musí rozdělit mezi čtyři alternativy (A, B, C, D). Nejprve dotazník vyplňuje pro aktuální situaci v organizaci, a poté pro preferovanou organizační kulturu. Po vyplnění dotazníku se všechny body, udělené jednotlivým alternativám pro současnou a preferovanou kulturu sečtou. Poté se získaný součet vydělí 6. Výsledek se zanesou do grafu, kde každý kvadrant odpovídá určitému typu organizační kultury, které autoři stanovili. Jedná se o hierarchickou, tržní, klanovou a adhokratickou kulturu. Jejich detailní popis uvádíme výše v podkapitole 1.2.2. Typologie K. S. Camerona a R. E. Quinna.



Intepretací výsledků tohoto dotazníku lze zjistit převládající typ kultury v dané organizaci a jeho sílu oproti ostatním typům. Dále lze rozpoznat jednotlivé nesrovnalosti mezi současnou a preferovanou organizační kulturou. Výsledný graf ukazuje, zda se jednotliví zaměstnanci shodují na typu organizační kultury, která ve firmě panuje. Také se výsledky dají porovnat s průměrnými kulturními profily a hledat v nich trendy (Cameron & Quinn, 2006).

Český překlad tohoto dotazníku byl převzat z disertační práce od Jana Slaninky (2010). Znění položek je používáno v originální podobě, s jedinou výjimkou. Ve druhé oblasti, kterou je Způsob vedení v organizaci, byla u výroku C upravena pojmová nesrovnalost a pojem „smyslnost“ byl nahrazen vhodnějším výrazem „smysluplnost“. Tato úprava byla provedena na základě porovnání české verze položek dle Slaninky (2010) s jejich anglickým originálním zněním Camerona a Quinna (2006).

Zjištění preferované organizační kultury není pro náš výzkumný záměr relevantní, proto byl měřen jen současný stav. Celý dotazník uvádíme v příloze 4.

### **5.2.2. Dotazník Učící se organizace I. Tiché**

Dotazník Učící se organizace I Tiché je uveden v knize Učící se organizace (Tichá, 2005). S jeho pomocí lze zjistit charakteristiky učící se organizace, které jsou popsány výše v podkapitole 2.2. Vlastnosti učící se organizace. Pro připomenutí uvádíme, že jde o následující charakteristiky: Učení jako součást formulace strategie, Participativní přístup, Informatika, Formativní účetnictví, Vnitřní výměna, Pružný systém odměňování, Podporující struktury, Sběr informací o vnějším prostředí, Inter-organizační učení, Atmosféra podporující učení a Příležitost osobního rozvoje pro každého.

Dotazník obsahuje 22 položek, které respondent hodnotí na škále od 1 (vůbec neodpovídá) do 5 (plně vyhovuje). Celý dotazník i s instrukcí je uveden v příloze 5. Výsledkem tohoto dotazníku je graf, který zachycuje 11 charakteristik učící se organizace. Jednotlivé charakteristiky se vypočítají jako součet odpovědí na dvě dané položky. Pro první charakteristiku to je součet odpovědí na položku 1 a položku 12, pro druhou charakteristiku jde o součet odpovědí na položku 2 a položku 13. Takto to pokračuje pro všech 11 charakteristik. Graf tedy ukáže, jak vysoko je daná charakteristika v organizaci. Zobrazuje oblasti, které jsou v organizaci rozvinuty a zároveň i ty, na které je ještě třeba se zaměřit na cestě za učící se organizací. Minimální hodnota každé charakteristiky se rovná 2,

maximální se rovná 10. Průměrná hodnota je tedy 6. I tento dotazník lze provést dvakrát, pro současný stav a pro stav preferovaný. Pokud máme výsledky pro oba stavy, lze následně vypočítat index nespokojenosti pomocí následujícího vzorce:

$$\text{Index nespokojenosti} = 100 * \frac{\text{požadovaný stav} - \text{současný stav}}{\text{požadovaný stav}}$$

Čím více se tento index blíží 100, tím jsou lidé nespokojenější, naopak pokud se výsledek blíží 0, jsou lidé ve firmě spokojeni (Tichá, 2005). V našem výzkumu používáme stejně jako u dotazníku OCAI pouze současný stav.

### 5.3. Sběr dat a průběh výzkumu

Sběr dat probíhal nepravděpodobnostní metodou výběru, a to konkrétně příležitostným výběrem (Ferjenčík, 2010). Firmy byly oslovovány emailem, popřípadě byly kontaktovány telefonicky, pokud neodpovídaly. Jedna firma byla oslovena osobně. Z 10 oslovených firem pouze 5 souhlasilo s výzkumem. Sběr dat probíhal ve dvou vlnách. První vlna probíhala od 5. října 2018 do 26. října 2018 a druhá vlna od 3. prosince 2018 do 9. ledna 2019. Výzkum probíhal online na stránce *click4survey.cz*.

Vyplňování dotazníků respondenty probíhalo následovně. Po otevření odkazu respondentem se objevil text s úvodními informacemi o výzkumu a informovaným souhlasem. Poté byl respondent přesměrován na stránku, kde vyplnil rod, věk a přidělené číslo firmy. Číslo firmy bylo přiřazeno náhodně každé firmě a sloužilo pouze k přiřazení respondentů k dané firmě. Dále se respondent dostal k instrukci dotazníku OCAI (Slaninka, 2010), a poté k jeho samotné administraci. Po vyplnění dotazníku OCAI (Slaninka, 2010) rovnou navazoval Dotazník Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005), nejprve byl respondent seznámen s instrukcí a poté byl dotazník administrován. Aby nebylo nutné dotazníky složitě párovat pomocí kódů, byla zvolena alternativa, kdy dotazníky následovaly hned za sebou v jednom formuláři.

### 5.4. Etické aspekty výzkumu

Výzkum byl prováděn v souladu s etickými zásadami a právními normami platnými v ČR. Všem respondentům byl předložen informovaný souhlas, kde byly uvedeny všechny náležitosti účasti ve výzkumu. Byla zde také uvedena informace, že veškerá získaná data

budou anonymní. Odkaz na dotazníky byl k jednotlivým respondentům distribuován prostřednictvím jejich personalistů. Uvedeným postupem byla zachována anonymita jednotlivých respondentů ve vztahu k výzkumníkům a současně personalisté neměli přístup k odpovědím jednotlivých respondentů. V rámci výzkumu respondenti nebyli dotazováni na žádné údaje, díky kterým by mohli být jednoznačně identifikováni. Dále bylo respondentům sděleno, že sebraná data jsou určena k výzkumu. Vyplněním dotazníku souhlasili se svojí s účastí ve výzkumu. Samozřejmě měli možnost svou účast odmítnout. Byl zde uveden email pro případné dotazy respondentů. Na oplátku bylo firmám slíbeno, že jim bude zasláno vyhodnocení výsledků jejich zaměstnanců. Některé firmy nechtěly být zveřejněny, jejich rozhodnutí respektujeme, a proto jsou v rámci naší práce označovány pouze jako Firma A, Firma B, Firma C a Firma D.

Oba použité dotazníky, jak česká verze dotazníku OCAI (Slaninka, 2010), tak Dotazník Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005), byly celé zveřejněny, proto nebylo nutné nikoho žádat o souhlas k použití metody.

## **5.5. Vyhodnocení a analýza dat**

Odpovědi získané přes server click4survey.cz byly exportovány do programu Microsoft Excell 2010, kde také byly provedeny některé základní výpočty. Další výpočty byly prováděny v programu Statistica 13.3. K analýze dat byla využita deskriptivní a inferenční statistika. Konkrétně byla využita MANOVA a mnohonásobná lineární regrese s více závislými proměnnými.

Odpovědi 11 respondentů byly poměrově upraveny. Důvodem této úpravy byly aritmetické chyby při předělování bodů k jednotlivým výroky. Například se u jedné ze šesti oblastí dotazníku OCAI přepočítali o 10 bodů a rozdělili tak 110 nebo 90 bodů namísto 100. Úpravy byla provedeny následujícím způsobem. Počet chybějících nebo přebytečných bodů byl vydělen celkovým počtem přidělených bodů. Poté byly tímto číslem vynásobeny body přiřazené jednotlivým výroky respondentem. Tyto výsledky byly následně buď odečteny nebo přičteny (podle toho, zda respondent rozdělil více či méně bodů, než měl) k bodům přiděleným respondentem. Tento postup byl zvolen z toho důvodu, že zachovává poměr mezi jednotlivými výroky tak, jak je rozdělil respondent. Díky tomuto řešení nemusely být tito respondenti vyřazeni z výzkumného souboru.

## 6. Výsledky výzkumu

V následující kapitole se budeme zabývat popisem výsledků, které se vztahují k naší výzkumné otázce. Dále zde budou uvedeny jednotlivé výsledky statistických výpočtů.

**Výzkumná otázka č. 1:** Lze na základě profilu organizační kultury predikovat míru charakteristik učící se organizace?

Jak už bylo uvedeno výše, tato výzkumná otázka je explorativní, a proto k ní nebyly stanoveny žádné hypotézy. Na tuto výzkumnou otázku budeme odpovídat za pomoci výpočtů mnohonásobné lineární regrese s více závislými proměnnými.

Pro náš výzkum byla využita standartní metoda vložení všech prediktorů naráz. Nezávislou proměnnou je typologický profil organizační kultury. Jeho hrubý skór byl získán z dotazníku OCAI sečtením přidělených bodů k jednotlivým typům kultury a všechny čtyři hodnoty byly následně vyděleny šesti. Jelikož je dotazník OCAI založen na principu soupeřících hodnot, bylo možné ze 4 typů kultury udělat 2 dimenze. Dimenze vznikly odečtením dvou hodnot, které spolu soupeří na diagonále, od sebe. To znamená, že od hodnot klanové kultury byly odečteny hodnoty tržní kultury a od hodnot adhokratické kultury byly odečteny hodnoty kultury hierarchické. Závislou proměnnou jsou jednotlivé charakteristiky dotazníku Učící se organizace I. Tiché, ty vznikly sečtením odpovědí na dvě dané položky měřící tutéž charakteristiku.

Nejprve bylo třeba ověřit prerekvizity. Za pomoci histogramu byla ověřena normalita reziduí, které se tvarem blíží k normovanému normálnímu rozdělení. Na základě toho usuzujeme na normální rozdělení. Jednotlivé typy organizační kultury mezi sebou statisticky významně korelují, což brání použití regresní analýzy, proto bylo rozhodnuto o zredukování typů organizační kultury pouze na 2 dimenze, jak je uvedeno výše. Korelaci to úplně neodstranilo, ale snížilo ji natolik, že bylo možné regresní analýzu použít.

Před výpočty vlastní regresní analýzy byla použita MANOVA. Její výsledky ukázaly, že mezi zkoumanými proměnnými, kterými jsou dimenze adhokratická – hierarchická kultura a jednotlivé charakteristiky učící se organizace, existuje statisticky významný vztah s jistotou, že není zatížen chybou. P hodnota se rovná 0,001, což je vysoce signifikantní výsledek. Hodnota Wilksovy lambdy znamená, kolik procent rozptylu nelze tímto způsobem vysvětlit. Hodnota jejího doplňku říká, že pomocí dimenze adhokratická – hierarchická kultura lze vysvětlit 37 % rozptylu. Mezi jevy dimenze klanová – tržní kultura

a jednotlivými charakteristikami učící se organizace neexistuje vztah s jistotou, že není zatížen chybou.

Nicméně tyto výsledky neukazují, v jakém směru jsou proměnné ovlivněny, ani jak významný tento vliv na jednotlivé proměnné je. Z výsledků provedené analýzy MANOVA je zřejmé, že analýza získaných dat pomocí mnohonásobné lineární regrese s více závislými proměnnými přinese signifikantní výsledky.

Tabulka 3: Výsledky analýzy MANOVA

Efekt	Test	Hodnota	F	Efekt sv	Efekt sv	p hodnota
<b>0</b>	Wilks	0,021	279,927	11	65	0,000
<b>1</b>	Wilks	0,759	1,880	11	65	0,059
<b>2</b>	Wilks	0,626	3,535	11	65	0,001

*Pozn. 0 = absolutní člen; 1 = dimenze klanová – tržní kultura; 2 = dimenze adhokratická – hierarchická kultura; CI = konfidenční interval; LL = dolní mez CI; UL = horní mez CI*

Výsledky mnohonásobné lineární regresní analýzy s více závislými proměnnými jsou uvedeny v tabulce 4. Jsou zde zobrazeny pouze nejdůležitější hodnoty. Tabulka s dalšími hodnotami je uvedena v příloze 6. Postupně budou analyzovány jednotlivé charakteristiky učící se organizace v závislosti na dvou dimenzích organizační kultury.

Tabulka 4: Výsledky mnohonásobné lineární regrese s více závislými proměnnými

<b>Efekt</b>	<b>B</b>	<b>P hodnota</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>1 vs. 3</b>	0,017	0,047	0,296
<b>2 vs. 3</b>	0,037	0,000	
<b>1 vs. 4</b>	0,025	0,008	0,220
<b>2 vs. 4</b>	0,023	0,022	
<b>1 vs. 5</b>	0,019	0,072	0,133
<b>2 vs. 5</b>	0,022	0,060	
<b>1 vs. 6</b>	0,020	0,071	0,048
<b>2 vs. 6</b>	-0,002	0,900	
<b>1 vs. 7</b>	0,032	0,001	0,203
<b>2 vs. 7</b>	0,013	0,208	
<b>1 vs. 8</b>	0,021	0,037	0,207
<b>2 vs. 8</b>	0,030	0,008	
<b>1 vs. 9</b>	0,028	0,010	0,274
<b>2 vs. 9</b>	0,032	0,011	
<b>1 vs. 10</b>	0,011	0,254	0,116
<b>2 vs. 10</b>	0,024	0,029	
<b>1 vs. 11</b>	0,011	0,164	0,271
<b>2 vs. 11</b>	0,036	0,000	
<b>1 vs. 12</b>	0,028	0,004	0,138
<b>2 vs. 12</b>	0,005	0,622	
<b>1 vs. 13</b>	0,032	0,001	0,392
<b>2 vs. 13</b>	0,041	0,000	

*Pozn. 1 = dimenze klanová – tržní kultura; 2 = dimenze adhokratická – hierarchická kultura; 3 = charakteristika Učení jako součást formulace strategie; 4 = charakteristika Participativní přístup; 5 = charakteristika Informatika; 6 = charakteristika Formativní účetnictví; 7 = charakteristika Vnitřní výměna; 8 = charakteristika Pružný systém odměňování; 9 = charakteristika Podporující struktury; 10 = charakteristika Sběr informací o vnějším prostředí; 11 = charakteristika Inter-organizační učení; 12 = charakteristika Atmosféra podporující učení; 13 = charakteristika Příležitost osobního rozvoje pro každého*

Jako první se budeme věnovat charakteristice Učení jako součást formulace strategie. Koeficient B říká, jak se změní zkoumaná charakteristika, pokud hrubé skóry jednotlivých dimenzí organizačních kultur vzrostou o 1 bod. V tomto případě je silnějším prediktorem dimenze adhokratická – hierarchická kultura, díky které charakteristika Učení jako součást formulace strategie vrostle o 0,037 bodu. Při zaokrouhlení na 3 desetinná místa vyjde p hodnota 0, což je velmi vysoce signifikantní výsledek. Při pohledu na p hodnotu je vidět, že dimenze klanová – tržní kultura je také signifikantní. Za pomoci tohoto modelu lze vysvětlit 29,6 % rozptylu.

Na charakteristiku Participativní přístup mají obě dimenze podobný vliv. Dimenze klanová – tržní kultura ji, při svém vzrůstu o 1 bod, zvedne o 0,025 bodu a dimenze adhokratická – hierarchická kultura o 0,023 bodu. P hodnota u dimenze klanová – tržní kultura je vysoce signifikantní (p hodnota = 0,008), dimenze adhokratická – hierarchická je signifikantní (p hodnota = 0,022). Procento vysvětleného rozptylu se rovná 22 %.

Pro charakteristiku Informatika nejsou výsledky signifikantní. Nelze ji predikovat pomocí žádné ze dvou zkoumaných dimenzí.

Stejně jako předchozí charakteristiku, ani charakteristiku Formativní účetnictví nelze předpovídat pomocí zkoumaných dimenzí organizační kultury.

Na charakteristiku Vnitřní výměna má vliv dimenze klanová – tržní kultura. Pokud dimenze vzroste o 1 bod, daná charakteristika vzroste o 0,032. V tomto případě je p hodnota signifikantní. Naopak pomocí dimenze adhokratická – hierarchická kultura v tomto případě nelze předvídat zkoumanou charakteristiku. B se rovná 0,013 a p hodnota je vysoká. Procento vysvětleného rozptylu se rovná 20,3 %.

Následující charakteristiku lze vysvětlit jak pomocí dimenze klanová – tržní kultura ( $B = 0,021$ ), tak i pomocí dimenze adhokratická – hierarchická kultura ( $B = 0,030$ ). Přičemž druhá zmiňovaná dimenze má vliv větší, její výsledek je vysoce signifikantní. U dimenze klanová – tržní je výsledek signifikantní. Procento vysvětleného rozptylu je 20,7 %.

U další charakteristiky Podporující struktury je vliv obou dimenzí velmi podobný. Pokud dimenze klanová – tržní kultura vzroste o 1 bod hrubého skóru, tak charakteristika Podporující struktury vzroste o 0,028 bodu, p hodnota je vysoce signifikantní. Dimenze adhokratická – hierarchická kultura má na danou charakteristiku podobný vliv. Nárůst

se rovná 0,032 bodu p hodnota je i v tomto případě vysoce signifikantní. Procento vysvětleného rozptylu u charakteristiky Podporující struktury je 27,4 %.

Následují výsledky pro charakteristiku Sběr informací o vnějším prostředí. Pomocí dimenze klanová – tržní kultura zkoumanou charakteristiku nelze předpovídat ( $B = 0,011$ ,  $p$  hodnota = 0,254). Na druhou stranu dimenze adhokratická – hierarchická má signifikantní výsledek ( $B = 0,024$ ,  $p$  hodnota = 0,029). Procento vysvětleného rozptylu činí 11,6 %.

Charakteristiku Inter-organizační učení také nelze, stejně jako u předchozí charakteristiky, předvídat pomocí dimenze klanová – tržní kultura ( $B = 0,011$ ,  $p$  hodnota = 0,164). Výsledky nejsou signifikantní. Dimenze adhokratická – hierarchická kultura vykazuje velmi vysoce signifikantní výsledky.  $B$  se rovná 0,036 a  $p$  hodnota je rovna 0. Procento vysvětleného rozptylu se rovná 27,1 %.

Pokud u charakteristiky Atmosféra podporující učení dimenze klanová – tržní kultura vzroste o 1 bod, tak tato charakteristika vzroste o 0,028 bodu.  $P$  hodnota je vysoce signifikantní, rovná se 0,004. Dimenze adhokratická – hierarchická kultura je tentokrát slabším prediktorem.  $B$  se rovná 0,005 a  $p$  hodnota dosahuje čísla až 0,622, což nelze považovat za signifikantní výsledek. Procento vysvětleného rozptylu je 13,8 %.

Poslední charakteristika je Příležitost osobního rozvoje pro každého. Obě dimenze vykazují velmi vysoce signifikantní výsledky. Dimenze klanová – tržní kultura zvedne hodnoty dané charakteristiky o 0,032 bodu, její  $p$  hodnota je těsně pod hranicí čísla 0,001, nicméně dle tabulky se rovná této hodnotě. Je to dáno zaokrouhlením  $p$  hodnoty na 3 desetinná místa. Dimenze adhokratická – hierarchická kultura je silnější prediktor, zvedne zkoumanou charakteristiku o 0,041 bodu a její  $p$  hodnota se rovná 0. Procento vysvětleného rozptylu je 39,2 %, což je nejvíce ze všech 11 zkoumaných charakteristik.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že nejnižší, nulová,  $p$  hodnota byla u dimenze adhokratická – hierarchická kultura u charakteristik Učení jako součást formulace strategie, Inter-organizační učení a Příležitost osobního rozvoje pro každého. Nejvyšší  $p$  hodnota byla rovněž u dimenze adhokratická – hierarchická kultura, a to u charakteristiky Formativní účetnictví, kde její hodnota byla 0,900.



## 7. Odpovědi na výzkumnou otázku

V rámci výzkumu byla stanovena jedna výzkumná otázka. V této kapitole se vyjádříme k odpovědi na výše stanovenou výzkumnou otázku.

Z výsledků mnohonásobné regresní analýzy s více závislými proměnnými bylo zjišťováno, zda lze na základě profilu organizační kultury predikovat míru charakteristik učící se organizace.

Dimenzi klanová – tržní kultura lze interpretovat následujícím způsobem. Pokud roste převaha klanové organizační kultury nad tržní organizační kulturou, predikuje tak zvyšující se míru jednotlivých charakteristik učící se organizace. Pokud by byla převaha tržní organizační kultury, míra jednotlivých charakteristik učící se organizace by byla predikována v záporném směru. To samé platí pro dimenzi adhokratická – hierarchická kultura, u které platí, že pokud roste převaha adhokratické organizační kultury nad hierarchickou organizační kulturou, tak roste míra jednotlivých charakteristik učící se organizace. Pokud by rostla převaha hierarchické organizační kultury, byly by jednotlivé charakteristiky učící se organizace ovlivněny v záporném směru.

Převaha klanové organizační kultury nad tržní organizační kulturou pozitivně predikuje charakteristiky Učení jako součást formulace strategie, Participativní přístup, Vnitřní výměna, Pružný systém odměňování, Podporující struktury, Atmosféra podporující učení a Příležitost osobního rozvoje pro každého. Celkem tedy predikuje 7 charakteristik z 11. Převaha adhokratické organizační kultury nad hierarchickou organizační kulturou pozitivně predikuje charakteristiky Učení jako součást formulace strategie, Participativní přístup, Pružný systém odměňování, Podporující struktury, Sběr informací o vnějším prostředí, Inter-organizační učení a Příležitost osobního rozvoje pro každého. Celkem predikuje 7 z 11 charakteristik učící se organizace.

## 8. Diskuze

Následující kapitola se bude zabývat zhodnocením našeho výzkumu a otázkám, které během jeho průběhu vyvstaly. Dále se bude věnovat výsledkům ve vztahu k předchozím výzkumům a teoriím. Následně zde budou uvedeny podněty a doporučení pro další práce a výzkumy.

Nejprve se zaměříme na možné zdroje chyb a nepřesností v našem výzkumu. Prvním limitem je výběrový soubor výzkumu, který byl prováděn metodou příležitostného výběru. Výzkumu se účastnily pouze ty firmy, které s ním souhlasily. To může ukazovat na určitou charakteristiku, kterou nemají ty firmy, které odmítly nebo neodpověděly. Dále byl výzkum proveden pouze na technicko-hospodářských zaměstnancích 4 firem. Výhodou výzkumného souboru sestaveného pouze z technicko-hospodářských zaměstnanců je to, že tvoří jednu konzistentní skupinu a výsledky lze porovnávat napříč organizacemi. Pokud by byl výzkum realizován pouze v jedné firmě, nebylo by možné určit, zda se jedná o jev existující pouze ve zkoumané firmě nebo zda platí napříč organizacemi. Výhodou je také to, že bylo získáno poměrně vyvážené rozložení mužů a žen v celém souboru a také počty respondentů v jednotlivých firmách.

Na druhou stranu výsledky výzkumu 78 respondentů ze 4 firem nelze zobecnit na celou populaci. Vzhledem k tomu, že zkoumanou populaci tvoří všichni technicko-hospodářští zaměstnanci všech firem působících v České republice, je výzkumný soubor 78 respondentů jen malým zlomkem, nelze proto tvrdit, že výsledky jsou univerzálně platné pro zkoumanou populaci.

V rámci výzkumu je využíván kvantitativní přístup. Jde o analýzu závislostí, přesněji o regresní analýzu (Hendl, 2012). V rámci výzkumu byl využit vnitrosubjektový design. Výhodou je, že každý respondent prošel stejným měřením. Všichni respondenti prošli stejnou testovou situací, všem byla nejprve předložena česká verze dotazníku OCAI (Slaninka, 2010) a poté Dotazník Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005). Respondenti byli stejně unaveni a ovlivněni prvním dotazníkem při vyplňování druhého dotazníku. Na druhou stranu by pro příští výzkum mohlo být užitečné polovině respondentů pořadí dotazníků otočit, aby se předešlo možnému zkreslení výsledků vlivem únavy nebo ovlivnění prvním dotazníkem. Zjistilo by se tím, zda pořadí dotazníků má vliv na odpovědi respondentů.

Jednalo se o dotazníkové šetření. Jeho nevýhodou může být zredukování dat v důsledku odpovědí respondentů pouze na otázky uvedené v dotazníku a nemožnosti

se více k tématu vyjádřit. Dále zde chyběl osobní kontakt. Vzhledem k tomu, že dotazníky byly k respondentům distribuovány online formou, každý respondent se testoval za jiných situačních podmínek. Nelze také vyloučit možnost, že respondenti vyplňovali dotazník společně a odpovědi konzultovali s ostatními kolegy, což mohlo vést ke zkreslení výsledků. Výhody však jsou v tom, že dotazníky byly anonymní. Respondenti se nemuseli bát, že je jejich odpovědi nějakým způsobem ohrozí a mohli odpovídat upřímně. Zároveň to však u některých respondentů mohlo vést i k tomu, že si na vyplňování dotazníků nedali příliš záležet, protože nikdo nezjistí, že je právě oni vyplnili nesvědomitě, nebo je například nevyplnili vůbec.

Ve výzkumu byly použity 2 dotazníkové metody. Dotazníkové šetření nebylo pro respondenty příliš časově náročné. Průměrná doba vyplňování byla dle údajů ze serveru *click4survey.cz* cca 13 minut. Otázky se respondentů neptaly na pro ně citlivé údaje. Nicméně vedení některých firem je za citlivé považovaly a žádaly o zachování anonymity, v čemž jim bylo vyhověno.

U české verze dotazníku OCAI (Slaninka, 2010) s úpravou, která je uvedena v kapitole 5.2.1. Dotazník OCAI, byla vynechána druhá část, kdy respondenti vyplňují dotazník pro preferovanou kulturu. Výsledky pro preferovanou organizační kulturu nebyly pro náš výzkumný záměr relevantní a zbytečně by se tím prodloužila doma administrace. Uvedená úprava nemá vliv na administraci dotazníku. Při administraci dotazníku OCAI mají u každé ze 6 oblastí respondenti 100 bodů, které mají rozdělit mezi 4 výroky. Tato forma odpovědi dokáže dobře diferencovat mezi jednotlivými alternativami. Jak už bylo uvedeno v kapitole 6. Výsledky výzkumu, ze 4 typů organizační kultury Camerona a Quinna (2006) byly vytvořeny 2 dimenze. Snížila se tím korelace mezi jednotlivými typy organizační kultury Camerona a Quinna (2006), která bránila použití mnohonásobné regresní analýzy s více závislými proměnnými. Toto řešení mohlo potencionálně zkreslit výsledky, nicméně v tomto případě se jevílo jako nejlepší. Druhým, méně vhodným řešením by bylo vynechat jeden typ organizační kultury, což by však výsledky značně poškodilo, protože všechny typy organizační kultury jsou rovnocenné a nelze ani jeden z nich vynechat. Dotazník OCAI (Cameron & Quinn, 2006) byl zvolen z důvodu, že je přímo vytvořen autory dané typologie a výsledky lze zanást do grafu, kde se zobrazí profil organizační kultury dané organizace. Dalším důvodem volby právě této výzkumné metody je to, že jednotlivé typy organizační kultury jsou zde jasně a přehledně popsány a vykazují vlastnosti, které jsou typické pro učící se organizaci. Druhým dotazníkem použitým v rámci výzkumu je Dotazník Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005). Respondenti zde odpovídají za pomoci škály od 1 do 5.

V dotazníku Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005) nedošlo k žádným úpravám. Dotazník nemá žádné normy, získané hrubé skóry jsou jen informativní. Důvodem volby Dotazníku Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005) je to, že výsledky lze zakreslit do grafu a je z nich jasně patrné, jak je která charakteristika rozvinutá. Dalším důvodem je skutečnost, že se jedná o charakteristiky, které se objevují také v popisech jednotlivých typů organizační kultury Camerona a Quinna (2006).

Cílem práce není přesně analyzovat přesné typy kultury a charakteristiky učící se organizace zkoumaných firem. K tomu účelu nejsou výzkumné soubory jednotlivých firem reprezentativní. Také nelze udělat výstup tak, že by se pro všechna získaná data spočítal průměr, protože se jedná o data získaná od respondentů z více firem. V každé panuje jiná organizační kultura a výsledky by z toho důvodu nedávaly smysl. To samé platí i pro charakteristiky učící se organizace. Tato práce se zaměřuje na to, zda jeden jev predikuje jev druhý. K výzkumu byla stanovena pouze jedna výzkumná otázka. Jednalo se o výzkum, který zjišťoval, zda lze na základě profilu organizační kultury predikovat míru charakteristik učící se organizace. Jedná se o subjektivně vnímaný profil organizační kultury a charakteristiky učící se organizace. Výzkumná otázka je explorativní. Byla stanovena na základě studia literatury, kde se uvádí, že k směřování k učící se organizace je potřeba posilovat organizační kulturu (Šigut, 2004), popřípadě ji změnit (Flowers, 2003). To poukazuje na možný vztah mezi organizační kulturou a učící se organizací. Podle popisu typů organizační kultury dle Camerona a Quinna (2006) bylo zjištěno, že vykazují některé charakteristiky učící se organizace, jak je uvádí Tichá (2005). Explorativní výzkumná otázka byla stanovena z důvodů prozkoumání a zjištění tohoto vztahu. Vzhledem ke skutečnosti, že jsme neměli dostatek informací o zkoumaném vztahu, abychom mohli předpokládat konkrétní výsledek, nebyly stanoveny žádné hypotézy.

Z výsledků analýzy MANOVA nebylo s jistotou zjištěno, že mezi dimenzí klanová – tržní kultura a jednotlivými charakteristikami učící se organizace existuje vztah, který není zatížen chybou. Naopak mezi proměnnými dimenze adhokratická – hierarchická kultura a jednotlivými charakteristikami učící se organizace s jistotou existuje statisticky významný vztah, který není zatížen chybou. Výsledky byly pro dimenzi adhokratická – hierarchická kultura vysoce signifikantní. MANOVA byla využita, aby byl odstraněn problém mnohonásobného testování, který by vznikl při opakovaném použití několika analýz ANOVA.

Na základě mnohonásobné lineární regrese s více závislými proměnnými bylo zjištěno, že jednotlivé typy organizační kultury skutečně predikují některé charakteristiky

učící se organizace. Nárůst klanové organizační kultury na úkor tržní organizační kultury pozitivně predikuje následující charakteristiky. Jako první to je charakteristika Učení jako součást formulace strategie, pokud klanová organizační kultura vzroste o 1 bod, tak se charakteristika zvedne o 0,017 bodu. Další pozitivně predikovanou charakteristikou je Participativní přístup. Hodnota B se rovná 0,025. Charakteristika Vnitřní výměna vzroste o 0,032 bodu. U charakteristiky Pružný systém odměňování se jedná o nárůst o 0,021 bodu. Další charakteristika Podporující struktury vzrůstá o 0,028 bodu. Charakteristika Atmosféra podporující učení vzrůstá o 0,028 bodu. Poslední pozitivně predikovanou charakteristikou této dimenze je Příležitost osobního rozvoje pro každého. Pokud vzroste klanová organizační kultura na úkor tržní organizační kultury vzroste daná charakteristika o 0,032 bodu.

Nárůst adhokratické organizační kultury na úkor hierarchické organizační kultury pozitivně predikuje následující charakteristiky učící se organizace. Za prvé je to charakteristika Učení jako součást formulace strategie, kdy zvedne-li se adhokratická kultura o 1 bod, naroste tato charakteristika o 0,037 bodu. Druhou charakteristikou je Participativní přístup, zde je se jedná o podobnou predikci jako u předchozí dimenze. Hodnota B se rovná 0,023. U charakteristiky Pružný systém odměňování je pozitivně predikován nárůst o 0,030 bodu. Další je charakteristika Podporující struktury, která vzroste o 0,032 bodu. U další pozitivně predikované charakteristiky Sběr informací o vnějším prostředí nárůst činí 0,024 bodu. Charakteristika Inter-organizační učení vzrůstá o 0,036 bodu. A poslední pozitivně predikovanou charakteristikou je Příležitost osobního rozvoje pro každého. Hodnota B se rovná 0,041. Jedná se o největší nárůst napříč všemi charakteristikami i oběma dimenzemi.

Vysvětlené rozptyly pro jednotlivé charakteristiky učící se organizace byly následující. Pro charakteristiku Učení jako součást formulace strategie to je 29,6 %. Charakteristika Participativní přístup má celkový vysvětlený rozptyl 22,0 %. Dále u charakteristiky Informatika se jedná o 13,3 %. Nejmenší celkový vysvětlený rozptyl ze všech zkoumaných charakteristik je u charakteristiky Formativní účetnictví, rovná pouze 4,8 %. Charakteristika Vnitřní výměna má celkový vysvětlený rozptyl roven 20,3 %. Další charakteristika Pružný systém odměňování má celkový vysvětlený rozptyl roven 20,7 %. U charakteristiky Podporující struktury je celkový vysvětlený rozptyl 27,4 %. Dále je zde charakteristika Sběr informací o vnějším prostředí, jejíž celkový vysvětlený rozptyl se rovná 11,6 %. Charakteristika Inter-organizační učení má celkový vysvětlený rozptyl roven 27,1 %. U další charakteristiky Atmosféra podporující učení se jedná o 13,8 % celkového vysvětleného rozptylu. A u poslední charakteristiky Příležitost osobního rozvoje

pro každého to je 39,2 %, což je největší procento celkového vysvětleného rozptylu napříč všemi zkoumanými charakteristikami.

Dimenze adhokratická – hierarchická kultura se ukázala celkem 6krát jako signifikantně silnější prediktor. Jedná se o charakteristiky Učení jako součást formulace strategie, Pružný systém odměňování, Podporující struktury, Sběr informací o vnějším prostředí, Inter-organizační učení a Příležitost osobního rozvoje pro každého. Dimenze klanová – tržní kultura se ukázala jako signifikantně silnější prediktor pouze 3krát, a to u charakteristik Participativní přístup, Vnitřní výměna a Atmosféra podporující učení.

Zjištěné výsledky poukazují na to, že aby organizace posílila své charakteristiky učící se organizace, kterými jsou Učení jako součást formulace strategie, Participativní přístup, Vnitřní výměna, Pružný systém odměňování, Podporující struktury, Sběr informací o vnějším prostředí, Inter-organizační učení Atmosféra podporující učení a Příležitost osobního rozvoje pro každého, měla by rozvíjet adhokratickou organizační kulturu a klanovou organizační kulturu. Dále by měla oslabovat hierarchickou organizační kulturu a tržní organizační kulturu. V praxi to znamená, že by měla podporovat flexibilitu, rodinnou atmosféru na pracovišti, týmovou práci a vzájemnou pomoc, podporovat sdílení nápadů, inovaci, vývoj nových produktů.

Nicméně předpoklad, že organizační kultura predikuje charakteristiky učící se organizace, se potvrdil pouze u 9 z 11 charakteristik. Charakteristiky, u nichž se tento předpoklad nepotvrdil, jsou charakteristiky Informatika a Formativní účetnictví. Při pohledu do tabulky 4 lze vidět, že u těchto dvou charakteristik se p hodnota pohybuje okolo 6 až 7 %. Není tedy příliš vzdálena hladině významnosti, která činí 5 %. Jako možné vysvětlení se jeví to, že jednotlivé typy organizační kultury Camerona a Quinna (2006) neobsahují tyto charakteristiky učící se organizace. Charakteristika Informatika znamená, že všechny informace jsou sdíleny všem zaměstnancům v rámci organizace. Charakteristika Formativní účetnictví je definována tak, že zaměstnanci mají přehled o fungování financí v rámci jejich organizace (Tichá, 2005). Fungování financí ani jeden typ organizační kultury Camerona a Quinna (2006) nepopisuje jako svou vlastnost. Výměna informací napříč všemi zaměstnanci také není Cameronem a Quinnem (2006) explicitně popisována ani v jednom typu organizační kultury. Pouze v rámci klanové kultury jsou zaměstnanci podporováni ke sdílení nápadů a týmové práci. To však není totéž. Je možné, že tyto dvě charakteristiky není možné zařadit do žádného typu organizační kultury a existují v organizaci nezávisle na nich.

Výsledky jsou v souladu s teorií. Prokopenko a kol. (1996) píše o učení se organizace, které se může uskutečňovat pouze tehdy, vychází-li to z její organizační kultury.

Urban (2014) zdůrazňuje individualitu jednotlivých firem, přesto však hovoří o tom, že určitý typ organizační kultury, v každé organizaci jiný, umožňuje učící se organizaci v dané firmě. Schein (2010) uvádí popis učící se kultury, která vykazuje podobné vlastnosti jako učící se organizace. Jedná se o systémové myšlení, které uvádí Senge (2007) a také o fakt, že se zaměstnanci chtějí učit a zlepšovat, jak rovněž uvádí Senge (2007), ale i Kandola a Fullerton (1994, in Armstrong, 1999). A Kandola a Fullerton (1994, in Armstrong, 1999) také píší o podporujících strukturách a motivování zaměstnanců. Cameron a Quinn (2006) popisují klanovou kulturu jako organizaci s rodinnou strukturou a péčí o zaměstnance. Ta podporuje týmovou spolupráci, pomoc a sdílení nápadů. Dbá na to, aby zaměstnanci vnímali firmu jako přátelské místo a posiluje jejich loajalitu vůči ní. Důležitý je partnerský přístup k zákazníkům. Pokud se podíváme na pozitivně predikované charakteristiky učící se organizace dle našeho výzkumu, jak je uvádí Tichá (2005), tak lze vidět, že charakteristiky Vnitřní výměna a Podporující struktury přímo odpovídají popisu klanové kultury. Charakteristiky Učení jako součást formulace strategie, Participativní přístup, Atmosféra podporující učení a příležitost osobního rozvoje pro každého sice nejsou přímo vyjádřeny v popisu klanové kultury, ale vyplývají z něj. Jediná charakteristika Pružný systém odměňování není v rámci klanové kultury popsána, ani z popisu nevplývá, nicméně je také pozitivně predikována. Pro adhokratickou kulturu je typická inovace a vývoj nových a jedinečných produktů. Je kladen důraz na rychlý růst. Organizace je kreativní a přizpůsobivá. Společně s těmito vlastnostmi se zde objevuje i nejistota a risk (Cameron & Quinn, 2006). Pozitivně predikované charakteristiky učící se organizace dle našeho výzkumu, které odpovídají popisu adhokratické kultury, jsou charakteristiky Podporující struktury a Atmosféra podporující učení. Organizace podporuje zaměstnance ve vývoji nových a jedinečných produktů, jiných než konkurence. Charakteristiky Participativní přístup a Sběr informací o vnějším prostředí vyplývají z popisu adhokratické kultury, kdežto charakteristiky Učení jako součást formulace strategie, Pružný systém odměňování a Příležitost osobního rozvoje pro každého nejsou jednoznačně v rámci adhokratické kultury Cameronem a Quinnem (2006) jednoznačně popsány.

Předchozí výzkumy, které jsou uvedeny v podkapitole 3.1.3. Vztah organizační kultury a učící se organizace se zabývaly jak organizační kulturou, tak učící se organizací. Kolouchová (2010), Křivánek (2006) a Zázrivcová (2008) využívají v rámci svých výzkumů stejný Dotazník Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005) jako je využíván v našem výzkumu. Nicméně jejich výzkumy se liší v tom, že zkoumají velikost jednotlivých charakteristik a zjišťují profil jedné firmy. Náš výzkum získaná data z Dotazníku Učící se

organizace I. Tiché (Tichá, 2005) využívá jinak. Snažíme se je predikovat pomocí dat získaných z české verze dotazníku OCAI (Slaninka, 2010). Dalším rozdílem oproti uvedeným výzkumům je ten, že předchozí výzkumy zkoumaly situaci pouze v jedné firmě a náš výzkum analyzuje data ze 4 různých organizací společně, takže je nelze zprůměrovat a na vyhodnocení každé organizace zvlášť je málo respondentů. Z těchto důvodů nelze získané výsledky porovnat s těmito dříve realizovanými výzkumy.

V závěru diskuze budou následovat doporučení pro další navazující výzkumy. V rámci dalších výzkumů by bylo vhodné rozšířit výzkumný soubor o jiné respondenty, jak technicko-hospodářské zaměstnance, tak i o dělníky, a ověřit tak, zda zjištěné výsledky platí i pro ně. Ti totiž mohou mít na organizační kulturu a učící se organizaci jiný pohled než technicko-hospodářští zaměstnanci. Další možností je ve více firmách sebrat větší výzkumné soubory, vyhodnotit získaná data pro každou firmu zvlášť a výsledky mezi sebou porovnat. Na základě zkušeností získaných realizací tohoto výzkumu lze doporučit věnovat zvýšenou pozornost komunikaci s firmami a domluvit osobní kontakt s respondenty. Nejlépe provést sběr dat při příležitosti shromáždění většího počtu respondentů, například spojit jej s firemním školením a podobně. V takovém případě lze předpokládat okamžité vyřešení případných nejasností a vyšší návratnost validně vyplněných dotazníků. V dotaznících by nechyběly údaje, protože by mohlo dojít k rychlé kontrole, zda je vše validně vyplněno, při odevzdávání.

Dalším přínosem výzkumu by mohlo být ověření zkoumaného vztahu organizační kultury a učící se organizace pomocí jiných metod a typologií.

Pro ověření praktického významu provedeného výzkumu by bylo vhodné zrealizovat longitudinální výzkum na dané téma. Výzkum by byl prováděn v jedné firmě. V první fázi by proběhlo měření aktuálního stavu organizační kultury a charakteristik učící se organizace. Následně by firma začala pracovat na změně organizační kultury, což by podle již zjištěných výsledků mělo zároveň přinést změnu charakteristik učící se organizace. Po uplynutí předem stanoveného času by se měření aktuálního stavu organizační kultury a charakteristik učící se organizace provedlo znovu. Tímto způsobem by bylo možné empiricky ověřit, zda skutečně lze na základě změny typu organizační kultury predikovat změnu charakteristik učící se organizace.

V praxi se dají zjištěné výsledky využít následujícím způsobem. Organizace ví, který typ organizační kultury podporovat a rozvíjet, aby tím dosáhla rozvoje jednotlivých charakteristik učící se organizace, a tím mohla směřovat k učící se organizaci.



## 9. Závěry

V rámci bakalářské diplomové práce jsme se zabývali tématy firemní kultury a učící se organizace. V rámci této práce byl stanoven jeden výzkumný cíl, a to zjištění souvislosti mezi typem organizační kultury a charakteristikami učící se organizace. Na základě výzkumného cíle byla stanovena jedna výzkumná otázka, a to: Lze na základě profilu organizační kultury predikovat míru charakteristik učící se organizace?

Nejdůležitější závěry provedeného výzkumu jsou následující. Podle výstupů statistické analýzy a interpretace konstatujeme, že lze na základě profilu organizační kultury predikovat míru 9 z 11 charakteristik učící se organizace. Pokud roste převaha klanové organizační kultury na úkor tržní organizační kultury, tak to pozitivně predikuje následující charakteristiky učící se organizace. Jedná se o charakteristiky Učení jako součást formulace strategie, Participativní přístup, Vnitřní výměna, Pružný systém odměňování, Podporující struktury, Atmosféra podporující učení a Příležitost osobního rozvoje pro každého. Pokud roste hrubý skór adhokratické organizační kultury na úkor hierarchické organizační kultury, pozitivně to predikuje charakteristiky učící se organizace, jimiž jsou Učení jako součást formulace strategie, Participativní přístup, Pružný systém odměňování, Podporující struktury, Sběr informací o vnějším prostředí, Inter-organizační učení a Příležitost osobního rozvoje pro každého. Celkem 9 charakteristik učící se organizace lze predikovat pomocí dvou ze čtyř typů organizační kultury. Jen u charakteristik Informatika a Formativní účetnictví nebyl zjištěn statisticky významný prediktor. Aby bylo dosaženo predikce největšího možného počtu charakteristik učící se organizace bylo by třeba současně rozvíjet a podporovat jak klanovou, tak adhokratickou organizační kulturu. Díky tomu by došlo k predikci všech 9 charakteristik, jimiž jsou Učení jako součást formulace strategie, Participativní přístup, Vnitřní výměna, Pružný systém odměňování, Podporující struktury, Sběr informací o vnějším prostředí, Inter-organizační učení, Atmosféra podporující učení, Příležitost osobního rozvoje pro každého.

Zjištěné výsledky mohou v praxi pomoci organizacím na cestě k učící se organizaci. Je třeba rozvíjet klanovou organizační kulturu, jenž se vyznačuje rodinnou a přátelskou atmosférou ve firmě, týmovým učením, sdílením nápadů, vzájemným pomáháním si, flexibilitou a partnerským přístupem k zákazníkům. Zároveň je však potřeba rozvíjet i adhokratickou kulturu, což znamená podporovat inovace a vývoj nových jedinečných produktů, rozvíjet kreativitu a flexibilitu zaměstnanců. Pokud bude firma rozvíjet oba tyto

typy organizační kultury prostřednictvím podpory těchto vlastností, rozvinou se tím i charakteristiky učící se organizace a povede to k učící se organizaci.

## Souhrn

Tématem bakalářské diplomové práce je „Firemní kultura a učící se organizace“. Zaměřuje se na firemní kulturu a její prvky a učící se organizaci a její charakteristiky. Dále se práce věnuje vztahu mezi těmito jevy. Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou.

První kapitola teoretické části je věnována organizační kultuře. Nejprve je pozornost věnována jejímu vymezení dle různých autorů, jimiž jsou Armstrong, Schein, Pfeifer a Ulmanová, Urban, Hofstede a kol. Také jsou zde vymezeny pojmy, které se s organizační kulturou velmi těsně pojí. Jde o pojmy firemní kultura, obsah a síla organizační kultury, jednotlivé úrovně kultury a subkultury. Organizační kultura se vyskytuje na každém pracovišti. Její význam spočívá v tom, že ovlivňuje zaměstnance v nejrůznějších oblastech a má vliv například na jejich pracovní výkon, motivaci, chování, vztahy a atmosféru na pracovišti, oddanost vůči firmě. Ovlivnění nemusí být jen v kladném směru, pokud organizační kultura není firmou regulována vůbec nebo je regulována nevhodně, může to ji i zaměstnance ovlivňovat negativně. V opačném případě může přispívat k jejímu rozvoji a rozvoji zaměstnanců. Dále je pozornost věnována jednotlivým prvkům organizace. Zde je představen především Scheinův model tří úrovní prvků organizační kultury (Schein, 2010). Podrobněji jsou zde rozepsány typologie organizační kultury Harrisona a Handyho (Handy, 1993, in Lukášová, 2010), Camerona a Qiunna (2006), Deala a Kennedyho (1982, in Lukášová, 2010) a také typologie Millera (1989). Miller (1989) jako jediný, na rozdíl od ostatních zmíněných, popisuje jednotlivé typy organizační kultury jako fáze vývoje, kterými prochází každá organizace.

Ve druhé kapitole je pozornost věnována tématu učící se organizace. Na začátku je pojem vymezen pomocí definic Sengeho, Bartáka, Arnolda a kol., Prokopenka a kol. Je zde uveden model učící se organizace Sengeho (2007), který zahrnuje 5 disciplín. Dále model Nonaka a Takeuchi (1995), jenž je založen na vědomostním dialogu, šestifaktorový model Kandola a Fullertona (1994, in Armstrong, 1999), Flowersovy (2003) 3 zdroje učení a 7 kategorií prvků učící se organizace Horvata a Trojaka (nedat.). Pozornost je věnována vlastnostem učící se organizace, kterými jsou například otevřená komunikace v organizaci, podpora a rozvíjení zaměstnanců a vztahů, učení se z vnitřního i vnějšího prostředí a další. Tichá (2005) uvádí 11 vlastností učící se organizace. Přínosy učící se organizace jsou především v rostoucí produktivitě, konkurenceschopnosti, flexibilitě, nízké fluktuaci a nemocnosti zaměstnanců. Vytváří bezpečné a příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance.

Vytváří prostředí pro učení se zaměstnanců, aby se ona sama mohla stát učící se. Celkově se učící se organizace lépe adaptuje na změny.

Třetí kapitola se věnuje vztahu firemní kultury a učící se organizace. Někteří autoři, jako Barták, Flowers, Prokopenko a kol., Šigut a další, píší o tom, že učící se organizace vychází ze silné organizační kultury, která musí být správně nastavena pro učení. Prostor je zde věnován Šigutovým (2004) kritériím, která vedou k posilování organizační kultury, díky čemuž lze směřovat k učící se organizaci. Organizační kultura ovlivňuje jevy, které napomáhají nebo naopak znemožňují směřování k učící se organizaci. Jedná se například o vytváření vhodného prostředí pro učení se, sdílená firemní filozofie a vize, komunikace nebo třeba proaktivní chování. Základem pro vytváření učící se organizace je tedy firemní kultura, které pro ni připravuje půdu. V závěru této kapitoly je pozornost zaměřena na výzkumy zabývajícími se těmito tématy.

Výzkumný design této bakalářské diplomové práce je kvantitativní. Byl stanoven jeden cíl výzkumu, a to zjištění souvislosti mezi typem organizační kultury a charakteristikami učící se organizace. Na základě výzkumného cíle byla stanovena výzkumná otázka, která se ptala, zda lze na základě profilu organizační kultury predikovat míru charakteristik učící se organizace. Výzkumná otázka byla explorativní a nebyly k ní stanoveny žádné hypotézy. Výzkumný soubor čítal 78 respondentů, jimiž byli technicko-hospodářští zaměstnanci 4 firem působících v ČR. V rámci dotazníkového šetření byly využity dva dotazníky. První byl český překlad dotazníku OCAI (Slaninka, 2010), který měří organizační kulturu. Dotazník byl zkrácen o druhou část, která měří preferovanou kulturu. Druhou použitou metodou je Dotazník Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005), měřící charakteristiky učící se organizace. Sběr dat proběhl online formou, pomocí serveru *click4survey.cz*. Analýza dat byla prováděna v programu Statistica 13.3.

Za pomoci mnohonásobné lineární regrese s více závislými proměnnými bylo zjištěno, že pokud roste převaha klanové organizační kultury nad tržní organizační kulturou pozitivně to predikuje charakteristiky učící se organizace, jimiž jsou Učení jako součást formulace strategie, Participativní přístup, Vnitřní výměna, Pružný systém odměňování, Podporující struktury, Atmosféra podporující učení a Příležitost osobního rozvoje pro každého. Pokud roste převaha adhokratické organizační kultury nad hierarchickou organizační kulturou, pozitivně to predikuje následující charakteristiky učící se organizace: Učení jako součást formulace strategie, Participativní přístup, Pružný systém odměňování,

Podporující struktury, Sběr informací o vnějším prostředí, Inter-organizační učení a Příležitost osobního rozvoje pro každého.

Přínosem práce je rozšíření vědění v oblasti firemní kultury a učící se organizace. Empiricky bylo potvrzeno, že organizační kultura dle typologie Camerona a Quinna (2006) pozitivně predikuje 9 charakteristik učící se organizace dle Tiché (2005). Toto zjištění je v souladu s teorií. Výsledky lze využít ve firmách při tvorbě učících se organizací a organizačních kultur. Pokud bude chtít firma směřovat k učící se organizaci, musí rozvíjet klanovou a adhokratickou organizační kulturu. To v praxi znamená podporovat rodinou strukturu a přátelskou atmosféru na pracovišti, sdílení nápadů mezi kolegy a týmovou spolupráci. Zároveň však také vytvářet podmínky pro kreativitu, inovaci, vývoj nových jedinečných produktů a flexibilitu. Výsledky mohou být také využity při dalších výzkumech a rozšiřování vědění v této oblasti.

## Seznam literatury

- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., ... Hartog, D. D. (2010). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace. 5th edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Barták, J. (2006). *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing.
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Revised edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010) *Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Collison, C., & Parcell, G. (2005). *Knowledge management*. Brno: Computer Press.
- Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Jak zkoumat lidskou duši. 2. vydání*. Praha: Portál.
- Flowers, R. B. (2003). *Learning Organization Doctrine, Roadmap for Transformation*. Získáno 22. července 2018 z <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/learningdoctrine.pdf>
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. July – August, s. 78–91.
- Goffee, R., & Jones, G. (2003). *The Character of a Corporation. How Your Company's Culture Can Make Or Break Your Business. 2nd edition*. London: Profile books.
- Hall, W. (1995). *Managing Cultures. Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hendl, J. (2012). *Přehled statistických metod. Analýza a metaanalýza dat. 4 rozšířené vydání*. Praha: Portál.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. 3rd. edition*. Získáno 24. listopadu 2018 z [62](https://e-</a></p></div><div data-bbox=)

edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\_resource/content/1/G.Hofstede\_G.J.Hofstede\_M.  
Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-  
%20Software%20of%20the%20Mind%203rd\_edition%202010.pdf

Horvat, D., & Tojak, M. (nedat.). *Learning organization in new economy*. Získáno 16.  
listopadu 2018 z  
<http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchIX/IMR9a15.pdf>

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Kasper, H., & Mayrhofer, W. (Eds.). (2005). *Personální management. Řízení organizace*.  
Praha: LINDE nakladatelství s.r.o.

Kolman, L. (2005). *Výcvik zaměstnanců. Psychologické základy podnikové odborné  
přípravy a výcviku*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o.

Kolouchová, J. (2010). *Firemní kultura a učící se organizace* (Diplomová práce). Získáno  
3. srpna 2018 z Theses.cz

Křivánek, D. (2006). *Změna organizační kultury směrem k učící se organizaci* (Diplomová  
práce). Získáno 16. listopadu 2018 z Theses.cz

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.

Lukášová, R. et al. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.

Miller, L. M. (1989). *Barbarians to Bureaucrats. Corporate Life Cycle Strategies*. New  
York: Ballantine Books.

Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge – Creating Company. How Japanese  
Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Petrusek, M., Bayer, I., Illner, M., Kapr, J., Keller, J., Miltová, A., ... Vláčil, J. (1996). *Velký  
sociologický slovník. I. Svazek*. Praha: Karolinum.

Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených cílů,  
hodnot a priorit*. Praha: Grada.

- Prokopenko, J., & Kubr, M. (Eds.). (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Robins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management. 11th edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide. Revised Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership. Fourth Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedmíková, L. (2009). *Společnost Investment jako učící se organizace. Případová studie (Diplomová práce)*. Získáno 3. srpna 2018 z Informační systém Masarykovy univerzity.
- Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
- Slaninka, J. (2010). *Organizační kultura (Disertační práce)*. Získáno 30. června 2018 z Repozitáře závěrečných prací Univerzity Karlovy.
- Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing.
- Tichá, I. (2005). *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing.
- Tichá, I., & Hron, J. (2003). *Strategické řízení*. Praha: CREDIT.
- Trčková, M. (2016). *Firemní kultura a učící se organizace (Diplomová práce)*. Získáno 16. listopadu 2018 z [https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/36864/trcková\\_2016\\_dp.pdf?sequence=1](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/36864/trcková_2016_dp.pdf?sequence=1)
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. a European Business School SE.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Walker, I. (2013). *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada Publishing.
- Zázrivcová, Z. (2008). *Změna organizační kultury směrem k učící se organizaci (diplomová práce)*. Získáno 16. listopadu 2018 z Theses.cz



## **Seznam příloh**

Příloha 1: Abstrakt v českém jazyce

Příloha 2: Abstrakt v anglickém jazyce

Příloha 3: Dotazník OCAI (Cameron & Quinn, 2006) v překladu Slaninky (2010)

Příloha 4: Dotazník Učíci se organizace I. Tiché (Tichá, 2005)

Příloha 5: Tabulka 5: Kompletní výsledky mnohonásobné lineární regrese s více závislými proměnnými

## **Příloha 1: Abstrakt v českém jazyce**

### **ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Název práce:** Firemní kultura a učící se organizace

**Autor práce:** Anna Hrbáčková

**Vedoucí práce:** PhDr. Martin Seitl, PhD.

**Počet stran a znaků:** 64 stran, 121 448 znaků

**Počet příloh:** 5

**Počet titulů použité literatury:** 44

#### **Abstrakt:**

Bakalářská diplomová práce se zabývá tématy organizační kultury, učící se organizace a vztahem mezi těmito dvěma jevy. Cílem práce je zjistit souvislost mezi typem organizační kultury a charakteristikami učící se organizace. Výzkumná otázka se ptá, zda lze na základě profilu organizační kultury predikovat míru charakteristik učící se organizace. Jedná se o výzkum orientovaný kvantitativně. Výběrový soubor byl vytvořen příležitostným výběrem. Tvořili jej technicko-hospodářští zaměstnanci 4 vybraných firem. Výzkum byl realizován online formou pomocí dotazníkového šetření. Byly využity dva dotazníky. Prvním byl český překlad dotazníku OCAI, který měří typy organizační kultury na základě typologie Camerona a Qiunna (2006). Druhým byl Dotazník Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005), měřící charakteristiky učící se organizace, jak je uvádí Tichá (2005). Bylo zjištěno, že pokud roste klanová organizační kultura na úkor tržní organizační kultury, pozitivně to predikuje 7 z 11 charakteristik učící se organizace dle Tiché (2005). Dále bylo zjištěno, že pokud roste adhokratická organizační kultura na úkor hierarchické organizační kultury pozitivně to predikuje 7 z 11 charakteristik učící se organizace dle Tiché (2005).

**Klíčová slova:** firemní kultura, typologie firemní kultury, učící se organizace, charakteristiky učící se organizace

## **Příloha 2: Abstrakt v anglickém jazyce**

### **ABSTRACT OF THESIS**

**Title:** Organisational Culture and a Learning Organisation

**Author:** Anna Hrbáčková

**Supervisor:** PhDr. Martin Seitl, PhD.

**Number of pages and characters:** 64 pages, 121 448 characters

**Number of appendices:** 5

**Number of references:** 44

#### **Abstract:**

The Bachelor's thesis deals with topics of organisational culture, learning organisation and the relation of these two phenomena. The work aims at establishing the connection of the type of organisational culture and characteristics of a learning organisation. The research question asks if it is possible to predict the level of characteristics of a learning organisation based on the organisational culture profile. It is a quantity-oriented research. The selective group was made by occasional choice. It comprised technical-economic employees of 4 chosen organisations. The research was carried out online by means of a questionnaire survey. Two questionnaires were used. The first Czech translation of the OCAI questionnaire that measures types of organisational culture on the basis of Cameron and Quinn typology (2006). The second one was Learning Organisation Questionnaire by I. Tichá (Tichá, 2005), measuring characteristics of a learning organisation as stated by Tichá (2005). It was found that if clan organisational culture grows at the expense of market organisational culture, it is positively predicted by 7 from 11 characteristics of a learning organisation according to Tichá (2005). Furthermore it was found that if adhocratic organisational culture grows at the expense of hierarchic organisational culture, it is positively predicted by 7 from 11 characteristics of a learning organisation according to Tichá (2005).

**Key words:** organisational culture, typology of organisational culture, learning organisations, characteristics of a learning organisation

### Příloha 3: Dotazník OCAI (Cameron & Quinn, 2006) v překladu Slaninky (2010)

#### DOTAZNÍK OCAI

Autoři:

Cameron, K. S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Revised edition.* San Francisco: Jossey-Bass.

Česká verze:

Slaninka, J. (2010). *Organizační kultura (Disertační práce).* Získáno 30. června 2018 z Repozitáře závěrečných prací Univerzity Karlovy.

Bude následovat 6 oblastí, ve kterých se měří organizační kultura. V každé oblasti jsou vždy 4 výroky. Mezi tyto 4 výroky (výrok A, výrok B, výrok C, výrok D) rozdělíte 100 bodů v závislosti na tom, jak je popis podobný Vaší firmě (100 = velmi podobný, 0 = není vůbec podobný). Při vyplňování dotazníků nezapomeňte na to, že součet pro všechny 4 výroky musí být roven 100.

Posuzujte současný stav firmy.

Například:

1. DOMINANTNÍ RYSY ORGANIZACE		Současný stav
A	Pracovní prostředí je velice osobní (blízké). Je jako rozšířená rodina. Zdá se, že lidé mají mnoho společného.	15
B	Pracoviště je velmi dynamickým podnikavým prostředím. Lidé jsou ochotni dát v sázku vlastní hlavu a riskovat.	25
C	Organizace je velmi výsledkově orientovaná. Zajímá se hlavně o vykonání úkolu. Lidé jsou velmi ctižádostiví a orientovaní na úspěchy.	40
D	Pracovní prostředí je velmi řízené (formalizované) a strukturované. Formální postupy vesměs určují (řídí), co lidé dělají.	20
	Celkem	100

1. DOMINANTNÍ RYSY ORGANIZACE		Současný stav
A	Pracovní prostředí je velice osobní (blízké). Je jako rozšířená rodina. Zdá se, že lidé mají mnoho společného.	
B	Pracoviště je velmi dynamickým podnikavým prostředím. Lidé jsou ochotni dát v sázku vlastní hlavu a riskovat.	
C	Organizace je velmi výsledkově orientovaná. Zajímá se hlavně o vykonání úkolu. Lidé jsou velmi ctižádostiví a orientovaní na úspěchy.	
D	Pracovní prostředí je velmi řízené (formalizované) a strukturované. Formální postupy vesměs určují (řídí), co lidé dělají.	
	Celkem	100

2. ZPŮSOB VEDENÍ V ORGANIZACI		Současný stav
A	Vedení v organizaci vesměs zastává pozici rádce, facilitátora (usnadňuje, podporuje) nebo vychovává.	
B	Vedení v organizaci se vesměs považuje za příklad podnikavosti, inovativnosti nebo riskování.	
C	Vedení v organizaci se vesměs považuje za příklad zaměření na smysluplnost, průbojnost, orientaci na výsledky.	
D	Vedení v organizaci se vesměs považuje za koordinátory, organizátory, soustředěné na účinnost.	
	Celkem	100

3. ZPŮSOB ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ		Současný stav
A	Styl řízení organizace je charakterizován týmovou prací, konsensem (všeobecným souhlasem) a participací (podílením se).	
B	Styl řízení organizace je charakterizován individuálním riskováním, inovativními přístupy, svobodou a jedinečností.	
C	Styl řízení organizace je charakterizován tvrdou konkurencí, vysokými požadavky a úspěchem.	
D	Styl řízení organizace je charakterizován zabezpečením jistoty zaměstnání, konformitou, předvídatelností a stabilitou ve vztazích.	
Celkem		100

4. SOUDRŽNOST ORGANIZACE		Současný stav
A	Lepidlem, jež drží organizaci pospolu, je loajalita a vzájemná důvěra. Oddanost organizaci je vysoká.	
B	Lepidlem, jež drží organizaci pospolu, je zaujatost pro inovace a vývoj (rozvoj). Důraz se klade na to být první, být špičkou.	
C	Lepidlem, jež drží organizaci pospolu, je kladení důrazu na úspěch a dosažení cílů.	
D	Lepidlem, jež drží organizaci pospolu, jsou formální pravidla a koncepce (strategie). Důležité je udržet hladký a bezproblémový chod organizace.	
Celkem		100

5. PRIORITNÍ STRATEGICKÉ FAKTORY		Současný stav
A	Organizace zdůrazňuje rozvoj lidských zdrojů. Vysoká důvěra, otevřenost a participace nepřestává.	
B	Organizace zdůrazňuje získávání nových zdrojů a vytváření nových výzev. Zkoušení nových věcí a vyhledávání příležitostí je ceněno.	
C	Organizace zdůrazňuje soupeřící činnosti a úspěch. Dosahování pružných cílů a nejlepšího umístění na trhu jsou dominantní.	
D	Organizace zdůrazňuje stálost a stabilitu. Účinnost, kontrola a bezproblémové procesy jsou důležité.	
Celkem		100

6. KRITÉRIA ÚSPĚCHU		Současný stav
A	Organizace definuje úspěch na základě rozvoje lidských zdrojů, týmové práce, zaměstnanecké angažovanosti a zájmu o lidi.	
B	Organizace definuje úspěch na základě vlastnictví nejunikátnějších a nejnovějších výrobků. Je to výrobní vůdce a inovátor.	
C	Organizace definuje úspěch na základě nejlepšího umístění na trhu a udávání tempa. Klíčové je být konkurenceschopný na trhu.	
D	Organizace definuje úspěch na základě účinnosti. Spolehlivé dodávky, plnění harmonogramů a nízkonákladová produkce jsou kritickými.	
Celkem		100

#### **Příloha 4: Dotazník Učící se organizace I. Tiché (Tichá, 2005)**

### **DOTAZNÍK UČÍCÍ SE ORGANIZACE I. TICHÉ**

Autor:

Tichá, I. (2005). Učící se organizace. Praha: Alfa Publishing.

Vyhodnoťte Vaši organizaci s využitím níže uvedených tvrzení. Použijte hodnotící škálu od 1 do 5, přičemž hodnocení 1 bude znamenat, že dané tvrzení neodpovídá podmínkám Vaší organizace, Vaše organizace se tak nechová. Hodnocení na opačném konci 5, bude znamenat, že je to v souladu s Vaší organizací.

1 – vůbec nevystihuje

2 – spíše nevystihuje

3 – ani nevystihuje, ani vystihuje

4 – částečně vystihuje

5 – úplně vystihuje

<b>Číslo otázky</b>	<b>Tvrzení</b>	<b>Počet bodů</b>
1.	Pravidelně vyhodnocujeme trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a vývoje trhu.	
2.	Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie.	
3.	Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím.	
4.	Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy.	



5.	Organizační jednotky mají jasnou představu o svém vlastním účelu i o účelu ostatních organizačních jednotek.	
6.	V podniku je dobrá práce odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých.	
7.	Podnikové struktury jsou velmi pružné a rychle se přizpůsobují různým potřebám a úkolům.	
8.	Zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do podniku informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících apod. a sdílejí je s ostatními.	
9.	Angažujeme se ve společném podnikání, abychom vyvinuli nové služby a naučili se od svých partnerů nové metody.	
10.	Zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy.	
11.	Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti.	
12.	Hledáme nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů.	
13.	Důležité záměry jsou nejdříve projednány v nejširším plénu a potom realizovány.	
14.	Informační technologie nejsou pouze prostředkem automatizace procesů, ale pomáhají nám společně realizovat nové věci.	
15.	Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání.	

16.	Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá.	
17.	Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování.	
18.	Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizace práce.	
19.	Podnik vybudoval efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí.	
20.	Často se scházíme s pracovníky jiných podniků, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.	
21.	Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje.	
22.	Podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu.	

**Příloha 5: Tabulka 5: Kompletní výsledky mnohonásobné lineární regrese s více závislými proměnnými**

Efekt					CI 95 % pro B		$\beta$	R <sup>2</sup>
	B	Std. chyba	T	p hodnota	LL	UL		
1 vs. 3	0,017	0,008	2,024	0,047	0,000	0,034	0,214	0,296
2 vs. 3	0,037	0,009	4,006	0,000	0,019	0,056	0,423	
1 vs. 4	0,025	0,009	2,726	0,008	0,007	0,043	0,303	0,220
2 vs. 4	0,023	0,010	2,332	0,022	0,003	0,043	0,259	
1 vs. 5	0,019	0,010	1,822	0,072	-0,002	0,039	0,213	0,133
2 vs. 5	0,022	0,011	1,910	0,060	-0,001	0,044	0,224	
1 vs. 6	0,020	0,011	1,833	0,071	-0,002	0,042	0,225	0,048
2 vs. 6	-0,002	0,012	-0,126	0,900	-0,026	0,023	-0,015	
1 vs. 7	0,032	0,010	3,339	0,001	0,013	0,051	0,375	0,203
2 vs. 7	0,013	0,011	1,270	0,208	-0,008	0,035	0,143	
1 vs. 8	0,021	0,010	2,128	0,037	0,001	0,042	0,238	0,207
2 vs. 8	0,030	0,011	2,717	0,008	0,008	0,053	0,304	
1 vs. 9	0,028	0,010	2,897	0,010	0,009	0,047	0,310	0,274
2 vs. 9	0,032	0,011	2,948	0,011	0,010	0,053	0,316	
1 vs. 10	0,011	0,010	1,150	0,254	-0,008	0,030	0,136	0,116
2 vs. 10	0,024	0,011	2,232	0,029	0,003	0,045	0,264	
1 vs. 11	0,011	0,008	1,404	0,164	-0,005	0,027	0,151	0,271
2 vs. 11	0,036	0,009	4,115	0,000	0,019	0,054	0,442	
1 vs. 12	0,028	0,010	2,958	0,004	0,009	0,047	0,345	0,138
2 vs. 12	0,005	0,011	0,495	0,622	-0,016	0,026	0,058	
1 vs. 13	0,032	0,009	3,528	0,001	0,014	0,050	0,346	0,392
2 vs. 13	0,041	0,010	4,116	0,000	0,021	0,061	0,403	

*Pozn. 1 = dimenze klanová – tržní kultura; 2 = dimenze adhokratická – hierarchická kultura; 3 = charakteristika Učení jako součást formulace strategie; 4 = charakteristika Participativní přístup; 5 = charakteristika Informatika; 6 = charakteristika Formativní účetnictví; 7 = charakteristika Vnitřní výměna; 8 = charakteristika Pružný systém odměňování; 9 = charakteristika Podporující struktury; 10 = charakteristika Sběr informací o vnějším prostředí; 11 = charakteristika Inter-organizační učení; 12 = charakteristika Atmosféra podporující učení; 13 = charakteristika Příležitost osobního rozvoje pro každého*