

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vliv organizační kultury na týmovou inovativnost

Bc. Kateřina Svatoňová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Svatoňová

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Vliv organizační kultury na týmovou inovativnost

Název anglicky

The Effect of Organizational climate on team innovativeness

Cíle práce

Cílem této práce je návrh zlepšení organizační kultury v organizaci ve vztahu k týmové inovativnosti na základě aplikace výzkumu The effects of organizational climate on team innovativeness (Acigöza Günsel, 2011) ve společnosti DHL IT Services.

Metodika

Teoretická část práce bude vytvořena na základě metody analýzy, komparace a syntézy odborné literatury v oblasti organizační kultury a inovativnosti podniku.

Praktická část práce bude vytvořena na základě aplikace kvantitativní výzkumu – metoda dotazování, založená na základě studie: The effects of organizational climate on team innovativeness (Acigöza, Günsel, 2011). Dále bude použita metoda studia dokumentů k identifikaci současného stavu podpory týmové inovativnosti. Na závěr budou navržena doporučení s cílem zvýšit týmovou inovativnost.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Doporučené zdroje informací

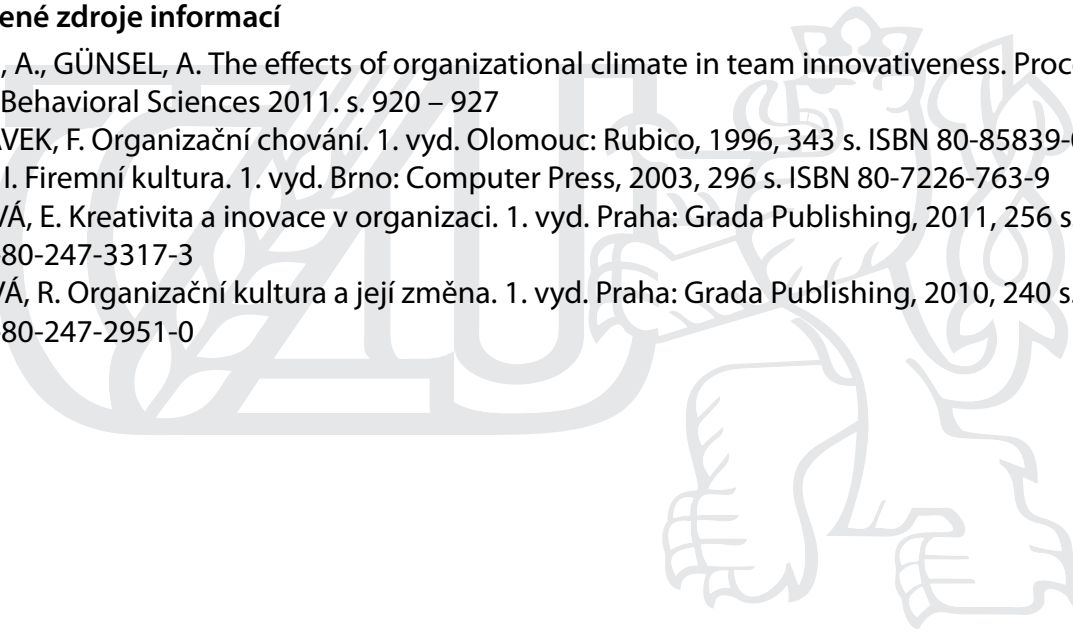
ACIKGÖZ, A., GÜNSEL, A. The effects of organizational climate in team innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2011. s. 920 – 927

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BROOKS, I. *Firemní kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9

FRANKOVÁ, E. *Kreativita a inovace v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0



Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vliv organizační kultury na týmovou inovativnost" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2015

Kateřina Svatoňová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D. za odborné rady a připomínky, které mi poskytl při psaní diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala rodině a mým nejbližším za podporu.

Vliv organizační kultury na týmovou inovativnost

The effect of organizational climate on team innovativeness

Souhrn

Diplomová práce vychází z výzkumu Acigözy a Günsela z roku 2011, který dospěl k závěru, že zvolené faktory organizační kultury pozitivně ovlivňují týmovou inovativnost v organizaci. Tato práce si klade za cíl navrhnout doporučení v oblasti klíčových faktorů organizační kultury aplikováním výchozího výzkumu ve společnosti DHL IT Services, jejíž činnost je zaměřena na záštitu a podporu na poli informačních technologií v celé korporaci Deutsche Post DHL. Analýzou interních dokumentů, internetových stránek a intranetu společnosti byl zjištěn současný stav organizační kultury a jejích inovačních procesů. Kvantitativním výzkumem byl pomocí strukturálního modelování potvrzen pozitivní vztah mezi organizační kulturou a týmovou inovativností, a následně byly analyzovány vybrané faktory. Na bázi získaných výsledků z těchto analýz byla navržena doporučení v oblasti týmové inovativnosti ve společnosti DHL IT Services.

Klíčová slova: Organizační kultura, organizační klima, týmová inovativnost, týmová vize, participativní bezpečí, podpora managementu, informační technologie

Summary

The thesis is based on research of Acigöz and Günsel (2011). This research had found out the conclusion that some of corporate culture factors are positively related with team innovativeness. The aim is to propose recommendations on the determinants of corporate culture based on the default research in DHL IT Services company. The business of this company is focused on support solution of information technology for whole Deutsche Post DHL corporation. Through the analysis of the in-house documents, internet website, current situation had been described. Results of quantitative research were used to structural equation modeling that first confirmed positive relationship with corporate culture and team innovativeness. Based on the results of analyzes have been proposed recommendations for the improvement of team innovativeness in DHL IT Services company.

Keywords: Corporate culture, Organizational climate, Team innovativeness, Team vision, Participative safety, Management support, Information technology

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	16
3.1	Pojem organizační kultura.....	16
3.1.1	Interpretativní a objektivistický přístup	16
3.1.2	Definice organizační kultury	17
3.1.3	Organizační klima.....	18
3.1.4	Prvky organizační kultury.....	18
3.1.5	Struktura organizační kultury	20
3.1.6	Obsah a síla organizační kultury.....	22
3.1.7	Typologie organizační kultury	23
3.2	Organizační kultura a inovativnost	27
3.2.1	Inovativnost	27
3.2.2	Specifika organizační kultury podporující inovativnost.....	27
3.2.3	Charakteristické rysy organizační kultury podporující inovativnost.....	29
3.2.4	Dynamické duality organizační kultury podporující inovativnost	30
3.2.5	Utváření organizační kultury podporující inovativnost	30
3.2.6	Kvalita managementu a utváření inovativní organizační kultury	32
3.3	Metody analýzy organizační kultury.....	32
3.3.1	Kvalitativní výzkumné metody.....	33
3.3.2	Kvantitativní výzkumné metody.....	34

3.4	Týmy	34
3.4.1	Definice týmu	35
3.4.2	Hlavní zásady pro podporu týmové inovativnosti	35
3.4.3	Budování a údržba efektivních týmů	37
3.4.4	Podpora organizační kultury	37
3.5	Organizační kultura podporující inovativnost – faktory	38
4	Praktická část.....	40
4.1	Charakteristika vybrané společnosti	40
4.1.1	Global Business Service – IT Services	41
4.1.2	Poskytované služby.....	42
4.1.3	Organizační struktura.....	43
4.1.4	Vize, hodnoty a poslání společnosti	45
4.1.5	Strategie 2020 Focus.Connect.Grow.	46
4.1.6	Podpora inovativnosti v DP DHL.....	49
4.1.7	Organizační kultura.....	51
4.1.8	Specifikace organizační kultury ITS.....	59
4.1.9	Shrnutí analýzy dokumentů	61
4.2	Statistická deskripce.....	62
4.2.1	Souhrn výsledků	67
4.3	Strukturální modelování.....	68
4.3.1	Vliv týmové vize na inovativnost týmů.....	69
4.3.2	Vliv podpory managementu na týmovou inovativnost.....	70
4.3.3	Vliv participativního bezpečí na týmovou inovativnost.....	71
4.3.4	Korelace mezi faktory nezávislosti.....	72

4.3.5	Souhrn výsledků	73
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	75
5.1	Zhodnocení výsledků	75
5.2	Doporučení	77
6	Závěr	80
7	Seznam použitých zdrojů	82
8	Seznam obrázků	85
9	Seznam tabulek	86
11	Seznam zkratk	87
12	Seznam příloh	88

1 Úvod

V dnešním globalizovaném podnikovém prostředí potřebují organizace přicházet se stále novými inovativními nápady, aby byly schopné získat konkurenční výhodu a tak nakonec přežít. Touha být inovativní přiměla akademiky a manažery více se zajímat a porozumět procesům, prostřednictvím kterých se organizace nebo jednotlivé týmy stávají inovativní. Obecný termín inovace je vysvětlen jako generování, rozvoj a začleňování jakéhokoli nového nápadu nebo chování. Jinými slovy inovace je „záměrné zavedení a aplikace myšlenky, procesu, produktu nebo procedury uvnitř role, skupiny nebo organizace, navrhované tak, aby významně přispěla samostatně, skupině, celé organizaci nebo širší společnosti“ (West, Sacramento, 2008 a Drucker 1993). Práce při měnících se podmínkách se stává základním rysem organizací, a týmy se stávají běžnou jednotkou pro řízení těchto změn. Testování týmové inovativnosti se stává zcela nezbytné. Tato práce usiluje o lepší porozumění inovačnímu procesu v pracovních týmech.

Předchozí výzkumy ukázaly efekt kontextuální i strukturální proměnné na inovativnost obecně a týmové inovativnosti obzvláště. Organizační kultura může být proto také očekávaným klíčovým faktorem, který hraje významnou roli. Klima ve společnosti je běžné vnímání prostředí členy organizace, kteří jsou vystaveni vlivu té samé organizační struktury. Dokonce i chápání prostředí obdrželo značnou pozornost od různých disciplín, ale až dosud bylo zřídka testováno v inovační rovině. Tato práce se snaží objevit efekty organizační kultury na schopnost inovativnosti v pracovních skupinách.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. První část zahrnuje cíl práce a metodologii s podrobným vysvětlením postupu celé analýzy. Následuje literární rešerše s náhledem na různé chápání organizační kultury, jejích druhů, jednotlivých prvků, společně s objasněním pojmů inovativnost týmu. Vzájemné vztahy mezi danými koncepty jsou diskutovány v závěru první části. Druhá část se zabývá samotným praktickým úsekem. Je představena zkoumaná společnost, její hlavní činnost, strategie, organizační kultura a program podporující inovační procesy v této organizaci. Následuje analýza provedeného výzkumu s vyhodnocením pomocí statistického softwaru IBM SPSS Statistics a IBM SPSS AMOS 20 a MS Excel 2010. Nakonec je prezentován závěr celé práce s některými doporučeními na změnu v daném podniku a také navržena doporučení pro budoucí výzkum.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je návrh zlepšení organizační kultury v organizaci ve vztahu k týmové inovativnosti, na základě aplikace výzkumu *The effects of organizational climate on team innovativeness* (Acigöza, Günsel, 2011), ve společnosti DHL IT Services.

2.2 Metodika

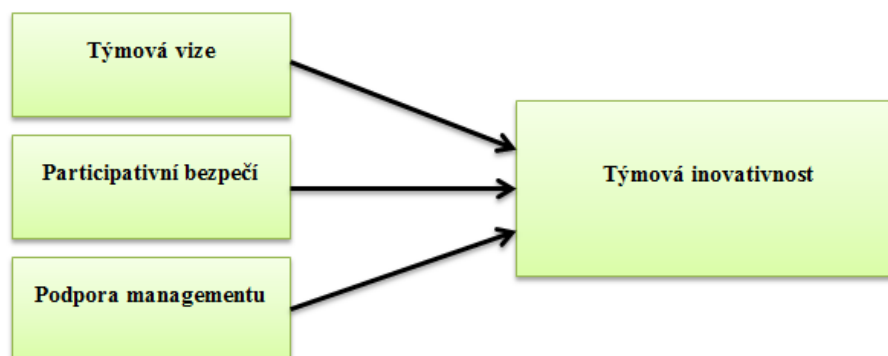
Teoretické informace vychází z analýzy, komparace a syntézy sekundárních informací o organizační kultuře a inovativnosti podniku, které byly čerpány z dostupné odborné české i anglické literatury. Zdroje získaných informací jsou uvedeny v kapitole Literatura. Praktická část vychází ze zjištěných poznatků teoretické části.

Údaje o zkoumaném podniku, jeho organizační kultuře a stavu podpory týmové inovativnosti, byly získány analýzou z interních dokumentů Deutsche Post DHL a DHL IT Services, které byly předloženy k dispozici a z internetových stránek organizace.

Výběr proměnných

Pro zpracování výzkumné části byla použita aplikace výzkumu *The effects of organizational climate on team innovativeness* (Acigöza, Günsel, 2011). Na jeho základě byl utvořen teoretický model viz Obrázek 1, který se skládá ze čtyř faktorů a šestnácti proměnných.

Obrázek 1: Teoretický model závislosti



Zdroj: Vlastní zpracování podle Acitgöz, Günsel, (2011)

Proměnné i teoretický model byly převzaty z výchozího výzkumu (Acitgöz, Günsel, 2011). Jeho autoři vycházeli z poznatků Andersona a Westa (1998). Ti označili faktory organizační kultury, které mají nejvýznamnější vliv na týmovou inovativnost.

Označené faktory jsou tyto: Týmová vize, Podpora managementu a Participativní bezpečí. Čtvrtým faktorem je závislá proměnná Týmová inovativnost. Následující tabulka představuje shrnutí proměnných:

Tabulka. 1: Rozdělení proměnných

Číslo	Název proměnné	Typ proměnné
1	Týmová vize	Nezávislá
2	Podpora managementu	Nezávislá
3	Participativní bezpečí	Nezávislá
4	Týmová inovativnost	Závislá

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Dotazník

Výzkum byl realizován dotazníkovou formou. Dotazníkové šetření bylo navrženo na základě již stanovených hypotéz z výchozího výzkumu (Acitgöz, Günsel, 2011). Dotazník byl převzat z tohoto výzkumu a použit v jeho anglické verzi z důvodu provádění šetření ve

společnosti se silnou multikulturní základnou, kde formálním jazykem je angličtina. Dotazník v anglické i české verzi lze nalézt v Příloze 5 a 6. Taktéž metody vyhodnocení byly přeloženy autorkou diplomové práce a převzaty.

Dotazník je tvořen dvěma částmi. Hlavní část obsahuje výroky a respondenti měli za úkol označit jejich postoj k nim prostřednictvím Likertovy hodnotící škály od 1 do 5, kde každá úroveň odpovědi má svůj odpovídající slovní ekvivalent (Hayes, 1998, s. 112):

1 = strongly disagree (silně nesouhlasím)

2 = disagree (nesouhlasím)

3 = undecided (nemohu se rozhodnout)

4 = agree (souhlasím)

5 = strongly agree (silně souhlasím).

Respondent mohl svůj postoj vyjádřit označením pouze jedné odpovědi.

Výroky byly rozděleny do těchto podkategorií: Týmová vize, Podpora managementu, Participativní bezpečí, Týmová inovativnost. V první části Týmová vize byly výroky směřované tak, aby byl zjištěn postoj k cílům a vizím týmu. V následující části Podpora managementu byla zjišťována manažerská podpora. Třetí část Participativní bezpečí se zabývala sdílením informací. Poslední obsahuje výroky týkající se týmové inovativnosti. Každá část obsahuje 3 – 5 výroků.

Druhá část dotazníku zahrnuje čtyři identifikační otázky. Tímto způsobem byly zjišťovány specifické charakteristiky respondenta: pohlaví, věk, jeho pozice v organizaci, zařazení v týmu a místo pracovního výkonu.

Sběr dat

Dotazníky byly distribuovány členům jednotlivých týmů ve společnosti DHL IT Services prostřednictvím elektronického dotazníku zveřejněném na webové stránce <http://vyplnito.cz>. Respondenti byly osloveni pomocí interního firemního komunikátoru a elektronickou poštou. Celkově bylo zodpovězeno 102 dotazníků. Návratnost dotazníků byla 69,9%.

Statistická deskripce

Získaná data byla statisticky vyhodnocena a následně byly graficky zpracovány vybrané otázky (Kozel, 2006). K vyhodnocení i grafickému zpracování byl použit softwarový program MS Excel 2010.

Strukturální modelování

Strukturální modelování umožňuje hodnotit přímé a nepřímé vztahy mezi faktory, díky komplexnímu pohledu na model.

Na tomto principu lze přijmout hypotézu, pokud má hodnotu regresního koeficientu $\beta > 0$ na hladině významnosti $p < 0.001$ (Punch, 2008).

Strukturální modelování bylo provedeno pomocí programu IBM SPSS Statistics a IBM SPSS AMOS 20.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola shrnuje rešerši dostupné odborné literatury a ostatních odborných zdrojů. Zprvu jsou předloženy zjištěné poznatky o organizační kultuře, následně je přiblížena oblast týmové inovativnosti ve spojení s organizační kulturou. Použité odborné zdroje jsou zaznamenány v kapitole Seznam použitých zdrojů.

3.1 Pojem organizační kultura

Pojmem organizační kultura charakterizujeme specifickou povahu podniku. Jeho interní ovzduší působí na pracovníky a ovlivňuje tak jejich chování. Literatura zmiňuje zejména organizační zvyklosti a rituály a následně hodnoty, ze kterých vychází obecné vzorce chování zaměstnanců. Obecným vzorcem chování myslíme opakující se jednání pracovníků, které je určující pro akceptaci pravidel organizační kultury. Nazýváme ho organizační chování, anglicky = corporate behavior. Podle autorky Horákové organizační kulturu charakterizují organizační filozofie stanovená hodnotami, dále pak dané cíle, způsob chování, podnikové zvyky a stupnice hodnot (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Je důležité zdůraznit, že v literatuře nalezneme několik podobných výrazů pojmenovávajících prostředí podniku. Může se jednat o podnikovou kulturu, firemní kulturu, organizační kulturu a v anglickém jazyce pak corporate culture. Tyto termíny jsou však navzájem identické a zaměnitelné (Lukášová, 2010).

3.1.1 Interpretativní a objektivistický přístup

Organizační teorie chápe organizační kulturu jako koncept, vytvářený za účelem bližšího porozumění organizací (Shultz, 1995). Mohou být vysvětleny různými přístupy. Interpretativním přístupem je kultura chápána jako „něco, čím společnost je“. Zásadní je vyjádření významu kultury, ne objektivní realita. Rysy organizace jsou zároveň prvky kultury a jejich význam je vyjádřen v symbolech kultury. Je to soubor vizí, myšlenek, postojů a pravidel, které společně dohromady umožňují jasněji chápat fungování organizace z hlediska lidských zdrojů.

Druhý, objektivistický přístup je zpravidla koncipován jako „něco, co společnost má“. Organizační kultura je tímto chápána jako objektivní entita, organizační proměnná, která má významný vliv na běh a výkonnost podniku, a je možné ji cíleně měnit a tvořit (Lukášová, 2010).

3.1.2 Definice organizační kultury

Definice se různí podle jednotlivých autorů odborných publikací zabývajících se touto problematikou. Autorka Lukášová podtrhuje některé z nich:

- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci“ přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v podniku, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter, 1993, s. 238)
- „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, s. 397)
- „souhrn představ, přístupů a hodnot, které jsou ve formě všeobecně sdíleny a relativně dlouhodobě udržovány“. Zdůrazňováno je zejména, že organizační kultura je výstupem myšlení lidí, který je propojený s druhem provozované činnosti (Pfeifer, Umlaufová 1993). Pro prosperitu podniku je podle těchto autorů důležité především to, že zákonitosti firmy jsou odrazem lidských předpokladů, myšlenek a jednání. Organizační kulturu nelze kvantitativně měřit, ale můžeme ji kvalitativně zhodnotit díky pozorování zjevných vyjádření a pracovat s ní (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

Literatura také uvádí, že ve světě nalezneme i podnikové prostředí, které je tvořeno dvěma a více podnikovými subkulturami. Příkladem mohou být státní zdravotnické organizace ve Velké Británii, kdy management organizace má odlišnou totožnost organizační kultury než kultura profesí přímo spojených s výkonem lékařské péče jako jsou lékaři a zdravotní sestry (Brooks, 2003).

3.1.3 Organizační klima

Literatura týkající se organizačního klimatu hovoří zejména o důležitém fenoménu: tvorbě a ovlivňování sociálního kontextu v organizacích. Pojem klima odkazuje na situaci vyplývající z daného času a jeho asociací s myšlenkami, pocity a chováním příslušníků organizace. A proto tomuto obvykle říkáme subjektivní podnět k řízení a zacházení s lidmi a s mocí. V průběhu posledních 30 let bylo následováno mnoho různých druhů chápání organizačního prostředí. Nicméně dva specifické přístupy získali širokou pozornost: kognitivní znázornění a sdílené vnímání. Předchozí přístupy chápou klima jako individuální konstruktivní reprezentace nebo kognitivní znázornění pracovního prostředí, aby byly provozu schopny hlavně díky pokusům odkrýt individuální sense-making v jejich blízkém pracovním okolí. Alternativní vnímavý přístup zdůrazňoval důležitost sdíleného pohledu jako podstaty pojmu klima. Například, identifikování organizačního klimatu jako sdílené očekávání běhu věcí uvnitř organizace. Organizační prostředí je tedy uvažováno jako vlastnost organizace, spletenec postojů, pocitů a chování, které charakterizuje každodenní život v organizaci. Efektem tohoto každodenního organizačního režimu jsou zformované postoje, cítění a chování členů organizace. Dále hraje organizační prostředí důležitou roli při modelování klimatu pro kreativitu, motivaci, učení, oddanost a eventuálně též inovativnost.

Nepochybně sdílení organizačního klimatu můžeme pozorovat v jakémkoli stupni organizačního celku, zejména tam, kde je organizace velká, dělená do oddělení a multivrstvená. Zároveň jsou jednotlivé vnitřní struktury, jako např. týmy a skupiny, snadno identifikovatelné. Proto uvažujeme v tomto případě organizační kulturu jako variabilní proměnnou ovlivňující jakoukoli divizi nebo úroveň organizační struktury obecně a zejména v inovačním kontextu (Acitgöz, Günstel, 2011).

3.1.4 Prvky organizační kultury

Kulturními prvky podniku myslíme nejzákladnější funkční složky organizace, které dohromady utvářejí skladbu a strukturu kulturního podnikového systému. Nejčastěji jsou jako kulturní prvky organizace označovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty. Artefakty dále dělíme na materiální nebo nemateriální podle charakteru daného vnějšího projevu.

Základní přesvědčení

Základní předpoklady jsou pevně daná přesvědčení o běhu skutečností v organizaci. Členové podniku je přijímají jako zcela zřejmé, reálné a neměnné. Stabilita a odolnost těchto přesvědčení je dána automatickým fungováním (Bělohlávek, 1996).

Jako původ základních přesvědčení je považován opakovaný prožitek. Pokud opakovaně nalezneme funkční řešení problému, stává se toto řešení základním přesvědčením. Kultura je pak systém těchto přesvědčení. Ovlivňují reálné rozhodování a chování zaměstnanců organizace (Lukášová, 2010).

Podle Scheina rozlišujeme tři sféry základních přesvědčení (Lukášová, 2010):

- přesvědčení, která se vztahují k přežití a přizpůsobení se externímu prostředí;
- přesvědčení, která se vztahují ke sjednocení interních procesů;
- přesvědčení, která se týkají jádra pravdy, času a lidských vztahů (odráží zpravidla klima organizace).

Hodnoty a postoje

Hodnotou myslíme fakt, který je zásadním způsobem spjatý s organizací a zaměstnanci mu přiřkládají podstatný význam. Tyto hodnoty determinují rozhodovací děje v podniku i mezi jednotlivci. Jsou promítány do pracovní morálky. Umožňují členům organizace vyselektovat co pro podnik je přínosem, a co už je naopak nepřijatelné. Pro většinu organizací jsou významnými hodnotami např. spokojenost zákazníku, spokojenost zaměstnanců nebo šetrnost produktů k životnímu prostředí (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Hodnoty jsou brány jako zdroj organizační kultury a rozhodující nástroj pro vytváření podnikové kultury. Zformulované podnikové hodnoty jsou povětšinou deklarovány v podnikové filozofii a jsou komunikovány skrze celou organizační strukturu. Externím komunikováním je pak utvářena podniková image (Lukášová, 2010).

Postojem myslíme spojitost s určitým objektem. Může jím být osoba, předmět nebo nastalá situace. Postoje jsou výsledkem hodnocení, hodnoty jsou pak jeho determinanty (Lukášová 2010).

Normy chování

Normy chování jsou skupinou akceptovaná nepsaná pravidla. Nejsou oficiálně stanovena organizací, ale jsou obecně známa a dodržována všemi členy organizace. Následkem nedodržování těchto norem může být neakceptování nového člena v kolektivu, v krajním případě až nepřátelské chování. Chce-li být jedinec přijat organizační kulturou, je třeba nepsané normy chování následovat a řídit se podle nich. Významem pro organizaci je především zajištění stabilního a předvídatelného pracovního klimatu. Nepsané normy ovlivňují nejenom samotný chod na pracovišti, ale i vstřícnost k zákazníkovi, snaha o svůj profesní růst, atd. (Lukášová, Nový, 2004).

Artefakty

Jako artefakty označujeme vnější projevy organizační kultury. Literatura je dělí na materiální a nemateriální charakter.

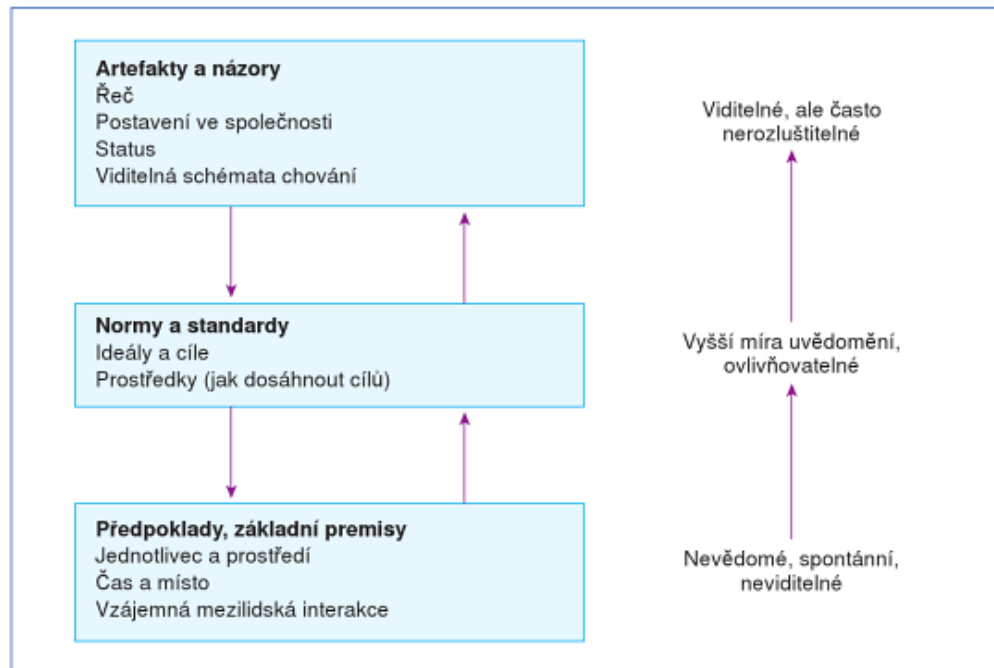
Materiálními artefakty jsou myšleny zejména hmatatelné věci týkající se organizace např. budovy a vybavení organizace, její produkty, propagační letáky, výroční zprávy aj. Vytvářejí image podniku, jelikož značně působí na své okolí, zejména na partnery, zaměstnance, konkurenty i klienty. Interně určují identitu firmy.

Nemateriálními artefakty myslíme především nehmatatelné projevy organizace jako např. zvyky, rituály, historky z prostředí organizace, organizační mluva určující formálnost či neformálnost vztahů mezi členy organizace, nebo hrdinové (Lukášová, 2010).

3.1.5 Struktura organizační kultury

Jednotlivé prvky kultury nepůsobí v organizaci odděleně. Jsou provázány vzájemnou interakcí. Aby došlo k hlubšímu vyjasnění těchto souvislostí, někteří autoři formulovali tzv. modely organizační kultury. Jedním z nejznámějších a nejvíce používaným modelem je Scheinův model. Podle Sheina je organizační kultura jev strukturovaný do třech úrovní. Rozdělení těchto rovin pracuje s mírou projevu jednotlivých prvků navenek. Pro nové členy organizace je podstatná snaha o ztotožnění se s těmito projevy (Vysekalová, Mikeš, 2009).

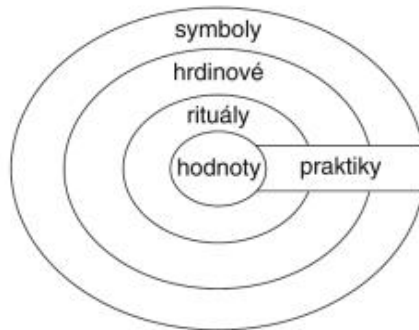
Obrázek 2: Sheinův model organizační struktury



Zdroj: Vysekalová, Mikeš, 2009

Podle J. P. Kottera a J. L. Hesketta (1992) existují pouze dvě úrovně struktury: vzorce (styly) chování v organizaci a sdílené hodnoty. O jediných dvou rovinách se také zmiňuje autor G. Hofstede (1991). Jeho „cibulový diagram“ představuje organizační kulturu jako soubor „slupek“, které jsou tvořeny symboly, hrdiny a rituály a uprostřed nalezneme hodnoty představující jádro celé podnikové kultury. Jádro nelze vypořádat, ale můžeme ho vyvodit z jednání členů organizace. Slupky pak celkově pojmenovává jako praktiky (Lukášová, 2010).

Obrázek 3: "Cibulový diagram"



Zdroj: Lukášová, 2010

V literatuře je zmiňován další náhled na strukturu organizační kultury. W. Hall (1995) rozeznává tři stupně kultury (Lukášová, Nový 2004):

- Úroveň A – Artefakty a etiketa. Tato úroveň je nejvíce viditelná. Zahrnuje způsob organizační mluvy, oslovování, „dress code“, preferovaná strava, sporty atd.
- Úroveň B – Chování a jednání. Prvky na této úrovni jsou již méně viditelné. Formulovány jsou jako zavedené způsoby, které ovlivňují jednání členů organizace a dopomáhají k jejich chování. Nazývají se styly.
- Úroveň C – Základní morální normy, názory a hodnoty. Tato úroveň je hodnotícím jádrem. Rozlišuje co je pro organizaci správné či nesprávné, přijatelné či nepřijatelné, dobré či špatné. Je považována za nejsložitější změnitelnou a nejméně zřetelnou.

3.1.6 Obsah a síla organizační kultury

Obsahem organizační kultury myslíme základní přesvědčení, hodnoty a normy, které v organizaci nalézáme. Vnějšímu okolí jsou prezentovány prostřednictvím chování a artefaktů. Síla kultury je pak intenzita sdílení těchto názorů, hodnot, přesvědčení, norem a vzorců chování členy organizace (Dědina, Odcházal, 2007).

Podle autorů Dědiny a Odcházela, dělíme sílu organizační kultury takto:

- Silná organizační kultura – obsahuje vysoký stupeň sdílení hodnot, norem a přesvědčení a má významný vliv na chod organizace. Zda ovlivňování organizace proběhne v pozitivním či negativním smyslu, záleží na obsahu kultury.
- Slabá organizační kultura – říká, že sdílené hodnoty, normy a přesvědčení nejsou mezi členy organizace přijímány v dostatečně velké míře.

Silná organizační kultura nemusí mít pouze pozitivní dopad. Můžeme narazit i na nevýhody. Literatura uvádí především tyto (Dědina, Odcházal, 2007, s. 222):

- „Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.“
- „Silná kultura usměrňuje chování lidí.“
- „Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.“
- „Silná organizační kultura vede k uzavřenosti.“
- „Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.“

3.1.7 Typologie organizační kultury

Typy organizační kultury jsou vytvářeny pro zjednodušení a bližší pochopení reality v organizaci. Význam doposud vytvořených typologií organizační kultury je teoretický ale i praktický.

Pro rozvoj teorie je zásadní studium reálných charakteristik podniků a rozeznání a pojmenování typických obsahů organizační kultury.

Z praktického hlediska je pak typologie využívána pro porovnávání obsahů kultury organizace s typickými, skutečně známými případy. Díky nim lépe kulturu chápeme a poznáváme. Dále jsou využívány pro vznik a rozvoj diagnostických nástrojů nápomocných při poradenské činnosti.

Podle dosud vyvinutých teorií můžeme typologii organizační kultury rozdělit do tří základních skupin. Skupiny jsou vytvořeny podle typického obsahu kultury organizace ve vztahu k různým interním hlediskům podniku nebo k externím vlivům (Lukášová, Nový, 2004).

- Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.
- Typologie ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí.
- Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Podle struktury rolí v podniku rozeznáváme čtyři typy organizační kultury: mocenskou, úkolovou, funkční a osobnostní kulturu (Brooks, 2003).

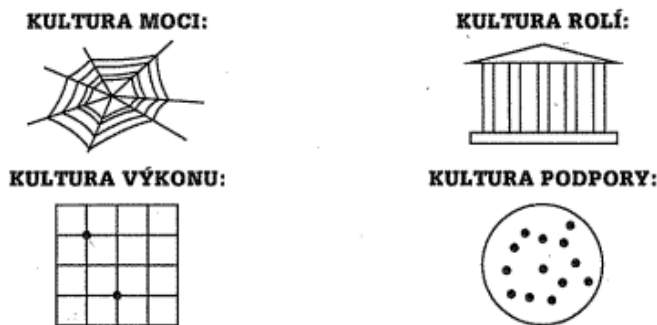
Mocenská kultura se nachází zejména v menších podnikatelských organizacích. Moc je koncentrována uprostřed diagramu. Zdroj této moci je v mnoha případech přímo majitel podniku. Pro komunikaci mezi zaměstnanci je využívána neformální cesta.

Ve **funkční kultuře**, též kultuře rolí (Bělohlávek, 1996) se již objevuje vyšší stupeň byrokratizace. Řízení podniku je prováděno určeným, vyšším managementem. Organizační struktura je definována v jednotlivých úsecích, zejména pak jsou srozumitelně vymezeny úlohy a obor specializace jednotlivých úseků. Členové organizace mají jasně vymezenou úlohu v rámci úseků, která je definována popisem práce. Funkční kultura klade důraz na výkonnost. Je předvídatelná a těžko změnitelná.

Úkolová kultura, podle Bělohlávka (1996) kultura výkonu, se objevuje především v podnicích, jejichž struktura je maticová. Je zaměřena na projektový úkol. Nalézáme zde i týmovou subkulturu. Díky těmto charakteristikám je úkolová kultura flexibilnější a může odpovídat daleko rychleji na změny trhu a další podněty. Zdroj moci je usazen v průsečících matice.

Osobní kultura, též kultura podpory (Bělohlávek, 1996) je charakterizována jednotlivcem. Můžeme ji nalézt především v profesních podnicích. V této kultuře se nevyskytuje společný cíl, převládají cíle individuální. Moc a respekt je vzájemný a má základy v odbornosti jednotlivců. Formální struktura povětšinou neexistuje.

Obrázek 4: Typy kultur a organizační struktury podle Ch. Handyho



Zdroj: Bělohlávek, 1996

Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Podle autorů Deala a Kennedyho je kultura firem nejvíce formována prostředím, ve kterém se organizace nachází. Zejména pak výší rizika, které společnost podstupuje při svých aktivitách a rychlosti zpětné reakce trhu. Dělíme ji na čtyři základní druhy: kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a na procesní kulturu (Lukášová, Nový, 2004).

Kultura drsných hochů se vyznačuje silným individualismem a vysokou mírou podstupovaného rizika. V této kultuře je pracovník hodnocen podle svého posledního výkonu. Chyba či nepřesnost nejsou povoleny. Výkon je vyžadován od jednotlivce, ne od týmu. Soupeřivost a napětí je zde na denním pořádku. Kultura drsných hochů je úspěšná v rizikovém prostředí a neumí těžit ze spolupráce. Nalezneme ji např. v reklamním průmyslu.

Kultura tvrdé práce je primárně zaměřena na zákazníka a jeho nároky. Organizace s touto kulturou kladou důraz na aktivitu, iniciativu a týmovou práci. Míra rizika je nízká s rychlou zpětnou reakcí trhu. Kultura tvrdé práce je nejčastěji spojena s osobním prodejem (Avon) a společnostmi zaměřenými na masového konzumenta. Úspěch je měřen množstvím prodaného zboží a hrdinou se stává zpravidla nejvýkonnější dělník či prodejce.

Kulturu sázky na budoucnost nalezneme v organizacích, kde rozhodování přináší vysoké riziko, ale zpětná reakce trvá většinou i několik let. Budoucnost podniku závisí na managementu, který rozhoduje a nemůže si dovolit chybovat. Převážně to mohou být firmy zabývající se vývojem a inovací výrobních systémů, chemické podniky nebo naftařské

společnosti. Pracovníci této kultury jsou tvrdí a nároční jako v prvním typu, ale naopak jsou schopni akceptovat nejednoznačnost a dlouhodobost zpětné reakce.

Procesní kultura je typická nízkou mírou rizika a minimální zpětnou reakcí. Zaměstnanec podniku je více soustředěn na způsob své práce než na výsledek. Charakteristické je zaměření na detail, dokonalost a správný postup. Příkladem mohou být banky či pojišťovny (Lukášová, Nový, 2004).

Obrázek 5: Typologie podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho (1982)

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: Lukášová, Nový, 2004

Typologie podle Ansoffa

Ansoff (1990) říká, že organizační kultura je rozlišování podle reakce organizace na požadavky tržního prostředí (Lukášová, Nový, 2004).

- **Stabilní kultura** je taková, kde podnik má spíše introvertní charakter, málo riskuje a více se orientuje do minulosti.
- **Reaktivní kultura** je pozorována u podniků s introvertním charakterem, ale zároveň s orientací na současnost. Tento typ podniků je schopen přijímat určitá minimální rizika.
- **Anticipující kultura** je také orientována na současnost. Podnik přijímá rizika, která jsou pro něj známá ve větší míře, a je schopen změn.

- **Prozkoumávající kultura** se nachází v podnicích se značnou mírou orientace na současnost i budoucnost. Riziko i změna jsou akceptovány ve vyšší míře.
- **Tvořivá kultura** je charakteristická pro podniky s vysokým zaměřením na budoucnost. Riziko i změna se vyskytují každodenně.

3.2 Organizační kultura a inovativnost

Organizace, která přepokládá úspěch na trhu díky produkci nových, lepších a odlišných výrobků a služeb, by měla pěstovat organizační kulturu podporující kreativitu a inovativnost (Franková, 2004). Z důvodu neustálého vývoje vnějšího okolí organizací, rychlému vývoji technologií by inovativní organizační kultura měla být do jisté míry přítomna v jakémkoliv podniku (Chandler, Keller a Lyon, 2000).

3.2.1 Inovativnost

Literatura uvádí, že zdrojem inovativnost je kreativita. Kreativní myšlení podporuje získávání nových myšlenek, nápadů a návrhů. Inovativnost je pak následný proces zavedení těchto nápadů do reality. Inovační proces je záměrná procedura, díky které dochází k cílené, nové a prospěšné změně. Faktory podporující kreativní a inovativní týmové prostředí jsou čtyři (Franková, 2011):

- Kooperativní styl vedení, který podporuje a motivuje jednotlivé členy.
- Soudržnost mezi členy týmu. Diverzifikovaný tým zajišťuje nápaditost, homogenní pak snadněji implementuje novinky.
- Délka existence týmu. Čím kratší, tím kreativnější.

Struktura týmu, kde vyšší organičnost zajišťuje lepší přizpůsobivost vůči novým překážkám.

3.2.2 Specifika organizační kultury podporující inovativnost

Funkce organizační kultury podporující inovativnost je shodná v obecných znacích s dalšími typy organizačních kultur, ale objevují se zde i značné specifické rysy, dokonce i paradoxy (Franková, 2004).

- Společně sdílené kreativní a inovační hodnoty a s nimi spojené normy chování jsou důvodem k redukci konfliktů uvnitř organizace. Na druhé straně organizační kultura podporující kreativitu a inovativnost vede ke “zvýšené citlivosti na problémy, k aktivnímu vyhledávání problémů, k destrukci stávajícího, ke konfliktům při tvorbě nového a při prosazování změn“ (Franková, 2011, s. 187). Tyto konflikty však autorka hodnotí jako zdravé pro organizaci. Díky nim lze odhalit a využít příležitosti a lze rozpoznat a odstranit slabá místa.
- Organizační kultura podporující inovativnost „vytváří a podporuje nový řád a zároveň i vzpuru proti řádu dosavadnímu“ (Franková, 2011, s. 187). Někteří méně kreativní členové organizace, kteří jsou nedostatečně připraveni na změnu, mohou nesouhlasit či nepochopit tuto změnu, což může vyústit ve zvýšení počtu konfliktů nebo dokonce k rozpadu organizačních struktur a jejich vztahů.
- Organizační kultura podporující inovativnost zabezpečuje, kontinuitu a usnadňuje koordinaci a kontrolu, zároveň však definuje nové vyzývavé cíle a snaží se o jejich sdílení. Nové cíle mohou být narušujícím prvkem dosavadních norem a hodnot, vnímání rolí aj. Výsledným stavem je však vyšší úroveň koordinace, kontinuity a kontroly.
- Organizační kultura podporující inovativnost „na jedné straně vytváří žádoucí shodu a organizaci harmonizuje, na druhé straně udržuje a podporuje propustnost a propustnost organizačních hranic, protože kontakt s vnějším okolím je prospěšný, protože přináší nové inspirace a nové nápady a posiluje odvahu ke změnám uvnitř organizace.“ (Franková, 2011, s. 187).
- Organizační kultura podporující inovativnost zapojuje všechny pracovníky organizace do vzájemné komunikace. Tím organizace získává informace a podněty i ze své okrajové části. Členové těchto okrajových částí mohou být značným přínosem pro tým i celou organizaci.
- Organizační kultura podporující inovativnost díky cílevědomé a systémové tvorbě sociálně psychologické atmosféry psychologického bezpečí, snižuje vysokou úroveň nejistoty, se kterou je zavádění inovací a kreativita spojeny. Členové organizace se tak mohou beze strachu projevovat a vyjadřovat své názory.

- Organizační kultura podporující inovativnost se snaží, aby manažer byl inspirující vůdčí osobností, uplatňující kreativní styl řízení. Takový manažer oceňuje nejenom výsledky, ale zejména kreativní a inovační postupy jednotlivých pracovníků nebo celých týmů.
- Organizační kultura podporující inovativnost má pro své pracovníky silný motivační charakter. A to z toho důvodu, že organizace dohlíží aby “ pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence manažerů odpovídala náročnosti jejich pracovní pozice a organizačního prostředí a aby systémy řízení a manažerské postupy řízení a motivaci podporovaly účinným systémem stimulačních prostředků“ (Franková, 2011, s. 187).

3.2.3 Charakteristické rysy organizační kultury podporující inovativnost

Podle autorů Chandlera, Kellera a Lyona, je inovativnost a kreativita podporována prostřednictvím tří organizačních charakteristik (Chandler, Keller a Lyon, 2000):

- **Podpora zaměstnanců ze strany managementu** je zásadní pro tvorbu organizační kultury podporující inovativnost z důvodu, že vytváří a zvyšuje důvěru zaměstnanců v management. Důvěra je zásadní pro účinné působení organizační kultury podporující kreativitu a inovativnost. Díky vzájemné důvěře zaměstnanci navzájem sdílejí bez obav své nápady, společně vytvářejí inovativnost a nemají strach z případného trestu, který by nastal při neúspěchu nebo pochybení (Franková, 2003).
- **Stimulační systém podporující inovativnost** funguje pouze tehdy, pokud je kreativita a inovativnost náležitě stimulována tj. odměňována. Tento princip nefunguje v případě, že bude zaměstnanec odměňován za jiné než kreativní a inovační chování např. pokud se stimulace zaměstnanců orientuje na výkon. Pokud je kreativní a inovační chování viditelně podporováno, zaměstnanec má důvěru v tuto podporu a je ochoten se podle tohoto vzorce chovat, protože získá náležitou odměnu (Chandler, Keller a Lyon, 2000).
- **Optimální tlak pracovní zátěže** závisí na rozdělování zdrojů. Ty by měly být rozděleny tak, aby zaměstnanec měl dostatek času, informací, materiálů a dalších zdrojů k řešení zadaných úkolů. Kreativní a inovační chování je tak podporováno udržováním optimálních mezí pracovní zátěže (Chandler, Keller a Lyon, 2000).

3.2.4 Dynamické duality organizační kultury podporující inovativnost

Dynamickými dualitami je myšleno vytváření komplementárních protikladů v návaznosti na reakce organizace čelící rozporuplnému prostředí, které se kolem ní vyskytuje. Organizační kultura, která podporuje inovační chování, využívá těchto dualit pro svůj další rozvoj např. získání konkurenční výhody, organizační učení či obnovu a změnu. Hlavními dynamickými dualitami takovéto organizační kultury jsou (Franková, 2011):

- **Usměrňování – volnost:** umožnění kreativního a inovativního chování dostatečnou volností, ale zároveň jeho usměrňování.
- **Plánování – využívání příležitosti:** zajištění takového plánování, aby zahrnovalo i dostatečný prostor pro identifikování a využívání příležitostí.
- **Shoda – neshoda:** zajištění určitého stupně shody, ale tak aby stále zbyval prostor pro zdroj kreativity a inovativnost, čímž je neshoda.
- **Analýza – intuice:** organizace není schopna prosperovat bez vytváření racionálních analýz, které jsou založené na faktech. Pro organizační kulturu podporující kreativitu a organizaci je však nezbytné nechat prostor i pro intuitivní chování, emoce a inspiraci neboli iracionální postupy.
- **Individualita – týmová práce:** podpora výrazných individualit zajišťuje kreativitu a inovativnost. Pro dokončení realizace originálního nápadu je ovšem nezbytné zužitkovat synergické efekty celého pracovního týmu.
- **Flexibilita – koncentrace:** organizační kultura podporující kreativitu a inovativnost se chová adaptivně a flexibilně vůči novým myšlenkám a změnám, a zároveň je schopna dostatečné koncentrace pro uskutečnění inovačních nápadů a dosažení jejich tržního zhodnocení.

3.2.5 Utváření organizační kultury podporující inovativnost

Pro cílenou tvorbu organizační kultury podporující inovativní chování je zásadní vytvářet organizačním managementem prokreativní a proinovační sociálně psychologickou atmosféru. Podle autorky Frankové je důležité zaměřit se především na „**specifický obsah**

organizační kultury“ a „**sociálně-psychologickou atmosféru podporující iniciativu a psychologické bezpečí**“ (Franková, 2004, s. 147).

Specifickým obsahem organizační kultury podporující inovativnost je myšleno utváření této kultury managementem pomocí tvorby základních kreativních a inovačních přesvědčení orientovaných na budoucnost. Od těchto přesvědčení jsou dále odvíjena, specifikována, deklarována, respektována, prosazována pravidla a hodnoty podporující kreativní a inovativní chování. Tyto normy jsou formulovány, respektovány a dále prosazovány manažery organizace (Franková, 2011). Detailnější rozpracování ukazuje tabulka v Příloze 1.

Kreativní a inovativní chování může probíhat pouze, pokud organizace vytváří sociálně-psychologickou atmosféru podporující **iniciativu a psychologické bezpečí**. Tato atmosféra by měla být posilována již před začátkem realizace zásadnějších změn a inovací (Baer, Frese, 2003).

Atmosféra podporující **iniciativu** v organizaci podporuje výkon organizace a podněcuje aktivnější přístup k pracovním činnostem. Základem je přimět zaměstnance, aby z vlastního popudu vyhledávali činnosti a zahajovat jejich realizace tak, aby byli prospěšné pro celou organizaci. Takoví zaměstnanci získávají aktivněji informace, jsou lepší v plánování a lze tak předcházet negativním vlivům (Baer, Frese, 2003).

Podle autorů Baera a Frese může management organizace dosáhnout takové atmosféry pomocí několika kroků (Baer, Frese, 2003):

- Povzbuzovat osobní iniciativu zaměstnanců organizace i iniciativu týmů.
- Vést jednotlivce i týmy k odpovědnosti za vykonávanou práci.
- Vést jednotlivce i týmy k tomu, aby příliš nesdělovali o tom, jakým způsobem pracují.
- Vést jednotlivce i týmy k vykonávání práce s nasazením.
- Vést jednotlivce i týmy k hlubší propracovanosti svých nápadů než striktnímu dodržování stanovených termínů (pokud je umožněno).
- Vést jednotlivce i týmy k rozvoji svých nápadů a směřování k jasnému cíli inovativnost, tak aby mohla být prakticky uskutečněna a byla užitečná.

Atmosféra podporující **psychologické bezpečí** umožňuje a podporuje otevřenou komunikaci členů organizace, aniž by se členové cítili ohroženi. Tohoto stavu je možné docílit následujícími body (Baer, Frese, 2003):

- Povzbuzovat otevřenou komunikaci na všech úrovních organizace i napříč těmito úrovněmi.
- Vytvářet podmínky pro neformální setkávání členů organizace a týmů nejenom uvnitř organizace, ale i vně.
- Ověřovat si prostřednictvím zpětné vazby, zda otevřenost členů opravdu není trestána a je naopak chápána jako přínos pro organizaci.
- Ověřovat si prostřednictvím zpětné vazby, zda některé postupy a skutečnosti v organizaci nejsou důvodem pro pocit ohrožení u jednotlivců a týmů.

Pokud je management schopen zajistit tyto podmínky, tak v konečném důsledku mají pozitivní vliv na celkovou kreativitu a výkonnost organizace (Franková, 2004).

3.2.6 Kvalita managementu a utváření inovativní organizační kultury

Organizační kultury podporující inovativnost lze dosáhnout jedině díky kompetentnímu řízení. Pokud je tato charakteristika pro organizaci důležitá je potřeba zajistit, aby do vedoucích pozic byli vybíráni jedinci s kreativním potenciálem, aby organizace prosazovala kreativní styl řízení a vedení lidí, dále aby manažeři definovali provokativní cíle tj, takové cíle, které budou výzvou pro členy organizace a byli pozitivním příkladem pro ostatní zaměstnance (Franková, 2011).

Zejména kreativní styl řízení a vedení lidí je zdůrazněno jako zásadní pro utváření organizační kultury podporující kreativitu a inovativnost. Pro kreativní styl vedení je charakteristická spolupráce členů organizace. Prioritami jsou především společné cíle a jejich sjednocení napříč úrovněmi organizace. Dále vyhledávání podnětů, otevírání možností (namísto regulací a omezování), anticipování příležitostí, ochota přijímat rizika, vyjádření pochybností, orientace na vnitřní uspokojení (namísto vnějších odměn) a pozitivní stimulace zaměstnanců (Hlavsa a kol., 1981).

3.3 Metody analýzy organizační kultury

Organizační kultura je chápána jako mnohavrstvý jev, který v sobě zahrnuje více vzájemně provázaných jednotlivých složek, jež jsou označovány jako prvky kultury. Projevují

se v chování a postojích členů a není snadné je změřit. Z tohoto důvodu lze pro diagnostiku organizační kultury aplikovat empirické šetření, které využívá jak metody kvalitativní, tak i kvantitativní (Lukášová, 2010).

3.3.1 Kvalitativní výzkumné metody

Kvalitativní výzkumné metody využívané pro bližší porozumění kultury v organizaci jsou především: pozorování, individuální rozhovor, skupinový rozhovor a analýza podnikových dokumentů. Mohou být použity i metody z psychologie, hlavně projektivní metoda. Nevýhodou může být obtížnost při realizaci, analýze a interpretaci dat (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 73).

Pozorování je cílené zaměřené studování daného jevu. Pozorovatel musí disponovat dostatečnými znalostmi z teorie, aby byl schopen vnímat podstatné projevy kultury. Pozorování dělíme na zúčastněné a nezúčastněné. Zúčastněným pozorováním myslíme participaci na každodenním běhu podniku. Nezúčastněné pozorování je takové, kdy pozorovatel pouze zaznamenává dění kolem sebe. Pozorovatel se zaměřuje především na zvyky, rituály, jazyk organizace, atd.

Individuální rozhovor je nestandardizovaný rozhovor. Tazatel se spíš drží předem vymezených oblastí, nemá připravené otázky, pružně tak může zareagovat na situaci. Zachycené odpovědi jsou informace značné hloubky, problémem může být obtížnost při rozlišení individuálního názoru dotazovaného a objektivními odpověďmi.

Skupinový rozhovor je taktéž částečně připraven rámcovým scénářem. Moderátor pokládá otázky a zároveň využívá vzájemné interakce mezi účastníky rozhovoru. Odlišnost mezi individuálními a sdílenými názory je markantnější. Tento druh rozhovoru je náročnější na organizaci, usměrňování toku otázek a kvalitu. Analýza rozhovoru probíhá z pohledu odpovědí, ale i způsobu mluvy a vývoje diskuze.

Analýza dokumentů je povětšinou využívána jako doplňková metoda při diagnostikování kultury v organizaci. Analyzovány jsou dokumenty dostupné v organizaci, jedná se např. o výroční zprávy, hodnotící zprávy, vyhlášky, záznamy z porad, atd. Cílem této analýzy je nejenom obdržet informace dané v záznamech, ale i snaha o porozumění organizačním znakům a symbolům.

Projektivní metody jsou metody, kdy je dotazovanému předložen podnět (situace, náčrt, atd.) a on je pak následně nucen reagovat podle svého vlastního vnímání a smyslů. Projektivní metoda vyžaduje pro kvalitní provedení dostatečnou interpretativní volnost, ale zároveň i dostačující nasměrování k žádoucímu zkoumanému obsahu.

3.3.2 Kvantitativní výzkumné metody

Pro kvantitativní zkoumání kultury v organizaci jsou využívány dvě základní techniky sběru dat, **pozorování** a **dotazování**. Obě metody mají standardizovanou podobu. Kvantitativní metody pracují s větším množstvím respondentů než metody kvalitativní (Lukášová, Nový, 2004).

Nejfrekventovanější výzkumnou technikou pro kvantitativní metodu je **dotazníkové šetření**. Pro výzkum je důležitá správná volba otázek podle indikátorů kultury v organizaci. Výzkumníci se snaží nalézt takové komponenty obsahu, aby podstatně vypovídaly o organizační kultuře a zároveň odkryly, ne na první pohled zřejmé, strukturální dimenze. Pod pojmem obsahový komponent si lze představit taková hlediska vnímání, myšlení a chování členů podniku, kde je projev kultury nejvíce zřejmý. Strukturální dimenzí rozumíme méně viditelné obecnější charakteristiky kultury, které jsou určující pro obsah organizační kultury a pomáhají odlišovat obsah kultury od ostatních podniků. Např. pomocí faktorové analýzy je možno určit obsahové souvislosti mezi jednotlivými znaky (Lukášová, 2010).

3.4 Týmy

Podle Sheina (1988) ze sociálně psychologického hlediska myslíme týmem skupinu lidí, kteří na sebe navzájem působí, uvědomují si jeden druhého a zároveň vnímají sebe sama jako skupinu. Přenášejí na sebe navzájem psychologický účinek, a tím dochází k ovlivnění důsledků. Z pohledu organizace vnímáme týmy jako pracovní skupinu, která efektivně plní dané úkoly. Týmy jsou pokládány za součást zdrojů organizace (Brooks, 2003).

Týmy dělíme na pracovní týmy a přechodné týmy. Pracovní týmy existují v organizaci dlouhodobě a spolupráce probíhá neustále. Přechodné jsou vytvářeny pro určitý úkol a jeho vyřešení. Příkladem jsou projektové týmy (Meier, 2009).

3.4.1 Definice týmu

Definice tohoto výrazu je nejlépe vystižena autory Katzenbachem a Smithem (1993, s. 15): „Tým je určitý počet lidí s komplementárními dovednostmi, kteří slouží stejnému účelu, směřují ke stejnému výkonnostnímu cíli a mají stejný přístup, přičemž sdílí vzájemnou zodpovědnost.“ Za efektivní je považován pak ten tým, který následuje tyto body (Brooks, 2003):

- Týmové cíle jsou jasně vymezeny a chápány.
- Pro plnění týmových úkolů jsou vybráni takoví členové, kteří disponují potřebnými znalostmi a dovednostmi.
- V rámci týmu se vyskytuje více týmových typů.
- V týmu panuje vzájemný respekt.
- Týmy jsou odměňovány prémie jako celek podle podnikového systému.

3.4.2 Hlavní zásady pro podporu týmové inovativnosti

Aby bylo porozuměno kreativní a inovativní práci v týmu a jejím souvislostem, autoři West a Sacramento (2008) uvádí, že byly zkoumány zejména vztahy hledisky týmového úkolu, složením týmu, procesy v týmu, souvislostmi v organizaci a pravděpodobnou efektivností inovativnost v týmu. Literatura uvádí čtyři hlavní zásady.

První zásadou je úplnost týmového úkolu. Týmu musí být zřejmá významnost úkolu a požadavky na jednotlivé členy mají být kladeny tak, aby byly využívány jejich znalosti a dovednosti ve vzájemných souvislostech. Úkol by měl zároveň poskytovat možnost učení a rozvoje členů a zajišťovat komunikaci mezi nimi.

Druhým bodem je zajištění dostatečného času pro kreativitu, tj. pro vymýšlení nových nápadů a zlepšení. Nápomocné jsou i facilitátorovi služby. Ten, pokud je obeznámen s kreativními procesy a výzkumnými důkazy, může pomoci maximalizovat týmový výstup. Další podmínkou úspěšného kreativního a inovativního procesu je neohrožující prostředí v organizaci neboli participativní bezpečí.

Třetí bod uvažujeme v pozdějším stádiu inovačního procesu, kdy se tým nachází pod tlakem. Vnější prostředí je v současné době dosti soupeřivé, proto není zapotřebí nátlak a další

požadavky více navyšovat. Naopak je žádoucí týmové klima zaštitit týmovým bezpečím a integrací dovedností jednotlivých členů týmu.

Čtvrtý bod doslova uvádí: „je za potřebí, aby členové týmu individuálně i kolektivně rozvíjeli dovednosti pracovat dobře jako tým, povzbuzovali integrující týmové procesy a ujišťovali se, že inovují efektivně“ (Franková, 2011, s. 143). Jinak řečeno, je třeba vést a přesvědčovat členy o týmových cílech, podněcovat sdílení informací mezi členy týmu a zajistit společné rozhodování, pokládat důraz na kvalitu, zajišťovat finanční, časovou a celkovou spolupráci kreativitě a inovacím, podněcovat členy týmu k pravidelné aktualizování svých cílů a strategií tak, aby byly přínosem celému týmu (Franková, 2011).

Podle autorky Frankové je pro tvorbu efektivního a kreativního týmu třeba kreativitu a inovaci rozvíjet podporou manažerů a to zejména tímto způsobem (Franková, 2011):

- Orientací členů skupiny na strategické cíle podniku.
- Sdílenou týmovou vizí.
- Podpořením soudržnosti mezi členy skupiny.
- Doba, po kterou tým existuje, by měla být kratší.
- Zajištění autonomního týmového vedení a kooperativního stylu vedení.
- Participativním bezpečím.
- Vnitřně motivujícím týmovým úkolem.
- Kvalitní zpětnou vazbou.
- Organizační podporou kreativity a inovativnosti.
- Oddělení tvorby a hodnocení nápadů.
- Vysokým stupněm vnějších požadavků.
- Výběrem kreativních členů týmu.
- Diverzitou schopností a dovedností členů v týmu.
- Podporou vzdělávání a rozvoje.
- Podporou kreativní a inovativní atmosféry.
- Odměňovacím systémem.
- Usnadňováním a podporou komunikace mezi týmy.
- Vzájemnou důvěrou, respektem a týmovou spokojeností.

3.4.3 Budování a údržba efektivních týmů

Vybudovat efektivní pracovní tým není jen otázkou výběru jeho členů. Tým složený z nadaných jednotlivců není zárukou efektivní společné týmové spolupráce. Podle McGregora (1960) můžeme rozlišit skupiny na efektivní a neefektivní.

Efektivní tým je podle autora taková skupina lidí, ve které je zakotvena pospolitost, přátelská a uvolněná atmosféra. Členové mezi sebou otevřeně diskutují a mohou veřejně nesouhlasit. Pro efektivnost týmu jsou postoje, orientace a chování skupiny stejně důležité jako postoje, orientace a chování jejich lídra. Neefektivní tým se pak vyznačuje neshodami, frustrací a konfrontací. Aby tým dokázal být efektivní, měl by obsahovat různorodost. To znamená, že každý člen týmu má různý pohled na věc a ovládá jiné schopnosti a dovednosti. Zároveň je třeba tým integrovat, aby následoval společné cíle a hodnoty. Charakteristika efektivního pracovního týmu by tedy měla být taková (Brooks, 2004):

- Členové skupiny věří ve společné cíle.
- Členové skupiny se cítí být zavázáni vůči týmu.
- Členové skupiny jsou schopni stanovit a akceptovat týmové normy.
- Členové skupiny se účastní procesu rozhodování a shody.
- Členové skupiny spolu volně komunikují a navzájem se informují.
- Členové skupiny vyjadřují otevřeně nesouhlas.
- Členové skupiny sami řeší týmové konflikty.
- Ve skupině nedochází ve velké míře k obměně jejich členů. Nižší je i míra absencí, stížností a omylů.

3.4.4 Podpora organizační kultury

Dlouhodobým úkolem týmové spolupráce je podpořit kulturu v organizaci. Organizační kultura říká, čím se ideálně sladěný tým vyznačuje. Je to snaha dosáhnout úspěchu na základě organizačních hodnot a cílů. Zároveň je tým schopný vyrovnat se s odporem a chybami, ví, jak se vzájemně motivovat, sdělovat své názory a překonávat nové výzvy.

Týmovou kulturu lze tedy v první řadě podpořit ztotožněním se členů s týmem. A to zejména v samotné skupině, ve ztotožnění se s týmovými cíli a normami a s možností mít

jednotlivý vliv na celek. Podle dosavadních výzkumů se vysoká míra ztotožnění pozitivně promítá do motivace k výkonu a odhodlanosti jednotlivce.

Podpora týmové kultury závisí nejenom na týmovém lídrovi, ale současně i další členové týmu mají možnost realizace. Podpořit sounáležitost mezi členy lze několika způsoby (Meier, 2009):

- Vzájemným intenzivním poznáváním členů skupiny při společných činnostech.
- Tvorbou úkolů, které jsou zajímavé a žádají si dostatečnou interakci.
- Sympatie a zájmy jsou důležitým faktorem, který je třeba brát v úvahu při vytváření dílčích skupin.
- Možností dosáhnout společně úspěchu.
- Spojením individuálních a týmových cílů.
- Spravedlivé a rovnocenné chování a přistoupení na individuální požadavky.
- Materiály sounáležitosti např. zvyky a symboly.

3.5 Organizační kultura podporující inovativnost – faktory

Na základě výše dostupných poznatků lze říci, že inovativnost je v dnešní době zásadním aktivem pro moderní organizace chtějící uspět mezi konkurencí na trhu. Autoři Acikgöz a Günsel ve své studii (2011) porovnáním odborné literatury, že prvky organizační kultury mají významný vliv na týmovou inovativnost. Podle nich je týmová práce široce přijímanou efektivní strategií moderních organizací. 82% společností s více než 100 zaměstnanci uvádí, že využívají týmy (Gordon, 1992). Inovativní týmy jsou předně charakterizovány vysokým stupněm podpory a výzvy, sdílením a implementací nových nápadů směrem ke sdílení inovativních vizí. Jako důležité týmové procesy byly zmiňovány zejména jasné definování skupinových cílů, společné rozhodování a podpora pro inovaci. Pokud tyto faktory uvnitř organizace a týmového kontextu existují, inovativnost a efektivnost se zdá být vyšší. Inovativnost jsou chápány jako výsledek týmových aktivit, které jsou klasifikovány jako zaměření na jasně vytýčený a reálný cíl, kterému jsou členové týmu oddáni - **týmová vize**, interakce mezi členy týmu ve společném a mezilidském neodvetném prostředí - **participativní bezpečí**, a podpora inovačních pokusů zahrnující spolupráci při vývoji a aplikování nových nápadů - **podpora managementu** (Acikgöz, Günsel, 2011).

Týmová vize je myšlenka základního výstupu, která reprezentuje horní úroveň cílů a motivační síly na pracovišti. Týmová vize se vztahuje k pohledu členů týmu na srozumitelnost, sdílní dosažitelnost a hodnotu týmových cílů. Týmy s otevřenými cíli bývají otevřenější k vývoji nových a pokročilejších cílově orientovaných metod práce a jejich snaha je jasně zaměřena (Anderson, West, 1998).

Participativní bezpečí - účast při spolurozhodování a jistota jsou popisovány jako jednotné psychologické konstrukty, které jsou úzce propojené s rozhodovacím procesem. Tento proces je motivován a podporován právě pokud je okolí prostředí vnímáno jako mezilidsky neohrožující. Jistota podílení se na rozhodování je úrovní týmové spolupráce v rozhodovacích procedurách a psychická podpora a ochrana při navrhování nových metod zdokonalování věcí. Tedy konstrukt *participativní bezpečí* poukazuje na aktivní zahrnování do vzájemných týmových působení, kde dominantní mezilidskou atmosférou je neohrožená důvěra a podpora.

Podpora managementu - v literatuře se můžeme dočíst, že poskytnuté povzbuzení a podpora je pokládáno za nezbytnou podmínku efektivní a inovativní práce. Inovační podpora zahrnuje obě formy podpory, a to podporu buď slovně vyjádřenou, ale i podporu vykonanou. Příkladem mohou být lidské zdroje, které jsou ochotny aktivněji spolupracovat při rozvoji inovačních řešení, pokud je jim vyjádřena zdůrazněná podpora od nadřízených při zavádění těchto řešení (Acikgöz, Günsel, 2011).

Na základě těchto poznatků stanovili tři hypotézy ($H1_0 - H3_0$) a stejný počet k nim alternativních hypotéz ($H1_A - H3_A$).

H1₀: Týmová vize nemá pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

H1_A: Týmová vize má pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

H2₀: Participativní bezpečí nemá pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

H2_A: Participativní bezpečí má pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

H3₀: Podpora managementu nemá pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

H3_A: Podpora managementu má pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

Všechny tyto hypotézy ve studii z roku 2007 (Acikgöz, Günsel, 2011), realizované na 200 týmech operujících v prostředí informačních technologií, byly potvrzeny.

4 Praktická část

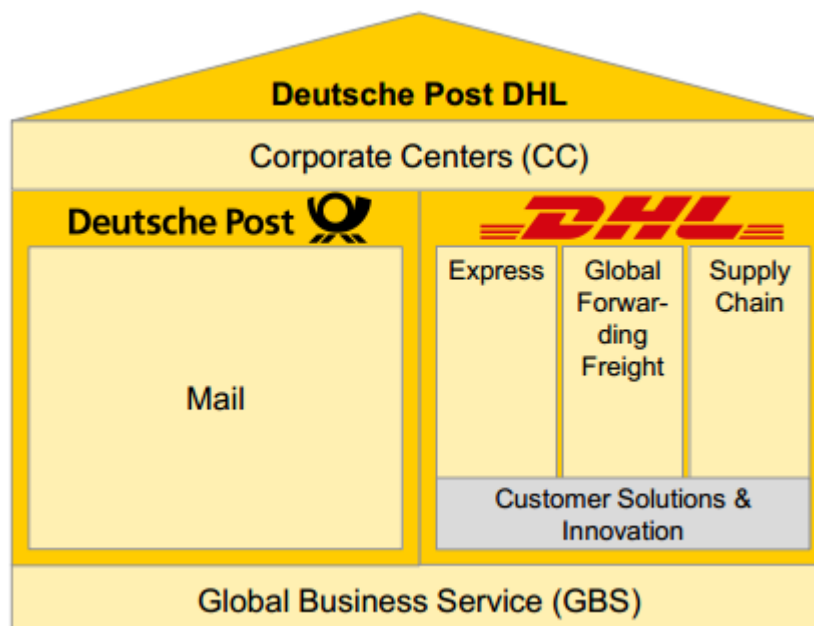
4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Deutsche Post DHL (DP DHL) je přední globální logistickou a doručovací firmou. Vznikla spojením tradiční Deutsche Post působící v Německu a DHL, která má své kořeny v USA.

Samotná část DHL operuje v 220 zemích světa a zaměstnává přes 315 000 zaměstnanců. Společnost je dále rozdělena do čtyř specializovaných divizí: DHL Express, DHL Global Forwarding, DHL Supply Chain, DHL Global Mail a jedné, která podporuje svými IT službami chod těchto čtyř ostatních. Každá jednotlivá divize má svůj specifický úkol.

- **DHL Express** má za úkol přepravovat spolehlivě a včas urgentní dokumenty. Působí v 220 zemích po celém světě a tato globální síť je považována za nejkomplexnější.
- **DHL Global Forwarding** se specializuje na logistické činnosti a potřeby, zahrnuje multimodální přepravu, skladování, zabezpečení a pojištění a navrhuje řešení i pro celé průmyslové projekty.
- **DHL Supply Chain** umožňuje logistická řešení pro dodavatelské řetězce. Nabízí možnost vypracování celého logistického návrhu, skladování, přepravu, vnitropodnikovou logistiku, kompletování výrobků i distribuci.
- **DHL Global Mail** provozuje jednu z nejrozsáhlejších globálních sítí pro přepravu listovních zásilek a balíků B2C. Služba je poskytována na pěti kontinentech.
- Pátou divizí je **Global Business Service (GBS)**, která je IT a technologickou podporou pro všechny předchozí divize.

Obrázek 6: Divizní struktura DP DHL



Zdroj: Interní DP DHL, 2014

4.1.1 Global Business Service – IT Services

Global Business Service je pátou divizí Deutsche Post DHL, zajišťující služby celé skupině DP DHL z jednotného zdroje tak, aby vzrůstala efektivita, zkvalitnění služeb a snižování nákladů.

IT Services (ITS) , jako součást GBS, zajišťuje skupině specializované IT službám především Build a Run servis na takové úrovni kvality a ceně, která je konkurenční na trhu a zároveň si díky tomu může ponechat chráněné informace a znalosti celé skupiny DP DHL.

Obrázek 7: Struktura divize GBS

Service Lines GBS	
Claims Management	Inhouse Consulting
Procurement	Innovation Management
Real Estate	Insurance & Risk Management
Fleet Management	IT GBS & Corporate Center
Finance Operations	IT Services
HR Operations	Legal Services

Zdroj: Interní DP DHL, 2014

IT Services zaměstnává multinárodní pracovní sílu v podobě IT profesionálů s dokonalou znalostí logistického průmyslu a informačních technologií, a tím upevňuje pozici globálního lídra trhu v logistickém odvětví. Úkolem tohoto oddělení je hledat inovativní technologická řešení, vytvářet ucelené integrované aplikace a vysoce výkonné systémy překonávající konkurenční řešení, které IT Services dodává celé skupině DP DHL.

Provoz IT Services je nepřetržitý a je zajištěn 24/7 vysoce kvalifikovanými týmy IT expertů, kteří zajišťují správný běh technologií systémů DP DHL, tak aby byl uspokojen každý koncový zákazník. Snahou IT Services je vymýšlet takové nápady, které budou přetvořeny do účinných IT řešení, a tím bude zjednodušen logistický a doručovací proces pro zákazníka.

Pracoviště IT Services je pět a nacházejí se v Praze, Bonnu a Darmstadtu (Německo), Cyberjaye (Malajsie) a Tempe (USA). Celkem pracuje v ITS 2 964 zaměstnanců.

4.1.2 Poskytované služby

Společnost IT Services předně poskytuje pro své zákazníky plně **zálohované datové centrum**. Tato centra se nacházejí v Praze, Tempe a Cyberjaye. Např. v Praze se nachází v datovém centru více než 4000 fyzických serverů. Tyto servery zajišťují chod cca 500 aplikací a infrastrukturních služeb. Každý den jimi projdou informace o více než 9 milionech zásilkách.

Týmy zajišťují těmto systémům a aplikacím nepřetržitou podporu díky pracovištím v Malajsii, Americe a dalších částech Evropy.

Build service zahrnuje celý proces vývoje aplikace nebo IT systému pro zákazníka od návrhu, projektu managementu, vytvoření, testování až po výsledné spuštění. **Run service** pak zajišťuje podporu a správu již běžících projektů.

4.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura IT Services je složitá. Důvodem je, že se v různých částech světa nachází 5 pracovišť, která jsou od sebe zásadně vzdálená, a tak každá pobočka disponuje vlastní odnoží každého jednotlivého oddělení se svými zaměstnanci. Pokud jsou vedoucí pracovníci od svých podřízených vzdáleni z důvodu různého pracovního působiště, komunikace probíhá prostřednictvím emailů, interního komunikačního systému a telefonických mezistátních hovorů. Častým jevem jsou služební cesty vedoucích pracovníků do ostatních pracovišť, kdy se podřízení se svými manažery setkávají osobně.

Největším pracovištěm z hlediska počtu zaměstnanců je Praha. Proto má vedoucí postavení a většina důležitých setkání se koná zde. I proto je v této práci představeno pouze základní rozdělení organizační struktury, tak aby byly přiblíženy principy řízení a rozložení organizace viz Obrázek 8.

Na nejvyšší řídicí úrovni organizační struktury IT Services stojí **Managing Director** - generální ředitel. Jeho hlavním působištěm je Bonn. IT Services zastupuje navenek, zejména při jednání s řediteli ostatních divizí. Prostřednictvím vedoucích pracovníků jsou mu podřízena jednotlivá oddělení. Generální ředitel je přímo nadřízen Executive Assistantce - výkonné asistentce, která zabezpečuje jeho agendu.

Business Partner Management je oddělení zaměřující se na péči o zákazníky, kterými jsou jednotky skupiny DP DHL. Součástí oddělení je globální call centrum s 300 zaměstnanci. Polovina z nich sídlí přímo v Praze. Jejich úkolem je pomáhat zákazníkům vyřešit jejich problém prostřednictvím telefonních hovorů nebo tzv. tiketů. Za rok je zde průměrně vyřízeno více než jeden milion tiketů.

Solution Delivery (SD) se zabývá BUILD servisem, převážně vývojem aplikací v souladu s požadavky a potřebami jednotek společnosti DP DHL. Součástí SD jsou pracovní

týmy s konzultanty, programátory, projektovými manažery, kteří se podílejí na vývoji jednotlivých projektů.

Production Services dohlíží, aby dodávané BUILD a RUN služby byly v souladu s cíli společnosti. Tzn. ve vysoké kvalitě a s co nejnižšími náklady. Zároveň pečuje o svá datová centra na všech pracovištích.

IT Shared Service má za úkol sjednotit poptávku IT RUN služeb. Součástí je tzv. vendor management, který zajišťuje nábor odborných externích specialistů, kteří jsou najímáni pouze na určitý projekt a nejsou interními pracovníky DHL IT Services.

IT Strategy and Planning je oddělení, které definuje a zároveň zajišťuje úspěšné uskutečňování strategických plánů definovaných ve Strategii 2020 Focus. Connect. Grow.

Organizational Development umožňuje neustálé zdokonalování organizační kultury díky programu First Choice.

IT Governance řídí, monitoruje a spravuje předpisy a normy především v oblasti auditu, rizik. Provádí byrokratickou správu projektů a jejich dokumentaci.

Následující oddělení jsou odbornou podporou pro všechna oddělení popsaná výše.

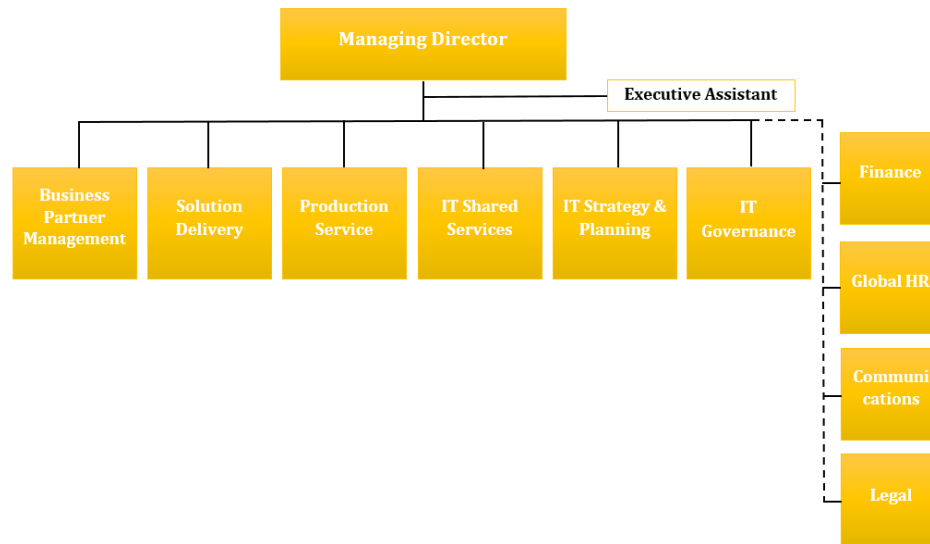
Finance - finanční oddělení je zaměřeno na oblast controllingu a finanční toky pro jednotlivá oddělení.

Global HR – oddělení lidských zdrojů obstarává personální záležitosti IT Services pro pracoviště v Praze, Bonnu a Cyberjaye. Zajišťuje nábor, začlenění, výuku a rozvoj pracovníků a jejich odměňování. Vede veškerou s tímto spojenou dokumentaci. V rámci Global HR probíhají i talentové programy pro absolventy.

Communicatons se zabývá vztahy a komunikačními kanály mezi zaměstnanci na všech úrovních organizace. Klade důraz na propojení interní komunikace se strategickým řízením firmy. Zaměřuje se na angažovanost zaměstnanců. Rozvíjí jednotlivé interní komunikátory, tak aby informace byly komunikovány dostatečně všem zaměstnancům a naopak, aby představenstvu byl sdělován stav a zapojení zaměstnanců.

Legal – právní oddělení je právní podporou všech oddělení zejména pro řešení otázek v rámci práva upravující informační technologie a jejich užívání, ochranu dat aj.

Obrázek 8: Organizační struktura DHL IT Services



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních informací DHL IT Services, 2015

4.1.4 Vize, hodnoty a poslání společnosti

Vize společnosti zahrnuje jednoduše to, za čím si společnost stojí nyní a směřuje i v budoucnu. Vize DP DHL může být shrnuta do třech zásadních bodů: zákaznickova důvěra v DP DHL jako preferovaného globálního přepravního a logistického partnera, který má vedoucí pozici v otázkách kvality, ziskovosti a podílu na trhu.

Posláním společnosti DP DHL je podpora podnikání svých zákazníků nabídkou kvalitních dopravních a logistických řešení na bázi hloubkové lokální expertízy kombinované s nejrozsáhlejší globální účastí. DP DHL přitahuje, rozvíjí a drží si výjimečné lidi vytvářením opravdového globálního prostředí a kladením důrazu na multikulturní dědictví. DP DHL získává nadprůměr výnosů poskytováním mimořádné kvality a řešení na všech stupních obchodních procesů. DP DHL je zodpovědný korporátní příslušník ve všech státech, ve kterých operuje. Bere v úvahu sociální i okolní podmínky svých zaměstnanců, místních komunit a veřejnosti.

Hodnoty společnosti nastavují standardy, které říkají, jak by se měli zaměstnanci chovat k sobě navzájem i k zákazníkům. Hodnoty zároveň určují kulturu společnosti. Globální hodnoty napomáhají dosáhnout organizačních cílů různými cestami.

- Jsou klíčem k zajištění stát se silnějším společností než konkurence.
- Soustředují se na budování kultury, která umožňuje dosahovat společné vize.
- Dělají společnost zajímavým zaměstnavatelem pro talentované lidi.
- Posilují pozici společnosti jako člena globální komunity.

Každé jednání společnosti je podporou pro tyto globální hodnoty:

- Excelentní kvalita doručování.
- Úspěšnost zákaznickova podnikání.
- Rozvíjení otevřenosti.
- Chování v souladu s vytyčenými hodnotami.
- Podnikatelské chování.
- Interní i externí celistvost a morální zásadovost.
- Společenská odpovědnost.

4.1.5 Strategie 2020 Focus.Connect.Grow.

Strategie společnosti DP DHL je významně propojena s organizační kulturou. Zejména část Connect klade důraz na rozvoj lidských zdrojů a zdokonalování procesů. V letošním roce společnost DP DHL představila novou organizační strategii. Nynější strategie společnosti vychází z úspěšné strategie předcházející, která byla zformována do roku 2014. Cíli předešlé Strategie 2015 bylo zejména stát se preferovaným poskytovatelem logistických a doručovacích služeb, být respektovaným zaměstnavatelem a stát se atraktivní investicí pro jiné společnosti. Zhodnocením této strategie získala společnost údaje o nárůstu spokojenosti zákazníků, zvýšení aktivního zapojení zaměstnanců i lepší obchodní výsledky. Snížení emisí CO₂ je dalším úspěchem Strategie 2015. Celkově byla strategie hodnocena jako úspěšná.

Nová Strategie 2020 Focus.Connect.Grow. navazuje na Strategii 2015, pokračuje v silných stránkách a přidává nové plány. Společnost vidí budoucnost především v rozšiřování služeb v oblasti e-commerce, větší zastoupení na trzích v rozvojových zemích a efektivnějším využití velikosti, možností a know-how společnosti.

Klíčovými prvky nové strategie jsou vize, poslání, účel, vůdčí principy a cíle. Vizí Strategie 2020 je stát se hlavním poskytovatelem poštovních služeb v Německu a být hlavním logistickým podnikem pro celý svět. Poslání společnosti, nespočívá pouze v přepravě a

doručování. Společnost věří, že její excelentní služby pomáhají zlepšovat spojení lidí a výsledkem je pak zjednodušení jejich života. Heslo „Respekt a dosahování výsledků“ je formulováno díky vůdčím principům, kterými se společnost řídí. Tzn., že k dosahování výsledků dochází vždy ohleduplně a s respektem. Za hlavní cíle Strategie Focus.Connect.Grow si společnost stanovila především navázat na cíle Strategie 2015: snaha být preferovaným poskytovatelem služeb, respektovaným zaměstnavatelem a zajímavou investicí, dále pomáhat svým přispěním ke zlepšování světa odpovědným přístupem k podnikání. V environmentální oblasti si společnost stanovila snížit emise CO₂ o 30% v porovnání s rokem 2007. Celkový roční růst ekonomického ukazatele EBIT by měl podle této strategie být minimálně 8%.

Pro dosažení všech těchto cílů se společnost DP DHL bude zaměřovat na tři oblasti: Focus - Zacílení, Connect - Propojení a Grow - Růst.

Focus těží z výsledků minulých let, které udělaly společnost DP DHL úspěšnou a celosvětově proslulou. Stálým závazkem do budoucna je pro společnost být preferovaným poskytovatelem služeb, respektovaným zaměstnavatelem, vyhledávanou investicí a budovat lepší prostředí díky programům organizační odpovědnosti.

V první řadě klade společnost důraz na svou poštovní a logistickou podstatu. Cílem je získávat do roku 2020 85% tržeb z této činnosti. K tomu má dopomoci rozvoj infrastruktury a zastoupení na stále rostoucích trzích a upevnění pozice v Německu jako největšího místního poskytovatele. Divize Mail bude přejmenována na “Post, e-Commerce and Parcel” a to z důvodu již dosaženého úspěchu na tomto poli a množství příležitostí v e-commerce a spolu závislé doručování zásilek (např. Doručování do domu, nebo alternativní způsoby doručování).

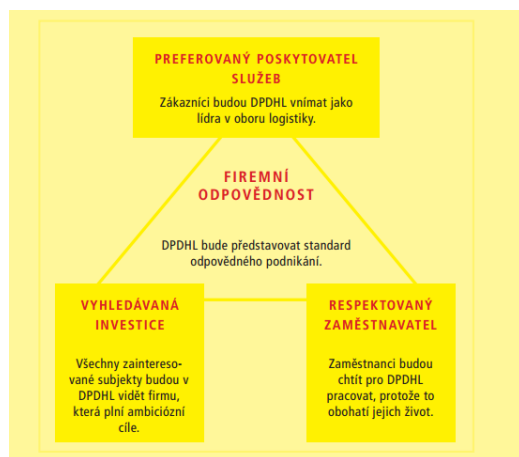
Connect klade význam na propojení a zdokonalování. Snahou společnosti DP DHL je poskytovat ty nejkvalitnější služby. Na základě toho bude více kladen důraz na specializovaná školení zaměstnanců tak, aby dosáhli potřebných znalostí a dovedností a stále se v nich zdokonalovali. V divizi DHL Express je pro tento účel využíván vzdělávací program Certified International Specialist. Napříč divizemi pak probíhá First Choice aktivita, která představuje společný přístup společnosti k řízení. First Choice program zapojuje zaměstnance napříč divizemi do aktivní snahy o vylepšování všech procesů v organizaci.

DP DHL klade důraz na rodinu svých divizí. Přáním firmy je do budoucna taková spolupráce jednotlivých divizí, aby byla prospěšná pro celou skupinu. Cílem je vytvoření

nového týmu, který bude tvořen provozními řediteli jednotlivých divizí a generálním ředitelem, kde bude možno sdílet nejlepší postupy a technologie.

Grow je zaměřena na růst společnosti na trhu. Cílem je stát se jedním ze tří největších poskytovatelů v e-Commerce , zejména v rozvojových trzích. Divize DHL Parcel bude rozšiřovat nadále svoje portfolio služeb v Evropě, dovoze DHL e-Commerce zase v Severní a Jižní Americe a Asii. Do roku 2020 bude 30% tržeb pocházet z rozvojových trhů. Těmto trhům bude věnována vyšší pozornost i investice do nich. V Asii bude věnována pozornost zejména potenciálu služeb spojených se silniční přepravou.

Obrázek 9: Strategie 2020 Focus.Connect.Grow.



Zdroj: Interní DP DHL, 2014

Strategie ITS

Strategie ITS je úzce provázaná se strategií celé skupiny. Přínos ITS má dopomoci dosáhnout DP DHL vytyčených cílů. V průběhu let se role IT Services měnila. V roce 2012 byla úkolem oprava dosavadních systémů. V roce následujícím pak posílení jejich správného fungování. Nyní se ITS zaměřuje na jeho rozšíření se snahou zesílit schopnosti dodávat celé skupině trvalé hodnoty ve formě IT řešení.

Cílem ITS je propojovat lidi pomocí informačních technologií, a tak napomáhat k vylepšování jejich životů. Strategie ITS je postavena na čtyřech základních pilířích: spojení lidí, vysoká kvalita služeb, maximální flexibilita, trvalé vylepšování.

Cílem těchto pilířů je vytvářet silný globálně propojený tým tak, aby byli zapojeni všichni zaměstnanci, zkvalitňovat služby pomocí jejich zjednodušení, flexibility a udržitelnosti, a tím získávat loajalitu jednotlivých organizačních jednotek skupiny a aktivně vytvářet trvalý progres jednotlivých procesů. Cílem IT Services není maximalizace zisku a to z důvodu, že své služby poskytuje pouze interně a to divizím skupiny DP DHL.

Obrázek 10: Strategie DHL IT Services



Zdroj: Interní DP DHL, 2014

4.1.6 Podpora inovativnosti v DP DHL

Inovační procesy ve skupině DP DHL jsou zaštiťovány programem First Choice (FC), který byl spuštěn v roce 2007. Cílem tohoto projektu je tvořit uspořádaný růst skrze zákaznickou loajalitu. Každý ze zaměstnanců společnosti má díky tomuto programu možnost zvýšit zákaznickou spokojenost nabídnutím nejvhodnějšího servisu. Hlavní myšlenkou First Choice je zaměření zaměstnanců na zákazníka a díky inovacím a vylepšením podnikových procesů jim nabídnout bezkonkurenční službu. Tento program zahrnuje každého jednotlivého zaměstnance společnosti napříč všemi divizemi.

Zaměstnanci jsou motivováni k rozvoji a zavádění zdokonalených opatření na jejich pracovní úrovni. Pro společnost jsou hodnotným zdrojem informací tzv. z „první ruky“ a pochopením těchto informací. Podporou optimalizačního procesu služeb umožňuje FC zaměstnancům identifikování problémových oblastí a jejich správného řešení.

Každý ze zaměstnanců od managementu společnosti až po běžné zaměstnance je požádán o aktivní účast v tomto programu. Společnost již vyškolila více než 17 000 manažerů

a zaměstnanců k aplikaci First Choice metodologie a přes 100 000 zaměstnanců je přímo zahrnuto v programu včetně IT Services.

Program First Choice nastavuje metodiku procesu zlepšování podle Six Sigma modelu, který umožňuje identifikovat důvody vzniklých chyb a defektů ve výrobních i obchodních procesech. DP DHL standardizovala tuto metodiku pro docílení nepřetržitého procesu optimalizace v logistickém odvětví. Zejména je využíván DMAIC cyklus. DMAIC proces má pět etap, které jsou na sobě navzájem závislé.

- *Define – definování* – „Jaký je zákazníkův problém?“

Přesné identifikování oblasti/problému, které mají být odstraněny nebo zdokonaleny. Součástí je i návrh na řešení nalezeného nedostatku, jaký výsledek je žádoucí a co je pro to potřeba udělat.

- *Measure – měření* – „Kam až sahá zákazníkův problém ve vyčíslitelných termínech?“

Měřitelná data jsou sbírána k porovnání současných kapacit procesů a k tvorbě základů pro porovnání pro budoucí analýzy a hodnocení.

- *Analyze – analýza* – „Jaké jsou důvody tohoto problému?“

Shromážděná data jsou analyzována tak, aby byl objeven kořen problému.

- *Improve – vylepšení* – „Co můžeme udělat pro zlepšení našich služeb, abychom lépe vyhověli zákaznickovým očekáváním?“

Po definování důvodu problému jsou zavedena řešení nejlépe vyhovující zákazníkovi, testována v pilotních projektech a eventuálně zavedena do existujících podnikových procesů.

- *Control – kontrola* – „Jak si můžeme udržet úroveň vylepšení dlouhodobě?“

Tato fáze se věnuje zajišťování a udržení dobrého stavu zakomponovaných vylepšení v dlouhodobém časovém rozmezí, tak aby zákaznickova pozitivní zkušenost z této inovativnosti nepřetržitě vzrůstala.

Pokud je kontext problému často podobný, tak pro postup v individuálních projektech může být použito stejné základní schéma. V nich je analyzován stávající stav a jsou nalezeny cesty k zrealizování samotného vylepšení. V případě více komplexních projektů jsou použity

inovativní tržní výzkumné metody. Vstupní data získaná od zaměstnanců a zákazníků jsou zaregistrována a analyzována.

Podle potřeb identifikovaných v analytické části procesu jsou sestaveny menší nebo větší týmy k vylepšení kvality služeb a zvýšení spokojenosti zákazníka s pomocí FC metodologie. Výsledky projektů jsou zaznamenány a dále analyzovány, aby byl ověřen úspěch FC programu.

Za dobu existence programu FC bylo úspěšně implementováno 2 100 vylepšujících projektů a 2 800 jich v současné době probíhá. Přibližně 1 000 projektů bude spuštěno v blízké budoucnosti.

FC program hraje důležitou roli v strategickém plánu Strategie 2020. Napomáhá k vytváření a propagaci tvorby jednoduššího života pro zákazníky společnosti DP DHL a k jednodušší spolupráci s poskytovateli služeb a s podnikovými partnery. Dále zajišťuje nepřetržitý pokrok v nabízených službách, a tím také dosahování cíle být preferovaným poskytovatelem přepravních a logistických služeb na trhu.

FC metodologie napomáhá k vyladění organizačních procesů v důležitých spojeních se zákazníkem, pomáhá eliminovat chyby a neefektivnost, zvyšovat spolehlivost, zjednodušovat přístupy a nabízet procesy a bezchybné a jednoduše srozumitelné faktury.

Díky umožnění zaměstnanců společnosti být aktivní součástí FC programu, je DP DHL schopna využít jejich odbornosti a pobídnout je k tomu být hybateli a aktivními účastníky na týmové, organizační, ale i zákaznické úspěšnosti.

4.1.7 Organizační kultura

Organizační kultura společnosti DP DHL má silnou globální základnu. Např. pouze v DHL IT Services pobočce v ČR celkem pracuje přes 70 národností. Společnost si je vědoma tohoto pracovního prostředí a její snahou je těžit z množství kultur, názorů a dovedností v každém oddělení, tak aby pro ni byly přínosem. Společnost usiluje o co nejefektivnější využívání těchto diverzifikovaných lidských zdrojů a o harmonizaci globální integrace s místní odpovědností. Kulturní rozdílnost je zde vnímána jako potenciál společnosti pro rozvoj takového synergického způsobu řízení. Organizační kultura celé skupiny DP DHL je založena na otevřenosti, důvěře a vzájemném respektu.

Společnost Deutsche Post DHL působí ve 220 zemích na světě. Zaměstnává přibližně 474 000 zaměstnanců. Sdružuje tak množství lidí z různých kultur, kteří představují různé názory, schopnosti a dovednosti těchto lidí. Základem úspěchu společnosti jsou blízké vztahy a vzájemné porozumění se zákazníky, dodavateli a ostatními spolupracujícími organizacemi.

Organizační kulturu společnosti jasně vymezuje Kodex chování, který firma zavedla v roce 2006. Základem kodexu jsou definované etické standardy týkající se celé škály každodenní práce. Hlavními body kodexu jsou řízení kvality, vztahy se zákazníky, provoz na pracovišti, celistvost, obchodní bezúhonnost a organizační odpovědnost. Kodex chování spojuje organizační kulturu DP DHL napříč divizemi i zeměmi. Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby tyto zásady dodržovali a zachovávali tak současné směřování firmy.

Kodex chování je závazný pro všechny regiony a divize DP DHL. Jsou v něm uvedeny cíle a pravidla, která směřují k zodpovědnému, eticky bezúhonnému a respektujícímu chování. Každodenní organizační život se řídí těmito pravidly a je jimi ovlivňován. Kodex chování je dělen do sedmi hlavních částí, kde každá část má svá specifika.

Správné chování

DP DHL je nepřetržitě v kontaktu s různými společnostmi a lidmi jako svými zákazníky. Snahou společnosti je takové chování zaměstnance, aby odrazilo celistvost, osobní bezúhonnost a zdravý úsudek. Kodex chování uvádí pět základních otázek, které by si měl každý zaměstnanec položit, pokud se ocitne v obtížné situaci.

1. Je můj krok nebo rozhodnutí legální?
2. Je v souladu s literou a duchem tohoto kodexu a dalších předpisů v rámci skupiny?
3. Je toto rozhodnutí správné a neovlivnitelné žádným osobním střetem zájmů?
4. Obstojí mé jednání nebo rozhodnutí před veřejností? Jak by nejspíš vypadala zpráva o této věci v novinách?
5. Obstojí mé jednání nebo rozhodnutí z hlediska dobré pověsti DP DHL jako společnosti s vysokými etickými standardy?

Pokud si zaměstnanec na každou otázku odpoví „ano“, pak jeho chování představuje správnou volbu a je považováno za shodné s organizační kulturou.

Dodržování etických pravidel

Zákony a etické normy - DP DHL směřuje k udržitelnému rozvoji podnikání, které je založeno na ekonomickém výkonu a organizační zodpovědnosti. Čestné chování, celistvost a bezúhonnost umožňuje vážit si rozličných zájmů zákazníků, obchodních partnerů, ale i zaměstnanců. Snahou je dosažení dokonalosti v oblasti rozvoje podnikání i etiky. Jako globální aktér na trhu ctí dodržování zákonů ve všech zemích svého působení s ohledem na různá národní specifika.

Lidská práva - společnost DP DHL respektuje v oblasti lidských práv principy Globální dohody OSN – „Deklarace základních principů a práv při práci“. Napříč všemi divizemi i zeměmi, ve kterých DP DHL působí je kladen důraz na respektování lidských práv a zároveň na eliminaci nucené nebo povinné práce a úplný zákaz práce dětí.

Obchodní praktiky - DP DHL ve svých obchodních praktikách klade důraz zejména na kvalitu svých služeb, spokojenost zákazníků, průhlednost, důvěru akcionářů a vedení dialogu se svými obchodními partnery.

Kvalita - dodržování kvality je základním principem pro podnikání společnosti DP DHL. Neustálá práce na zdokonalování struktur a postupů je přínosem pro zákazníky. K hledání inovací dochází nejenom v oblastech produktů a služeb, ale i v principech řízení a chování.

Spokojenost zákazníků - dalším důležitým bodem je pomoc zákazníkům k dosahování úspěchu. Společnost věří, že úspěch jejich zákazníků zaručuje i její úspěšné podnikání. Jednotlivé aktivity jsou přizpůsobeny globálním i lokálním požadavkům zákazníků díky znalosti trhů. Upřednostnění zákazníka je vždy na prvním místě. Snaha o nejlepší řešení v oblastech etické, sociální, environmentální oblasti a kvality služeb, zajišťuje důvěru zákazníků ve společnost.

Průhlednost - při jednání se svými zákazníky, akcionáři, zaměstnavateli, obchodními partnery a dalšími institucemi ctí společnost DP DHL otevřenost. Vnitřní i vnější komunikace společnosti je podmíněna zásadními principy: průhledností a poctivostí. Široká veřejnost může získat informace o společnosti dostupnými prostředky v souladu s mezinárodně uznávanými standardy.

Důvěra akcionářů - pro společnost je důležitá důvěra akcionářů a věřitelů, která je zajištěna jasným a průhledným řízením společnosti. Snahou je stále zvyšování hodnoty společnosti pro akcionáře.

Dialog s obchodními partnery - dialog je další z hlavních zásad společnosti. S dodavateli, subdodavateli, zástupci společnosti, konzultanty jsou sdíleny zásady etického jednání, sociální angažovanosti a respekt k životnímu prostředí. Obchodní partneři společnosti DP DHL jsou podněcováni k dodržování stejných principů.

Individuální zodpovědnost a angažovanost - pro společnost DP DHL jsou největšími devizami schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Zároveň je od nich vyžadována individuální zodpovědnost a vystupování v podnikatelském duchu. Snahou je začleňování zaměstnanců do projektů i rozhodovacích procesů tak, aby společnost dosahovala pomocí splněných závazků společných cílů.

Respekt a otevřenost - aktivní otevřenost a komunikace je část organizační kultury, na kterou je kladen zvláštní důraz. Vztahy na každé úrovni společnosti a zároveň v každé divizi jsou utvářeny na základě vzájemného respektu, poctivosti, důvěry a spolupráce. Mezi členy představenstva a zaměstnanci vládne otevřenost a vzájemná úcta. Podporován je týmový duch, zejména tím, že zaměstnanci mohou bez obav a otevřeně vyslovovat své názory i obavy. Etické normy a dodržování zákonů je vždy nadřazeno dosahování obchodních výsledků. Společnost DP DHL netoleruje žádné formy násilí na pracovišti, mezi které patří výhrůžky či zastrašování. Dále šikana, nevhodné sexuální návrhy, nevhodné návrhy či poznámky nejsou na pracovišti tolerovány. Zaměstnancům je poskytována možnost vstoupit do odborové organizace a zasadit se tak o kolektivní smlouvy.

Rozmanitost - zaměstnanecká rozmanitost napříč divizemi a zeměmi je považována za přednost. Toto multikulturní pracovní prostředí podporuje produktivitu, kreativitu a výkonost. Výběr i kariérní postup zaměstnanců probíhá na základě zhodnocení jejich dovedností a kvalifikace. Společnost DHL zaručuje antidiskriminaci vůči jakýmkoli zaměstnancům. Diskriminace kvůli pohlaví, rase, náboženství, postižení, sexuální orientaci či kvůli dalším vlastnostem není tolerována.

Zdraví a bezpečnost na pracovišti - DP DHL uvádí, že zdraví a bezpečné pracovní prostředí jsou zásadní pro úspěch společnosti. Snahou je neustálá podpora fyzického i

psychického zdraví zaměstnanců s cílem jejich efektivního jednání a minimalizace nemocnosti a nehodovosti. Zdravotní péče je považována za klíčovou při dosahování udržitelnosti ve kvalitě služeb a výkonnosti. Zdůrazněn je zejména zákaz užívání veškerých drog a omamných látek na pracovišti.

Pravidla spolupráce - bezpečné a správné užívání majetku je vyžadováno od všech zaměstnanců DP DHL. Využití majetku společnosti pro osobní prospěch je zakázáno, pokud není uvedeno jinak ve zvláštní dohodě. Důraz je kladen na zabezpečení proti možnost zneužití či vyzrazení duševního vlastnictví společnosti. Tímto vlastnictvím může být obchodní tajemství, důvěrné interní informace, autorská práva, obchodní známky, loga, seznamy zákazníků, obchodní příležitosti a jiné.

Právní postupy - zaměstnancům je zdůrazňována povinnost zabraňovat aktivitám, které by mohly směřovat protiprávnímu jednáním, jako je například užívání majetku k nelegálnímu obohacování. Pokud se zaměstnanec stane součástí sporu nebo právního vyšetřování je povinen neprodleně kontaktovat právní oddělení společnosti. Snahou je vždy rychlé a řádné vyřízení v zájmu ochrany společnosti.

Standardy účetnictví a reportingu - pro DP DHL je základem správného rozhodování pravdivé vedení účetních knih. Každá účetní informace musí být správně zpracována a evidována podle předepsaných postupů a v souladu se standardy auditu. Zároveň musí odpovídat obecným účetním standardům. Účetní záznamy podléhají zabezpečení proti zneužití a jsou chráněny.

Zákaz obchodování na základě interních informací - respekt zákazu obchodování na základě znalostí interních informací všemi zaměstnanci DP DHL je zásadní pro zachování důvěry akcionářů a investorů. Těmito obchodními praktikami se myslí zejména nákup či prodej cenných papírů, odkrytí interních informací třetím stranám bez vědomí společnosti a ty je pak mohou zneužít v prospěch při nákupu nebo prodeji. Z tohoto důvodu společnost definovala interní informaci jako „jakoukoli neveřejnou informaci, která souvisí s vydavatelem cenných papírů nebo se samotnými cennými papíry, a kterou by mohl potenciální investor vzít v úvahu s investičním rozhodnutím“ (Kodex chování, 2006, s. 10)

Střet zájmů - od všech zaměstnanců společnosti DP DHL je vyžadováno dodržování vysokých etických standardů v otázkách střetu zájmů. Zaměstnanci jsou povinni ohlásit vztah

s firmami nebo osobami, se kterými má DP DHL obchodní styk, pokud by tento vztah mohl vést ke střetu zájmů. Těmito vztahy mohou být partnerství, manželství, pokrevní příbuznost, obchodní partnerství nebo investice.

Korektní soutěž - organizační kultura společnosti DP DHL ctí principy svobodného podnikání a poctivé soutěže. Obchodní činnosti společnosti se dějí pouze na bázi výhodnosti a otevřené konkurence. Dodavatelé, zástupci a další zprostředkovatelé jsou vybíráni díky podrobnému a přesnému hodnocení. Všechna obchodní rozhodnutí jsou utvářena v nejlepším zájmu společnosti. Jakékoli protizákonné jednání v rámci utváření kartelů není tolerováno.

Uplácení a korupce - společnost DP DHL směřuje k úspěchu kvalitou svých služeb, proto jednání se všemi zákazníky je průhledné a v souladu s mezinárodními protikorupčními normami. Společnost respektuje platné protikorupční zákony a zároveň i protikorupční normy uvedené v Globální dohodě OSN.

Dárky a výhody - obdarovávání a jiné výhody jsou tolerovány, pouze pokud se jedná o běžné obchodní praktiky a jsou v souladu s etickým chováním. Žádný zaměstnanec nemá právo požadovat dary či jiné personální výhody od organizačních zákazníků, dodavatelů nebo jiných obchodních partnerů. Veškeré prezenty jsou zakázány především v souvislosti s ovlivňováním budoucích obchodních kroků, porušením zákonů nebo jiných předpisů a pravidel.

Praní špinavých peněz - společnost DP DHL striktně vyžaduje od všech zaměstnanců dodržování všech zákonů a nařízení, které jsou směřovány proti praní špinavých peněz. Pravidla říkají, že transakce s blokovánými osobami musejí být nahlášeny.

Pravidla obchodování - společnost DP DHL je přesvědčena, že principy volného obchodu pozitivně ovlivňují prosperitu a blahobyt napříč celým světem. Hledání způsobů jak obchodovat v harmonii s legislativou, včetně sankcí a embarg a zároveň vyjít vstříc ke spokojenosti zákazníků, je hlavní prioritou obchodních pravidel DP DHL.

Ochrana dat - odkrývání informací, které nejsou ve společnosti veřejně dostupné, pro účely osobního prospěchu nebo prospěchu kohokoli dalšího, je zakázáno. Takové informace mohou být např. technické, finanční, provozní údaje o společnosti, záznamy o zákaznících, memoranda a jiné záznamy, které se týkají obchodních činností a budoucího plánování. Každý zaměstnanec je povinen respektovat vyhlášky, nařízení a normy společnosti, které se týkají

interních informací o zákaznících, zaměstnancích a akcionářích. Sběr, správa a využití osobních údajů musí probíhat podle platných zákonů.

Organizační odpovědnost - společnost DP DHL se aktivně snaží svými praktikami přispívat k pozitivnímu vývoji společnosti i životního prostředí. Jako účastník na globálním trhu, má společnost významný vliv na pracovní komunitu i části světa, ve kterých operuje. Organizační odpovědnost byla zahrnuta do organizační strategie. S čímž je spojeno respektování dohod a iniciativ jako např. Všeobecná deklarace lidských práv, Globální dohoda OSN a pokyny OECD pro nadnárodní společnosti. Snahou společnosti je odpovědné chování ve všech spektrech činností a využívání odborností a dovedností zaměstnanců, tak aby se výsledky pozitivně odrážely nejenom v obchodních činnostech, ale i ve organizačním okolí.

Živá odpovědnost - společnost DP DHL představuje oblasti, ve kterých je schopna nejvyššího pozitivního výsledku. Těmito oblastmi jsou ochrana životního prostředí a společensko-ekonomický rozvoj. Společnost rozšiřuje environmentální a sociální normy po celém světě. Šířiteli jsou zejména zaměstnanci se svou aktivní účastí. Společností je podporováno také partnerství s nevládními organizacemi. Zaměstnanci jsou upozorňováni na dodržování principů a zvyků místní kultury i mimo pracoviště.

- *Go Green* - Společnost DP DHL si uvědomuje dopad svých aktivit na životní prostředí a zavazuje se používat takové technologie, které jsou k životnímu prostředí šetrné a zlepšovat tak neustále svůj environmentální profil. Vliv na životní prostředí je pravidelně vyhodnocován pomocí měřitelných ukazatelů především v oblasti velikosti uhlíkové stopy společnosti. Efektivnější využívání uhlíkových zdrojů probíhá na základě aplikování ekologických iniciativ. Díky environmentálním auditům a správě rizik společnost soustavně podporuje rozvoj chování k životnímu prostředí. Organizační procesy a služby jsou měřeny podle nejvyšších národních a mezinárodních standardů.
- *Go Help* je iniciativa pomoci pro oblasti, které byly zasaženy přírodní katastrofou. DP DHL zde umožňuje využít svou rozsáhlou globální logistickou síť mezinárodní Organizace spojených národů.
- *Go Teach* se zaměřuje na problematiku vzdělávání a jejím cílem je upozorňovat společnost na sociální problémy a snažit se zlepšit budoucnost mladých lidí.

- Poslední oblastí společenské odpovědnosti je *dobrovolnictví zaměstnanců*. Ti se aktivně podílejí při dobrovolnických akcích jako je např. Global Volunteer Day, pořádání charitativních sbírek apod.

Postihy, výjimky a změny - Kodex chování dále uvádí, kam se mohou zaměstnanci obrátit v případě, že nebudou schopni sami rozhodnout nebo prosadit správné chování podle popsaných norem. Nebo i v případě pokud dojde k porušení pravidel daných tímto kodexem. Doporučeno je zejména oslovit svého vedoucího na pracovišti, kontaktovat oddělení lidských zdrojů nebo oddělení organizační kultury/diverzity, které tento kodex utváří a aktualizuje. Pro tento účel je ve společnosti zřízena i speciální telefonní pohotovostní linka, která se zabývá otázkami kodexu. Zaměstnanci, kteří nahlásí problém či nesrovnalost mají záruku, že nebudou znevýhodňováni. Anonymní hlášení jsou také akceptována, ale pro účely dalšího vyšetřování mohou být vyžadovány informace o identitě zaměstnance.

Pokud se nedodržení kodexu prokáže, podnikne společnost příslušná opatření, aby byl problém vyřešen. Zaměstnancům bude vysvětlena důležitost dodržování kodexu a budou motivováni ke změně chování. Pokud dojde k opakovanému porušování norem, může tato skutečnost vést až k disciplinárnímu řízení. Výjimky z respektování Kodexu chování nejsou udělovány bez uvedení významného důvodu. Mohou být uděleny pouze představenstvem společnosti DP DHL.

Tento kodex určuje obecné předpisy pro všechny divize DP DHL. Základ Kodexu chování musí být zachován vždy, i v případě, že lokální dohody akceptují místní charakteristiky a zvláštnosti. Lokální zákony, zvyky a obchodní praktiky mohou být zohledněny v dodatcích kodexu. Není možné, aby lokální předpisy a pravidla v jakémkoli termínu kolidovala nebo jakkoli mírnila Kodex chování společnosti DP DHL. Každý lokální kodex prochází pečlivou kontrolou oddělením pro dodržování kodexu.

Dále společnost rozpracovává a doplňuje problematiku některých dalších pravidel a věnuje se jim podrobněji. Tyto jednotlivé standardy jsou zaznamenány v těchto dokumentech:

1. Pravidla obchodní etiky a protikorupční politika
2. Pravidla udržení konkurenceschopnosti
3. Kodex chování pro dodavatele
4. Organizační zdravotní politika
5. Kodex pro bezpečnost silničního provozu

6. Pravidla Deutsche Post DHL pro nakládání s osobními údaji
7. Pravidla přístupu k životnímu prostředí
8. Pravidla nakládání s papírem
9. Pokyny pro nakládání s interními informacemi (určenými pouze pro interní účely)

4.1.8 Specifikace organizační kultury ITS

V rámci organizační kultury skupiny DP DHL můžeme rozlišit více subkultur. V následujícím textu jsou popsána specifika organizační kultury IT Services, která byla identifikována.

Organizační mluva ITS

Z důvodu silného multikulturního prostředí na pracovišti je oficiálním organizačním jazykem angličtina. I proto si všichni zaměstnanci navzájem tykají bez rozdílu věku či pohlaví a utvářejí tak přátelskou atmosféru. Čeští zaměstnanci spolu jednájí v českém jazyce pouze v případě, pokud se při jednání nevyskytuje česky nehovořící kolega. I tehdy je ale organizační mluva hojně protkaná výrazy anglického původu, které jsou ve společnosti denně používané. Většinou jsou tyto výrazy vázány na problematiku informačních technologií.

Symbolická jednání ITS

Symbolických jednání a ceremoniálů funguje ve společnosti celá řada. Některé se opakují s pravidelností, jiné mohou být ojedinělé.

Typickým pravidelným ceremoniálem je tzv. All hands meeting. Každé oddělení se jednou v měsíci sejde, povětšinou i za účasti zaměstnanců z jiných poboček ITS a během cca hodinového meetingu zhodnotí aktuální fáze projektu, jejich směřování a následný chtěný vývoj. Poukáže se na dosavadní úspěchy či neúspěchy projektu. Tento ceremoniál je doprovázen povětšinou rautem, odehrává se přímo v prostorách IT Services. Při těchto akcích vládne velice přátelská atmosféra. Snahou je informovat všechny členy oddělení o probíhajícím dění a zároveň upevnit jejich ztotožnění se s cíli projektů. Jazykem těchto shromáždění je angličtina.

Obdobným pravidelným informativním shromažďováním je tzv. White Board. Jedná se o pravidelné čtvrt hodinové meetingy, které se konají maximálně dvakrát týdně v rámci jednoho týmu. Na tabuli jsou zaznamenány probíhající teamové projekty a každý jednotlivý

team manažer sdělí ostatním kolegům v týmu, na jaké úrovni se daný projekt nachází, co je zásadní v této chvíli a jaký pokrok je předpokládán do následujícího White Board meetingu. Všichni členové týmu mají právo se svobodně vyjádřit a sdělit např. své pochyby. Na konci je aktuální stav projektů zhodnocen mírou spokojenosti každého člena. White Board meetingy se odehrávají v anglickém jazyce.

Každoročně jsou také pořádány celopodnikové akce jako např. vánoční večírek, All hands meeting pro celou organizaci a další v rámci různých příležitostí. Akce jsou určeny pro všechny zaměstnance. Jsou pořádány oddělením lidských zdrojů a jejich posláním je poděkovat zaměstnancům, informovat je o zásadních věcech, jako je směřování společnosti, strategie, aktuální vývoj. Akce se konají většinou přímo v budově organizace. V rámci této akce může být připraveno občerstvení, různé aktivity i malý dárek pro každého zaměstnance, záleží na specifickém charakteru akce.

Celá skupina DP DHL klade důraz na zdraví svých zaměstnanců. V rámci ITS jsou díky této filozofii podporovány různé sportovní aktivity. Zaměstnanci mají možnost si pravidelně každý týden zasportovat, aniž by museli cvičitele či pronajatý sál financovat. Jedná se např. o hodinu jógy, tačfitu nebo o tradiční míčové sporty jako je volejbal. Participace na těchto aktivitách je dobrovolná a probíhá po pracovní době buď přímo v budově společnosti, nebo v nedalekých pronajatých prostorách.

Organizační barvy a logo ITS

Organizační logo a jeho barvy jsou významným charakteristickým rysem společnosti. Typické spojení červené a žluté barvy je používáno napříč všemi divizemi. Logo je tvořeno třemi velkými tiskacími písmeny v červené barvě na žlutém pozadí. Je používáno na všech dokumentech oficiálních společnosti, propagačních materiálech i marketingových kampaních.

Každá divize má pak vlastní variantu, kde je jako základ využit červený nápis DHL a pod ním je drobnějšími velkými tiskacími písmeny vyznačeno jméno divize. Logo IT Services barevným laděním koresponduje naprosto s oficiálním logem DHL. Nápis je v červené barvě, umístěn na žlutém podkladu.

Červená a žlutá barva je každodenní součástí organizační kultury. Můžeme ji naléznout např. i na kancelářských potřebách i speciálních sériích výrobků vyrobených pro interní účely společnosti jako jsou např. kalendáře.

Obrázek 11: Logo organizace DHL IT Services



Zdroj: Interní DHL IT Services

Dress code IT Services

Dress code neboli politika odívání ve společnosti je důležitou součástí organizační kultury a má za úkol pomáhat vytvořit vhodné pracovní prostředí pro spolupráci jednotlivých členů organizace. Detailně je tato politika popsána v dokumentu IT Services Dress Code Policy a týká se všech zaměstnanců společnosti.

Podle tohoto dokumentu je pracovní týden rozdělen od pondělí do čtvrtka na obchodní nenucené oblékání, kde pro muže je doporučeno nosit v tyto dny košili a společenské kalhoty i boty. Kravata je nutná v případě, pokud zaměstnanec jedná s externím klientem. Ženy mohou v těchto dnech nosit šaty, sukně, společenské kalhoty, halenky, mokasíny, lodičky a jiné. Pátek a dny, které předcházejí státním svátkům v ČR, jsou dny pro pohodlnější oblékání. Muži i ženy mohou v těchto případech nosit jeansy, polo trika nebo tenisky. Dále je v Dress Code Policy uvedeno, jaké oblečení není akceptovatelné, např. vyzývavé, odhalující, špinavé či roztrhané.

4.1.9 Shrnutí analýzy dokumentů

Společnost DHL ITS Services je důležitou součástí korporátního celku Deutsche Post DHL. Jejím úkolem je zajišťovat nepřetržitou IT podporu všech jednotek skupiny DP DHL, správa a vedení datových center a dodávání celého procesu vývoje aplikací.

Vize, poslání a hodnoty DHL ITS jsou propojeny s těmi celokorporátními a mají dopomoci k dosahování cílů celé skupiny. Hlavní vizí je zákazníkova důvěra a jeho preference

ve prospěch DP DHL, poslání organizace je podpora svých zákazníků dodáváním špičkových služeb, tak aby zároveň respektovala podmínky podnikání ve všech státech, ve kterých operuje, sociální zaměstnanecké potřeby i potřeby místních komunit a veřejnosti. Hodnoty jsou významným prvkem organizační kultury celé DP DHL a nastavují podmínky chování nejenom k zákazníkovi, ale i zaměstnancům vzájemně.

Strategie, podobně jako vize poslání a hodnoty, je propojena mezi všemi jednotkami DP DHL. Klade důraz na svou logistickou a poštovní podstatu a její další zdokonalování, díky aktivnímu procesu zapojení zaměstnanců do vylepšování svých služeb. V neposlední řadě zdůrazňuje potenciál růstu podílu společnosti na trhu, zejména v e-commerce a v rozvojových zemích. Přínosem DHL IT Services je dodávání trvalých hodnot ve formě IT řešení.

Podpora inovativnosti je zajišťována programem First Choice, který aktivně funguje ve všech divizích DP DHL. Jeho cílem je díky informacím zaměstnanců, kteří jsou nejbližší zákazníkovi a znají jeho potřeby, dosahovat neustálého vylepšování svých služeb. Do programu First Choice je již zapojeno přes 100 000 zaměstnanců bez ohledu na jejich pozici v organizační struktuře společnosti včetně DHL IT Services.

Organizační kultura DP DHL vykazuje silně multikulturní charakteristiky a to z důvodu celosvětového rozšíření společnosti. Pravidla chování jsou jasně vymezena v Kodexu chování z roku 2006. Etické standardy uvedené v tomto kodexu upravují celou škálu každodenních pracovních činností a vztahů. Zásadními body jsou řízení kvality, vztahy se zákazníky, obchodní bezúhonnost a odpovědnost organizace.

V rámci DHL IT Services lze pozorovat některá subkulturní specifika tohoto pracoviště. Jedná se zejména o organizační mluvu, symbolická jednání, charakteristické barvy organizace a její logo a v neposlední řadě „dress code“ neboli doporučení v otázce pracovního oblékání.

Všechny zmíněné body mají významný vliv na organizační kulturu v DHL IT Services a její zaměstnanci jsou denně touto kulturou formováni.

4.2 Statistická deskripce

Skupina identifikačních otázek jasně popsala strukturu respondentů. Deskriptivní analýzou lze vyhodnotit tuto strukturu podle pohlaví, věku, podnikové role a označení týmu, do kterého respondent náleží a místa pracoviště.

Dotazník byl vyplněn celkem 102 respondenty. Z důvodu programové chyby na serveru vyplnto.cz však musely být dvě odpovědi vymazány. Analyzováno bylo tedy nakonec 100 odpovědí. Z toho bylo 71 mužů (71%) a pouze 29 žen (29%). Tento vzorek můžeme považovat za reprezentativní, jelikož podnik, ve kterém byl průzkum prováděn má silný IT charakter a pracuje zde obecně větší podíl mužů než žen.

Tabulka 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	%
Muž	71	71
Žena	29	29
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Věkovou strukturu respondentů popisuje tabulka č. 2. Největší podíle respondentů se nachází ve věku od 26 let do 35 let (49%). Věkový průměr je 36 let. Nejvyšší četnost odpovědí měl věk 38, 34 a 32 let (7%).

Tabulka 2: Rozdělení respondentů dle věku

Věk	Výsledek (%)
méně než 25 let	7
26 – 35 let	49
36 – 45 let	37
45 let a více	9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Rozmanitá struktura podnikových rolí společnosti je popsána v tabulce č. 3. Nejvíce respondentů označilo jako svou podnikovou roli projektový manažer (26%), těsně za touto rolí se zařadili softwaroví inženýři (21%) a techničtí konzultanti (17%). Deset respondentů označilo roli podnikový konzultant (10%). Tato identifikační otázka byla polouzavřená, tudíž měli

respondenti možnost svou roli do dotazníku vypsát. Tuto eventualitu využilo 26 dotazovaných (26%). Nejčastěji byla dopsána role projektového koordinátora (7%), dále např. teamový manažer, test manažer, datový analytik, aj.

Tabulka 3: Rozdělení respondentů dle podnikových rolí

Podniková role	% zastoupení
Projektový manažer	26
Softwarový inženýr	21
Technický konzultant	17
Podnikový konzultant	10
Projektový koordinátor	7
Jiné	19

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka 4 přibližuje strukturu jednotlivých týmů v organizaci. Díky této otevřené otázce, kde měli respondenti možnost vepsat označení svého týmu, můžeme identifikovat více než 20 různých týmových zařazení. Pro následnou analýzu je tato otázka méně podstatná, ale může posloužit při snaze porozumět vazbám organizační kultury a jednotlivých týmů. Nejvyšší počet respondentů označil jako svůj tým IBB Factory (29%), druhý nejvyšší byl IBB (20%). V pořadí třetí se umístil Team B (5%). Zbylé týmy byly zastoupeny méně než 5 respondenty (>5°).

Tabulka 4: Rozdělení respondentů podle týmů

Označení týmu	% zastoupení
IBB Factory	29
IBB	24
Team B	5
PDS	2
Jiné	40

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z důvodu aktivního působení IT Services v různých částech světa, byl dotazník rozeslán i do mimopražského pracoviště. Pražská pobočka má nejvíce pracovníků, tudíž i nejvíce respondentů označilo za místo svého působiště Prahu (76%). Další pobočkou je Bonn v Německu. Z tohoto pracoviště odpovídalo 14% respondentů. Na třetím místě je Malajská Cyberjaya, kde bylo zodpovězeno 9% dotazníků. Pouze jeden respondent využil možnosti vyplnit jiné pracoviště a tím bylo Tempe v USA.

Tabulka 5: Rozdělení respondentů podle pracoviště

Pracoviště	% zastoupení
Prague	76
Bonn	14
Cyberjaya	9
Jiné	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Míra souhlasu respondentů s otázkami vztahujícími se k výzkumu

Tabulka v Příloze 2 ukazuje průměr a modus jednotlivých odpovědí a tabulka v Příloze 3 zaznamenává relativní četnosti odpovědí na jednotlivé otázky výzkumu. Odpovědi byly rozděleny do škály od jedné do pěti na: 1 – strongly disagree, 2 – disagree, 3 – undecided, 4 –

agree, 5 – strongly agree. Pro jednodušší interpretaci byly škály 1 a 2 sloučeny v jednu – disagree, a škály 4 a 5 v agree.

Tabulka 6 zobrazuje rozdělení otázek a s nimi souvisejících proměnných. Nezávislá proměnná vize byla zaznamenána v první kategorii a obsahuje 3 otázky. Kategorie Podpora managementu a Týmová inovativnost mají shodně po čtyřech otázkách. Sekce Participativní bezpečí obsahuje otázek pět.

Tabulka 6: Rozdělení otázek podle proměnných

Číslo proměnné	Název proměnné	Typ proměnné	Otázky
1	Vize	nezávislá	1. – 3.
2	Podpora managementu	nezávislá	4. – 7.
3	Participativní bezpečí	nezávislá	8. – 12.
4	Týmová inovativnost	závislá	17. – 20.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Relativní četnosti v jednotlivých kategoriích byly analyzovány a v následujícím textu jsou popsány vytvoření závěry.

Týmová vize

V kategorii vize 91% respondentů souhlasí s tím, že pro týmové cíle pro ně reprezentují značnou hodnotou a 86% z nich se s těmito cíli ztotožňuje. Pouze 9% uvedlo, že se nemohou k otázce osobní hodnoty k týmovým cílům vyjádřit. Záporné odpovědi dokonce úplně chybí. Oproti tomu 72% respondentů uvedlo, že týmové cíle reprezentují značnou hodnotu pro společnost. 22% není rozhodnuto a dokonce 6% z nich s tímto výrokem nesouhlasí. Jako nejčastější odpověď byla u každé otázky z této kategorie uvedena možnost 4 – agree.

Podpora managementu

V otázkách manažerské podpory 81% respondentů souhlasilo s tím, že jejich tým vždy směřuje k hledání nových odpovědí, pouze 4% nesouhlasila a 15% odpovědí bylo neutrálních. Zajímavé je, že v otázce č. 7 pouze 69% respondentů uvedlo, že kolegové z jejich týmu rozvíjejí vždy nová řešení, 22%, se nemohlo rozhodnout a 9% dotazovaných s tímto výrokem nesouhlasí.

V otázce dostupnosti pomoci od vedoucích pracovníků odpovědělo 73% respondentů, že tato pomoc je snadno dostupná. 22% není rozhodnuto a 5% nesouhlasí. I v tomto bloku otázek respondenti u každé odpovědi označili nejčastěji 4 – agree.

Participativní bezpečí

Respondenti byli v této kategorii dotázáni na otázky týkající se sdílení informací v rámci svého týmu. 92% z nich uvedlo, že preferují sdílení informací v týmu před možností se o ně nepodělit. Pouze 4% dotazovaných je v této otázce nerozhodnuto a shodně 4% s tímto nesouhlasí. Téměř 90% respondentů také shodně uvedlo, že v rámci týmu existují reálné pokusy podělit se o informace s ostatními. Nesouhlasná odpověď se objevila pouze jedna a 9% tázaných nebylo rozhodnuto.

Ve dvanácté otázce respondenti odpovídali, zda se lidé v týmu cítí být navzájem pochopeni a akceptováni. Oproti ostatním otázkám v této sekci odpovědělo 76% souhlasně, 20% se nechtělo vyjádřit a 4% dokonce nesouhlasilo. Také v otázce, zda v týmu funguje pravidlo „Jsme v tom všichni společně“, 80% respondentů souhlasilo, 14% z nich označilo neutrální odpověď a 6% nesouhlasilo.

Okruh participativní bezpečí byl nejčastěji hodnocen respondenty jako možnost 4 – agree.

Týmová inovativnost

V této kategorii 81% dotazovaných sdělilo souhlas s tím, že jejich tým zavádí nové procedury a metody. Pouze 3% se vyjádřila opačně a 16% bylo nerozhodnuto. 80% souhlasných odpovědí získalo tvrzení, že tým nové cesty k dosažení svých úkolů zavádí. 19% označilo neutrální odpověď a pouze 1% se vyjádřilo negativně. Otázka rozvíjení dovedností v rámci podpory inovativnosti byla hodnocena shodně.

Vylepšené výukové strategie a metody jsou podle 74% dotazovaných v týmu zaváděny. 20% neoznačilo žádnou určitou odpověď a 6% nesouhlasilo. V otázkách týmové inovativnosti dotazovaní nejčastěji zaznačili možnost 4 – agree.

4.2.1 Souhrn výsledků

Relativní četnosti jednotlivých otázek v každé z pěti kategorií přinesly významná zjištění pro lepší pochopení a vysvětlení následných analýz. Z odpovědí respondentů lze vyvodit některá

pozoruhodná posouzení vypovídající o současném stavu organizační kultury ve společnosti DHL IT Services a týmové inovativnosti.

Pozitivně lze hodnotit úroveň stavu vzájemného sdílení informací v organizaci, kde se zaměstnanci většinou vyjádřili, že preferují informace sdílet a reálně se o to snaží. Tři čtvrtiny respondentů uvedlo, že lidé v týmu jsou navzájem pochopeni a akceptováni.

Týmové cíle jsou pro drtivou většinu zaměstnanců významnou hodnotou a jsou s nimi ztotožněni, naproti tomu si zaměstnanci nejsou tak zcela jisti, zda tyto cíle znamenají stejnou hodnotu i pro celou organizaci.

Problémem může být fakt, že většina dotazovaných se přiklonila k tomu, že manažerská podpora je při rozvíjení nových nápadů snadno dostupná, ale na druhou stranu skoro třetina v této otázce nebyla zcela jasně rozhodnuta. Stejný počet nerozhodnutých zaměstnanců si není jisto, zda se všichni členové týmu snaží aktivně hledat nové varianty pohledu na problém.

Naproti tomu zaměstnanci si jsou z velké většiny jisti otevřeností týmu, jeho pohotovou reakcí na změny a rozvoji nových nápadů a odpovědí.

Analýza průměrů odpovědí a jejich modusem napovídá, že společnost má silnou globální organizační kulturu a na jejímž základě jsou kategorie týmové vize, podpory managementu, participativního bezpečí i týmové inovativnosti hodnoceny zaměstnanci nejčastěji odpovědí 4. Tzn., že fungují dobře. Pouze kategorie Nejistota prostředí byla hodnocena nejčastější odpovědí 3, což znamená, že se respondenti nemohli rozhodnout a tudíž tu lze hledat nedostatky a možnosti vylepšení.

4.3 Strukturální modelování

Strukturální modelování hodnotí přímé a nepřímé vztahy mezi jednotlivými faktory. Cílem strukturálního modelování je přijmout nebo zamítnout vyslovené hypotézy. Výstupy ze strukturálního modelování jsou zachyceny v následujících tabulkách. První řádek obsahuje hodnotu odhadu nestandardizovaného regresního koeficientu. Následující řádky uvádějí faktorové zatížení jednotlivých proměnných ve faktoru.

Faktorová struktura byla převzata z výzkumu *The effects of organizational climate on team innovativeness* (Acigöza Günsel, 2011). Jako faktory nezávislosti byly určeny Týmová

vize, Podpora managementu a Participativní bezpečí. Na straně závislé byla jako faktor určena Týmová inovativnost.

Na základě strukturálního modelování bylo vyhodnoceno faktorové zatížení proměnných, regresní koeficient mezi jednotlivými faktory Týmová vize, Participativní bezpečí, Podpora managementu a Týmová inovativnost. Následně byl zjišťován korelační vztah mezi faktory na straně nezávislé.

4.3.1 Vliv týmové vize na inovativnost týmů

Do modelu bylo zadáno celkem 7 proměnných ze dvou faktorů. Z faktoru Týmová vize, která je reprezentována třemi proměnnými. Druhým faktorem je Týmová inovativnost, zastoupená čtyřmi proměnnými.

Tabulka 7: Vliv Týmové vize na Týmovou inovativnost

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Týmová inovativnost	<---	Týmová vize	0,185	0,444	5,466	***
TI_17	<---	Týmová inovativnost	0,840			
TI_18	<---	Týmová inovativnost	0,822	0,092	10,112	***
TI_19	<---	Týmová inovativnost	0,790	0,096	9,504	***
TI_20	<---	Týmová inovativnost	0,812	0,102	9,928	***
TV_3	<---	Týmová vize	0,780			
TV_2	<---	Týmová vize	0,721	0,119	7,662	***
TV_1	<---	Týmová vize	0,848	0,105	9,369	***

*** P <0,001; kódování proměnných viz Příloha 4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Všechny proměnné uvedené v tomto konstruktu jsou statisticky významné na hladině významnosti $p < 0,001$, zároveň všechny dosahují vyšší faktorové zátěže než je 0,5. Na základě těchto hodnot lze potvrdit konvergentní validitu mezi faktory.

Existence pozitivního vztahu mezi týmovou vizí a týmovou inovativností byla prokázána v modelu na hladině významnosti $p < 0,001$. Hodnota regresního koeficientu je 0,19 a lze ho interpretovat následovně: zvýší-li je úroveň týmové vize o 1, zvýší se úroveň týmové inovativnosti o 0,19. Na bázi tohoto výsledku můžeme zamítnout nulovou hypotézu H_{I0} : *Týmová vize nemá pozitivní vliv na týmovou inovativnost* a přijímáme hypotézu alternativní:

H_{IA}: Týmová vize má pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

4.3.2 Vliv podpory managementu na týmovou inovativnost

Do modelu bylo zadáno celkem 8 proměnných ze dvou faktorů. Z faktoru Podpora managementu to jsou čtyři proměnné. Druhým faktorem je Týmová inovativnost, která je prezentována čtyřmi proměnnými.

Tabulka 8: Vliv Podpory managementu na Týmovou inovativnost

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Týmová inovativnost	<---	Podpora managementu	0,502	0,694	5,551	***
TI_17	<---	Týmová inovativnost	0,840			
TI_18	<---	Týmová inovativnost	0,822	0,092	10,112	***
TI_19	<---	Týmová inovativnost	0,790	0,096	9,504	***
TI_20	<---	Týmová inovativnost	0,812	0,102	9,928	***
PM_7	<---	Podpora managementu	0,810			
PM_6	<---	Podpora managementu	0,821	0,102	9,683	***
PM_5	<---	Podpora managementu	0,757	0,103	8,649	***
PM_4	<---	Podpora managementu	0,793	0,099	9,223	***

*** $P < 0,001$; kódování proměnných viz Příloha 4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Existence pozitivního vztahu mezi podporou managementu a týmovou inovativností byla prokázána v modelu na hladině významnosti $p < 0,001$. Hodnota regresního koeficientu je 0,5 a lze ho interpretovat následovně: zvýší-li je úroveň podpory managementu o 1, zvýší se

úroveň týmové inovativnosti o 0,5. Na bázi tohoto výsledku můžeme zamítnout nulovou hypotézu $H2_0$: Podpora managementu nemá pozitivní vliv na týmovou inovativnost a přijímáme hypotézu alternativní:

$H2_A$: Podpora managementu má pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

4.3.3 Vliv participativního bezpečí na týmovou inovativnost

Do modelu bylo zadáno celkem 9 proměnných ze dvou faktorů. Faktor Participativní bezpečí, který je reprezentován pěti proměnnými. Druhým faktorem je Týmová inovativnost, a je zastoupen čtyřmi proměnnými.

Tabulka 9: Vliv Participativního bezpečí na Týmovou inovativnost

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Týmová inovativnost	<---	Participativní bezpečí	0,275	0,48	5,362	***
TI_17	<---	Týmová inovativnost	0,840			
TI_18	<---	Týmová inovativnost	0,822	0,092	10,112	***
TI_19	<---	Týmová inovativnost	0,790	0,096	9,504	***
TI_20	<---	Týmová inovativnost	0,812	0,102	9,928	***
PB_12	<---	Participativní bezpečí	0,790			
PB_11	<---	Participativní bezpečí	0,870	0,096	10,099	***
PB_10	<---	Participativní bezpečí	0,807	0,113	9,124	***
PB_9	<---	Participativní bezpečí	0,805	0,101	9,093	***
PB_8	<---	Participativní bezpečí	0,774	0,111	8,632	***

*** $P < 0,001$; kódování proměnných viz Příloha 4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Existence pozitivního vztahu mezi participativním bezpečím a týmovou inovativností byla prokázána v modelu na hladině významnosti $p < 0,001$. Hodnota regrese je zde 0,275. Hodnotu regresního koeficientu lze interpretovat následovně: zvýší-li se úroveň participativní

bezpečí o 1, zvýší se úroveň týmové inovativnosti o 0,28. Na bázi tohoto výsledku můžeme zamítnout nulovou hypotézu $H3_0$: *Participativní bezpečí nemá pozitivní vliv na týmovou inovativnost* a přijímáme hypotézu alternativní:

H3_A: Participativní bezpečí má pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

4.3.4 Korelace mezi faktory nezávislosti

V modelu byla zároveň testována vzájemná korelace mezi faktory na straně nezávislých proměnných ze strukturálního modelu, viz Obrázek 12.

Na základě korelačních koeficientů (0,638 – 0,682) lze říci, že faktory spolu poměrně dobře souvisí. Na hladině významnosti $p < 0,001$ byla prokázána statistická souvislost mezi všemi testovanými faktory, viz Tabulka 10.

Tabulka 10: Korelace mezi faktory na straně nezávislé

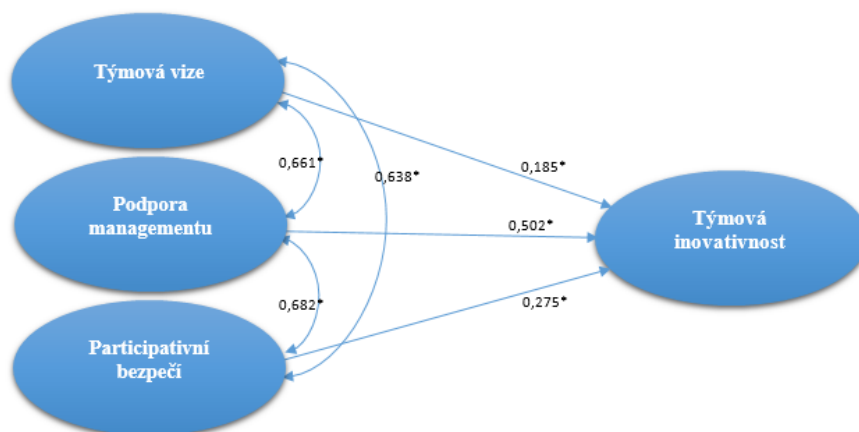
			Estimate	S.E.	P
Týmová vize	<-->	Podpora managementu	0,661	0,121	***
Podpora managementu	<-->	Participativní bezpečí	0,682	0,123	***
Týmová vize	<-->	Participativní bezpečí	0,638	0,119	***

*** $P < 0,001$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Nejsilnější vztah je mezi faktory Podpora managementu a Participativní bezpečí. Naopak nejslabší vztah je mezi faktory Týmová vize a Participativní bezpečí. Hodnoty korelace jsou v rozmezí 0,638 – 0,682, což naznačuje poměrně stejnou souvislost všech faktorů.

Obrázek 12: Strukturální model



pozn.: * $P < 0,001$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.3.5 Souhrn výsledků

Na základě zhodnocení strukturálního modelování lze vyvodit závěr, že na týmovou inovativnost ve společnosti DHL IT Services má největší vliv podpora managementu.

Koeficient regrese (0,5) mezi faktory podpora managementu a týmová inovativnost, představuje vzájemný a poměrně silný pozitivní vztah. Z tohoto důvodu je možné usoudit, že část organizační kultury – podpora managementu, má na týmovou inovativnost největší účinek. To znamená, že podpora a povzbuzení od manažerů směřující k inovativním cílům způsobuje značný růst inovativnosti na týmové úrovni. Důraz je kladen zejména na:

- Dostupnost pomoci při rozvoji nových nápadů.
- Podpora směřování týmu k vytváření nových odpovědí.
- Otevřenost a pohotová reakce týmu na změny.

Vliv zbylých dvou faktorů, Týmové vize a Participativního bezpečí na Týmovou inovativnost, je nižší. Hodnota regresního koeficientu napovídá, že změna jednotky u faktoru Týmová vize vyvolá nepatrnou změnu (0,19) u faktoru Týmová inovativnost. Podobně je na tom vztah Participativního bezpečí a Týmové inovativnosti. Regresní koeficient (0,28) ukazuje pozitivní vztah, ale spíše se slabším účinkem.

Mezi všemi faktory je pozorována vzájemná silná souvislost na přibližně stejné úrovni. Lze říci, že všechny tři faktory společně dobře vzájemně souvisí a jsou podstatnou součástí organizační kultury DHL IT Services, která ovlivňuje Týmovou inovativnost.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Tato kapitola zaznamenává a zhodnocuje všechny součásti praktického výzkumu. Výsledkem budou navržená doporučení pro společnost DHL IT Services se zaměřením na zlepšení v oblasti týmové inovativnosti.

5.1 Zhodnocení výsledků

Analýza interních dokumentů, internetových stránek a intranetu společnosti DHL IT Services ukázala charakteristiku současného stavu organizační kultury a přiblížila inovační procesy v rámci společnosti.

Organizační kultura DHL IT Services má silný multikulturní charakter, který chápe jako výhodu pro svou diverzifikovanost a usiluje o co nejefektivnější využívání těchto rozmanitých lidských zdrojů a zároveň o harmonizaci globální integrace s místní odpovědností. Kulturní rozdílnost je zde vnímána jako potenciál společnosti pro její rozvoj. Organizační kultura celé skupiny DP DHL je založena na otevřenosti, důvěře a vzájemném respektu.

Inovační procesy jsou zde v první řadě podporovány aktuálně probíhajícím programem First Choice, do kterého se mohou zapojit všichni zaměstnanci napříč organizační strukturou. Tato účast však není povinná, tudíž jednotlivci, kteří se o inovace a zlepšovací procesy nezajímají, nemusí být nutně součástí tohoto programu.

Kvantitativní výzkum byl zaměřen na zjištění vzájemných vztahů mezi faktory Organizační kultury a Týmovou inovativností v DHL IT Services. Jako faktory Organizační kultury byly identifikovány: Týmová vize, Podpora managementu a Participativní bezpečí.

Procentuální vyjádření četností jednotlivých odpovědí na dané výroky, související s organizační kulturou DHL IT Services a jejím vlivem na týmovou inovativnost, přinesla další podrobnější informace o společnosti, které dopomohly k bližší interpretaci výsledků analýzy strukturálního modelování.

Za pozitivní zjištění je možné považovat, že pro 91% respondentů jsou společné týmové cíle význačnou hodnotou, z toho 33% vyjádřilo silný souhlas. Zároveň v tyto cíle věří a jsou s nimi ztotožnění. Na druhou stranu však respondenti uvedli, že nejsou přesvědčeni o hodnotě těchto cílů pro celou organizaci. S tímto výrokem silně souhlasilo pouze 19% dotazovaných, tzn., že zbylých 81% má více či méně jisté výhrady.

V otázkách manažerské podpory týmu se respondenti vyjádřili v 82%, že tým je otevřen změnám a je schopen rychle na ně reagovat, ale pouze menší počet (73%) uvedl, že pomoc v rozvoji nových idejí je jednoduše dostupná. Současně bylo podle odpovědí zjištěno, že tým jako celek vždy směřuje k rozvoji nových odpovědí (81%), ale mnohem méně respondentů uvedlo, že ne všichni členové týmu se vždy snaží o nové a čerstvé nápady a řešení. 9% si myslí, že ne a necelá třetina se nebyla schopna v této otázce rozhodnout.

Schopnost sdílení informací mezi kolegy v týmu byla hodnocena na vysoké úrovni. Zhruba 92% respondentů dává přednost sdílení informací mezi sebou, než aby si je nechávalo pro sebe. 42% dotazovaných s tímto výrokem dokonce vyjádřilo silný souhlas. Nejvyšší počet negativních (6%) a vyšší počet nerozhodných odpovědí bylo identifikováno u otázky č. 10. Respondenti si nebyli zcela jisti výrokem: „Jsme v tom všichni společně“, což značí pochyby o ostatních členech týmu stejně jako u otázky č. 7. Důvodem může být výskyt jednotlivců ze stejného týmu na různých pracovištích. Tři čtvrtiny respondentů uvedlo jako své pracovní působiště Prahu, ale zbývající část se nachází v Bonnu, Cyberjaye a Tempe. Ne všichni členové týmu tak mají každodenní šanci osobního kontaktu.

Inovativnost je podle odpovědí na vysoké úrovni. Tým rozvíjí nové schopnosti a hledá nové cesty při hledání řešení (80%), ale zároveň přibližně 20% respondentů se v této otázce nemohlo rozhodnout. Dotazovaní současně vyjádřili pochyby (20%) o iniciování pokročilejší výuky strategií a metod. To znamená, že proces seznámení se strategií by se měl rovněž vylepšit.

Strukturálním modelováním byla posuzována vzájemná statistická závislost mezi vytyčenými faktory. Na tomto základě byly zamítnuty všechny nulové hypotézy a přijaty hypotézy alternativní:

H1_A: Týmová vize má pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

H2_A: Podpora managementu má pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

H3_A: Participativní bezpečí má pozitivní vliv na týmovou inovativnost.

Nejvyšší vliv byl identifikován mezi faktory Podporou managementu a Týmovou inovativností, naopak nejhoršího výsledku bylo dosaženo mezi faktory Týmovou vizí a Týmovou inovativností. Dle těchto výsledků lze vyslovit následující předpoklady:

- Zvýší-li se úroveň týmové vize o 1, zvýší se úroveň týmové inovativnosti o 0,19.

- Zvýší-li se úroveň podpory managementu o 1, zvýší se úroveň týmové inovativnosti o 0,5.
- Zvýší-li se úroveň participativní bezpečí o 1, zvýší se úroveň týmové inovativnosti o 0,28.

Současně bylo zjištěno, že faktor Týmová vize nejvíce souvisí s otázkou č. 1, která je zaměřena na osobní hodnotu týmových cílů pro jednotlivé členy týmu.

Faktor Podpora managementu souvisí z velké části s otázkou č. 6, tedy zda je tým otevřen změnám a pohotově na ně reaguje a otázkou č. 7, která zjišťuje, zda každý člen týmu vždy hledá nové, neotřelé cesty jak se dívat na problém.

Třetí faktor Participativní bezpečí souvisí hlavně s otázkou č. 11, jestli v týmu existují reálné snahy o sdílení informací.

Současně byla mezi všemi třemi faktory nezávislosti pozorována poměrně dobrá závislost. Nejsilnější korelaci lze pozorovat mezi faktory Podpora managementu a Participativní bezpečí.

5.2 Doporučení

Cílem společnosti DHL IT Services by mělo být zlepšení úrovně týmové inovativnosti tak, aby do inovačních procesů byli zapojeni nejlépe všichni zaměstnanci bez výjimky. To znamená, že první doporučení se týká top managementu DHL IT Services a spočívá v zajištění účasti všech zaměstnanců v inovačním programu First Choice a to na základě zavedení odpovídajícího systému odměňování za realizované inovace, ale i za reálné pokusy o tyto inovace. Tento systém odměňování podle zjištěných informací v organizaci chybí. Tímto opatřením by byl zásadně podpořen faktor Podpora managementu, který má podle výsledků strukturálního modelování na týmovou inovativnost nejvyšší vliv. V rámci odměňování lze navrhnout finanční ohodnocení i slovní pochvalu před celým týmem nebo pochvalu celého týmu. I tento způsob ohodnocení může být pro vybrané jedince dostatečně motivujícím prvkem.

Pro podporu týmové vize ve společnosti DHL IT Services lze navrhnout opatření pro týmové manažery, kteří by měli zajistit lepší informovanost o týmových cílech a ztotožnění se s nimi. To by mělo probíhat formou jasné formulace cílů každého projektu např. pomocí

pravidelných společných workshopů před zahájením každého projektu, kde budou tyto cíle jasně komunikovány všem členům týmu. Zároveň by měli týmoví manažeři požadovat zpětnou vazbu od ostatních členů, aby byla zajištěna správnost chápání těchto cílů. V případě potřeby tyto workshopy opakovat. Top managementu organizace lze doporučit zajištění profesionálního coacha, který zajistí individuální rozvoj týmových manažerů a pomůže jim rozvinout techniky pro lepší a jasnější komunikaci s týmovými kolegy a jejich osobní rozvoj tak, aby byli motivovaní a angažovaní.

Dále bylo zjištěno, že někteří členové týmu pochybují o ostatních členech týmu, ať už v otázkách důvěry ve společné týmové cíle, tak při souhlasu s výrokem: „Jsme v tom všichni společně“. Aby došlo ke zlepšení, je třeba prohloubit vzájemné vztahy mezi jednotlivými členy týmu a to lepším vzájemným poznáváním např. pravidelnými teambuildingovými aktivitami pořádanými alespoň jednou za dva měsíce. Tyto aktivity nejsou ve společnosti DHL IT Services v poslední době pravidelně zajišťovány.

Dalším důvodem této nedůvěry může být rozptýlenost týmu na různých pracovištích, proto je dalším doporučením pořádat častější společná osobní setkání, kde bude možnost osobně projednat nastolené problémy a další. V rámci členů týmu nacházejících se v Malajsii lze doporučit pravidelné společné call meetingy, pořádané alespoň jednou za 14 dní. U tohoto doporučení je nutné brát v potaz, že možná ne všichni členové týmu jsou schopni dokonale a bez ostychu komunikovat v anglickém jazyce, což je pro mezinárodní hovory žádoucí, a proto dalším doporučením je zavést pravidelné jazykové kurzy hrazené zaměstnavatelem, kam by se mohli jednotlivci dobrovolně přihlásit a zdokonalovat tak své jazykové schopnosti.

Dalším problémem může být až přílišná diverzifikace kultur ve společnosti. Setkává se zde až 70 různých národností. Návrhem pro top management je zřídit pravidelné workshopy např. v rámci obědové pauzy, kde by byla stručně představena každá jednotlivá kultura se svými typickými zvyky a rituály, která může být spojena i s ukázkou tradičních pokrmů. Tyto akce by se pravidelně opakovaly v měsíčním intervalu a pokaždé by byla představena jiná národnost či kultura. Představitelé těchto kultur by byli aktivně zapojeni. Ostatní zaměstnanci by tak měli možnost lépe poznat a porozumět svým kolegům a jejich jednání.

Někteří respondenti uvedli, že si nejsou jisti podněcováním pokročilého učení strategií a metod. Doporučením tedy je zlepšit komunikaci strategie na týmové úrovni pomocí již

zmíněných workshopů, které budou zacílené na jasnou formulaci strategie organizace a jejího propojení s cíli jednotlivých týmů. Postup by měl být podobný jako u doporučení pro týmovou vizi.

V neposlední řadě je možno, aby se organizace zaměřila na získávání nových inovativních jednotlivců v rámci náboru lidských zdrojů a implementovat je do již zavedených týmů. Dále by se měla společnost angažovat v dalším rozvoji inovativnosti zaměstnanců a to zejména poskytnutím vzdělávání nebo tréninku, který není v přímém vztahu k jejich práci. Lze také zavést systém, kde budou zaznamenávána týmová řešení problémů, nejlepších postupů a ten bude zpřístupněn všem členům organizace např. v rámci intranetu. Tak budou zaměstnanci lépe motivováni. Zveřejněný úspěch je vždy stimulační.

Doporučení v oblasti participativního bezpečí spočívá podpoře již dobře zavedené komunikaci v rámci týmu. Schopnost vzájemné důvěry pro sdílení informací lze podporovat již zmíněnými teambuildingovými akcemi, kde se členové týmu lépe poznají a vytvoří si i mimopracovní vzájemné vztahy, které budou přínosem pro pracovní spolupráci.

6 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout zlepšení organizační kultury v organizaci ve vztahu k týmové inovativnosti, na základě aplikace výzkumu *The effects of organizational climate on team innovativeness* (Acigöza Günsel, 2011), ve společnosti DHL IT Services.

Provedenou analýzou interních dokumentů společnosti DHL IT Services byl zjištěn aktuální stav organizační kultury a probíhající procesy podporující inovativnost v této organizaci.

Dále byl na základě výchozího výzkumu zformován teoretický model, který se skládal ze tří faktorů nezávislosti a jednoho faktoru závislého. Jako faktory nezávislosti byly určeny: Týmová vize, Podpora managementu a Participativní bezpečí obsahující 16 proměnných. Faktorem závislým byla určena Týmová inovativnost se čtyřmi proměnnými.

Kvantitativním šetřením byly zjištěny informace o vztahu zaměstnanců k organizační kultuře a týmové inovativnosti. Pomocí strukturálního modelování byl ve společnosti DHL IT Services potvrzen pozitivní vliv mezi jednotlivými studovanými faktory organizační kultury a následně mezi těmito faktory a týmovou inovativností. Jako nejsilnější byl identifikován vztah mezi faktory Podpora managementu a Participativní bezpečí.

Zjištěný vliv faktorů Organizační kultury na Týmovou inovativnost lze charakterizovat takto:

- Týmová vize má slabý pozitivní vliv na Týmovou inovativnost.
- Podpora managementu má středně silný pozitivní vliv na Týmovou inovativnost.
- Participativní bezpečí má středně silný pozitivní vliv na Týmovou inovativnost.

Na základě výsledků analýzy dokumentů společnosti DHL IT Services, výzkumného kvantitativního šetření a jeho analýz, byly vytvořeny návrhy doporučení pro zlepšení v oblasti Organizační kultury a Týmové inovativnosti.

Navržená doporučení se zaměřují především na rozvoj stávajícího programu First Choice, který v rámci organizace již funguje. Zavedením odměňovacího systému v rámci tohoto programu by se významně zvýšil zájem většího počtu zaměstnanců se aktivně účastnit.

Zavedením pravidelných teambuildingových aktivit, workshopů a coachingu, by byla posílena vzájemná schopnost porozumění a komunikace mezi všemi členy týmu a následně by došlo i k lepšímu pochopení vytýčených cílů a jejich propojenosti se strategií organizace.

Vzájemné pochopení různých kultur svých kolegů prostřednictvím realizovaných workshopů, by mělo za následek sblížení zaměstnanců, prohloubení vzájemné komunikace a podporu při tvorbě bezpečného pracovního prostředí, vhodného pro sdílení a předávání informací.

Inovativnost týmů lze také podpořit získáváním kreativních a inovativních jedinců a jejich implementací do již zavedených týmů. Zároveň by bylo prospěšné se zaměřit na inovativní rozvoj a vzdělávání již existující skupiny.

Všechna tato doporučení by měla posloužit k zlepšení inovativnosti týmů v DHL IT Services a tím tak dosahovat uspokojení potřeb zákazníků a snižování nákladů jednotlivých procesů. Závěrem lze říci, že základním kamenem týmové práce jsou příznivé vztahy mezi zaměstnanci. Od celkové atmosféry na pracovišti se odvíjí následný pracovní výkon. Proto je třeba na těchto vztazích stále pracovat tak, aby organizace prosperovala a plnila svůj úkol, tedy zajišťovala podporu v rámci informačních technologií pro celou skupinu DP DHL.

7 Seznam použitých zdrojů

ANSOFF, Igor H., McDonnell, Edward J. *Implanting strategic management*. 2nd ed. Prentice Hall, 1990, 520 p. ISBN 978-01-345-1881-7.

BAER, Markus, FRESE, Michael. *Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance*. The journal of Organizational behavior. 2003, vol. 24, no. 1, p. 45-68.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-.

BROOKS, Ian. *Organizační kultura*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

FURNHAM, Adrian. *Corporate Culture: Definition, diagnosis and change*. In COOPER C., L., ROBERTSON, I. T. (ed.). *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, 1993, vol. 8, s. 233-261.

FRANKOVÁ, Emílie. *Kreativita a inovativnost v organizaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

GORDON, George G. *Industry determinants of organizational culture*. *Academy of Management Review*, 1991, 16.2: 396-415.

HALL, Wendy. *Managing cultures: making strategic relationships work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. 312 p. ISBN 04-719-5571-X.

HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Přel. I. Štěpaníková. 1. vyd. Praha: Portál, 1998, 165 s. ISBN 80-717-8198-3.

HLAVSA, Jiří. *Psychologické problémy výchovy k tvořivosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1981. 239 s.

- HOFSTEDÉ, Geert. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill Book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2.
- CHANDLER, Gaylen N., KELLER, Peter C., LYON, Douglas W. *Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture Entrepreneurship: Theory and practice*. 2000, vol. 25, no. 1, p. 59-76.
- KATZENBACH, Jon R., SMITH, Douglas K. *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. 1st ed. McKinsey & company, 1993. 304 p. ISBN 978-14-221-4815-0.
- KOTTER, John P., HESKETT, James L. *Corporate culture and performance*. New York: Maxwell Macmillan, 1992. ISBN 0-02-918467-3.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
- PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-716-9018-X.
- PUNCH, Keith K., *Základy kvantitativního šetření*. Portál s. r. o., 2008, 152 s. ISBN 978-80-736-7381-9
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. 418 s. ISBN 1-55542-487-2.
- SCHULTZ, Majken. *On studying organizational culture. Diagnosis and understanding*. Berlin: Walter de Gruyter, 1995. ISBN 3-11-014137-X.

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a organizační identita*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Dokumenty DP DHL a DHL IT Services.

Annual report DP DHL 2014

Annual report DP DHL 2013

Code of Conduct

Dress Code ITS 2012

First Choice Way

Internetové zdroje

ACIKGÖZ, Atif, GÜNSEL, Ayse. *The effects of organizational climate on team innovativeness* [online]. 2011, s. 920 – 927 [cit. 2015-03-19].

Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811016302>

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Teoretický model závislosti	13
Obrázek 2: Sheinův model organizační struktury.....	21
Obrázek 3: "Cibulový diagram"	22
Obrázek 4: Typy kultur a organizační struktury podle Ch. Handyho.....	25
Obrázek 5: Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho (1982).....	26
Obrázek 6: Divizní struktura DP DHL	41
Obrázek 7: Struktura divize GBS	42
Obrázek 8: Organizační struktura DHL IT Services	45
Obrázek 9: Strategie 2020 Focus.Connect.Grow.....	48
Obrázek 10: Strategie DHL IT Services	49
Obrázek 11: Logo organizace DHL IT Services	61
Obrázek 12: Strukturální model.....	73

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	63
Tabulka 2: Rozdělení respondentů dle věku.....	63
Tabulka 3: Rozdělení respondentů dle podnikových rolí	64
Tabulka 4: Rozdělení respondentů podle týmů	65
Tabulka 5: Rozdělení respondentů podle pracoviště	65
Tabulka 6: Rozdělení otázek podle proměnných.....	66
Tabulka 7: Vliv Týmové vize na Týmovou inovativnost.....	69
Tabulka 8: Vliv Podpory managementu na Týmovou inovativnost	70
Tabulka 9: Vliv Participativního bezpečí na Týmovou inovativnost	71
Tabulka 10: Korelace mezi faktory na straně nezávislé	72

11 Seznam zkratek

DHL	Počáteční písmena zakladatelů společnosti DHL (Dalsey, Hillblom, Lynn)
DP	Deutsche Post (poštovní a doručovací společnost působící v Německu)
ITS	IT Services (zajišťuje podporu a služby v rámci informačních technologií)
GBS	Global Bussines Services (divize DP DHL)
SD	Solution Delivery (divize DP DHL)
e-Commerce	Obchodování na internetu.
B2C	Bussiness-to-customer
FC	First Choice (inovační program DP DHL)
HR	Human Resources (oddělení lidských zdrojů)
DMAIC	Metodika pro odtranění příčin defektů a chyb

12 Seznam příloh

Příloha 1: Specifický obsah organizační kultury podporující inovativnost

Příloha 2: Průměr a modus odpovědí

Příloha 3: Procentuální vyjádření četnosti odpovědí

Příloha 4: Kódování proměnných

Příloha 5: Dotazník – česká verze

Příloha 6: Dotazník – anglická verze

Příloha 1: Specifický obsah organizační kultury podporující inovativnost

Tabulka: Specifický obsah organizační kultury podporující inovativnost

Základní přesvědčení	Inovativnost a kreativita jsou významné pro zajištění spokojenosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti podniku.	
	Organizace potřebuje inovace.	
	Organizace je schopna uskutečňovat inovativnost.	
Hodnoty	Výzkum a vývoj: orientace na budoucnost, svoboda a nezávislost, hledání, nápady, experimentování, alternativy.	
	Řízení a vedení lidí: originalita, pružnost, nápaditost, iniciativa, autonomie, stálé učení, týmová práce.	
	Rozhodování: riziko, odpovědnost, pružnost, rychlost, analytický přístup, systematickosti, pečlivost, uvážlivost.	
	Jednání: etika, ekologie, potřeby zákazníka, přizpůsobivost, dlouhodobý dopad výsledků.	
	Organizační struktura: změna, vzájemnost, decentralizace, pružnost.	
	Výzkum a vývoj: orientace na budoucnost, potřeba originálních nápadů, svobodné a nezávislé myšlení, být pružný a pohotový, hledání alternativ, důležitost kvality nápadu (nikoliv pozice jeho autora v organizaci), podstatou práce je experimentování, cíl jsou užitečné inovace.	
	Řízení a vedení lidí: podpora originality, pružnosti, pohotovosti, proaktivity, iniciativy, autonomie členů, tvorba předpokladů pro stálé učení, týmová práce, podpora a odměna inovativnosti, tvorba atmosféry bezpečí.	
	Normy chování	

	Rozhodování:
	Akceptace rizik spojených inovacemi, sdílení odpovědnosti, rychlé a pružné rozhodování, důležitá rozhodnutí jsou přijímána na základě kvalitní analýzy, systematicky, pečlivě, uvážlivě, strukturovaně až k vysokým úrovním rizika.
	Jednání:
	Jednání tady a teď, etické a ekologické postupy, uspokojení potřeb zákazníka, adaptace diverzifikací, výsledky práce přinášejí dlouhodobý dopad.

Zdroj: Franková, 2011, s. 194 – 195

Příloha 2: Průměr a modus odpovědí

Tabulka: Průměr a modus odpovědí

Název proměnné	Otázka č.	Průměr odpovědí	Nejčastější odpověď (modus)
Vize	1	4,24	4
	2	3,85	4
	3	4,11	4
Podpora managementu	4	3,95	4
	5	3,84	4
	6	4,08	4
	7	3,75	4
Participativní bezpečí	8	4,30	4
	9	4,06	4
	10	4,02	4
	11	4,14	4
	12	4,00	4
Týmová inovativnost	17	4,01	4
	18	3,98	4
	19	3,95	4
	20	3,89	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha 3: Procentuální vyjádření četnosti odpovědí

Tabulka: Procentuální vyjádření četnosti odpovědí

Otázka č.	Strongly disagree (%)	Disagree (%)	Undecided (%)	Agree (%)	Strongly agree (%)	Suma agree (%)
1			9	58	33	91
2		6	22	53	19	72
3	1	3	10	56	30	86
4		4	15	63	18	81
5		5	22	57	16	73
6		3	15	53	29	82
7		9	22	54	15	69
8		4	4	50	42	92
9		3	9	67	21	88
10		6	14	52	28	80
11		1	9	65	25	90
12		4	20	48	28	76
17		3	16	58	23	81
18		1	19	61	19	80
19		3	17	62	18	80
20		6	20	53	21	74

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha 4: Kódování proměnných

Kód	Proměnná
TV_1	Týmové cíle pro mě reprezentují značnou hodnotu.
TV_2	Týmové cíle reprezentují značnou hodnotu pro společnost.
TV_3	Členové týmu věří a jsou oddaní týmovým cílům.
PM_4	Tento tým vždy směřuje k rozvoji nových odpovědí.
PM_5	Pomoc při rozvíjení nových nápadů je snadno dostupná.
PM_6	Tento tým je otevřen a pohotově reaguje na změny.
PM_7	Lidé z tohoto týmu vždy hledají čerstvé, nové cesty jak pohlížet na problém.
PB_8	Sdílíme informace celkově v týmu raději, než si je necháváme pro sebe.
PB_9	Lidé v týmu se pravidelně informují o zásadních věcech souvisejících s prací.
PB_10	Následujeme pravidlo: „Jsme v tom všichni společně“.
PB_11	Existují reálné pokusy o sdílení informací skrz celý tým.
PB_12	Lidé v týmu se cítí být navzájem pochopeni a akceptováni.
TI_17	Tým zavádí nové procedury a metody.
TI_18	Tým vyvíjí nové cesty k dosažení pracovních cílů/úkolů.
TI_19	Tým rozvíjí nové dovednosti v rámci podpory inovativnosti.
TI_20	Tým zavádí vylepšené výukové strategie a metody.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha 5: Dotazník – česká verze

Dotazník

Uveďte, prosím, míru Vašeho souhlasu s následujícími tvrzeními: (1 = souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemohu se přiklonit, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = nesouhlasím).

Vize	1	2	3	4	5
1. Týmové cíle pro mě reprezentují značnou hodnotu.	1	2	3	4	5
2. Týmové cíle reprezentují značnou hodnotu pro společnost.	1	2	3	4	5
3. Členové týmu věří a jsou oddaní týmovým cílům.	1	2	3	4	5
Manažerská podpora	1	2	3	4	5
4. Tento tým vždy směřuje k rozvoji nových odpovědí.	1	2	3	4	5
5. Pomoc při rozvíjení nových nápadů je snadno dostupná.	1	2	3	4	5
6. Tento tým je otevřen a pohotově reaguje na změny.	1	2	3	4	5
7. Lidé z tohoto týmu vždy hledají čerstvé, nové cesty jak pohlížet na problém.	1	2	3	4	5
Participativní bezpečí	1	2	3	4	5
8. Sdílíme informace celkově v týmu raději, než si je necháváme pro sebe.	1	2	3	4	5
9. Lidé v týmu se pravidelně informují o zásadních věcech souvisejících s prací.	1	2	3	4	5
10. Následujeme pravidlo: „Jsme v tom všichni společně“.	1	2	3	4	5
11. Existují reálné pokusy o sdílení informací skrz celý tým.	1	2	3	4	5
12. Lidé v týmu se cítí být navzájem pochopeni a akceptováni.	1	2	3	4	5
Týmová inovativnost	1	2	3	4	5
17. Tým zavádí nové procedury a metody.	1	2	3	4	5
18. Tým vyvíjí nové cesty k dosažení pracovních cílů/úkolů.	1	2	3	4	5
19. Tým rozvíjí nové dovednosti v rámci podpory inovativnosti.	1	2	3	4	5
20. Tým zavádí vylepšené výukové strategie a metody.	1	2	3	4	5

21. Jste:
- Žena
 - Muž
22. Váš věk (doplňte číslovku):
23. Vaše podniková role:
- Software inženýr
 - Technický konzultant
 - Bussines konzultant
 - Projektový manažer
 - Manažer oddělení
 - Týmový manažer
 - Jiné:
24. Vaše pracoviště je:
- Praha
 - Bonn
 - Cyberjaya
 - Jiné:

Příloha 6: Dotazník – anglická verze

Dotazník – anglická verze

Please mark a number according your preferences.

Where 1 - strongly disagree, 2 - disagree, 3 - undecided, 4 - agree, 5 - strongly agree.

Vision	1	2	3	4	5
1. The team objectives represents a significant value for me	1	2	3	4	5
2. The team objectives represents a significant value for the society	1	2	3	4	5
3. Members of the team believe in and are committed to team objectives.	1	2	3	4	5
Management Support for Innovation	1	2	3	4	5
4. This team is always moving toward the development of new answers	1	2	3	4	5
5. Assistance in developing new ideas is readily available	1	2	3	4	5
6. This team is open and responsive to change	1	2	3	4	5
7. People in this team are always searching for fresh, new ways of looking at problems	1	2	3	4	5
Participative Safety	1	2	3	4	5
8. We share information generally in the team rather than keeping it to ourselves	1	2	3	4	5
9. People keep each other informed about work-related	1	2	3	4	5
10. We have a `we are in it together' attitude	1	2	3	4	5
11. There are real attempts to share information throughout the team	1	2	3	4	5
12. People feel understood and accepted by each other	1	2	3	4	5
Team Innovativeness	1	2	3	4	5
17. The team initiated new procedures and methods	1	2	3	4	5
18. The team developed new ways of accomplishing work targets/objectives	1	2	3	4	5
19. The team developed new skills in order to foster innovations	1	2	3	4	5
20. The team initiated improved teaching strategies and methods	1	2	3	4	5

21. Gender:

- Male
- Female

22. Age:

23. Organizational role:

- Software engineer
- Technical consultant
- Bussines consultant
- Project manager
- Departement manager
- Team manager
- Other:

24. Workplace:

- Prague
- Bonn
- Cyberjaya
- Other: