
PŘENOS A ŘÍZENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

Případová studie mezinárodní retailové společnosti působící na českém trhu

Přemysl Průša*

Úvod

Organizační kultura je v popředí zájmu vědců i manažerů společností již několik desítek let. Důvodem poměrně širokého zájmu o obecné poznání organizační kultury je přesvědčení, že důkladná znalost funkce a konstituce specifické organizační kultury vede k lepšímu pochopení jejího fungování, následně rovněž k jejímu snadnějšímu a dokonalejšímu ovládnutí a řízení. Dobře řízená organizační kultura pak může pro společnost vytvářet velmi podstatnou konkurenční výhodu. Studium a poznání organizační kultury vychází z vědy o kultuře obecně a je charakteristické interdisciplinárním přístupem; dochází tak ke spojení metod a poznatků zejména ze sociologie, psychologie a ekonomie. V současnosti v době dominance velkých společností – transnacionálních a multinacionálních korporací – se stává velmi aktuální otázkou přenos organizační kultury přes hranice národních států a potažmo národních kultur.

Cílem tohoto článku je 1. přednést teoretický základ problematiky organizační kultury, 2. prezentovat výsledky případové studie organizační kultury mezinárodní retailové společnosti, která působí na českém trhu. V rámci dané případové studie je pak diskutována otázka možnosti přenosu a řízení organizační kultury na příkladu dané společnosti.

1. Pojetí organizační kultury

Pojetí organizační kultury vychází z obecného pojetí kultury samotné, již se zabývá řada autorů – (Hall, 1976, 1983, in Zadražilová, 2004), Trompenaars, Hampden-Turner (2001), Hofstede (1980, 1984, 2005).

Východiskem pro zkoumání kultury je především teoretické pojetí Scheina, který vnímá obecně kulturu jako „*záležitost, která je dynamická, učená, pokrývá všechny*

* Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů (premysl.prusa@vse.cz).

Článek byl vypracován v rámci Výzkumného záměru Fakulty mezinárodních vztahů VŠE, Praha, č. MSM 6138439909.

aspekty lidského života a je založena na 'základních předpokladech', které 'řeší' vnímání lidskosti, času, reality, pravdy atd. (Schein, 1984).“

Schein rovněž poskytuje definici samotné organizační kultury (Schein, 1984), kterou chápe jako odvozenou od kultury národní, a jedná se tak o „*soustavu základních předpokladů, kterou určitá skupina lidí vynalezla, objevila nebo vyvinula v rámci učení za účelem vyrovnání se s problémy s externí adaptací a interní integrací a které fungovaly natolik dobře, že byly uznány za platné, a tak mohly být předávány novým členům skupiny jakožto správný způsob, jak vnímat, myslet a cítit ve vztahu k výše zmíněným problémům.*“ Další autoři, kteří se studiem organizační kultury zabývají, na Scheinovu definici navazují, respektive ji rovněž používají, např. Ogbonna a Harris, kteří chápou organizační kulturu jako „*dynamický soubor předpokladů, hodnot a artefaktů, jejichž významy jsou kolektivně sdíleny danou sociální jednotkou (entitou) v určitém časovém úseku/bodu*“ (Ogbonna, Harris, 2002). Proto je na tomto místě nutné Scheinovu definici organizační kultury dostatečně rozvinout, aby bylo možné s ní dále v textu pracovat.

Tři vrstvy organizační kultury

Organizační kultura je jev velmi komplexní a pro jednodušší pochopení je možné ji rozdělit do tří částí.

Na nejvyšší, viditelné, úrovni se nachází tzv. *artefakty*, jež jsou vnějším projevem organizační kultury a mohou být tvořeny například jednotnou korporátní identitou, která se projevuje jednotným chováním personálu organizace, společným oblečením (uniformy), designem provozoven organizace atd. Je zřejmé, že artefakty lze velmi snadno zkoumat, popisovat, či analyzovat.

Na nižší úrovni pak můžeme nalézt tzv. *hodnoty, k nimž se členové organizace/skupiny hlásí, někdy označované jako sdílené hodnoty* (Schein, 1984). Jedná se o hodnoty, které můžeme od členů organizace zjistit pomocí vhodně strukturovaných rozhovorů, často bývají tyto hodnoty vštěpovány novým zaměstnancům pomocí školení, a tvoří tak součást oficiální organizační kultury a identity.

Nicméně viditelné artefakty a často ani sdílené hodnoty nám nemohou poskytnout odpověď na otázku, proč se organizace/členové organizace chovají určitým způsobem. Ty nejhlubší příčiny chování a jednání organizace je možno nalézt pouze studiem již v definici organizační kultury zmíněných tzv. *základních předpokladů* (Schein, 1984). Základní předpoklady tvoří základ a zároveň nejnižší a nejhlubší vrstvu organizační kultury. Jedná se o takové předpoklady, které se členové kultury ani neuvědomují, protože se berou jako automaticky dané, v organizaci o nich rovněž nikdo nediskutuje. Základní předpoklady jsou tedy obvykle *neviditelné*, jsou považovány za něco *samozřejmého, podvědomého* (Schein, 1984).

Čím je dána síla organizační kultury?

Síla nebo stabilita organizační kultury je dána zejména *mírou homogenity a stability* skupiny lidí, kteří ji sdílí, a *délkou a intenzitou jejich společných zkušeností* při řešení externích a interních problémů (Schein, 1984). V praxi však bývá poměrně

častý případ, že v rámci jedné organizační kultury ještě existují další subkultury, které jsou specifické a jedinečné. I taková organizace však může být stabilní.

Speciální otázkou je *učení nových členů v organizaci* – je otázkou, zda noví členové se musí napřed „socializovat“, učit principům (základním předpokladům) organizace a pak mohou provádět změny, nebo mohou provádět změny i bez socializace/akulturace. Rovněž *míra fluktuace* členů organizace je důležitým faktorem síly organizační kultury. Čím déle jsou členové organizace jejím vlivům vystaveni, tím více tato ovlivňuje jejich *vnímání, myšlenky, pocity* a výsledkem je větší stabilita a integrita dané organizace.

2. Je možné organizační kulturu řídit?

Názory současných autorů, zabývajících se problémy organizační kultury, ohledně možnosti ovlivňovat či řídit organizační kulturu samotnými manažery, kteří vedou dané organizace, jsou nejednotné. Jedna skupina autorů tvrdí, že kultura je organizační proměnná, která může být plně řízena, například Peters a Waterman (1982), Smircich (1983). Tito autoři jsou označováni jako *funkcionalisté* a řadí se k nim rovněž výše zmíněný Schein (1984, 2004). Další skupina zastává názor, že kultura může být řízena jen za určitých okolností (Martin, 1985), můžeme však nalézt i extrémní pozici tvrdící, že kultura je integrální součástí organizace a není proměnná, kterou by bylo možno kontrolovat či řídit (též např. Harris, Ogbonna, 1999). Názory výše zmíněných autorů však nemusí být v čase konzistentní, mohou se vyvíjet – viz dále Harris, Ogbonna (2002), protože věda zkoumající organizační kulturu je velmi mladá, a proto se vyvíjejí i názory jednotlivých autorů na možnost řídit organizační kulturu.

Například Martin (1985) možnost řídit a ovlivňovat organizační kulturu za jistých okolností připouští. Martin (1992) identifikovala *tři perspektivy*, ze kterých může být organizační kultura zkoumána.

Integrační perspektiva představuje přijetí všech základních předpokladů, hodnot a artefaktů podle Scheina (1984) v rámci celé organizace. *Diferenciační/diferencovaná perspektiva* odhaluje jisté rozdíly v zjevných artefaktech, sdílených hodnotách a/nebo základních předpokladech u *některých členů* organizace. Skrze *fragmentační/fragmentovanou perspektivu* pak můžeme v rámci jedné organizace objevit několik *subkultur*, které mají rozdílné hodnoty a základní předpoklady.

Podle Martin (1992) existují všechny tři perspektivy v rámci jedné organizace a záleží jen na úhlu pohledu, ze kterého provádíme pozorování/výzkum. Na základě výše uvedeného lze tedy říct, že to, jestli se nám organizační kultura jeví jako integrovaná, diferencovaná nebo fragmentovaná, závisí na pozici v rámci organizace, kde provádíme výzkum, takže například na úrovni top managementu se může organizační kultura s nejvyšší pravděpodobností jevit jako integrovaná, zatímco na úrovni tzv. liniových zaměstnanců¹ se může organizační kultura jevit jako fragmentovaná (Harris, Ogbonna, 2002).

¹ Zaměstnanci na nižších úrovních v rámci organizační struktury, kteří obvykle přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky, např. v případě retailové firmy se jedná o prodavačky, pokladní atd.

Pioch (2007) rovněž zjistila, že vnímání organizační kultury silně závisí na tom, jak dlouhý čas daný zaměstnanec v organizaci strávil, a rovněž na ambicích zaměstnanců na kariérní postup. Je tedy zřejmé, že pokud připustíme, že kultura je v rámci dané organizace integrovaná, je rovněž možné ji i řídit. Otázkou tedy zůstává, do jaké míry je organizační kultura v rámci dané organizace *opravdu integrovaná*. Za tímto účelem je nutné udělat kvalitní empirický kvalitativní průzkum.

Na tomto místě je vhodné se zmínit podrobněji o výsledcích studie provedené Harrisem a Ogbonnou (2002). Cílem provedené studie bylo:

1. *Analyzovat podobné rysy a rozdílné rysy v podstatě (principu), formě a dopadech dvou odlišných pokusů o změnu organizační kultury v rámci jedné makrokultury (retailing) ve dvou rozdílných obdobích (rozmezí 10 let).*
2. *Zjistit, zda dobré poznání specifické makrokultury např. v retailingu, včetně důkazů její faktické existence, může pomoci k úspěchu při řízení/změně organizační kultury.*

Studie analyzuje *změnu organizační kultury*, kterou můžeme chápat rovněž jako jednu z forem řízení organizační kultury, proto pomocí analýzy možnosti změny organizační kultury můžeme též implicitně zkoumat možnost řízení organizační kultury – viz definice řízení organizační kultury podle Harrise a Ogbonny (2002): *Řízení organizační kultury je dynamický proces, který zahrnuje pokusy založit novou kulturu, udržet kulturu stávající, modifikovat kulturu stávající, nebo rozpustit existující kulturu.*

Metodicky vycházela studie z porovnání a analýzy dvou případů pokusů o změnu organizační kultury retailových firem vždy patřících do pěti největších z hlediska tržeb na retailovém trhu ve Velké Británii – u firmy A v období let 1987–1989 a u firmy B v období let 1996–1998. Cílem změn organizační kultury u obou firem bylo zvýšení jejich konkurenceschopnosti především skrze zlepšení péče o zákazníka, přičemž bylo nutné změnit všechny vrstvy kultury, tj. artefakty, sdílené hodnoty i základní předpoklady (Schein, 1984). U obou pokusů o změnu organizační kultury bylo pozorováno několik shodných a několik rozdílných rysů.

Co se týká podobností,

1. *bylo zřejmé, že do obou změn byl zapojen vrcholový management, z jehož iniciativy změny vycházely,*
2. *změny byly částečně vynuceny násilím, v případě firmy A se jednalo o skryté pozorovací techniky v podobě např. mystery shoppingu, v případě firmy B pak existovaly jisté nátlaky na zaměstnance, kteří si museli svou pozici ve firmě obhájit, jinak byli nuceni z firmy odejít,*
3. *obě firmy použily pro provedení změn rovněž služby externích konzultačních firem, i když každá v jiném rozsahu,*
4. *obě firmy chtěly změnit jak chování (artefakty) zaměstnanců, tak jejich hodnoty a základní předpoklady chování. V obou případech se podařilo změnit artefakty, změna hodnot a základních předpokladů již byla u obou firem rozdílná.*

Co se týká rozdílných rysů,

1. *u firmy B se projevila schopnost učit se z minulosti (například od firmy A, kde se nepovedly změnit hodnoty zaměstnanců) a také z obecných trendů v dané makrokultuře,*
2. *firma B již měla reálnější očekávání, a tak se při změně své kultury snažila o dlouhodobější proces.*
3. *Zatímco u firmy A externí poradci pouze konzultovali změny, u firmy B se změn přímo účastnili – navrhovali je, dělali školení atd.*
4. *U firmy A se předpokládala rychlá změna artefaktů, chování i hodnot, ale rychle se změnily pouze artefakty (změna chování pouze u některých zaměstnanců), nic víc už se nezměnilo.*
5. *Naopak firma B už věděla, že hodnoty nelze v krátkém horizontu měnit, takže její projekt byl dlouhodobější, založený spíše na přesvědčování než nucení a kontrole zaměstnanců.*

V případě firmy B se prokázala silná změna chování zaměstnanců (i když se ukázalo, že to bylo často „hrané“ a „nucené“ v důsledku obav o ztrátu pozice), v určité míře (cca 20 %) se změnily i hodnoty, i když i zde je upřímnost výpovědí respondentů diskutabilní (Harris, Ogbonna, 2002).

Z výše uvedené studie tedy vyplývá (Harris, Ogbonna, 2002), že v dlouhodobém horizontu je řízení kultury možné i přes zjevné potíže a nechtěné důsledky. Nicméně je třeba připustit možnost, že zjevné změny hodnot ve výše uvedeném případě firmy B nejsou opravdové, ale jsou pouhými projevy nátlakových technik managementu na zaměstnance organizace. Změny v základních předpokladech však studie neprokázala. Byl pozorován silný vliv specifické makrokultury retailingu, která je typická svou silnou, na zákazníka orientovanou péčí. Nicméně silná makrokultura snižuje možnost vzniku specifickým organizačním kulturám, které by byly něčím výjimečné, a tak tvořily konkurenční výhodu pro firmy. Je také zřejmé, že poznání teorie managementu kultury, která vychází z případových studií z praxe, může v praxi firem přispět ke zvýšení míry její kontroly/řízení.

3. Případová studie mezinárodní retailové společnosti působící na českém trhu

S problematikou řízení kultury souvisí i její přenos, který je v současné době velmi aktuální, neboť většina transnacionálních a multinacionálních společností se snaží zavádět svoji „mateřskou“ organizační kulturu ve svých jednotlivých pobočkách, které se nacházejí v různých zemích světa s velmi odlišnými národními kulturami. Nabízí se tedy otázka, zda

1. *je vůbec možné přenést organizační kulturu z „mateřské země“ do „hostitelské země“, respektive jestli*
2. *existují specifické makrokultury, typické pro určité sektory podnikání, které překračují hranice národních států (a tedy hranice národních kultur).*

Elke Pioch (2007) provedla studii organizační kultury na případu akvizice britské lokální retailové firmy mezinárodní retailovou společností. V této studii byly použity již zmíněné teoretické koncepty Scheina (1984), Martinové (1992) a Harrise a Ogbonny (2002) při stanovení následujících cílů vedle hlavního cíle *zjištění možnosti přenosu organizační kultury přes hranice národních států*:

1. *zjistit, jak je organizační kultura řízena a přenášena,*
2. *zjistit, jestli existuje silný vztah mezi národní a organizační kulturou,*
3. *zjistit, jestli je možné objevit specifickou makrokulturu v sektoru retailu, která by překračovala hranice jednotlivých národních kultur.*

Z teoretického hlediska lze shrnout (Pioch, 2007), že vrcholový management přebírající firmy přenášel organizační kulturu přebírající firmy na firmu převzatou pomocí každodenních schémat, iniciativ a struktur. Nástroje (např. změna odměňování a komunikace uvnitř firmy a jednoznačná orientace na péči o zákazníka) byly cíleny na nejhlubší úroveň chápání kultury, tj. na změnu základních předpokladů u zaměstnanců (Schein, 1984). V rámci implementace změn do každodenního života organizace byly pozorovány podobné efekty jako u studie Harrise a Ogbonny (2002):

1. *snaha a dlouhodobé a postupné změny,*
2. *angažovanost vrcholového managementu do změn,*
3. *zaměstnanci většinou prokazovali shodu svého chování s cílem vrcholového managementu, hodnoty a základní předpoklady chování však byly změněny jen částečně, často byla změna hodnot zaměstnanců předstíraná,*
4. *nechtěné efekty změn* (zde např. nespokojenost zaměstnanců s novým systémem rovného odměňování a s novou příliš formální vnitrofiremní komunikací),
5. *byl pozorován vznik organizačních subkultur, které byly tím silnější, čím dále byly od centra organizace.*

Celkově lze říct, že top management vnímal organizaci z integrační perspektivy (Martin, 1992), zatímco většina liniových zaměstnanců na úrovni prodejních jednotek vnímala organizační kulturu z hlediska diferenciativního (Martin, 1992) a většinou operovala na druhé úrovni vnímání kultury – sdílené hodnoty (Schein, 1984). Reálná situace však byla o něco komplexnější, často se integrační vnímání vztahovalo spíše na ty zaměstnance, kteří více aspirovali na kariérní postup, případně působili v organizaci delší dobu. Základní organizační hodnota (excelentní zákaznický servis) byla přijata na všech úrovních řízení organizace, ale na nižších úrovních různě interpretována podle existence jednotlivých subkultur, takže se přetvářela do různých základních přesvědčení (Pioch, 2007).

V návaznosti na výzkum Elke Pioch byla provedena podobná případová studie také v prostředí retailového trhu České republiky (Drličková, Průša, 2010)². Výzkum byl realizován přímo ve spolupráci s Elke Pioch, která působila jako odborná konzultantka tak, aby měl výzkum podobnou formu jako ve Velké Británii, a byl tak mezinárodně

2 Výzkum byl realizován v rámci projektu "Role organizační kultury v mezinárodních retailových organizacích", č. IG 3/08 Interní grantové agentury VŠE v Praze.

srovnatelný. Předmětem výzkumu byla mezinárodní retailová společnost působící na trhu České republiky s centrálou ve Velké Británii. Výzkum měl kvalitativní charakter a byl realizován formou rozhovorů se zaměstnanci dané společnosti. Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit, jestli a jak dochází k přenosu organizační kultury z mateřské země do České republiky. Dále pak:

1. *zjistit, jakým způsobem je organizační kultura dané společnosti formulována za použití konceptů Martinové (1992, 2002), Scheina (1984), Harrise a Ogbonny (2002),*
2. *jestli a jak je organizační kultura řízena,*
3. *analyzovat vnímání a reakci na specifickou organizační kulturu ze strany tzv. liniových zaměstnanců (Drličková, Průša, 2010).*

I když byl výzkum proveden ve všech maloobchodních formátech dané společnosti, tj. v hypermarketech, supermarketech, obchodních domech a malých tzv. expresních prodejnách, věnuje se tento článek speciálně výsledkům získaných výzkumem v obchodním domě společnosti. Je to dáno zejména tím, že obchodní dům je natolik specifický, že je mu potřeba věnovat zvláštní pozornost, a zároveň prostor v této studii neumožňuje věnovat se detailně ostatním obchodním formátům, na které budou zaměřeny další studie. Obchodní dům nemůže být provozován podle stejného modelu jako supermarket nebo hypermarket. Obchodní domy jsou více náročné na počet a nasazení zaměstnanců, protože zákazník od nich očekává větší servis v podobě rady při výběru zboží. Rovněž sortimentní rozsah z hlediska šíře i hloubky musí být větší než v případě supermarketu a hypermarketu. Je také zajímavé, že společnost provozuje obchodní domy pouze v České republice a na Slovensku. Při vstupu společnosti na český trh byly tyto obchodní domy již funkční, společnost je převzala a pokusila se na ně aplikovat svoji organizační kulturu. *Došlo zde tedy k pokusu o přenos i změnu organizační kultury.*

Použitá metoda

Výzkum proběhl v průběhu ledna 2009 v rámci vybrané reprezentativní prodejní jednotky společnosti – obchodního domu umístěného v centru Prahy.

Důvodem pro výběr metody *případové studie* byl zejména cíl zkoumat různá organizační uskupení v rámci dané společnosti. V tomto případě se konkrétně jednalo o zaměstnance na různých pozicích a úrovních v organizační hierarchii společnosti. Zaměstnanci byli reprezentováni tzv. liniovými pracovníky, kteří denně přicházejí do kontaktu se zákazníkem, managementem nižší úrovně (vedoucí oddělení), managementem střední úrovně (vedení obchodního domu) a managementem vrcholové úrovně (ředitel obchodního domu). Lze proto říct, že se jedná o případovou studii se „začleněnými prvky“, které jsou dále analyzovány (Yin, 2003).

Zdroje dat pro analýzu jsou dvojí. Mezi primární zdroje patří informace získané pomocí rozhovorů a skupinových diskusí (focus groups) se zaměstnanci daného obchodního domu, dále pak viditelné artefakty pozorované během pobytu při výzkumu v obchodním domě, jednak přímo „na prodejní ploše“, jednak v zázemí – jedná se například o oblečení zaměstnanců, jejich typické chování, případně způsob jejich

formální i neformální komunikace. Mezi sekundární zdroje informací pak patří letáky dané společnosti, její webové stránky, oficiální či výroční zprávy. V rámci výzkumu byly použity následující kvalitativní metody:

- *Pozorování účastníků* – během provádění rozhovorů a čekání na jednotlivé zaměstnance bylo možné s nimi neformálně pohovořit a pozorovat jejich chování a prostředí, ve kterém se pohybují – v rámci prodejní plochy i zázemí obchodního domu.
- *Kvalitativní hloubkové rozhovory* – byly provedeny strukturované a částečně strukturované individuální rozhovory s managementem střední a vrcholové úrovně.
- *Skupinové diskuse* – provedené u liniových zaměstnanců obchodního domu a managementu nižší úrovně. Zaměstnanci byli vybráni podle jednotlivých oddělení za účelem získání reprezentativního vzorku pro danou prodejní jednotku. Průměrný počet účastníků skupinové diskuse činil 4–8 lidí.

Analýza dat začala rozbořem sekundárních informací za účelem porozumění základního poselství, které společnost sděluje svým zaměstnancům a zákazníkům. Poté již následovaly hloubkové rozhovory s managementem vybrané prodejní jednotky a skupinové diskuse s liniovými zaměstnanci a managementem nižší úrovně. Průměrná délka trvání rozhovoru nebo skupinové diskuse byla 20–30 minut. Celkem bylo provedeno osm hloubkových rozhovorů a 10 skupinových diskusí, počet dotázaných tak činil zhruba 70 osob.

Po provedení rozhovorů a skupinových diskusí, které byly zvukově zaznamenány, došlo k jejich doslovnému přepisu a kontrole. Následovala analýza takto získaných dat metodou zakotvené teorie (Strauss, Corbin, 1990, s. 24). Bylo tak odhaleno několik kategorií informací, které byly dále podrobněji analyzovány: *organizační kultura a její hodnoty, pracovní prostředí, rozvoj a kariéra, odměňování a motivace, komunikace a zpětná vazba*.

Výsledky

Díky specifičnosti formátu „obchodní dům“ si společnost uvědomila, že není vždy možné přenášet organizační kulturu beze změn. Výsledkem tohoto přístupu, který společnost po svém vstupu do ČR začala uplatňovat, bylo, že obchodní domy začaly být vnímány zákazníky z hlediska sortimentní skladby a úrovně služeb na úrovni hypermarketu, a tím pádem začaly přicházet o zákazníky. Proto začala v roce 2009 probíhat restrukturalizace obchodních domů tak, aby byly znovu vnímány jako plnohodnotné obchodní domy. Úspěšnost tohoto procesu nemohla být zatím posouzena z důvodu ne úplného dokončení těchto změn a v důsledku již ukončeného terénního výzkumu.

Organizační kultura a její hodnoty

Společnost má dvě klíčové hodnoty: „*Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my*“ a „*Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi*“.

Obě základní hodnoty jsou přenášeny z centrály ve Velké Británii a komunikovány do centrály společnosti v České republice. Centrální kancelář v České republice

pak přebírá hlavní vizi hodnot a vytváří strategický plán, který je dále přenášen na tzv. implementační tým, jenž je tvořen manažery jednotlivých obchodních formátů. Manažeři jednotlivých obchodních jednotek a jejich ředitelé představují výkonnou moc pro přenos základních hodnot. To znamená, že forma přenosu hodnot je jednotná, jejich implementace na úrovni prodejních jednotek se však liší, rovněž v závislosti na typu obchodního formátu.

Co se týká první klíčové hodnoty „*Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my*“, jeví se jako plně akceptovaná managementem obchodních domů společnosti v ČR, management vynakládá velké úsilí, aby tuto hodnotu komunikoval svým podřízeným. Noví zaměstnanci vždy podstoupí školení, týkající se hodnot společnosti a jejich naplnění, školení se opakuje nejméně jednou za rok. Nicméně podle sdělení některých manažerů je problém motivovat zaměstnance k plnění výše zmíněné hodnoty dostatečně, protože společnost neposkytuje odměňování závislé na výkonnosti zaměstnanců. Tento názor sdílejí rovněž vedoucí oddělení obchodních domů, kteří se snaží jednat podle klíčových hodnot, ale motivace tzv. liniových zaměstnanců je velmi nízká. Nakonec tento názor podporují i liniovní zaměstnanci, kteří by rádi co nejlépe sloužili svým zákazníkům, ale nejsou za to často dostatečně odměněni. Většina pozorovaných liniových zaměstnanců vnímá zkoumanou klíčovou hodnotu jako základní předpoklad chování, což je však často dáno též tím, že pro daný obchodní dům pracují již více než 15 let.

Ukázalo se tak, že základní hodnota excelentního zákaznického servisu je vnímána hluboce na všech úrovních organizace, tedy jako integrovaná (Martin, 1992), není však vždy zcela naplňována zejména na nejnižších úrovních mezi liniovými zaměstnanci v důsledku nedostatečných lidských a finančních zdrojů a motivačních programů.

Druhá klíčová hodnota „*Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi*“ je více problematická. Na manažerské úrovni je tato hodnota plně akceptována, sdílena a vykonávána, naopak z pohledu liniových zaměstnanců je pozorován spíše opak, liniovní zaměstnanci nejsou spokojeni s pracovními podmínkami, ani se způsobem, jakým s nimi jedná management společnosti. Tato hodnota nemůže být vnímána jako sdílená hodnota v rámci celé organizace, jedná se tedy o diferenciační nebo dokonce fragmentovanou perspektivu (Martin, 1992).

Pracovní prostředí, rozvoj a kariéra

Ukazuje se, že každý zaměstnanec společnosti má stejné možnosti růst v rámci organizace, a tím budovat svoji kariéru.

Co se týká pracovních podmínek, byly odhaleny velmi rozdílné názory. Manažeři obchodního domu stejně jako vedoucí oddělení vyjádřili spokojenost s pracovním prostředím, rovněž tak s možností osobního růstu a budováním kariéry. V této souvislosti byl zmíněn „*plán osobního rozvoje*“, který umožňuje růst a postup v organizační hierarchii pro každého zaměstnance na jakékoliv úrovni organizace. Kariérní postup pak závisí na doporučení nadřízeného. Pak musí dotyčný projít assessment centrem, složit zkoušky a projít speciálním školením, poté ale musí čekat, až se uvolní vhodné pracovní místo v organizaci. Možnost kariérního postupu je velmi ceněna senior manažery a vedoucími oddělení obchodního domu. Nicméně tento mechanismus

není příliš dobře hodnocen liniiovými zaměstnanci, podle jejichž názoru v praxi vůbec nefunguje.

Obecně jsou manažeři obchodního domu více spokojeni s pracovním prostředím než vedoucí jednotlivých oddělení a liniioví zaměstnanci. Vedoucí oddělení si většinou stěžují na nedostatek personálu, což se nakonec odráží ve snížené úrovni zákaznických služeb. Všichni zaměstnanci ocenili fakt, že společnost je nediskriminuje („*Někdy dokonce zaměstnávají lidi s nedostatečnými schopnostmi,*“ prohlásil jeden z dotazovaných vedoucích oddělení obchodního domu). Většina zaměstnanců se také shodla na tom, že pracovní podmínky se zhoršují, je třeba pracovat více a za méně peněz. Například nedávná změna pracovní doby z krátkého/dlouhého týdne na pouze osmihodinovou pracovní dobu je pouze jednou z mnoha příčin nespokojenosti zaměstnanců.

Názory jednotlivých členů organizace na výše uvedené téma jsou velmi rozdílné, hovoříme tedy o fragmentované perspektivě (Martin, 1992).

Odměňování a motivace

V této oblasti byla zjištěna shoda napříč celou organizací. Základním problémem se ukázala absence motivační složky mezd. „*Pouhá pochvala pro nás není dostačující,*“ říkají liniioví zaměstnanci, stejně jako vedoucí oddělení obchodního domu. Výsledkem jsou například dva pracovníci s rozdílným pracovním nasazením, kteří jsou však placeni stejně. Tato situace se nelíbí ani managementu, který tak nemá téměř žádné nástroje pro motivaci zaměstnanců. Je potřeba však rovněž zmínit, že motivační složka mzdy dříve ve sledovaném obchodním domě existovala a současný management se k ní chce znovu vrátit. Tato změna je však brzděna velkou mírou rigidity v rámci organizace, protože změna v oceňování musí být schválena jak centrální společností ve Velké Británii, tak odbory v České republice. Mezi ostatní motivační prostředky, které společnost v současnosti využívá, patří věrnostní bonusy, slevy pro nákupy v prodejních jednotkách společnosti, slevy na obědy, volná návštěva bazénu a tělocvičny. Pro všechny zaměstnance byly rovněž nabídnuty kursy angličtiny (při 50 % nákladů placených zaměstnavatelem), byly však zrušeny kvůli nedostatečnému zájmu zaměstnanců, protože ti si museli navíc odpracovat hodiny na kursech strávené.

Komunikace a zpětná vazba

V této kategorii se objevila největší rozmanitost názorů jak mezi různými úrovněmi organizační struktury, tak v rámci jednotlivých organizačních úrovní. Management obecně hovoří o dobré úrovni komunikace, vertikální i horizontální. Mnoho manažerů zmínilo, že „*sbírají nové myšlenky a nápady od svých podřízených,*“ obvykle pomocí speciálních pohovorů, které probíhají mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými alespoň dvakrát ročně. Cílem těchto pohovorů je zjistit, jak je daný zaměstnanec ve společnosti spokojen, a zároveň ho motivovat ke sdělení nových nápadů na zlepšení chodu organizace; součástí pohovoru bývá rovněž identifikace možností dalšího profesního růstu zaměstnanců.

Jakýkoliv nápad vedoucí ke zlepšení chodu organizace může být předán do centrály společnosti v ČR přes nadřízeného daného zaměstnance (vedoucí oddělení, manažer obchodního domu). Liniioví zaměstnanci mohou také vyjádřit své nápady a myšlenky na „snídaních s ředitelem“, které jsou organizovány každý měsíc. Nové myšlenky jsou

pak předávány do centrály v ČR. Pro zjišťování názorů zaměstnanců se rovněž užívají speciální dotazníky, které zaměstnanci vyplňují jednou ročně.

Z výše uvedeného vyplývá, že oficiálně funguje komunikace v rámci organizace velmi dobře. V praxi se však názory ohledně její reálné funkce liší. Například vedoucí oddělení obchodního domu jsou skeptičtí ohledně uvádění nápadů jejich podřízených do praxe. Linioví zaměstnanci se pak často zdráhají prosazovat nové myšlenky, protože jsou přesvědčeni o marnosti této iniciativy. Většinou totiž téměř každý nový nápad, bez ohledu na to, jak dobrý je, zůstává na centrální úrovni bez další implementace.

Na druhé straně komunikace na horizontální úrovni organizace je vnímána jako funkční a pozitivní mezi většinou zaměstnanců a hovoří se o dobrém „týmovém duchu“, někdy však byly zmíněny též hašteřivost a pomlouvání.

V každém případě u sledovaného obchodního domu je jakákoliv iniciativa ze strany liniových zaměstnanců ceněna, protože u obchodního domu může být například vystavování zboží organizováno více flexibilně než v případě hypermarketů nebo supermarketů.

Závěr

Z integrační perspektivy (Martin, 1992) je organizační kultura u zkoumané společnosti formulována společnými hodnotami, které mohou být seskupeny do dvou klíčových hodnot. Zaměstnanci se s nimi seznamují pomocí formálních školení, nebo během řešení běžných situací pracovního života. *Z diferenciací perspektivy* se jeví být organizační kultura rozdělena na dvě části: co je plánováno v centrále společnosti v ČR, je obvykle odlišné od praxe v jednotlivých prodejních jednotkách. *Z pohledu fragmentované perspektivy* byly potvrzeny výsledky Martinové (1992) – existence mnoha pohledů na implementaci základních hodnot na nejnižší úrovni organizace – mezi tzv. liniovými zaměstnanci.

Organizační kultura je přenášena z mateřské země do ČR přes několik úrovní, forma přenosu je jednotná, nicméně praktické provedení se v jednotlivých formátech a prodejních jednotkách liší.

Mezi centrálou v mateřské zemi a její organizací v ČR dochází k přenosu know-how, převládá přenos směrem z mateřské země do ČR, lze ale nalézt i příklad opačného přenosu, kdy know-how řízení obchodních domů v ČR je přenášeno zpět do Velké Británie, kde přináší přidanou hodnotu.

Příklad zkoumané společnosti ukazuje, že úplnost a úspěšnost přenosu organizační kultury závisí do značné míry na úrovni integrovanosti organizační kultury – čím je organizační kultura více integrovaná, tím je její řízení a změna jednodušší, a naopak, čím je více diferencovaná nebo fragmentovaná (při existenci různých organizačních subkultur), tím je změna kultury, resp. její implementace složitější. Důležité jsou pak rovněž faktory jako loajalita zaměstnanců, délka jejich působení v organizaci a jejich aspirační tendence.

I když pouze z jednoho případu zkoumané společnosti není možné dovozovat obecné závěry ohledně existence makrokultury, typické pro odvětví retailu, byly

v zkoumaném případě pozorovány jisté prvky, velmi podobné těm, jež odhalila Pioch (2007) ve svém výzkumu organizační kultury retailové firmy, působící na trhu ve Velké Británii. Jedná se zejména o následující:

1. *klíčovou hodnotou je zde zákaznický servis – vysoká úroveň péče o zákazníka,*
2. *vysoká mobilita a fluktuace zaměstnanců,*
3. *familiarita a neformální vazby mezi zaměstnanci vzájemně si konkurujících firem,*
4. *rodinné/přátelské vazby mezi liniiovými zaměstnanci prodejních jednotek,*
5. *vysoká úroveň neformální komunikace.*

Pokud bychom však připustili, že v sektoru retailu existuje silná specifická, jednotná makrokultura, která překračuje hranice národních kultur, musíme si nutně položit otázku, jestli je vůbec možné v retailovém sektoru vytvořit takovou organizační kulturu, která by se od ostatních lišila, a tvořila tak konkurenční výhodu. Empirické studie spíše naznačují opak – tedy že existence odlišných organizačních kultur v retailu je téměř nemožná. V tom případě lze předpokládat, že konkurenční výhodu bude mít ta organizační kultura, která bude co nejvíce integrovaná při naplňování základních hodnot typické retailové organizační kultury (zákaznický servis) na všech úrovních organizace.

V případě zkoumané společnosti se její organizační kultura projevuje jako do určité míry říditelná a schopná přenosu z jedné země do druhé, tedy z Velké Británie do České republiky. Přenos organizační kultury stejně jako její implementace však neproběhl dokonale ani stejně na všech úrovních. Mezi hlavní překážky přenosu organizační kultury patřily zejména rozdíly mezi národní kulturou Velké Británie a České republiky, stejně jako rozdílné zájmy a motivace jednotlivých zaměstnanců, zejména zaměstnanců liniiových.

I když výsledky studie nemohou být z hlediska její povahy zobecňovány, tvoří pokračování již déle probíhajícího výzkumu, který začala Elke Pioch, a mohou sloužit k porovnání s výsledky podobných studií, které byly provedeny ve Velké Británii a Německu.

Literatura

- ARNOLD, R. 2002. Lessons Learned from the World's Best Retailers. *International Retail & Distribution Management*. 2002, vol. 30, s. 562–70.
- BÁRTOVÁ, H.; BÁRTA, V.; KOUDELKA, J. 2004. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2004..
- DAWSON, J. A. 2007. Scoping and Conceptualising Retailer Internationalisation. *Journal of Economic Geography*. 2007, vol. 7, s. 373–397.
- GREENBERG, D. N.; LANE, H. W.; BAHDE, K. 2005. Organizational Learning in Cross-Border Mergers and Acquisitions. In STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E. (eds.). *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*. 1st printing. Stanford, CA : Stanford University Press, 2005. Chapter 3, s. 53–76. ISBN 0-8047-4661-3.
- HARRIS, L. C.; METALLINOS, G. 2002. The fact and fantasy of organisational culture management: A case study of Greek food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2002, vol. 9, s. 201–213.
- HOFSTEDE, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*. Beverley Hills, CA : Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. 1984. *Culture's Consequences*. London : Sage Publications, 1984.

- MARTIN, J. 1992. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York : Oxford University Press, 1992.
- MARTIN, J. 2002. *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London : Sage, 2002.
- OGBONNA, E.; HARRIS, L. C. 2002. Organizational Culture: A Ten-Year, Two-Phase Study of Change in the UK Food Retailing Sector. *Journal of Management Studies*. 2002, vol. 39, no. 5, s. 673–706.
- PIOCH, E. 2007. 'Business as usual?' Retail employee perceptions of organisational life following cross-border acquisition. *International Journal of Human Resource Management*. 2007, vol. 18, no. 2, s. 209–231.
- PRŮŠA, P.; DRLIČKOVÁ, L. 2010. Can Organizational Culture Be Managed? (retail case study). Primary research based on a case study from the Czech retail sector. *Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů*. 2010, roč. IV, č. 3, s. 1–20. ISSN 1802-6591.
- SCHEIN, E. H. 1984. *Coming to a new awareness of organisational culture*, Sloan Management Review, Winter, S. 3–16.
- SCHEIN, E. H. 1997. *Organizational Culture and Leadership*. – 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- SCHEIN, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3. ed. San Francisco, CA : Jossey Bass, 2004.
- SMIRCICH, L. 1983. Concepts of culture and organisational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983, vol. 28, no. 3, s. 339–58.
- STAHL, G. K.; SITKIN, S. B. 2005. Trust in Mergers and Acquisitions. In STAHL, G. K.; MENDENHALL, M. E. (eds.). *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*. 1st printing. Stanford, CA : Stanford University Press, 2005. Chapter 4, s. 82–102. ISBN 0-8047-4661-3.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. 1990. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA : Sage Publication, 1990. ISBN 0-8039-3250-2.
- TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, G. 2001. *Twenty-one Leaders for the Twenty-first century*. Oxford : Capstone Publishing, 2001.
- YIN, R. K. 2003. *Case Study Research. Design and Methods*. 3. ed. London : Sage, 2003.
- ZADRAŽILOVÁ, D. 2004. *Mezinárodní management*. Praha : VŠE, Nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 978-80-245-0683-1.

ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT AND TRANSFER

Case Study of an International Retail Company Present on the Czech Market

Abstract: This paper deals with the problems of organizational culture management and transfer. Current theoretical concepts of organizational culture are discussed in the first part, so that they can be used in the application part. The second part of the article is based on the results of a case study of an international retail company currently present on the Czech market. Primary qualitative research has been carried out as part of the case study in order to analyze several aspects of the organizational culture of the respective company and try to answer questions such as how the organizational culture is formulated, managed and transferred from the home to the host country and how it is perceived by employees, mainly front line employees. A discussion about the specific retail macro culture is performed over the example of the examined company. Even if the results of this case study cannot be generalized, they can serve as a continuation of the research work already performed by Elke Pioch and thus this case study can be compared to similar studies carried out in other retail markets such as in the UK and Germany.

Keywords: Organizational culture, organizational culture management, international retailer, primary qualitative research

JEL Classification: M12, M14, M16