

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské prezenční studium

2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Stanislav Holý

Firemní kultura a její vliv na konkurenceschopnost firmy

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Vladimír Svoboda

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies

2009 – 2012

BACHELOR THESIS

Stanislav Holý

Corporate culture and its influence on the competitiveness
of the company

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Vladimír Svoboda

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 3. 2012

Stanislav Holý

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval PhDr. Vladimíru Svobodovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá firemní kulturou a jejím vlivem na konkurenceschopnost firmy. V teoretické části je zaměřena na shromáždění množství relevantních informací k danému tématu, popis významu firemní kultury a konkurenceschopnosti. V praktické části je charakterizována společnost, na které je následně provedena analýza. V této části se zjišťuje soulad hodnot a norem, síla podnikové kultury a předpoklady ke konkurenceschopnosti podniku. V závěru práce je na základě výsledků zhodnocení a doporučení pro vedení společnosti.

Klíčové pojmy

Firemní kultura, hodnoty, konkurenceschopnost, normy, obsah a síla firemní kultury, změna firemní kultury.

Annotation

The Bachelor thesis deals with corporate culture and its influence on the competitiveness of the company. The theoretical part focuses on the gathering quantity of relevant information to the topic, a description of the importance of corporate culture and competitiveness. In the practical part is characterized a company which is subsequently analyzed. In this section, compliance is determined by values and standards, strength of corporate culture and assumptions to business competitiveness. The conclusion is on the basis of results evaluation and recommendations for management.

Key words

Corporate culture, values, competitiveness, standards, content and power of corporate culture, corporate culture change.

OBSAH

ÚVOD	9
Teoretická část	10
1. Firemní kultura	10
1.1 Definice	10
1.2 Vymezování organizační kultury	12
1.2.1 Společné charakteristiky.....	13
1.3 Determinanty	13
1.4 Prvky kultury.....	14
1.4.1 Základní předpoklady.....	15
1.4.2 Hodnoty	15
1.4.3 Normy	16
1.4.4 Postoje	16
1.4.5 Artefakty.....	17
1.5 Úrovně kultur	19
1.6 Typy firemních kultur	21
2. Síla a obsah firemní kultury.....	29
2.1 Obsah firemní kultury	29
2.2 Síla firemní kultury	29
2.3 Zdroje firemní kultury.....	30
2.3.1 Vliv národní kultury	30
2.3.2 Vliv podnikatelského a tržního prostředí	31
2.3.3 Vliv profese	31
2.3.4 Vliv zakladatele/vůdce	31
2.3.5 Vliv velikosti a délky existence organizace	32
2.3.6 Vliv technologií.....	33
3. Vznik a vývoj firemní kultury	34
3.1.1 Redukce úzkosti	34
3.1.2 Pozitivní posilování.....	35
4. Změna kultury.....	36
5. Firemní kultura a strategie	40
6. Konkurenceschopnost.....	43
7. Vliv firemní kultury na výkonnost.....	45
7.1 Vlivy síly kultury na výkonnost firmy	46
7.2 Vlivy obsahu na výkonnost firmy.....	47

7.3	Vliv obsahu podnikové kultury ve vztahu k participaci a angažovanosti pracovníků	48
7.4	Vliv kontextuální a strategické přiměřenosti obsahu kultury na výkonost firmy	50
7.5	Vliv adaptivnosti kultury na výkonnost firmy	52
7.6	Vliv kulturní přiměřenosti manažerských praktik na výkonnost firmy	53
7.7	Střet kultur a jeho vliv na výkonnost organizace	54
7.7.1	Střet subkultur v rámci firmy	55
7.7.2	Střet kultur v rámci fúzí a akvizicí	55
7.8	Odpovědnost a etika v podnikání jako konkurenční výhoda	57
7.8.1	10 výhod etiky	58
7.8.2	System man etiky	59
7.8.3	Goodwill.....	60
7.8.4	Kodex	61
7.8.5	Corporate Social Responsibility	62
	Praktická část	64
8.	Charakteristika firmy	64
8.1	Současná firemní kultura společnosti ABC s. r. o.	64
8.2	Strategie společnosti ABC s. r. o.	65
9.	Šetření	67
9.1	Cíl šetření a hypotézy	67
9.2	Metodika šetření	67
9.3	Výsledky šetření	68
9.3.1	Hodnoty a normy	69
9.3.2	Vliv zahraniční kultury na kulturu organizace	70
9.3.3	Participace a angažovanost zaměstnanců	71
9.3.4	Kontextuální a strategická přiměřenost	73
9.3.5	Vliv adaptivnosti kultury	74
9.4	Zhodnocení firemní kultury společnosti ABC s. r. o.	75
9.5	Doporučení pro vedení společnosti ABC s. r. o.	76
	Závěr	77
	Seznam použité literatury	78
	Seznam obrázků	79
	Seznam grafů	79
	Seznam tabulek	79
	Seznam příloh	80

ÚVOD

Firemní kultura je velmi komplexní a složité téma. Právě proto existuje mnoho definic, které se jí snaží formulovat, ale doposud se názory nepodařilo integrovat. Kultura v podniku se nelze vyhnout, protože každý kdo je v podniku zaměstnán je její součástí. Může být pro společnost konkurenční výhodou i zdrojem její destrukce. V současnosti, kdy je konkurence velice silná a prostředí čím dál nepředvídatelnější, je nutné si uvědomit moc firemní kultury ovlivnit výkonnost organizace. S postupující globalizací a internacionalizací jsou organizace nuceny pracovat ve stále více multikulturním prostředí kladoucí nové nároky, výzvy a problémy. I proto je dobrá znalost kultury pro budoucnost podniku významná.

Cílem této práce bude, v teoretické části, shromáždění potřebného množství relevantních informací o daném tématu a v části praktické to bude analýza firemní kultury vybrané společnosti a zhodnocení, zda má tato firma předpoklady ke konkurenceschopnosti.

Hypotézy, které budou použity jako podklad pro analýzu, jsou následující:

- 1. Hypotéza - Současné hodnoty a normy firemní kultury jsou v souladu se žádoucími a deklarovanými.**
- 2. Hypotéza - Firma má předpoklady ke konkurenceschopnosti, tudíž je orientována na zákazníka, inovace a lidský kapitál.**

Pro ověření daných hypotéz bude využito dotazníkového šetření, vypracovaného na základě teoretických znalostí.

TEORETICKÁ ČÁST

1. FIREMNÍ KULTURA

Kultura podniku dosud nebyla nikde přesně definována, resp. má mnoho různých definic, které spíše vzájemně doplňují. Firemní kultura je tak komplexním tématem, že jej nelze zužovat jen na monolitní či pevně dané. Existuje mnoho aspektů, mnoho úhlů pohledu, jako např. antropologické, sociologické, pohledy mohou být ovlivněny etnocentrismem, další pak např. strukturální a výkladový pohled. Je tradičně vymezována dvěma přístupy a to interpretativním a objektivistickým.¹

Současné zkoumání firemní kultury započalo v 70. a počátkem 80. let a to pracemi Peterse a Watermana (1982), Deal a Kennedyho (1982) a Kanterové (1983). Ovšem kultury v organizacích si lidé všímali již dříve.²

Kdybychom měli kulturu uvnitř podniku popsat z pohledu běžného člověka, mohli bychom jej pojmenovat jistou atmosférou panující napříč celou organizací. Zvláštním duchem celé firmy, prostupujícím každým členem její součásti. Strhující nálada, která může mít všemožné podoby. Ať už je to formou přehnané angažovanosti, nebo naopak formou pasivity. Obecně ale platí, že nový člen, vstupující do organizace, se dlouho adaptuje na nové podmínky. To vše ovlivněné různými vlivy, vnitřními a vnějšími.

1.1 Definice

Zde jsou uvedeny některé z mnoha definic podnikové kultury:

[1] ¹ Zpracováno dle: LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 20-21. ISBN 80-247-0648-2.

[2] ² Zpracováno dle: BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 216. ISBN 80-7226-763-9.

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“³

„Kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jednotlivci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.“⁴

„Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.“⁵

*„Obvyklé a tradiční způsoby myšlení a provádění činností, které jsou sdíleny ve větší či menší míře všemi členy organizace a které se noví členové musí učit a které musí alespoň částečně akceptovat, aby byli přijmuti do pracovního kolektivu firmy.“
(Jaques in Dess - Miller, 1993)⁶*

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Pfeifer - Umlaufová, 1993)⁷

„Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví

³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2002, s. 199. ISBN 80-247-0469-2.

⁴ Dle Eldridge a Crombie: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2002, s. 199. ISBN 80-247-0469-2.

⁵ Dle Furnham a Gunter: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing, 2002, s. 199. ISBN 80-247-0469-2.

⁶ ČABOUN, Petr. *Agris*[online]. c '1998, [cit. 2012-03-15]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.agris.cz/clanek/105159>>.

⁷ ČABOUN, Petr. *Agris*[online]. c '1998, [cit. 2012-03-15]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.agris.cz/clanek/105159>>.

pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“⁸

„Podniková kultura je sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, T. B. - Kennedy, A. A. in Šimek, D., 1997)⁹

1.2 Vymezování organizační kultury

Dle Smircich (1983) existují dva základní způsoby, jak lze vymezit organizační kulturu. Jsou označovány jako interpretativní přístup a objektivistický přístup:¹⁰

Interpretativní přístup: s antropologickými kořeny a chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Na organizaci zde není nahlíženo jako na stroj, či biologický systém, ale jako na kulturu. Není pouze částí podniku. Organizace jako kultura je zde sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. (volně dle smircich z organizační kultura lukášová nový)

Objektivistický přístup: zde je na kulturu pohlíženo jako na součást. Je aspektem či subsystémem organizace, jednou z organizačních proměnných ovlivňujících fungování a výkonnost organizace. Tedy „něco, co organizace má“ a může být cílevědomě utvářeno a měněno.

Existují ale i další klasifikace. Podle Schultze lze rozlišit také na přístup racionální, funkcionalistický a symbolický.

⁸ Dle Schein: BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1996. s. 108. ISBN 80-85839-09-1.

⁹ ČABOUN, Petr. *Agris*[online]. c '1998, [cit. 2012-03-15]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.agris.cz/clanek/105159>>.

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 20-21. ISBN 80-247-0648-2.

1.2.1 Společné charakteristiky

I přes rozdílná pojetí, od různých autorů, lze kultuře organizace nalézt společné charakteristiky:¹¹

1. Sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si nejen utvářejí, ale definují a interpretují členové sociálního systému sami.
2. Nosné postoje, normy a hodnoty vznikají v procesu vzájemné interakce a komunikace, proto je místem vzniku podnikové kultury samotný podnik.
3. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popřípadě se mění nebo zaniká v konkrétním čase a místě.
4. Podniková kultura je výsledkem zejména procesu učení. Základ procesu učení spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
5. Podniková kultura je dále zprostředkována v adaptačním procesu.
6. Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění, sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých událostí podniku.

1.3 Determinanty¹²

Cokoli, co má zásadní vliv na kulturu organizace, co na ni působí a co ji předurčuje, můžeme zjednodušeně rozdělit na:¹³

- a) **Vnější determinanty** – charakter kultur vyšších řádů (dějiny, národní mentalita, kultura mateřské firmy), geografická dislokace (regionální vlivy), ekonomický systém, sociální systém, politické preference, legislativa, ekologie, úroveň vědy a výzkumu v oboru podnikání,

¹¹ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha:Prospektrum, 1994. s. 18-19. ISBN 80-7175-010-7.

¹² PFEIFER, L.; ULMANOVÁ, M., *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Praha: Grada Publishing, 1993. s. 26-29. ISBN 80-7169-018-X.

¹³ PFEIFER, L.; ULMANOVÁ, M., *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Praha: Grada Publishing, 1993. s. 26-29. ISBN 80-7169-018-X.

rychlost zpětné vazby trhu (konkurenti), tržní pozice (ověřená postoji zákazníků)

- b) **Vnitřní determinanty** – historie firmy (vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje), velikost firmy, majetek firmy, právní forma firmy, předmět podnikání (míra rizikovosti), používané struktury a procesy, dominantní technologie, strategie firmy, řídicí síly (způsobnost, zájmy) (kvalita řídicích impulsů), zaměstnanci (mentalita, vzdělání, postoje k růstu), míra setrvačnosti vžité kultury

Je nutné si uvědomit, že jakékoli škatulkování může být zkreslující. Jako jednodušší kategorizaci si můžeme uvést determinanty:¹⁴

Hmotné x Nehmotné

Minulé x Současné

Ovlivnitelné x Neovlivnitelné

Brzdící shodu vžité a strategicky potřebné kultury firmy

x

Determinanty podporující shodu

1.4 Prvky kultury

Můžeme se setkat s různými výklady o tom, jaké jsou prvky firemní kultury. Nepanuje zde shoda, výklady nejsou jednotné. Dle Lukášové a Nového (2004) jsou jako kulturní prvky označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji bývají za kulturní prvky považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální či nemateriální povahy.¹⁵

¹⁴ PFEIFER, L.; ULMANOVÁ, M., *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Praha: Grada Publishing, 1993. s. 26-29. ISBN 80-7169-018-X.

¹⁵ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 22. ISBN 80-247-0648-2.

1.4.1 Základní předpoklady

Dle Lukášové a Nového (2004) jsou základní předpoklady zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat.¹⁶

Základní předpoklady jsou Scheinem (1992) definovány „esenci“ kultury, jakési jádro představující nejhlubší a neuvědomovanou rovinu. Fungují samozřejmě a jsou velice stabilní a odolné vůči změně. Je dokonce až nemístné diskutovat o nich a jsme-li k tomu přinuceni, hrozí zde emoční destabilizace, proto se je snažíme ochraňovat. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost, resp. funkčnost určitého způsobu řešení problému. Korekce základních předpokladů u jednotlivců, nově přichozích do skupiny je méně obtížná, než změna kultury skupiny. Pokud jednotlivec zjistí, že je sám, kdo vnímá a cítí věci odlišným způsobem, po čase se obvykle skupině přizpůsobí.¹⁷

1.4.2 Hodnoty

Můžeme je chápat jako významné a důležité myšlenky, často v organizaci vyžadované a zavazující. Jsou to individuální i společné, skupinové či organizační, ideály, které jsou žádoucí, ale nemusí být naplněny. Existují hodnoty cílové, které ovlivňují a usměrňují chování a instrumentální usnadňující dosahování cílových hodnot. Dále explicitní i implicitní, zde může nastat problém. S oficiálními a deklarovanými hodnotami se lidé nemusí ztotožnit nebo se může stát, že hodnoty deklarované lidmi jsou výsledkem racionalizace a pouhou aspirací. Hodnoty ovlivňují rozhodování prostřednictvím hodnocení a posuzování, toho co je dobré a co už není. Podle většiny autorů jsou hodnoty jádrem organizační kultury, zároveň indikátorem obsahu kultury a nástrojem pro její utváření. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v etických

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 23. ISBN 80-247-0648-2.

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 27. ISBN 80-247-0648-2.

kodexech, oznamovány v poslání společností zaměstnancům. Často jsou i prohlašovány veřejně, pro utváření image společnosti.¹⁸

Mohou být vyjádřeny v následujících oblastech: „péče o lidi a ohledy na ně, péče o zákazníky, soutěživost, podnikavost, stejná příležitost, spravedlnost při zacházení se zaměstnanci, dokonalost, růst, inovace, řízení rozmanitosti, orientace na trh/zákazníka, priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace, výkonové orientace, produktivita, kvalita, sociální odpovědnost a týmová práce.“¹⁹

1.4.3 Normy²⁰

„Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání se zákazníky...), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví...), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak trestáno“. Odměny či sankce mají především citový charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové skupiny chovají chladně, odmítavě, omezují s nimi komunikaci a nezvou je ke svým činnostem. Ti, kteří normy dodržují, jsou naopak odměňováni akceptací, projevující se v přátelském a vstřícném chování. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.“

1.4.4 Postoje

Postoje lze chápat jako názory, smýšlení, víru. Jsou tudíž důležitou složkou komunikace, ovlivněné vnitřními a vnějšími činiteli.

¹⁸ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 23-27. ISBN 80-247-0648-2.

¹⁹ Dle Armstrong: KUBOVÁ, Andrea. *Podniková kultura a její vliv na konkurenceschopnost podniku: diplomová práce*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2009. l. 15 Vedoucí diplomové práce Pavla Odehnalová.

²⁰ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 24. ISBN 80-247-0648-2.

„Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emotivních prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný. Na tomto vztahu je pak založena určitá konativní (akční) pohotovost, jejíž uplatnění v příslušném jednání ovšem závisí na situačních podmínkách.“²¹

1.4.5 Artefakty²²

Artefakty jsou označovány jako vnější manifestace kultury organizace, lidské výtvořiny, zřetelně uvědomované a dělí se na:²³

a) Artefakty materiální povahy

K těmto artefaktům bývají obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

Firemní architektura a vybavení – Dnešní společnosti věnují velkou pozornost image. Spotřebitelé jsou často zahlceni velkým množstvím informací a především v oblasti služeb se orientují podle ní. Společnosti jí přizpůsobují i vnější vzhled a vybavení budov, ovšem má vliv i na identitu uvnitř. Kultura díky se díky ní může stát jedinečnou, odlišit od ostatních a symbolizovat ideu organizace. Stejně tak i technologie mohou být výrazným projevem organizační kultury.

b) Artefakty nemateriální povahy

Jazyk – „užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy.“ s. 24

²¹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 23. ISBN 80-247-0648-2.

²² LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 22-26. ISBN 80-247-0648-2.

²³ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 22-26. ISBN 80-247-0648-2.

Historiky a mýty – *Historiky* jsou „přibarvené“ příběhy, které se odehrály. Pramení ze skutečných událostí, ale jsou obtížně interpretovatelné, díky lidem, kteří je vykládají různými způsoby. Jsou považovány za indikátor předpokladů, hodnot a norem, akceptovaných v organizaci a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Často se jimi přenáší informace o rozdělení moci v organizaci. Protože jsou snadno zapamatovatelné a přitažlivé, jsou důležitým indikátorem kultury a nástrojem jejího předávání. *Mýty* jsou naopak bez reálného základu a vznikají proto, že lidé v organizaci potřebují něčemu věřit. Jde o určité způsoby uvažování či výklady, objasňující žádoucí a nežádoucí chování. Mohou mít i podobu vyprávěných příběhů.

Zvyky, rituály, ceremoniály – jsou to ustálené vzorce chování, které jsou udržovány a předávány. Napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity. *Zvyky* mohou být různé večírky nebo zvyky uplatňované při řešení problémů. Přispívají k integraci organizace, usnadňují změny a redukuje konflikty. *Rituály* mají navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitý čas a zahrnují očekávané způsoby chování. *Ceremoniály* jsou pečlivě připravené slavnostní události, při speciálních příležitostech. Připomínají a posilují kulturu v organizaci.

Hrdinové – mohou se už narodit a jejich výjimečností může být ovlivněno mnoho generací, nebo tu jsou hrdinové „situační“, jako hrdina roku nebo dne. Podle Deal a Kennedyho potřebují organizace oba typy hrdinů a pokud nejsou k dispozici, měla by si je organizace vytvořit. Pro pracovníky jsou zosobněním základních hodnot a plní důležité funkce.²⁴

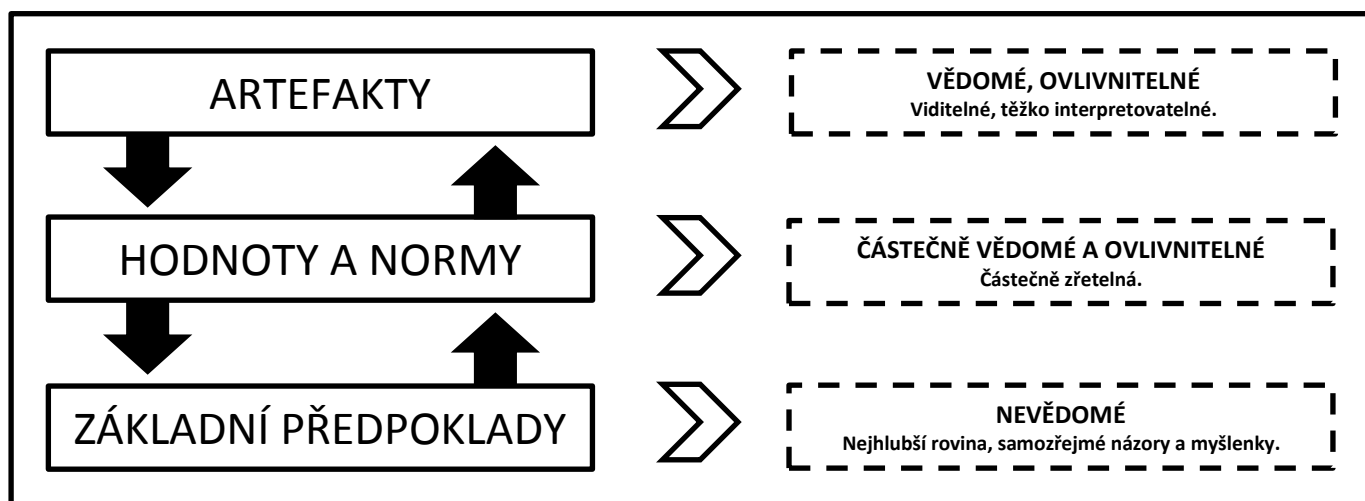
- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- poskytují modelové chování,
- nastolují vysoké standardy výkonu,
- symbolizují organizaci vnějšímu světu,
- udržují a posilují jedinečnost organizace,

²⁴ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 25. ISBN 80-247-0648-2.

- motivují zaměstnance.

Zde uvádím i klasický Scheinův tříúrovňový model, který je v současnosti nejznámější a nejvyužívanější. „Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné.“²⁵

Obr. 1 – Scheinův model organizační kultury (upraveno)



Pramen: Lukášová, R., Nový, I., Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, 2004, str. 26-27

1.5 Úrovně kultur

V organizační kultuře existují různé úrovně, které se navzájem prolínají:

²⁵ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 26. ISBN 80-247-0648-2.

[1] Subkultura

Jsou uskupení lidí různé velikosti, se společnými znaky, a tvořící podskupiny větší organizační či profesní kultury (Brooks, 2003) ²⁶. Podle Lukášové a Nového (2004) je vznik subkultur běžným jevem, vytvářejí a vyvíjejí se důsledkem různých funkcí daných útvarů, odlišných zájmů a odlišného způsobu myšlení lidí, kteří v nich fungují. Lidé rozdělení do různých oddělení sdílejí různé zážitky, zkušenosti a setkávají se s různými druhy problémů. Taková subkultura je pak pro tyto lidi zdrojem jejich identity a emocionální pohody. Odlišné subkultury mohou vzniknout také u funkčně stejných útvarů, ale s nedostatečným kontaktem, protože jsou např. místně rozdělení. Management firmy by tak měl umožňovat a podporovat setkávání pracovníků, sdílení zážitků a zkušeností, společné řešení problémů. ²⁷

[2] Profesní kultura

Zde se podle Brookse (2003) jedná o společné znaky zaměstnanců ze stejné profese nebo obchodu. Mají společné kulturní způsoby konání a myšlení. Tyto skupiny prošly podobným vzděláním a výcvikem a upsali se profesním pravidlům chování a povinnostem. Věrnost se zde často dělí mezi povolání a zaměstnání. ²⁸

[3] organizační a společenská kultura

Pro každou firmu jiná, specifická kultura na úrovni organizace nebo právnické osoby obsahuje mnoho profesních kultur a subkultur. (Brooks, 2003) ²⁹

[4] Pracovní kultura

Tato kultura se podle Brookse (2003) vztahuje na určitá pravidla chování pracovního sektoru. Tato pravidla chování odlišných sektorů nejsou nepodobná určitým

²⁶ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 220. ISBN 80-7226-763-9.

²⁷ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 64. ISBN 80-247-0648-2.

²⁸ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 220. ISBN 80-7226-763-9.

²⁹ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 220. ISBN 80-7226-763-9.

kulturním znakům. Mají vliv na interpretace parametrů prostředí organizací v sektoru a kladou omezení strategii.³⁰

[5] Národní kultura

Dle Bělohlávka (1996) vyjadřuje národní kultura zvláštnosti dané národní tradicí.³¹ Brooks (2003) uvádí, že na této úrovni leží pravděpodobně nejprůhlednější projev kultury. Je ovlivněna různými faktory jako například: jazyk, hodnoty, vzdělání, právní systém, politický systém, náboženství.³²

[6] Nadnárodní kultura

Sem patří znaky, které mají společné lidé z mnoha zemí a států. Na široké úrovni lze hovořit o západní kultuře založené především na křesťanství a čínské kultuře založené na konfucianismu. (Brooks, 2003)³³

1.6 Typy firemních kultur

Konstrukce typologií je jedním z nástrojů, díky němuž vědci v oblasti sociálních věd mohou rozčlenit, utřídit a zpřehlednit složitý obsah sociální reality. V oblasti organizační kultury je vývoj typologií poměrně populárním předmětem zájmu badatelů.³⁴

„Význam dosud zkonstruovaných typologií je dvojitý.“³⁵

³⁰ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 220. ISBN 80-7226-763-9.

³¹ BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1996. s. 109. ISBN 80-85839-09-1.

³² BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 220-239. ISBN 80-7226-763-9.

³³ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 220. ISBN 80-7226-763-9.

³⁴ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 75. ISBN 80-247-0648-2.

³⁵ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 75. ISBN 80-247-0648-2.

1. teoretický – typologie mapují typické obsahy organizační kultury (které se mohou s vývojem podnikatelského, tržního či technologického prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti,

2. praktický – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují (a tím ji lépe poznávat a rozumět jí), představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.“

Typologie jsou identifikovány z různých úhlů pohledu a podle vztahů k různým aspektům organizace či vlivům vnějšího prostředí. Můžeme tak rozlišit tři základní skupiny typologií organizační kultury:³⁶

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
3. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Ke každé skupině uvedu jeden, z mého pohledu nejvýznamnější, příklad.

ad 1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

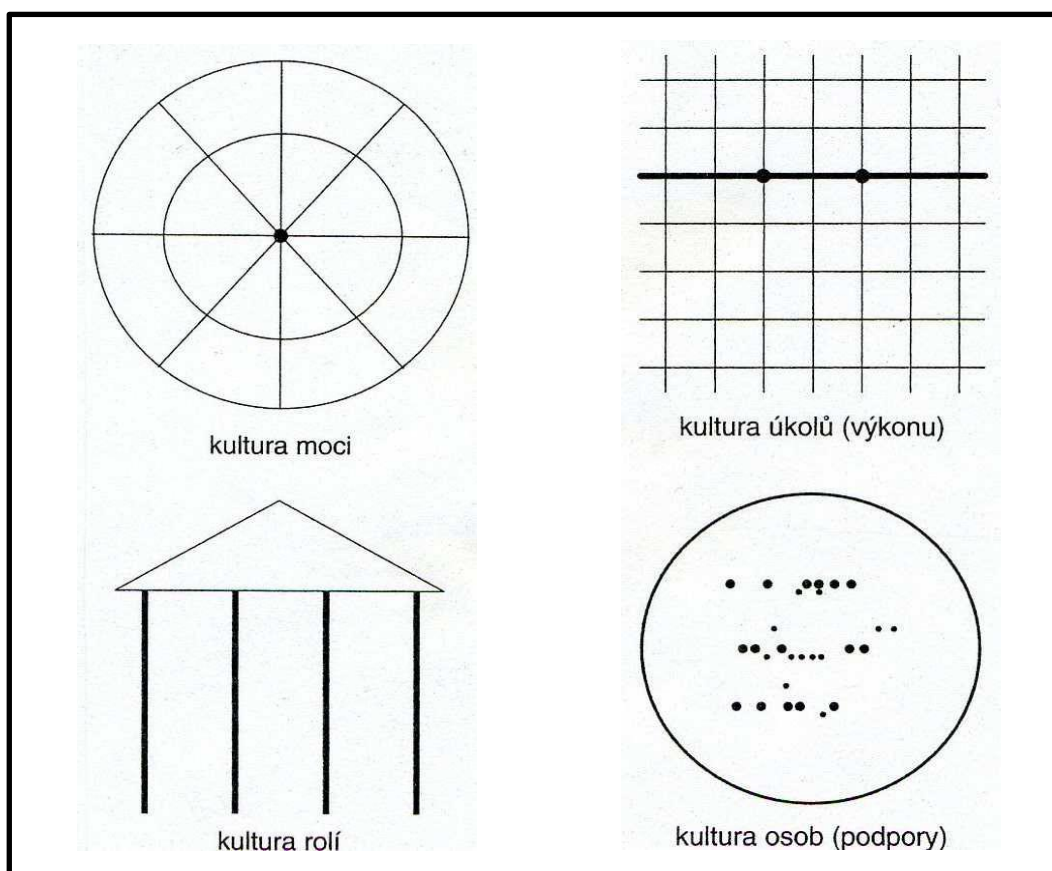
Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho³⁷

Pravděpodobně první typologií organizační kultury byla typologie Rogera Harrisona, která byla publikována v roce 1972. Vymezení do čtyř základních typů se stalo velice známé. Charles Handy na něj později navázal ve své knize publikované v roce 1976. Tyto myšlenky rozpracoval v souvislosti s organizační kulturou firmy a jednotlivé typy popsal pomocí piktogramů.

³⁶ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 76. ISBN 80-247-0648-2.

³⁷ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 76-78. ISBN 80-247-0648-2.

Obr. 2 – Schématické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Charlese Handyho



Pramen: Lukášová, R., Nový, I., Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku, 2004, str. 76

Kultura moci – je většinou u malých firem, v nichž má dominantní postavení jedinec či jedinci v centru organizace. Má podobu pavučiny, jejíž vlákna se rozbíhají ze středu a představují vliv a sílu, propojené specializacemi a funkčními vztahy. Tato kultura je neformální a závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Je kulturou pružnou, dynamickou a vyhovuje spíše jedincům orientovaným na moc, riziko a osobám málo závislým na jistotě a bezpečí. Často bývá v rodinných firmách nebo společnostech zabývajících se obchodem a financemi.

Kultura rolí – je založená na pravidlech a postupech, normách, plánech, na logice a racionalitě. Vybraný nejvyšší management koordinuje nižší organizační stupně. Funkce a specializace jsou zde hlavními pilíři, ve kterých spočívá síla organizace.

Pracovníci jsou vybíráni podle schopností naplnění jednotlivých rolí. Není zde vyžadován, ani očekáván výkon přesahující popis práce. Úspěšná je zejména ve stabilním prostředí, klade se důraz na efektivitu. Její hlavní nevýhodou je pomalost rozpoznávání změn a reagování na ně. Zaměstnancům poskytuje pocit bezpečí, ale může být frustrující pro ambiciózní jedince. Jako příklad bývají uváděny velké komerční organizace či státní správa.

Kultura úkolů – je orientována na úkoly, které mají být splněny, a na projekty, které mají být realizovány. Bývá zobrazována jako síť nebo matice. Moc je zde na průsečíku. Pravomoc je zde spojená především s odborností, nezáleží tolik na postavení. Management se zde musí soustřeďovat na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat zdroje, pro úspěšnou realizaci. Síťová organizace pracuje rychle, je pružná a přizpůsobivá rychle se měnícímu tržnímu prostředí. Typickým příkladem jsou reklamní agentury.

Kultura osob – zde je nejdůležitější jednotlivec. Jednotlivec je středem celého dění. Základem moci je odbornost, pravomoci jsou v organizaci sdíleny a jednotliví členové jsou samostatní. Vzniká tak, že se několik jedinců rozhodne sdílet náklady na provoz, administrativu, výbavu apod. Řízení je málo formální. Jako příklad můžeme uvést účetní a advokátní firmy.

ad 2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho³⁸

Na rozdíl od typologie podle E. Harrisona a Ch. Handyho, která se vztahuje k organizační struktuře, typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho uvádí, že kultura je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Je možné zde identifikovat čtyři základní typy kultury: kulturu drsných hochů,

³⁸ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 79-82. ISBN 80-247-0648-2.

kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Tyto typy jsou determinovány **mírou rizika a rychlostí zpětné vazby trhu**.

Obr. 3 – Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

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

Pramen: Lukášová, R., Nový, I., Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonosti podniku, 2004, str. 80

Kultura drsných hochů – je svět individualistů. Jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu, o tom zda uspěli či nikoli. Jde většinou o filmový průmysl, reklamu a kosmetiku. Pracovník je zde tak dobrý, jako jeho poslední výkon.

Kultura tvrdé práce – důraz je zde kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci, často spojenou se zábavou. Míra rizika je nízká, zpětná vazba trhu rychlá. Nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací a kulturu zaměřeného na masového konzumenta. Může se objevit i ve výrobních organizacích. Je zde silné zaměření na zákazníka a jeho potřeby.

Kultura sázky na budoucnost – jsou zde investovány velké prostředky a trvá dlouhou dobu než se úspěch či neúspěch projeví. Příkladem mohou být společnosti letecké, farmaceutické, chemické. Velmi důležitá jsou tu správná rozhodnutí. Lidé zde respektují hierarchii, autoritu a kompetence, rozhodování je centralizované.

Procesní kultura – v této kultuře jsou nízká rizika a buď malá či dokonce žádná zpětná vazba. Typické organizace s touto kulturou jsou banky, pojišťovny, státní správa. Jen těžko se zde posuzují výsledky práce, proto se zde soustředí na proces. Uznávané jsou zde technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily.

ad 3. Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

Tyto typologie se zaměřují na vzorce chování, projevující se v chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím nebo v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci. Příkladem první typologie, ze zde uvedených, je typologie Wendy Hallové.

Kompasový model W. Hall³⁹

Autorka jej označuje jako typologii kulturních stylů chování, která prezentuje charakteristické vzorce chování, objevující se v rámci národních kultur a v rámci kultur jednotlivých společností. Je založen na dvou dimenzích:⁴⁰

Dimenze asertivity- odráží míru, ve které ostatní vnímají chování firmy jako direktivní a vynucující. Pokud má firma vysokou míru asertivity, je vnímána jako rozhodná, rychlá a silná. Svou důrazností, při vstupu na nový trh, budí dojem, že mají dění ve svých rukou. Ve svém oboru tak bývají velmi viditelné. Málo asertivní firmy jsou naopak pomalejší a stáležší. Chování, určující vysokou (nízkou) míru asertivity můžeme charakterizovat projevy jako: *individualismus, spíše vyžadování než laskavost,*

³⁹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 84-90. ISBN 80-247-0648-2.

⁴⁰ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 85-87. ISBN 80-247-0648-2.

kontrola, průbojnost, autoritativnost, útočnost, vyzývavost, tvrdá práce, rychlost změn, rozhodnost.

Dimenze citlivosti- vztahuje se k míře, v jaké je vnímáno chování firmy jako emocionální. Firmy, chovající se vysoce citlivě, jsou považovány za přátelské k zaměstnancům, uvolněné a spontánní. Při analyzování své konkurenceschopnosti dávají přednost pocitům před fakty. Firmy s malou citlivostí bývají spíše rezervované a uzavřené, bývají spíše respektovány než oblíbeny. Podstatné znaky, které určují vysokou míru citlivosti (nebo malou citlivost) firmy jsou: *senzitivnost, loajálnost, tendence ke kompromisům, důvěra, týmovost, harmonie hodnot, více kvalitativní než kvantitativní přístupy, spíše emocionální než na faktech založené přístupy, spíše nepřesnost (neexaktnost) než preciznost, orientace více na lidi než na úkoly, nekonzistentnost (nemetodický přístup).*

Z kombinací uvedených dimenzí tak vznikají čtyři vzorce chování firem:⁴¹

Severní kulturní styl- (málo asertivní málo citlivý) je důkladný a metodický. Před přijmutím rozhodnutí se důkladně studují fakta. Konzistentnost a spolehlivost jsou klíčovými a charakteristikami. Podstatnější jsou zde činy než emoce účastníků. Typická je snaha dělat věci správně hned napoprvé. Vycházejí z reálné situace a orientují se na pomalý, stabilní úspěch. Snaží se vyhýbat konfliktům a rizikům. Pro spolupráci s těmito podniky je nutné důkladně znát technické detaily daného podnikání.

Jižní kulturní styl- (velmi asertivní, velmi citlivý) je dynamický, podnikavý a v chování málo konzistentní. Bývá tak vnímán jako málo předvídatelný. Spontánní rozhodování, smělé a založené na dobrém instinktu. Její silnou stránkou je nezávislost a kreativita. Firmy této kultury rády navazují kontakty s dalšími firmami, ovšem nepřetržitě sledují své cíle. Při nečinnosti se firma stane netrpělivou, aspirují na nové větší projekty.

Východní kulturní styl- (málo asertivní, velmi citlivý) zdůrazňuje budování týmu a harmonii vztahů. Orientován především na lidi, méně na úkoly. Je zaměřena na

⁴¹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 88-90. ISBN 80-247-0648-2.

„zachování tváře“, udržení respektu a prestiže, před měřením výkonů pomocí kvantitativních kritérií. Velkou váhu zde má budování a uchování vztahů. Odpovědnost bývá svěřována spíše skupinám než jednotlivcům. Musíme být loajální a udržovat harmonii pokud chceme spolupracovat s tímto druhem firmy.

Západní kulturní styl- (vysoce asertivní, málo citlivý) zdůrazňuje postup krok za krokem a bez časových ztrát. Rozhoduje se zde nezávisle na základě faktů, zvažují se možná rizika. Tento styl je zaměřen především na úkoly, emoce jsou skrývány za profesionalitou. Před kladením otázek jsou zde upřednostňovány příkazy a pokyny, názory nejsou podstatné. Jsou tu tendence spíše vyžadovat než dávat. Oceňují se zde hlavně výsledky. Čas strávený diskutováním o problému je zde považován za „vyhozené peníze“. Manažeři jsou odpovědní za pokrok, který je nutný definovat v kvantitativních ukazatelích.

Označení světových stran zde nemá nic společného s geografickým původem firem, jde pouze o analogii.

Tato typologie mapuje míru prosazování firmy a míru citlivosti a zaměřenosti na vztahy. Lze ji použít jako základ pro diagnostiku kulturních odlišností v chování firem na úrovni národních kultur, kultur jednotlivých firem i kultur uvnitř jedné firmy.

2. SÍLA A OBSAH FIREMNÍ KULTURY

Obsah a síla firemní kultury jsou hlavními parametry, podmiňující funkce v rámci organizace.

2.1 Obsah firemní kultury

Představují jej, podle Lukášové a Nového, 2004, základní předpoklady, hodnoty a normy chování v podniku sdílené a na venek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Tyto prvky podnikové kultury jsou blíže popsány v kapitole 1.4.⁴²

2.2 Síla firemní kultury⁴³

„Sílou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplívající vzorce chování v organizaci sdíleny.“⁴⁴

Firemní kultura je silná, jsou-li prvky sdíleny ve vysoké míře. Výrazně pak ovlivňuje fungování organizace. Podporuje dosahování cílů, efektivnost, informovanost a komunikaci, zvyšuje motivaci, zabezpečuje adekvátní koordinaci, kontrolu a stabilitu organizace. Na obsahu pak závisí, zda bude mít pozitivní či negativní vliv. Pakliže je firemní kultura slabá, lez předpokládat, že prvky firemní kultury jsou sdíleny jen v malé míře.

⁴² LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 32. ISBN 80-247-0648-2.

⁴³ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 32-33. ISBN 80-247-0648-2.

⁴⁴ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 32. ISBN 80-247-0648-2.

2.3 Zdroje firemní kultury

Obsah a síla firemní kultury jsou ovlivňovány řadou faktorů (viz 1.3). Různí autoři věnují jednotlivým vlivům odlišnou pozornost a klasifikují je rozdílným způsobem. Nejčastěji jsou však zdůrazňovány:⁴⁵

- vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury...),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.

Považovat tyto faktory pouze za zdroje však nelze, protože jsou také manifestacemi kultury.

2.3.1 Vliv národní kultury

Mezi příslušníky národních kultur se sdílejí a předávají předpoklady, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování a to z generace na generaci. Ani ve vnímání, myšlení, chování není zdrojem národních odlišností jen historie, náboženství apod. Silným sjednocujícím faktorem je například jazyk, masmédia, vzdělávací systém, politický systém atd.(Hofstede, 1991)⁴⁶ Provedené výzkumy (Hofstede, 1991, Laurent, 1983, Adler, 1991 a jiní) prokázali, že obsah národní kultury determinuje v souvislosti s řízením hlavně:⁴⁷

- tendence organizací při utváření a volbě organizačních struktur,
- míru akcentace jednotlivých manažerských funkcí,

⁴⁵ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 33. ISBN 80-247-0648-2.

⁴⁶ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 33-34. ISBN 80-247-0648-2.

⁴⁷ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 34. ISBN 80-247-0648-2.

- styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v organizaci,
- představy pracovníků o roli manažera v organizaci,
- motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur.

2.3.2 Vliv podnikatelského a tržního prostředí⁴⁸

Podnikatelské a tržní prostředí je podle mnoha autorů klíčové při vytváření kultury organizace. Rozhodující jsou oblast podnikání a charakteristiky trhu, které iniciují vznik určitých předpokladů, hodnot atd. Úspěšnost či dokonce existence firmy může být ohrožena, pokud pracovníci neakceptují hodnoty a chování konzistentní s prostředím.

2.3.3 Vliv profese⁴⁹

Podle typu vzdělání, zájmů a způsobů myšlení jsou v profesně homogenních organizacích, které se zabývají příslušným předmětem činnosti, patrné kulturní vlivy profesí. I v odděleních velkých organizací, jinak profesně heterogenních, mohou být zřetelné a dá se tak vyzorovat například kultura účetních či kultura informatiků. Projevují se upřednostňováním určitých způsobů organizace práce, určitými zvyky a rituály a specifickým jazykem.

2.3.4 Vliv zakladatele/vůdce⁵⁰

Podle Scheina, 1992, mají zakladatelé organizací jasnou vizi a silně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty. Ty pak výrazně ovlivňují obsah kultury na počátku existence organizace. Formování kultury probíhá specifickým způsobem, kdy zakladatel na počátku získává několik lidí, kteří souhlasí s jeho vizí. Uvěří, že tato idea je

⁴⁸ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 35. ISBN 80-247-0648-2.

⁴⁹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 35. ISBN 80-247-0648-2.

⁵⁰ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 35-36. ISBN 80-247-0648-2.

realizovatelná a má cenu do ní vkládat svůj čas a peníze. Skupina tak začne tuto vizi realizovat a překonávat problémy. Nově přichozím pracovníkům jsou pak předkládána řešení, která se v minulosti osvědčila, zdají se být správná a byla přijata a transformována do základních předpokladů. Pokud zakladatel nepředkládá funkční řešení, skupina začne následovat jiného silného vůdce přicházejícího s takovými řešeními. Weiss, 1978, zjistil, že lidé mají tendenci přejímat hodnoty svých kompetentních a úspěšných vůdců. Tito silní vůdci pak bývají symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí a ovlivňují tak kulturu organizace i vnějším obraz, image firmy.

2.3.5 Vliv velikosti a délky existence organizace⁵¹

Na obsah firemní kultury má výrazný vliv i délka existence organizace a její velikost. Vývoj organizace souvisí s typickými evolučními fázemi a krizemi. Dle Scheina, 1985, lze členit do tří evolučních fází organizace:⁵²

- **Počáteční fáze-** kultura je důležitým zdrojem identity a síly, dominantní roli hraje zakladatel, neformální vztahy členů organizace, vše směřuje k prosazení, organizace je přizpůsobivá, pružná a improvizující.
- **Střední věk organizace-** zavedená firma potřebuje udržet růst či stabilitu výkonu a to je otázkou strategických rozhodnutí (vývoj nových produktů, expanze na nové trhy, fúze s jinou firmou apod.), pro velikost firmy již organizační struktura, jasnější pravidla, regulace a koordinace, organizace prochází krizí identity.
- **Fáze organizační zralosti-** období interní stability či stagnace, organizace brání svou kulturu a uctívá minulost a tradici, jež je zdrojem sebevědomí, určité aspekty kultury se stávají dysfunkční, dvě možnosti: transformace či destrukce.

⁵¹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 36. ISBN 80-247-0648-2.

⁵² LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 36. ISBN 80-247-0648-2.

2.3.6 Vliv technologií⁵³

Pracovní procesy, interní chod organizace i chování organizace navenek jsou ovlivněny technologiemi. Je jimi determinována i komunikace podniku uvnitř, i vně například se zákazníky. Díky moderním komunikačním prostředkům ubývá ústní komunikace. Mohou tak vzniknout virtuální firmy, kde je kontakt mezi pracovníky převážně elektronický. Informační a komunikační technologie tak determinují organizační kulturu a zároveň klade na organizaci nároky.

⁵³ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 36. ISBN 80-247-0648-2.

3. VZNIK A VÝVOJ FIREMNÍ KULTURY⁵⁴

Podle Scheina, 1985, základním mechanismem pro vznik a utváření organizační kultury učení, které se uskutečňuje v procesu interní integrace a externí adaptace. Základem pro učení v organizaci jsou dva hlavní principy: **redukce úzkosti** a **pozitivní posilování**.

Kultura utvořená na základě společného učení musí vytvářet příležitosti, pro společné učení členů, pokud má být v organizaci silná kultura. U organizace s vysokou fluktuací, zvláště pak u vedoucích pozic, se dá očekávat, že kultura bude slabá a difuzní. Nicméně manažeři mohou organizační kulturu cílevědomě ovlivňovat. Silná a obsahově žádoucí kultura však může být zformována pouze na základě sdílené historie a dlouhodobějšího učení.

3.1.1 Redukce úzkosti⁵⁵

Existují problémy, které musí organizace během svého vývoje řešit. Způsobují u pracovníků nejistotu, prožitky úzkosti a stresu. Hledání přijatelných a fungujících řešení odstraňující nejistotu je pak přirozenou reakcí. Je zde snaha o více předvídatelný život. V případě, že pracovníci naleznou takové řešení, které je funkční a umožní vyhnout se problému, mají sklony tato řešení používat i v budoucnu a to i přesto, že mohou přinést zbytečné náklady. Tato řešení se ustálí, vzniká návykové chování na bázi obranného mechanismu, které je samozřejmé a „zbytečné“ přehodnocovat.

⁵⁴ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 37. ISBN 80-247-0648-2.

⁵⁵ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 37. ISBN 80-247-0648-2.

3.1.2 Pozitivní posilování⁵⁶

Jsou to tendence opakovat fungující chování a řešení problémů, vedoucí k žádoucím výsledkům, a opouštět chování, které nefunguje. Jestliže organizace zvolí strategii, která přináší zřetelné výsledky, stane se časem tento přístup součástí organizační kultury a promítne se do předpokladů, hodnot a norem chování. Tento způsob učení však neeliminuje opakované testování daného způsobu řešení, jako redukce úzkosti. Selhávající strategii by členové organizace rozpoznali a přehodnotili by ji.

⁵⁶ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 37. ISBN 80-247-0648-2.

4. ZMĚNA KULTURY⁵⁷

Na počátku 80. let byla kultura organizace považována za překážku změny a podstatnou součást organizačního úspěchu a neúspěchu. Tradice „dokonalosti“, podpořená prodejem knihy *In Search of Excellence* (Peters a Waterman, 1982), nastínila, že „dokonalé“ společnosti vlastnily, kromě jiných rysů, silné kultury s nesrovnatelnými typickými znaky. Jednosměrné a lineární příčinné spojení naznačuje, že kultura a výkon jsou neodlučitelně spojeny. Manipulace strukturou kultury uspějí takovým způsobem, aby na základě projektů došlo k vytvoření např. decentralizovaných organizací, které kladou jednotlivce do centra pozornosti. Někteří autoři tvrdí, že navzdory všeobecné přijatelnosti a začlenění do organizační teorie je obtížné najít rozumové oprávnění tohoto přístupu. I v „používaných“ termínech je důkaz nedostatečný. Mnoho skvěle hodnocených společností si v průběhu 80. let neudrželo úspěch. Mnoho výborných finančních výkonů společností, takto hodnocených, bylo způsobeno monopolním postavením na trhu, nebo třeba přijetím vědeckých principů managementu a mladých, levných pracovních sil vykonávající monotónní a přesně naplánovanou práci. Tedy ne novátorskými, na lidi zaměřenými kulturami, které identifikovali Peters a Waterman (1982). Zdá se, že vazba mezi firemní kulturou a ekonomickým výkonem je neprůkazná, ale výzkumy autorů Denisona (1984, 1990), Scheina (1984), Meyera a Zuckera (1989) prohlašují, že příčinné vztahy mezi kulturou a výkonem nejsou zdaleka prosté, lineární a jednosměrné. Denison tvrdí, že existuje kladný vztah mezi decentralizací a ziskem z investice, ale také tvrdí, že kultury založené na společném rozhodování jsou ve vzájemném vztahu s podprůměrným dlouhodobým výkonem. Caroli a Sarnin (1991) vypátrali malý vztah mezi hodnotami a výdělečností podniku.

Pro zajištění nepřetržité organizační dynamičnosti je dle mnoha autorů **řízení kulturní změny**. Nabízí se mnoho modelů od mnoha výzkumníků.

Dobsonův čtyřstupňový přístup naznačující, že kulturní změny můžeme dosáhnout kombinací personálních, strukturálních a systémových změn:⁵⁸

⁵⁷ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 225-230. ISBN 80-7226-763-9.

1. politika přijímání, povýšení a propouštění za účelem ovlivnění složení pracovních sil;
2. reorganizovat a restrukturalizovat organizaci tak, aby bylo zajištěno, že pracující a manažeři, prokazují požadované kvality, dosáhnou vlivných pozic;
3. účinně sdělovat nové hodnoty;
4. změnit systém za účelem posílení nových názorů a hodnot.

Nicméně k zahájení a uskutečnění takové změny je třeba politické moci, což Dobsona přivedlo k tvrzení, že změna je řízena z nejvyšší úrovně a je vnucena.

Cummings a Huse uvedli širší, ale podobně předpisující model kulturní změny, který tvrdí, že kulturní změna může nastat v případech, že jsou v účinnosti nezbytné předpoklady.⁵⁹

- jasná strategická představa;
- věrnost nejvyššímu řízení;
- symbolické vedení;
- podporující organizační změny;
- měnící se organizační členstvo.

Cummings a Huse umisťují takovou změnu do strategického rámce a uznávají potřebu symbolického zásahu, jako je „vizionářství“, a použití symbolického chování a jazyka.

Tyto výše uvedené modely byly kritizovány kvůli své jednoduchosti, podceňování těžkostí při změně kultury a kvůli předkládání příliš obecných doporučení.

Podle Scheina je primární pochopit, jak je existující kultura podporována před tím, než může být změněna. Analýzy hodnot, předpokladů a názorů tvořící základ organizační činnosti, podle jeho názoru ukazují kulturu jako přizpůsobivý studijní

⁵⁸ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 226. ISBN 80-7226-763-9.

⁵⁹ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 227. ISBN 80-7226-763-9.

proces. Jeho přístup klade důraz na způsob, jakým organizace sdělují svou kulturu a jak jsou předpoklady přeměňovány na hodnoty. Schein byl také kritický k myšlence tvrdící, že kulturní změny lze dosáhnout přístupem řízení z nejvyšší úrovně s managementem v čele.⁶⁰

Pettigrew pochopil obtížnost řízení kultury a stanovil sedm důvodů, proč je obtížná změna kultury a vysvětlení týkající se některých definičních rozporů:⁶¹

1. *Úrovně* – kultura existuje na řadě úrovní, od názorů a předpokladů ke kulturním artefaktům.
2. *Všudypřítomnost* – kultura není jen hluboká, ale i široká a zahrnuje všechnu organizační činnost.
3. *Implicitnost* – mnohé z kultury se zdá být samozřejmé. Je proto obtížné změnit věci, které jsou implicitně částí myšlení a chování lidí.
4. *Socializace* – kultura má hluboké historické kořeny.
5. *Političnost* – kultura má vztahy k rozdělení moci v organizaci, protože určité mocenské skupiny mají právně zaručený zájem o to, aby panující názory a kulturní chování zůstalo tak, jak je.
6. *Pluralita* – organizace mají často pluralitní kultury nebo více než jednu kulturu, tzn. soubor subkultur a rozdílné skupinové zvyky a chování.
7. *Vzájemná závislost* – kultura je úzce spojena s politikou organizace, s její strukturou, systémy, lidmi a prioritami.

Pettigrew přistupuje široce ke kultuře a kulturní změně, protože pochopil roli moci a politiky v organizaci a vzájemné souvislosti všech organizačních procesů a fenoménů.

Brooks a Bate, uvádějí, při komentáři omezování mnoha tradičních metod změny řízení z nejvyšší úrovně, že pro úspěšnou kulturní změnu je potřeba.⁶²

⁶⁰ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 227. ISBN 80-7226-763-9.

⁶¹ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 229. ISBN 80-7226-763-9.

⁶² BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 229. ISBN 80-7226-763-9.

- povědomí o současné kultuře;
- povědomí o žádané budoucí kultuře;
- „řízení“ politiky přijetí;
- aktivační mechanismus změny.

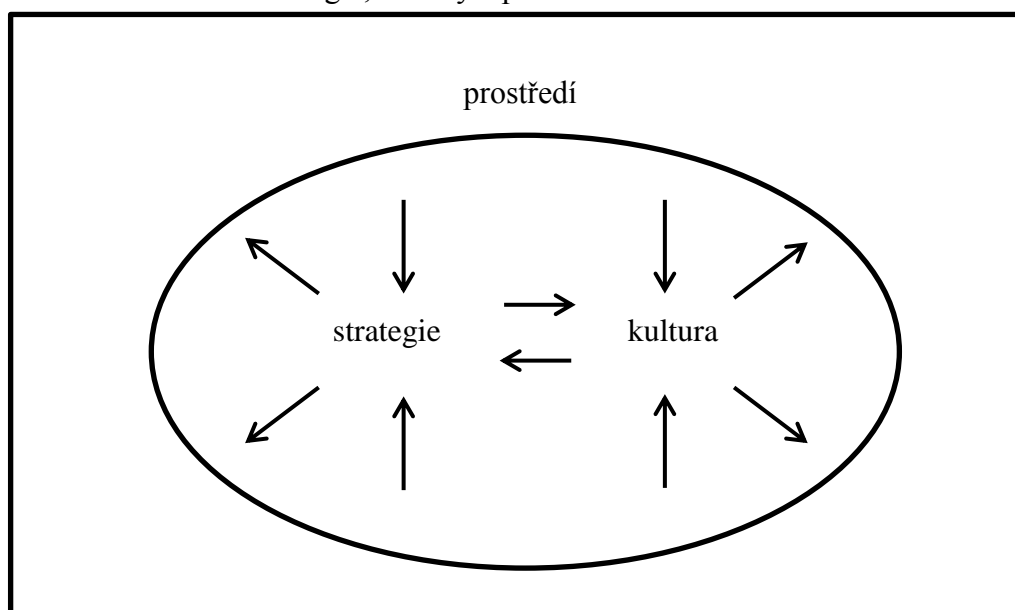
Tedy pokud chceme kulturu změnit, musíme před tím poznat stávající. K uskutečnění cílevědomé změny je nutné udržení ideálů a přání, představ a modelů žádoucího budoucího stavu. Politika a kultura mají rády složité vztahy a záleží na našem pohledu na organizace. Nový vzor v síti organizace potřebuje uzákonění, má-li být zachycen. Kultura je „vlastnictvím“ kolektivu, je tedy rozumné věnovat pozornost kolektivnímu, politickému přijetí potřeby dynamičnosti a směru zamýšlené změny.⁶³

⁶³ BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. s. 230. ISBN 80-7226-763-9.

5. FIREMNÍ KULTURA A STRATEGIE⁶⁴

Firemní kultura nefunguje izolovaně. Je ve vzájemném vztahu a interakci s organizační strategií a organizační strukturou. Ovšem vzájemný vliv je patrný i ve vztahu k organizačním systémům a procesům. Organizační strategie je mnoha autory považována za klíčový prvek pro úspěch. Vývoj a realizace strategických rozhodnutí a plánů je záležitostí nositelů určitých předpokladů, hodnot, názorů a norem chování, tedy kultury. Jsou vyžadovány pružné strategie a chování zaměřené reakci na změny prostředí a předvídání či dokonce jeho aktivní vytváření. Organizační kultura tak nabývá na významu, protože vztah mezi kulturou, strategií a prostředím se stává kritickým.

Obr. 4 – Vztah strategie, kultury a prostředí



Pramen: Lukášová, R., Nový, I., *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, 2004, str. 41

Procesem tvorby a implementací strategie se zabývá strategické řízení, díky čemuž firma směřuje k vytváření specifických předností a dosahuje tak

⁶⁴ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 41-51. ISBN 80-247-0648-2.

konkurenceschopnosti. Tvorba a implementace strategie je prolínajícím se a nikdy nekončícím procesem. Z důvodu proměnlivého prostředí musí být strategie průběžně kontrolována, aktualizována a korigována. Funkční proces strategického řízení je důležitější, než dokumenty jí produkované, které v současném podnikatelském prostředí, velmi dynamickém a turbulentním, velice rychle zastarávají. Procesy umožňující toto zastarávání zaznamenat a vyhodnocovat se stávají stále významnější. Organizační kultura zásadně ovlivňuje tvorbu strategie i implementaci strategie. Dokonce ji může do jisté míry „zastupovat“. Ovšem i strategie ovlivňuje obsah organizační kultury. Je-li strategie komunikována pomocí srozumitelné mise, rozpracována do soustavy cílů a postupů k jejich dosažení, úspěšně implementována, lidé se s ní ztotožňují a její realizace přináší viditelné výsledky, pak se z ní stává chování, které se firmě osvědčilo. Pro členy organizace se stává obsah strategie samozřejmým a vzniká tak kultura odpovídající strategii organizace. Strategie není jen plánem, který má být realizován. Má svou symbolickou hodnotu. Informuje pracovníky, kam organizace směřuje, zprostředkovává dlouhodobé cíle, motivuje je, pomáhá jim nalézt identitu.

Kultura organizace, při cíleném vývoji strategie, ovlivňuje hlavně:⁶⁵

- postoj k potřebě formulace strategie a míru opatřování informací,
- výběr informací,
- zpracovávání a interpretaci informací,
- množství a obsah formulovaných variant strategie,
- výběr z variant strategie.

Obsah kultury může pro implementaci strategie představovat silnou podporu či zdroj rezistence pracovníků vůči realizaci strategie. Záleží na síle organizační kultury a na souladu obsahu organizační kultury s obsahem určené strategie. Tento soulad je podmínkou pro dlouhodobou úspěšnost organizace. Avšak ideálem není absolutní identita, protože určitá míra konfliktu vytváří prostor pro tvorbu nových strategií. Zdrojem konfliktu by neměla být rezistence kultury vůči strategii, nýbrž přizpůsobivost

⁶⁵ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 50. ISBN 80-247-0648-2.

kultury vůči prostředí. Kultura organizace tak je produktem minulé strategie, regulátorem současné strategie a určovatelem strategie budoucí.

6. KONKURENCESCHOPNOST⁶⁶

Termín „konkurenceschopnost“ mnoho autorů používá pro vyjádření ekonomické převahy, konkrétní národní ekonomiky či firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže. Je nezbytné rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a mikroekonomické úrovni. Na mikroekonomické, firemní úrovni lze konkurenceschopnost chápat i jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Firma, která chce být konkurenceschopná, musí být případně schopná snížení výsledné ceny produktu a oproti konkurenci nabídnout vyšší kvalitu. Výrobky či služby akceptované zákazníkem, při současném zvládnutí celkové efektivnosti firemních procesů pomocí nejefektivnějších metod řízení, dělají firmu úspěšnou. Je nutné cílené dlouhodobé zvyšování výsledné firemní hodnoty, prostřednictvím zvyšování firemní výkonnosti. Pro tvorbu hodnoty na podnikové úrovni je rozhodující kreativní a sofistikovaná strategie, přetvářená do operativní praxe, jejímž výsledkem jsou zhodnotitelné výrobky a služby.

Zkušenosti potvrzují, že:⁶⁷

1. schopnost nejvíce zhodnotit vložený kapitál a zvyšovat hodnotu firmy ve stále sílící hospodářské soutěži má jenom firma s adekvátní výkonností, která dosahuje lepších finančních výsledků než konkurence,
2. nezbytným předpokladem vysoké výkonnosti firmy je vůdcovství v hospodářské soutěži, jehož nelze na trhu docílit bez převahy nad rivaly,
3. jedním z nejdůležitějších akceleratorů je tedy konkurenční výhoda, kterou disponuje firma nabízející lukrativní a zákazníky nejvíce žádané produkty, vyráběné s nižšími náklady než konkurence, což jí v konečném důsledku umožňuje stanovení výhodnější konečné ceny,

⁶⁶ MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. s. 14-17. ISBN 978-80-247-2432-4.

⁶⁷ MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. s. 16-17. ISBN 978-80-247-2432-4.

4. úspěchu firmy rozhoduje úspěšnost produktu na trhu a v konečném důsledku především jeho cena a kvalita vnímaná zákazníkem.

Lze tedy hovořit o tom, že konkurenceschopná firma musí být také výkonná.

7. VLIV FIREMNÍ KULTURY NA VÝKONNOST⁶⁸

O prokázání souvislosti mezi kulturou organizace a její výkonností a nalezení charakteristik takové organizační kultury, která podporuje výkonnost organizace, se na počátku osmdesátých let minulého století snažili např. Peters a Waterman, 1982. Autoři se soustředili na výzkum ekonomicky úspěšných firem, u nichž hledali společné rysy, determinující, podle jejich předpokladu, úspěšnost. Ovšem žádný z autorů tehdejší doby nestudoval firmy se slabým výkonem, nebo které zcela selhaly. Mnoho zkoumaných firem, které byly označeny za „excelentní“ se v pozdější době staly neúspěšné. Výzkumy tak byly vystaveny kritice, ale přesto se myšlenka o tom, že organizační kultura výrazně determinuje úspěšnost firmy. V devadesátých letech se vztah mezi kulturou a výkonností organizace snažili autoři, jako D. R. Denison či J. P. Kotter a J. L. Heskett, řešit systematickým způsobem. Kulturu organizace diagnostikovali pomocí dotazníkových nástrojů a výkonnost organizace se měřila prostřednictvím kombinace vybraných finančních ukazatelů. Souvislost pak byla zjištěna korelací.

Shrňme-li rámcově teorie, které byly prověřovány, a specifikujme-li rysy organizační kultury s prokázanou souvislostí s výkonností organizace, jde o teorii:⁶⁹

1. silné kultury jako determinanty výkonnosti firmy,
2. participativní/ „angažované“ kultury jako determinanty výkonnosti firmy,
3. kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti firmy,
4. adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti firmy,
5. kulturní přiměřenosti manažerských praktik jako determinanty výkonnosti firmy.

⁶⁸ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 51-52. ISBN 80-247-0648-2.

⁶⁹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 52. ISBN 80-247-0648-2.

7.1 Vlivy síly kultury na výkonnost firmy⁷⁰

Obecně je silná kultura chápána jako kultura s charakteristickou vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace.

Silná kultura má pro výkonnost své výhody i nevýhody (Denison, 1990, Rühli a Keller, 1991, Kotter a Heskett, 1992 a další). Výhody silné kultury se zakládají na tom, že:⁷¹

- Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.
- Silná kultura usměrňuje chování lidí.
- Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.

Na tyto výhody silné organizační kultury je nahlíženo z hlediska organizace a její výkonnosti. Silná organizační kultura má i přínosy pro jednotlivce a jeho výkonost, pomocí snižování jejich nejistoty a zvyšování emocionální pohody a spokojenosti.

Autoři u silné organizační kultury upozorňují především na to, že:⁷²

- Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost.
- Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách.
- Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.

Výhodnost či nevýhodnost silné organizační kultury vyplývá kromě obecných aspektů vlivu síly kultury především z obsahu kultury organizace.

⁷⁰ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 52-53. ISBN 80-247-0648-2.

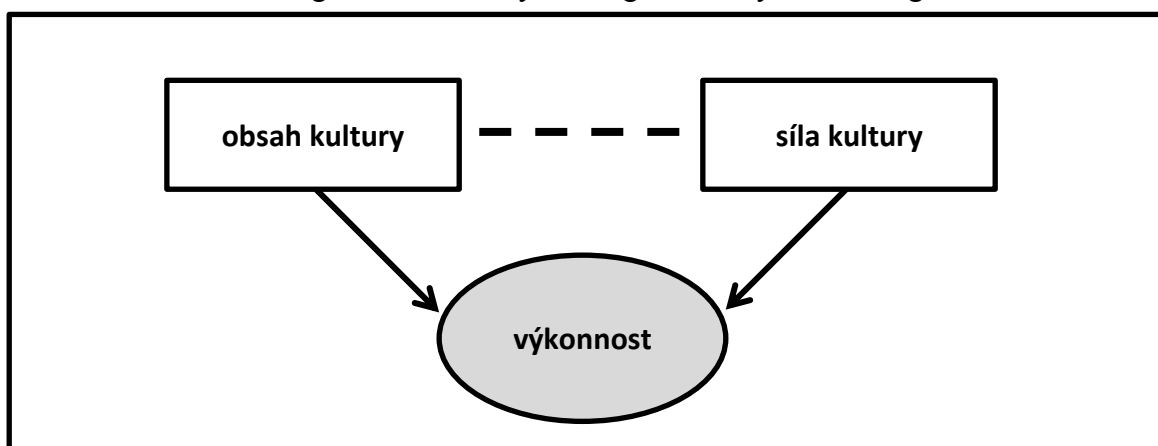
⁷¹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 52. ISBN 80-247-0648-2.

⁷² LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 52-53. ISBN 80-247-0648-2.

7.2 Vlivy obsahu na výkonnost firmy

Charakter a míra vlivu organizační kultury závisí vedle síly kultury i na obsahu organizační kultury, v jejich vzájemné kombinaci. Obsah má na výkonnost dvojitý účinek. Jednak pracovníky **aktivuje** (či neaktivuje) v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování v nich zahrnutých, a jednak pracovníky **směřuje** k naplňování hodnot a cílů, které jsou kultuře daného obsahu vlastní.⁷³

Obr. 5 – Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace



Pramen: Lukášová, R., Nový, I., Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, 2004, str. 53

⁷³ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 53. ISBN 80-247-0648-2.

7.3 Vliv obsahu podnikové kultury ve vztahu k participaci a angažovanosti pracovníků⁷⁴

D. R. Denison, 1999, 2001, a další autoři (Wiley a Brooks, 2000, a další) označili výkonnost podniku jako funkci angažovanosti a participace členů podniku. Znakem angažované a participativní kultury je u pracovníků chování:⁷⁵

- aktivní, iniciativní, angažované ve prospěch cílů organizace,
- autonomní (přijímají odpovědnost za svou práci a její výsledky, samostatně a operativně řeší problémy),
- vůči organizaci loajální

Jak angažovanost neformální (spíše v menších organizacích), tak angažovanost formalizovaná a plánovaná přispívá k organizační výkonnosti.

Po řadě kvalitativních výzkumů, které se snažili nalézt odlišnosti mezi organizacemi, jejichž kultury vykazují významné rozdíly v míře angažovanosti, participace a „energetizace“ pracovníků, výsledky naznačily, že vysoké míry angažovanosti pracovníků organizace docilují v případě, že:⁷⁶

- pracovníkům umožňují a zabezpečují soustavný rozvoj znalostí a dovedností, a to prostřednictvím formálních i neformálních nástrojů,
- zmocňují pracovníky,
- budují kooperativní atmosféru a týmového „ducha“, přičemž dbají na to, aby pracovní zatížení bylo rozděleno „férově“,
- vytváření a posilují silnou orientaci na služby zákazníkům a na vysokou kvalitu produktů a služeb, tuto prioritu demonstrují při každodenním rozhodování manažerů,

⁷⁴ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 53-55. ISBN 80-247-0648-2.

⁷⁵ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 53. ISBN 80-247-0648-2.

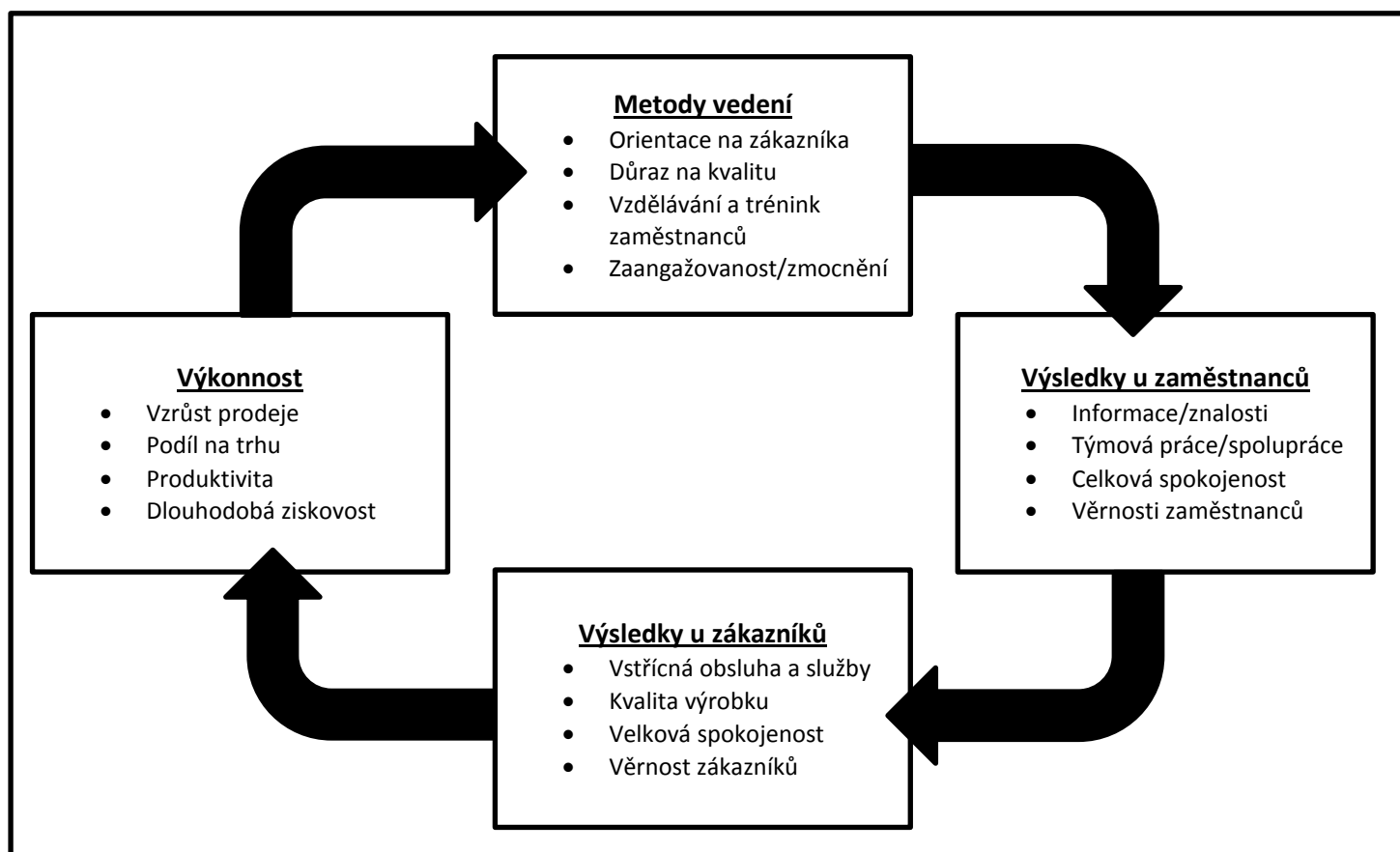
⁷⁶ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 54. ISBN 80-247-0648-2.

- vytvářejí a komunikují mise a vize zaměřené do budoucnosti organizace, a to tak, aby pracovníci znali nejen smysl a směr organizace, ale také svou individuální roli při dosahování úspěchu.

Celou řadou dílčích studií byly prokázány souvislosti mezi způsobem vedení pracovníků, mírou angažovanosti pracovníků a výkonností organizace. J. K. Wiley, který je sám autorem mnoha studií, sumarizoval a porovnal výsledky ze studií vysoce výkonných a málo výkonných organizačních jednotek v rámci organizací a desítky případových studií, a na základě toho identifikoval klíčové vazby a vytvořil model souvislostí. Model nám ukazuje, že čím více jsou ve firmě přítomny uvedené charakteristiky vedení, tím více jsou pracovníci „energetizováni“ a produktivní, a to má pak vliv na větší spokojenost zákazníků a dále na lepší výkonnost organizace z dlouhodobého hlediska.⁷⁷

⁷⁷ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 54. ISBN 80-247-0648-2.

Obr. 6 – Model souvislostí podle Wileyho a Brookse



Pramen: Lukášová, R., Nový, I., Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, 2004, str. 55

7.4 Vliv kontextuální a strategické přiměřenosti obsahu kultury na výkonnost firmy⁷⁸

Kultura organizace má funkce aktivovat a směřovat pracovníky. Zřetelně pak záleží na kontextuální a strategické přiměřenosti, zda organizace podporuje svou výkonnost. Přiměřená kontextuální kultura je v souladu s požadavky s prostředí, ve kterém firma existuje. Strategicky přiměřená kultura je v souladu s obsahem strategie

⁷⁸ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 55-56. ISBN 80-247-0648-2.

firmy. Obsah kontextuálně přiměřené kultury může být „vynucen“ prostředím, poněvadž v daném prostředí mohou přežít jen firmy schopné se prostředí přizpůsobit a reagovat na požadavky. Silná organizační kultura, v souladu s obsahem organizační strategie, podporuje výkonnost organizace, tím, že podporuje implementaci strategie. Ovšem silná organizační kultura, se svým obsahem v konfliktu se strategií firmy, je zábranou pro úspěšnou implementaci strategie a výkonnost firmy je tak poškozována. V takové situaci lze:⁷⁹

- ignorovat kulturu,
- „obejít“ kulturu,
- změnit strategii tak, aby odpovídala kultuře,
- změnit kulturu tak, aby odpovídala strategii.

Ignorování kultury je velice riskantní a užívá se zřídka, v mladých firmách. „*Obcházením*“ kultury se v podstatě myslí volba prostředků sloužící k implementaci strategie, které nejsou v konfliktu s kulturou, ale vedou k žádoucímu cíli. *Změna strategie*, která by odpovídala kultuře, nemusí být příliš obtížná, ale často to však není možné v zájmu zachování existence firmy, zásluhou požadavků vnějšího prostředí. Nejobtížnější variantou ale je *změna organizační kultury* a její přizpůsobení obsahu strategie. Pro její úspěšnost je nutné, aby byly změny obsahu kultury koordinovány s dalšími změnami v organizační struktuře, systémech a procesech, a aby bylo užíváno metod řízení, které prosazují strategické záměry a podporují strategicky vhodné vzorce a normy chování. Skutečná změna neznamena jen změna systému řízení, ale také změna vzorců chování a změna „mentálního naprogramování“, protože firmy mají tendenci se vracet ke svému původnímu stavu.

⁷⁹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 56. ISBN 80-247-0648-2.

7.5 Vliv adaptivnosti kultury na výkonnost firmy⁸⁰

Dle Kottera a Hesketa (1992), přestože angažovanost zaměstnanců je podstatnou determinantou trvale vysoké efektivity, mohou být dlouhodobě úspěšné jen takové firmy s kulturami, které jim „pomáhají“ anticipovat změny prostředí a adaptovat se na ně.

Jako hlavní charakteristiky adaptivnosti kultury jsou označovány především:⁸¹

1. schopnost vnímat signály z vnějšího prostředí, interpretovat je a reagovat na ně, tj. **schopnost organizačního učení**,
2. schopnost chápat potřeby vnějších i vnitřních zákazníků firmy, reagovat na ně a předvídat jejich potřeby budoucí, tj. **zaměřenost za zákazníky**,
3. schopnost změny procesů a chování za účelem přizpůsobení se, tj. **přípravenost ke změně**.

Tyto rysy adaptivnosti se navzájem ovlivňují a podmiňují.

Učící se organizace je podle Garvina (1993) chápána jako organizace, která je schopna vytvářet, získávat a přenášet znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování, tedy jako organizace transformující se průběžně (připravena ke změně), na základě učení.⁸²

„Učící se organizace představuje takovou organizaci, v níž lidé mohou systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci i členové týmů, v nichž se společně učí a učí se učit.“⁸³

Peter Senge (1990) definoval pět přístupů ke zvládnutí inovativní schopnosti učící se organizace:⁸⁴

⁸⁰ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 56-58. ISBN 80-247-0648-2.

⁸¹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 56-57. ISBN 80-247-0648-2.

⁸² LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 57. ISBN 80-247-0648-2.

⁸³ BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 83. ISBN 80-86851-17-6.

1. systémové myšlení;
2. osobní mistrovství, umění zvládnout problémy;
3. modely chápání souvislostí, mentální modely;
4. umění vytvářet sdílenou vizi budoucnosti;
5. skupinové, týmové učení.

Zaměření na zákazníka je považováno za výchozí kulturní základ učící se organizace. Organizace usilující o výjimečnou hodnotu pro zákazníka, tím, že vyzdvihují význam neustálého získávání důležitých informací, vytvářejí prostředí příznivé pro organizační učení.

„Immanuel Kant řekl, že na člověka se nemůžeme dívat pouze jako na objekt manipulace, ale musíme ho vnímat jako bytost, která si zaslouží, abychom s ní jednali s respektem. Takový pohled máme na pracovníka zvláště pro jeho schopnost tvořivé práce.“⁸⁵

7.6 Vliv kulturní přiměřenosti manažerských praktik na výkonnost firmy⁸⁶

Kultura organizace ovlivňuje efektivnost organizace pomocí determinování aplikovatelnosti a funkčnosti manažerských praktik v organizaci využívaných. Podle typu kultur jsou efektivní různé metody, postupy, způsoby organizace či styly vedení. Pokud má organizace kulturu s obsahem kontextuálně a strategicky vhodným, pak i manažerské praktiky, v organizaci užívané, by měli být konzistentní s obsahem organizační kultury a žádoucí kulturní rysy by se měli promítat do celého systému řízení organizace, jako do výběru vedoucích pracovníků a jejich stylu řízení, do řízení lidských zdrojů, do způsobu řízení kvality atd. V případě, že má organizace kulturu,

⁸⁴ BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 83. ISBN 80-86851-17-6.

⁸⁵ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 31. ISBN 80-86851-45-1.

⁸⁶ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 58. ISBN 80-247-0648-2.

která je ve vztahu ke strategii a výkonnosti organizace příznivá, měla by být manažery podporována příslušnými metodami řízení. Pokud tak neučiní, je poškozována výkonnost organizace. Jestliže je třeba kulturu změnit, protože není výkonnost podporována svým obsahem, pak je nutné zvolit a zavést manažerské praktiky odpovídající žádoucí kultuře.

7.7 Střet kultur a jeho vliv na výkonnost organizace

Je-li obsah organizační kultury homogenní, tedy pokud jsou lidmi sdíleny vesměs stejné základní předpoklady, hodnoty a normy chování, má kultura organizace silný směřující a harmonizující vliv, s hladkým nekonfliktním průběhem komunikace a rozhodování. V praxi pak něco podobného vidíme málokdy. U většiny firem, a především středních a velkých, nalezneme množství subkultur se specifickým obsahem, často vzájemně nesourodým a v důsledku toho i konfliktní. Jsou také firmy, které vstupují do vztahů spolupráce s jinými firmami a fungují tak v rámci více organizačních a národních kultur, což má své následky pro chování a komunikaci a rovněž také pro výkonnost organizace.⁸⁷

Problémy, z důvodu odlišného vnímání, myšlení a chování příslušníků odlišných kultur, jsou souhrnně označovány jako „**střet kultur**“, a mohou existovat na více úrovních.⁸⁸

- na úrovni subkultur v rámci organizace,
- na úrovni organizačních kultur v rámci domácích fúzí, akvizicí a jiných forem spolupráce firem,
- na úrovni organizačních i národních kultur v rámci mezinárodních fúzí, akvizicí a jiných forem mezinárodní spolupráce.

⁸⁷ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 63. ISBN 80-247-0648-2.

⁸⁸ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 64. ISBN 80-247-0648-2.

7.7.1 Střet subkultur v rámci firmy⁸⁹

Subkultury v organizacích jsou přirozeným jevem. Vyvíjejí se jako důsledek odlišných funkcí daných útvarů a zájmů, odlišného způsobu uvažování lidí, kteří v nich pracují. Lidé z funkčně rozdílných oddělení sdílejí rozdílné zážitky a zkušenosti, setkávají se s jinými druhy problémů. Subkultura je pro lidi zdrojem jejich identity a emocionální pohody. Rozdílné subkultury mohou vzniknout i v organizačních jednotkách se stejnou náplní činnosti, pokud jsou místně odděleny a kontakt není dostatečný. V případě, že management firmy neumožňuje a nepodporuje setkávání zaměstnanců, sdílení zážitků a zkušeností, společné řešení problémů, pokud lidé nejsou směřováni účinnou komunikací vize a strategie a důslednou demonstrací priorit, utvoří si vlastní systém významů a způsob řešení problémů, který budou považovat za správný. Existence subkultur však nemusí být kontraproduktivní. Jistá míra konfliktu je mezi subkulturami, ať už funkčními, profesionálními nebo věkovými, žádoucí. Může totiž vést k rovnovážnosti systému, na problémy se hledí z různých úhlů pohledu. Ovšem charakter konfliktů musí být věcný, míra konfliktů „zdravá“ a musí být řešeny konstruktivně, s vědomím a respektováním společných cílů. Pro harmonizaci a soudržnost organizace je nutná dominantní kultura. Sdílení dominantních hodnot a norem organizace současně s hodnotami a normami subkultury, která není v konfliktu s dominantní kulturou. Jestliže by sdílená dominantní kultura neexistovala, jednotlivé subkultury by se dostávaly do rozporu a střet by se stal překážkou účinné integrace a koordinace v organizaci. Střet subkultur je patrný zejména na nižších organizačních úrovních a může být pro organizaci destruktivní.

7.7.2 Střet kultur v rámci fúzí a akvizic⁹⁰

Organizace se často spojují, z důvodu udržení dobrého konkurenčního postavení, prostřednictvím fúzí a akvizic, strategických aliancí nebo dalších forem spolupráce.

⁸⁹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 64. ISBN 80-247-0648-2.

⁹⁰ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 65-66. ISBN 80-247-0648-2.

Fúze a akvizice jsou vytvářeny za účelem dosažení strategických cílů a to pomocí využití silných stránek a aktivit partnerské společnosti, sdílením určitých nákladů a realizací synergických efektů. Tento způsob zabezpečování konkurenční výhody má svou tradici a se silící globalizací se stává běžným trendem. Množství fúzí a akvizic sice vzrůstá, ale velká část jich nepřináší očekávané výsledky. Mnoho autorů uvádí jako hlavní příčinu nezvládnutí „lidské stránky“ fúzí a akvizic, tedy nezvládnutí a opomíjení problémů, pramenících ze střetu odlišných kultur a sociálně-psychologické stránky integrace. Když firmy uvažují o fúzi či akvizici s jinou firmou, při plánování strategických cílů, vyhledávání vhodné firmy, hodnocení potenciálních partnerů a vyjednávání v rámci uzavírání smlouvy se obvykle soustředí na strategický potenciál a finanční podmínky a na kulturní aspekty se často nebere zřetel. Až po uzavření smlouvy si partneři postupně uvědomí důležitost kulturních aspektů pro úspěch strategického spojení. Za příčiny problémů a nedorozumění jsou považovány kulturní šok, rezistence vůči změně a obrana vlastní identity. Kulturní šok nastává v případě, že je kultura spojujících se firem je rozdílná a jedná se o pocit dezorientace, spojený s nutností komunikovat a spolupracovat s lidmi, kteří mají jiný způsob vnímání a řešení. Každá ze stran je přesvědčena o tom, že jen její způsob je správný. Při neřízení kulturních rozdílů pak dochází ke vzájemné nedůvěře, nedorozuměním, deziluzi, poklesu morálky a produktivity, vzrůstu fluktuace a odchodu klíčových zaměstnanců a zákazník je málokdy ve středu zájmu. To má za následek pokles výkonnosti a míra ztráty může podle výzkumů činit 25-30%. Obrana své vlastní identity se objevuje při pocitu ohrožení a je jednou z příčin akulturačního stresu, který lidé prožívají po spojení firem. Pocit sounáležitosti, který kultura poskytuje, spolu se vzorci chování, stabilním a předvídatelným prostředím tak vytváří i emocionální pohodu. Zatímco národní kultura je v člověku silně zvnitřněna a emocionálně zakotvena, v případě organizační kultury záleží míra emocionální pohody a identifikace na tom, nakolik je tato kultura v souladu s individuálními hodnotami a vnitřními normami jednotlivce. I organizace jako celek mají svou identitu, spojenou s jejich historií, hrdostí na značku a tradici atd., se kterou se zaměstnanci ztotožňují, kterou sdílejí a brání. Díky fúzi či akvizici tak u příslušníků firem koupených vzniká pocit frustrace, ztráty pozice a deziluze, což vede k rezistenci a neochotě vytvářet synergie.

Gancel, Rodgers a Raynaud (2002) formulovali na základě svých zkušeností kategorie příčin, proč manažeři nevěnují kulturním aspektům dostatečnou pozornost:⁹¹

1. Nedostatečné vědomí existence rozdílů.
2. Nedostatečné pochopení.
3. Nedostatečná ochota.
 - a. Řízení kulturních dimenzí pro ně není dostatečnou prioritou.
 - b. Prožívají strach z neznámého.
 - c. Péče o kulturní integraci pro ně není dostatečně „přitažlivá“.
 - d. Manažeři skutečně a upřímně věří, že není třeba nic dělat.
4. Nedostatečná míra schopností a dovedností.

7.8 Odpovědnost a etika v podnikání jako konkurenční výhoda⁹²

Díky rozvoji ve 20. století dospěla společnost k realizování svých ekonomických činností pomocí vývoje konkurenčního prostředí. Očekávalo se, že trh si svoji půdu ohlídá a přefiltruje žádoucí a nežádoucí vstupy aktérů. Panoval předpoklad, že trh bude místem setkání a obchodování eticky vyspělých lidí. Avšak mnozí aktéři se naučili vstupovat do tržního prostředí s neetickými záměry a jejich odhalené nežádoucí vstupy se později staly inspirací jiným, stejně smýšlejícím aktérům. Neetické záměry a metody ovlivňují úroveň obchodu i vývoj konkurenčního prostředí. Mnohé podniky si neuvědomují nebo zapomínají, že se nemohou považovat za izolovaný systém, jelikož jsou součástí sociálního a ekonomického prostředí, které je nezbytné k vlastní existenci. Jsou součástí společnosti a nesou svůj díl odpovědnosti za žádoucí a udržitelnou úroveň podnikatelského prostředí. Působí i jako tvůrci společenské vyspělosti. Společnost prošla ve 20. století dramatickými změnami. Vliv globalizace způsobuje, že lokální problémy mají globální charakter a mnohé lokální či regionální problémy jsou

⁹¹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 66. ISBN 80-247-0648-2.

⁹² DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 15-45. ISBN 80-86851-45-1.

ovlivňovány globálním vývojem. Nynější prosperující etické organizace musí své činnosti založit na harmonizaci vztahů mezi jejich vlastníky, stakeholdery, současně s vytvářením hodnot manažery i pro zaměstnance. Růst hodnot musí uspokojovat i partnery a zvláštní pozornost je nutné věnovat růstu hodnot od odběratelů, kvantifikující objem, spokojenost a hodnotí kvalitu podnikatelských činností. Jsou to náročné úkoly související s dobrým jménem organizace a s uznáním jejího postavení v podnikatelském prostředí. Bez etického a tvůrčího myšlení by něco takového nebylo možné. Etickými postoji jsou manažery vytvářeny předpoklady k získání prestižnější pozice na trhu.

7.8.1 10 výhod etiky

Rostoucí zájem ukazuje, že firmy budou založené na vysoké kultuře a etických postojích. V čem tkví výhody etiky a v čem už nám pomohla:⁹³

1. Respektování etiky v managementu – sociální změny

Výsledky: likvidace roboty, 16hodin. pracovní doby, pracovní soboty

2. Morální stabilita v mimořádných podmínkách

Zásadní změny v organizaci a v chování v mimořádných situacích (přírodní tragédie, atd.)

3. Týmová práce

Zvyšuje kreativitu, loajalitu, partnerství (win-win), překonává individualismus

4. Řízení lidských zdrojů

Dobrý pracovní kolektiv je založen na důvěře mezi manažerem a pracovníkem

5. Legálnost managementu

Etika manažera a jeho příklad ovlivňuje etické postoje pracovníků – prevence neetiky

6. Eliminace trestných činů a následků (pokuty)

Etika na pracovišti – prevence nezákonnosti a ekonomických ztrát

⁹³ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 25. ISBN 80-86851-45-1.

7. Ovlivňuje hodnoty managementu
Erudice pracovníků, znalost a uplatňování vývoje teorie
8. Etické programy prohlubují vztah k ekonomické-sociálnímu okolí
Správná cesta ke zvyšování dobrého jména organizace
9. Zvyšuje kulturu organizace
Strategický cíl podnikatelských, veřejných a správních organizací
10. Formální metoda managementu
Etika v řízení – manažerská etika

7.8.2 Systém man etiky

„Úspěch v prosazování etiky jak do mezilidských vztahů ve společnosti jako celku, tak i do praxe podnikatelských a veřejnosprávních organizací je závislý na prevenci, která především spočívá ve výchově. Její základ by měl být získáván v rodinách a systematicky akcelerován ve školní výchově. Na vysokých školách, především ekonomického zaměření, by se výuka měla orientovat na etiku v managementu, která je prevencí neetického chování všech pracovníků. Motivuje pracovníky na všech úrovních řízení podniků a institucí, aby plnili svoji roli a stali se skutečnými nositeli a realizátory etiky. Zvláštní pozornost by se měla věnovat vzdělávání manažerů, kteří jsou pro podřízené vzorem a stimulatorem etických postojů.“⁹⁴

O prosazování etiky v managementu lze hovořit jen v případě, že jsou její zásady každodenně zahrnuty v činnostech všech pracovníků organizací. Jde především o prosazování etických vztahů mezi lidmi, protože úroveň etiky a etických postojů v organizacích závisí na každém jednotlivci. Brzdou žádoucího rozvoje mezilidských vztahů je jednoznačně absence etiky, která ovlivňuje dodržování pracovních metod a tím i výsledky práce. Podceňování významu etiky či její absence je projevem nedostatečného povědomí o tom, co to etika v managementu je, a svědčí o neznalosti jejího obsahu. I v případě diskuzí o významu etiky pro postavení organizace

⁹⁴ DYTŘ, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 44-45. ISBN 80-86851-45-1.

v ekonomickém okolí tomu není jinak. V současnosti se, díky globalizaci, praktické uplatňování etických postojů stále více prosazuje a je jim přikládán stále větší význam.⁹⁵

7.8.3 Goodwill

Jedná se o dobré jméno firmy, výrobku či služby. Pověst vyjadřující hodnotu postavení na trhu. Ve finančnictví je chápán jako nehmotný majetek. Můžeme jej formálně klasifikovat do dvou hlavních skupin:⁹⁶

- Goodwill prvotní – je složkou goodwillu, kterou si podnik vytvoří vlastní činností.
- Goodwill druhotný – je složkou goodwillu, kterou podnik získává při akvizici jiného podniku či jeho podílu.

Je to celkový výsledek dlouhodobého působení na trhu a podnik na něm reflektuje své postavení.⁹⁷

„Ve vnímání manažerů britských firem vidíme rozdíly v názorech na výhodnost etického chování, na hodnocení korupce jako konkurenční výhody, na vnímání významu reputace firmy pro její prosperitu, stejně jako v otázkách praktického využívání etických kodexů. Manažeři britských firem hodnotí podnikání v delší časové perspektivě. Z tohoto pohledu považuje většina z nich neetické postupy za dlouhodobě nevýhodné. O tom jsou přesvědčeny čtyři pětiny britských manažerů proti polovině manažerů českých firem. V souladu s tím také nižší procento britských manažerů považuje korupci za konkurenční výhodu, i když už i u nás se zvyšuje počet těch, kteří ji tak vnímají. Riziko, že ztráta reputace ohrozí prosperitu firmy, je podle reprezentantů

⁹⁵ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 45. ISBN 80-86851-45-1.

⁹⁶ HUTLOVÁ, Hana. *Dům financí*[online]. c2008, [cit. 2012-03-20]. Dostupné na World Wide Web: <<http://dumfinanci.cz/clanky/1736-goodwill-podniku/>>.

⁹⁷ HUTLOVÁ, Hana. *Dům financí*[online]. c2008, [cit. 2012-03-20]. Dostupné na World Wide Web: <<http://dumfinanci.cz/clanky/1736-goodwill-podniku/>>.

britských firem hodnoceno jako vyšší než podle českých manažerů. Britové ztrátu dobrého jména (goodwill) umístili na druhé místo, hned za válku v zemi. Etické kodexy jsou pro manažery britských firem významnější než pro zástupce českých firem. Zástupci britských firem také vnímají korupční jednání rozporupně ve vztahu k prospěchu firmy – tedy i oni rozlišují dobrou a špatnou korupci. Jsou však v tomto směru výrazně přísnější. Polovina z nich je přesvědčena, že i neetické jednání, které firmu zvýhodňuje, má být sankcionováno.⁹⁸

7.8.4 Kodex⁹⁹

„Etický kodex specifikuje etická pravidla závazná pro všechny pracovníky organizace. Obsahuje jak vizi etiky konkrétní organizace, tak metody její postupné realizace v konkrétních podmínkách a její přínosy.“¹⁰⁰

Panují různé názory na to, zda jsou etické kodexy efektivní. Někdo jej považuje za zbytečnost, další jej považují za příliš formální, nebo si stěžují, že nemá vliv na prosazování etiky do praktického managementu a že nereaguje operativně na změny ve vývoji vnějších i vnitřních podmínek. Za největší problém se považuje nedostatečná vymahatelnost jeho plnění. Souvisí to s názorem na jeho formálnost a módnost. „*Kniffin nabízí praktickou radu: „Praktický užitek etického kodexu spočívá v tom, že v krizi není čas na morální závěry, je ale možné se na krizi připravit a vytvořit zásady, podle kterých by se mělo v takové situaci postupovat. V žádném případě by tento kodex neměl suplovat krizový management.“*¹⁰¹ Dobrý etický kodex by měl vycházet z konkrétní situace, znalosti věci a vize budoucího vývoje, a ne z vytipování „nosných pilířů“ na základě diskuzí či názorů. Je to dokument, který plní nebo verbálně vyjadřuje taktické kroky k plnění strategických cílů, orientující se zvláště na slabá místa, která by mohla brzdit plnění strategie. Smysl etického kodexu spočívá v řešení konkrétních problémů

⁹⁸ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 18. ISBN 80-86851-45-1.

⁹⁹ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 124-127. ISBN 80-86851-45-1.

¹⁰⁰ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 124. ISBN 80-86851-45-1.

¹⁰¹ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 124. ISBN 80-86851-45-1.

organizace. Může se zaměřit na: společnost jako celek, vnitřní organizační jednotky, nebo podrobnější organizační členění.

7.8.5 Corporate Social Responsibility

„Žádná podnikatelská, veřejná ani správní organizace není absolutně, ale jen relativně izolovaným systémem. Ke své činnosti potřebují společnost, tak jako společnost potřebuje je. To dává předpoklad k rozvíjení etických vztahů.“¹⁰²

Etika stále výrazněji prostupuje do managementu, jsou měněny tradiční postoje a pracovní zvyklosti. Zřetelně se mění podmínky vlastnictví a zvyšuje se osobní zodpovědnost za výsledky. Někteří lidé si již uvědomují, že jeden bez druhého nejsou schopni např. vyprojektovat ani realizovat strategii své organizace, a že tvoří tým, který když dobře funguje, je existenčně zajišťuje a je zdrojem uspokojování zájmů a potřeb ekonomického okolí. Organizace jsou dnes považovány za součást společnosti, jelikož jsou na ní závislé a nemohou bez ní existovat. A i společnost vyžaduje existenci organizací. Organizace by si měly tyto spojitosti uvědomovat a nevidět ve svém okolí pouze odběratele. Partnerství by mělo být považováno za cestu k uplatňování etických vztahů a odpovědnosti.¹⁰³

Od poloviny 20. století se ve světě prosazuje nová metoda, nazývaná Corporate Social Responsibility (CSR). Tato metoda vychází z předpokladu, že úspěch organizace závisí na etických postojích zaměstnanců k zaměstnavateli a naopak, a na jejich odbornosti, kvalitě práce a osobní zodpovědnosti. Velmi důležitá je stimulace k odpovědnosti a adekvátní pracovní motivace.¹⁰⁴

Veřejnost se o činnosti podniků zajímají stále více a požaduje, aby se chovaly k ekonomickému a ekologickému prostředí šetrně a nemysleli jen na svůj prospěch. CSR je bez vymežujících hranic a je založena na dobrovolnosti. Každá změna

¹⁰² DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 99. ISBN 80-86851-45-1.

¹⁰³ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 99. ISBN 80-86851-45-1.

¹⁰⁴ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 100. ISBN 80-86851-45-1.

současného stavu je spojena s rizikem a velkým úsilím, jelikož nahrazuje neefektivní, ale snazší rutinu. Svými požadavky se dovolává změny strategie a orientace firem.¹⁰⁵

- Aby z krátkodobých taktických cílů přešly na dlouhodobé, strategické a nedeformovaly je krátkodobými nesouvisejícími aktivitami.
- Aby místo krátkodobého maximálního zisku přešly na produkci dlouhodobého a optimálního zisku.
- Aby na základě společenské odpovědnosti firmy respektovaly a zohledňovaly potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí.
- Aby přispívaly k udržitelnému rozvoji.
- Aby se chovaly transparentně.
- Aby napomáhaly k celkovému zlepšování stavu společnosti i svým komerčním působením.

Konkrétním projevem společenské odpovědnosti integrace pozitivních postojů, praktik nebo programů do podnikatelské strategie firmy na úrovni nejvyššího vedení. Vyžaduje nový pohled na vlastní společenskou roli, tedy nemyslet pouze na zisk, ale na takzvané tři „P“ - people, planet, profit.¹⁰⁶

CSR v podstatě integruje tři oblasti:¹⁰⁷

- ekonomickou,
- sociální,
- environmentální.

Jednání v souladu s principy CSR přináší firmě mnoho výhod a hlavně zisky nefinanční podoby. Společenské firmy jsou proaktivní, nikoli pouze reaktivní a jejich vedení předvídá a aktivně vytváří nové, pozitivní trendy.

¹⁰⁵ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 108-109. ISBN 80-86851-45-1.

¹⁰⁶ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 109. ISBN 80-86851-45-1.

¹⁰⁷ DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 109. ISBN 80-86851-45-1.

PRAKTICKÁ ČÁST

8. CHARAKTERISTIKA FIRMY

Pro analýzu firemní kultury jsem si vybral českou pobočku nadnárodní organizace zabývající se výrobou dieselových motorů, s uplatněním v automobilovém odvětví, průmyslových aplikacích jako jsou například stavební a zemní stroje, náhradních zdrojů elektrické energie a dále je také dodavatelem filtračních a akustických systémů, plynových motorů, komponentů motorů a elektronických systémů motorů. Věnuje se také opravami dopravních prostředků, realitní činností či poradenskou činností. Pobočka je výhradním distributorem produktů pro Českou republiku a Slovensko. Cílem této společnosti je všestranná podpora technologií a rozšíření aplikací dieselových motorů v nákladní, lodní a železniční dopravě, stavebních a zemědělských strojích, náhradních zdrojích elektrické energie a dalších aplikacích. Historie této společnosti sahá do roku 1919 a v České republice svou činnost provozuje od konce roku 2003. Ve firmě pracuje cca 80 zaměstnanců, má funkční organizační strukturu. V roce 2007 zahájila firma sponzorské aktivity na území České republiky. Pravidelně se účastní například dobrovolných akcí pro děti, dobrovolného dárcovství krve či spolupracuje s ekologickou organizací Čmelák. Úspěšně zavedla management kvality a získala certifikát ISO 9001. Tuto firmu nebudu ve své práci jmenovat, avšak budu ji označovat jako ABC s. r. o.

8.1 Současná firemní kultura společnosti ABC s. r. o.

Kultura této společnosti je postavena na integritě, inovaci, podávání vynikajících výsledků, firemní odpovědnosti, rozmanitosti a globálním zapojení. Snaží se své zaměstnance motivovat, aby se chovali jako vlastníci pracující společně. Orientuje se na zákazníky, snaží se překonávat jejich očekávání a zakládá si na partnerském vztahu, aby

se ujistili, že uspěli. Požaduje, aby vše co dělá, vedlo k čistšímu, zdravějšímu a bezpečnějšímu prostředí. Vytváří bohatství pro všechny zájmové strany. Její zásady jsou shrnuty do desatera v kodexu společnosti: *Budeme se řídit zákony, kdekoli. Přijmeme různorodé názory a prostředí a budeme zacházet se všemi lidmi s důstojností a respektem. Budeme soupeřit poctivě a čestně. Vyvarujeme se konfliktů zájmů. Budeme vyžadovat, aby vše co děláme, vedlo k čistšímu a bezpečnějšímu prostředí. Budeme chránit naše technologie, naše informace a naše duševní vlastnictví. Budeme vyžadovat, aby naše finanční záznamy byly přesné a aby naše hlášení o procesech byla jasná a srozumitelná. Budeme usilovat o zdokonalení našeho společenství. Budeme komunikovat upřímně a bezúhonně. Vytvoříme společenství, kde všichni zaměstnanci na sebe berou zodpovědnost za své etické chování.* Protože se jedná o pobočku nadnárodní organizace, je společnost ABC s. r. o. silně ovlivněna zahraniční kulturou.

8.2 Strategie společnosti ABC s. r. o.

Hlavními záměry společnosti jsou udržení stávajících a získávání nových zákazníků a uspokojování jejich potřeb, upevňování postavení na trhu, zajištění stability a neustálého růstu, neustálé zvyšování a zkvalitňování úrovně služeb.

Pro každého zákazníka musí být zajištěno např.: *Zabezpečení vysoké úrovně organizace práce vedoucí k včasnému a úplnému splnění přijatých závazků. Při realizaci zakázek musí firma plnit zákonné požadavky a předpisy. Poskytnutí poradenské činnosti. Průběžná informovanost zákazníka o průběhu a realizaci zakázky. Nabídnutí odpovídající ceny za služby a zboží. Trvale vysoká spokojenost se službami v co nejvyšší kvalitě. Inovace služeb a výrobků.*

ABC s. r. o. trvá na neustálém zlepšování jakostí všech produktů a služeb, nejen ve výrobním procesu. Byl zde zvolen program pro zvyšování kvality procesů firmy jako celku. Je zaměřen na: *Vyhledávání slabých míst a jejich odstraňování. Snižování nákladů a maximalizování zisku. Růst podílu na trhu. Zvýšení produktivity. Minimalizování neshod, chyb a předcházení jejich vzniku. Efektivní využívání zdrojů. Monitorování procesů k jejich úspěšnému řízení.*

Za nejdůležitější kapitál jsou zde samozřejmě považováni lidé, kteří svým úsilím napomáhají k dosažení pozitivních výsledků. Ve společnosti se klade trvale důraz na prohlubování a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, aby i oni sami zaznamenávali svůj osobní rozvoj a měli možnost seberealizace. Zaměřuje se na externí i interní vzdělávání. Zaměstnancům jsou zprostředkovány různé druhy školení, seminářů a výuka cizích jazyků.

9. ŠETŘENÍ

Šetření bylo zpracováno na základě diplomové práce Andrey Kubové.¹⁰⁸

9.1 Cíl šetření a hypotézy

Cílem této práce je analyzovat firemní kulturu společnosti ABC s. r. o. a její vliv na konkurenceschopnost. Na základě prošetření dotazníků, a výsledků z nich plynoucích, zhodnotím firemní kulturu a formuluji doporučení pro vedení společnosti.

Hypotézy:

3. Současné hodnoty a normy firemní kultury jsou v souladu se žádoucími a deklarovanými.
4. Firma má předpoklady ke konkurenceschopnosti, tudíž je orientována na zákazníka, inovace a lidský kapitál.

9.2 Metodika šetření

K analýze firemní kultury a konkurenceschopnosti podniku ABC s. r. o. jsem využil metody kvantitativní i kvalitativní.

Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury

Do kvalitativních metod patří: pozorování, individuální rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů, projektivní metody.¹⁰⁹

¹⁰⁸ KUBOVÁ, Andrea. *Podniková kultura a její vliv na konkurenceschopnost podniku: diplomová práce*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2009. 1. 43-68

¹⁰⁹ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 102. ISBN 80-247-0648-2.

Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury

Zde jsou dvě základní techniky sběru dat. Jsou jimi pozorování a dotazování. Dotazování pak můžeme ještě rozdělit na ústní a písemné (dotazník)¹¹⁰

K ověření obou daných hypotéz byl vytvořen dotazník, který byl rozdělen do několika částí a obsahuje *profilový* způsob dotazování.

Pro ověření 1. hypotézy byla využita profilová část dotazníku, která obsahuje otázky spějící k posouzení obsahu a síly firemní kultury. Tyto otázky byly vytvořeny na základě teoretických poznatků z kapitoly 2. Podle informací z této části dotazníku jsem mohl určit, jaká panuje míra shody mezi existujícími a žádoucími hodnotami a normami chování.

Pro ověření 2. hypotézy byly využity další opět profilové části dotazníku, se zaměřením na prozkoumání předpokladů efektivnosti podle kapitoly 6.

9.3 Výsledky šetření

Dotazování probíhalo ve společnosti ABC s. r. o. na finančním oddělení, kde pracuje 25 zaměstnanců. Podařilo se mi oslovit pouze 16 respondentů, což je i tak z celkového přibližného počtu 80 lidí ve firmě vzorek zhruba 20%. Profesionální složení tohoto vzorku tvoří management a administrativní profese.

¹¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 104. ISBN 80-247-0648-2.

Graf 1 – Složení respondentů podle profesí



Pramen: Vlastní výzkum

9.3.1 Hodnoty a normy

Z počátku bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnancům známé hodnoty firmy. Všemi byla označena kladná odpověď.

Dále měli zaměstnanci uvést 5 hodnot podniku, se kterými se ztotožňuje a ohodnotit je na stupnici podle důležitosti. Nejčastěji byly uváděny tyto hodnoty:

- Inovace
- Péče o zákazníka
- Společenská odpovědnost
- Péče o zaměstnance
- Rozmanitost

V dokumentaci, která mi byla poskytnuta, jsem si ověřil, že uvedené hodnoty jsou hodnotami deklarovanými. Podle velkého množství shodných odpovědí lze usuzovat, že **existující hodnoty společnosti jsou v souladu s žádoucími.**

Normy chování jsou vytyčeny v etickém kodexu společnosti a všichni zaměstnanci si toho jsou vědomi.

Jako pravidla, která jsou v podniku přijímána, byla nejčastěji označována:

- Dodržování zákonů
- Zacházet se všemi s úctou a respektem
- Ochrana duševního vlastnictví
- Odpovědné jednání
- Ochrana životního prostředí

Tyto normy jsou zapsané v etickém kodexu společnosti, **existující normy jsou tedy v souladu se žádoucími.**

I v případě pravidel, která nejsou v podniku přijímána, panovala v odpovědích respondentů vysoká shoda. Tyto normy jsou opět v souladu s deklarovanými. Mezi nejčastější odpovědi patří:

- Diskriminace
- Sexuální obtěžování
- Šikana
- Úplatky
- Neetické jednání

Pro velmi vysokou shodu odpovědí jsem došel k závěru, že hodnoty a normy ve společnosti jsou dobře sdíleny, a lze tedy mluvit o silné firemní kultuře. 1. Hypotézu tak potvrzují jako pravdivou.

9.3.2 Vliv zahraniční kultury na kulturu organizace

Protože je ABC s. r. o. pobočkou mezinárodní společnosti, lze předpokládat, že často přichází do kontaktu s cizí kulturou, která ji může do značné míry ovlivnit. Zde je možné si ověřit, zda dochází k negativnímu vlivu a působení zahraniční kultury na kulturu analyzované společnosti.

Tabulka 1 – Vliv zahraniční kultury na kulturu organizace

Znění otázky	Bodovací stupnice					Celkem	
	Určitě ano	Spíše ano	částečně	Spíše ne	Určitě ne		
Jste si vědomi působení zahraničních kultur ve Vaší firmě?	13	3	0	0	0	16	Abs. čet.
	81	19	0	0	0	100	%
Myslíte si, že Vás toto působení ovlivňuje při výkonu práce?	4	7	4	1	0	16	Abs. čet.
	25	44	25	6	0	100	%
Myslíte si, že vztahy se zahraničními organizacemi mají pozitivní dopad na vztahy uvnitř Vaší firmy?	8	4	4	0	0	16	Abs. čet.
	50	25	25	0	0	100	%

Zdroj: Vlastní výzkum

Abs. čet. – absolutní četnost, % - relativní četnost

Všichni z dotázaných jsou si vědomi působení zahraničních kultur a i naprostá většina z nich si myslí, že je těmito kulturami ovlivňována. Množství shodných odpovědí zároveň svědčí o pozitivním dopadu spolupráce v nadnárodním měřítku na sílu firemní kultury. Protože byla firemní kultura vyhodnocena jako silná a tato část šetření to potvrzuje, byla vytvořena podmínka podmínka pro konkurenceschopnost.

9.3.3 Participace a angažovanost zaměstnanců

V tomto šetření bylo zjištěno, že chování zaměstnanců společnosti ABC s. r. o. je aktivní a angažované, jsou schopní řešit problémy samostatně a operativně, že přebírají odpovědnost za svou práci a výsledky. Je zde většinový názor, že jsou zaměstnanci loajální vůči své firmě. Lze se také přiklonit k tvrzení, že podnik své zaměstnance podporuje v samostatném rozhodování. Jednoznačnou záležitostí je pak rozvoj zaměstnanců, kdy má podnik velký zájem na tom, aby se jeho zaměstnanci zlepšovali a seberealizovali. Stejně tak budování týmového ducha zde má velkou podporu. Na otázku, zda jsou seznámeni s vizí a cíli podniku odpověděli všichni kladně. Můžeme tedy označit tuto organizaci za velice angažovanou a participativní, a také efektivní a výkonnou.

Tabulka 2 – Participace a angažovanost zaměstnanců

Znění otázky	Bodovací stupnice					Celkem	
	Určitě ano	Spíše ano	částečně	Spíše ne	Určitě ne		
Chovají se zaměstnanci aktivně a angažovaně ve prospěch firmy?	8	8	0	0	0	16	Abs. čet.
	50	50	0	0	0	100	%
Pracují zaměstnanci samostatně a řeší problémy operativně?	9	4	3	0	0	16	Abs. čet.
	56	25	19	0	0	100	%
Jsou zaměstnanci odpovědní za svou práci a její výsledky?	5	4	7	0	0	16	Abs. čet.
	31	25	44	0	0	100	%
Chovají se zaměstnanci loajálně vůči firmě?	7	5	3	1	0	16	Abs. čet.
	44	31	19	6	0	100	%
Jsou zaměstnanci zmocňováni k samostatnému rozhodování?	2	4	10	0	0	16	Abs. čet.
	12	25	63	0	0	100	%
Zabezpečuje firma svým zaměstnancům rozvoj znalostí a dovedností? (školení, kurzy, rekvalifikace)	9	6	1	0	0	16	Abs. čet.
	56	38	6	0	0	100	%
Je ve firmě budována kooperativní práce a týmový duch?	8	6	2	0	0	16	Abs. čet.
	50	38	12	0	0	100	%
Jsou zaměstnanci seznámeni s vizí a cíli podniku?	13	3	0	0	0	16	Abs. čet.
	81	19	0	0	0	100	%

Zdroj: Vlastní výzkum

Abs. čet. – absolutní četnost, % - relativní četnost

V tomto šetření bylo zjištěno, že chování zaměstnanců společnosti ABC s. r. o. je aktivní a angažované, jsou schopni řešit problémy samostatně a operativně, že přebírají odpovědnost za svou práci a výsledky. Je zde většinový názor, že jsou zaměstnanci loajální vůči své firmě. Lze se také přiklonit k tvrzení, že podnik své zaměstnance podporuje v samostatném rozhodování. Jednoznačnou záležitostí je pak rozvoj zaměstnanců, kdy má podnik velký zájem na tom, aby se jeho zaměstnanci zlepšovali a seberealizovali. Stejně tak budování týmového ducha zde má velkou

podporu. Na otázku, zda jsou seznámeni s vizí a cíli podniku odpověděli všichni kladně. Můžeme tedy označit tuto organizaci za velice angažovanou a participativní, a také efektivní a výkonnou.

9.3.4 Kontextuální a strategická přiměřenost

Tabulka 3 – Kontextuální a strategická přiměřenost

Znění otázky	Bodovací stupnice					Celkem	
	Určitě ano	Spíše ano	částečně	Spíše ne	Určitě ne		
Myslíte si, že firma, ve které jste zaměstnání, dokáže flexibilně reagovat na požadavky tržního prostředí?	8	4	2	1	1	16	Abs. čet.
	50	25	13	6	6	100	%
Snaží se firma, ve které jste zaměstnání, být neustále lepší než konkurence?	12	4	0	0	0	16	Abs. čet.
	75	25	0	0	0	100	%
Myslíte si, že hodnoty, postoje a normy chování, které jsou pro Vás důležité, jsou v souladu s firemní strategií?	10	5	1	0	0	16	Abs. čet.
	63	31	6	0	0	100	%

Zdroj: Vlastní výzkum

Abs. čet. – absolutní četnost, % - relativní četnost

Většina dotázaných si myslí, že jejich společnost flexibilní je a že drží krok s tržním prostředím. Dokonce všichni respondenti uvedli, že se společnost neustále snaží, oproti konkurenci, zlepšovat. Zdá se, že společnost ABC s. r. o. je v souladu s požadavky prostředí, je schopná se mu přizpůsobit. Je i strategicky přiměřená, protože hodnoty, které byly respondenty sepsány výše, odpovídají hodnotám deklarovaným. Docházíme tedy k závěru, že společnost podporuje výkonost, jelikož je její silná kultura v souladu s obsahem strategie.

9.3.5 Vliv adaptivnosti kultury

Tabulka 4 – Vliv adaptivnosti kultury

Znění otázky	Bodovací stupnice					Celkem	
	Určitě ano	Spíše ano	částečně	Spíše ne	Určitě ne		
Umožňuje Vám firma možnost karierního postupu?	7	4	5	0	0	16	Abs. čet.
	44	25	31	0	0	100	%
Jsou všem zaměstnancům poskytovány příležitosti k učení a zdokonalování se?	11	5	0	0	0	16	Abs. čet.
	69	31	0	0	0	100	%
Podporuje firma týmovou spolupráci?	9	6	0	1	0	16	Abs. čet.
	56	38	0	6	0	100	%
Jsou zlepšovací návrhy zaměstnanců dostatečně ohodnoceny?	0	5	8	2	1	16	Abs. čet.
	0	31	50	13	6	100	%
Mají motivační programy v podniku vliv na Vaš pracovní výkon?	4	8	4	0	0	16	Abs. čet.
	25	50	25	0	0	100	%
Považujete učení za důležitý prvek, který má vliv na zdokonalování Vaší práce?	9	4	3	0	0	16	Abs. čet.
	56	25	19	0	0	100	%
Je Vaše firma zaměřena na zákazníka a jeho požadavky?	11	5	0	0	0	16	Abs. čet.
	69	31	0	0	0	100	%
Myslíte si, že produkty podniku splňují požadavky a představy zákazníků?	8	3	5	0	0	16	Abs. čet.
	50	19	31	0	0	100	%
Vedou připomínky a požadavky zákazníků často ke změnám?	4	7	3	2	0	16	Abs. čet.
	25	44	19	12	0	100	%
Mají všichni zaměstnanci porozumění k potřebám zákazníků?	4	9	3	0	0	16	Abs. čet.
	25	56	19	0	0	100	%
Probíhají změny procesů ve firmě pružně?	2	6	4	3	1	16	Abs. čet.
	12	38	25	19	6	100	%
Je konkurenční prostředí podnětem k neustálé inovaci ve všech oblastech činností podniku?	9	4	2	1	0	16	Abs. čet.
	56	25	13	6	0	100	%

Zdroj: Vlastní výzkum

Abs. čet. – absolutní četnost, % - relativní četnost

Z výsledků tohoto šetření lze usuzovat, že společnost si zakládá na rozvoji zaměstnanců a jejich seberealizaci. Podporuje je ve vzdělávání a budování týmového ducha a i samotní zaměstnanci považují učení za důležitý prvek s vlivem na jejich práci. Existují zde účinné motivační programy a dá se říct, že ohodnocení zlepšovacích návrhů zaměstnanců je odpovídající. Jasně je zde i zaměření na zákazníka, ke kterému se společnost pokouší přiblížit. Na otázku, zda změny procesů probíhají ve firmě pružně, odpovídala větší část respondentů také kladně, a jednoznačná shoda panovala v otázce konkurenčního prostředí, tedy jestli je podnětem pro zlepšování všech oblastí činnosti podniku. ABC s. r. o. lze považovat za tzv. „učící se organizaci“, má tak tedy předpoklad stát se společností s kulturou dlouhodobě konkurenceschopnou.

9.4 Zhodnocení firemní kultury společnosti ABC s. r. o.

Po uskutečnění analýzy zaměřené na firemní kulturu společnosti ABC s. r. o. lze konstatovat pravdivost první hypotézy. Firemní kultura této společnosti je silná, hodnoty a normy jsou sdílené a v souladu deklarované. Tím vzniknul základní předpoklad pro konkurenceschopnost této společnosti.

Ve druhé části dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zde existuje velká angažovanost a participace zaměstnanců vedoucí k výkonnosti, ke které stejně tak vede i soulad firemní kultury s požadavky prostředí a se strategií společnosti. Silné zaměření na zákazníka a jeho potřeby, na zaměstnance a jejich rozvoj znalostí a dovedností, nebo inovace a etické chování vůči okolí. Díky tomu všemu se společnost stala konkurenceschopnou a můžeme tak potvrdit i pravdivost druhé hypotézy.

9.5 Doporučení pro vedení společnosti ABC s. r. o.

Vedení společnosti ABC s. r. o. nemám co vytknout. Kultura této společnosti je skvěle zvládnuta a jakákoli změna by nebyla vhodná. Jediné co bych snad mohl vedení společnosti doporučit, je větší zaměření na požadavky tržního prostředí, na flexibilnější změny procesů, a hodnocení zaměstnanců. Je to reakce na horší ohodnocení těchto aktivit v dotazníkovém šetření.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza firemní kultury podniku ABC s. r. o. a zhodnocení její konkurenceschopnosti pomocí teoretických znalostí, nastřádaných v této práci. Pro účely analýzy bylo provedeno dotazníkové šetření.

Abychom dosáhli tohoto cíle, byly stanoveny tyto hypotézy, které byly ověřovány dotazníkovým šetřením:

- 1. Hypotéza - Současné hodnoty a normy firemní kultury jsou v souladu se žádoucími a deklarovanými.**
- 2. Hypotéza - Firma má předpoklady ke konkurenceschopnosti, tudíž je orientována na zákazníka, inovace a lidský kapitál.**

Cílem první části dotazníku bylo posouzení hodnot a norem společnosti, zda jsou zaměstnanci dobře sdíleny a zda jsou nynější hodnoty a normy v souladu s těmi, které společnost deklaruje. Po vyhodnocení šetření vyplynulo, že společnost ABC s. r. o. má deklarované hodnoty i normy sdíleny velice dobře, což zároveň znamená, že má i silnou organizační kulturu. Dále byl také hodnocen vliv zahraničních kultur, kde byl zjištěn pozitivní dopad na silnou kulturu, který poukázal na předpoklad konkurenceschopnosti. První hypotézu jsem vyhodnotil jako pravdivou.

Ve druhé části dotazníku byly vyhodnocovány otázky týkající se konkurenceschopnosti. Ve společnosti byla zjištěna velká angažovanost a participativní chování, soulad s kulturou s požadavky prostředí i strategie, orientace na zákazníka, rozvoj a seberealizaci pracovníka, inovace a etické chování. I druhou hypotézu jsem tedy vyhodnotil jako pravdivou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [2] BROOKS, I., *Firemní kultura*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [3] DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [4] MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [5] BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [7] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vydání, Praha: Prospectrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [8] PFEIFER, L.; ULMANOVÁ, M., *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [9] ARMSTRONG, M., Translated by Josef Koubek – Jaroslav Berka. *Personální management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [10] KUBOVÁ, Andrea. *Podniková kultura a její vliv na konkurenceschopnost podniku: diplomová práce*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2009. 76 l., 8 l. příl. Vedoucí diplomové práce Pavla Odehnalová.

Internetové zdroje

- [11] HUTLOVÁ, Hana. *Dům financí*[online]. c2008, [cit. 2012-03-20]. Dostupné na World Wide Web: <<http://dumfinanci.cz/clanky/1736-goodwill-podniku/>>.

- [12] ČABOUN, Petr. *Agris*[online]. c '1998, [cit. 2012-03-15]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.agris.cz/clanek/105159>>.

Podnikové dokumenty

- [13] Etický kodex společnosti ABC s. r. o.
[14] Výroční zpráva společnosti ABC s. r. o. za rok 2009
[15] Výroční zpráva společnosti ABC s. r. o. za rok 2010

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 – Scheinův model organizační kultury (upraveno)
Obr. 2 – Schématické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Charlese Handyho
Obr. 3 – Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho
Obr. 4 – Vztah strategie, kultury a prostředí
Obr. 5 – Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace
Obr. 6 – Model souvislostí podle Wileeho a Brookse

SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1 – Složení respondentů podle profesí

SEZNAM TABULEK

- Tabulka 1 – Vliv zahraniční kultury na kulturu organizace
Tabulka 2 – Participace a angažovanost zaměstnanců
Tabulka 3 – Kontextuální a strategická přiměřenost
Tabulka 4 – Vliv adaptivnosti kultury

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Dotazník	I
----------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A - Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vám předložil dotazník zaměřený na analýzu kultury organizace. Prosím Vás o jeho řádné vyplnění. Dotazník je zcela anonymní a výsledky poslouží výhradně pro účely bakalářské práce.

Datum vyplnění:

Prosím označte:

- Muž
- Žena

Délka pracovního poměru:

(prosím vyplňte)

Pracovní pozice:

(prosím vyplňte)

Nejvyšší dosažené vzdělání:

(prosím vyplňte)

Hodnoty a normy

1) **Znáte základní hodnoty firmy, ve které jste zaměstnáni? (*Hodnotami se rozumí to, co je považováno za důležité a čemu je ve firmě jako celku přikládán význam. Normami chování se rozumí nepsaná pravidla, určité zásady chování, které firma jako celek akceptuje.*) Zaškrtněte jednu z odpovědí.**

- ANO
- NE

2) **Uveďte alespoň 5 hodnot podniku, se kterými se ztotožňujete, a ohodnoťte, podle Vašeho osobního postoje, důležitost na stupnici. (Stupnice: 1 – velmi důležité, 2 – docela důležité, 3 – částečně důležité, 4 – ne moc důležité, 5 – nedůležité)**

-
-
-
-
-

3) Jsou ve Vaší firmě popsány normy chování (pravidla, zásady chování) v etickém kodexu? Zaškrtněte jednu z odpovědí.

- ANO
- NE
- NEVÍM

4) Uved'te alespoň 5 pravidel chování, která jsou v podniku přijímány, a ohodno'te, podle Vašeho osobního postoje, důležitost na stupnici.

(Stupnice: 1 – velmi důležité, 2 – docela důležité, 3 – částečně důležité, 4 – ne moc důležité, 5 – nedůležité)

-
-
-
-
-

5) Uved'te alespoň 5 pravidel chování, která nejsou v podniku přijímána, nejsou akceptovatelná.

-
-
-
-
-

Vliv zahraničních kultur na kulturu organizace

Prosím ohodnotte následující otázky pomocí bodovací škály (1-určitě ano, 2-spíše ano, 3-částečně, 4-spíše ne, 5-určitě ne), kde 1 znamená maximální souhlas a 5 maximální nesouhlas.

- 1) Jste si vědomi působení zahraničních kultur ve Vaší firmě?**

Hodnocení:

- 2) Myslíte si, že Vás toto působení ovlivňuje při výkonu práce?**

Hodnocení:

- 3) Myslíte si, že vztahy se zahraničními organizacemi mají pozitivní dopad na vztahy uvnitř Vaší firmy?**

Hodnocení:

Participace a angažovanost zaměstnanců

- 1) Chovají se zaměstnanci aktivně a angažovaně ve prospěch firmy?**

Hodnocení:

- 2) Pracují zaměstnanci samostatně a řeší problémy operativně?**

Hodnocení:

- 3) Jsou zaměstnanci odpovědní za svou práci a její výsledky?**

Hodnocení:

4) Chovají se zaměstnanci loajálně vůči firmě?

Hodnocení:

5) Jsou zaměstnanci zmocňováni k samostatnému rozhodování?

Hodnocení:

**6) Zabezpečuje firma svým zaměstnancům rozvoj znalostí a dovedností?
(školení, kurzy, rekvalifikace)**

Hodnocení:

7) Je ve firmě budována kooperativní práce a týmový duch?

Hodnocení:

8) Jsou zaměstnanci seznámeni s vizí a cíli podniku?

Hodnocení:

Kontextuální a strategická přiměřenost

1) Myslíte si, že firma, ve které jste zaměstnání, dokáže flexibilně reagovat na požadavky tržního prostředí?

Hodnocení:

2) Snaží se firma, ve které jste zaměstnání, být neustále lepší než konkurence?

Hodnocení:

3) Myslíte si, že hodnoty, postoje a normy chování, které jsou pro Vás důležité, jsou v souladu s firemní strategií?

Hodnocení:

Vliv adaptivnosti kultury

1) Umožňuje Vám firma možnost karierního postupu?

Hodnocení:

2) Jsou všem zaměstnancům poskytovány příležitosti k učení a zdokonalování se?

Hodnocení:

3) Podporuje firma týmovou spolupráci?

Hodnocení:

4) Jsou zlepšovací návrhy zaměstnanců dostatečně ohodnoceny?

Hodnocení:

5) Mají motivační programy v podniku vliv na Váš pracovní výkon?

Hodnocení:

6) Považujete učení za důležitý prvek, který má vliv na zdokonalování Vaší práce?

Hodnocení:

7) Je Vaše firma zaměřena na zákazníka a jeho požadavky?

Hodnocení:

8) Myslíte si, že produkty podniku splňují požadavky a představy zákazníků?

Hodnocení:

9) Vedou připomínky a požadavky zákazníků často ke změnám?

Hodnocení:

10) Mají všichni zaměstnanci porozumění k potřebám zákazníků?

Hodnocení:

11) Probíhají změny procesů ve firmě pružně?

Hodnocení:

12) Je konkurenční prostředí podnětem k neustálé inovaci ve všech oblastech činností podniku?

Hodnocení:

Děkuji za vyplnění.

Stanislav Holý

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Stanislav Holý

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Prezenční

Název práce: Firemní kultura a její vliv na konkurenceschopnost firmy

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 80

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů české literatury a pramenů: 10

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Vladimír Svoboda