

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

magisterské kombinované studium  
2010-2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Daniela Ticháčková

**Pojetí firemní kultury v 21.století**

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce:**

**PaedDr. Jarmila Klugerová, Ph.D.**

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined Studies  
2010-2012

**DIPLOMA THESIS**

Bc. Daniela Ticháčková

The conception of corporate culture in 21<sup>st</sup> century

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

**PaedDr. Jarmila Klugerová, Ph.D.**

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V..... dne .....

*Jméno autorky .....*

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PaedDr. Jarmile Klugerové, Ph.D. za její odborné vedení a řadu cenných připomínek. Zároveň si dovoluji poděkovat své rodině, bez jejíž podpory by práce nemohla vzniknout .

## **Anotace**

Diplomová práce si klade za cíl vytvořit model změny firemní kultury, který bude aplikovatelný na firemní kulturu více organizací. Prvním krokem tvorby diplomové práce je vymezení teoretických východisek, v rámci kterých bude pojednáno o kapitolách: 21.století, pojem kultura, pojem organizační kultura, poznání firemní kultury jako východisko jejího utváření a změna firemní kultury. Teoretické vymezení těchto kapitol je nezbytné pro pochopení co firemní kultura představuje pro organizace. Druhý krok tvorby diplomové práce zahrnuje tvorbu výsledného modelu, jenž je výsledkem analýzy studijních materiálů zaměřených na firemní kulturu a její změnu.

## **Klíčové pojmy**

Analýza firemní kultury, diagnostika firemní kultury, management, model změny firemní kultury, prvky firemní kultury, řízení lidských zdrojů, typologie firemní kultury.

## **Annotation**

The aim of this graduation theses is to create model of change corporate culture, which should be applicated to culture of more organisations. Demarcation of theoretical data is first step within the bounds will be treated about chapters : 21st century, concept of culture, concept of corporate culture, knowledge of corporate culture to its creating and change of corporate culture. Theoretical demarcation of these chapters is necessary to understanding meaning corporate culture for organizations. The second step of the thesis includes the creation of the model, which is the result of analysis of studied materials focused on corporate culture and its change.

## **Key words**

Analysis of corporate culture, diagnostics of corporate culture, management, model of change corporate culture, elements of corporate culture, human resources, typology of corporate culture.

## OBSAH

ÚVOD .....	8
<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>10</b>
<b>1. 21. století .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Pojem kultura.....</b>	<b>13</b>
2.1 Druhy kulture .....	15
<b>3. Pojem organizační kultura.....</b>	<b>17</b>
3.1 Historie organizační kulture .....	18
3.2 Prvky organizační kulture .....	19
3.3 Organizační struktura.....	25
3.4 Obsah a síla organizační kulture .....	29
3.5 Zdroje organizační kulture.....	31
3.6 Vznik a vývoj organizační kulture.....	34
3.7 Organizační kultura a strategie .....	35
<b>4. Poznání firemní kulture jako východisko jejího utváření .....</b>	<b>40</b>
4.1 Typologie organizační kulture .....	40
4.2 Diagnostika organizační kulture .....	53
<b>5. Změna firemní kulture .....</b>	<b>58</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>60</b>
<b>6. Cíl výzkumu.....</b>	<b>60</b>
6.1 Volba metody výzkumu .....	60
6.2 Harmonogram postupu .....	61
6.3 Charakteristika souboru .....	61
6.4 Analýza dat .....	61
6.5 Metodika utváření firemní kulture.....	63
<b>7. Výsledný model změny firemní kulture.....</b>	<b>81</b>
<b>8. Změna firemní kulture společností S a M .....</b>	<b>82</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....</b>	<b>87</b>
Literatura.....	87
Prameny .....	89
<b>SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ .....</b>	<b>90</b>
Literatura.....	90
Prameny .....	90
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>92</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>I</b>
<b>BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE .....</b>	<b>II</b>

## ÚVOD

Pokud bychom se zamysleli nad způsobem jak mohou firmy dlouhodobě prosperovat, dojdeme k uvědomění, že každá firma to činí jiným způsobem.

V době zmítané následky celosvětové finanční krize se každá firma otřásla v základech. V boji o přežití volila různé strategie k udržení se na trhu ve snaze vyhnout se bankrotu. Některé organizace se spojily s cílem zdvojnásobit svoji sílu na trhu. Integrace společností však s sebou obvykle nesla bolestivou restrukturalizaci. Fluktuace v organizacích vzrostla na několiknásobek, zaměstnanci opouštěli své zaměstnání i dobrovolně. Lidské zdroje nesoucí know how společnosti se dostaly do pozadí. Přitom ony tvořily významný pilíř celé společnosti. Zaměstnanci integrujících společností se dostávali do konfliktů. Svě názory, postoje a hodnoty vnímala každá ze stran jako jediné a správné. A za ty bojovaly.

Pojátkem k tomuto jednání je rozdílnost firemních kultur. Každá organizace má v sobě jiné klima, jinou kulturu. Organizační kultura se odráží v chování jedinců, kteří ji zpětně formují. Adaptují se natolik, že ji považují za svou vlastní, kterou prosazují. Vylučují tak, že by kultura jiné společnosti mohla být také správná. Při střetu rozdílných kultur dochází ke konfliktům, pokud se firmy nezaměří na to nejcennější co mají a to jsou lidské zdroje a jejich kulturní specifika.

Na téma firemní kultury zabývající se kulturou specifické organizace bylo napsáno mnoho prací. K napsání diplomové práce na toto téma vedla autorku situace, která nastala spojením dvou společností. Fúze, kterou organizace prošly byla z pohledu autorky vnímána citlivě, jelikož se jí jako zaměstnance dotýkala. Fúzi nepředbíhal žádný výzkum, který by zkoumal mínění, názory, postoje a hodnoty zaměstnanců. Integrace neprobíhala jednoduše. Komunikace zaměstnanců často vyústila v konflikt. Rozdílné postoje k dvěma rozdílným procesům, které měly vyústit v jedno společné řešení vedly často v rozpor.

V prvním momentě vznikla potřeba napsat o změně firemní kultury těchto společností a doporučit opatření. Jelikož se však jednalo o nadnárodní



farmaceutické společnosti, poskytování informací o interních procesech a normách bylo považované za citlivé informace, které se nedoporučuje zveřejňovat. Tento limit vedl k myšlence vytvořit model změny firemní kultury, který by byl aplikovaný na více společností, které prochází změnou firemní kultury vzniklou fúzí společností, či nastalou potřebou kulturu měnit. S využitím modelu by měla organizace být schopna měnit firemní kulturu požadovaným směrem.

Teoretická část tvoří východiska pro část praktickou. Na počátku je popsáno 21. století pro teoretické pochopení doby jakou toto století je. Druhá kapitola je zaměřena na samotný pojem kultura, který pomohl k navázání na kapitolu třetí, kde je již do hloubky rozebrán pojem organizační kultura. Důležitost poznání firemní kultury k jejímu pochopení a možnému utváření a rozvoji je popsána v kapitole čtvrté. Teoretická východiska vyústí v kapitolu pátou, kde je vymezena změna firemní kultury. Teoretický základ tak tvoří přirozený přechod k praktické části.

V praktické části je vymezen cíl diplomové práce, metoda výzkumu, harmonogram postupu s charakteristikou souboru a následnou technikou výzkumu. Pro tento výzkum byla zvolena metoda kvalitativní analýzy dat, tedy studium dokumentů. Na základě této metody bylo možné vytvořit postup pro změnu firemní kultury jehož vyústěním je výsledný model změny firemní kultury. Na závěr byla zařazena sedmá kapitola, která popisuje změnu firemní kultury společností S a M, která je zde uvedena jako příklad dobré praxe.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1. 21. století

### Úvod

Za poslední dvě století došlo v lidské kultuře doslova k expanzi změn. Nejlépe lze tempo rozvoje sledovat na technickém vývoji. Moderní technika vyrábí každý den více a mnohem rychleji, než předchozí den. Výsledkem technického rozvoje byl enormní nárůst průmyslové výroby a nabídky služeb. Během těchto let se život člověka změnil natolik, že došlo k totálnímu odtržení od způsobu života lidí, kteří žili tímž způsobem po několik tisíciletí. A tak jako lidé v dřívějších dobách, i oni čelí nejisté budoucnosti. Dříve byli lidé ohrožováni hladomorem, epidemiemi. Dnešní lidé jsou vůči těmto hrozbám imunní, zato si však musí umět poradit se sociálními procesy, které sami vyvolali, tedy se silami, jenž do jejich života vnáší neustálou změnu.

Mnoho teoretiků se po dvě století snaží vytvořit teorii, která by vysvětlovala charakter změn. Žádná z nich však nepokrývá spektrum změn ve společnosti v celé jeho šíři, tedy od tradičních společností po společnost moderní. Pro moderní společnost lze alespoň určit jaké vlivy ji ovlivňují. V následujících odstavcích tyto vlivy popisují.

### Faktory determinující moderní společnost

V oblasti ekonomiky nejvíce působí *průmyslový kapitalismus*. Oproti dobám dřívějším přináší trvalý růst výroby a akumulaci bohatství. Jelikož se do výroby zapojuje nejvíce věda, dochází k neustálým změnám ve výrobních technologiích.

Rozvoj průmyslové výroby zesílil urbanizaci. V dnešní době žije převážná část obyvatel ve velkých městech. Takový typ společnosti se objevuje v dějinách poprvé, jelikož v tradiční společnosti žila většina obyvatel ve venkovských komunitách a obživu získávala z půdy.

Druhým hlavním faktorem působícím na změny je *politický vývoj*. Činnost politiků a vládních činitelů neustále ovlivňuje život celé populace. Během posledních dvě stě let také ovlivnil významně ekonomické změny a ty zase ovlivnily právě změny politické. Vlády dnes významně stimulují, (někdy i zpomalují) ekonomický růst. Stát aktivně zasahuje ve všech průmyslových společnostech do výrobní sféry a je zdaleka největším zaměstnavatelem v zemi.

Třetím vlivem společenských změn - vlivem *kulturním*, si na prvním místě představme rozvoj vědy a sekularizaci myšlení. Oba tyto procesy přispěly ke kritickému a novátorskému charakteru moderního světového názoru. Náš způsob života se čím dál více opírá o racionální základy, naše činy se již neopírají o autoritu tradice (Giddens, 1999)

### **Postindustriální společnost, postmoderní společnost nebo konec historie?**

Kam nás vedou společenské změny a jaké budou hlavní linie vývoje je oblastí, kde se sociologové neshodují. Počátek 21. století označují za postindustriální společnost, postmoderní období, či „konec historie“. (Giddens, 1999)

#### Postindustriální společnost

V jistých ohledech sporná teorie postindustriální společnosti *Alaina Touraineho* nám podává možný výklad, že život založený na výrobě hmotných statků nahrazuje způsob života, ve kterém se hlavním základem výrobního systému stává informace. Nejzřetelnější a nejucelenější obraz podal Daniel Bell, který tvrdí, že základním rysem postindustriálního řádu je růst pracovních příležitostí ve službách na úkor zaměstnání zaměřených na materiální výrobu. Nejpočetněji zastoupenou kategorií se ve společnosti stávají tzv. „bílé límečky“. Pod ty řadí úředníky, techniky a odborníky. Tento druh pracovníků se specializuje v oblasti produkce znalostí a informací. Vědci, počítačové specialisté, ekonomové, inženýři a profesionálové všech oborů zabývající se tvorbou a distribucí informací se stávají vůdčí sociální vrstvou. Hlavním

strategickým zdrojem se pro společnost stává výroba informací. Jak jsem již uvedla, teorie je v jistých bodech sporná.

Spornost této teorie spočívá v těchto ohledech:

- Přesun zaměstnanců do služeb není fenoménem poslední doby, datuje se od počátku 19. století, kdy se výroba a služby rozvíjí na úkor zemědělství. Sektor služeb je velmi heterogenní, nelze jej kategorizovat jen jako „bílé límečky“, neboť sem patří například i obsluha čerpací stanice.
- Mnoho zaměstnanců ze sektoru služeb přispívá k procesu, jehož konečným produktem je produkt materiální povahy.
- Nelze generalizovat, že je informace hlavním kapitálem společnosti. Do výrobního systému jsou informace spíše integrovány, než že by jej nahrazovaly.
- Teorie tvrdí, že vývoj společnosti je výsledkem vlivu ekonomických faktorů. V pozadí dnešních změn se však uplatňují i vlivy politické a kulturní.

Postmodernismus a „konec historie“

U některých autorů se začaly objevovat názory, že končí průmyslová éra. Současné změny směřují k překonání modernity, lidé ztrácí víru v pokrok, užitečnost vědy a schopnost ovládat moderní svět. Postmodernisté považují za základ moderního uvažování představu, že historie někam směřuje, obvykle k pokroku. Tato koncepce selhala. Žádné pojetí nelze považovat za obecně platné. Existuje jich několik, ale žádná koncepce není závazná. Je to z důvodu poklesu autority vědy a také poznáním, že žádné hodnoty a orientace nejsou lepší nebo horší než ty druhé. S moderní dobou končí i historie, neboť tento nový svět pluralismu nelze popsat obecně platným způsobem.

## 2. Pojem kultura

Kulturu nevystihuje dokonale žádná z definic, kterou nalezneme v příručkách. Můžeme na ni nahlížet z úhlu pohledu několika disciplín. Z pohledu *antropologie*, která má deskriptivní charakter, můžeme kulturu chápat jako „způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování“ (Barnouw, 1963, podle Adler 1991, s.15. in Lukášová, 2004).

*Sociologie* vnímá kulturu jako relativně autonomní adaptivní systém se specifickým obsahem, předmět studia jsou pak explicitní kulturní vzory postavené na systému hodnot, norem a názorů. „Kultura je považována za třídu metabiologických prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí existující v podobě výtvorů lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem hodnot, kulturních vzorů), idejí (kognitivních systémů) a institucí organizujících lidské chování“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 548 in Lukášová, 2004). Studium kultury v souvislosti s jedincem se zabývá *psychologie*. Tvrdí, že kultura není sama o sobě pozorovatelná. „Co je pro nás konkrétní a pozorovatelné, to není kultura per se, ale rozdílnosti v lidském chování - v činnostech, rituálech, tradicích a pod. Ve skutečnosti pozorujeme manifestace kultury, nikoliv kulturu samu o sobě“ uvádí David Matsumoto v knize *Culture and Psychology*.<sup>1</sup>

Jak lze vidět z výše uvedených definic, kultura je stále abstraktním pojmem, neboť autoři nedospěli ke konsenzu. Kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby ji dokázali pochopit a popsat. Obsahuje hodnoty, způsoby myšlení, cítění a chování. Materiální a nemateriální produkty těchto jevů jsou pro každou skupinu specifické a předávají se z generace na generaci prostřednictvím učení.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing., 2004. Pojem kultura, s.17.

<sup>2</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ a et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing., 2004. Pojem kultura, s.17-18.

Každá skupina, do které se dostaneme, má nějaká předepsaná pravidla o způsobech chování, nikoliv o chování samotném. Talcott Parsons (sociolog) hovořil o kultuře jako o systému očekávání. Mínil tím, že to jaká kultura je, záleží jak se na ni dívá jedinec, nežli to jaká doopravdy je. V průběhu života jedinec vymýšlí různé strategie, dělá ústupky a to v souladu s očekáváním, které má od ostatních v důsledku svých činů. Kdyby nebylo kultury, všechny tyto strategické tahy by skončily pohromou dle Georgeho Simmela.<sup>3</sup> Díky kultuře jedinec ví, jak se má v určitých situacích chovat a zároveň, co může očekávat. Kulturní prostředí mu umožňuje i jistou formu flexibility v jednání. Někdy má jedinec určitou volnost ve výběru mezi modely sociálního jednání a způsobu chování. Tato pružnost a uvolněnost je zároveň nezbytný předpoklad pro možný vznik kultury nové.<sup>4</sup>

Osobnost člověka determinuje prostředí ve kterém vyrůstal a také genetické faktory. Každý člověk je tak jedinečný ve své podstatě a zároveň sdílí stejné podmínky s lidmi ve svém okolí. Okolí s touto osobností sdílí stejný dům, stejné zaměstnání, nakupuje ve stejném obchodním centru, tj, všichni prochází stejným procesem učení. V průběhu života se dostaneme do mnoha skupin, kde si osvojujeme specifické hodnoty, normy, zvyky a názory. Může se jednat o pracovní prostředí, školu, rodinu, či nějaký zájmový kroužek. V každé skupině nalezneme jiný vzorec chování. Dle Geerta Hofstede se jedná o mentální programy. Nejedná se však o program podobný tomu počítačovému. Jsou to ty vzorce chování, které ovlivňují chování člověka a vyvolávají reakce, které jsou od něj očekávány, které jsou pochopitelné z důvodu příslušnosti k té které skupině. Dle Hofstedeho člověk v sobě nosí mnoho těchto vrstev, jelikož náleží k mnoha skupinám s různými mentálními programy.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> MURPHY, Francis Robert. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998. Kultura a lidská situace, s. 32.

<sup>4</sup> MURPHY, F. Robert. *Úvod do sociální a kulturní antropologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998. Kultura a lidská situace, s. 32-33.

<sup>5</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. Pojem kultura, s. 18.

Základními úrovněmi kultury, jak je vymezuje Hofstede, jsou :

- úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují),
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura, manifestovaná zejména v chápání obsahu mužské a ženské role),
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami),
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).<sup>6</sup>

Jedinec se může nacházet v několika kulturách zároveň, protože se překrývají. Mentální naprogramování může být však v rozporu. Jedincův postoj k náboženství se například může rozcházet s hodnotami mužské a ženské kultury, nebo s chováním v organizační kultuře.

## 2.1 Druhy kultury

Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury. Kultura jako konstrukt existuje v každém jednotlivci a projektuje se v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si osvojil jako součást určitých sociálních celků, a které sdílí s ostatními členy těchto celků. „I když kultura existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je na druhé straně sociálním jevem, který má nadindividuální povahu. Je nahromaděnou zkušeností určitého celku. Přesvědčení, hodnoty, postoje, které v dané skupině přežívají delší dobu se ukázaly jako funkční pro přežití. Jsou to odpovědi na „ohrožení“ skupiny, které skupině opakovaně umožnily zachovat svou existenci. Mohou to být na první pohled viditelné způsoby oblékání, formy nástrojů, či odpovědi pro vnějšího pozorovatele skryté jako hodnoty a postoje.“<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. Pojem kultura, s.18.

<sup>7</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. Pojem kultura, s.19.

Každá kultura má ale svá specifika, kterými se liší. Z pohledu managementu jsou nejčastěji studovány kultury **národní** nebo **organizační**. Jak jsem již uvedla, v této práci se budu zabývat kulturou organizační, podnikovou neboli také firemní. V našich podmínkách se touto tématikou zabývají autoři: Umlaufová a Pfeifer, Lukášová, Nový a Bedrnová, Bělohávek. Každý z těchto autorů užívá jiný název.



### 3. Pojem organizační kultura

Pojem organizační kultura je autory chápán celkem obdobně a tak jako u kultury samotné, ani u této firemní nenalezneme jedinou definici, na které by se všichni shodli. Přední autoři vymezují firemní kulturu takto:

- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“ přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters)
- „jak se věci u nás dělají ... to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan)
- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown)<sup>8</sup>

Obecně lze říci, že organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech materiální a nemateriální povahy).<sup>9</sup> Na úspěchu a prosperitě se podílí právě firemní kultura. Aby bylo dosaženo určitého cíle, musí zaměstnanci sdílet tytéž hodnoty, postoje a normy chování, ať už jde o týmovou spolupráci, důvěru, či míru nasazení.

Organizační kultura má normativní charakter. Určuje jaké chování je od ní očekáváno, jaké chování bude postihováno. Jsou-li tato kritéria jednoznačná a jsou-li přijímána většinou organizace, tak hovoříme o **silné** organizační kultuře, ve **slabé** organizační kultuře jsou četné odchylky, normy chování

---

<sup>8</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. Pojem kultura, s.21-22.

<sup>9</sup> LUKÁŠOVÁ LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. Pojem kultura, s.21-22.

nejsou jednotné. Silná organizační kultura nepotřebuje mnoho nařízení a pokynů, sama o sobě plní regulační funkci.<sup>10</sup> Silnou a slabou firemní kulturou se budu zabývat v kapitole věnované obsahu a síle.

### 3.1 Historie organizační kultury

Dle Clemense „se koncept organizační kultury poprvé objevil v roce 431 před naším letopočtem, když Pericles věřil, že Athéňané mohou vyhrát válku se Spartou díky silné, pevné týmové práci. O firemní kultuře pak už neexistuje žádná další zmínka ve vědecké literatuře až do počátku osmdesátých let.“<sup>11</sup>

O několik století později se v americké akademické literatuře objevuje pojem organizační kultura v Pettigrewově článku v žurnálu *Administrative Science Quarterly* v roce 1979 „On Studying Organizational Cultures“ (O studiu organizačních kultur). V americké manažerské literatuře byl stejný termín v jednotném čísle použit Robertem Blakem a Jane Mouton k označení toho, co ostatní nazývají „klíma“. V článku Silverzweiga a Allen z roku 1976 se objevil pojem firemní kultura. V roce 1982 získal termín na popularitě autory Deal a Kennedy a obzvláště díky autorům Peters a Waterman ve knize *In Search of Excellence* (Hledání dokonalosti). Od tohoto okamžiku se termín objevoval už i v literatuře evropské.<sup>12</sup>

Po roce 1980 autoři Deal a Kennedy zpopularizovali koncept organizační kultury v knize: *The Rites and Rituals of Corporate Life*. Hlavní myšlenkou této knihy je, že koncept kultury musí být pochopen z důvodu jeho destruktivních a ničivých sil, případně pro jeho změnu či kontrolu.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. Organizační kultura, s. 108.

<sup>11</sup> Historie pojmu organizační kultura I. *C.V.O.K.: Centrum výzkumu organizačních kultur*. 2011, 1. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: [http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84:historie&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83](http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=84:historie&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83)

<sup>12</sup> HOFSTEDE, Geert, Denise Daval OHAYV a Geert SANDERS. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* [online]. 1990, 1990(2.) [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/pss/2393392>

<sup>13</sup> GUNNING, Barbara L. *The Role that Humor Plays in Shaping Organizational Culture*. Toledo, 2011. Dostupné z: [http://etd.ohiolink.edu/view.cgi?acc\\_num=toledo1101326392](http://etd.ohiolink.edu/view.cgi?acc_num=toledo1101326392). Dissertation. The University of Toledo.

Tak jako Deal a Kennedy publikovali výše uvedený titul vysvětlující kulturu jako něco, co může mít ničivý charakter, ve stejném roce vysvětlují Peters a Waterman v knize *In Search of Excellence* firemní kulturu jako něco nedefinovatelného, co může být řízeno a používáno jako zdroj konkurenční síly. Jejich argumentace, že vynikající výkon spočívá právě v kultuře organizace způsobil některým manažerům problémy při naplňování tohoto předpokladu v praxi.<sup>14</sup>

Také jednou z příčin, proč se převážně američtí a organizační teoretici zaměřili v tomto období na kulturní aspekty organizací, byl japonský ekonomický zázrak, který znamenal pro americký průmysl velkou výzvu. Podnítil manažery k zamyšlení nad japonskou filosofií řízení firem.<sup>15</sup>

### 3.2 Prvky organizační kultury

Jako kulturními prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které jsou nejzákladnějšími stavebními jednotkami firemní kultury.

Následující kapitoly jsou věnované vymezení dle Umlaufové a Pfeifera, následuje pojetí Lukášové.

Dle Umlaufové a Pfeifera (1993) řadíme mezi prvky firemní kultury **představy, přístupy a hodnoty**. Lukášová a Nový považuje za jednotky firemní kultury **základní přesvědčení, normy** a pak vnější manifestace kultury označované jako **artefakty materiální povahy a artefakty nemateriální (behaviorální) povahy**.

Nejprve se budu věnovat teorii Umlaufové a Pfeifera z knihy *Firemní kultura* z roku 1993.

#### 3.2.1 Prvky firemní kultury dle Umlaufové a Pfeifera

---

<sup>14</sup> Historie pojmu organizační kultura I. C.V.O.K.: *Centrum výzkumu organizačních kultur*. 2011, 1. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: [http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84:historie&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83](http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=84:historie&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83)

<sup>15</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Pojem organizační kultura, s. 15.

Jak jsem již uvedla, do prvků firemní kultury řadí Umlafová a Pfeifer **představy, přístupy a hodnoty**.

Pojem představa chápeme jako „obraz předmětu nebo jevu, který v daný okamžik nepůsobí na naše smysly“<sup>16</sup>. Zaměstnanci si utváří jistou představu, která souvisí s jejich působením ve firmě. Přemýšlí například nad tím, jaká jsou od nich očekávání, jaké jsou limity, které nesmí překročit, míra tolerance a kdo a jakým způsobem hodnotí jejich práci. Představy vznikají na základě získaných informací, nabytých dojmů a prožitých zkušeností.

Do základních poloh představ patří:

- znalosti,
- přesvědčení,
- víra.

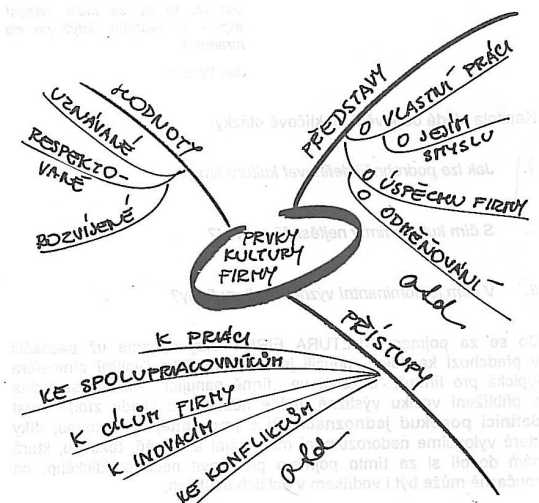
Dalším ze základních prvků firemní kultury jsou **přístupy** zaměstnanců. Pod pojmem přístup rozumíme náchylnost jednat určitým způsobem. Každé jednání je svou povahou individuální. Ovlivňuje zaměstnancův temperament a charakter, jeho vlastní očekávání z profitu, aspirace, míra loajality a způsobilost k výkonu práci (nejen vzdělanostní, ale především sociální, citlivost k firemním normám, atd.)

Posledním prvkem firemní kultury dle Umlafové jsou **hodnoty**. Hodnoty chápeme jako „uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka.“ Dle Umlafové a Pfeifera rozlišujeme dvě kategorie hodnot. Jsou to instrumentální hodnoty a morální hodnoty. K naplnění potřeby satisfakce jako například navýšení platu či třeba ke zlepšení materiálních podmínek vedou instrumentální hodnoty. Morální hodnoty se projevují v zaměstnancově pocitu hrdosti, nebo naopak ponížení. Současně je důležité poznamenat, že působení těchto hodnot na chování člověka může nabývat podoby omezení, kdy mohou hodnoty bránit člověku k tomu, aby něco udělal, mohou ho vést ke ztotožnění se, či naopak k výzvě k akci.

---

<sup>16</sup> UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. *Firemní kultura: Sídla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. O prvcích kultury firmy, s. 45.

Důležitým faktem je, že mezi hodnotami, které člověk vyznává a způsobem jakým jedná nemusí být vždy přímočarost. Zaměstnanci mohou vyznávat hodnotu spokojenosti klienta, ale mohou jednat v rozporu s ní, protože mohou mít třeba mylnou představu o tom, jak vypadá spokojený klient.<sup>17</sup>



Obrázek č.1 Prvky firemní kultury dle Umlaufové a Pfeifera<sup>18</sup>

### 3.2.2 Prvky firemní kultury dle Lukášové

Jak jsem již uvedla na počátku této rozsáhlé kapitoly, další hledisko, které bude popsáno v následujících řádcích patří autorce Lukášové. Dle této autorky jsou za nejčastější prvky považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále artefakty materiální a nemateriální povahy.

#### Základní přesvědčení

„Základní přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a

<sup>17</sup> UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. *Firemní kultura : Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada, 1993. O prvcích kultury firmy, s. 45-57.

<sup>18</sup> UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. *Firemní kultura : Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada, 1993. O prvcích kultury firmy, s. 18.

nezpochybnitelné.“<sup>19</sup> Dle Edgara Scheina (1999) je základní přesvědčení jádrem kultury ovlivňující kognitivní procesy příslušníků dané kultury. Kterým oblastem budou příslušníci kultury věnovat pozornost, a jak budou interpretovat informace a emociálně reagovat se odvíjí právě od přesvědčení.<sup>20</sup>

Podle Edgara Scheina je zdrojem vzniku přesvědčení opakovaná zkušenost. Pokud se způsob řešení nějakého problému opakovaně ukázal jako funkční, z hypotézy, že by daná cesta mohla být řešením, se stane skutečnost. To znamená, že pokud se objeví znovu obdobný problém, zaměstnanci použijí tutéž metodu očekávaje opět úspěch. Pokud by však došlo ke změně, např. že původní metodu nelze použít z důvodu neúspěchu a bylo by nutné zvolit jiný způsob řešení, může to v zaměstnancích vyvolat úzkost a destabilizovat je.<sup>21</sup>

### **Hodnoty a postoje**

„Hodnota je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam, co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů, a cílů činnosti“.<sup>22</sup> Hodnotu lze chápat jako preference determinující rozhodování. Jejich projevy nalezneme v postojích a stanoviscích, které lidé v organizaci zauímají.

Dle Umlaufové (1993) je klíčem sladit hodnoty. Ovšem je to ten nejobtížnější okamžik při budování správné firemní kultury. Je důležité vědět, že k ovlivnění hodnot vede spolehlivá cesta přes změnu představ.<sup>23</sup> Abychom však věděli jaké představy a jak měnit, musíme znát jaké hodnoty vyznává daná firma a hlavně jaké vyznávají její zaměstnanci. Dle Lukášové (2004) zde můžeme nalézt nesoulad. Firma může navenek vyznávat jiný hodnotový systém, než zaměstnanci. Příčinou tohoto nesouladu je, že se zaměstnanci s hodnotami vůbec neztotožňují, nebo také třeba i to, že tyto hodnoty mohou

---

<sup>19</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. Prvky organizační kultury, s. 19.

<sup>20</sup> Tamtéž.

<sup>21</sup> tamtéž.

<sup>22</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. Prvky organizační kultury, s. 21-22.

<sup>23</sup> UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. *Firemní kultura : Sídla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. O prvcích kultury firmy, s. 58.

být pouze firemními aspiracemi. Skutečné hodnoty jsou ty, které jsou skutečně sdíleny a které se promítají do každodenního chování lidí.

Pod pojmem postoje se rozumí vztah člověka k nějakému objektu- jevu, či nějakému člověku. Postoje u zaměstnanců ovlivňují jejich motivaci, spokojenost na pracovišti. Z pohledu managementu jsou pak důležitým prvkem. Ovlivňují zaměstnancovy postoje k organizaci, k sobě samému, či ke kolegům. Tyto informace jsou dále důležité pro posouzení klimatu v organizaci. Abychom je mohli ovlivňovat, nemůžeme pouze předkládat argumenty a informace. Nejsilnějším prostředkem je složka emociální. Abychom působili na postoje zaměstnanců účinně, musíme působit na jejich city. Pokud argumenty managementu odporují přesvědčení zaměstnanců, tak je nepřijmou. (Cejthamr a Dědina, 2010)

### **Artefakty nemateriální povahy**

#### Normy chování

Normy lze v úrovni organizační kultury chápat jako neformální nepsaná pravidla, která členové sdílejí a akceptují. Dodržování norem je „odměňováno“, porušování „sankcionováno“. Odměny, či sankce mají pro zaměstnance emociální charakter, tzn., že pokud dochází k porušování normy, může se objevit až nepřátelský přístup ze strany zaměstnancových kolegů. Pod normou chování si lze představit například rychlost práce zaměstnance, komunikace s klienty, či způsob oblékání.

#### Organizační mluva

Ve způsobu mluvy mezi zaměstnanci lze usuzovat míru formálnosti či neformálnosti spolupráce mezi zaměstnanci. Uvnitř organizačních útvarů lze pak vnímat typické pojmosloví pro daný útvar, které zaměstnancům usnadňuje vnitropodnikovou komunikaci a zároveň zvyšuje emociální pohodu. Pod pojmoslovím si představme používání neologismů (např. googlovat). Někdy nejsou naopak sdíleny společné významy, což může být zdrojem konfliktů mezi zaměstnanci.

## Historiky a mýty

Historiky chápeme jako „přibarvené příběhy“ odehrané v minulosti. Pramenem jsou skutečné různě interpretované události. Jsou snadno zapamatovatelné a emociálně přitažlivé. Často přináší informace o rozdělení moci v organizaci.

Mýty nemají racionální základ, vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

## Zvyky rituály, ceremoniály

Tyto prvky jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci dlouhodobě předávány a udržovány. Příkladem zvyku mohou být oslavy narozenin či vánoční večírky, které přispívají k integraci.

Rituály jsou téměř tytéž, akorát mají symboličtější charakter, např. rituál zdravení (např. při příchodu do zaměstnání), některé rituály jsou formalizovány a institucionalizovány (příkladem může být armáda, kde jich nalezneme větší množství).

Ceremoniály jsou v podstatě oslavy kultury v organizaci. Díky ceremoniálu si zaměstnanci připomenou hodnoty, ocení úspěchy a tím tyto hodnoty i posilují. Může se jednat o společné mítinky mimo kancelář, kde dochází k interakci se zaměstnanci z jiných oddělení a tedy i subkultur.

## Hrdinové

Někteří hrdinové se rodí. Příkladem je Tomáš Baťa nebo Henry Ford. Firma si ho může také stanovit na podkladě dobrých výsledků. Pokud však stanoví nesprávného hrdinu, může to mít pro organizaci spíše kontraproduktivní charakter ve formě demotivace některých zaměstnanců.

## **Artefakty materiální povahy**

### Firemní architektura a vybavení

Lukášová (2010) se v tomto tématu odkazuje na Berga a Kreinera (1990) z knihy od Browna (1995), kteří tvrdí, že budovy mohou pro zaměstnance plnit



úlohu totemů či sjednocujících symbolů. Mohou učinit firmu jedinečnou, nebo také mohou být symbolem blahobytu či skromnosti.<sup>24</sup>

U prvků materiálních je zajímavé to, že lidé z nich často posuzují firemní kulturu. Avšak zaměstnanci, kteří pracují ve společnostech s obdobnou architekturou budov, či kanceláří mohou vyznávat rozličné hodnoty. Geert Hofstede obdobný prvek organizační kultury nazývá symboly. Jsou to také vnější projevy kultury viditelné i pro nestranného pozorovatele. Blíže je toto téma popsáno v následující kapitole o struktuře organizace.

### **3.3 Organizační struktura**

V dnešní literatuře neexistuje jednotná definice organizační struktury. Z předchozí kapitoly věnované prvkům kultury je však patrné, že prvky organizační kultury spolu vzájemně souvisí a ovlivňují se. Někteří autoři na základě tohoto faktu formulovali své modely organizační kultury s cílem objasnit strukturální a funkční souvislosti a jejich důsledky pro poznání a utváření obsahu organizační kultury.<sup>25</sup>

Autoři modelů organizační kultury se shodují, že prvky organizační struktury jsou uspořádány do vrstev. Nejznámější model organizační struktury pochází od autora Edgara H. Scheina.

#### ***3.3.1 Scheinův model organizační struktury***

Svým strukturovaným tříúrovňovým modelem ovlivnil další badatele. „Schein rozlišuje roviny organizační kultury podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy manifestovány navenek, nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu organizace.“<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Prvky organizační kultury, s. 18-26.

<sup>25</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Struktura organizační kultury, s. 26.

<sup>26</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Struktura organizační kultury, s. 26.

Nesvrchnější vrstvu tvoří artefakty. Jsou to vnější projevy kultury viditelné navenek (to co vidíme a slyšíme). Stejné projevy kultury mohou zapříčinit různé hodnoty a základní přesvědčení. Například moderní technologie ve firmě mohou buďto odrážet image firmy nebo mohou být důsledkem toho, že jsou opravdu potřebnými. V každém případě na úrovni artefaktů si lze všimnout velmi zřetelného a okamžitého účinku na naše emoce. Avšak pokud bychom nešli hlouběji do ostatních vrstev, na základě artefaktů firemní kulturu nepochopíme.<sup>27</sup>

Druhou vrstvou organizační kultury je dle Scheina vrstva organizačních hodnot. Organizační hodnoty ovlivňují, regulují a také usměrňují chování jedinců. Pokud jsou hodnoty deklarované, neznamená to nutně, že jsou doopravdy přijímány a uznávány. K tomu, aby byly přijaty je zapotřebí manažerských technik a dovedností, které by hodnoty prosazovaly a podporovaly.<sup>28</sup> U této vrstvy je také zajímavé, že zatímco artefakty mohou být rozdílné (např. design kanceláří – open space, či striktně separované místnosti), společnosti mohou vyznávat tytéž hodnoty a mohou se u nich objevovat i obdobné normy chování. Abychom však kulturu pochopili, musíme jít ještě do hlubší vrstvy a to do základních přesvědčení.<sup>29</sup>

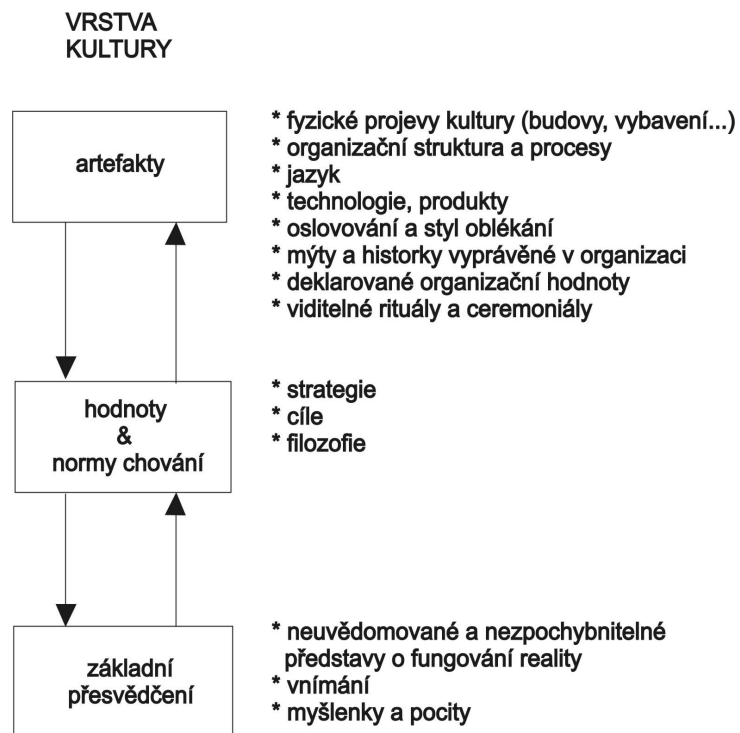
Nejobtížněji lze identifikovat základní přesvědčení. Jsou to nejinternější představy o fungování reality, které jsou neuvědomované a považované za jediné správné. A protože jsou nevědomé a z pohledu členů organizace samozřejmé, lze je tedy jen velmi těžko identifikovat.

---

<sup>27</sup> SCHEIN, Edgar. *The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. What is Corporate Culture Anyway?, s. 15-16.

<sup>28</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Struktura organizační kultury, s. 27.

<sup>29</sup> SCHEIN, Edgar. *The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. What is Corporate Culture Anyway?, s. 17-18.



Obrázek č. 2 Scheinův model organizační kultury<sup>30</sup>

Šipky ve Scheinově modelu znázorňují, jak se vrstvy vzájemně determinují. Základní přesvědčení determinují jaké hodnoty a normy chování budou v organizaci panovat. Hodnoty a normy ovlivňují artefakty, tedy jak to bude v organizaci vypadat a také to, jak se budou zaměstnanci chovat. Je to obousměrný proces.

Jednotlivé vrstvy spolu funkčně souvisí. Jejich znalost je klíčová pro porozumění zákonitostem jejich fungování. Vnější vrstvu lze snadno pozorovat a poznat, nicméně její význam na první pohled nemusí být úplně zřejmý. Pokud se např. zaměstnanci nákladně oblékají, může to buďto znamenat, že je to projev úcty k zákazníkům, nebo nezdravé sebevědomí, až pocit nadřazenosti.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> JANČÍKOVÁ, Alexandra. *Organizační kultura a řízení kvality*. Brno, 2008. 200 s. Dizertační práce. Masarykova univerzita.

<sup>31</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. Struktura organizační kultury, s. 26.

### 3.3.2 Cibulový diagram Geerta Hofstedeho

Oproti třívrstevnaté struktuře Edgara H. Scheina, dále uvádím dvouvrstvou strukturu Geerta Hofstedeho. Jedná se o cibulový diagram, kdy jednotlivé slupky tvoří jednotlivé vrstvy. Prvky ve struktuře představují hodnoty (*values*) a praktiky (*practices*), do vrstev pak Hofstede řadí rituály (*rituals*), firemní hrdiny (*heroes*) a symboly (*symbols*).

Tyto prvky Geert Hofstede rozlišuje podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele. Za viditelné považuje praktiky, ovšem jádro–hodnoty není přímo viditelné, lze jej odvodit pouze z chování lidí.<sup>32</sup>

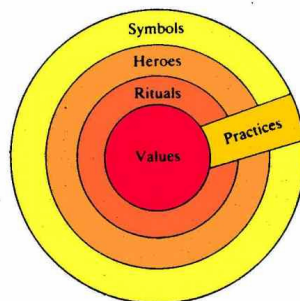


Diagram č. 1 „Cibulový“ diagram<sup>33</sup>

Nejvíce viditelnými prvky jsou praktiky, do kterých Hofstede řadí symboly, rituály a firemní hrdiny.

Symboly představují slova, gesta, oblečení, či třeba účesy typické pro určitou kulturu. V kapitole o prvcích jsem se o nich již zmínila v souvislosti s artefakty materiální povahy (Lukášová, 2010), které mají obdobný charakter.

Hrdinové představují ideál chování osoby pro danou kulturu. Mohou to být osoby ze současnosti, osoby skutečné nebo imaginární. Zajímavostí je, že vzhled hrdiny hraje v současné době věku televize významnější roli, než tomu bylo dříve.

Posledním prvkem, který řadí Hofstede do praktik jsou rituály. K dosažení cíle jsou tyto kolektivní činnosti zbytečné, avšak společensky jsou považovány za významné. Jsou samy o sobě důvodem proč by měly být

<sup>32</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. Struktura organizační kultury, s. 29.

<sup>33</sup> Notes on Intercultural Communications: A Westerner's Approach to Asian Cultures. [online]. [cit. 2011-12-27]. Dostupné z: <http://laofutze.wordpress.com>

prováděny. Můžeme si pod nimi představit způsoby jimiž zdravíme, či postupy jakými vedeme jednání, či různé ceremonie.

Jádrem kultury jsou pak hodnoty. Jsou to tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Hodnoty jsou pocity, které mají směr: mají kladnou a zápornou hodnotu. Jsou odrazem toho, co se preferuje a cení.<sup>34</sup>

### 3.4 Obsah a síla organizační kultury

Představy, přístupy, hodnoty a přesvědčení osvojené určitou skupinou lidí tvoří obsah organizační kultury. Kulturu každé organizace charakterizuje jiný obsah. V každé kultuře nalezneme jiné hodnoty, jiná přesvědčení. Co je dále odlišuje je míra neboli síla v jaké je obsah organizační kultury sdílen mezi členy skupiny. Z hlediska síly rozlišujeme dva póly a to organizace se silnou nebo se slabou organizační kulturou.<sup>35</sup>

Pro výkonnost organizace má silná kultura své výhody. Překvapivě má však také své nevýhody.

Výhody silné kultury spočívají v tom, že:

- **Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.** Výhoda spočívá v snadnější komunikaci, redukce konfliktů a rychlému dosažení konsensu.
- **Silná kultura usměrňuje chování lidí.** Na základě sdílení společných norem a hodnot jsou dodržovány určité způsoby chování. Při nedodržování jsou uplatňovány „psychologické sankce“. Tento neformální systém kontroly snižuje potřebu budovat formální systémy kontroly, které by mohly vést kupříkladu k demotivaci členů skupiny.
- **Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.** Sdílením společných hodnot a cílů pociťují členové sounáležitost s organizací, která vede k větší loajalitě a pozitivnímu postoji celkově.

Výše uvedené body mají vliv na výkonnost celé skupiny. Ze silné kultury však plyne další výhoda a to pro jednotlivce. Pocit sounáležitosti,

---

<sup>34</sup> HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace*. Praha : Linde, 2007. Pravidla sociální interakce, s. 17-18.

<sup>35</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Struktura organizační kultury, s. 32.

sdílení stejných hodnot, snižují nejistotu, posiluje emoční pohodu a spokojenost. Celkově silná firemní kultura působí pozitivně v tom ohledu, že ve firmě nedochází tak často ke konfliktům. Panuje zde vysoká důvěra, jistota, tím pádem je zde i nižší fluktuace zaměstnanců.

Co se týče nevýhod, patří mezi ně:

- **Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost** vedoucí k uzavřenosti a k přehlížení a ignorace signálů z venčí. Rizikem je podlehnoutí managementu představě, že vše bude stále fungovat bez potřeby změny či implementace nových strategií. Kultura pak může vykazovat rysy arogance a zahleděnosti do sebe vedoucí k poškození ekonomické výkonnosti firmy.
- **Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách**, podporuje konformitu.
- **Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám.** Pokud nakonec dojde k rozhodnutí manažerů zavést změny, může být velkou překážkou pokud zaměstnanci sdílející určité názory, hodnoty a normy nechápou a neakceptují nutnost změn a svojí tendencí zůstat u navyklých způsobu blokují jejich zavedení.<sup>36</sup>

Právě silná kultura může blokovat změnu kultury. Tím, že firma trvá na tradicích, na starých strategiích, může pozastavit svůj rozvoj. Pokud firma nereaguje na trh, využívá zastaralé metody řízení, je vážně ohrožena bankrotem.

Trh je vnějším faktorem, který ovlivňuje firemní kulturu. Které další faktory jsou zdrojem organizační kultury, popisují v následující kapitole.

---

<sup>36</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. Organizační kultura a její vliv na chování organizace, s. 52-53.

### 3.5 Zdroje organizační kultury

Faktorů, které ovlivňují obsah a sílu organizační kultury existuje celá řada. Mezi nejčastější patří:

- vliv prostředí
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů
- vliv velikosti a délky existence organizace
- vliv využívaných technologií
- vliv organizační struktury
- vliv metod a systémů řízení
- styl vedení vedoucích pracovníků

Výše uvedené vlivy mají vnitřní charakter, tzn., že jsou determinované managementem podniku. Proto je nelze považovat jen za zdroje, ale současně i za projevy organizační kultury.

#### **Vliv národní kultury**

Dle Geerta Hofstedeho (1999) jsou lidé jako nositelé kultury mentálně naprogramováni. Každý jedinec se rodí do nějaké specifické kultury, ve které se učí specifickým způsobům myšlení a chování již od svého narození. Kultura je tak v každém hluboce zakořeněná a emociálně zakotvená, což vede k promítnutí do profesního života jedince, do jeho chování či řízení lidí v organizaci.

Existují teze podložené výzkumy, které potvrzují, že podnikové řídicí metody a jejich konkrétní používání jsou velmi silně ovlivněny národní kulturou. Z toho lze logicky vyvodit přesvědčení, že podnikové kultury jsou v rozhodující míře reflexí národní kultury. Existují však názory (T.B. Deal, A.A. Kennedy), že podniková kultura je samostatná a nezávislá, má svůj obsah, formu, význam a sílu a v žádném případě neodráží pouze širší kulturní prostředí. Oproti tomu stojí třetí přístup, který uznává vznik různorodých podnikových kultur s vlastními pevně stanovenými hranicemi diferencí mezi národní a podnikovou rovinou kultury. Národní aspekt ustupuje do pozadí a je více či méně formován podnikovými vlivy. Podnikovou a národní kulturu je

nezbytné vnímat jako dvě kultury, které se vzájemně determinují a také si vzájemně konkurují.<sup>37</sup>

Porozumění kultur jednotlivých národů je klíčovým krokem nejen k porozumění práci jejich podniků, ale i při vstupech firem na cizí trhy či při jejich spolupráci. V rámci jedné nadnárodní korporace může existovat stejná kultura ve které však pracují zaměstnanci různých národností (Češi, Slováci, Rusové). Každý z nich zaujímá rozdílný přístup k managementu času, hierarchii hodnot, komunikaci.<sup>38</sup>

Specifika rozdílných národů vyvstávají například v otázce etiky. Každý národ má jiné měřítko na to, co je etické a co spadá za hranici slušného chování. Například v Americe může být vnímáno chování jiného státu typického obdarováním zákazníků jako korupční, ti se však mohou ohradit, že je neslušné klienty neobdarovat, jelikož je to součástí jejich kultury.

### **Vliv profese**

Z hlediska **profesí** v heterogenních společnostech bývají zřetelné rozdíly v kulturách různých oddělení. U prodejců, marketingových pracovníků, či třeba informatiků lze vyzorovat rozdílné preference práce, zvyky a rituály a také často specifický jazyk.<sup>39</sup>

### **Vliv zakladatele/vůdce**

Role **zakladatele/ vůdce** je dalším z významných zdrojů organizační kultury. Dle Scheina mají zakladatelé organizací jasnou vizi a silně vyhraněné základní přesvědčení a hodnoty, které výrazně determinují počátek vzniku organizační kultury. Pokud se ukáže vize a přesvědčení zakladatele jako funkční, zaměstnanci si je budou mezi sebou předávat a budou je vnímat jako jediná správná řešení. V organizaci, která existuje již delší dobu může být kultura výrazně formována vizemi a přesvědčeními silného vůdce. Silní

---

<sup>37</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press: 1998. Podniková kultura mezinárodních firem, s. 509.

<sup>38</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi : 2004. Formování firemní kultury, s. 32.

<sup>39</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Zdroje organizační kultury, s. 34.



vůdcové neboli manažeři bývají i symbolem společnosti, ovlivňují jak vnitřní obraz společnosti, tak i vnější obraz, tedy image společnosti.<sup>40</sup>

### **Vliv technologií**

V dnešní době technologického masivního vývoje informační techniky ubývá v mnohých organizacích ústní komunikace. Komunikace se sice zrychluje, ale zaměstnanci jsou spolu v kontaktu převážně elektronickými cestami. Vývoj komunikačních technologií na jedné straně sice ovlivňuje organizační kulturu, nicméně pokud má být organizace úspěšná, musí pružně reagovat na nároky tohoto vývoje.<sup>41</sup>

Například pokud používají zaměstnanci k práci staré verze počítačových programů, či jejich tiskárna jim neumožňuje kvalitní tisk, může to být překážka pro získání zakázky.

V této souvislosti jsem vyzorovala také, že mnoho velkých firem (míním tím nadnárodní korporace) již nezaměstnává odborníky na informační technologie. Podpora software je lokalizována většinou v Indii, kdy možné potíže s výpočetní technikou musí zaměstnanci řešit na dálku přes telefon, či email. Bohužel však, díky jazykové bariéře obou stran se někdy nepodaří problém vyřešit tak rychle.

### **Vliv velikosti a vývoje firmy**

Všechny organizace již od svého počátku prochází evolučními fázemi. Mezi tři nejzákladnější patří počáteční fáze, střední věk a fáze organizační zralosti. V prvotní počáteční fázi hraje významnou roli zakladatel firmy a vztahy členů organizace. Cílem je firmu prosadit, proto jsou členové organizace v rozhodování pružní, přizpůsobí se schopností improvizovat. Tyto charakteristiky se mohou vytratit v další fázi označované jako střední věk organizace. V závislosti na velikosti firmy se mohou objevit subkultury a tendence k rigiditě. V této fázi firma vyžaduje pevně danou strukturu, jasná pravidla, regulaci a koordinaci. Pokud organizace zvládne tuto fázi, stane se

---

<sup>40</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Zdroje organizační kultury, s. 34-35.

<sup>41</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Zdroje organizační kultury, s. 36.

organizačně zralou, což je třetí fáze vývoje. Zralost s sebou nese období stagnace. Určité aspekty kultury se mohou stát dysfunkčními. Dle Scheina má na výběr, buď možnost transformace, nebo destrukce.<sup>42</sup>

Organizační kultura prochází vývojem. Vzniká, rozvíjí se, mění a zaniká v konkrétním čase a místě. Má historicky přechodný charakter v závislosti na formách a intenzitě reakcí uvnitř podniku a mezi ním a vnějším prostředím.<sup>43</sup>

Následující kapitola je zaměřená na vznik firemní kultury a využití mechanismů vzniku.

### 3.6 Vznik a vývoj organizační kultury

Jak jsem již uvedla, organizační kulturu formují její zakladatelé/vůdcové. Ti do ní vnáší své vize, hodnoty, přesvědčení, jak by měla organizace vypadat. Dle Robinse (Bělohlávek, 1996) se na vytváření kultury podílí i členové organizace, kteří do ní vnáší své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály. Tím se postupně organizační kultura upevňuje.<sup>44</sup>

Po dobu své existence musí organizace čelit problémům externí adaptace a interní integrace. Při jejich řešení se uplatňuje proces učení. Základem učení jsou dle Scheina dva hlavní principy: redukce úzkosti a pozitivní posilování. U členů organizace, kteří musí v průběhu vývoje organizace řešit problémy vzniká nejistota, stres a úzkost. Je nezbytné hledat účelná řešení daných situací. V případě úspěchu použitého nástroje, budou mít členové tendenci používat opakovaně tentýž nástroj s očekáváním úspěchu dalšího. Procesem učení tak vznikne návykové chování, které zaměstnanci přijali za svůj „způsob jak věci dělat“. Tímto mechanismem se utváří firemní kultura.

Druhým mechanismem učení je mechanismus posilování. Mechanismus posilování lze popsat jako tendenci opakovat to chování a řešení problémů,

---

<sup>42</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Zdroje organizační kultury, s. 36.

<sup>43</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. Determinanty firemní kultury, s. 16.

<sup>44</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. Vytváření a udržování organizační kultury, s. 109.

kteřé vedlo k požadovaným výsledkům a naopak upouštět od chování, jenž se ukázalo jako nefunkční.<sup>45</sup>

Organizace nevzniká pouze samovolně. Z části ji lze formovat systematicky a cíleně manažery. Utváření firemní kultury je jeden z nejobtížnějších procesů a tak je nasnadě upozornit na fakt, že ji lze formovat jen na základě sdílené historie a dlouhodobého učení.<sup>46</sup>

### 3.7 Organizační kultura a strategie

Po roce 1989 došlo k odkrytí dosavadních přístupů k řízení organizací. Stav, do kterého se organizace dostaly transformačním šokem způsobil, že se organizace dostaly ze statického prostředí do vysoce dynamického a nepředvídatelného prostředí. V západních společnostech proběhla tato změna během čtvrtstoletí. S výrazným růstem podniků a jejich složitostí akutně vyvstala potřeba strategického řízení.<sup>47</sup>

Organizační kultura je významným subsystémem organizace a determinantou efektivnosti organizace. Ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování navenek, vůči prostředí. Jako součást systému organizace nefunguje izolovaně. Mezi významné subsystémy s nimiž je kultura v interakci patří organizační struktura a strategie. Za klíčový prvek úspěchu či neúspěchu organizace je považovaná právě ona. V podmínkách, které jsou stále proměnlivější je důležitá včasná reakce na změny prostředí, ale také jejich předvídaní a dokonce jejich aktivní vytváření.<sup>48</sup> Smyslem strategie je „zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.“<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Zdroje organizační kultury, s. 36-37.

<sup>46</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Zdroje organizační kultury, s. 37.

<sup>47</sup> TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. Strategické řízení : Proces, s. 50-51.

<sup>48</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. Organizační kultura a strategie, s. 66

<sup>49</sup> TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. Strategické řízení: Proces, s. 64.

Strategické řízení v organizaci se skládá ze dvou základních kroků Jsou jimi **tvorba strategie** a **implementace strategie**. Tyto fáze se neustále prolínají v nikdy nekončícím procesu. Jak jsem již uvedla, prostředí se neustále mění, takže je nutné neustále měnit strategické kroky, čili flexibilně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

### ***3.7.1 Tvorba strategie***

Tvorbou strategie se organizace snaží zabezpečit přežití, stabilizaci či růst a rozvoj podniku. Fáze procesu: identifikace problému, sběr informací, zpracování informací, tvorbu alternativních řešení i výběr řešení determinuje obsah kultury. Tedy jak jsem uvedla v kapitole o obsahu: přesvědčení, hodnoty a normy sdílené v organizaci.

Potřebu tvorby strategie identifikuje management. Rozhodnutí managementu se odvíjí od faktorů jakými jsou znalosti, kterými vedení disponuje, a také míra a charakter informací o vnějším prostředí, které si zajišťuje. V souvislosti s posledním uvedeným faktem, tedy charakterem informací o vnějším prostředí, se může objevit jistá rezistence vůči získávání těchto informací. Pokud vedení hluboce věří v zaběhnuté vzorce chování, mají nevědomý sklon spoléhat se na to, že co fungovalo v minulosti, bude fungovat i nadále. Tento jev „strategická myopie“, (autorem je J.V.Lorsch) způsobuje, že manažeři nejen nevnímají změny prostředí, ale také ani nevidí důvod pro vytváření strategií nových.<sup>50</sup>

Organizace může informace získat z různých zdrojů. Mohou to být statistiky, kvantitativní údaje. Jiiné organizace se mohou opírat o názory expertů. Tak či tak zde hrozí riziko omezení výběru selektivitou vnímání. Pod tímto pojmem si představme, že náš výběr informací determinuje tendence vnímat jen ty informace a signály, které odpovídají našim názorů, hodnotám a postojů. V managementu společnosti to tedy může znamenat, že pokud neodpovídají informace a signály jejich „mentálnímu naprogramování“, mohou být ignorovány či zlehčovány. Tento kulturní filtr funguje i v procesu

---

<sup>50</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Organizační kultura a strategie, s. 66-67.

zapamatování. Lidé si pamatují výrazněji to, co koresponduje s jejich názory, hodnotami a zkušenostmi. Pokud se manažeři opírají o tento soubor, může se stát, že nevědomě filtrují příchozí informace, jelikož nejsou v souladu s jejich „mentálním naprogramováním“. „Kulturní filtr“ se prostřednictvím selektivity zapamatování ještě posiluje. Obsahem kultury (přesvědčením, hodnotami a normami) může být ovlivněn nejen způsob zpracování, ale též interpretace. Informace relevantní pro strategické rozhodování bývají nejasné, neúplné a nejednoznačné, což zvyšuje pravděpodobnost kulturně determinovaných rozdílných interpretací.<sup>51</sup> „Dobrá strategie je ta, která odpovídá specifické situaci podniku. Formulace strategie proto vyžaduje detailní analýzu situace a úsudek, s cílem sladit strategii s relevantními vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.“<sup>52</sup>

### ***3.7.2 Implementace strategie***

Kvalitně navrhnutá strategie může firmě přinést požadovaný úspěch. Avšak ani nejlepší strategie nebude úspěšná, pokud nebude přijata. Podmíněnost přijetí závisí na lidech. Buď strategii podporují, nebo si proti ní postaví bariéru. Jejich přístup se odvíjí od síly organizační kultury (na kolik jsou hodnoty, přesvědčení a normy v organizaci sdíleny) a nakolik se vytyčená strategie přibližuje či vzdaluje obsahu kultury.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Organizační kultura a strategie, s. 68-69.

<sup>52</sup> TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. Strategické řízení: Proces, s. 67.

<sup>53</sup> TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. Strategické řízení: Proces, s. 67.

Dle Tiché a Hrona (2002) je pro správnou implementaci potřeba vyladit vztah mezi strategií a:

- vnitropodnikovou strukturou,
- organizačními kompetencemi, technickým know-how a výrobními kapacitami,
- alokací zdrojů,
- podnikovým systémem pobídek a odměňování,
- vnitropodnikovou politikou a procedurami,
- vnitropodnikovým klimatem.

Čím lépe jsou vztahy sladěny, tím více bude strategie v podniku podporovaná. Zavedení strategie je záležitost týkající se celého podniku. Vstup nové strategie nesmí být násilný, aby nevyvolal odpor. Posloupnost jednotlivých kroků a rychlost jsou důležitými faktory sjednocujícími celou organizaci. Manažeři by pro její úspěch měli u členů organizace vyvolávat nadšení, zaujetí, hrdost a závazek takovým způsobem, aby jejich činnost vedla k naplnění strategie a dosažení vytyčených cílů.<sup>54</sup>

Existuje i možnost, že organizace má strategii, která není plánovaná, ani písemně formulovaná. Strategie se ukázala jako funkční, srozumitelná a snadno realizovatelná bez formulace strategického plánu. Mohla se vytvořit neplánovaně jako reakce na potřeby zákazníků, nebo třeba jako produkt aktivity charismatického a přirozeně inovativního vůdce. Pro takový proces ale musí ve firmě být přátelské prostředí, týmové myšlení, morálka, loajalita a soudržnost. Společně vyznávané hodnoty a normy zaměstnanců organizace potom zabezpečují realizaci strategie, proto ani nevzniká inkonzistence s praktikami vedení. V takovém případě organizační kultura „supluje“ strategii.<sup>55</sup>

Pokud se strategii podaří dobře implementovat, lidé v organizaci se s ní ztotožňují a její realizace přináší jasné výsledky, stává se tak chováním, které

---

<sup>54</sup> TICHÁ, Ivana a Jan HRON *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. Strategické řízení : Proces, s. 67.

<sup>55</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Organizační kultura a strategie, s. 71.

se osvědčilo. Obsah strategie je předáván jako „způsob jak se věci u nás dělají“ a pro členy organizace se tak stává samozřejmým. Vzniká tak kultura odpovídající strategii organizace. Ideálem není však naprostá identita. Jistá míra konfliktu naopak vytváří prostor pro tvorbu nových strategií.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Organizační kultura a strategie, s. 72.

## 4. Poznání firemní kultury jako východisko jejího utváření

### 4.1 Typologie organizační kultury

Aby mohli manažeři řídit organizaci požadovaným směrem, musí firemní kulturu poznat a správně jí porozumět. Na základě znalosti obsahu potom mohou identifikovat její silné a slabé stránky, její přednosti a nevýhody ve vztahu k vytyčeným cílům. Ze získaných dat potom volí vhodné manažerské praktiky. Tento proces není však jednoduchý. Kultura je sama o sobě složitý mnohodimenzionální a těžko postižitelný jev. Co se týče členů organizace, pro ně má kultura zvykový charakter a je z velké části neuvědomovaná.<sup>57</sup>

Každá kultura je specifická svou jedinečností, originalitou a neopakovatelností. Přesto bylo možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů vytvořit typologie, které se nejčastěji v organizacích objevují. Typologie mají zjednodušující charakter a vyznačují se omezením, zároveň však mohou představovat určitý model, ke kterému se lze přibližovat, nebo se mu naopak vyhnout.<sup>58</sup>

Těžko bychom hledali organizace, které přesně odpovídají danému typ. Organizace odpovídají většinou kombinaci typů několika. V následujících odstavcích popisují nejznámější typologie firemních kultur.

#### 4.1.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho<sup>59</sup>

Za první typologii organizační kultury vůbec bývá označovaná typologie Rogera Harrisona. Harrison vymezil čtyři základní typy. Jsou jimi *kultura moci*, *kultura rolí*, *kultura úkolů* a *kultura osob*. O pár let později navázal na Harrisona autor Charles Handy, který v knize *Understanding Organizations*

---

<sup>57</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Poznání organizační kultury jako východisko jejího utváření, s. 98.

<sup>58</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. Podniková kultura a identita, s. 482.

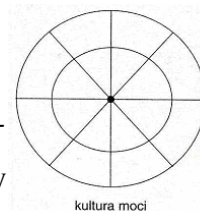
<sup>59</sup> HANDY, B. Charles. *Understanding organizations*. Middlesex: Penguin, 1976. On Cultures and Structures, s.177-185.



z roku 1976, kde rozpracoval myšlenky do souvislosti se strukturou organizace na jednotlivé typy .

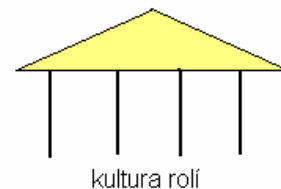
### **Kultura moci (The power culture)**

Tento typ nalezneme velmi často v malých podnicích. Dle Handyho dokonce ve zločineckých organizacích (*Robberbaron companies*). Moc je soustředěna v centru pavučiny, kdy vlákna vedoucí ze středu ven představují paprsky síly a vlivu. Vlákná jsou spojena funkčními vztahy a specializacemi. Kontrola je prováděna z centra klíčovými jedinci, či předvoláním podřízených do centra moci. Je to politická organizace, ve které jsou rozhodnutí přijímána spíše výsledkem vlivu než z procedurálních nebo čistě logických důvodů. Handy ji charakterizuje jako silnou a pružnou organizaci, která dokáže reagovat na hrozby. Její pavučina se může však zpřetrhat pokud na sebe vezme příliš mnoho aktivit. Řešením jak růst a udržet se je vytvořit další pavučinu. Tato kultura je typická pro společnosti zaměřené na obchod a finance.



### **Kultura rolí (The role culture)**

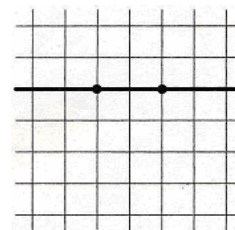
Tato kultura se vyznačuje vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Je založená na logice, racionalitě, pravidlech, postupech, normách a plánech. Hierarchická struktura této kultury odpovídá stavbě chrámu.



Trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management, který koordinuje podřízené. Podřízení představují pilíře chrámu. Síla spočívá právě v pilířích, tedy ve funkcích a specializacích podřízených. Pracovníci mají jasně vymezené role a jsou vybírání podle toho, jak tyto role dokáží naplnit. Organizace tohoto typu nalezneme na stabilním trhu. Pro jedince, kteří se orientují na výkon, jsou ambiciózní a orientovaní na výsledek může být práce v takové organizaci zklamáním. Kultura rolí se vyskytuje v organizacích, kde jsou úspory důležitější než flexibilita, nebo tam, kde odborné znalosti a hloubka specializace jsou důležitější než inovace produktu, nebo jeho náklady. Tento typ nalezneme ve státní správě nebo armádě.

### **Kultura úkolů ( The task culture)**

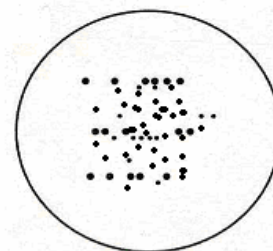
Tato kultura je orientovaná na projekty (úkol), nejlépe ji vystihují různě silná vlákna v propletené síti, matici. Síla a vliv je lokalizovaná v místech, kde se vlákna protínají. V organizaci tohoto typu pracují lidé s vysokým stupněm kontroly své práce, orientací na výsledky, vzájemně se respektující, kdy respekt je založen na spíš schopnostech než na stáří nebo postavení. Skupiny pracují rychle, neboť disponují potřebnou rozhodovací pravomocí. Úkolová kultura je aplikovatelná tam, kde flexibilita a citlivost na reakci trhu a životní prostředí jsou důležitými aspekty. Než odbornost zaměstnanců je zde důležitější rychlost reakce, integrace, senzitivita a kreativita. Dle Handyho je tato kultura typická pro reklamní agentury.



Kultura úkolů

### **Osobní kultura (The person culture)**

Neobvyklý typ kultury jakou osobní kultura je nalezneme u advokátů, architektů, hippies a jiných různých sociálních skupin. V organizaci nejsou téměř žádné kontrolní mechanismy, nebo uspořádání managementu do hierarchie. Struktura je téměř nahodilá ve shluku, kde žádný z členů nemá vyšší postavení, vztahy fungují na přátelské úrovni. Pravomoci jsou sdílené, existence společnosti závisí na jednotlivci, a jemu je také podřízena. Autorita plyne z odbornosti. Přestože je tato kultura neobvyklá a nalezneme ji jen v malém počtu organizacích, přesto existují jedinci, kteří jí preferují. Například vysokoškolské profesory. Takový profesor je orientovaný směrem k osobní kultuře, nicméně pracuje v rolové kultuře. Jeho práce spočívá v plnění povinností, avšak organizaci vnímá jen jako základnu pro rozvoj jeho vlastní kariéry.



Osobní kultura

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

U předchozí typologie se obsah kultury vztahoval především ke struktuře organizace. Následující typologie se odvíjí od tržního prostředí. Primárně vycházím z knihy Umlaufové a Pfeifera (1993). Text průběžně doplňuji o poznatky z Lukášové (2004,2010).

Autoři T.E. Deal a A.A. Kennedy identifikovali čtyři kultury na základě interakce dvou faktorů trhu :

- stupeň rizika související s činností organizace
- rychlost zpětné vazby, kterou organizace a zaměstnanci obdrží na základě jejich rozhodnutí a strategií.

Vzájemným kombinováním těchto dvou determinant se pak dostanu k tomu, kam směřují sdílené představy, přístupy a hodnoty. To znamená, že měříme jak moc je firma ohrožena na základě reakční doby mezi vyvinutí nějaké aktivity-uvvedení nového výrobku na trh do chvíle, kdy je známo, jak produkt hodnotí zákazník. Z tohoto lze vyvodit čtyři typy kultur:



Graf č. 1 Typologie organizační kultury dle T.E.Deala a A.A. Kennedyho<sup>60</sup>

#### Kultura ostrých hochů

Dle Umlaufové je pro tuto kulturu typická vysoká míra rizikovosti a současně i rychlá reakce trhu. Ve firmě nefunguje týmový duch, orientace je

<sup>60</sup> HENYCH, Michal. Firemní kultury: Deal a Kennedy. [online]. 1 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: <http://www.tcbs.cz/weblog/firemni-kultury-deal-kennedy>

spíše na jedince. Za účinný nástroj prosperity je považován účelný marketing. Dle Lukášové jsou pracovníci takových kultur ohroženi syndromem vyhoření a to před dosažením středního věku. Pracují totiž ve vysoce rizikovém prostředí, kde se investují obrovské částky do reklamních kampaní. Navíc mezi zaměstnanci panuje soupeřivost a napětí, což přirozeně vede k vysoké fluktuaci a problému udržovat soudržnost.

Můžeme sem zařadit reklamní agentury a kosmetické firmy, stavebnictví či zábavní průmysl.

Za typické představitele kultury ostrých hochů považují realitní makléře, přestože autory nejsou uváděni. Mzda realitních agentů se skládá z velmi nízké fixní složky, což nepokryje ani nezákladnější náklady na živobytí. K základu se připočítávají bonusy z prodeje/pronájmu nemovitostí. Jedinec, který započne kariéru v takovéto společnosti, se musí velmi rychle zorientovat na trhu. Pro začátečníky bývají začátky velmi stresující pokud jim není od začátku přidělena klientela. Přežijí jen ti nejsilnější a konkurence je obrovská. Každý pracuje sám za sebe, o týmové spolupráci zde nelze hovořit.

Heslo: „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.“

### **Kultura přátelských experimentů**

Výše zmíněná kultura je typická pro firmy se širokým spektrem produktů, příkladem může být nábytek a lehký průmysl. Tato kultura poskytuje prostor pro inovace, experiment a poskytuje prostor pro sehrané týmy. Dle Lukášové (2010) je důležitou hodnotou této kultury zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Úspěch bývá měřen počty prodaných kusů. Touto cestou zde vznikají hrdinové. Důraz se klade na motivaci a vysokou morálku zaměstnanců formou soutěží, klubů, setkání a výročních shromáždění. Tento typ nalezneme u firem zaměřených na podomní prodej, např. Avon nebo Mary Kay. Ve firmě Avon se velmi často uskutečňují setkání Avon dam a gentlemanů. Obsahem takovýchto setkání bývají školení na nové produkty, či prodejní dovednosti. Co se týče zaměření na zákazníka, i Avon ví jak zapůsobit na své klienty. Avon vede kampaň na podporu boje proti rakovině prsu. Tímto onemocněním je nejvíce ohrožena populace žen, a ženy jsou nejčastějšími zákaznicemi Avonu. Touto kampaní se jim tak hodně přiblížil, protože bojuje za něco, co by jim

mohlo ublížit, ubrat na kráse a co pomáhá ženám postiženým onemocněním prsu.

Heslo: „Za hodně muziky, hodně peněz!“

### **Kultura jízdy na jistotu**

Nalezneme ji ve firmách, které citlivě reagují na neúspěch. Zpětná vazba trhu je velmi pomalá. Úspěch, či neúspěch působení firmy na trhu se neprojeví ihned, takže je velmi složité účelně rozhodovat. Firma se nepouští do neověřených nových postupů. Typická je neustálá kontrola. Vyskytuje se například ve farmaceutickém nebo jaderném výzkumu. Často můžeme slyšet : „Je tu pět let, nic o tom neví“. Dle Lukášové zaměstnanci rozhodují o chodu firmy velmi uvážlivě, neboť každý krok je svým způsobem krokem do neznáma, proto musí být několikrát zkontrolován a prověřen s cílem minimalizovat rizika. Zaměstnanci spolupracují, respektují hierarchii, technickou kompetenci a autoritu; dokáží být ale i zaměřeni sami na sebe a být tvrdí jako ti z kultury ostrých hochů. Dalším typickým aspektem je pomalý kariéerní růst; u mladších zaměstnanců trvá velmi dlouho než jsou z pozice, kde vykonávají triviální práce dostanou povýšení.

Ve farmaceutickém průmyslu trvá obvykle velmi dlouho než se zjistí, zda nastavená prodejní strategie přinese úspěch. Práce reprezentantů je proto velmi těžká, neboť výsledky jejich prodeje se projeví třeba v horizontu třech měsíců a déle. Trh vyžaduje vysokou kvalifikaci a orientaci v produktech, na což se orientují různá firemní školení reprezentantů. Dle Lukášové je „atmosféra uvážlivosti podporována ritualizovanými firemními shromážděními“<sup>61</sup>, příkladem jsou i různá sympozia pro lékaře za účelem představení nových produktů uváděných na trh. Na takovém shromáždění se setkávají lékaři se zaměstnanci. Navazují se zde kontakty, dojednávají se budoucí spolupráce.

---

<sup>61</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Typologie organizační kultury, s. 106.

## **Kultura mašliček**

Kultura, která není ničím zásadním ohrožena. Časová prodleva jakékoliv zpětné vazby ze strany trhu je velká. U zaměstnanců často chybí motiv i prostředky ke snaze být výjimečnými a prosazovat inovace, protože nedochází k ohrožení ze strany trhu. Dle Lukášové se pozornost soustředí na výkaznictví, neboť dle této kultury není důležitý obsah práce, ale to, jaké obdrží zaměstnanci hodnocení ze strany nadřízených. Zaměstnanci kladou důraz na formality, správné pojmenování funkcí a na funkční kompetence. Za znamení úspěchu se považuje postup směrem nahoru. Klima typické těmito rysy nalezneme například ve školství, v orgánech státní správy.

Ze systému řízení v úřadech plyne nebezpečí značné zdlouhavosti v projednávání záležitostí, upřednostňování normativních příkazů, rigidní přístup v rozhodování a lpění na stereotypech, což může vést k brzdění iniciativy úředníků.<sup>62</sup> V takovém prostředí by se mělo více zaměřit na motivaci zaměstnanců, vzdělávání, personální politiku vůbec. Smysl takového přístupu spočívá ve vytvoření optimálního prostředí pro zaměstnance. Na začátku musí být ale iniciativa ze strany managementu.

Zatímco autoři Deal a Kennedy uznali, že žádná organizace nebude přesně vyhraněná do jedné z jejich typologií, navrhují proto použití jejich kulturního rámce jako pomoc manažerům identifikovat jejich vlastní organizační kulturu.<sup>63</sup>

### ***4.1.3 Typologie R.E. Quinna a jeho spolupracovníků<sup>64</sup>***

Typologie organizační kultury Roberta E. Quinna, Kim S. Camerona a spolupracovníků byla vyvinuta a rozpracována do příslušných diagnostických nástrojů v průběhu posledních patnácti let. Je založena na „modelu soupeřících

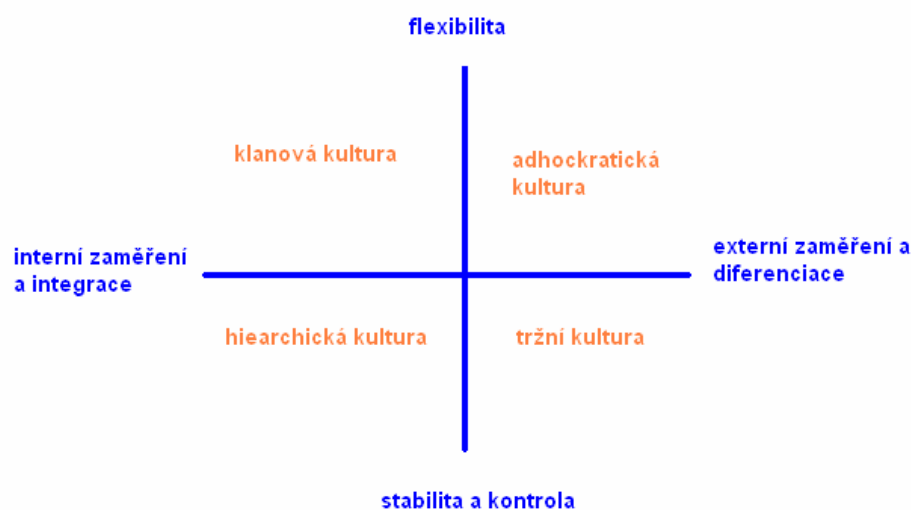
---

<sup>62</sup> MELCHERTOVA, Martina. *Kultura a organizace veřejné správy (podniková kultura)*. Brno, 2011. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/345131/pravf\\_b/Bakalarska\\_prace.txt](http://is.muni.cz/th/345131/pravf_b/Bakalarska_prace.txt). Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Doc. PhDr. Martina Urbanová, Ph.D.

<sup>63</sup> MILLMORE, Mike. *Strategic human resource management: contemporary issues*. Edinburgh gate: Pearson Education, 2007. The external environment, s.220. (ISBN 978-0-273-68163-2)

<sup>64</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Typologie organizační kultury, s. 108-110.

hodnot“ vyvinutém autory B. Quinnem a J. Rohrbaughem. Typologie je postavena na základě dvou dimenzí, díky jejichž kombinací vznikají čtyři typy organizační kultury. Jsou to **flexibilita** versus **kontrola** a **interní** versus **externí** zaměření. Z těchto dimenzí byly vymezeny čtyři typy kultury: *kultura klanová*, *hierarchická*, *adhokratická* a *tržní*. V následujících odstavcích se jimi budu věnovat podrobněji, avšak pro tento výklad nejprve uvedu model soupeřících hodnot, klíčový pro pochopení dané typologie.



Graf č.2 Model soupeřících hodnot dle Camerona a Quinna, (1999) <sup>65</sup>

V první části této kapitoly jsem uvedla, že typologie Quinna a Camerona je postavena na základě dvou dimenzí, jejichž kombinací vznikají čtyři typy kultury. Než se ale rozepíší o kulturách, musím upozornit na existenci třetí dimenze a tou jsou cíle, kterých chce organizace dosáhnout a nástroje k dosažení. Třetí dimenze je obsažena v jednotlivých typech kultur.

### **Klanová kultura**

Název v sobě nese jistou podobnost s organizacemi rodinného typu. Kulturu charakterizuje rodinné prostředí, týmové myšlení. Organizaci stmeluje loajalita nebo tradice. Velký význam bývá připisován soudržnosti, morálce a pracovnímu prostředí. Úspěch se pojí právě s charakterem interního klimatu.

<sup>65</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Typologie organizační kultury, s. 108.

### **Hiearchická kultura**

Jak již z názvu plyne, kultura se zaměřuje především na formalizované a strukturalizované prostředí. Zdůrazňuje pravidla, předpisy, postupy. Cílem je stabilita a efektivnost. Úspěch se hodnotí měřítky jakými jsou dodržování harmonogramů a nízké náklady. Efektivní vedoucí jsou dobrými koordinátory a organizátory řídící své zaměstnance s ohledem na zabezpečení jistoty jejich zaměstnání.

### **Adhokratická kultura**

Podnikatelské a tvůrčí prostředí předurčuje ochotu lidí riskovat, být špičkou v oboru znalostí, podporovat inovativní přístupy a myšlení. Úspěch organizace se posuzuje dle ziskovosti organizace plynoucí ze schopnosti přizpůsobit se turbulentnímu prostředí. Vedoucí jsou vizionáři a inovátory, u zaměstnanců podporují individuální iniciativu a tvořivost.

### **Tržní kultura**

Kulturu charakterizuje orientace na výsledky. Pěstuje soutěžního ducha přísnými vedoucími, jenž pohání své zaměstnance k vysokým výkonům. Organizaci drží pohromadě cesta k vítězství. Za úspěch se považuje proniknutí na trh a získání konkurenční výhody.

Každý typ kultury vyznává jiné hodnoty a nalezneme v něm i jiný typ strategie. Tyto aspekty ve velké míře reflektují způsob vedení a definici úspěchu. Typologie Camerona a Quinna je dle Lukášové (2010) v poslední době nejcitovanější a nejvyužívanější. Z podobných úhlů se na organizaci ještě dívají autoři H. I. Ansoff, R.E. Miles a C.C. Snow.

Zatímco jsem v předchozích odstavcích popisovala typologie autorů: R. Harrisona a Ch. Handyho, T.E. Deal a A.A. Kennedyho a v neposlední řadě R.E. Quinna a Kim S. Camerona, které bych definovala jako funkční, v následující kapitole se budu věnovat typologii definující dysfunkční prostředí.



#### **4.1.4 Typologie M. Kets de Vriese a D. Millera<sup>66</sup>**

Jak jsem již uvedla, mohou být funkční, neboli zdravé organizační kultury, na druhou stranu existují nezdravé, patologické obsahy kultury organizace. Řeč je o typologii Manfreda F.R. Kets de Vriese a Dannyho Millera (1984), kteří vyvinuli teorii na základě paralery mezi neurotickými styly osobnosti a chováním organizace.

Člověk se po celý život setkává s lidmi, kteří trpí různým druhem neuroticismu. Mohou být úzkostní, citově labilní, celkově nevyvážení. I takoví jedinci mohou zastávat vysokou pozici ve vedení společnosti. Jejich neurotický styl chování se může taktéž projevat v jejich rozhodování, vedení společnosti a celkově v organizačním klimatu.

Nezdravé typy organizace jsou označovány jako organizační patologie, je jich pět a jsou to :

- organizace paranoidní
- organizace kompulzivní (obsedantní)
- organizace histrionská
- organizace depresivní
- organizace schizoidní

Jak si lze povšimnout z výše uvedených typů patologických organizací, jsou pojmenovány podle neurotických onemocnění. V následujících odstavcích se na ně zaměřím detailněji.

#### **Paranoidní organizace**

Lidé trpící paranoiou jsou ovládáni strachem. Mohou trpět stihomamem, až dokonce obavami o vlastní život. Manažeři organizací trpící touto poruchou mohou zavádět komplikované bezpečnostní mechanismy a informační systémy. Budou usilovat o co nejvyšší stupeň koordinace a kontroly svých podřízených. Společnosti s takovou kulturou jednají konzervativně, vůči trhu jednají adaptivně. Jakmile přijde konkurence na trh s novým produktem, paranoidní ji

---

<sup>66</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Typologie organizační kultury, s. 132-136.

obvykle napodobí. Dalším typickým znakem je velké množství rozjednaných projektů bez stanovených priorit.

### **Kompulzivní (obsedantní) organizace**

V takové organizaci podléhají veškeré výkony plánům, které jsou podřízeny přísné kontrole. Vše je formálním způsobem předepsáno, téměř i postoje zaměstnanců. Každý projekt má mnoho kontrolních bodů, harmonogramy jsou velmi detailní. Organizace je silně hierarchická, každý pracovník má danou jasnou pozici v hierarchii, stejně tak jako své povinnosti. Organizaci se daří ve stabilních tržním prostředí, na dynamické není schopna reagovat z důvodu rigidního postoje v inovaci metod. Pokud organizace nezaujímá dominantní postavení na trhu, zaniká.

### **Histriónská organizace**

Problém této organizace tkví v potřebě manažera upoutat na sebe pozornost. Jedná silně emotivně, dramaticky a přehnaně reaguje na nevýznamné události. Histriónské organizace si kladou za cíl expandovat a růst a dominovat trhu, ovšem s vysokým rizikem. Strategie se mění vlivem nových příležitostí, stanovují se nekonzistentně a neintegrovane. Manažer jedná impulzivně, povrchně, rozhoduje impulzivně bez analýzy situace, často jen na intuici a dojmech. Klíčová rozhodnutí nekonzultuje, často se plete i do rutinních záležitostí, protože se chce i zde „podepsat“ a společnost je díky tomu poznamenaná diskontinuitou.

### **Depresivní organizace**

Depresivní manažer se vyznačuje nízkou mírou motivace, není schopen těžit se ze své práce, chybí mu motivace, je pesimistický, nedosahuje výkonu. Nesleduje informace o prostředí vně organizace, hrozby ani příležitosti nevyhledává. Cítí se bezmocný, brání se jakémukoliv rozhodnutí. Organizace s takovou kulturou jsou byrokratické, pasivní, konzervativní a apatické. Přežijí jen ve stabilním prostředí trhu.

## **Schizoidní organizace**

Schizoidní manažer se orientuje na svůj svět nereálných představ, v reálném světě se necítí dobře. Chod organizace není v centru jeho zájmu, ani její zaměstnanci. Je uzavřený, chladný a lhostejný. S jedincem těchto vlastností se dá dobře manipulovat, což si uvědomují manažeři na nižších pozicích, kteří prostřednictvím jeho moci prosazují vlastní zájmy. V organizaci mezi sebou jednotlivé útvary spíše válčí, informace jsou zdrojem moci, nepředávají se. Na vnější prostředí se nebere ohled, centrem pozornosti je politikaření uvnitř organizace.

Dle autorů jsou výše popsané typy výsledkem reakce na vnější a vnitřní prostředí organizace, které vyplývají z neurotické povahy managementu. Doplnují, že někdy může vzniknout dysfunkční chování na podkladě určité fáze vývoje organizace. Pokud například organizace musela čelit situaci silného ohrožení, mohlo dojít k zafixování paranoidního způsobu myšlení a chování.

Řešením v takové společnosti je najít původ šíření neurotického způsobu řízení. Nemyslím si, že je situace řešitelná nastavením opatření omezujících vliv na řízení v organizaci. Východiskem bude obměnit dysfunkční management společnosti, který s sebou přinese standardní metody řízení.

### ***4.1.5 Shrnutí***

V této obsáhlé kapitole jsem probrala čtyři nejzajímavější a pro tuto práci nejvhodnější typologie. Úvodní typologii považuji za historicky první, která položila základ těm ostatním. Vznikla v souvislosti se strukturou firmy, definovaná formou jednoduchých piktogramů.

Následovala typologie T.E.Deala a A.A. Kennedyho. Jejich kategorizace se odvíjí od reakce organizace na vnější sociální a podnikatelské prostředí v němž firma kooperuje. Primárním zdrojem byla kniha Umlaufové a Pfeifera (1993), kterou jsem doplnila o poznatky z Lukášové. Knihy mají rozdílné názvy typů, primárně jsem použila ty z Umlaufové.

Další strategicky vybraná typologie R.E. Quinna a jeho spolupracovníků je dosud nejaktuálnější typologie, která je často využívána, navíc je rozpracovaná do diagnostických metod.

Jako poslední jsem zvolila typologii M. Kets de Vriese a D. Millera. V každé společnosti nemusí být funkční vedení, a proto by se nemělo zapomenout i na možnost, že může být firemní kultura „nezdravá“ i například z důvodu nevhodného managementu.

Pokud budou manažeři chtít využít výše uvedených typologií jako nástroj pro poznání, pochopení kultury organizace a současně uvědomění kam by kultura měla vývojově směřovat, aby byla úspěšná, musí zvážit jaké hlavní zdroje její kultury. Tzn. Do jaké míry je ovlivněna strukturou, vnějším prostředím, či vedením společnosti.

Management by měl mít při typologizaci na paměti, že typologie mají i svá zanedbatelná omezení. Každá typologie je jistým zjednodušením. V každé kultuře může být obsaženo více typů. Může se také stát, že je kultura organizace slabá, difúzní, takže je nemožné ji typologicky zařadit. Co se týče zařazení, můžeme narazit na problém objektivitou pozorovaných jevů. Pokud je pozorovatel přímo z dané organizace, jsou nasnadě obavy, že výsledek nebude úplně použitelný.

Uvedení typologií mi pomůže navázat na kapitolu následující. Je třeba si uvědomit, že znát typologie na úrovni teorie. Navíc stanovit jen subjektivně typ kultury ve které se právě daný jedinec nachází, není určitě spolehlivým měřítkem pro další práci na budování, či změně směrem k žádoucí organizační kultuře. K tomu, aby management organizace, či jakýkoliv jedinec, který se danou problematikou zabývá měl relevantní data a informace, musí provést diagnostiku organizační kultury. Na problematiku diagnostiky se zaměřuji v následující kapitole.

## 4.2 Diagnostika organizační kultury

Jak jsem již uvedla v předchozí kapitole, není možné jít k pochopení a poznání firemní kultury cestou „odhadu“. Současný stav organizační kultury by měl být nejprve prozkoumán relevantními diagnostickými metodami. Po vyhodnocení výsledků lze volit další kroky. Do té doby by se organizace podrobila velkému riziku.

K potřebě diagnostiky kultury management může dospět z několika důvodů. Mezi typické situace patří:

- vývoj firemní strategie či plánování organizačních změn;
- řešení problému obtížné implementace již zvolené strategie či organizační změny;
- hledání příčin nízké výkonnosti firmy;
- plánování fúze, akvizice či jiné formy spolupráce.( Lukášová, 2010)
- přechod z jedné etapy vývoje do etapy další
- nastává závažná změna předmětu podnikání
- nastává závažná změna předmětu podnikání
- dochází k řadové změně velikosti podniku
- mění se nejen proto, že se mění technologie, podnikatelské prostředí, ale také proto, že se změna od nich očekává. ( Deal, Kennedy, 1998, Pfeifer, Umlaufová, 1993 in Šigut 2004)

K úspěšnému rozvoji organizace musí management organizace zvolit správnou strategii. „Správná manažerská strategie vyžaduje neustálé sledování cílů, jejich pružné upravování i průběžnou kontrolu jejich plnění.“<sup>67</sup> Pokud je však strategie formulovaná a vyžaduje úpravu, měla by diagnostika být provedena ještě v počátku její přípravy a formulace. Z výsledků diagnostiky lze potom usuzovat jaké přednosti má organizační kultura vůči určitým druhům strategie a jaká jsou omezení implementovatelnosti uvažovaných strategických alternativ. Zároveň je třeba si uvědomit, že pokud bude chtít management zavést organizační změny či nové metody řízení, je nutné taktéž provést

---

<sup>67</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. Poslání a cíle organizace , s. 75.

diagnostiku. Musí se nejprve ověřit, zda jsou metody a systémy v souladu s obsahem kultury. Pokud budou, jediné tak mohou být funkčními.<sup>68</sup> Bez potřebné diagnostiky je na místě obava, že by implementace nemusela proběhnout jednoduše, či by nepřinesla očekávaný výsledek. Takový neúspěch by plynul z diskrepance mezi obsahem (sdílenými hodnotami a normami) a právě implementovanou strategií. S každou strategií se navíc pojí určité vynaložené náklady společnosti.

Výkon společnosti může klesat z důvodu nízké motivace zaměstnanců. Úkolem managementu je v první řadě si uvědomit, že pilíři společnosti jsou jednoznačně lidské zdroje. Dalším faktem může být, že kultura je nezdravá, viz. Kapitola o patologických kulturách. V tomto případě by se měla udělat diagnostika odhalující příčiny hluboko zakořeněných vzorů jednání, které jsou badateli na první pohled skryty.

Při fúzích organizací se často zapomíná na jejich členy. Každý v sobě nese odlišné hodnoty, normy, přesvědčení, které vyznává v závislosti na kultuře ve které se nachází. Diagnostika by měla pomoci pochopit tyto rozdílné kulturní rozdíly. Dle Lukášové (2010) se nemusí integrovat jen organizace, ale třeba oddělení uvnitř organizace, kde se nachází rozdílné subkultury.

Aby diagnostika splnila svůj účel, musí mít jasně stanovený cíl. To znamená, že bude jasně formulovaná, respektující zákonitosti aplikovaného vědeckého výzkumu. Badatel by se měl zaměřit na následující body:

- volba a specifikace teoreticko-metodologických východisek, např. které kulturní prvky bude badatel zkoumat,
- volba metod výzkumu,
- vymezení zkoumané jednotky – zda se bude jednat o celou organizaci, či její dílčí celek.<sup>69</sup> Dílčím celkem rozumějme oddělení organizace, či skupinu lidí participující na daném projektu.

---

<sup>68</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Diagnostika organizační kultury, s. 138.

<sup>69</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Diagnostika organizační kultury, s. 139.

### **4.2.1 Volba metody výzkumu firemní kultury**

V kapitole o struktuře organizační kultury jsme narazili na teorie, které tvrdí, že kultura se skládá z několika vrstev (Hofstede, Schein). Hofstedeho struktura je podobná cibuli. Svrchní vrstva jsou prvky viditelné pozorovatelem, uvnitř je skryté jádro, které vidět není. Strukturální teorie zde uvádím proto, že jsou východiskem pro volbu metody výzkumu. Každý prvek ve struktuře totiž vyžaduje jinou metodu zkoumání. U prvků viditelných jakými jsou artefakty materiální a nemateriální povahy můžeme zvolit metodu pozorování, i když je zde riziko. Moderní vybavení (artefakt materiální povahy) může značit image firmy, ale také smysl pro moderní technologie urychlující práci. V takovém případě musí jít badatel do hloubky struktury a to už vyžaduje jiné metody zkoumání.

#### **Kvantitativně, nebo kvalitativně?**

Na počátku výzkumu vyvstává otázka, kterou z hlavních cest se vydat. Možnosti jsou dvě. Buď zvolíme metody kvalitativní nebo kvantitativní. Pro validnější data se doporučuje kombinace několika metod.

#### **Mezi základní metody kvalitativního výzkumu dle Dismana (2005) patří :**

- **pozorování**, chápeme jako zaměřené, dobře plánované vnímání vybraných jevů;
- u **rozhovoru** jsou informace získávány v přímé interakci s respondentem;
- s použitím **dotazníku** respondent odpovídá písemně do tištěného formuláře;
- v **analýze dokumentů** se používají ty dokumenty, které nebyly primárně vytvořeny k výzkumu. Mohou to být výroční zprávy, či zápisy z porad.

Lukášová (2010) dodává ještě **projektivní metody**. Obsahem těchto metod je vyvolání interpretace respondenta na předložený podnět. Smyslem je, aby se v respondentově odpovědi odrazilo jeho kulturní cítění a vnímání, čili,

aby se do jeho odpovědi projektoval názor z pohledu jeho kulturní příslušnosti. Tím podnětem mohou být nedokončené věty, obrázky, popis situace.

Výše uvedené metody jsou však velmi náročné, ať už z hlediska realizace, tak z pohledu analýzy a zpracování dat. Navíc badatel aplikující tyto metody musí být zkušený odborník s praxí, který dokáže při výzkumu nastolit atmosféru vzbuzující u respondenta důvěru.

### **Kvantitativní metody diagnostiky dle Lukášové (2010)**

Do těchto metod řadíme **pozorování** a **dotazování**. Přičemž dotazování může probíhat buďto formou rozhovoru nebo dotazníku. Rozhovor je zde uveden podruhé. Není to chyba. V tomto bodě bude v rozhovoru oproti metodě kvalitativní užito standardizovaných otázek. Výhodnější je však polostandardizovaný. Je zde totiž riziko, že respondenta ovlivní přítomnost tazatele a v důsledku nebude otevřený. Respondenti v takovém případě vítají spíše anonymitu. V této souvislosti je lepší využít nestranného odborníka. U pozorování je použito záznamového archu s typy chování a jejich projevů, které se mohou v organizaci projevit.

Metoda pozorování a rozhovoru je více efektivnější na menší skupině lidí, třeba oddělení technické podpory. U větších skupin bývá doporučován spíše dotazník, který je také nejčastěji používanou metodou.

### **Další metody**

Dle Šiguta (2004) sem patří ještě **analýza**, **audit**, **benchmarking** a **benchlearning**. Zvažovala jsem, zda do kapitoly o diagnostice vložit i analýzu. Dle Lukášové v sobě analýza zahrnuje definici žádoucího obsahu organizační kultury, diagnostiku a jejich porovnání za účelem zjištění rozdílů. Rozhodla jsem se, že analýzu rozeberu až v kapitole, kde budu tvořit model změny kultury.

Jak jsem již uvedla, Šigut (2004) řadí do metod zkoumání firemní kultury **audit**. „Audit je většinou definován jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování podniku (organizace), jeho cílů a



zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování.<sup>70</sup> Hlavním smyslem je nalézt hlavní problematické oblasti, příležitosti, ale také hrozby. Výsledkem pak je doporučený plán, jak tyto oblasti zlepšit, zdokonalit.

**Benchmarking** představuje nástroj, díky kterému manažeři porovnávají svoji činnost s výsledky nejlepších firem v daném oboru. Na základě výsledků potom analyzují svou pozici na trhu k dalšímu rozvoji.

Dle profesora Milana Zeleného by se mělo od benchmarkingu upustit. Argumentuje tím, že firma nemá směřovat proces stejnosti s konkurencí, ale má být ještě lepší.<sup>71</sup>

Po benchmarkingu následuje druhý proces, kterým je **benchlearning**, který je i často jeho nedílnou součástí. Benchmarking chápeme jako proces napodobování úspěšného chování podniků. Pokud tento proces probíhá současně i se zdokonalováním řízení a výcvikem, dochází k vzájemnému posílení jejich účinků. Pak tedy hovoříme o tom, že benchlearning je proces, kdy pracovníci vstřebávají nové informace přinesené benchmarkingem (Šigut, 2004).

---

<sup>70</sup> ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi : 2004. Metodologické přístupy ke zkoumání firemní kultury, s. 21.

<sup>71</sup> ZELENÝ, M.S., PH.D, Prof. Ing. Milan. Teorie Bařova managementu: Český management v globální sfěře. [online]. s. 10 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/InnovationTank/teorie-baova-managementu#>

## 5. Změna firemní kultury

Dle Scheina (1999, in Lukášová 2004) je změna firemní kultury složitým procesem, protože se mění samotná sociálně-psychologická podstata organizace.

Firemní kultura je jedním z nástrojů podpory, prosazení a realizace strategie firmy. Strategii firmy však zároveň může determinovat negativním způsobem. Může být příčinou neúspěchu strategie, může být příčinou nenaplnění strategických plánů a cílů organizace.

Tento fakt může vést k potřebě změny firemní kultury. Špatně formulovaná strategie nemusí být jedinou příčinou potřebné změny kultury. Pokud organizace například nesleduje vývoj trhu, může se stát firemní kultura závažnou překážkou jak v procesu učení se, tak v procesu adaptace na vnější prostředí. (Schein, 1999 in Lukášová, 2004). V následujícím výčtu uvádím ty okolnosti, které by měly vést ke změně firemní kultury:

- Nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy.
- Překonání charakteru vžité kultury změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy.
- Přejít firmu z jedné vývojové etapy do další
- Řádová změna velikosti firmy
- Generační výměna ve firmě-jak ve vedení, tak v první linii
- Závažná změna v předmětu podnikání.
- Změna v postavení firmy na trhu. (Ať už dolů nebo nahoru, je důležité být zaměřen na firemní kulturu a v případě potřeby vytvořit know how úspěchu)
- Převzetí nebo fúze firmy (při fúzi dvou společností, kdy je velmi důležité se zaměřit právě na kulturu a ne na prospěch ze získání dalších produktů do portfolia)<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER *Firemní kultura : Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X. O tom, proč kulturu firmy měnit, s. 64.

Výše uvedený výčet je uveden k pochopení měřítka vlivů, které vyvolávají potřebu kulturu měnit.

V souvislosti se změnou o které je tento text, může čtenář zapochybovat, zda-li je možné tak složitý a neuchopitelný jev měnit. Je to možné, pokud se hodnoty a vize „otců zakladatelů“ pevně zakořenily v kultuře a zaměstnanci si je mezi sebou stále předávají ? Je možné takovou kulturu modifikovat, či záměrně řídit? Existují dva protichůdné názory, a to buď, že to lze, nebo nelze. V této souvislosti existují dvě dilemata. A to, že podnik „má“ kulturu a podnik „je“ kulturou.

Kulturalisté, zastánci druhé premisy se domnívají, že kultura vzniká spontánně, proto není možné ji v žádném případě měnit. Odtud tedy názor, že kulturu měnit nelze. Oproti nim stojí tzv. kulturní inženýři, kteří obhajují možnost rychlých a dokonce relativně snadných podnikových změn. Tedy, že kulturu měnit lze. Existuje však i třetí proud, který navrhuje kompromis těchto stanovisek. Tím je tendence hledat rozumné řešení a to tvrzením, že kulturu lze měnit do jisté míry, ale nejde to tak rychle a naráz. (Šigut, 2004). Tento názor je východiskem pro diplomovou práci.

V procesu změny firemní kultury hrají klíčovou úlohu manažeři. Jsou aktéry změny. Prostřednictvím nich jsou ovlivňovány představy, přístupy, a hodnoty směrem k zaměstnancům. Z tohoto ohledu by se nemělo zapomínat na jejich proškolení, aby výsledky ovlivňování přinesly kýžený efekt, tedy změnu kultury požadovaným směrem.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6. Cíl výzkumu

Cílem diplomové práce je vytvoření modelu změny organizační kultury, který bude aplikovatelný na firemní kultury více organizací. V tomto modelu bude zachycen postup od diagnostiky firemní kultury, tvorby plánu změny, implementaci až po samotné hodnocení změny.

### 6.1 Volba metody výzkumu

V diplomové práci budou použity metody výzkumu: **analýzy dokumentů**. V širším pojetí chápeme analýzu dokumentů jako analýzu jakéhokoliv materiálu, který je zdrojem informací relevantních cílů studie. Tento zdroj zahrnuje text, přepis rozhovoru, videonáhrávku, výkres, atd. V užším pojetí pod termínem analýza dokumentů chápeme výzkumnou strategii založenou na analýze již existujícího materiálu, případně materiálu, který vzniká interakcí mezi výzkumníkem a účastníky výzkumu. (Milovský, 2006). Výzkumník již nevytváří zdrojové dokumenty v tomto typu výzkumu, naopak analyzuje data a informace již existující.

Obsahovou analýzu textu lze zpracovávat kvantitativním nebo nekvantitativním způsobem. V případě kvantitativního typu se obsahové prvky textu kvantifikují. Kvantifikace spočívá ve vyjadřování frekvence, pořadí nebo stupně. Převědeme-li obsah textu, který je sám o sobě kvalitativní na kvantitativní míru ve formě slov, vět, témat, můžeme metodou kvantifikace sledovat jejich frekvenci, pořadí nebo stupeň. Oproti tomu nekvantitativní způsob není vyjadřován v matematických ukazatelích. Jedná se o různé stupně rozborů obsahu textu až do hluboké interpretace a vysvětlení. Této metody je užíváno již z dávné historie, kdy byla užívána k rozborům náboženských textů. V případě použití této metody by se měl badatel vyhnout osobnímu názoru a dbát na objektivitu. (V.Lamser, 1966 in Gavora, 2000 ).

## **6.2 Harmonogram postupu**

V období od října roku 2011 do března roku 2012 byly analyzovány dokumenty, materiály, knihy a internetové zdroje. Jelikož se nejedná o víceletý projekt, podrobné časové údaje nebudou uvedeny.

## **6.3 Charakteristika souboru**

Soubor tvořily dokumenty, materiály a knihy se zaměřením na organizační kulturu, management, chování lidí v organizaci a lidské zdroje. Z internetových zdrojů byly do souboru zahrnuty elektronické knihy, časopisy, články a webové stránky autorů zabývajících se firemní kulturou.

## **6.4 Analýza dat**

Hlavním cílem výzkumu bylo vytvořit model změny organizační kultury, který bude aplikovatelný na firemní kultury více organizací. Na základě stanoveného cíle bylo důležité vymezit studijní materiály, které budou podrobeny analýze. Tento specifický studijní soubor byl vymezen na základě kritérií, který byla konečným výběrem, neboli výběrovým souborem (Gavora, 2000). Na základě klíčových slov byla v rejstříku knihoven vybrána příslušná literatura. V literatuře byly dále pro výběr studijních materiálů využity informace z pramenů, z kterých autoři publikací čerpali. V knihách se velmi často objevovaly odkazy na cizojazyčné prameny tištěných publikací a elektronických knih. Materiály byly zaměřené na organizační chování, management a firemní kulturu.

V první části byla vysvětlena analýza firemní kultury. Kapitola se skládá z podkapitol Diagnostika firemní kultury a Definice požadovaného obsahu. Nejobsáhlejší je podkapitola Diagnostika. Na základě analýzy dokumentů byly vybrány nejčastěji používané výzkumné metody dotazníkového šetření. K výběru byla užitečná typologie autorů Ashkanasyho, Broadfoota a Falkuse. Na základě typologie byly zařazeny modely: DOCS, OCAI a OCI (Lukášová, 2010). K popisu těchto metod bylo využito internetových stránek institucí,

jejichž tvůrci jsou autory těchto modelů-dotazníků. Na těchto stránkách byly nalezeny relevantní informace k daným modelům z nichž bylo čerpáno. Dále pak bylo využito grafického znázornění daných modelů pro jasnější představu budoucího uživatele.

Do druhé části analýzy firemní kultury byl zahrnut krok: Definice požadovaného obsahu firemní kultury. V textu uživatel nalezne metodiku postupu formulace žádoucího obsahu firemní kultury. Metodika se opírá o teorii Edgara Scheina (1999), předního odborníka v oblasti firemní kultury. Subkapitola byla doplněna o směr, respektive orientaci, kterou může organizace zvolit pro formulaci obsahu firemní kultury.

Výsledná data z diagnostiky a formulace dat by měla být uživatelem porovnána k nalezení diskrepancí mezi tím “jaká kultura je” a “jakou by měla být”. Bylo zjištěno, že analýza je nezbytným krokem pro implementaci změny nové požadované firemní kultury. V rámci implementace nové firemní kultury bylo odhaleno, že hlavní úlohu v procesu hraje management, proto bylo nezbytné uvést získané informace ze studia dokumentů týkající se právě aktérů změny-managementu. V navazující subkapitole byly uvedeny nástroje změny. Z materiálů z kterých bylo čerpáno byl objeven poznatek, že měnit firemní kulturu na úrovni artefaktů lze měnit nejsnáze. Praktický příklad změny na úrovni materiálních artefaktů je uveden v poslední kapitole práce. K provedení změny firemní kultury na úrovni hodnot, postojů, norem chování a přesvědčení bylo doporučeno použití nástrojů personálních činností.

Předposlední fáze byla nazvána jako zpevnění. Bylo vysvětleno, že v tomto bodě by měla být v organizaci plně implementovaná firemní kultura. Z analýzy materiálů bylo zjištěno, že změna firemní kultury je dlouhodobý a nikdy nekončící proces. Proto posledním krokem je opětovná diagnostika. V této kapitole bylo doporučeno použití obdobných metod a technik jako v diagnostice, která je součástí analýzy firemní kultury.

Výstupem analýzy dokumentů je graficky zpracovaný model změny firemní kultury, který je znázorněn v kapitole č.7.

## 6.5 Metodika utváření firemní kultury

Rozvíjet firemní kulturu, řídit ji strategickým způsobem, tak aby podporovala výkonnost je povinností managementu každé organizace. Do firemní kultury spadá velké množství oblastí života firmy, kterých se změna v různé míře může dotýkat. Management si musí uvědomit, že se jedná o obtížně postižitelný jev determinovaný vnějšími a vnitřními vlivy. Firemní kulturu tak není možné změnit např. pouhým zavedením nové směrnice. Problém rozvoje a změny spočívá jak v diagnostice, tak v následné implementaci do mnohdy složitě diferencované organizace. „Narozdíl od obvyklých organizačních změn, které mají své psychologické, sociálně-psychologické a sociologické souvislosti (předpoklady, bariéry, limity), jde v případě změny organizační kultury o změnu samotné sociálně-psychologické podstaty organizace“<sup>73</sup>, což je proces při kterém se management potýká během změny s různými neznámými proměnnými. Vezmeme-li to do důsledků, tak špatně nastavený rozvoj firemní kultury může narušit zásadním způsobem strategii organizace.

### 6.5.1 Analýza firemní kultury

Do analýzy firemní kultury patří diagnostika současného stavu firemní kultury a definice žádoucího obsahu firemní kultury. Výstupy těchto dat se porovnají. Na základě výsledků z porovnání lze přejít k implementaci změny.

#### 6.5.1.1 Diagnostika

Do první fáze patří diagnostika současného stavu firemní kultury. Jedná se o náročnou a rozsáhlou psycho-sociologickou činnost s využitím nejlépe kombinace několika výzkumných technik. (Bedrnová, Nový, 1998) Tento rozbor nám pomůže poznat a pochopit jaký je aktuální obsah kultury. Použitím výzkumných metod mohou manažeři získat informace důležité jako podklady

---

<sup>73</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. Utváření žádoucí organizační kultury, s.115.

pro rozhodnutí, zda stávající stav organizační kultury je v souladu se strategií organizace, či nikoliv. Navíc jak jsem již uvedla v kapitole zabývající se diagnostikou, může k ní management dospět např. z důvodu vývoje firemní strategie či plánování organizačních změn, při problému s implementací strategie, z důvodu nízké výkonnosti firmy, nebo kvůli plánované fúzi společnosti (detailnější výčet je v kapitole o změně firemní kultury).

Jedině pochopením současného stavu firemní kultury budeme vědět jak je existující kultura podporována před tím, než bude změněna. (Schein, 1985 in Brooks, 2003). Právě znalost mechanismu můžeme poté použít ve vytváření strategie změny.

V teoretických východiscích jsou uvedeny metody kvalitativního a metody kvantitativního výzkumu. Na základně této teorie uvedu v praktické části mého projektu dotazníkové metody, které se používají ke zjištění obsahu kultury organizací.

### **Problematika konstrukce dotazníků**

Dotazníky jsou konstruovány jednak za účelem zkoumání a pak poradenství. Při jejich konstrukci se jejich autoři potýkají se správnou volbou indikátorů. Firemní kultura je velmi těžce postižitelný jev, složitý a komplexní. Dotazník nemůže zpravidla obsáhnout všechny aspekty, které jsou pro daný výzkum relevantní. Proto se výzkumníci snaží o odhalení odpovídajících komponent a dimenzí, které odkryjí obsah kultury. Komponenty odhalují vnímání, cítění a myšlení a chování členů organizace projevující se v obsahu firemní kultury, který má být identifikován. Příkladem takového dotazníku je dotazník: Organizational Culture Inventory (OCI), viz. dále v textu. Dimenzemi organizační kultury se rozumí obecnější charakteristiky ležící v pozadí, které taktéž mapují obsah organizační kultury. (Lukášová, 2010)

Autoři Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2000, in Lukášová 2010) se pokusili klasifikovat dotazníky z pohledu jejich konstrukce a účelu. Níže uvedený diagram bude vizualizací druhů dotazníků, které budu uvádět v textu dále.



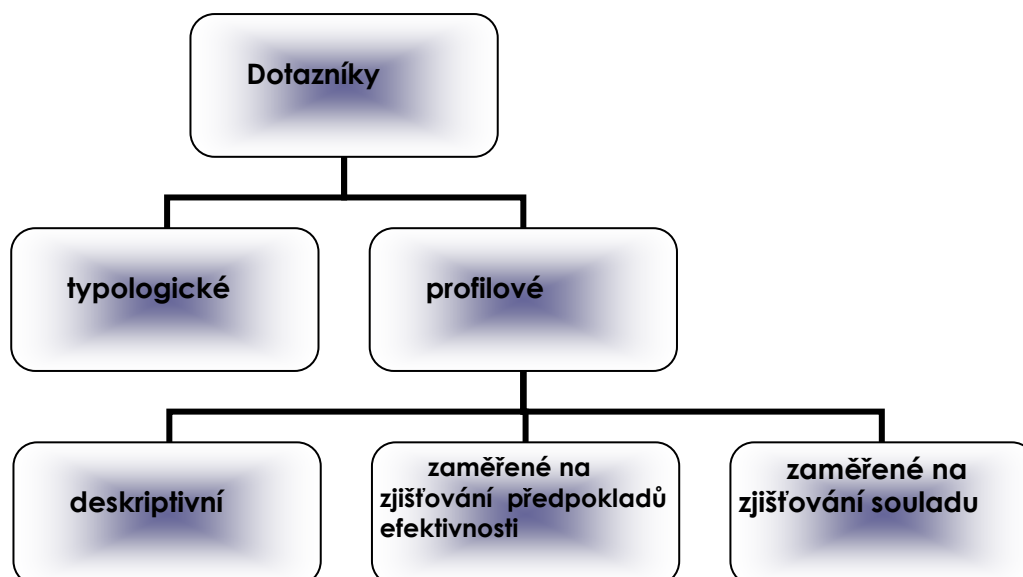


Diagram č. 2 Klasifikace dotazníkových metod k diagnostice organizační kultury<sup>74</sup>

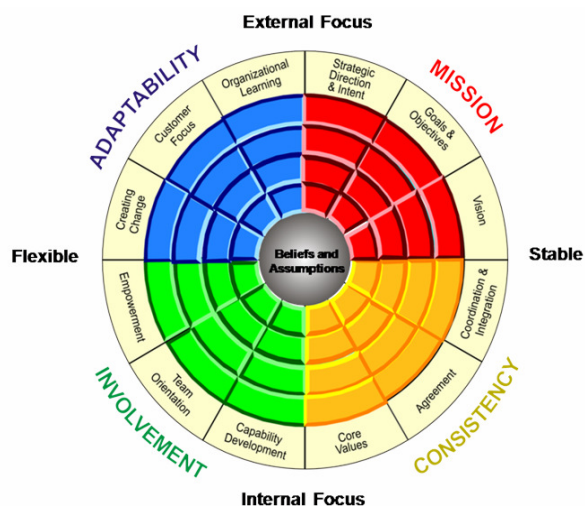
➤ **Model Denisona: Denison Organizational Culture Survey (DOCS)**

Model Daniela R. Denisona, Ph.D. a Williama S. Nealeho z firmy Denison Consulting<sup>75</sup> je založen na dvacetipětiletém výzkumu. Skládá z dvou diagnostických dotazníků. Tím prvním je Dotazník organizační kultury (Organizational Culture Survey) a tím druhým je Dotazník rozvoje leadershipu (Leadership Development Survey).

Dotazník organizační kultury je založen na identifikaci čtyř znaků organizační kultury, které významně ovlivňují efektivnost organizace. Těmi znaky jsou: *mise* (mission), *konzistence* (consistency), *angažovanost* (involvement) a *adaptibilita* (adaptability). Pod každým z těchto znaků jsou tři ukazatele. Prostřednictvím nich se měří míra zastoupení jednotlivých znaků.

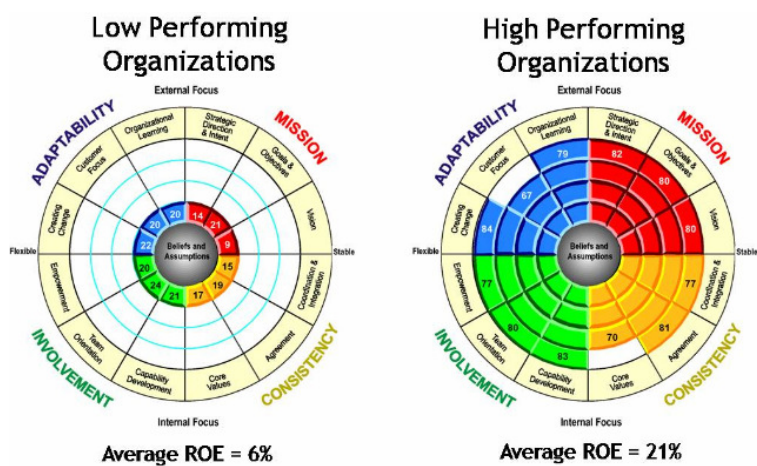
<sup>74</sup> Klasifikace dotazníkových metod k diagnostice organizační kultury (zpracováno na základě Ashkanasy, Broadfoot a Falkus, 200 in Lukášová 2010)

<sup>75</sup> DENISON, Daniel R. DENISON CONSULTING. *About us* [online]. 1998 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com/home/about.aspx>



Graf č.3.: Denisonův model kultury<sup>76</sup>

Tento typ dotazníků patří pod profilové. Tyto dotazníky jsou zaměřené na zjišťování předpokladů efektivity. Bývají do nich zahrnuty zpravidla ty znaky organizace, které determinují míru motivace a participace zaměstnanců.



Graf č.4 Vvysledky založené na výzkumu 161 obchodních firem z široké škály průmyslových odvětví.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> DENISON, Daniel R. DENISON CONSULTING. *Denison Culture Model* [online]. 1998 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com/advantage/researchModel/model.aspx>

<sup>77</sup> DENISON, Daniel R. DENISON CONSULTING. *Organizational Culture Products* [online]. 1998 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com/products/cultureProducts.aspx>

## Znaky

V následujícím odstavci uvádím hlavní znaky modelu, které doplňují o ukazatele.

-Mise (angl.mission), definuje smysl dlouhodobého směřování organizace

- strategický směr
- cíle a úkoly
- vize

Konzistence (angl.consistency),definuje hodnoty a systémy, které jsou základem silné kultury

- klíčové hodnoty
- shoda
- konfigurace a integrace

Angažovanost (angl. involvement), vyvíjet u zaměstnanců angažovanost znamená vyvolat v nich pocit „spoluvlastnictví“, odpovědnost a rozvíjet schopnosti.

- oprávnění, zmocnění
- týmová orientace
- schopnost rozvoje

Adaptabilita (angl.adaptability),schopnost organizace reagovat na vnější prostředí

- tvorba změn
- zaměření na zákazníka
- organizační učení

Výsledky dotazníků se vyhodnocují pomocí modelové databáze (viz. [www.denisconsulting.com](http://www.denisconsulting.com)). Hrubé skóry se převádí na percentilové skóry. (percentilový skór je procento organizací v databázi, které dosáhly nižšího výsledku než zkoumaná organizace) (Lukášová, 2010).

### ➤ *Model J. C. Laffertyho a Roberta A. Cooka : Organizational Culture Inventory (OCI)*

J.Clayton Lafferty a Robert A. Cooke ze společnosti Human Synergetics International vyvinuli nástroj, jenž zjišťuje obsah organizační kultury prostřednictvím norem chování, které členové organizací sdílí a dodržují. Tyto normy však mají významný dopad na schopnost organizace řešit problémy a přizpůsobit se změnám

Výsledky OCI jsou zaneseny do profilů, které ilustrují individuální normativní přesvědčení nebo sdílené chování očekávané v rámci organizace, které reprezentují jejich kulturu. Model OCI obsahuje dvanáct skupin, které jsou rozděleny do třech typů kultur: *konstruktivní* (angl. constructive culture), *pasivně-defenzivní* (angl. passive/defensive) a *agresivně defenzivní kultury* (angl. aggressive/defensive culture).<sup>78</sup>

Figure 1: Ineffective Government Agency

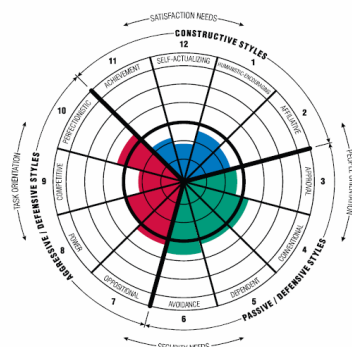
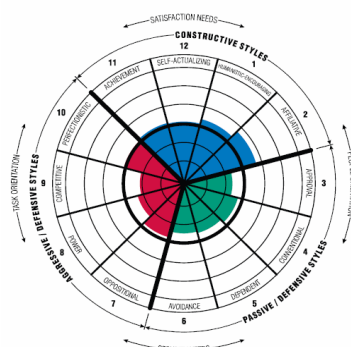


Figure 2: Effective Government Agency



Graf č. 5: Model OCI J. Claytona Laffertyho a Roberta A. Cooka 79

Na pozadí výše uvedených třech typů kultur se nachází dvě dimenze: *orientace na lidi* (angl. people orientation) a *orientace na úkoly* (angl. task orientation), přičemž tyto dvě dimenze orientují směrem k *uspokojení potřeb* (angl. satisfaction needs) a *potřeb bezpečí* (angl. security needs).

V pravé části jsou uvedeny normy zaměřené na úkoly. Naproti pak normy podporující chování zaměřené na lidi. V dolní části modelu jsou normy chování směřující k naplnění potřeb bezpečí, v horní části jsou to pak normy podporující chování k naplnění potřeb spokojenosti. Vzdálenost jednotlivých norem udává míru podobnosti těchto norem. Čím dál od sebe jsou, tím více se liší, čím blíže, tím jsou si obsahově blízké. (Lukášová, 2010).

Respondenti při použití dotazníku OCI vyjadřují prostřednictvím 120 otázek formulovaných v podobě tvrzení způsoby chování, které jsou

<sup>78</sup> LAFFERTY, J. Clayton a Robert A. COOKE. HUMAN SYNERGISTIC INTERNATIONAL®. *Organizational Culture Inventory*® [online]. 2012 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.humansynergistics.com/Solutions/TransformingOrganizations/OrganizationalCultureInventory.aspx>

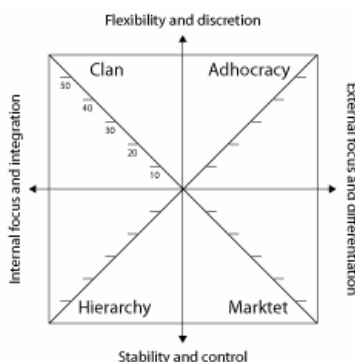
<sup>79</sup> LAFFERTY, J. Clayton a Robert A. COOKE. HUMAN SYNERGISTIC INTERNATIONAL®. *Organizational Culture Inventory*® [online]. 2012 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: [http://www.humansynergistics.com/Files/OCI\\_Product\\_Info\\_Sheet\\_v1.0\\_nopricing.pdf](http://www.humansynergistics.com/Files/OCI_Product_Info_Sheet_v1.0_nopricing.pdf)

v organizaci očekávány a implicitně vyžadovány. Lidé s použitím škál zaznamenávají jak se musí lidé, či oni sami v organizaci chovat, aby „vyhovovali“. (pozn. Lafferty používá spojení “fit in and meet expectations”). Skóry jsou převedeny na percentilové skóry naznačující pozici organizace ve srovnání s normativní databází. (Sackmann, 2006 in Lukášová, 2010)

Podle Sackmanna (2006 in Lukášová 2010) ukázaly provedené výzkumy, že je pro organizaci efektivní, pokud má konstruktivní kulturu. Pasivně–defenzivní kultura vede k rigiditě, konformnosti a iniciativy, agresivně-defenzivní kultura vede k soupeření uvnitř organizace a jen krátkodobým úspěchům. Charakteristiku norem chování měřených prostřednictvím OCI jsem vložila do **přílohy č.1)**

➤ **Model Kima Camerona a Roberta Quinna Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)<sup>80</sup>**

Na základě výzkumu vyvinuli profesori Robert Quin a Kim Cameron model protichůdných hodnot (angl. Competing Values Framework), které odpovídají čtyřem typům organizačních kultur (klanová, ahokratická, hierarchická a tržní, viz. kapitola zaměřená na typologie kultur). Každá organizace má svůj vlastní mix těchto čtyř typů. Tento mix lze určit na základě výsledků krátkého dotazníku. Autoři uvádí, že je dotazník užíván ve více než 10 000 světových organizacích.



Graf č. 6 Organizational Culture Assessment Instrument<sup>81</sup>

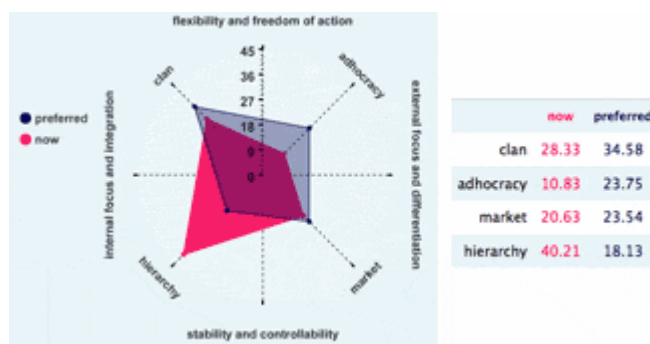
<sup>80</sup> QUIN, Robert a Kim CAMERON. *Ocai online* [online]. 2011 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Respondenti hodnotí těchto šest klíčových aspektů jejich kultury:

- dominantní charakteristiky organizace
- organizační leadership
- řízení zaměstnanců
- soudržnost organizace
- důraz na strategii
- kritéria úspěchu.

Autoři Cameron a Quin tvrdí, že prostřednictvím výše uvedených aspektů lze postihnout základní hodnoty a přesvědčení, které ovlivňují efektivitu organizace.

### Příklad použití dotazníku v praxi



Graf č.7 Výsledky zkoumání u organizace za použití modelu OCAI<sup>82</sup>

Zprůměrováním všech individuálních OCAI skóre lze vypočítat kolektivní organizační profil.

Výsledky měření:

1. Jedná se o dominantní kulturu.
2. Diskrepance mezi přítomnou kulturou (fialová část) a preferovanou kulturou ( modrá část)
3. Síla dominantní kultury ( počet přidělených bodů)
4. Shoda šesti aspektů

<sup>81</sup> QUIN, Robert a Kim CAMERON. *Ocai online* [online]. 2011 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

<sup>82</sup> QUIN, Robert a Kim CAMERON. *Ocai online* [online]. 2011 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/OCAI-Assessment>

5. Srovnání profilu kultury s průměrem ve stejném průmyslovém odvětví
6. Srovnání s trendy, v jaké fázi se organizace nachází ?

Výsledky ukázaly, že se jedná o hierarchický typ kultury (sloupeček now, česky „ted“). Organizace chce směřovat ke kultuře klanové (sloupeček preferred, česky „preferovaný“).

#### ***6.5.1.2 Definice požadovaného obsahu firemní kultury***

Obsahem firemní kultury jsou představy, přístupy, hodnoty a přesvědčení, které si osvojila určitá skupina lidí. Pokud management usiluje např. o zvýšení výkonnosti, zvýšení kvality produktů, zlepšit vnitropodnikovou spolupráci, musí se zaměřit na změnu obsahu kultury.

#### ***Postup formulace žádoucího obsahu***

Nová žádoucí kultura by měla modelově odrážet novou budoucí situaci v podniku, podporovat realizaci nových podnikatelských vizí a strategií.

Při formulaci budoucího žádoucího stavu organizační kultury můžeme jít dvěma cestami. Metoda indukce a dedukce Edgara Scheina (1992) bývá používána nejčastěji.

##### ***a) Induktivní postup***

V kapitole zaměřené na strukturu organizace ve Scheinově pojetí jsem se zaměřila na tříúrovňový model struktury organizace, odstupňovaný podle toho v jaké míře jsou jednotlivé projevy organizační kultury manifestovány navenek, v jaké míře jsou viditelné pro nestranné pozorovatele a ovlivnitelné ze strany managementu. Těmi rovinami jsou 1.základní přesvědčení, 2. hodnoty a normy chování, 3. artefakty (Lukášová, 2010).

V praxi to znamená, že by měl management zvážit:

- jaká *přesvědčení* by měla být sdílena. (přesvědčení jsou nejinternější představy o fungování reality)
- jaké *hodnoty* by měly být sdíleny, jaké normy by v organizaci měly panovat (do této oblasti spadají strategie, cíle a filosofie)
- jaké zvolit *artefakty* tak, aby podporovaly obsah firemní strategie. (aby architektura prostředí organizace, volba oděvů, úroveň moderních technologií odpovídali zvolené strategii).

Žádoucí firemní kultura by měla být identifikovaná na všech úrovních. Nestací provést změny jen na úrovni artefaktů. Pokud je cílem strategie zvýšit výkonnost zaměstnanců nákupem nového vybavení kanceláří do již moderních kanceláří, nemusí to ovlivnit jejich hodnoty požadovaným směrem například z důvodu, že zaměstnanci považují za důležitější investovat do vzdělávání jich samotných. Výzkumník musí jít až do nejhlubších vrstev firemní kultury.

### ***b)Deduktivní postup***

U tohoto postupu se využívá speciálně adaptovaných diagnostických metod. Diagnostika se totiž týká samotného managementu, který musí být náležitě poučen. Specifikum spočívá v samotném faktu, že management musí odpovídat na otázky ne podle toho, jak to v organizaci chodí, ale jak by to mělo být, jak by měla vypadat úspěšná realizace strategie firmy. U tohoto postupu musí být opravdu do detailu dotažena instruktáž respondentů, aby neodpovídali způsobem vyjadřujícím současný stav organizace. V této metodě hrozí také riziko neplatného výsledku pokud nejsou členové vyplňující dotazník dostatečně obeznámeni se strategií organizace ( De Witte a Van Muijen, 1999 in Lukášová, 2010).

### ***c) Směr orientace podniku***

Na základě výše uvedených metod postupů může management zvolit některé z orientací, které autoři Umlaufová a Pfeifer (1993) považují za základní. Směrů, které firma může zvolit je více. Pro potřeby práce postačí právě tyto základní tři :



### 1. Klíčové zájmy    2. Inovace    3. Orientace na výsledky

Pod orientací na klíčové zájmy lze rozumět zaměřením na zákazníky, vlastníky firmy a jejich zaměstnance. Ukazuje se, že zaměřením se pouze na zisk firmy je nebezpečné zjednodušení. Mělo by se věnovat úsilí se výše uvedeným skupinám, jejichž prosperita je pro budoucí prosperitu organizace dominantní.

Na lidské zdroje se taktéž zapomíná, pokud firma prochází fází. Management se zaměřuje na obchod a představu výnosů z prodeje produktů obou společností, nikoli však na střet rozdílných kultur ke kterým v tu chvíli dochází.

Z hlediska orientace na inovace by měla firma neustále vyvíjet nové produkty, na trh přicházet s výjimečným zbožím, nalézt odlišnost vůči konkurenci. Souček (2010) doporučuje ne být lepší, ale předstihnout nejlepší. Dynamické prostředí typické pro dnešní dobu vybízí organizace být stále ve střehu a neustále inovovat.

Orientace na výsledky nikoli však na procesy jakými je jich dosahováno. Firma opomíjí fakt, že úsporou nákladů v jedné oblasti může mít opačný efekt než bylo původně zamýšleno. Navíc některé procesy mohou být zbytečně byrokraticky náročné. V době obrovské expanze informační techniky se papír stává jistým způsobem přežitkem.

Proces změny firemní kultury je dlouhodobým obdobím realizace. Doba se odvíjí od velikosti a charakteru organizace. Jakmile se management rozhodne, že je změna potřeba provést, musí si uvědomit, že stanovit správnou definici budoucí kultury je velmi náročný úkol. Musí být jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná (Lukášová, 2004). Nepochopení může mít pro firmu destruktivní charakter. Pochopení kultury je důležité pro její změnu, či kontrolu. (Deal a Kennedy) Dále je třeba si uvědomit (Peters a Waterman), že výkon organizace spočívá právě v pochopení kultury, protože to je něco, co může být řízeno a používáno jako zdroj konkurenční síly.

### **6.5.2 Porovnání získaných dat**

Na základě vyhodnocení výsledků diagnostiky a definováním žádoucího obsahu kultury, může management pokračovat v procesu porovnáním těchto dat. Tento krok by měl vést k formulaci silných a slabých stránek současné firemní kultury.

Pokud byly použity metody diagnostiky: OCAI, OCI nebo DOCS, bude mít management mnohem lehčí úlohu při zpracování dat, neboť výsledky těchto dotazníků nám dají okamžitou grafickou informaci o současném stavu firemní kultury. Jelikož se však jedná o metodu kvantitativní, tak získáme informace jen o klíčových znacích kultury, které byly předem definovány, což je nevýhoda daného postupu. Nicméně u kvalitativních postupů jde výzkumník sice do hloubky a zjistí specifika kultury dané organizace, nevýhodou však je, že porovnáním mezi odpověďmi respondentů lze zjistit obsahové diskrepance, nikoli však jejich míra, ta se dá jen odhadovat. (Lukášová, 2010)

### **6.5.3 Implementace změny**

#### **6.5.3.1 Filosofie změny**

Pod filosofií změny rozumějme přejít z výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury je tímto výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty sdílené a rozvíjené zaměstnanci nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami vedení organizace, o které vedení usiluje, či by usilovat mělo, aby podpořilo budoucí prosperitu organizace. Cílovým stavem je pak situace, kdy sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty jsou stejné s představami, přístupy a hodnotami, které jsou důležité pro prosperitu firmy. Dosažení cíle však není definitivní. Poté následuje nikdy nekončící cyklus péče o rozvoj, pěstování kultury a případné další změny. (Umlaufová, Pfeifer, 2004)

V 80. letech, kdy docházelo k poměrně dramatickým hospodářským změnám v USA a Japonsku byla nová podniková kultura implementována

v mnoha organizacích dvěma cestami. Jednou z možností bylo, že se na změně firemní kultury podíleli i zaměstnanci, kteří byli managementem do procesu zakomponováni. Tou druhou byla cesta propagace, kdy byla nová kultura zaměstnancům v podstatě prodána. Obě metody s sebou nesou úskalí. Zaměstnanci mohou mít pocit jisté manipulace ze strany managementu. Dále nemusí implementace úspěšná z důvodu nízké podpory vzniku pozitivních výsledků. V takovém případě hrají klíčovou úlohu manažeři organizace. (Hendry, Hope, 1994 in Šigut, 2004)

Ve smyslu změny kultury jde o změnu myšlení, cítění a chování. V takovém případě je potřeba u pracovníků dosáhnout (Lukášová, 2010):

- zpochybnění a kritické reflexe navyklého způsobu myšlení a chování, uvědomění si jeho neadekvátnosti a nefunkčnosti;
- opuštění a „přeucení“ v minulosti osvědčených vzorců myšlení a chování;
- osvojení si nových způsobů myšlení a chování;
- jejich uplatňování v každodenní organizační praxi.

#### ***6.5.3.2 Aktéři změny, role managementu v procesu utváření a změně organizační kultury***

Největší roli v procesu utváření obsahu kultury a její změny hraje management organizace. V rámci svého každodenního působení v organizaci svým řízením, chováním, mluvou, či oblékáním poskytuje lidem v organizaci vzory chování ať už pozitivní, či negativní. Zaměstnanci si všímají, jak management organizace reaguje na různé situace. Obzvláště významné jsou reakce manažerů v krizových situacích, neboť právě při krizových situacích dochází k nejvyšší míře kolektivního učení. (Schein, 2004 in Lukášová 2010). V takové situaci není bezpředmětné upozornit na potřebu jednotnosti chování. Všechny znaky manažerského chování a jejich řídicí role ve společnosti by měly být v souladu s požadovanou kulturou. Na jednotnost narážím z toho hlediska, jelikož jinak je ohrožen úspěch např. implementace strategie nové.

V případě výrazné změny doporučují autoři (např. Dyer, 1985 podle Brown, 1995 in Lukášová 2010) obměnit management organizace, protože nositelé kulturního obsahu budou těžko prosazovat obsah nový. Doporučuje se pro tuto akci najmout buďto externí odborníky, nebo manažera z takové organizace, která má typ kultury o který je usilováno. Otázka obměny managementu je svým způsobem velmi citlivou. Manažer, či zakladatel organizace, který působí dlouho na své pozici, stál u zrodu původní kultury, je silně fixovaným na její minulost a tradici. Takový jedinec může být silnou překážkou. V případě, že by opravdu byl nositel kultury nové, stává se, že svými způsoby vedení bude chtít měnit lidi, nikoli však sám sebe. Autoři (Cameron a Quinn, 1999 in Lukášová 2010) doporučují zvolit nejen nástroje pro diagnostiku organizační kultury, ale také diagnostiku stylu vedení, díky tomu získají manažeré zpětnou vazbu o způsobu svého vedení a zároveň tak bude rozvíjeno jejich dovednost použití stylu vedení, kterým se jim podaří novou kulturu implementovat.

### ***6.5.3.3 Nástroje změny***

Ovlivňovat, rozvíjet a měnit organizační kulturu znamená ovlivňovat a utvářet obsah jednotlivých prvků, které obsah kultury tvoří. Na úrovni artefaktů může management působit nejsnáze a to přímými nástroji. Avšak na prvky kultury jako hodnoty, postoje, normy chování a obzvláště na základní přesvědčení lze působit mnohem obtížněji. V tomto ohledu se využívá systémů personálních činností a spolupráce managementu. (Lukášová, 2010)

#### ***a) Změna kultury na úrovni prvků organizační kultury***

Již jsem uvedla v kapitole o prvcích firemní kultury, že mezi ně řadíme prvky materiální a nemateriální povahy, hodnoty, normy a přesvědčení. V úvodu kapitoly o nástrojích změny firemní kultury jsem uvedla, že nejsnáze lze působit na prvky, kterými jsou artefakty materiální a nemateriální povahy. Měnit architekturu budov, vizuální styl organizace může management přímým rozhodnutím. Taktéž artefakty nemateriální povahy můžeme posilovat tak, že

podporujeme vznik pozitivních historek, podporujeme vznik hrdinů. Jisté zvyky a rituály lze též zavést. Příkladem mohou být společné večere, či sportovní zážitky.

Na úrovni hodnot se nesmí zapomínat, že způsob jakými jsou deklarovány ovlivňuje budování kultury organizace. Aby byl tento nástroj efektivní, klíčových hodnot nesmí být mnoho. Musí být snadno zapamatovatelné, srozumitelné a jasně definované, aby byly zaměstnanci přijaty. Nesrozumitelná a abstraktní hodnota se májí účinkem. (Lukášová, 2010). Zvolené hodnoty mohou být i zvěčněny v prohlášení a poslání organizace.

Př. Společnost Mercury Communications ve svém programu „Mercury97“ za své hodnoty prohlásila následující ( Brooks, 2003):

- *Zákazník je pro nás vždy na prvním místě;*
- *Jsme novátorští a tvůrčí;*
- *Plníme dané slovo;*
- *Komunikujeme otevřeně, upřímně a zodpovědně;*
- *Záleží na každém z nás;*
- *Vážíme si týmové práce;*
- *Naše práce vždy vede k výsledkům.*

S hodnotami jsou spojeny normy chování. Úkolem managementu je sdělovat v jasné podobě jaké má požadavky na přijatelné a nepřijatelné chování, aby zaměstnanci věděli, které žádoucí projevy jsou posilovány a které naopak sankcionovány.

***b) Personální činnosti jako nástroj utváření a změny firemní kultury (Lukášová, 2010)***

- Výběr pracovníků
- Personální plánování a strategie
- Přijímání pracovníků
- Adaptace pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování a motivace

### ***Výběr pracovníků***

Při výběru uchazečů na obsazovanou pozici jsou sledovány obvykle dva cíle. Zda má patřičné schopnosti, dovednosti a způsobilosti k výkonu dané pozice a zda jsou jeho osobnostní charakteristiky pro výkon na dané pozici žádoucí. Do souvislosti s firemní kulturou je třeba uvést třetí kritérium, které by mělo být užíváno při výběru. Uchazeč by měl mít především ty charakteristiky, které jsou žádoucí pro soudržnost skupiny. V neposlední řadě by se mělo zvážit, zda bude uchazeč přispívat k vytváření žádoucího obsahu firemní kultury.

### ***Personální plánování a strategie***

V rámci personálního plánování je třeba uvést hledisko počtu nově přijatých zaměstnanců. V případě, že organizace přijme jen jednoho člena, jeho integrace do kultury je rychlá. Oproti tomu pokud je zaměstnán větší počet zaměstnanců, kteří tvoří například součást nově vzniklého oddělení, může být jejich integrace do stávající kultury problematická. Doporučuje se, aby alespoň někteří zaměstnanci tvořili část interních zaměstnanců. Opačný postup je v případě změny firemní kultury. Jeden přijatý nositel nové kultury se může do současné kultury integrovat, takže nedojde k jejímu ovlivnění požadovaným směrem. V takovém případě se doporučuje přijmout ještě dva, tři další zaměstnance, kteří si budou vzájemnou oporou.

### ***Adaptace pracovníků***

Pod cílenou personální činností jakou adaptace zaměstnance je, se „rozumí systematický a promyšlený program aktivit, které mají usměrnit, usnadnit a urychlit proces seznámení pracovníka s novou pracovní činností a jeho integraci do sociálního prostředí organizace a její kultury.“<sup>83</sup>

V tomto procesu lze využít brožurek, manuálů, úvodních školení, stáží, či různých přednášek.

### ***Vzdělávání a rozvoj pracovníků***

Cílem vzděláváním a rozvoje pracovníků je prohlubování, rozvíjení schopností, znalostí a dovedností pracovníků. Záměrem je, aby organizace

---

<sup>83</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. Nástroje utváření a změny organizační kultury, s. 194.

zaměstnávala schopné, kvalifikované a výkonné pracovníky. Vzdělávání je nástrojem budování žádoucí firemní kultury. Například pokud si management organizace klade za cíl změnit hodnotové preference či postoje, je potřeba používat při vzdělávání metody, které jsou založeny na prožitcích a zasahují také emoce.

### ***Hodnocení pracovníků***

Metoda hodnocení pracovníků je považována za jeden z nejdůležitějších nástrojů podpory výkonnosti. V případě použití této metody jako nástroje změny organizační kultury, mělo by být hodnocení pracovníků zaměřeno na výsledky práce (dosažení stanovených cílů), chování pracovníka (hodnocení aktivit, iniciativy) a na pracovníkovy schopnosti a osobnostní kvality.

### ***Odměňování a motivace pracovníků***

Nejklíčovější personální činností je právě odměňování a motivace pracovníků. Smyslem je stimulovat pracovníky k určitému standardu práce, respektive ke kvalitě a kvantitě. Díky odměňování dochází k posilování pozitivního chování zaměstnanců. Odměnou může být nejen hmotná prémie, ale třeba i jednoduchá pochvala.

Všechny výše uvedené nástroje změny firemní kultury mohou přinést žádoucí efekt jedině pokud jsou aplikované integrovaně, nikoli izolovaně. Pokud změníme systém adaptace pracovníků, kultura nemůže být jednoduše změněna. Musíme zapojit i další nástroje personálních činností. (Lukášová, 2010).

#### ***6.5.4 Fáze zpevnění***

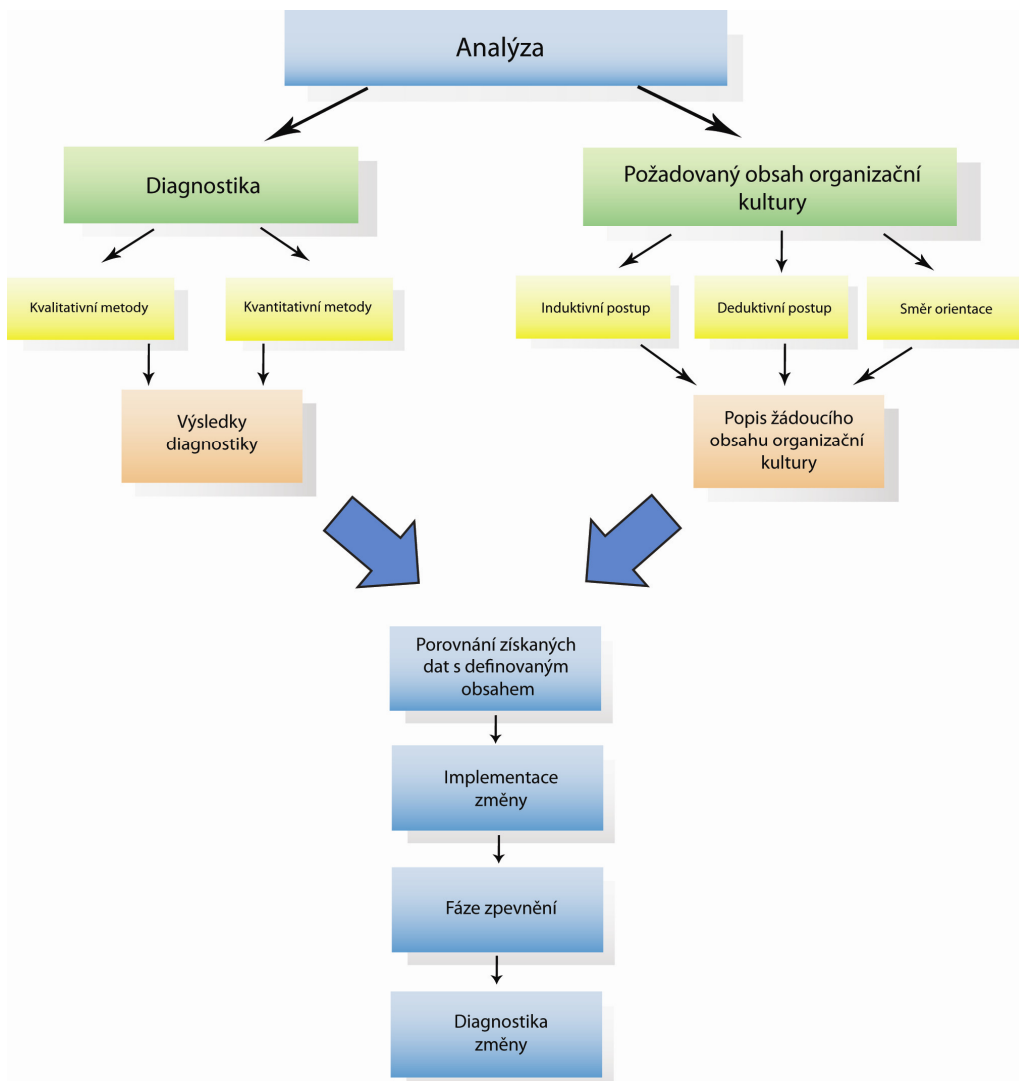
Předposlední fázi jsem nazvala fází zpevnění. Je to fáze, kdy by mělo být dosaženo požadovaného cílového stabilního stavu. Pro jedince ve společnosti začíná nová éra, kdy původní vzorce chování nahrazují ty nové. Jsou vytvořeny nové vztahy, lidé si zvykli na nové způsoby práce. Změny ovlivňují organizaci celkově. V takové fázi by měl management ocenit spolupráci všech zúčastněných.

### ***6.5.5 Diagnostika výsledků změny***

Závěrečnou fází změny firemní kultury se rozumí opětovné provedení diagnostiky obsahu firemní kultury s cílem zmapovat posun ve vývoji a tím i odpověď na otázku, zda byla implementace efektivní. Doporučuje se použití stejných metod a technik pro snadnější porovnávání výsledků diagnostiky v rámci analýzy firemní kultury a diagnostiky nové firemní kultury. Za cenné jsou pak považovány statisticky významné trendy rozvoje pro možnost formulace další predikce a strategických úvah. (Lukášová, Nový a kol., 2004)



## 7. Výsledný model změny firemní kultury



## 8. Změna firemní kultury společností S a M

Tato kapitola bude zaměřena na změnu firemní kultury, která skutečně proběhla u společností „S“ a „M“. Záměrně neuvádím názvy, neboť se jedná o nadnárodní korporace specializující se na oblast farmacie.

Autorka diplomové práce je zaměstnaná ve společnosti S, kterou koupila společnost M. Toto spojení pro účely práce bude pojmenováno „New M“.

V době finanční krize prošlo fúzí mnoho firem (fúze=spojení firem). Management si od takového procesu většinou slibuje vyšší zisky. Opak je ale pravdou. Přesto se management organizací soustřeďuje na know how prodeje, nikoli na klima uvnitř firem.

Společnost M koupila společnost S. Od tohoto okamžiku se obě organizace snažily o integraci postupů ve všech oblastech života organizací. Ať už se jednalo o harmonizaci benefitů, či proces přípravy kontraktů s klienty. Během takového procesu docházelo k mnoha konfliktním situacím. Obě strany zarytě hájily své kulturní obsahy, navyké systémy práce, normy a směrnice. Většinou se cítila jedna ze stran znevýhodněna nedostatkem informací, či naopak nadbytkem povinností, která byla považována za zodpovědnost první strany-organizace druhé. Navíc každá z takových fúzí nese bolestivou restrukturalizaci. Zaměstnanci tedy nejen, že hledali při spolupráci s druhou společností konsensus jen velmi těžce, navíc se obávali o pracovní místo. Již v této části musí být upozorněno na fakt, že před fúzí, ani po ní, neproběhl žádný výzkum zaměřený na firemní kulturu.

Během jednoho roku po oznámení o spojení byl stanoven plán na sestěhování do společných kanceláří. Zaměstnanci obou firem byli doposud zvyklí na kanceláře oddělené, obsazené maximálně čtyřmi zaměstnanci a to všech úrovní organigramu (od asistentek po nejvyšší management).

Rozhodnutí managementu sestěhovat se do kanceláří typu openspace bylo přijato velmi negativně (opensapce-koncept otevřené kanceláře; větší počet lidí ve větší místnosti). V českých poměrech došlo k rozmachu takového uspořádání s cílem snížením nákladů na pronájem nemovitosti, či zvýšení kontroly nad zaměstnanci. Takový typ kanceláří se doporučuje spíše však pro

pásovou výrobu, pro typ práce, která je monotónní, např. přepisování textů, nikoli pro práci kreativní, vyžadující soustředění (Wagnerová, 2011).

Na počátku spojení organizace S a M se mezi zaměstnanci objevila hypotéza, že se konflikt mezi jednotlivými odděleními znásobí. Obě organizace se lišily kulturním obsahem. Tedy hodnoty, postoje, přesvědčení, normy byly diametriálně odlišné. A v klíčových situacích do sebe „narážely“.

Po roce spolupráce ve společných prostorech, kdy pouze nejvyšší management měl svoji vlastní kancelář, došlo k zajímavému faktu. Týmy se spojily a konflikt na úrovni původních obsahů firemní kultury takřka vymizel. Postupně vznikala kultura nová. Objevil se však jiný typ konfliktu. Přestože se architekti snažili alespoň skříňovým nábytkem vymezit prostor pro zaměstnance (*pozn. Dle hygienických norem má mít zaměstnanec 2m<sup>2</sup> podlahové plochy a 15m<sup>3</sup> volného prostoru*), kteří byli doposud zvyklí na původní velkorysejší typ uspořádání, docházelo ke konfliktům ohledně hlasitých telefonních hovorů, komunikace mezi zaměstnanci, otevřeného okna nebo síly puštěné klimatizace. K tomuto faktu se přidružil další problém a to, že se u některých zaměstnanců snížila výkonnost. Přestože se může zdát, že management prosazuje openspace hlavně kvůli dohlížení nad zaměstnanci, efekt to přináší zcela opačný. Zaměstnanci pod dohledem mohou být v neustálém napětí, stresu, mohou pociťovat úzkost, což vede až k následné demotivaci.

Z jednoho hlediska byl záměr spojit dvě organizace v kancelářích open space úspěšný. Zaměstnanci spolu začali úspěšně spolupracovat, systémy se stále integrovaly s menšími obtížemi než na počátku, Avšak u zaměstnanců začala klesat výkonnost a začala se zvyšovat chybovost.

U takových pracovníků bylo z důvodu prevence chybového jednání v zásadních otázkách doporučeno pracovat alespoň jeden den z domova. Existují různé úkoly na které se musí zaměstnanci soustředit s různou intenzitou. Někteří se mohou v prostředí open space skvěle adaptovat. Avšak někteří podávají skvělé výkony jen pokud se mohou na přidělené úkoly plně soustředit.

Fúze obou společností probíhala na mezinárodní úrovni. V každé zemi sídlí společnost v budově, kde zaměstnanci pracují v kancelářích typu openspace. Jak bylo již upozorněno, na počátku integrace neproběhl žádný výzkum zaměřený na kulturní změnu, jakou integrace dvou odlišných společností je. Tento praktický příklad změny firemní kultury následkem integrace si lze i graficky znázornit, viz. Scheinův model organizační kultury v kapitole zaměřené na strukturu organizace. Změna na úrovni artefaktů, kam uspořádání kanceláře patří, ovlivnila hodnoty a normy chování zaměstnanců. Zaměstnanci se nacházeli ve stresu, napětí, normou chování se stala práce v tichém prostředí, eliminovaly se soukromé hovory, mobilní telefony musely mít vypnuté zvonění. Takové prostředí ovlivňuje základní přesvědčení, tedy vnímání, myšlenky a pocity, neuvědomované a nezpochybnitelné představy o fungování reality. A jelikož se dle Scheina jedná o obousměrný proces, základní přesvědčení determinují zase hodnoty a normy chování a ty pak artefakty. Příkladem ovlivnění artefaktu může být například koupě přiček pro eliminaci hlasitých zvuků tiskáren zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Současné dynamické tržní prostředí je plné turbulentních změn, které mohou organizace jen s obtížemi předvídat. Aby organizace tyto změny ustála, je klíčem k přežití firemní kultura. Vybudování motivující a výkonnost podporující kultury je předpokladem pro úspěch podniku.

Cílem diplomové práce bylo vytvoření modelu změny organizační kultury, který aplikovatelný na firemní kultury více organizací.

Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí. V části teoretické jsme popsali 21. století a definovali pojem kultura. V kapitole zaměřené na organizační kulturu jsme popsali historický vývoj pojmu. Dále jsme se detailně věnovali prvkům, struktuře a obsahu, kde jsme popsali výhody a nevýhody silné firemní kultury. Následovala subkapitola zaměřená na zdroje firemní kultury. V ní byly popsány determinanty firemní kultury. Jakým způsobem firemní kultura vzniká a jak se vyvíjí jsme popsali v další subkapitole pomocí mechanismu učení a posilování. Organizační kultura jako významný subsystém organizace je v interakci s organizační strukturou a strategií. Právě strategie ovlivňuje úspěch, či neúspěch organizace. Proto byla zařazena kapitola pojímající o strategiích, jejich tvorbě a implementaci. Za nejrozsáhlejší kapitolu, kterou jsme zařadili považujeme kapitolu popisující čtyři typologie organizačních kultur. K jejímu vytvoření bylo použito nejen české, ale i zahraniční literatury. V předposlední kapitole teoretických východisek jsme popsali diagnostické metody. Na závěr byla zařazena kapitola popisující okolnosti, které by měly vést ke změně firemní kultury.

Druhou část diplomové práce tvoří část praktická, která si kladla za cíl vytvořit model změny firemní kultury. Na začátku jsme si zvolili metody výzkumu: analýzy dokumentů. V harmonogramu jsme vymezili časové období výzkumu. V další kapitole jsme vymezili zkoumaný soubor. V analýze dat jsme popsali jednotlivé kroky výzkumu, které vedly ke vzniku postupu změny firemní kultury. Na podkladě získaných dat bylo možno zpracovat další kapitolu metodiku utváření firemní kultury. Ze získaných dat metodou analýzy dokumentů jsme zjistili, že prvním krokem by měla být analýza firemní kultury. Pod analýzu jsme zařadili diagnostiku a formulaci požadovaného stavu

firemní kultury. V subkapitole o diagnostice jsme uvedli nejznámější zahraniční modely dotazníků. Jsou to: Denison Organizational Culture Survey (DOCS), model J.C. Laffertyho a Roberta A. Cooka: Organizational Culture Inventory (OCI) a v neposlední řadě model Kima Camerona a Roberta Quinna: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Do kroku analýzy firemní kultury jsme zařadili návod k formulaci žádoucího obsahu. Další krok, který jsme zvolili k postupu změny firemní kultury bylo porovnání získaných dat. Výsledná data diagnostického šetření a formulace požadovaného obsahu musí být porovnána, aby uživatel mohl pokračovat v postupu. Na podkladě získaných dat jsme zařadili další krok a to implementaci změny. Ze studijních materiálů jsme zjistili, že nejvýznamnější roli v procesu utváření a změny firemní kultury hraje management. Proto jsme doporučili věnovat této složce pozornost, aby se uživatel vyhnul možnému neúspěchu implementace změny. V kapitole jsme se dále věnovali nástrojům změny. Zde jsme nástroje rozdělili podle typu změny. Zjistili jsme, že nejméně náročným procesem je působit na firemní kulturu na úrovni jejích prvků. Za klíčový nástroj však považujeme využití personálních činností ke změně firemní kultury. Zjistili jsme, že implementace obsahu nové firemní kultury musí přejít do fáze zpevnění, kdy dochází k ustálení nových vzorců chování. Poté následuje krok k ověření funkčnosti nové firemní kultury pomocí diagnostických metod.

Na základě vytvořeného postupu změny firemní kultury vznikl model změny firemní kultury graficky znázorněný v kapitole sedm. Model je praktickým pomocníkem pro organizace, které budou měnit firemní kulturu své organizace. Detailně rozepsaný postup každého kroku modelu je systematicky povede krok za krokem ke změně kultury požadovaných směrem. Kapitola věnovaná změně kultury společností S a M podává příklad nekoordinované změny, která proběhla bez použití modelu změny firemní kultury. Zde jeho použití nabývá na významu.

Tento model je příkladem dobré praxe, neboť přináší nejen praktický postup, ale zároveň obsahuje konkrétní diagnostické metody používané organizacemi v praxi.

# SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

## Literatura

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Praha: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

BROŽ, Milan. *Microsoft Word 2003: Podrobná uživatelská příručka*. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0140-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0139-7.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-89531-79-6.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. 1. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Universita Karlova, 1999. ISBN 80-85899-72-8.

JANČÍKOVÁ. *Organizační kultura a řízení kvality*. Brno, 2008. Dizertační práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. PhDr. Ružena Lukášová, CSc.

KLUGEROVÁ, Jarmila, Irena PRÁZOVÁ a Tereza VACÍNOVÁ. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. 3.přepřacované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-7452-004-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÁTOVÁ, Helena a Dušan ŠIMEK. *Od abstraktu do závěrečné práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1589-5.

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

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. Praha. ISBN 80-247-0648-2.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1362-4.

MURPHY, Robert Francis. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998. ISBN 80-85850-53-2.

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: Předstihneme nejlepší!!!*. 2.vyd. Praha: Profesional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi : 2004. ISBN 80-7357-046-7,

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

TRNKA, František. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa & František Čuba*. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-005-9.

TURECKIKOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIKOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského: 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3972.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

WAGNEROVÁ, Irena et al. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.



## **Prameny**

ZELENÝ, M.S., PH.D, Prof. Ing. Milan. Teorie Baťova managementu: Český management v globální sféře. [online]. s. 10 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/InnovationTank/teorie-baova-managementu#>

HENYCH, Michal. Firemní kultury: Deal a Kennedy. [online]. 1 [cit. 2012-01-12]. Dostupné z: <http://www.tcbs.cz/weblog/firemni-kultury-deal-kennedy>

MELCHERTOVA, Martina. *Kultura a organizace veřejné správy (podniková kultura)*. Brno, 2011. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/345131/pravf\\_b/Bakalarska\\_prace.txt](http://is.muni.cz/th/345131/pravf_b/Bakalarska_prace.txt). Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Doc. PhDr. Martina Urbanová, Ph.D.

Historie pojmu organizační kultura I. C.V.O.K.: *Centrum výzkumu organizačních kultur*. 2011, 1. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: [http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=84:historie&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83](http://cvok.bluefile.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=84:historie&catid=34:cislo-2011-1&Itemid=83)

# SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

## Literatura

HANDY, Charles Brian. *Understanding organizations*. Middlesex: Penguin, 1976. ISBN 978-0140156034.

MILLMORE, Mike. *Strategic human resource management: contemporary issues*. Edinburgh gate: Pearson Education, 2007. ISBN 978-0-273-68163-2.

SCHEIN, Edgar. *The Corporate Culture: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco : Jossey-Bass, 1999. ISBN 07879-4699-0.

## Prameny

HOFSTEDE, Geert, Denise Daval OHAYV a Geert SANDERS. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* [online]. 1990, 1990(2.) [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/pss/2393392>

GUNNING, Barbara L. *The Role that Humor Plays in Shapping Organizational Culture*. Toledo, 2011. Dostupné z: [http://etd.ohiolink.edu/view.cgi?acc\\_num=toledo1101326392](http://etd.ohiolink.edu/view.cgi?acc_num=toledo1101326392). Dissertation. The University of Toledo.

Notes on Intercultural Communications: A Westerner's Approach to Asian Cultures. [online]. [cit. 2011-12-27]. Dostupné z: <http://laofutze.wordpress.com>

DENISON, Daniel R. DENISON CONSULTING. *About us* [online]. 1998 [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com/home/about.aspx>

LAFFERTY, J. Clayton a Robert A. COOKE. HUMAN SYNERGISTIC INTERNATIONAL®. *Organizational Culture Inventory®* [online]. 2012 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.humansynergistics.com/Solutions/TransformingOrganizations/OrganizationalCultureInventory.aspx>

QUIN, Robert a Kim CAMERON. *Ocai online* [online]. 2011 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/OCAI-Assessment>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Prvky firemní kultury dle Umlaufové a Pfeifera	21
Obrázek č. 2 – Scheinův model organizační kultury	27

## Seznam grafů

Graf č. 1 – Typologie organizační kultury dle T.E.Deala a A.A. Kennedyho	43
Graf č. 2 – Model soupeřících hodnot dle Camerona a Quina	47
Graf č. 3 – Výsledky použití modelu Denisona	66
Graf č. 4 – Výsledky založené na výzkumu 161 obchodních firem	66
Graf č. 5 – Model OCI J.Claytona Laffertyho a Roberta A.Cooka	68
Graf č. 6- Organizational Culture Assessment Instrument	69
Graf č.7- Výsledky zkoumání u organizace za použití modelu OCAI	70

## Seznam diagramů

Diagram č.1 - Cibulový diagram Geerta Hofstedeho	28
Diagram č.2 – Klasifikace dotazníkových metod k diagnostice organizační kultury	65
Výsledný model změny firemní kultury	81

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A – CHARAKTERISTIKA NOREM CHOVÁNÍ MĚŘENÝCH PROSTŘEDNICTVÍM OCI .....	I
---	---

# PŘÍLOHY

## Příloha I – Charakteristika norem chování měřených prostřednictvím OCI

(zpracováno na základě Cooke a Szumal, 2000, str.149, © Human Synergistic, Inc in Lukášová, 2010)

<b>Konstruktivní kultura</b>	
Normy orientované na úspěch	Od členů organizace se očekává, že si stanoví náročné, ale reálné cíle a budou je s entuziasmem naplňovat.
Normy orientované na seberealizaci	Od členů organizace se očekává, že budou mít rádi svou práci, že budou pracovat na svém rozvoji a ujímat se nových a zajímavých úkolů.
Normy orientované na podporu a povzbuzování	Od členů organizace se očekává, že budou v interakci s ostatními vstřícní, že budou konstruktivní a budou se vzájemně podporovat.
Normy afilience	Od členů organizace se očekává, že budou laskaví, přátelští, kooperativní a senzitivní.
<b>Pasivně-defenzivní kultura</b>	
Normy orientované na dosahování oblíbenosti	Od členů organizace se očekává, že budou schvalovat chování ostatních a že budou usilovat o akceptaci svého chování a oblibu ze strany ostatních členů organizace.
Normy orientované na pravidla a konvence	Od členů organizace se očekává, že budou konformní a budou dodržovat pravidla.
Normy orientované na závislost	Od členů organizace se očekává, že budou dělat to, co jim bylo uloženo, a že všechna rozhodnutí projednají se svými nadřízenými.
Normy orientované na vyhýbání se odpovědnosti	Od členů organizace se očekává, že budou odpovědnost přesouvat na ostatní a že se budou vyhýbat jakémukoliv riziku obvinění za existující problémy.
<b>Agresivně-defenzivní kultura</b>	
Normy orientované na opozici	Od členů organizace se očekává, že budou kritičtí, že budou oponovat myšlenkám ostatních a že budou provádět bezpečná (ale neúčinná) řešení.
Normy orientované na moc	Od členů organizace se očekává, že převzou zodpovědnost, budou kontrolovat podřízené a podřízovat se požadavkům nadřízených.
Normy orientované na soupeření	Od členů organizace se očekává, že budou myslet v dimenzích „výhra–prohra“, že budou chtít „vítězit“ nad ostatními a že budou pracovat spíše proti kolegům než s nimi.
Normy orientované na perfekcionismus	Od členů organizace se očekává, že budou působit kompetentně, budou všechno vědět a že budou často pracovat přesčas, aby dosáhli svých úzce definovaných cílů.

# **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Daniela Ticháčková**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinované**

**Název práce: Pojetí firemní kultury v 21. století**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 78**

**Celkový počet stran příloh: 1**

**Počet titulů české literatury a pramenů: literatura: 29, prameny: 4**

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: literatura: 3, prameny: 6**

**Počet internetových zdrojů: 10**

**Vedoucí práce: PaedDr. Jarmila Klugerová, PhD.**