

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO**  
**PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2010 – 2013

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Ekaterina Shumilova

Firemní komunikace a firemní kultura

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Martina Tothová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

2010 – 2013

**BACHELOR THESIS**

Ekaterina Shumilova

Corporate Communications and Corporate Culture

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Martina Tothová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28.03.2013

*Ekaterina Shumilova*

.....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce Mgr. Martině Tothové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku firemní kultury a personální práce v organizaci. Firemní kultura je efektivním strategickým nástrojem pro dosažení dlouhodobých cílů společnosti. Potřebuje stálou kontrolu a vylepšování, které je účelně provést na systémovém základě, v souladu s její jednotlivými elementy, při zvážení jejich vzájemného vlivu a také s orientací na životní prostředí. Zásadními elementy firemní kultury jsou základní principy chování a činnosti, hodnotové zaměření a symboly. Firemní kultura zahrnuje formální a neformální hodnotový systém společnosti. V teoretické části jsou shrnuty základy podnikové kultury, její členění, typologie. V praktické části je představena společnost «Kuda.ru» a její analýza.

## **Klíčové pojmy:**

analýza, firemní kultura, hodnoty, principy činnosti, řízení personálu, strategie rozvoje, typy firemní a organizační kultury.

## **Annotation**

This work is focused on corporate culture and personnel work in the organization. Corporate culture is the strong strategic instrument to achieve the corporate long-term objectives. It requires continual monitoring and developing which is reasonable to carry out on the system base in accordance with its separate elements, taking into account their mutual influence and directing towards external environment. The main elements of the corporate culture are the basic principles of behavior and activities, system of values, symbolism. Corporate culture includes formal and informal system of values of the organization. In the theory part there is the basic summary of the firm culture, its structure and typology. In the practical part there is the introduction of the company «Kuda.ru» and its analysis.

## **Keywords:**

analysis, corporate culture, elements and types of corporate culture, personal management, principles of activity, strategy of development

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1. POJMY FIREMNÍ A ORGANIZAČNÍ KULTURY .....</b>	<b>10</b>
1.1 Zdroje organizační kultury .....	11
1.2 Organizační kultura jako systém firemních pravidel .....	12
1.3 Organizační kultura jako obdoba kultury jako celku .....	14
1.4 Omezení firemní kultury .....	16
<b>2. ZVLÁŠTNOSTÍ A PRINCÍPY ORGANIZAČNÍ KULTURY ...</b>	<b>17</b>
<b>3. FIREMNÍ KULTURA V RUSKU.....</b>	<b>19</b>
<b>4. DRUHY FIREMNÍ KULTURY .....</b>	<b>24</b>
4.1 Indikátory kultury .....	26
<b>5. STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY .....</b>	<b>32</b>
5.1 Pozitivní a negativní kultury .....	34
5.2 Formování firemní kultury .....	36
5.3 Udržování organizační kultury .....	38
5.4 Změnění firemní kultury .....	41
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>6. ANALYZA FIREMNÍ KULTURY .....</b>	<b>46</b>
6.1 Míry po změně organizační kultury .....	47
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY.....</b>	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE .....</b>	<b>53</b>

## ÚVOD

V poslední době je více zřejmé, že firemní kultura hraje důležitou roli v sféře služeb.

Firemní kultura je nová oblast vědění, je součástí manažerských studií. Vyčlenila se z také poměrně nové vědecké oblasti, z firemního managementu, který zkoumá obecné přístupy, principy, zákony a zákonitosti managementu velkých a složitých organizací.

Důležitost tématu «Firemní kultura» spočívá v tom, že každá organizace tvoří unikátní firemní kulturu pomocí své historie, organizační struktury, druhů komunikace, uvnitřorganizačních tradic a mýtů. Domácí manažery pochopili ten fakt, že obratný management firemní kulturou se může stát významnou konkurenční výhodou společnosti. Hlavní otázkou moderního pojmu «firemní kultura» je, pro co daná konkrétní organizace ve skutečnosti existuje. Je nutné zformulovat představu o budoucnosti organizace za rok, za pět let.

Práce mnoha západních autorů, například Edgara Sheina «Organizační kultura a vedení»; T.Kottera a J.Chesketta «Firemní kultura»; K.Kameronova a R.Kvina «Analýza a změna organizační kultury» a také zkoumání Pitera a Votermana a jiných specialistů, jsou věnované zkoumání firemní kultury, problémů její formování a změny. J. Chentce ve své práci «Teorie managementu zaměstnanců v tržní ekonomice» věnoval pozornost problému kultury managementu mnohonárodních společností.

Objektem daného zkoumání je firemní kultura společnosti. Předmětem daného zkoumání je proces formování firemní kultury.

Cílem dané práce je posouzení teoretického pohledu na firemní kulturu a analýza firemní kultury.

Jelikož význam tématu firemní a organizační kultur v současné době je obtížně přecenit,

v první části výzkumu je řada úkolů:



Stanovit podstatu firemní a organizační kultur, definovat jejich význam a určit jejich role pro fungování firem, společnosti a podniky a příčiny jejího vzniku;  
Zhodnotit vývoj firemní a organizační kultur v Rusku a označit její současné zvláštnosti;

Popsat druhy a indikátory firemní kultury, její strukturu, zdroje, podmínky pro formování a změny, proč tyto změny probíhají, zvláštnosti a principy organizační kultury.

Pro zpracování literární rešerše bude využita metoda studia odborné literatury. Informace budou získávány z českých i zahraničních materiálů. Aktuální informace budou čerpány z odborných časopisů a internetových zdrojů. Bude využita metoda deskripce, komparace a analýzy.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1. POJMY FIREMNÍ A ORGANIZAČNÍ KULTURY

Ve většině informačních zdrojů, věnovaných posouzení daného tématu, jsou obvykle používané dva pojmy: firemní a organizační kultura. Je možné najít hodně definic pojmů firemní kultura a organizační kultura v moderní literatuře. Koncepce organizační nebo firemní kultury, jako i spousta jiných pojmů organizačně- manažerských disciplin, nemá jediné “správné” vysvětlování. Kterákoliv organizace má svou historii, která ovlivňuje její způsob života, tradice, normy a pravidla spolupráce. Jednou se zformovav, ovlivňuje účinně taková kultura organizační personál a celou organizace. Nejčastěji má organizační kultura za cíl řízení dané organizace, přitom může její vliv bránit rozvoji, rozšíření podniku. Tak, například, vztahy vytvořené mezi zřizovateli a pracovníky nedovolují vytvořit efektivní systém řízení. V některé míře organizační kultura reprezentuje obraz světa, vytvořený na základě bázových principů, bezvýhradně přijímaných všemi pracovníky.

Organizační kultura – je souhrn nejdůležitějších předpokladů, které jsou přijaté členy organizace, jsou vyjadřované v organizačních hodnotách a které ukazují lidí směr jejich chování a činnosti. Dané hodnotové zaměření se předává členům organizace přes symbolické prostředky mravního a materiálního prostředí organizace.

Firemní kultura je souhrn hodnot, vztahu, pravidel chování specifických pro danou organizace. Firemní kultura určuje pro danou organizace typický vztah k řešení problémů.

Základ firemní a organizační kultury tvoří ty ideje, názory, základní hodnoty které sdílejí členové organizace. To je jádro, definující všechno zbývající.

Firemní kultura je jedním z nejeftivnějších prostředků pro vzbuzení motivace pracovníků. Až po uspokojení potřeb první úrovně (podmíněně

řečeno dokonale materiální) u člověka vzniká potřeba v jiném: místě v kolektivu, jednotě hodnot, nemateriální motivace. Tady v první řadě vychází firemní kultura. Formování firemní kultury je dlouhý a složitý proces. Lze označit jeho základní kroky:

Určování mise organizace;

Určování základních bázových hodnot;

Formulování pravidel chování členů organizace vycházející z základních hodnot;

Popis tradic a symbolů vyjadřujících všechno výše uvedené.

Je možné vyčlenit mezi součásti jak organizační, tak i firemní kultur takové pojmy jako hodnotové zaměření, ideje, nasměřování.

### **1.1 Zdroje organizační kultury**

Zdroje organizační kultury je možné rozdělit do třech skupin: vnější prostředí, sociální hodnoty, vnitřní prostředí organizace. Vnější prostředí - v rámci vnějších faktorů v tomto případě jsou faktory, nekontrolovatelné organizací, například přírodní podmínky nebo historické události, které ovlivnily vývoj společnosti.

Sociální hodnoty - sociální hodnoty a národní kultura země mají rovněž vliv na organizační kulturu společnosti. K této skupině faktorů lze přičíst převládající sociální přesvědčení a hodnoty, jaké jsou individuální svoboda, humanita, respekt a důvěra v orgány, zaměření se na činnosti a proaktivní postoj, atd. Například, různé země mají různé významy přikládány problému časově náročného. Jiný přístup k efektivnímu využívání času bude mít vliv na organizační kulturu společnosti: v různých zemích v různých časech se začíná a končí pracovní doba, různý čas je přidělen různým přestávkám, jiný počet dnů mimo, a různé dovolené. Často pro profesionálové, kteří pracují v zahraničí, je obtížné si zvyknout na neobvyklé pro ně každodenní rutinu.

Vnitřní prostředí organizace je třetím zdrojem organizační kultury, který je tvořen z konkrétních vnitřních faktorů organizace. Například, vývoj

technologického prostředí bude mít vliv na požadavky společnosti k úrovni kvalifikace pracovníků, což může ovlivnit jeho organizační kulturu. High-tech společnosti budou pronajímat kvalifikovaných odborníků, aby vytvořily systém hodnot v procesu předchozí socializace. Tato situace může vést ke vzniku různých prvků cizích subkultur, jako skupin s různými ideologiemi a hodnotami, což výrazně komplikují vývoj jedné silné organizační kultury. To bude mít vliv na strukturu moci v organizaci: ty skupiny, které jsou přímo spojené s rozvojem technologického prostředí, budou mít větší výkon, a tím, tvořit dominantní koalici, jejíž hodnota bude určovat organizační kulturu společnosti.

K specifickým faktorům organizace patří odvětví, ve kterém společnost působí. Společnosti, patřící do stejného odvětví, fungují v konkurenčním prostředí a obdobném právním prostředí, splňují stejné potřeby zákazníků. Například, některé společnosti, které vyrábějí kosmetické produkty, jsou zaměřené na osobní prodej.

Důležitou roli při tvoření organizační kultury hrají domnívající pracovníky a důležité události v historii společnosti.

Důležité události v historii společnosti také ovlivňují víry a hodnoty pracovníků, mění postoj pracovníků, konkurentů a spotřebitelů k společnosti.

## **1.2 Organizační kultura jako systém firemních pravidel**

Pojem organizační kultura je používán v literatuře dost široce a libovolně. Přítomná kultura bude ta organizace, která dodržuje pravidla dobrého chování. A dobré chování předpokládá definovaný souhrn hodnot, pravidla a etiketu. Potřebné hodnoty a pravidla musí odkudsi vznikat, o něco se opírat a z něčeho vycházet. Tady se setkáváme s různými logikami.

Jedné manažery a konzultanty vyvádějí hodnoty a normy z požadavků prostředí. V takovém případě všichni normy: od dress codu a hodnocení kvality produkce do pravidel spolupráce jsou odpovědí na očekávání a potřeby klientů, partnerů, státních orgánů a dokonce i společenských názorů.

Je možné pomoci sociologických metod (průzkumy a ohniskové skupiny) zjišťovat takové očekávání a formulovat odpovídající jim pravidla. V tom případě firma bude mít hodnoty a normy, odpovídající očekáváním. Takové normy a hodnoty můžeme pojmenovat jako kodex firemních pravidel a firma s takovým kodexem může rozvažovat systém opatření, stimulujících jejich dodržování a trestat za jejich porušení. Takové pochopení a realizace formování firemní kultury dovoluje jí porovnávat s žadáním image organizace a ona z toho image vyplývá.

Řada autorů soustřeďuje pozornost na druhém aspektu firemní kultury – technologickém. Každá technologie předpokládá určité požadavky k lidem, které s ní pracují. V takovém případě je možné říct o dress codu, kritériích ocenění kvality, pravidlech chování a spolupráce, optimálních pro uskutečňovanou technologii. Ale nejčastěji firemní pravidla jsou stanovény vycházejí z nějakých subjektivních představení vedení organizace.

Nicméně, často firemní pravidla jsou definované na základě některých subjektivních představ vedení organizace.

Tak, v jedné z firem existuje pravidlo, zakazující přímou komunikace mezi zaměstnanci. Vedoucí vysvětluje, že nemá rád žádné setkání a diskuse, a, obecně, lepší nechat podřízenou komunikace písemně, a to neproduktivní, má hodně práce.

V jiném podniku existoval požadavek: aby každý úřad měl nejméně tři pokojové rostliny - jen vedoucí, kterým byla žena - milovala rostliny.

Je možné přivést mnoho takových příkladů, ale bez ohledu na to, jak vybíravé a nezdálo divné jsou stávající pravidla, prostě vyplývala z některých požadavků chuťových šéfů vzniklých v dětství v rodině a podporuje předchozí zkušenosti života a řízení. Pojem firemní kultury jako soubor písemných, deklarovaných hodnot a pravidel, vyplývajících z požadavků sociálních atomů nebo technologie, nebo prostě proto, že subjektivních vnímání organizace vůdců je velmi populární v dnešní době.

Příčemž ten fakt, že takové požadavky k každé organizace realně je možné zformulovat a musí být brane v uvalu managery, není pochyb. Problém je v

tom, zda členové organizace jsou připraveni pracovat v souladu s těmito pravidly a požadavky.

V jedné z organizací existovalo přísné pravidlo o začátku pracovního dne v 8 hodin, přičemž odplata za to byla přísnou, i když zpoždění bylo po dobu několika minut. Potíž je v tom, že při výběru zaměstnanců poptávka začátku pracovního dne v 8 hodin ráno, nebyla jedinou nebo hlavní. Společnost potřebovala kvalifikované odborníky, kteří jsou většinou nalezeni u osob se sklonem k nočnímu stylu života.

Převychovávat se jako dospělí, je obtížné, a proto nejsou tyto požadavky vždy mohou mít pozitivní vliv na společnost.

### **1.3 Organizační kultura jako obdoba kultury jako celku**

Druhý přístup k organizační kultuře je rozvíjen hlavně vědci, ale má důležitý následek pro praxi. Stoupenci daného přístupu považují organizační kulturu za analogie tradičních kultur: obyvatelství, národů, států. Oni provádějí a publikují detailní a zajímavé popsání a analýzy různých kultur v organizacích a profesionálních společnostech. Původ daného přístupu je spojen s sociálním národopisem, směrem zkoumání prvobytních kultur. Zásadní zvláštností daného směru pro praktickou práci s organizačními kulturami je závěr o nekonstruktivě ocenění jedné z kultur z hlediska kritérií, vytvořených v jiné kultuře. Například v křesťanských kulturách při vstupu do kostela nebo nějakého domu muži sundají pokrývku hlavy. Nesplnění dané normy bude chápáno jako projevení neúcty. Nacházení v klobouku za stolem také může být chápáno jako urážka. Ale naopak v judaistické a islámské kulturách při vstupu do kostela muži musí pokrýt hlavy. Každá kultura předpokládá nejenom své zvyky a pravidla, ale i svou symboliku.

V jedné kulturách aktivní, agresivní člověk se považuje jako efektivnější, snažící se bohatství, vysoký blahobyt, mající úspěch u žen a hodně dětí. V jiných kulturách vysoké postavení míní odmítnutí světských radostí, minimalizace potřeb. Jedné kultury jsou zaměřené na změnu životního prostředí a zanechají paměť o sobě v ohromných budovách, kanálech a

zničených, vymýtych lesích, vysušených bažinách a pěstovaných pouštích. Druhé kultury naopak usilují o život v souladu s přírodou a maximálně používat své znalosti o ní, aby jí zachránit.

Je to moc obtížné pro zástupce jedné kultury se udržet kritiku druhé kultury, použití obvyklých kritérií ocenění efektivitu. Vždyť za pravidly a symboly se nachází hodnotové priority. Ještě obtížnější bývá se udržet kopírování, pokoušení přenést na jinou kulturní půdu to, co zachutnalo ve zahraničí. Takové pokusy stále pocházejí a přivádějí k nečekaným efektům. Jeden s neznámějších příkladů popisuje pokus použití takové praxe v USA. Na začátku 90. let Američané byli ohromeni efektivitou japonské ekonomiky a pokoušeli se přenést její principy do svých podniků. Proto, aby toho dosáhnout, řada korporací zvala japonských konzultanty a dávala jim neomezenou pravomoc na jakékoliv změny.

V jedné ze společností japonský konzultant úplně změnil prostorové hranice. Zbořil obvyklé pro americké manažery "přepážky", zavřil personální pracovny top manažerů a posadil všechny vedoucích společnosti v jednom velkém sálu. Všechny byli navzájem na očích.

Smysl je jasná. Je možné lehce přijít k top manažeru a jeho se na něco zeptat, kdy má čas. Také i kontrola nad manažery středního článku je stálá, bezprostředně vizuální. Ale jen se ukázalo, že americké manažery nemůžou v takovém prostředí pracovat. Potřebují soukromý prostor, který je možné zabydlet, udělat utulným a komfortním. Manažery potřebovali aspoň nevysoké překážky, aspoň nějaké označení hranic.

Nicméně, jak je známo, později americký management úplně odmítnul kopírování japonské koncepce managementu. Znovu se stalo módné rozvíjet své americké tradice managementu. Podobné příklady dovolují dospět k závěru o tom, že převod systémů a praxí z kultury do kultury může přivádět k málo předpovídajícím výsledkům, projevit efekty, odlišné od těch, které nastávají v té kultuře, v které vznikly.

## 1.4 Omezení firemní kultury

Pro praktické všechny ty vědecké přístupy v podstatě se redukuje na známou starou možnost řízení: buď to vtěsnění lidí v nějaké mezi, nebo asfaltování cestiček, již vychozených chodci.

Jako vždy existují přednosti a nedostatky v obou přístupech a efektivní řešení se nachází někde uprostřed. Je možné ho najít v řízení pomocí několika logických operací. Jestli vůbec nebrát v úvahu požadavky prostředí, jestli hodnoty a pravidla organizace odporují požadavkům, přijatým v prostředí na sto procent, to organizace nemá šance zůstat dlouho naživu. V takovém případě, prostředí vystupuje jako omezovač organizační kultury.

V moderním managementu existuje a se rozvíjí množství standartů a obecných požadavků. Vžitné oceňovací kritéria jsou používány pro ocenění organizací a všechny manažerské IT-technologie jsou vytvářeny na jejich základě. Ignorovat meze, stanovené globalizace znamená ztratit vnější financování, partnerství, odsoudit sebe k životu na neobydleném ostrovu. Většina z existujících standartů má formální charakter a nedotýká se reálné spolupráce lidí. Nakonec existuje možnost výběru samotných standartů. Nutnost standartů je nesporná. Není možné bez nich vést byznys, který se občas nachází za tisíc kilometrů od řídicí struktury. Problém je v tom, že tyto standarty jsou zpracovány v jedných státech a kulturách a požadavky jejich dodržování se šíří po celém světě.



## 2. ZVLÁŠTNOSTÍ A PRINCÍPY ORGANIZAČNÍ KULTURY

Úspěch pracovní činnosti organizace v tržním hospodářství závisí především na správnou strategii, to je od plánu organizace.

Každý podnik je otevřený systém, proto může existovat jen tehdy, pokud splňuje všechny požadavky životního prostředí. Díky tomu je možné určit jednu z hlavních cílů organizace - získávání nových zákazníků.

Existuje většina definic daného pojmu:

- 1) rozhodovací proces, zaměřený na dosažení žádoucího stavu v budoucnosti, který se nevyskytuje samo o sobě;
- 2) včasná evidence vnitřních a vnějších faktorů, které poskytují příznivé podmínky pro normální fungování a rozvoj podniku;
- 3) proces využití nových cest a způsobů vylepšování organizační činnosti pomocí odhalovaných možností, podmínek a faktorů;
- 4) vytvoření normativní představy, ve které jsou ukazovány návaznost průběžnost produktů a konečný výsledek práce.

Odborníci identifikují dvě důležité vlastnosti kultury:

- 1) Víceúrovňovost - povrchová vrstva tvoří způsob chování, rituály, loga, design, uniformy, jazyk, slogany, atd. Střední úroveň se skládá z hodnot a přesvědčení. Hluboká úroveň je představena firemní filozofií;
- 2) Rozmanitost, víceaspektnost - kultura organizace, za prvé, se skládá z jednotlivých jednotek nebo subkultur nebo sociálních skupin, které existují pod "střechou" obecné kultury (mohou určit a rozvíjet poslední, můžou pokojně koexistovat s ní a nesmí být v rozporu s ní.) Za druhé, organizační kultura zahrnuje subkultury určitých oblastí a aspektů činnosti - podnikání, management, obchodní komunikace, vnitřní vztahy.

Organizační kultura může být oceněná, zkontrolovaná, řízená. Kritéria pro analýzu organizační kultury jsou:

1. «Tloušťka» organizační kultury – poměrná hodnota, ukazující specifickou váhu organizační kultury společnosti v celkovém počtu uznaných členy organizace;

2. «Sdílenost názorů» - index, charakterizující počet základních stavů, norem, hodnotových zaměření, tradic atd., které jsou absolutně přijaté členy organizace;

3. «Šířka» organizační kultury – hodnota, charakterizující kvantitativní vztah členů organizace, pro které daná organizační kultura je dominantní, k celkovému počtu členů organizace;

4. Konflikt organizačních kultur – situace, v které stanovující není jedná organizační kultura, ale dvě (tři);

5. «Síla» organizační kultury – míra projevení organizační kultury a jejího vlivu na chování pracovníků.

### 3. FIREMNÍ KULTURA V RUSKU

V poslední době vzniká pořád více literatury, analyzující zvláštnosti ruské kultury. Snaha o pochopení své osobitosti v dobu globalizace je normální a konstruktivní. Složitost je v tom, aby se podívat na svou kulturu nezávislé a nezaujatě. Toto se daří mimořádně vzácně. Bez ohledu na dané složitosti a rizika je takové uvědomění důležité proto, že dovoluje najít reální zdroje a ocenit rizika, vznikající v vyvíjícím ruském managementu.

Dál je popsána řada osobitostí ruské kultury, která se tvořila během tisíciletí, ale seprojevuje v moderních organizacích a managementu.

I. Prostředí je přijímáno nejen jako nebezpečné, ale jako nepřátelský pokud se jde o organizace. Jakýkoliv manažer pochopí stát a dokonce i partnery po sociálnímu statusu nejen s nedůvěrou, ale musí očekávat stálé zhoršení situace, prudké a nevýhodné změny pravidel hry. Takový vztah k prostředí samozřejmě požaduje rozpracování obranných mechanismů. Existuje hodně takových mechanismů, ale standartními jsou: vzpírání se průsvitnosti, utajení jakýchkoliv reálních indexů, uvedení podvojného účetnictví, registrace několik právnických osob a propracování složitých schémat pohybu peněz a jiných aktiv. Poslední dobou závazný, nucený pohyb do vládnoucích struktur za účelem, aby zabezpečit svůj byznys, stal standartním pro podnikání ve velkém rozsahu. Když nemůžou podnikatelé zabezpečit svůj byznys pomoci vlivu na rozhodování, dělají to pomoci včas získané informace. Všechny ty ochranné jednání jsou nákladné, obtížejí organizační rozpočty proto, že jsou povinnými výdaje a jsou možné jenom při velmi velkých normách zisku. V ty momenty, kdy normy zisku na trhu klesají, nákladné systémy ochrany od prostředí dělají ruské firmy slabými. Ale planování horších postupů podstatně víc omezuje řízení následků negativních a nepříjemných jednání. Když je prostředí chápáno jako nepředvídatelná a nepřátelská, většinou je to složité plánovat, ale management neexistuje bez plánování. Tak musí být používáno scenárné plánování, ale i pro něj je nutné nějak předvídat, předpovídat chování prostředí. Předpokládejme, že chování prostředí je nepředvídatelné. V takovém případě musíme prostě plánovat

nejhorší, být připravené k situaci, kdy “všechno klesá, přitom klesá nečekaně, může se zmařit každou chvílí”. Taková logika je možná, ale nepříjemná. Při takovém přístupu je složité mluvit o rozvoje proto, že je příliš pesimistický. Je třeba se bránit od nepříjemné racionální logiky. Nejprimitivnější formou obrány je odmítnutí plánování a proto i managementu. Složitější variantou je plánování od dosaženého, přiblížení výsledků z minulosti do budoucna. Nejsložitější variantou je plánování s dvojakostí: plánovat nejlepší možnost, ale pro sebe spoléhat na horší. Nejhorší variantou je úplné odmítnutí objektivní varianty vnímání prostředí.

II. Druhá zvláštnost je spojená s tradiční pro ruskou kulturu představou o mravnosti. V situaci, kdy chybějí nebo se stále mění, přitom nefungují zákony, regulující podnikání. Kdy zákonodárně neochráněnými se objeví naprosto všichni subjekty podnikatelského procesu: majitelé, manažeři, vykonavatelé i klienti. Chybí reální pojištění podnikatelských rizik. Je nutné najít aspoň nějaké mechanismy záruky snížení rizik. Ruské firmy začínají hledat takové záruky především v mravnosti: vzpomínají na “kupecké slovo”, hledají “počestných” manžery a pracovníky, dávají úkol náborovým agenturám vyhledat zaměstnance, na kterých se můžou spolehat. Pokud Západ považuje etiku podnikání za dodržování zákonů a smlouvních podmínek, v Rusku dokonce i existování zákonu a smluv nemůže nic zaručit. Nejpodivnějším je to, že daný kulturní zdroj dosud funguje v ruském podnikání. Řeči o mravních závazcích je možné uslyšet dost často. Ještě k tomu, občas i řešení jsou přijímané bez ohledu na logiku podnikání, ale na základě mravních závazků. Ale fakt je v tom, že spolupráce podniků v situace nedostatku regulujících zákonů a platných sankcí není úplně možná. Je třeba neobrátit pozornost na případy oklámání, ale na to, že při nedostatku zákona chybějí sankce za porušování pravidel. Podnikatelé a manažeři přijímají a dodržují nějaké povinnosti dokonce i v těch případech, kdy není to pro ni výhodné. Samozřejmě jsou v poslední době rozpracované některé mechanismy poskytování záruk. Ty jsou: obrácení na kriminální kruhy jako smírčímu soudu, obrácení na soudy, shromáždění kompromujícího materiálu a vzbuzení

zájmu masmédiá. Přesto kulturně přijata v Rusku důvěra v mravnost a spravedlivost dosud žije a ve mnohem určuje spolupráce v podnikání.

III. Většina průzkumů v Rusku ukazuje na vysokou vážnost rodiny. Sice sám pojem “rodina” není stereotypní. Podle respondentů je často používán v širokém slova smyslu a zařazuje nejenom manželku (manžela) a děti, ale také příbuzných a jiných důvěrných lidí. To přivádí nejenom k “smyslu pro rodinu” v managementu, proti kterému se regulárně bojovali v sovětskou dobu. Přivádí k tomu, že v podstatě jakákoliv ruská firma se začíná jako skupina přátel a kamarádů. Vyskytují se firmy, založené spolužáky, členy Klubu studentské písni, alpinistického týmu, celé sekce východních bojových umění atd. Po míře rozvoje organizace tento “rodinný princip” začíná dostávat do rozporu s požadavky pro podnikání. Jakýkoliv byznys potřebuje profesionály na jedné z etap svého rozvoje. Někdo z kamarádů, začínajících zakládání organizace, dokázal se stát takovým profesionálem, doučit se a někdo to nedokázal. V tom případě začíná pro organizace složitá etapa krize a mnoho úspěšných organizací se rozpadají právě na dané etapě.

IV. Ještě jednou zvláštnosti moderní ruské kultury, projevující na domácím managementu, je hodnota vzdělání, intelektu a kreativity. Při všech obvyklých, zejména v novinářských článcích, obvinění ruských manažerů v nekompetentnosti, nedostatku odborných poznání, reální fakty svědčí o tom, že takové obvinění jsou zvyklé, ale nejsou oprávněné. Vzdělávací úroveň manažerů v zastoupeních a odvětvích západních firem v Rusku je často vyšší, než u jejich kolégů v zahraničí. Ruské manažeři často získávají několik vysokoškolských vzdělání. Cena studia na kurzech MBA (Master of Business Administration) dosahuje 5000\$ za rok, a počet zájemci o studium se nezmenšuje, ale stále vzrůstá. V poslední době je možné sledovat opravdový rozmach podnikatelských tréninků v Rusku. Počet zúčastněných na trhu tréninkových firem a cena jich služeb stále vzrůstají. Nakonec, v poslední době jde na odbyt literatura pro podnikatele, adresovaná manažerům, jak domácí, tak i převedená. Takový vzdělávací boom jistě tvoří potenciální zdroje domácího managementu. Ale v současné době se často lidé srážejí s jeho obrodvrácenou stranou. Čtení odborné literatury a studium rozvíjí a jsou následkem všemocné

víry ve vědu, v to, že všechno může být spočítáno, pro každý případ může být rozpracován algoritmus. Ale řízení není jenom věda. Jako veškerá praxe, řízení předpokládá práce v podmínkách multifaktorového světa, skládajícího se ze spousty nespočetných úkolů, kde je třeba mít intuice a “cit” a hodně řešení jsou rozhodované s oporou na názory experta, kterému věří.

Druhým kulturním následkem víry ve vědu v Rusku je stálá snaha o tvorbu a atypičnost. Trvalé a prudké změny prostředí i na úrovni povětrnostních poklesů a nepředvídatelnost politických rozhodnutí dělají zvyklým ten obraz světa, ve kterém něco pořád “klesá”. V takovém světě se stává nesmyslným vylepšení technologie. Řešení, které bylo včera efektivní, dnes může být naprosto neefektivním. Je nutné stále vytvářet něco principálně nové.

To samé se stává v ruském podnikání. Místo toho, aby vylepšit, přizpůsobit západní praxe, vyvíjí se své metody a způsoby práce, nebo západní technologie jsou používány absolutně v jiném kontextu a za úplně jiným účelem. Stav monotónní práce v ruské podnikatelské kultuře není velmi velký. Cenu nemají dobré technologie, ale strategie, schopné navrhnout originální ideje. Místo dodržování pravidel, co je nudné, jsou hledané nestandardní řešení. Ale lidé, schopné generovat tvůrčí ideje sami jsou zpravidla nestandardní, slabě předpověditelné a emocionálně proměnlivé. Takový typ lidí se cítí nudně a nepohodlně v situace postupného, pomalého rozvoje. Takové lidé jsou náchylné k revoluční cestě skoků, chování podle principu “bud’ všechno nebo nic”. Proto je možné být nadšen tempy rozvoje moderního ruského podnikání, jeho kreativitou a energetikou, ale se nedívat tím ohromným rizikům, které lehce berou na svá bedra ruské podnikatelé.

Popis vlivu ruské kultury na ruské podnikání a management je možné pokračovat do nekonečna. Při tom zásadně je to, že všichni organizace se nachází a jsou náchylné vlivu kulturního prostředí. Ještě navíc proto, aby rozvíjet organizační kulturu, která je úplně odlišná od prostředí, je nutné stavět “stěnu”, snažit se o úplnou uzavřenost a to je nejenom nákladné, také i neefektivně. V dané chvíli v ruské společnosti se jeví kulturní chaos. Je možné se setkat s různými kritérii ohodnocení, orientací na různé hodnotové priority.

Zároveň populárními jsou mýtus o tom, “že stydno být chudým” a také víra v rovnost a sociální spravedlivost.

Chaos v ruské kultuře, který vždy předpokládá možnosti změny, projevuje se i v organizačních kulturách.

Vyskytují se podnikatelské firmy, v kterých sociální spravedlivost třefovala do první řady hodnotových priorit. Ale dnes existuje mnoho firem, ve kterých na prvním místě se nachází priorita zdraví jako hodnoty. V jedné z ruských firem zájem o západní hodnoty byl tak silný, že všichni pracovníky mluvili mezi sebou anglicky a znalost jazyka byla povinnou podmínkou přijetí do práce. Je zajímavé, že reální místo peněz jako hodnoty při rozhodování úplně nebylo závislé na stanovené ve firmě myty. V jedných firmách byl kladen důraz na prioritu ziskových zájmů, v jiných ani nebyl připomínut. Reální hodnotné priority se neprojevují v stanovení, ale v realizovaných základech, kriteriích rozhodování.

## 4. DRUHY FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura společnosti vzniká na základě takových faktorů jako osobnost vedoucího, sféra byznysu a etapa firemního rozvoje. Americký sociolog Charles Handy navrhl typologii na základě analýzy řady největších amerických společností.<sup>11</sup> Tato typologie se zakládá na rozdělení moci a spojených s ní hodnotových priorit osobnosti, které podmiňují specifický charakter postoje individua a organizace, strukturu organizace a charakter její činnosti na různých etapách její vývoje.

Podle daného kritéria vyčleňuje Handy čtyři typy firemní kultury. Přitom autor zdůrazňuje, že kultura není statická a prochází všichni stadia během svého formování.

### 1. Silová kultura («kultura Zeusa»).

Silová kultura vzniká především kdy ředitel není prostě vedoucím, ale také i vlastníkem. Takový člověk musí mít osobní sílu, být neměnným vůdcem. Nejčastěji má takový ředitel několik důvěrných zaměstnanců vedle sebe. Hlavní motiv vztahů v kolektivu – moc a bezpodmínečná kontrola. Většina podniků má právě takovou strukturu na etapě formování. Charakteristickým rysem takové kultury je velká činnost podniku a lehké přizpůsobení k jakýmkoliv změnám na trhu. Opravdu je jedné "ale" – celková činnost podniku je přímo úměrná činnosti ředitele.

Problém takové struktury spočívá v tom, že existuje limit růstu společnosti. Jde o to, že člověk, který je v čele, častokrát nechce delegovat své pravomoci. Jestli kontrola činnosti 30 – 60 lidí je více méně možná, tak při větším počtu zaměstnanců není reálná. Takhle snaha o záchranu moci do svých rukou přivádí k zpomalování růstu organizace.

V takové situaci se často jeví velká fluktuace mezi středními manažery. Pokud jde o daných pracovnících, nevyskytuje se soulad mezi jejich povinnostmi a zmocněními. Hodně zaměstnanců můžou se účastnit formování řešení ohledně té nebo jiné otázky, ale řešení bude stejně přijímat ředitel.

---

<sup>11</sup> Charles Handy „Gods of Management: The Changing Work of Organizations“, 1995



Jediným východiskem pro takovou společnost je vytvoření holdingové společnosti. Přitom na špici každého vytvořeného článku bude lídr, silná osobitost.

#### 2. Rolová (byrokratická) kultura («kultura Apolóna»).

Příznačná pro velké společnosti, pracující na dost stabilním trhu a zastávající na něm tvrdé pozice. Charakteristickým rysem takové struktury je to, že všichni práva a povinnosti naprosto všech zaměstnanců jsou jasně definovány a vypsány. Lidé jsou jakoby zabudované do buněk.

Taková kultura přísně omezuje činnost člověka. Při výběru zaměstnanců jsou brány v úvahu nejen tak jejich profesionální schopnosti, jako pravděpodobnost toho, nakolik budou hodit ke konkrétním služebním instrukcím. Taková struktura zaručuje postupný kariérní růst, ale realizace ambicí zaměstnanců bude není možná a projevení nadbytečné iniciativy bude nevhodným. Ještě navíc pracovník, který se nezačlenil do dané přesně stanovené struktury, bude odmítnut.

Problém spočívá v tom, že v situaci náhlých změn na trhu, kde pracuje společnost, bude pro ní těžko se přizpůsobovat k novým podmínkám. Lidé, které jsou vybrané pro takové společnosti, nejčastěji prostě nejsou schopné zvládat neočekávané okolnosti a nemůžou se naladit na splnění jiných, jim neznámých úkolů a si zvykli na následování konkrétních služebních instrukce.

#### 3. Osobnostní kultura («kultura Dionýsa»).

Tento druh je docela řídký. Jeho rozdíl je v tom, že celý kolektiv se skládá z vysoce profesionálních lidí, které většinou můžou pracovat jako bez vedoucího, tak i jeden bez druhého. Prostě z nějakého důvodu je pro nich vhodnější se momentálně nacházet spolu.

Nejčastěji takovou strukturu mají advokátní kanceláře, poradenské firmy, stavitelské agentury. Taková korporační kultura je zaměřená na uspokojení osobních ambic a zájmů. Někdy vzniká ne v samé organizace a v jednom z její oddělení nebo jednotek. Taková kultura nemůže dlouho existovat. Nejčastěji se v ní vyčlenuje lídr a přechází v silovou.

#### 4. Cílová kultura («kultura Athény»).

Cílová kultura vzniká ve společnostech, činnost kterých je zaměřena na řešení konkrétních úkolů a které jsou přizpůsobené k práci v podmínkách dynamického, se rozvíjejícího trhu (například, internet-trhu). Struktura takových společností je nejčastěji docela nejasná. Aby se vychnout přeměně pracovního kolektivu v "večírek", obvykle existuje pevná forma výkazu a kontroly.

Hlavní pozornost v takových společnostech je věnována profesionalitě zaměstnanců. Cílová kultura očekává týmovou práci.

William G. Ouchi - největší americký specialista v oboru řízení, navrhl svou variantu organizační typologie, která se zakládá na rozdílech regulace spolupráce a vztahů.<sup>22</sup> Podle Ouchiho existují tři nejběžnější typy kultury: tržní, byrokratická, společenská.

Tržní kultura se zakládá na převaze cenových vztahů. Vedení a zaměstnanci takového typu organizace se především zaměřují na rentabilitu.

Byrokratická kultura se zakládá především na vladní systém, který provádí stanovení organizační činnosti ve formě pravidel, instrukcí a procedur.

Společenská kultura je elementem neformálních organizací a je doplněním k tržní a byrokratické kulturám. Lide v takové organizace jsou spojeny nějakým společně sdíleným žebříčkem hodnot.

#### **4.1 Indikátory kultury**

Obsah organizační a firemní kultury zpravidla zůstává nevědomým pro členy organizace. Pro nestranného pozorovatele (například konzultanta) organizační kultura se otevírá ve množině projevů. Právě takové vnější projevy dovolují kulturu popsat a jí porozumět.

#### **Vnější zvláštnosti (osobitosti)**

Pro nestranného pozorovatele, člověka, který se poprvé ocitl v organizace, první dojem je ukázkový v situace, kdy všechno vypadá zvláštním a podivným. Právě takové osobitosti, zvláštnosti jsou prvními

---

<sup>22</sup> Organizational Economics, by Jay B. Barney and William G. Ouchi (Editors). San Francisco, CA: Jossey-Bass, Publishers, 495 pp., 1986

indikátory organizační kultury, příznaky její přítomnosti v organizace, protože zrovna dané zvláštní projevy rozlišují jednu organizace od druhé a zcela nevypadají podivně pro zaměstnance.

Nejprve je možné obrátit pozornost na lidské chování v organizaci. Existují organizace, ve kterých lidé se pochybují po chodbách během pracovní doby a existují organizace, ve kterých chodby jsou prázdné proto, že všichni zaměstnanci se stále nachází na svých pracovních místech. Už je možné připustit, že v prvním typu organizací je povzbuzována přímá komunikace a ve druhém typu komunikace, naopak, není potřebou, nebo není povzbuzována. V některých organizacích je přípustné se sexuálně oblékat, koketovat s osobami protějšího pohlaví. V jiných organizacích zaměstnanci se oblékají a komunikují bezpohlavně, koketní vtipy a úsměvy nejsou přípustné. Nicméně se vyskytuje ještě víc podivné spojení: spousta koketnosti a flirtu při jednoduchém bezpohlavním oblečení a, naopak, sexuální oblečení při chladném bezpohlaví.

Reakce zaměstnanců na přítomnost cizího návštěvníka je velmi příznačná. V některých organizacích takového návštěvníka úsměvně přivítají a dokonce i můžou nabídnout pomoc. V jiných organizacích nebude návštěvníku věnována pozornost.

Design velmi jasně charakterizuje organizace. Barva na stěnách může být standardní, neobyčejná, různá v různých kancelářích nebo chybět. V halách můžou být židle a stoly, anebo nábytek za hranicemi kanceláří může vůbec chybět.

Nakonec jazyk. V některých organizacích mají rádi používat profesionální slang, v jiných je přípustné mluvit krátkými sekanými frázemi, někde mluví s použitím starých slovních obrátů. Mnohé organizace používají mnoho cizích slov.

Všichni ty příznaky pomáhají zformulovat hypotézy organizační kultury, ale, především, formují integrální dojem, pocit: existují depresivní a nezajímavé organizace; agresivní; otevřené a zavřené; dynamické a pomalé.

## **Strukturování času a prostoru**

Každá organizace po svém strukturuje čas a prostor. Proto, aby si to zjistit, stačí obrátit pozornost k řádě klíčových momentů.

Za prvé, prostorové a časové hranice organizace. Některé organizace pracují od 8 do 17 hodin, některé nemají určenou pracovní dobu, některé pracují do posledního klienta, pokud je práce, některé pracují v noci a, nakonec, některé pracují nonstop. V kulturních termínech to znamená, že některé organizace dovolují svým zaměstnancům strukturovat svůj čas mimo hranice organizace a časové meze jsou označeny napřed. Jiné organizace označují neurčitost časových mezí a, nakonec, třetí rozšiřují časové meze organizace na činnost pracovníků a tímto způsobem vždy strukturují a totálně kontrolují svých zaměstnance.

Ale je možné snadno ověřit existování organizací, jejichž vedoucí stanoví, zda vědomě nebo ne, časové hranice, vycházejí z jiných netechnologických požadavků. V tom případě nejistota časových hranic ukazuje na zvýšené znepokojení vedoucího, touhu po totální kontrolě svých zaměstnanců, schopnosti manipulace jimi. Ale nejistota časových hranic, jakož i jakákoli nejistota v organizaci, je konfliktním faktorem. V takové organizaci lze předpokládat větší úroveň konfliktů, možnost citových přepětí zaměstnanců. To znamená, že organizace musí mít nějaké mechanismy řešení konfliktů, nebo alespoň práci s nimi.

Časové meze organizace jsou také dobře viditelné pod dohledem souladu stanoveného a reálného času. Například, je-li porada určena na 10 hodin, kdy se skutečně začíná – v 10, 10:30, 11 hodin. Přichází – li na schůzku všichni ve stejný čas, nebo někdo přichází pravidelně pozdě a jak reagují na zpoždění ředitele a ostatní zaměstnanci. To je velmi ukázkové.

Pracovní kázeň. Čas je jeden z nemnohých faktorů, spojujících organizace s životním prostředím, je stejné pro všechny. Přitom velmi často bývá čas stanoven vedoucím organizace, který může přijít později a všichni budou na něho čekat. Po chvíli ti manažeři, kteří se cítí v organizaci jistě a vědí o tom, že šéf se zpozdí uje nejméně čim o půl hodiny, se už sami začínají pracovat na 20-25 minut později, než bylo plánováno. V takovém případě zpoždění se stává ukazatelem důvěry, postavení a moci v organizaci. Pokud jde o zpožděních při

provedení nějakých schůzek, ale přitom časové hranice při jiných událostech jsou dodržovány, je to ukazatel postoje k dané události, která vědomě či nevědomě je vnímána jako prázdňá, není užitečná. Při analýze je možné vyjít najevo, že na takových schůzích nejsou přijata závažná rozhodnutí.

Strukturování prostoru v organizaci není méně významným. Prostor v organizaci je vždy drahý, stojí peníze, a vždycky nestačí. Z tohoto pohledu, strukturování prostoru svědčí o tom, co organizace hodnotí jako důležité. To znamená, že prostá analýza toho, jaká jednotka, nebo pod jaké funkce je dán větší prostor, dovoluje stanovit priority organizace. Pokud prodejní místnost organizace je malá a IT-oddělení zabírá velký prostor, lze dojít k závěru, že ředitel má větší zájem o programování a moderní technologie, než o své přímé podnikání.

Pokud je místnost pro zaměstnance malá, ale kancelář ředitele je prostorná, v takové organizaci otázky stavu jsou důležitější než otázky podnikání. Nicméně, je možné najít organizace, ve kterých nefunguje dokonce i daná zákonitost a prostor je rozdělen mimo všech právních předpisů, jen náhodou. V takových případech lze předpokládat, že organizace nemá žádnou hodnotu racionálního výpočtu a peněz. To je možné najít v Rusku v rozpočtových, ale někdy i v obchodních organizacích.

Konfigurace prostoru může říct o mnoho. Je možné najít velmi originální strukturování prostoru v jedné z těchto organizací. Ve velkém sálu stály stoly zaměstnanců a uprostřed se nacházel skleněný akvárium, ve kterém seděl vedoucí, který se pyšnil naléznutým řešením. Pokládal, že tímto způsobem neustále monitoruje zaměstnance. V termínech organizační kultury to znamená, že v dané organizaci existoval mýtus o možnosti a účinnosti stále vizuální kontroly.

### **Normy a pravidla**

V každé organizaci existují psaná i nepsaná pravidla. Některé z nich jsou splněny, některé ne. Nedodržení pravidel může být kontrolováno nebo ne. Pro nesplnění pravidel mohou být definovány nějaké sankce nebo ne. To je velmi významný ukazatel.

Za prvé, řízení v zásadě není možné bez norem a pravidel. Proto, přítomnost největšího počtu pravidel v nějaké oblasti organizace, odlišují-li se nebo se přičítá, dává možnost posuzovat, zda-li systém řízení systémový nebo ne.

Za druhé, příznačnou je informovanost zaměstnanců o těchto pravidlech.

Za třetí, logika přijetí pravidel je zásadní pro kulturu. Například, jaké hodnotové priority a mýty stojí za těmi pravidly? Odporují-li tyto pravidla normám, požadavkům, technickým normám a pravidlům bezpečnostní práce, uvedeným zvenčí?

Často v organizace je možné se setkat s různými názory ohledně pravidel na různých úrovních hierarchie. A pak je možné hovořit o různých subkulturách řízení a představitelů. V takové situaci je možné předpokládat, jaké budou složitosti jak v řízení, tak i v běžné komunikaci.

Za čtvrté, jsou-li pravidla v podstatě vnucena shora, nebo spoluvypracovane a stojí za nimi nějaká smlouva, povinnosti stran a existuje mechanismus jejich změn.

Je podstatné, že v organizaci, kde neexistují žádná pravidla, která všichni by splňovali, není žádné jediné organizační kultury nebo řízení, nebo skupiny.

### **Systém prémie a sankcí v organizace**

Jedná z nejdůležitějších složek řízení - systém motivace, má také kulturní charakter. Přičemž, je možné nazývat stejná slova, ale bude míněn jiný smysl, v závislosti na zkušenostech, precedencích v organizaci.

Na jednoduchou otázku: "Proč můžete být uvolněné?" - členové organizace odpovídají odlišně, nebo nemůžou vůbec odpovědět. Tyto odpovědi se nachází v širokém rozsahu: za zpoždění, prokázanou aktivitu, nesplnění konkrétních pracovních úkolů, zveřejnění organizačních tajemství, za cokoliv, když nebude vedení vás líbit. Dané odpovědi dobře popisují jak míru nejistoty v dané organizaci, tak i prevahu emocionálních postojů a hodnot nad racionálními, nebo, naopak, prioritu obchodních hodnot.

V některých organizacích, které jsou obvykle postaveny podle rodinného typu, není obvyklé propouštět někoho z práce. Za trest dávají pokutu nebo ostrakizují, snižují stav.

Stejná rozmanitost se jeví při vyznamenání. V jedných organizacích je finanční prémie daná pro všechny, aby nikoho neurazit. V druhých, odměna je vypočítána jako v studentských stavebních jednotkách, podle spravedlnosti prostřednictvím koeficientu pracovního zúčastnění. Existují organizace, v kterých se snaží provázat odměnu každého s ziskem organizace. V některých organizacích stačí vysvětlit svému vedoucímu, že je potřeba peněz na byt, na léčbu dětí, na dovolenu.

Vnitřní motivace je také velmi rozmanitá: od služebního postupu a rozšíření sociálního balíčku, do přijetí do neformálního kruhu vedoucích.

Zkoumání daných systémů odměn a trestů umožňuje zjistit směr kulturních norem. Například, odměny a sankce v organizaci mohou být pokládány za intimní záležitost - peníze jsou vydávány individuálně v zapečetěných obálkách. Současně všichni zaměstnanci mohou o tom vědět a aktivně o tom diskutovat. Přítomné vedení takové organizace může být jisti, že " u nás, jako u západních firem, lidé nevědí a nemají zájem o peníze jiných lidí, nehledají do jiných kaps." Taková analýza umožňuje identifikovat a rozlišovat mezi fungujícími a pouze deklarovanými normami a mýty.

Zkoumání systému odměn a trestů celkem umožňuje odhalení přítomnosti podobných nebo odlišných kritérií ohodnocení efektivity lidí a organizace na různých úrovních hierarchie.

## 5. STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY

Není možné považovat organizační kulturu za nějaký jednotný blok. Každá dost velká organizace je rozdělena na skupiny (formální a neformální), které jsou propagátory svých lokálních „subkultur“. Například, správa a oddělení mají různé subkultury a mohou koexistovat jak v klidu, tak i nesmiřitelně „pod střešou“ společné organizační kultury. V takovém případě subkultury opakují strukturu organizace.

Jedna nebo několik subkultur mohou existovat nebo ve stejném prostoru s převládající organizační kulturou, nebo formovat uvnitř ji tzv. „druhý prostor“.

V prvním případě bude to nějaký „předsunutý oddíl“ ve kterém věnost základním hodnotám převládající kultury se projevuje silněji, než v jiných organizačních odděleních. Je obvyčejné, že danou subkulturu má centrální aparát řízení (který, ve skutečnosti, formuje převládající kulturu). V druhém případě všichni členi skupiny akceptují základní hodnoty převládající organizační kultury spolu s sadou jiných hodnot, které nekonflikují s hodnotami převládajícími. Je možné sledovat daný jev na periferie organizace nebo v teritoriálních správních orgánech. Tak probíhá proces přizpůsobení k specifiku činnosti (funkční služby) nebo k místním podmínkám (teritoriální oddělení).

V organizacích může existovat třetí druh subkultur. Dané subkultury houževnatě odmítají to, čeho chci dosáhnout celková organizace (vedení společnosti). Je možné vyčlenit následující druhy daných „protikultur“:

- a) přímá opozice proti hodnotám převládající organizační kultury;
- b) opozice proti vládní struktuře v mezích převládající organizační kultury;
- c) opozice proti vzorům vztahů a spolupráce, které podporuje organizační kultura.

Během svého rozvoje a interakce se subkultury mezi sebou „řadí“ určitým způsobem: izolují se, začínají urovnávat vztahy, vytlačují se, řadí se do nějaké hierarchie.



Americký psycholog Edgar Schein, jeden z hlavních odborníků v oboru psychologie organizace, vyčleňuje různé úrovně organizační kultury na základě koncepce kulturologů F.R. Kluckhouna a F.L. Strodbeka.

Podle Scheina, základ organizační kultury tvoří některé základní představy o povaze obklopujícího světa, skutečnosti, času, prostoru, lidské povahy, lidské činnosti, lidských vztahů<sup>33</sup>. Dané skryté a uvěřené bez důkazů předpoklady zaměřují lidské chování, pomáhají jim vnímat vlastnosti, které charakterizují organizační kulturu. Nachází se v oblasti podvědomého a, náležitě, nejsou úplně poznávány dokonce i jejich propagátory, kterými jsou členové organizace. Otevírají se jenom během speciální analýzy a mají v podstatě jenom hypotetický charakter.

Druhou úroveň představují hodnoty a víry, sdílené členy organizace v souladu s tím, nakolik se dané hodnoty odrážejí v symbolech a jazyce. Vnímání hodnot a vír má vědomý charakter a je závislé na lidském přání. Dané hodnoty a víry jsou poznávány ve větší míře, než základní představy a jsou často přímo formulovány v plánových organizačních dokumentech a jsou hlavními orientačními body organizační činnosti. Vedení organizace zpravidla vytváří hodnoty a víry a oznámí všem pracovníkům. Stanovené hodnoty, které mohou být zjevnými nebo skrytými, definují sociální předpisy, které regulují chování členů organizace. Přiznané hodnoty neodpovídají vždy skutečným organizačním hodnotám.

Třetí úroveň představují vnější projevy organizační kultury, ke kterým patří používaná technologie a architektura, použití prostoru a času, konkrétní kontrolovaná lidská činnost (rituály, obřady atd.), plánování a bytová architektura organizace. Ale význam daných vnějších projevů zůstává nepochopitelným, když nejsou známy základní představy, stojí za vnějšími projevy organizační kultury. Na dané úrovni je snadné najít věci a jevy, ale není vždycky možné je pochopit a interpretovat v termínech organizační kultury.

---

<sup>3</sup> Edgar H Schein *Organizational Culture & Leadership*, 1997

## 5.1 Pozitivní a negativní kultury

Charakter firemní kultury je popsán pomocí system příznaků, definovaných ze třech důvodů.

1) Míra vzaimoadekvatnosti dominantní hierarchie hodnot a převládajících metod jejich provádění. Podle takové lze rozdělit kultury na "stabilní" (vysoká stupeň adekvatnosti) a "nestabilní" (nízká úroveň adekvatnosti). Stabilní je charakterizována jasně definovanými normami chování a tradicemi. Nestabilní je charakterizována nedostatkem jasných představ o optimálním, přijatelném a nepřijatelném chování, stejně jako "variací" sociálně-psychologického stavu pracovníků.

2) Míra shody hierarchie osobních hodnot každého ze zaměstnanců a hierarchického systému vnitroskupinových hodnot. Podle tohoto základu lze vyjádřit "integrační" (vysoká míra shody) a "dezintegrační" (nízká míra shody). Integrační je charakterizována jednotou veřejného mínění a vnitroskupinovou jednotností. Dezintegrační je charakterizována nedostatkem veřejného mínění, nejednotností a dohadováním.

3) Obsah dominantních hodnot organizace. Podle daného základu je možné rozdělit firemní kultury organizace do "osobně-zaměřenou" a "funkčně-zaměřenou." "Osobně-zaměřená" fixuje hodnoty seberealizace a osobního rozvoje zaměstnanců prostřednictvím výkonu jeho odborné práci. "Funkčně-zaměřená" - hodnota realizace funkčně- definovaných algoritmů provedení odborné práci a statusně definovaných modelů chování.

V závislosti na povahu vlivu firemní kultury na celkový výkon společnosti je možné vyčlenit "pozitivní" a "negativní" firemní kultury. Pozitivní - stimuluje výkonnost podniku (její příznaky: osobně-zaměřená: integrativní, stabilní), nebo jeho vývoj (osobně-zaměřená: integrativní, nestabilní).

Negativní - brání efektivnímu fungování společnosti a jejímu vývoji (její příznaky: funkční-zaměřená, dezintegrativní, stabilní nebo nestabilní).

Charakter podnikové kultury se projevuje prostřednictvím system vztahů: A) přístup pracovníků ke své odborné činnosti; b) jejich vztah k

organizace jako k objektivní podmínce odborné činnosti a realizace svého vztahu k ní; c) funkční a interpersonální vztahy zaměstnanců jako subjektivní podmínka pro realizace svého postoje k práci a organizaci. Specifika firemní kultury jako formy existence spočívá v tom, že při odrážení skutečné situaci, odděleně zdůrazňuje tendence její změny. Mechanismy vlivu firemní kultury na organizační činnost spočívá v tom, že pracovníci předpovídají rozvoj situace v souvislosti s čím oceňují a vytváří modely chování. Realizace modelů v činnosti působí zesílení určitých trendů a takovým způsobem vytváří odpovídající jim situace.

Obsah firemní kultury se určuje mírou osobního významu pracovní činnosti pro většinu zaměstnanců.

Osobně-významná je činnost, prostřednictvím které zaměstnanec: a) realizuje a rozvíjí své skutečné i potenciální schopnosti, důležité pro něho vzhledem k obecnému kontextu jeho osobního života; b) realizuje individuální (tj. reflexivní a praktické reorganizující) přístup ke skutečnosti, který odráží specificky lidský způsob života.

Pozitivní firemní kultura zachycuje hodnotu odborné činnosti jako způsobu realizace hodnot osobního rozvoje a subjektivity a také hodnotu podniku jako podmínky pro provádění těchto metod.

Negativní - odráží situace, kdy činnost v určité organizace je výhodná, v různé míře, ale není užitečná pro zaměstnance z hlediska osobního rozvoje a seberealizace.

Pozitivní kultura je charakterizována následujícím:

1. Vnímáním zaměstnance sebe jako subjektu, jehož odborná činnost ovlivňuje celkovou výkonnost podniku a definuje strategii jeho rozvoje.

2. Vědomým přijetím osobní odpovědnosti za celkový produkt společné činnosti organizace. To dohromady, vytvoří svědomitý přístup ke svým pracovním povinnostem jako normu chování pracovníka, regulovanou veřejným míněním, které je negativně připravené na projevy fiktivní pracovní činnosti;

3. Orientací zaměstnancu na hledání, rozpracování, výběr a vyjádření neoptimálnějších způsobů provádění své činnosti. Realizace takových orientací tvoří u zaměstnanců smysl pro svou zodpovědnost za kvalitu produktu své činnosti a vytváří zájem o její zvýšení. Pracovní činnost získává tvůrčí charakter, i když takový objektivně nemá, což tvoří celkovou atmosféru zaujetí svou prací;

4. Pozitivním hodnocením vlivu odborné činnosti na osobní rozvoj;

5. Poctem vzájemné adekvatnosti individuálních a kolektivních kritérií vlastní důležitosti. Úspěch zaměstnance se v důsledku stává základem pro sebeúctu a uznání kolegů. Zvyšuje se efektivita pracovní interakce, což je objektivní podmínkou pro stanovení přátelských mezilidských kolektivních vztahů.

Pozitivní firemní kultura asimiluje pozitivní mýty, které nejsou založeny na manipulativní a psychologické propagandě, "expozice" kterých značně zhoršuje vztahy zaměstnanců k organizaci, ale na odražení skutečné situaci. Mýty pozitivní firemní kultury orientují zaměstnance na budování modelů chování, odpovídajících tendencím rozvoje sféry organizačních hodnot. Jejichž plnění stimuluje činnost organizace.

## **5.2 Formování firemní kultury**

Formování firemní kultury je dlouhý a obtížný proces. Jeho hlavní kroky:

1. definování odpovědného úkolu organizace;
2. definování základních hodnot;
3. formulování standardů chování pro členy organizace na základě hlavních hodnot;
4. popis tradic a symbolů.

Všechny tyto kroky a jejich výsledky jsou uvedeny v podnikovém návodu. Tento dokument je užitečný zejména v situacích pracovního poměru a adaptace nových zaměstnanců a umožní okamžitě vidět, jak potenciální

zaměstnanec přijímá hodnoty organizace. Při planování programu kulturního stavebnictví společnosti je možné vyčlenit tři oblasti organizační činnosti:

1. Řízení personálem (na úrovni vedoucí - zaměstnanec).
2. Řízení komunikaci (na úrovni interakce mezi zaměstnanci).
3. Řízení obsluhování (na úrovni interakce mezi zaměstnanci firmy, klienty a dovozce).

Právě v těchto oblastech je nejvíce patrná kultura společnosti.

Vzhledem k tomu, že činnost a komunikace dochází prostřednictvím lidské činnosti, které jsou určeny stereotypy, znalostí a dovedností těchto osob, je možné označit stereotypy jako objekty řízení, znalostí a dovedností zaměstnanců a manažerů společnosti. Kultura nebo nedostatek kultury se v nich projevuje. Změnit kulturu znamená přeformulovat znalosti a dovednosti zaměstnanců a manažerů společnosti.

Na křižovatce třech vybraných oblastí činnosti a třech předmětů kulturních změn se zaměřením na transformaci společnosti, se formují úkoly kulturního stavebnictví.

Pokud by byli všichni manažeři a zaměstnanci firmy osvobozeni od neefektivních a znepokojujících vzorců myšlení a chování, které silně zastíní kulturní krajinu společnosti, kdyby ovládali všechny tyto znalosti a dovednosti, bylo by možné říct o kultuře společnosti.

Obecně platí, že firemní kultura, jako proces strategické změny (Lewin), prochází postupně několika fázemi:

- "Rozmrazení" stávající podnikové kultury - diagnostika, vyšetřování;
- "Převod do kapalného skupenství" - plánování a provádění nutných změn;
- "Zmrazení" – upevnění výsledku.

Při podrobném zkoumání vnitřního prostředí firmy lze definovat několik ukazatelů flexibility nebo stability, dynamiky nebo pořádku a řízení, jednoty nebo soutěže, integrace a diferenciaci, a odbor nebo oddělení.

Stejně jako v povaze člověka, kde základem je kombinace několika typů temperamentu, ve společnosti firemní kultury jsou uvedeny některé základní typy kultury.

Následujícím hlavním dodatkem k definici firemní kultury je identifikace základních hodnot společnosti, toho, co se skrývá v základních předpokladech a postojích: poměr zaměstnanců k firmě, motivace k práci, orientace na klienty, styl řízení a vztahů.

Posledním krokem této fáze je vytvoření prováděcího plánu, doplněného o tabulky termínů, který se stane začátkem kultury.

Není pochyb o tom, že úsilí pro změnu firemní kultury budou účinné pouze tehdy, pokud nebudou vynechané takové důležité zásady organizační změny, jako:

- vytvoření pozitivního emocionálního pozadí, dosahujícího změny - začít v malém a oslavit vítězství;
- vytvoření veřejné podpory změn - aby se zapojily seriózní a konstruktivní zaměstnanci;
- stavebnictví systému kontroly a výsledků - ujistit lidi: dosažitelné cíle;

Zdroji formování firemní kultury jsou:

- 1) systém osobních hodnot a individuálně-svěrázných způsobů jejich realizace;
- 2) způsoby tvaru a struktury organizace, které objektivně ztělesňují určité hodnoty, včetně osobních hodnot vedoucích podniku;
- 3) Představy o optimálním a přijatelném chování zaměstnanců v kolektivu, které odrážejí systém spontánně formovaných vnitroskupinových hodnot.

Mechanismus formování firemní kultury je ve vzájemném dopadu svých zdrojů. Firemní kultury se navzájem protínají a omezuji rozsah možných způsobů, jak v podniku realizovat osobní hodnoty a tím určit jejich dominantní existence v týmu a hierarchie. Hierarchický systém hodnot zvýrazněný tímto způsobem, vytváří nejvhodnější souhrn metod pro jejich provádění, který je realizován v metodách norem a formuluje normy a modely chování.

### **5.3 Udržování organizační kultury**

Udržování organizační kultury se spočívá v růstě organizace a dosažení cílů. Existují metody udržování organizační kultury, které se neomezují jenom pronájemem nových pracovníků a uvolnění nepotřebných lidí.

1. Výběr objektu a předměta pozornosti, hodnocení a kontroly ze strany manager stávu organizační kultury. To je jedna z nejsilnějších metod pro zachování kultury v organizaci, protože svými se stále opakujícími akcemi manager umožňuje zaměstnancům vědět, co je důležité a co se od nich očekává;

2. Formování reakce vedení společnosti na krizové situace a organizační krize - v těchto situacích manažery a jejich podřízené otevírají pro sebe organizační kulturu v té míře, do které i nedovolili. Hloubka a šířka krize mohou vyžadovat organizaci nebo posílení stávající kultury, nebo zavedení nových hodnot a norem, které ji do jisté míry mění.

3. Modelování rolí koučování a tréninků jsou aspekty organizační kultury, které se považují prostřednictvím podřízených, jak by měly plnit své role.

4. Kritéria pro určení odměn a stavů – organizační kultura může být studována pomocí systému odměn a privilegií. Ty jsou obvykle spojeny s určitými vzory chování, a proto jsou uspořádány pro zaměstnance priority a označují hodnoty, které jsou mnohem důležitější pro jednotlivé manažery a organizace jako celku. Ve stejném směru funguje systém státních pozic v organizaci. Tak, distribuce privilegií (dobrá kancelář, sekretářka, auto, atd.) indikuje role a chování, více vysoce ceněny organizace. Praxe ukazuje, že tento způsob se často používá v plném rozsahu, a ne systematicky.

5. Kritéria nábory, povyšování a propouštění z práce - to je jeden z hlavních způsobů udržování kultury v organizaci. Řešení, ze kterého pochází organizace a její vedení ve řízení personálního procesů, stává se rychle vědomo svým členům, které se zabývá pohybem pracovníků uvnitř organizace. Kritéria pro personální rozhodnutí mohou pomoci nebo mohou zabránit zabezpečení existující kultury v organizaci.

6. Organizační symboly, mnohé víry a hodnoty, zejména v základní kultuře organizace, vyjadřují se nejen prostřednictvím legend, které se stávají součástí organizačního folklóru, ale také prostřednictvím různých rituálů, obřadů, tradic a ceremonií. Obřady jsou standardní a opakující kolektivní události, které se provádějí v určité době a se vhodnými příležitostmi pro

ovlivnění chování zaměstnanců a porozumění organizačního prostředí. Rituály jsou systémy obřadů. Dokonce i některá manažerská rozhodnutí se mohou stát organizačními obřady, které pracovníci interpretují jako součást organizační kultury. Takové obřady jsou jako série organizovaných, plánovaných akcí, které mají důležitý "kulturní" význam. Dodržování rituálů, obřadů a ceremonií zvyšuje sebeurčení zaměstnanců.

Úspěch podniku závisí více na síle podnikové kultury, než na mnohých jiných faktorech v organizaci. Silná firemní kultura usnadňuje komunikaci a rozhodování, usnadňuje spolupráci na základě vzájemné důvěry. Nejdůležitějším faktorem silné firemní kultury je její neformální vliv na mladé pracovníky, zprostředkovaný rozvoj jejich osobních a profesionálních kvalit prostřednictvím pravidel a norem, které určují zaměstnanci a jejich vedoucí.

Přestože každá organizační kultura má mnoho stupňů volnosti. Koneckonců, zpravidla všichni členové organizace měli zkušenosti v jiných organizacích a, protože, jsou nositeli několika organizačních kultur. Každá organizační kultura má určité nezbytné omezení a příležitosti, zdroje pro změnu.

Je nutné jich pouze vidět a jim pochopit. Obvykle pro tyto změny zvou cizince, aby organizovaly lidi. Je to jejich heterogenita, která jim umožňuje klást hloupé otázky, vyžadují zdůvodnění a vysvětlení pro všechny nosiče organizační kultury je zřejmý a přijímá bez jakéhokoli odůvodnění. Aby bylo možné odpovědět na následující otázky si musí uvědomit, nedostatek odůvodnění a vysvětlení, podívejte se na ně v historii najít mechanismus jejich vzniku, podívat se na jejich vlastní kultury zvenčí.

V přítomnosti úzkosti a nespokojenosti panuje v organizaci statu quo. Její členové, a zejména představitelé touhou změnit věci rychle, současně. Ale změna organizační kultury, na rozdíl od jejího posunu - je vždy dlouhý proces. A tady je důležité s vodou, ne vyhodit dítě. Je nutné uložit základní rysy toho, co bude dělat činnost organizace efektivní, iniciovat změnu s minimálním dopadem, spustit proces, plánovat ji v době, nastavit rychlost změn.



Takový způsob řízených změn organizační kultury, zřejmě je vhodnější v efektivních organizacích, stejně jako v mnoha případech, kdy podstatná změna personal není možná.

#### **5.4 Změnění firemní kultury**

Firemní kultura je vždy spojena s předchozí zkušeností organizace. Je to zkušenost rozhodování a jednání uvnitř i vně organizace, která je stanovena v hodnotových prioritách a normách, a v rituálech.

Organizační kultura je vždy spojena s předchozími zkušenostmi organizace. Zejména zkušenost rozhodování a jednání uvnitř a vně organizace se upevňuje v hodnotových prioritách, v normách a v rituálech.

Když se mění prostředí a jeho požadavky, když mění se cíle zaměstnanců a provádějí

se změny v technologickém procesu, spolu s nimi mění se i organizační kultura. Další věc je, že je bezvědomí a nejkonzervativnější část organizace. Proto její změny se konají pomaleji, než by někdo chtěl. Tyto změny mohou být realizovány bezvědomě a mohou být neviditelné pro členy organizace nebo mohou být úmyslné a systematické. V praxi změna kultury je spojena s přežitím organizace. Pokud jsou změny pomalejší, než je požadováno, organizace zemře.

Je důležité, že v daném procesu rozvoje organizace, který vede k její modifikaci nebo zničení, organizační kultura splňuje roli nějakého systémního integrátora. Na jedné straně kultura, kvůli své totálnosti, zadává etiku a estetiku organizace, omezení a příležitosti, shromáždí svých zaměstnance, a možnost systémových funkcí organizace, jeho technologické preference a pravidla, na straně druhé, a nakonec, na vnímání a postoje k prostředí.

S tímto vědomím je možné s jistotou říct, že nějaká systematická změna v organizaci vyžaduje změnu v kultuře. Jakákoliv systémová změna kultury předpokládá nakonec změnu prioritních hodnot svých zaměstnanců.

Je-li spontánně dojde ke změně kultury není pod kontrolou, pak je nevyhnutelně zahrnuje fáze chaosu v organizace. Někdo se již používá nová

pravidla se smíchem nad zastaralými rituály, používá nový jazyk. Někteří naopak, drží tradice a stěžují inovace. V některých oblastech a odděleních se došlo ke změnám, a některé se staly neadekvátními k novým trendům.

V současné době, se jeví velmi rychlý růst organizací jak po počtu zaměstnanců, tak i po obrátům. Takový růst vyžaduje restrukturalizace. Vznikají holdingy a holdingověpodobné struktury, které potřebují řízení. Stává se aktuálním úkol, vědomý zahraničními velkými korporacemi už dost dávno. Začíná řízení několika organizacemi, které mají své systémotvořící faktory, rozházené v prostoru někdy na tisíce kilometrů, včetně početných a různorodých zaměstnanců.

Aby bylo možné úspěšně zvládnout řízení, jsou potřebné společné normy, které budou stanovené vedoucí organizací, nebo požádané vedením společnosti, nebo částečně stanovené, částečně domluvené.

Mění se prostředí a jeho požadavky, mění se cíle zaměstnanců, provádějí se změny technologického procesu a spolu s nimi změny organizační kultury. Další věc je, že je bezvědomou a nejkonzervativnější částí organizace. Proto její změny můžou probíhat pomalejší, než někdo by chtěl. Dané změny mohou být absolutně nevědomé, být neviditelné pro členy organizace nebo být prováděné vědomě a systematicky.

V praxi změny kultury jsou spojeny s přežitím organizace. Pokud změny probíhají pomalejší, než je požadováno, organizace zemře..

Je podstatné, aby v procesu rozvoje organizace, který přivádí k její změně nebo zničení, organizační kultura splnila funkce osobitého "systémového integrátora". Díky své totálnosti, kultura, na jedné straně, udává etiku a estetiku organizace, omezení a příležitosti, stmelící kolektiv a, na druhé straně, dává možnost realizace systémových funkcí organizace, její technologických předností a pravidel a, nakonec, vnímání a postoj k požadavkům prostředí.

S tímto vědomím je možné s jistotou říct, že nějaká systematická změna v organizaci vyžaduje kulturní změnu. Jakákoliv systémová změna kultury přivede, nakonec, ke změně hodnotových priorit zaměstnanců.

Je-li se kultura mění spontánně, není pod kontrolou, pak nevyhnutelně předpokládá fáze chaosu organizace. Někdo již používá nová pravidla, usmívá

se nad zastaralými rituály, používá nový jazyk. Někdo naopak, dodržuje tradice, stěžuje inovace. V některých oblastech a odděleních došlo ke změnám a další se staly neadekvatní k novým trendům.

Je možné přivést mnoho příkladů takových pomalých a chaotických změn.

V ruských obchodních firmách se už opakovaně změnily priority v závislosti na požadavky životního prostředí. Do roku 1996 podnikání v Rusku zcela bylo závislé na přítomnosti levných zboží – všichni bojovali za stabilní vztahy s producenty, komoditní úvěry, získání zboží na sklad. Později prioritními se stalo hledání klientů, připravených zaplatit peníze.

V posledních letech se tato situace změnila několikrát. Jako výsledek, nyní ve spolupráci kupujícího a prodávajícího je mnohem větší důraz je kladen na pragmatické důvody: ekonomika začala dominovat nad mezilidskými vztahy. Ale taková změna není možná bez radikálních změn organizační kultury. Koneckonců, v organizacích pokaždé musí být prováděné změny kritérií hodnocení efektivity organizační činnosti.

Velký úder byl zasazen organizačním kultuám technologickými inovacemi. Uplatňována technologické inovace. Nákup západních technologických linek zničil ani jedinou organizaci.

Ještě obtížnějšími jsou změny organizační kultury. Za prvé, pro takové řízení je nutné pochopit zvláštnosti své kultury. Udělat to samostatně je velmi obtížné a někdy dokonce nemožné. Vzniká paradoxní situace: nikdo necítí a neví kulturu lépe, než nositel. Ale celostní vidění a objektivní ohodnocení možností kultury je téměř není možné udržet.

To je důvod, proč často pod změnami organizační kultury vedení pochopí stavbu nové kultury, co stále míní zničení staré kultury. Takové změny vedou ke ztrátě velkého počtu starších zaměstnanců, nositelů předchozí kultury.

Ale problém není omezen změnou personálu. Ředitele organizace sami jsou nositeli předchozí organizační kultury. Pro její změnu je nutné změnit jich. V podstatě takové změny organizační kultury byli účinnými pouze kdy do

organizace vstoupali nové ředitele s pravomocemi a reálnými možnostmi pro změnu většiny svých zaměstnanců.

Přestože každá organizační kultura má mnoho stupňů svobody. Však zpravidla všichni členové organizace měli zkušenosti v jiných organizacích, a díky tomu jsou nositeli několika organizačních kultur. Každá organizační kultura má určité nezbytné omezení a příležitosti, zdroje pro změnu. Je nutné jich pouze uvidět a pochopit. Obvykle pro provedení takových změn a organizace cizích lidí zvou cizince. Je to jejich heterogenita jim umožňuje klást hloupé otázky, vyžadovat zdůvodnění a vysvětlení, které pro všechny nosiče organizační kultury jsou zřejmé a přijaté bez jakéhokoli odůvodnění. Aby bylo možné odpovědět na takové otázky je nutné uvědomit nedostatek argumentů a vysvětlení, podívat se v historii, najít mechanismus jejich vzniku, podívat se na jejich vlastní kultury zvenčí.

V přítomnosti úzkosti a nespokojenosti v organizační a firemní kulturách, u jejich členů a vedení vzniká pocit pro rychlou, současnou změnu věci. Ale změna organizační kultury, na rozdíl od její uvolnění - je vždy dlouhý proces. Je nutné uložit základní rysy toho, co dělá organizační kulturu efektivní. Iniciovat změnu s minimálním dopadem, spustit proces, plánovat dobu provedení změn, nastavit rychlost změn. Tento způsob řízení kulturních změn, samozřejmě, je přednostním v účinných organizacích.

Ale problém není jen v nastavení určitých standardů, které musí být opravdu respektované, trvalé. Tady je také potřeba v normách, pravidlech a hodnotách. Vzniká otázka společné kultury. Ale každá z těchto organizací spolu s obecními má vlastní páteří: někdy různé technologie, různé požadavky na prostředí a personál. Pak bychom se neměli soustředit na jednu kulturu, ale na obecné křižovatky kultur, kulturní tyče, které spojuje, umožňuje vzájemné porozumění a spolupráci. To znamená, že vzniká potřeba mít nějaké technologie, nutné pro spolupráce a pochopení obecných pravidel některých základních společných kritérií výkonnosti, širokého jazyku a požadavků pro pracovníky, technologie, kvalitu výrobků, řízení kultury.

Aby vytvořit firemní kulturu, založenou na organizační kultuře mateřské společnosti je třeba nejprve, pochopit jejich vlastní kulturu a ji

popsat. Za druhé, je nutné vyčlenit v ni co je nutno vytvořit v jiných společnostech. Za třetí, organizovat systém odborné přípravy dané firemní kultuře a kontrolovat splnění svých požadavků.

Ale toho je často není dost. Je nutné zajistit systém vzájemného vzdělávání manažerů a zaměstnanců a vytvoření mechanismu pro sledování a rozvoje firemní kultury.

Zkušenosti ukazují, že síla uložení organizační kultury mateřské společnosti v nové organizaci není efektivní. Nejde o to, že je to obtížné a nákladné, a že nová organizace práce v různých podmínkách, ale o to, že nové organizace prostě nejsou adekvátní realitě, se kterou se zabývají, dělá jich málo efektivními.

Proto, vyvinutí efektivní firemní kultury je také vždy proces, který musí být plánován a organizován, musí být kontrolován a motivován. Je důležité, aby proces nebyl jednostranný, měl by zahrnovat všechny zaměstnance zařazené do organizací.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6. ANALYZA FIREMNÍ KULTURY

Analýza organizační kultury firmy na příkladě moderní turistické firmy "[Kuda.ru](http://Kuda.ru)". Jak bylo uvedeno výše, formování organizační kultury je proces, skládající se z několika částí. Je možné prozkoumat proces formování a fungování firemní, inovační kultury a organizační kultury firmy na příkladě turistické firmy "[Kuda.ru](http://Kuda.ru)". Daná turistická firma je členem sítě cestovních kanceláří a je jedním z lídrů moderního trhu cestovního ruchu. Proto je zřejmé, že formování organizační kultury tady je venována velká pozornost a velký význam hlavně ze strany vedení. To se projevuje ve mnohých momentech. Za prvé, firma má jasnou strukturu, velký počet stupňů, stanovených pravidel, zaměstnanci firmy dodržují přísnou subordinaci. Vedoucí tady vždy má přednost a často praktikuje demokratický styl managementu. Od každého pracovníka firma očekává jeho snahu o kariérní růst. Síť cestovních kanceláří "[Kuda.ru](http://Kuda.ru)" je příkladem první a může být jedné domácí firmy, či činnosti ze začátku byla formována v souladu s vypracovanou "firemní etikou". V provozním řádu s obsahem v 140 stranek jsou formulovány a podrobně popsány všechny základní principy firemní činnosti. "Firemní kniha" je určitým know-how firmy "[Kuda.ru](http://Kuda.ru)", které různé agentury nakupují prostřednictvím uzavření licenční smlouvy na placené osnově (\$ 1000). "Firemní kniha" zahrnuje jmenovitě následující oddíly: - mise sítě, historie založení, topový management sítě, síťová struktura;- struktura smlouvních vztahů;- právní regulace sítě cestovních kanceláří;- zastoupení do sítě, přirovnání cestovní kanceláří k standardům sítě, organizace prodeje v cestovní kanceláři;- práce s klienty: telefonní jednání, přivítání klienta, uzavření smlouvy s klientem, vypracování objednávky, poprodejní obsluha klienta atd.; - regulace konfliktů a sporů; - překládání zpráv a finanční kontrola; - síťový marketing, reklama,

dárková produkce a firemní polygrafie; - informační síťový systém; - obecný management kanceláři, management financů, management personálu, administrativa atd. Velkou část "Firemní knihy" "[Kuda.ru](http://Kuda.ru)" činí blok příloh. Daný blok zahrnuje terminologický slovník, doporučený otázník pro klienty, standardní forma klientské objednávky, klientské smlouvy, poukázky, turistického poukazu, turistické příručky, standardního programu školení personálu a také varianty standardního rozmístění předmětů v kanceláři firmy. Během let se jen upevňuje jistota, že organizační kultura je nějakým jádrem firmy, právě kultura umožňuje tvoření združeného týmu s jedinou filozofií a stejnými cíli, jakým je tým firmy "[Kuda.ru](http://Kuda.ru)". Vtední společnosti předpokládá, že tým, spojený pomocí jediné firemní kultury, je schopen překonat jakékoli překážky.

### **6.1 Míry po změně organizační kultury**

Je možné nabídnout některé konkrétní míry po změně organizační kultury:

- Organizace soutěží mezi zaměstnanci, vytvoření zvláštního rituálu na podporu nejlepších pracovníků v oboru, může mít "osoby roku" společnosti. Hlavní věc zde je - systém veřejných premií, lepší, vyzývající členy rodiny;
- stanovení výhod a premií pro pracovníky, pracujících ve společnosti určitý počet let;
- rozšíření nabídky služeb, poskytovaných organizací (právní, informační, technické, doprava atd.) svým zaměstnancům;
- rozšíření výroby propagačních materiálů a upomínkových předmětů pro zaměstnance (hodiny, kravaty, notebooky, atd.);
- stanovení narozenin společnosti se stavem volna pro zaměstnance (pokud je to možné);
- podpora pracovníků v rozvoji jejich pojištění a penzijních fondů;
- vytvoření systému sběru dat a realizace návrhů a žádostí zaměstnanců společnosti (pořadí, načasování, odpovídající příkazy).

Je zřejmé, že to je podmíněný převod, protože tam je možné provedení jiných akcí. Hlavním je, aby byly zaměřeny na vytváření úcty k společnosti, která je spojena s životem každého zaměstnance, upřímná touha pracovat v její dlouhé a plodné.



## ZÁVĚR

Vybudování firemní kultura je nutné provádět z etápy vytvoření organizace, tj. původně zakládat organizační hodnoty, standardy chování, předpisy různých situací.

Aktuálním a důležitým úkolem firemní kultura je přijetí a výkon nových hodnot, které požadují:

- 1) zvýšení organizační efektivity a mravnosti;
- 2) hloubkové změny odpovědného úkolu organizace;
- 3) značných technologických změn;
- 4) přechod k profesionálnímu, novému managementu;
- 5) přechod k aktivní mezinárodní činnosti.

Dosáhnout vysokých výsledků při managementu organizace, vytvoření firemní kultura je možné jenom když lidé, které jsou vedené, mají znalosti, zkušenosti a náležitou náladu pro to, aby jejich úsilí byli efektivními a produktivními.

Každý podnik může úspěšně existovat při přítomnosti semknutého kolektivu profesionálů na všech organizačních úrovních- od administrátorů do vedoucích. Druhým po zisku kritériem je touha pracovat ve semknutém kolektivu.

Nejeasněji se to projevuje v skládající firemní kultura organizace, která je stanovenou sbírkou pravidel, norem, tradic, procedur formální a neformální komunikace ve společnosti. Firemní kultura se stává silným iniciátorem zlepšení manažerského stylu, stylu řízení, který je realizován zaměstnanci. Jde o přímé interakce vedení a zaměstnanců, předávání týmové nálady kolektivu, zpracování společných principu.

## SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Bedrnová, E., Nový, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, 586 s. ISBN 978-80-7261-169-0

Bláha, J., a kol. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: Computer Press, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Dědina, J., Cejthamr, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, 340 s. ISBN 80-247-1300-4

Kasper, H., Mayrhofer, W. Personální management řízení organizace. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2

Koubek, J. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN 80-86131-25-4

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Koubek, J. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X

Lukášová R., Nový I., a kol. Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2

Lukášová R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0

Mayerová, M., Růžička, J. Moderní personální management. Jinočany: H&H, 2000, 173 s. ISBN 80-86131-25-4

Meier, R. Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada Publishing, 2009, 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2

## SEZNAM POUŽITÉ ZARANIČNÍ LITERATURY

Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК Госслужбы., 1996.

Емельянов Е.Н., Поварницына Е.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998.

Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как Ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2003.

Майерс Дэвид Социальная психология / перев.с англ. – СПб.: Питер Ком, 1998.

Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2003.

Хант Дейон Управление людьми в компании / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.

Edgar H Schein Organizational Culture & Leadership, 1997

Charles Handy Gods of Management: The Changing Work of Organizations, 1995

Organizational Economics, by Jay B. Barney and William G. Ouchi (Editors). San Francisco, CA: Jossey-Bass, Publishers, 495 pp., 1986

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Ekaterina Shumilova

**Obor:** Právo v podnikání

**Forma studia:** prezenční

**Název práce:** Firemní komunikace a firemní kultura

**Rok:** 2013

**Počet stran textu bez příloh:** 42

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 12

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 9

**Vedoucí práce:** Mgr. Martina Tothová