

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Matouš Brejcha

Organizační kultura z pohledu tvorby její vize a odpovídajících hodnot

Organizational culture
from the perspective of developing its vision and corresponding values

Praha, 2018

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne datum 30. 7. 2018

.....

Matouš Brejcha

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem organizační kultury. V teoretické části nejprve rozebírá koncept organizační kultury. Zdůrazňuje, že paradigma organizační kultury neexistuje. Dále je rozebírán význam základních předpokladů, jako klíčového elementu organizační kultury. Jsou představeny různé typologie organizační kultury. Popsán je význam organizační vize a odpovídajících sdílených hodnot. Práce dále mapuje proces vzniku a utváření organizační kultury. Rozebírány jsou různé přístupy k možnostem změny organizační kultury. Z pohledu nastavení a změny organizační kultury je pozornost věnována i roli lídra, jako zakladatele organizační vize a hodnot. Na závěr teoretické části jsou popsány modely změny organizační kultury. Druhá část bakalářské práce předkládá návrh výzkumného projektu, jehož předmětem je diagnostika organizační kultury s ohledem na změnu organizační kultury a nastavení organizačních hodnot.

Klíčová slova

organizační kultura, firemní kultura, podniková kultura, hodnoty

Abstract

The bachelor thesis deals with the topic of organizational culture. The theoretical part first discusses the concept of organizational culture. It emphasizes that the organizational culture paradigm does not exist. It also discusses the importance of basic assumption as a key element of organizational culture. Various typologies of organizational culture are presented. The importance of organizational vision and corresponding shared values is described. The work also maps the process of formation of organizational culture. Different approaches to the possibilities of organizational culture change are discussed. From the perspective of setting up and changing organizational culture, attention is also paid to the role of the leader, as the founder of organizational vision and values. Models of change of organizational culture are described at the end of the theoretical part. The second part of the bachelor thesis presents a proposal of a research project, which focuses on diagnostics of organizational culture with regard to the change of organizational culture and setting of organizational values.

Keywords

organizational culture, company culture, corporate culture, values

Obsah

Úvod	6
Literárně přehledová část.....	7
1. Organizační kultura	8
1.1 Koncept organizační kultury	8
1.2 Definice pojmu organizační kultura	9
1.3 Scheinův model organizační kultury	10
2. Typologie organizační kultury	13
2.1 Silná organizační kultura	14
2.1.1. Dominantní organizační kultura a subkultury	16
2.3 Typologie dle Deala a Kennedyho	16
2.4 Typologie dle Harrisona a Handyho.....	19
3. Organizační vize a hodnoty	22
3.1 Vize.....	22
3.2 Hodnoty	22
3.2.1 Hodnoty a možnost jejich nastavování	22
4. Vznik a utváření organizační kultury	24
4.1 Vliv zakladatele a lídra	24
4.2 Vliv minulosti.....	24
4.3 Vliv prostředí.....	24
5. Změna organizační kultury	26
5.1 Možnost změny organizační kultury	26
5.2. Přístupy ke změně organizační kultury	27
5.3 Lídr jako klíčový element změny	28
5.4 Modely změny	29

Návrh výzkumného projektu	32
1. Cíle výzkumu.....	33
2. Design výzkumného projektu.....	34
2.1 Design výzkumu jako součást širšího procesu nastavování organizační kultury	34
2.2 Design průzkumu organizační kultury	35
3. Výzkumný soubor	38
4. Výzkumné metody.....	40
5. Způsob zpracování dat.....	42
6. Etika navrhovaného výzkumu	43
7. Diskuse	45
Závěr.....	47
Seznam použité literatury	48
Seznam tabulek.....	50
Seznam zkratk.....	51

Úvod

Téma organizační kultury jsem si vybral především proto, že pozoruhodným způsobem propojuje vysoce abstraktního koncept s praktickým zájmem manažerské praxe.

Z hlediska obsahu tato bakalářská práce ve své první části nejprve rozebírá koncept organizační kultury. Zdůrazňuje, že paradigma organizační kultury neexistuje. Dále je rozebírán význam základních předpokladů jako klíčového elementu organizační kultury. Jsou představeny různé typologie organizační kultury. Popsán je význam organizační vize a odpovídajících sdílených hodnot. Práce dále mapuje proces vzniku a utváření organizační kultury. Rozebírány jsou různé přístupy k možnostem změny organizační kultury. Z pohledu nastavení a změny organizační kultury je pozornost věnována i roli lídra, jako zakladatele organizační vize a hodnot. Na závěr teoretické části jsou popsány modely změny organizační kultury. Druhá část bakalářské práce předkládá návrh výzkumného projektu, jehož předmětem je diagnostika organizační kultury s ohledem na změnu organizační kultury a nastavení nových požadovaných organizačních hodnot.

Literatura je v této práci vybírána s dvojitým akcentem. Jednak k přehledovým publikacím, které umožňují v práci splnit požadavek na popsání mapy současného vědění, tak jak vyžaduje zadání první literárně-přehledové části této práce. Jednak s akcentem na originální znění děl významných autorů konceptů organizační kultury. V práci je citováno podle normy APA (2010).

Literárně přehledová část

1. Organizační kultura

Pro účely této bakalářské práce budou pojmy organizační kultura, podniková kultura a firemní kultura používány promiskue¹. Stejně platí pro pojmy organizace, podnik, korporace a společnost a dále pro pojmy zaměstnanec, pracovník a člen organizace. Rozdíly ve významech by samozřejmě bylo možné argumentovat. Česká literatura se postupem času stále více přiklání k užívání pojmu organizační kultura.²

1.1 Koncept organizační kultury

Paradigma organizační kultury neexistuje. Pojem organizační kultura je abstraktní koncept. Jako takový je užitečný pro naše uvažování a možnost uchopení zkoumané problematiky. Jednoznačnému a úplnému popsání a vymezení se však bude vždy vymykat. Koncepte pojmu jsou různé, modely organizační kultury se rozcházejí. „Neexistuje a patrně ani existovat nebude (nemůže!) její jednotné vymezení“ (Lukášová, 2004, s. 131).

Neexistuje organizace bez kultury. To, že se členové organizace svojí kulturou nezbyvají, neznamená, že žádnou nemají. „Lidé si nemusí být vědomi žádné organizační kultury, přesto jsou jí ve svém chování jednání a jednání ovlivněni a prostoupeni“ (Cejthamr & Dědina, 2010, s. 254). Otázkou ani tak není, zda organizace má nebo nemá svoji specifickou kulturu, ale především nakolik lze tuto kulturu záměrným způsobem utvářet.

Teorie i manažerská praxe se o organizační kulturu intenzivně zajímá od začátku 80. let 20. století. Jak uvádí Harrison (1995) do té doby si většina členů organizace nebyla vědoma své odlišující, jedinečné organizační kultury. O tomto konceptu se v organizacích neuvažovalo. Dnes je existence pojmu všeobecně známá teoretikům, výzkumníkům i manažerské a personalistické praxi.

Pro některé koncepte organizační kultury jsou důležité především její projevy na vnějších a viditelnějších úrovních. Je nahlížena skrze artefakty (výtvořky) a hodnoty. Z pohledu, který na organizační kulturu v této bakalářské práci přijímám, je třeba akcentovat širší pojetí. Organizační kultura je fenoménem, který je v organizaci skrytý pod povrchem. Má velice silný vliv na vše, co se v organizaci děje. Ve své celistvosti je však neviditelný a do určité míry také nevědomý (Schein, 2004, s. 8). Pro pochopení organizační kultury je třeba

¹ Výběr konkrétního pojmu bude vycházet z respektu k původnímu zdroji a dále ze zohlednění kontextu a stylistiky.

² Jeden demonstrativní příklad. Bedrnová a Nový (1998) původně užívají pojmu podniková kultura, v pozdějším vydání (2007) jej mění na termín organizační kultura. Terminologie je měněna i v identických částech textu a v překladech.

sestoupit na úroveň základních sdílených předpokladů. Brooks (2003) v souvislosti s organizační kulturou dokonce přímo píše o „kulturní metafoře“ (s. 219). Podtrhuje tak abstraktnost a obtížnou uchopitelnost pojmu v intencích jednoznačného vymezení.

Baron a Greenberg (2003) spatřují hlavní význam organizační kultury v tom, že je konceptem, pod který lze shrnout vše, co přináší členům organizace pocit sounáležitosti a společné identity, co vytváří závazek členů vůči organizaci směrem k naplňování jejího cíle (vize) a co objasňuje a posiluje typické vzorce či standardy chování.

Klíčovým elementem organizační kultury jsou sdílené základní předpoklady, které jsou v dané kultuře považovány za zcela samozřejmé a zároveň nejsou do značné míry uvědomované (Schein, 2004).

1.2 Definice pojmu organizační kultura

Následující přehled definic, záměrně vybírán povětšinou z přehledové literatury, u níž předpokládám snahu o jednotící vymezení, demonstruje možná a různá uchopení pojmu organizační kultura.

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdílené v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2010, s. 18).

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně formulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávané práce“ (Armstrong, 2007, s. 257).

„Existuje řada zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se organizační kulturou“ (Bělohávek, 1996, s. 107).

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, který ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 10).

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993, s. 19).

„Kultura organizace představuje sdílený mentální software“ (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 37).

Organizační kultura je souborem sdílených základních předpokladů, které určují, čemu budeme věnovat pozornost, jak budeme události interpretovat, jak budeme emocionálně reagovat a jak se budeme v určité situaci chovat (Schein, 2004, s. 32).³

„Následkem toho, ať už čtenář pokládá jakékoliv stanovisko za nejvýznamnější, pojem firemní kultury musí být chápán jako nezbytně důležitý k pochopení organizace a všech činností a procesů odehrávajících se uvnitř organizace a v souvislosti s organizací“ (Brooks, 2003, s. 235).

Různé definice i terminologie jsou k popisu konceptu organizační kultury užívány už bezmála čtyřicet let. V praxi to pochopitelně přináší obtíže, nekonzistentní terminologie i odlišné koncepce mohou být pro manažerskou praxi matoucí a vést k různým interpretacím. Prolínání terminologie a významu pojmů přináší další mlhavost a nejasnost do už tak složité problematiky konceptu organizační kultury. Možná až příliš abstraktní pro běžnou manažerskou a personalistickou praxi. Smith (2003) uvádí ve svém výzkumu úspěšnosti organizačních změn, že složitost konceptu organizační kultury se může podepisovat na neúspěchu pokusů o řízení její změny.

Pro účely této bakalářské práce prosím chápeme organizační kulturu jako abstraktní koncept, který sestává především ze základních předpokladů, hodnot, norem chování a vzájemných očekávání, která jsou sdílená a všeobecně přijímaná uvnitř organizace.

1.3 Scheinův model organizační kultury

Tento model je v současné době považován za nejnámější a nejcitovanější (Lukášová, 2010). Schein (2004) rozděluje organizační kulturu do tří úrovní. Každá úroveň má jiný stupeň viditelnosti pro pozorovatele. Roviny organizační kultury jsou v Scheinově modelu následující:

- 1) Artefakty
- 2) Sdílená přesvědčení a hodnoty
- 3) Základní předpoklady

³ srov. též Lukášová (2004, s. 27)

Artefakty tvoří vrchní, nejlépe viditelnou rovinu. Na této úrovni je organizační kultura jednoduše pozorovatelná, ale velice obtížně rozluštitelná⁴(Schein, 2004). Artefakty může pozorovatel snadno vidět, ale jejich skutečný význam v organizaci může na této úrovni jen těžko rozeznat. Artefakty můžeme pozorovat jak ve fyzickém, tak sociálním prostředí (Cejthamr & Dědina, 2010) Artefakty zahrnují všechny viditelné výtvořiny společnosti, jsou to všechny vnější projevy kultury⁵. Artefaktem je tak nejen např. architektura a uspořádání prostoru, umělecký design (logo, firemní barvy, úprava dokumentů), uniformy a oblečení, ale také mýty a příběhy, rituály a ceremonie nebo způsob vyjadřování emocí. Artefaktem můžeme chápat i firemní dokument, který obsahuje soupis firemních hodnot. Pokud hodnoty skutečně neurčují chování lidí v organizaci, ale pouze to, co budou lidé v daných situacích říkat⁶, pak soubor firemních hodnot sám o sobě je pouhým artefaktem a deklarované hodnoty nevstupují do následující druhé úrovně organizační kultury.

Sdílená přesvědčení a hodnoty jsou úroveň, která zahrnuje sdílené hodnoty, normy a pravidla. Tato úroveň poskytuje členům organizace principy, podle kterých „navigují“ své každodenní jednání (Schein, 2004, s. 27). Hodnoty, pravidla a normy mohou být v organizaci artikulovány. Na rozdíl od základních předpokladů, mohou být vědomě diskutovány a případně i zpochybnovány. Typicky tehdy, dostanou-li se do vzájemného rozporu. Sdílené hodnoty jsou takové skutečnosti, které jsou ve skupině považovány za důležité (Lukášová, 2004). Přesvědčení o tom, co je správným, nebo naopak špatným, postupem či řešením, vzniká především tak, že určité řešení nebo postup byl v minulosti opakovaně úspěšný.

⁴ V originále „decipher“ (rozluštit, dešifrovat). Rozlušťování je v Scheinově terminologii klíčovým nástrojem pro poznání organizační kultury.

⁵ Scheinovo pojetí artefaktů v zásadě odpovídá původní definici (Huxley), kdy se artefaktem rozumí libovolný objekt nebo proces, který vznikl lidskou aktivitou. V české literatuře se pojem artefakt užívá též v užším významu, zejména při popisu (v kapitolách) složek nebo prvků organizační kultury. Například Tureckiová (2004, s. 136) užívá pojem artefakt ve významu „symbol materiální povahy“, tedy akcentuje artefakty jako logo, uniformy, architektura a jejich význam pro PR a vnější image firmy. Takový výklad může být více intuitivní pro čtenáře manažery, avšak v Scheinově modelu musíme mít na zřeteli původní, širší význam, zahrnující i výtvořiny v sociálním prostředí, včetně rituálů, ceremonií, mýtů. K artefaktům řadí Schein (2004, s. 25) i klima skupiny, jako viditelné a pozorovatelné chování jejích členů

⁶ To je třeba mít na paměti zejména při navrhování, realizaci i vyhodnocování výsledků výzkumu organizační kultury. Rozdíl v deklarovaných hodnotách organizace (především v oficiálních dokumentech nebo ze strany vedení) a skutečných sdílených hodnotách, kterými se lidé v organizaci řídí je, dle mého názoru a zkušeností, jevem obvyklým. Pochopitelně zde hraje roli snaha působit dobře navenek, udělat lepší dojem, respektive zájem zvýšit dobrou image organizace.

Základní předpoklady⁷ tvoří nejhlubší úroveň organizační kultury. Pokud se hodnoty a přesvědčení nadále v organizaci osvědčují, tj. vedou k úspěchům, stávají se nakonec základními předpoklady. Ty jsou nadále utvrzovány procesem sociální validace (členové organizace se navzájem utvrzují v platnosti předpokladu). Základní předpoklady jsou v organizaci považovány za samozřejmé.⁸ Kdo v organizaci nejedná podle základních předpokladů, bude označen buď jako „cizinec“ nebo jako „blázen“ (Schein, 2004, s. 25). Pro členy organizace jsou základní předpoklady skryté, leží pod úrovní vědomí. Základní předpoklady jsou ve společnosti velice stabilní a odolné vůči změně. Pokud nahlédneme organizační kulturu na nižší úrovni, než je úroveň základních předpokladů, hrozí nám, že jí buď nebudeme schopni porozumět, či hůře, že si jí vyložíme chybným a zavádějícím způsobem. Právě základní předpoklady především určují, jak se organizace v určité situaci zachová, jak bude jednat.

Základní předpoklady jsou úhelným kamenem pro celý koncept organizační kultury.

Z hlediska možné změny organizační kultury je nutné zmínit, že jednotlivé úrovně se v Scheinově modelu kaskádově a obousměrně ovlivňují. Základní předpoklady determinují, jaké hodnoty budou v organizaci považovány za důležité a ty pak, společně s normami a pravidly, určují podobu artefaktů v dané organizaci. Z druhé strany, změna artefaktu může po delší době působení vést ke změně hodnot a norem, a ty, pokud se dlouhodobě osvědčují, pak vedou k zakotvení nových či úpravě stávajících základních předpokladů.

⁷ Překlad či termín užívaný v české odborné literatuře pro tuto úroveň organizační kultury v Scheinově modelu není zcela jednotný. Tureckiová (2004) kupříkladu užívá termín základní představy. Lukášová (2004) užívá nejprve termín základní předpoklady, který později mění (2010) na základní přesvědčení.

⁸ V originále „taken for granted“. Nakonec si členové skupiny už ani nepamatují, že takový způsob jednání a řešení byl původně jenom návrhem (postupu, řešení hodnoty) předložený lídrem, a který mohl být předmětem diskuze (Schein, 2004, s. 28).

2. Typologie organizační kultury

Každá typologie je postavena na modelu, který skutečnost zjednodušuje. Typologie organizačních kultur jsou vystavěna na souborech nejvýraznějších rysů a tendencí (Tureckiová, 2004). Představují vzorové typy, které se ve své krystalické podobě v zásadě nevyskytují. Organizační kultury existujících společností se vzorovým typů pouze přibližují. Ve zjednodušování můžeme spatřovat největší užitek typologií, neboť umožňují uspořádat a uchopit složitosti a komplexnost reality. Zároveň můžeme ve zjednodušování spatřovat jejich největší slabost, právě díky tomu, že komplexnost reality příliš zjednodušují. Omezují naši perspektivu, předem zaměřují naši pozornost určitým směrem a omezují naši schopnost odhalovat významy toho, co je v dané skupině podstatné (Schein, 2004, s. 200). Lze shrnout, že někdy nás typologie nechají uchopit problémem způsobem, v jehož rámci nemůžeme nalézt řešení.

Níže uvedené typologie zdaleka nejsou úplným výčtem všech popsaných typologií v odborné literatuře⁹, jsou však v odborné literatuře nejčastěji zmiňované a všeobecně uznávané. Praktický význam pro druhou část této bakalářské práce je pak možnost identifikovat výchozí typ kultury organizace, v níž je provedení výzkumného projektu navrhováno. Lze předelat, že organizace, na níž je výzkumný návrh projektu zaměřen, je svými převažujícími charakteristikami možné zařadit do typu procesní kultury, respektive kultury rolí.

Protože je organizační kultura vysoce abstraktním konceptem, popisují někdy autoři stejný, či přesněji obdobný, fenomén s užitím jiných pojmů a s akcentací jiných klíčových hledisek a významů. Jiní autoři a výzkumníci pak tyto koncepty přebírají a upravují či transformují terminologii podle účelu a předmětu svého zájmu, trendu doby či snahy podat nějaký ucelený přehled. Proto jsou za typologie organizační kultury někdy souhrnně označovány i ty koncepty, které původně pracují s trochu jiným pojmovým zobrazením zkoumaného jevu. Kupříkladu, uvádí-li Lukášová (2004) v kontextu typologii organizační kultury také typologii Bridgesovu, musíme se vypořádat s přijetím terminologické generalizace, která je optikou původního autora problematická. „Existuje spolehlivější a snadnější přístup, než je kultura, a který odpovídá na otázku, proč se organizace chovají určitým způsobem: organizační charakter“ (Bridges, 2006, s. 160).

⁹ Z dalších typologií by s ohledem na praktickou část byla významná především Quinnova typologie. Jakkoliv Quinn (

2.1 Silná organizační kultura

Podle intenzity vlivu lze organizační kulturu kategorizovat na silnou a slabou. Intenzitou vlivu se rozumí schopnost ovlivňovat všechny podstatné podnikové jevy (Bedrnová & Nový, 2004).¹⁰ Síla kultury vychází především ze skutečnosti, že hodnoty a základních předpoklady jsou mezi členy sdílené a tím pádem vzájemně posilované (Schein, 2004). Organizační kultura, která nenaplnuje charakteristiky silné kultury je označována jako slabá.

Silná organizační kultura se vyznačuje třemi kritérii: jasností, rozšířeností projevů a zakotveností (Tureckiová, 2004, s. 138).

Jasnost je určena především srozumitelností pravidel jednání pro zaměstnance. Pracovníkům je zřejmé, jaká jednání jsou očekávaná a žádoucí a jaká jsou naopak nepřijatelná.

Rozšířenost projevů organizační kultury je dána tím, nakolik jsou tyto projevy intenzivní a doslova všudypřítomné ve fyzickém i sociálním prostoru organizace.¹¹

Zakotvenost je dána přijetím hodnot organizační kultury do hodnotového systému jednotlivých členů organizace. Zakotvenost vyjadřuje, že hodnoty a základní předpoklady jsou široce sdílené.

Výhodou silné kultury tedy je, že se v ní zaměstnanci snadno orientují. Podporuje pocit sounáležitosti se skupinou a usnadňuje proces adaptace a integrace nových zaměstnanců. Usnadňuje a urychluje rozhodování, snižuje nutnost kontrolních mechanismů a snižuje počet deviantního chování vůči normám systému. To je však také její zjevnou nevýhodou. Je-li jakákoliv inovace v silné kultuře deviací proti zavedeným normám, pak se snižuje schopnost adaptace organizace na měnící se prostředí. Silná kultura vyvolává mnohem výraznější odpor ke změnám. Cestou či konstruktem, jak eliminovat tuto nevýhodu silné organizační kultury je vložit podporu inovace do jádra souboru hodnot organizace. Zajistit, aby se časem nutnost a potřeba inovace stala nezpochybnitelným sdíleným základním předpokladem. Deal a Kennedy (1982), jako zastánci významu silné kultury, uvádějí jako vzorový příklad přístup společnosti GE se sloganem „Pokrok je naším nejdůležitějším

¹⁰ Později již autoři (2010) dělení podle vlivu opouští a přiklání se více k výhodám a významu silné kultury.

¹¹ V současné době můžeme zohlednit také svět virtuální. IT řešení v jednotlivých firmách je různé, zejména v těch větších, které si mohou dovolit IT řešení na míru, odráží i virtuální IT svět organizační kulturu. Nejen vnějším designovým projevem, ale právě také svým uspořádáním a obsahem. Jaká všechna data se vyžadují zaznamenávat, jak podléhají kontrole, jak je uživatelské rozhraní přívětivé k uživateli apod.

produktem“ (s. 6).¹² Označují ho jako základní přesvědčení, později za super-nadřazený cíl, který je odpovědí na otázku, jak zajistit trvale mimořádný výkon společnosti. Dnešní optikou bychom mohli mluvit o vizi společnosti GE (tehdejší). Taková vize přitom nebyla zaměřena zdaleka jen na výrobu (produkt), týkala se skutečně směřování celé společnosti. Ve strojírenství, ve výzkumu i ve výrobě, v hodnotách, které přináší lidem lepší a více uspokojující práci, v GE je pokrok naším nejdůležitějším produktem (O'Boyle, 1998, s. 26).

Manažerská a personalistická praxe často přijímá tvrzení, že silná kultura je lepší, správnější variantou, neboť zabezpečí organizaci vyšší efektivitu. Mnozí výzkumníci potvrzují, že silná kultura má pozitivní vliv na výkon organizace a dosahované výsledky (Garmendia, 2004). Ačkoliv je silná organizační kultura často popisována jako výhodnější typ organizační kultury (Deal & Kennedy 1992), není tento pohled jednoznačný a jediný. Schein (2004) varuje před nebezpečnou tendencí označovat některé typy organizačních kultur za paušálně správné či výhodné pro každou organizaci. Koncept silné kultury obsahuje hodnotící stanovisko¹³ už ve svém názvu. Takové zjednodušení ale není možné. Na tom by nic neměl měnit fakt, že se s hodnotícím stanoviskem můžeme často setkat jak přímo u autorů jednotlivých typologií, tak v různé přehledové odborné literatuře.

Greenberg a Baron (2003) kupříkladu rozděluje organizační kulturu na toxickou a zdravou¹⁴. Výchozím hodnotícím kritériem je smýšlení humanisticky orientovaných směrů. Toxická kultura je taková, ve které se lidé cítí nedocenění. Zdravá kultura je naopak taková, která si považuje každého svého člena už z titulu jeho osoby a lidství. I když takové lze dále rozpracovávat ve směru souvislostí pracovní spokojenosti a pracovního výkonu, motivace a dobrovolné angažovanosti, zůstává výchozí princip dělení hodnotových stanoviskem stojícím na humanistických ideologických základech.

Žádný typ kultury není apriori dobrý nebo špatný. Hodnotícího stanovisko lze užívat pouze ve smyslu odpovídajíc/neodpovídající organizační kultura. Tedy v intencích porovnání toho, co Tureckiová (2004, s. 143) nazývá „aktuální, reálnou nebo stávající“ organizační kulturou a tím, co je žádoucí organizační kulturou z hlediska firemní vize a určujících představ nevyššího vedení společnosti, tedy organizační kulturou „strategicky žádoucí“.

¹² v originále: „Progress is our most important product“. Společnost General Electric užívala tento slogan v 50-60. letech 20. století a mediálně známým mluvčím tohoto sloganu pro GE byl Ronald Regan.

¹³ V soupeřícím tržním prostředí slovo silná akcentuje výhodu, založenou na převaze v soupeření.

¹⁴ Hodnotící stanovisko je opět obsaženo už v samotných názvech.

Předpoklad, že silná kultura vždy vede k úspěchu (minimálně ekonomickému) nelze dnes označit za všeobecně přijímaný.

2.1.1. Dominantní organizační kultura a subkultury

Velké organizace se ve své organizační struktuře nevyhnou vnitřní diferenciaci, která přináší vznik samostatných organizačních subkultur. Subkultury nemají zcela identický soubor hodnot a základních předpokladů s kulturou dominantní. To samozřejmě přináší riziko konfliktů a ohrožení integrity organizační kultury. Toto riziko je třeba předcházet tím, že organizace budou svým subkulturám věnovat pozornost a péči. Budou své subkultury spíše pěstovat než popírat. Tím se zajistí, že subkultura je v souladu s klíčovými základními předpoklady a hodnotami kultury dominantní, avšak je jí umožněno se v některých hodnotách a předpokladech odlišovat. To umožňuje reflektovat specifické zaměření pracovních činností různých oddělení (divizí, úseků)¹⁵, stejně jako umožňuje efektivnější adaptaci na odlišná prostředí (např. pobočka v odlišné lokalitě¹⁶). Názorným příkladem pak mohou být velké nadnárodní korporace, kde je třeba operovat ještě s odlišnostmi výchozích kultur národních. Problematikou odlišností národních kultur a možnostmi spolupráce v souvislosti s organizační kulturou se zabývá zejména Hofstede a Hofstede (2007). Klíčové je hledat řešení, která nebudou negovat hodnoty jedné nebo druhé národní kultury, je třeba hledat kompromis postavený na vyšších, obecnějších a souladných (společných) hodnotách.

2.3 Typologie dle Deal a Kennedyho

Model, který koncipují Deal a Kennedy (1982/2010), kategorizuje organizační kulturu do čtyř typů za využití dvou dimenzí - míry rizikovosti a rychlosti zpětné vazby. Rizikovost je určena především aktivitami, které tvoří předmět podnikání (hlavní činnost) dané společnosti. Zpětná vazba se týká především toho, zda byl výsledek rozhodnutí nebo aktivit úspěšný či nikoliv.

Pojmenování jednotlivých typů užívané v české literatuře je značně nejednotné. V této práci vycházím z původních anglických názvů autorů této typologie (Deal & Kennedy,

¹⁵ Bedrnová a Nový (2010) popisují vznik subkultur jednak mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (dělníci, administrativní pracovníci, manažeři) a mezi jednotlivými funkčními oblastmi (pracovníci marketingu, výzkumu a vývoje, informatiky).

¹⁶ Typickým příkladem pak mohou být velké nadnárodní korporace, kde je třeba operovat ještě s odlišnostmi výchozích kultur národních. Problematikou odlišností národních kultur a možnostmi spolupráce v souvislosti s organizační kulturou se zabývá Hofstede a Hofstede (2007). Klíčové je hledat kompromisní řešení, která nebudou negovat hodnoty jedné nebo druhé národní kultury.

2000), s přihlédnutím k terminologii a způsobu překladu, který formuluje Lukášová (2004, 2010) a dále Cejthamr a Dědina (2010).

Kultura konkrétní organizace obvykle nemůže být jednoznačně spárována jen s jedním typem kultury. Mix všech čtyř typů kultur může být naopak nalezen uvnitř jediné organizace. Typologie je pouze zjednodušením a umožňuje popsat převažující tendence, nikoliv vystihnout konkrétní organizační kulturu zcela. Deal a Kennedy (2010) předpokládají, že organizace s velmi silnou kulturou¹⁷ dokážou z každého typu vytěžit ty nejlepší části, vhodně je využít ve své organizační struktuře a zajistit si tak vysokou míru adaptability na měnící se prostředí. Různá oddělení (úseky, útvary, divize) větších společností mohou mít silnější preferenci určitého typu organizační kultury podle převažujícího předmětu své činnosti.¹⁸ Vedle dominantní organizační kultury tedy existují i subkultury, který je třeba mít při diagnostice a popisu organizační kultury na zřeteli.

		zpětná vazba	
		rychlá	pomalá
riziko	vysoké	Kultura drsných chlapů	Kultura sázky
	nízké	Kultura tvrdé práce a zábavy	Procesní kultura

Tabulka 1 – Zobrazení typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho (2000)

Kultura drsných chlapů (The tough guy, macho culture)¹⁹ je světem individualistů, kteří mají rádi výzvy a nebojí se přijímat vysoké riziko. Zpětnou vazbu ke svým výkonům a rozhodnutím, ať už vedly k úspěchu či nikoliv, potřebují dostávat rychle. Je to kultura stylu všechno nebo nic, vždy se hraje na vítězství, neúspěch není možnost. Nerozhodnost se také nepřipouští, žádná šance se nesmí promarnit. Týmová spolupráce není příliš ceněna, naopak je typická soutěživost uvnitř organizace. Každý se chce stát hvězdou a užívat si okamžitého úspěchu a odměny. Se soupeřením se počítá, určitá míra konfliktů je považována za samozřejmou. Finanční ohodnocení je navázáno na úspěch, stejně tak jako

¹⁷ Koncept silné organizační kultury má pro Deala a Kennedyho (2000) značný význam a silnou kulturu považují za klíčový faktor obchodního úspěchu firmy.

¹⁸ Například: účetní oddělení inklinuje k typu procesní kultury, marketingové oddělení ke kultuře tvrdé práce a zábavy, oddělení prodeje ke kultuře drsných chlapů, oddělení výzkumu a vývoje ke kultuře sázky na budoucnost. Tedy tam, kde je hlavním předmětem činnosti určitého oddělení činnost, který svým obsahem odpovídá hlavnímu předmětu podnikatelské činnosti typického představitele jednotlivých typů kultur.

¹⁹ Kultura „ostrých hochů“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993), Kultura frajerů (Bělohlávek, 1996), Kultura „všechno nebo nic“ (Bedrnová & Nový, 1998; Tureckiová, 2004), Kultura drsných hochů (Lukášová 2004), Chlapská, přísná, drsná kultura (Cejthamr & Dědina, 2010)

vysoký příjem je znakem úspěchu. Pracuje se obvykle pod časovým tlakem. Kariéra v takové společnosti může mít rychlý a strmý růst, ale tako velice rychlý pád. Obvyklá je vysoká míra fluktuace zaměstnanců. Pracovníci se orientují na teď a tady, plně se soustředí na nejbližší výkon, dlouhodobé plánování a orientace nejsou prioritou. Typickými představiteli jsou reklamní agentury, společnosti podnikající v zábavním průmyslu nebo společnosti orientující se na rizikové investice.

Kultura sázky (The bet-your-company)²⁰ je prostředím, ve kterém se přijímá vysoké riziko rozhodování a dostává se jen velice pomalé zpětné vazby. Zaměstnanci mohou čekat roky, než bude možné vyhodnotit úspěch či neúspěch jejich rozhodnutí. V této kultuře je jasná orientace na dlouhodobé plánování, analytické postupy a racionalitu, pečlivou přípravu, několikastupňové schvalovací procesy a propracované kontrolní mechanismy. Rizika závažných rozhodnutí musí být předem prozkoumána, je třeba předem navrhnout postupy zmírňování a eliminace rizik. Vše je třeba pečlivě překontrolovat a několikrát prověřit. Je přítomen velký tlak na správnost rozhodnutí, chyba a neúspěch může mít v budoucnu pro společnost katastrofální následky. Značná pozornost je přikládána expertním vyjádřením. Pracovníci musí respektovat hierarchii a autoritu, rozhodování je centralizované. Typická je nízká fluktuace zaměstnanců. Kariérní postup je pomalý, avšak předvídatelný a plánovatelný. Typickými představiteli jsou velké společnosti v leteckém průmyslu, naftařské nebo farmaceutické společnosti.

Kultura tvrdé práce a zábavy (The work hard, play hard culture)²¹ je charakterizována vysokou mírou aktivity, ve které zaměstnanci přijímají malá rizika a zpětnou vazbu k výsledkům své činnosti dostávají rychle. Podporována je týmová práce s akcentem na aktivitu, dynamičnost a zábavu. Je třeba být neustále v pohybu, je třeba pracovat naplno každý den. Panuje přesvědčení, že k úspěchu vede především aktivita, více než preciznost a bezchybnost rozhodnutí. Úspěchem je především kvantita prodeje či produkce a zdůrazňována je komunikace se zákazníky a navazování vřelých obchodně partnerských vztahů. Jednotlivé úspěchy si zaslouží pozornost, ocenění a oslavu. Úspěchy se musí sdílet, proto jsou typické různé firemní oslavy, večírky, rozvojové akce spojené se zábavou. Práce a zábava nejsou dvě oddělené sféry života. Běžná je neformální komunikace mezi

²⁰ Kultura „jízdy na jistotu“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993), Kultura sázky na budoucnost (Bělohávek, 1996; Lukášová, 2004), „Analyticko-projektová“ kultura (Bedrnová & Nový, 1998), Kultura analytického projektu (Tureckiová, 2004), Kultura vsad' svůj podnik, čili hop nebo trop (Cejthamr & Dědina, 2010)

²¹ Kultura „přátelských experimentů“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993), Kultura tvrdé práce (Bělohávek, 1996; Lukášová, 2004), Kultura „chléb a hry“ (Bedrnová & Nový, 1998; Tureckiová, 2004), Kultura tvrdé práce a zábavy (Cejthamr & Dědina, 2010)

zaměstnanci, podporuje se spolupráce a týmový hra. V práci a především práci je v pořádku se bavit. Lze shrnout, že jde o kulturu: „v níž se dobře cítí aktivní lidé, zaměřující se na přítomnost, výkon a zábavu (Lukášová, 2004, s.81). Typickými představiteli jsou větší obchodní společnosti, jejichž převažující činností je prodej.

Procesní kultura (The process culture)²² je světem s nízkým rizikem, ve kterém se členům organizace dostává jen velice málo nebo žádná zpětná vazba. V její krajní podobě můžeme mluvit o kultuře byrokracie. Pozornost je věnována především tomu, jakým způsobem se věci dělají. Výsledky činnosti se dají jen obtížně definovat a těžko měřit. Když se nelze orientovat na výsledek, je nutné zaměřit se na postup. Proces je důležitější než produkt. Forma předchází funkci. Nebezpečím takové organizační kultury je vznik prostředí odtrženého od reality. Výsledky činností mohou být pro klienty někdy nepochopitelné, těžko zdůvodnitelné až morálně problematické. Uznávanou hodnotou je formální bezchybnost, správnost. Charakteristická je zaměřenost na detail, přesnost a administrativní dokonalost. Odpovědnost pracovníka je postavena především na dodržování stanovených postupů, nikoliv na výsledku. Reakce na změny v okolí jsou pomalé. Procesní kultura vyžaduje stabilní a předvídatelné prostředí. Zaměstnanci raději zvolí nečinnost než riskovat rozpor s ustálenými postupy a procesní pochybení. Charakteristické je hierarchické uspořádání, složitá, ale dobře popsaná organizační struktura. Klíčové jsou především pracovní pozice, méně již jednotliví zaměstnanci. V této kultuře jsou ceněni především ti zaměstnanci, kteří se snaží chránit především integritu systému před vlastní bezúhonností. (Deal & Kennedy, 2000, s. 120) Ideální zaměstnanec se vyznačuje stabilním a předvídatelným výkonem práce, bez výrazných chyb a procesních prohřešků. Typickými představiteli jsou velké korporace v oblasti finančnictví (banky, pojišťovny), úřady (veřejná správa) a státní podniky.

2.4 Typologie dle Harrisona a Handyho

Harrisonova typologie je označována za první publikovanou typologií organizační kultury, která se stala veřejně známou (Lukášová, 2004). Roger Harrison však v roce 1972, kdy svou typologii poprvé publikoval²³, psal o typologii organizační ideologie, nikoliv typologii organizační kultury. Této typologii se začal věnovat díky rozhovorů s Charlesem Handym (Harrison, 1995). Handy pak Harrisonovu práci přebírá a rozpracovává do

²² Kultura „mašliček“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993), Kultura postupu (Bělohávek, 1996), Kultura procesu (Bedrnová & Nový, 1998; Tureckiová, 2004), Procesní kultura (Lukášová 2004; (Cejthamr & Dědina, 2010)

²³ V příspěvku do časopisu Harvard Business Review pod názvem: Understanding your organization's character.

podoby typologie organizační kultury publikovanou poprvé v roce 1985. V literatuře je typologie obvykle označována jmény obou samostatných autorů dohromady.²⁴ Jednotlivé typy organizační kultury jsou následující.

Kultura moci (The power culture) je založena na ideologii orientace na síly, podle níž se snaží dominovat svému okolí a porazit²⁵ veškerou opozici (Harrison, 1995). Svůj vliv se snaží neustále rozšiřovat, růst považuje za klíčovou hodnotu. Velice nerada připouští podřízenost jakýmkoliv vnějším pravidlům a autoritám, pokud nevnímá hrozbu sankce, neváhá porušit ani zákon. Ostatní se snaží porazit a pohltit, pokud to není možné a musí s nimi vyjednávat, pak považuje uzavřené dohody za závazné pouze tak dlouho, dokud jsou pro ni užitečné. Kultura moci je charakteristická soutěživostí nejen navenek, ale i uvnitř organizace panuje neustálý boj o moc a osobní prospěch. Kultura moci je kulturou centralistickou a autoritářskou. Největší moc je soustředěna v rukou jednotlivce či velice úzké skupiny lidí, kteří rozhodují o všem podstatném. Osoby v centru jednání a rozhodují absolutisticky, nehodlají se nijak omezovat. I díky tomu existuje v takové kultuře jen málo pravidel a není byrokratická. Tureckiová (2004, s. 141) podtrhuje, že se jedná o organizace „jednoho muže“. Typická je rozhodnost, ráznost a schopnost rychle reakce na vnější podněty a změny. Úspěch organizace je závislý na kvalitě osob v centru moci. Kontrolní mechanismy proti špatným rozhodnutím neexistují. Rizikem pro kulturu moci je selhání nebo odchod členů zastávajících centrální mocenské pozice. Velikost organizace je také rizikovým faktorem. Krajním příkladem kultury moci jsou zločinecké organizace (mafie).

Kultura rolí (The role culture) je založena na ideologii orientace na roli. Dle této ideologie se usiluje především o racionalitu, pořádek a řád. Je dbáno na striktní dodržování zákona a uznávanou hodnotou je závazek a odpovědnost. Dle Harrisona (1995) vzniká tato ideologie v protikladu a v odpovědi na existence ideologie orientované na sílu. Kultura rolí reguluje konflikt a neustálé soupeření tím, že dosazuje předem připravená pravidla a postupy. Kultura rolí je předvídatelná a velice stabilní. Charakteristická je nerozhodnost a neochota jednat, pokud není zcela nezpochybnitelné, že uvedený postup je správný. Efektivita není na prvním místě. „Výkon přesahující popis práce a danou roli není vyžadován ani očekáván“ (Lukášová, 2004, s. 77). Organizace s takovou kulturou je často označována za byrokratickou. Kultura rolí je neosobní a chladná, důraz je v ní kladen na

²⁴ V případě této typologie je terminologie užívána pro označení jednotlivých typů v české literatuře v zásadě jednotná.

²⁵ V originále „vanquish“.

konformitu. Z hlediska struktury jde o hierarchicky uspořádané organizace, s jasně definovaným popisem pracovních pozic. Armstrong (2007, s. 262) shrnuje, že v této kultuře je „moc spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi“. Nevýhodou kultury mocí je rigidita celé organizace, neschopnost pružně zareagovat na změny v prostředí. Typickým představitelem jsou banky, pojišťovny, státní správa a státní podniky.

Kultura úkolů (The person culture) je založena na ideologii orientované na úkoly. Nejvyšší hodnotou je dosažení stanoveného cíle. Veškeré činnosti jsou v organizaci posuzovány podle toho, zda a nakolik přispějí ke splnění cíle. Naplňování cíle má v organizaci fakticky nejvyšší moc. Nic se nesmí postavit do cesty, která vede k dosažení cíle, vedoucí pracovníky nevyjímaje. Pokud stávající management brání splnění cíle, pak musí být nahrazen. V kultuře úkolů jsou kladeny vysoké nároky na odpovídající kompetence a odbornost zaměstnanců vzhledem k řešenému úkolu. Pokud jednotlivec nemá dostatečné znalosti nebo dovednosti, aby mohl vykonávat daný úkol, musí být proškolen nebo nahrazen (Harrison, 1995). Kultura moci podporuje kooperaci a participativní styl vedení, dokud to přispívá k efektivitě řešení úkolů. Podporována je i spolupráce s jinými organizacemi a externími spolupracovníky (odborníci, konzultanti). V organizaci je také obvyklé projektové řízení a relativně nezávislé fungování projektových týmů. Autorita a hierarchie nejsou v této kultuře důležité. Organizace s kulturou rolí se vyznačuje rychlými reakcemi na změny prostředí, je vysoce adaptabilní. Mezi rizika patří sklon následovat metodu „účel světlí prostředky“ a z toho hrozící následky morální i právní. Mezi typické představitele kultury úkolů patří malé a střední podniky zaměřené na výzkum, vývoj a inovace.

Kultura osob (The person culture) je založena na ideologii orientované na člověka. Organizace je v takové kultuře primárně nástrojem, který umožňuje svým členům uspokojovat jejich potřeby (Harrison, 1995). Zatímco v ostatních typech organizační kultury může být člověk považován za pouhý prostředek k dosažení cíle, moci nebo správného postupu, v kultuře osob je člověk vždy středobodem zájmu. Účelem organizace je sloužit a pomáhat jedincům. Rozhodování v organizaci probíhá konsenzuální metodou. Moc není koncentrována. Typická je vysoká míra svobody, nezávislosti a samostatnosti jednotlivých členů organizace. Za ideální příklad lze považovat malé organizace profesionálů a odborníků, kteří se sdružili za účelem sdílení zdrojů, spolupráce a vzájemné podpory ve své odborné činnosti.

3. Organizační vize a hodnoty

3.1 Vize

Vize umožňuje pro organizaci pojmenovat smysl její existence. Je odpovědí na otázku, proč organizace existuje. Vize je formulací žádoucího stavu a je orientovaná do budoucna. K naplnění vize se především směřuje. Vize je výchozí bod pro celý strategický management organizace. Vize má být formulována jednoduše a krátce. I když formálně vyjádřena vůbec není, neznamená to, že vize organizace neexistuje. Typicky u nově vznikajících organizací existuje vize v představách jejích zakladatelů.

3.2 Hodnoty

Hodnoty vyjadřují to, co je v organizaci považováno za důležité. Jde o představy toho, co se v organizaci považuje za žádoucí a správné. V teorii organizace i podnikatelské praxi je pro označení celé organizační kultury někdy užíván pojem „sdílené hodnoty“ (Tureckiová, 2004, s. 135).²⁶ Přijeté hodnoty nemusí podléhat racionálnímu diskurzu. „Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité“ (Armstrong, 2007, s. 257).

Z hlediska souboru všech hodnot v organizaci sdílených a zastávaných, je v organizační kultuře podstatná její imanentní schopnost „vytváření šablon²⁷ a integrace“ (Schein, 2004, s. 15). Organizační kultura usiluje o vytvoření koherentního celku. Mechanismus, který zabezpečuje sladování hodnot uvnitř systému je vystavěn na předpokladu, že nesoulad či přímo rozpor hodnot vzbuzuje úzkost. Lidé v organizaci se v zájmu snížení této úzkosti snaží dosáhnout souladu hodnot do jednoho integrovaného celku. Potřeba pořádku a smyslu členy organizace žene k vytváření konzistentního a předvídatelného prostředí. I z toho důvodu je kultura konceptem, který stojí nad souborem hodnot, neboť hodnoty filtruje a upravuje v zájmu koherentnosti systému. „Každý lidský systém se snaží udržovat rovnováhu“ (s. 320). Organizační hodnoty se v podniku také vždy dostávají do srovnání se společenskými hodnotami morálními na straně jedné a s osobními, individuálními hodnotami pracovníků na straně druhé.

3.2.1 Hodnoty a možnost jejich nastavování

Z hlediska změny, respektive nastavování žádoucí organizační kultury, jsou právě hodnoty klíčovým parametrem, který je nastavován. Dle Lukášové (2010) je formulace klíčových

²⁶ Koncept organizační kultury, užívaný v této bakalářské práci, vychází z přijetí Scheinova modelu a teze, že k poznání a porozumění organizační kultuře hodnoty nepostačují, je třeba odhalit tzv. základní sdílené předpoklady.

²⁷ v orig. patterning

hodnot a jejich následná komunikace směrem k zaměstnancům základním nástrojem změny a kultury organizace. Seznam klíčových hodnot, které budou písemně vyjádřeny a zveřejněny, by měl být krátký. Optimálně by neměl přesahovat hodnotu tzv. magického čísla 7 ± 2 . V personalistické praxi je pak cílem, aby si zaměstnanci uměli formulované hodnoty vybavit kdykoliv z paměti. Za tím účelem se v praxi vytvářejí mnohé artefakty, které přesnou formulaci hodnot výslovně obsahují.²⁸ Takové artefakty mohou být užitečné zejména v během procesu transformace firemní kultury, kdy je třeba zabezpečit, aby se nové hodnoty nemíchaly s těmi původními. Důležité je, aby formulace deklarovaných hodnot byla zvolena tak, aby měl každý zaměstnanec možnost jim porozumět. Je třeba pamatovat na pracovníky různých pozic i profesí. Význam pojmů užitých při formulaci hodnot je pak vhodné objasnit a vysvětlit (vzdělávání, workshopy, porady). Jednotlivé hodnoty je pak vhodné doplnit příklady očekávaného chování a stanovit odpovídající normy. Uvedený model odpovídá potřebám manažerské praxe, zdůrazňuje význam hodnot, poněkud marginalizuje koncept základních předpokladů a na polaritě názorů o změnitelnosti organizační kultury se kloní k pólu sociální (kulturního) inženýrství. či mírněji řečeno, k objektivistickému přístupu. Uvedený model bych označil za pragmatický, nikoliv vždy spolehlivý s ohledem na reálnou změnu organizační kultury.

Při změně souboru klíčových hodnot v organizace je důležité pracovat jak s hodnotami nově v organizaci zaváděnými, tak s hodnotami původními. Essawi (2012) zdůrazňuje postup změny organizační kultury skrze konstruktivní konfrontaci hodnot. Konfrontaci hodnot je třeba sledovat a vyhodnocovat dlouhodobě.

²⁸ Např. cedulky na stolech, vývěsky u přepážek, hlavičky dokumentů apod.

4. Vznik a utváření organizační kultury

Žádná organizace nevzniká izolovaně a je už při svém vzniku utvářena celou řadou vlivů.

4.1 Vliv zakladatele a lídra

Kultura organizace je nedomyslitelně spojená s osobou jejího zakladatele. Právě on je lídrem, který jako první vnukne společnosti své hodnoty a své základní předpoklady. To platí v případě malého podniku, kdy jediný zakladatel je zároveň také manažerem firmy. Celá firma doslova stojí a padá s osobou jeho zakladatele.²⁹ Ve složitějších případech, typicky když je zakládána organizace s mnoha majiteli a složitější organizační strukturou, je klíčovou osobou ten, kdo dokáže naplnit roli lídra. A naopak, lídrem³⁰ se stává ten, kdo dokáže skupinu inspirovat a ovlivnit směrem přijetí a následnému sídlení postupů, předpokladů a hodnot (Schein, 2004). Stejně platí i pro organizace, které jsou zakládány jinou právnickou osobou a žádná fyzická osoba zakladatele ani reálně neexistuje. Lídr může být manažerem, ale zdaleka ne každý manažer se nestane lídrem.

4.2 Vliv minulosti

Organizační kultura je vždy do určité míry produktem minulosti a minulost je omezujícím faktorem budoucích procesů ve firmě (Tureckiová, 2004). Čím větší je vznikající organizace, tím důležitější může tento faktor být. Velké organizace se zakládají podle modelů a vzorů ověřených v minulosti. Určitá předurčenost organizační kultury je dána už v právně nezbytných zakladatelských listinách, jejichž obsah, mimo jiné, určují zakladatelé. Vedoucí pracovníci nové organizace si přináší zkušenosti a představy z organizačních kultur svých předchozích zaměstnavatelů. Žádná organizační kultura není důsledně nová.

4.3 Vliv prostředí

Je nejširší z uváděných kategorií vlivu. Lze sem zařadit veškeré sociokulturní a ekonomické vlivy (Lukášová, 2010). Vznikající kultura nové organizace je ovlivňována kulturou většinové společnosti v níž je zakládána. Tradičně je věnována pozornost vlivu národní kultury, která vykazuje „pozoruhodný rozsah mentálního programování“ svých

²⁹ Však také jednou z největších výzev transformace malých a středních podniků ve větší korporace je schopnost původního zakladatele opustit výlučnou manažerskou (exekutivní) roli nalézt odvahu vzdát se výlučné kontroly nad svým podnikem a umožnit vznik systému řízení, který odpovídá velikosti a složitosti organizační struktury.

³⁰ „Schopnost vést sebe i druhé je dána schopností vytvořit a sdílet vizi, u které vytrváme.“ Bahbouch, R. (2010). Pohádka o ztracené krajině. Praha: QED Group, vlastním nákladem.

občanů (Hofstede a Hofstede, 2007, s. 25). Z širší perspektivy pak můžeme zaměřit svou pozornost kupříkladu na vliv tržního, respektive ekonomického prostředí, na vliv práva a právního prostředí či na vliv politické kultury³¹. Z užší perspektivy pak můžeme vybrat třeba vliv architektury, vnitřního uspořádání pracovních prostor a jejich vybavení technickými nástroji. Z jedné strany toto prostorově-technické nastavení můžeme popsat jako organizační artefakt, který je výtvozem dané kultury. Z druhé strany to ale můžeme nazírat jako prostředí, které je pro vznik nové organizační kultury formující. Zdaleka ne každá organizace má tak štědré investory, aby si ve svých počátcích (a nejen tehdy) mohla dovolit uspořádání prostor a technické vybavení (a jejich inspirativní vzhled), které by podporovalo a odráželo organizační vizi a hodnoty. Tento limitující ekonomický faktor může v praxi také blokovat možnost transformace organizační kultury. Jako příklad lze uvést ekologické hodnoty a inovační hodnoty³².

³¹ Tím spíše u organizací jako veřejné úřady a státní podniky.

³² Jeden konkrétní příklad s ohledem na zaměření praktické části této bakalářské práce. Z pohledu změny organizační kultury je kupříkladu problematické, pokud chce zdravotnická organizace posílit hodnotu špičkového odborného výkonu a profesionality, ale zároveň technické a prostorové zázemí takový výkon mnohdy znemožňuje.

5. Změna organizační kultury

5.1 Možnost změny organizační kultury

Otázka po možnosti změny organizační kultury má dva krajní pohledy. Na straně jedné stojí „interpretativní přístup k organizační kultuře“ (Lukášová, 2010, s.15) nebo také „kulturalisté“ (Bedrnová & Nový, 1988, s. 477), kteří zastávají názor, že kulturu nelze svévolně měnit. Organizace je kulturou, kterou můžeme toliko rozkrývat. Na straně druhé stojí „objektivistický přístup k organizační kultuře“ (Lukášová, 2010, s. 16) nebo také „kulturní inženýři“ (Bedrnová & Nový, 1988, s. 477), kteří se domnívají, že kulturu je možné cílevědomě utvářet. Organizace má kulturu, je parametrem, se kterým dokážeme manipulovat.

Lze konstatovat, že změna organizační kultury se v odborné literatuře povětšinou připouští³³, v čem se různí, je rozsah a dynamika možných změn. Pro tvrzení, že změna organizační kultury je možná, můžeme popsat tři východiska: teoretické, praktické a hodnotové.

1) Teoretické východisko. Kultura organizace je dynamickým jevem, který nás vždy obklopuje a je neustále obnovována a utvářena našimi interakcemi s ostatními. Organizační kultura není něčím, co by existovalo samo o sobě, nelze ji zachytit, popsat nebo zakonzervovat v jednom okamžiku. Je udržována procesem a pouze skrze něj se nám zobrazuje. Z toho pramení teoretický předpoklad, že změna organizační kultury je možná. Vyžaduje-li něco pro svou existenci neustálé znovu-utváření v čase, je možné to změnit, pokud dokážeme pozměnit proces, skrze nějž k utváření dochází. Ti kdo mají největší naději na úspěch ovlivnit takový proces, jsou lídři. Podstatou lídra je nadání či dovednosti³⁴, které skrze přijetí (následování) ostatními členy organizace, umožňují vložit do systému nové hodnoty a nové způsoby jednání. Ty, pokud se osvědčují v praxi, se stanou sdílenými hodnotami a později i základními předpoklady organizační kultury (Schein, 2004).

2) Praktické východisko. V praxi si pak přijetí předpokladu o změnitelnosti firemní kultury vyžaduje management. Jestliže Brooks (2004) zdůrazňuje vliv konceptu organizační kultury na určování obsahu manažerských programů již od 80. let, pak je na

³³ Bedrnová a Nový v této souvislosti hovoří o jakési kompromisní korekci (2010, s. 441).

³⁴ Zda jsou dovednosti lídra naučitelné nebo je naopak není možné získat, je předmětem samostatných debat.

místě připomenout, že z titulu náplně manažerské práce, nemohou vedoucí pracovníci studovat jevy pro radost z poznání, ale především pro možnost věci řídit a ovlivňovat. Tato poptávka je stimulem pro výzkumníky a konzultanty, aby hledali modely a postupy, které změnu umožní. „Jsem zejména praktik, jehož zajímá teorie kvůli výsledkům, které mohou získat“ (Bridges, 2006, s. 15). Jsem toho názoru, že praxi je třeba v každém oboru vycházet vstříc. Etické zásady však pochopitelně nelze opomíjet.

3) Hodnotové východisko. Musí existovat možnost změny organizační kultury, pokud ta začne být v rozporu s morálními a etickými principy celé společnosti (svět).³⁵ Takový přístup lze názorně demonstrovat v díle Harrisona (1972/1995), který zdůrazňoval význam sociálního kontraktu mezi organizací a jejími členy, respektive vhodného chování organizace k jednotlivcům. Jako jeden z průkopníků tématu organizační kultury³⁶ je v jeho textech patrný odkaz na humanitně orientované proudy a ideály let šedesátých (vědecké i celospolečenské). Organizační kultury velkých firem (USA, začátek 70. let) neposkytují jednotlivcům prostor pro seberealizaci, práce je často nudná a neuspokojivá. Hodnota ve změně organizační kultury nespočívá v možnosti zvýšit její efektivitu, ale v příležitosti sladit firemní hodnoty s hodnotovými systémy manažerů těchto organizací. Dle svých zjištění Harrison (1995) soudí, že mladí manažeři mají své osobní hodnoty mnohem více orientované na jednotlivce (člověka), než odpovídá „diktátu převažující organizační ideologie“ (s. 6). Změna organizační kultury směrem k většímu zaměření na člověka je nutná a nevyhnutelná, neboť zájem o člověka celospolečensky roste.

5.2. Přístupy ke změně organizační kultury

V zásadě neexistuje jednotný model a doporučený postup změny firemní kultury. Každý autor akcentuje význam jiných částí procesu a ani výchozí předpoklady o míře možné změny, ani představy o časové a organizační náročnosti transformace se mnohdy neshodují. Z hlediska metodického postupu při formování žádoucí organizační kultury uvádí Bedrnová a Nový (2010) tři souhrnné kategorie přístupů:

1) **Jde o výlučnou záležitost top managementu.** Nastavování organizační kultury je záležitostí vrcholových manažerů, kteří formulují celou organizační filozofii, strategii, hlavní zásady a hodnoty.

³⁵Implicitně můžeme vnímat myšlenku, že svět, případně konkrétní stát, je dominantní kulturou a jednotlivé organizace pak subkultury tohoto většího celku. Subkultura se pak musí podřídí dominantní kultuře, je-li s ní v příkrém rozporu.

³⁶ V 70. letech užívá pojmů organizačním charakter a organizační ideologie. Označení organizační kultury sám přebírá až později.

2) **Aktivní výzkumný proces v organizaci.** Podle získaných poznatků se upraví zjištěný model organizační kultury. Nastavení žádoucí kultury stále určuje management, avšak respektuje zjištění o aktuální podobně organizační kultury.

3) **Řešení pomocí týmů a konzultací.** „Odborná literatura preferuje takový postup, ve kterém rozhodující tvůrčí roli sehrává tým sestavený z pracovníků různých profesí a odlišného postavení ve struktuře organizace“ (s. 443). K posledně jmenované kategorii lze také navázat Scheinův klinický model diagnostiky organizační kultury (Schein, 2004). Dle tohoto modelu je klíčovým elementem v procesu změny a nastavování organizační kultury právě odborník/konzultant.

Bedrnová a Nový (2010) pak uzavírají, že „ve všech třech uvedených případech je klíčovým procesem implementace nových prvků do existující organizační kultury“ (s. 443). Za rozhodující postupy považují zabezpečení informovanosti všech pracovníků a dále kodifikování zásad organizační kultury a jejich zveřejnění. Takové shrnutí je, dle mého názoru, třeba vnímat s rezervou. Kodifikaci lze jistě doporučit, zejména v určitých typech organizačních kultur³⁷, avšak nelze opomíjet významné riziko, že kodifikované zásady se stanou pouze firemním artefaktem. Organizační kultura a deklarované zásady, normy a hodnoty se mohou významně lišit. Kodifikaci nelze jako nástroj přeceňovat, nemusí sama o sobě vést k dosažení všeobecně sdílených a přijatých hodnot a norem (integrované organizační kultuře).

5.3 Lídr jako klíčový element změny

Organizační kultura ovlivňuje a determinuje všechny vedoucí pracovníky organizace. Určuje pravidla a normy, podle kterých jsou noví přijímání pracovníci, a kteří budou vůbec přijati. Stanovuje pravidla postupu, nároky na jednotlivé pozice i kritéria úspěchu. Organizační kultura v důsledku určuje, kdo a s jakými charakteristikami se může stát a zůstat klíčovým vedoucím pracovníkem organizace. Už tato skutečnost je prevencí razantních změn organizační kultury. Kultura si tak zajišťuje svoji neustálou replikaci. Z klíčových vedoucích pracovníků je to právě lídr, který má největší potenciál skutečně realizovat změnu organizační kultury. Ani silný a inspirativní lídr však sám o sobě nedokáže výrazně změnit organizační kulturu, pokud k tomu nedostane vhodnou příležitost. Taková příležitost se pak otvírá tehdy, když nastanou adaptační obtíže, kdy se společnost musí přizpůsobit změně prostředí, která zapříčinila nefunkčnost zavedených

³⁷ Např.: procesní kultura(Deal, Kennedy), kultura rolí (Harrison, Handy), hierarchická kultura(Quinn).

postupů. Tedy, když nové situace není možné vyřešit následování stávajících hodnot a základních předpokladů (Schein, 2004). „Ultimativní dovedností“ (s. 11) lídra je pak schopnosti zničit hodnoty a základní předpoklady, které jsou ve změněném prostředí nefunkční a nahradit je jinými.

5.4 Modely změny

Změně organizační kultury může probíhat buď živelně, nebo řízeně. Následující modely popisují vždy záměrnou a řízenou snahu o změnu organizační kultury. Řízená změna v modelu podle Tureckiové (2004) probíhá ve čtyřech fázích:

- 1) Uznání existence a významu organizační kultury.
- 2) Analýza a poznání typu organizační kultury.
- 3) Zjištění shody mezi požadovanou strategií a aktuální kulturou.
- 4) Aplikace zásahů vedoucích ke změně firemní kultury a implementace cílové (strategicky potřebné) kultury.

Během tohoto procesu je potřeba formulovat jasnou a srozumitelnou vizi, který bude působit motivačně a bude přesvědčovat o smysluplnosti a užitečnosti prováděných změn a nového směřování. Transformace musí probíhat postupnou změnou a nelze doporučit snahy o skokovou a náhlou změnu. Tureckiová (2004) pro úspěšnost procesu doporučuje, aby k procesu změny organizační kultury byly přizváni specialisté z oblasti řízení lidských zdrojů.

Lukášová (2010) doporučuje v procesu řízené změny organizační kultury uplatnit následující model postupu:

- 1) Definovat žádoucí obsah organizační kultury.
- 2) Provést diagnostiku současného obsahu organizační kultury.
- 3) Porovnat současný a žádoucí obsah organizační kultury a identifikovat rozdíly.
- 4) Stanovit cíle změny a připravit podle nich plán změny.
- 5) Implementovat změnu – provést potřebné intervence.
- 6) Provést diagnostiku výsledků změny.

Celý model se po svém skončení může začít opakovat znovu od začátku, protože okolní prostředí se také neustále dynamicky proměňuje. Transformaci organizační kultury je nutné chápat jako kontinuální činnost. Šigut (2004) nabádá, že výzkum organizační kultury „by neměl být chápán jako jednorázová akce, ale jako periodicky se opakující analytická

aktivita“ (s. 37). Každá organizace se ve svém vývojovém cyklu posunuje mezi změnou a stabilitou. Nové organizace procházejí obdobím změn při utváření organizační kultury, svou kulturu teprve hledají, výchozí hodnoty ověřují praktickými zkouškami a teprve osvědčí-li se, stávají se základními předpoklady a stabilním úhelným kamenem organizační kultury. S postupem času a rozrůstáním organizace dochází k posilování stability, která později přerůstá v rigiditu a neschopnost adaptace na změny v prostředí. V tom okamžiku, chce-li organizace přežít, musí iniciovat změnu své organizační kultury a znovu inkorporovat hodnoty podporující inovační potenciál do středu své kultury.

Z obou výše uvedených modelů je patrné, že v organizaci, při nastavování procesu transformace organizační kultury, je třeba dobrat se zjištění, která kultura nejlépe pomůže naplňování firemní strategie. Formulovat strategicky žádoucí kulturu a porovnat jí s organizační kulturou aktuálně, reálně operující. To potvrzuje také Brooks (2003), jenž poukazuje na nutnost získat povědomí o kultuře současné, kultuře budoucí. Implementaci pak označuje jako řízení politiky přijetí.

Popescu a Popa (2012) popisují méně podrobný, ale pro manažerskou praxi v hlavních bodech velice jasný a přehledný model založený na třech stupních

- 1) Identifikace existující organizační kultury
- 2) Plánování změny a akční plán zavádění změn.
- 3) Žádoucí situace. Organizační kultura je jednotná s určeným směřování organizace a nový stav nachází všeobecnou podporu.

Schein (2004) popisuje model pro řízení změny organizační kultury založený na třech etapách.

- 1) Rozmrazení a nesouhlas
- 2) Změna a kognitivní restrukturalizace
- 3) Zmrazení

Hodnoty a základní předpoklady je třeba přetvořit, transformovat. To vyžaduje nejprve narušení a zničení určité skupiny hodnot a základních předpokladů výchozích. Teprve následně je možné implementovat hodnoty nové. V první etapě je třeba vyvolat motivaci ke změně a to jednak skrze diskomfort způsobený nahlédnutím nefunkčních hodnot, norem, vzorců chování a základních předpokladů. Nutnost změny je zdůvodněná panujícím nefunkčním stavem. Pokus o změnu uvnitř organizační kultury způsobuje destabilizaci

jejího vnitřního světa a uvolňuje velké množství úzkostí. Ve snaze vyhnout se této úzkosti aktivují členové organizace různé obranné mechanismy, typicky popření, racionalizace či projekce. Dobrý lídr se pak snaží napomoci členům organizace snahou o zmírňování těchto úzkostí. V druhé fázi je třeba motivaci ke změně podpořit zaměřením členů na nový fungující stav organizační kultury. Ukázat, že nové hodnoty, normy a vzorce chování mohou fungovat. Požadovaná změna nesmí být příliš radikální ani rychlá. Na jedné straně tedy pracujeme s obavami z přežití na druhé straně pak s odporem k učení. Členové organizace musí být přesvědčení, že je možné i po změně zachovat identitu a integritu skupiny, pracovat také se strachem ze ztráty pozice či pracovního místa. Nejtěžší částí je ale odnaučit staré hodnoty, normy a vzorce chování. Podstatnou roli ve druhé fázi hraje zaškolení a vzdělávání pracovníků a dále schopnost vedoucích pracovníků jít příkladem v dodržování nově nastavovaných hodnot, norem a vzorců chování. Ne ve všech částech organizace a ne u všech jejích pracovníků se to ale podaří. I s výkonnými zaměstnanci, kteří však výkonu dosahují bez respektu k přijatým hodnotám, „je třeba se rozloučit“ (Havrdová, 2010. s. 190). Třetí a poslední fázi je opětovné zmrazení nové organizační kultury. Organizační kultura se v podstatných základních předpokladech mění velice pomalu a pouze částečně díky záměrným intervencím. Smith (2003) uvádí, že pouze v 19% případů řízených procesů změny organizační kultury je v horizontu dvou let dosaženo výrazného posunu směrem ke stavu, o nějž bylo na začátku procesu změny usilováno. Řízená změna organizační kultury je procesem, jehož výsledek tedy nelze předem garantovat.

Návrh výzkumného projektu

1. Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je získat dostatek poznatků o aktuální podobě organizační kultury, a tím poskytnout managementu společnosti dostatek vstupních informací k úspěšné realizaci zamýšlené změny organizační kultury směrem k navrhované nové vizi a hodnotám organizace.

V této organizaci zatím nikdy neproběhla diagnostika organizační kultury, její podoba a obsah byl managementem zjišťován pouze intuitivně. Vize a hodnoty organizace nebyly jasně kodifikované. Některé hodnoty, které management považoval za stěžejní a samozřejmé nebyly mezi zaměstnanci důsledně a všeobecně přijímané. Proto se vedení organizace rozhodlo zformulovat jasnou vizi i hodnoty, které by měly být mezi zaměstnanci všeobecně sdílené. Navrhovaný výzkum diagnostiky či průzkumu organizační kultury je pak logicky dalším krokem v procesu změny a nastavování organizační kultury. Nejprve je třeba popsat výchozí stav, pak až je možné se pustit do jeho transformace.

Hlavní výzkumná otázka zní:

Jaká je v dané organizaci aktuální podoba a charakteristika organizační kultury?

Jednotlivé výzkumné otázky lze rozdělit podle jednotlivých úrovní organizační kultury.

Jaké jsou v organizaci sdílené hodnoty?

Jaké jsou v organizaci základní sdílené předpoklady?

2. Design výzkumného projektu

Design výzkumného projektu v této bakalářské práci je postavený na diagnostice organizační kultury. Takový průzkum je však vhodné zasadit do širšího rámce. Termíny průzkum organizační kultury a diagnostika organizační kultury používám v textu jako synonyma. To odpovídá teoretickým důvodům uvedeným níže a mým praktickým zkušenostem.

2.1 Design výzkumu jako součást širšího procesu nastavování organizační kultury

Design návrhu výzkumu je koncipován podle principů tzv. klinického výzkumného modelu, který Schein (2004, s. 207) považuje za nejvhodnější metodu k „rozluštění“ organizační kultury. Výzkum organizační kultury nelze úspěšně provádět sám o sobě. Musí existovat důvod, všem zúčastněným zřejmý, proč je organizační kultura zkoumána. Je třeba, aby nejprve existoval nějaký problém, který potřebuje organizace (management, pracovníci) řešit. Při řešení takového problému, k němuž byl výzkumník přizván, pak vzniká prostor, kdy může výzkumník objevovat organizační kulturu. Výměnou za pomoc získává výzkumník v organizaci a od členů organizace výrazně vyšší míru důvěry, otevřenost, ochotu a rozsah a hloubku poskytnutých informací. Klinický výzkumný model zdůrazňuje principu kooperace výzkumníka a organizace, v níž je organizační kultura zkoumána. Schein (s. 208) uvádí, že údaje o kultuře by nebyly „validní“, dokud by členové organizace neměli pocit, že účastí na průzkumu něco získají a že v důsledku probíhajícího průzkumu může nastat situace, který jim pomůže. Diagnostické metody, kterých výzkumník v Scheinově klinickém výzkumném modelu využívá, jsou především individuální rozhovory, skupinové rozhovory a pozorování.

Průzkum organizační kultury je tedy navržen tak, aby byl součástí širšího a dlouhodobějšího procesu změny organizační kultury. Všichni účastníci výzkumu o tom budou explicitně informováni. Výzkumník je tak prováděním výzkumu vůči organizaci (managementu) vázán k další spolupráci, zejména na následných činnostech nastavování žádoucí organizační kultury. Jak by takový proces

2.2 Design průzkumu organizační kultury

2.2.1 Individuální rozhovory

Celý průzkum by měl být zahájen individuálními polostrukturovanými rozhovory s vybranými vrcholnými manažery, kterých je naplánováno celkem 20. Délka každého rozhovoru je maximálně 60 minut. V první části rozhovorů půjde o zmapování stávající situace v oblasti organizační kultury, ve druhé pak hlavně o zjištění názorů na novou vizi a hodnoty organizace. Tyto rozhovory budou doplněny nezúčastněným pozorováním, a pokud dojde k udělení souhlasu zaměstnancem, i pořízením audio záznamu. Z každého rozhovoru bude vytvořen písemný záznam do připraveného, jednotného, strukturovaného záznamového archu. Tyto rozhovory by měly proběhnout během 2 týdnů. Bezprostředně po skončení rozhovorů proběhne analýza získaných dat, která nám umožní vhled do názorů na aktuální podobu organizační kultury a na její navrhované změny.

2.2.2 Analýza dokumentů a zjištění výsledků jiných výzkumů

Cílem této části výzkumu není podrobná analýza a interpretace firemních artefaktů. Artefakty jako nejsvrchnější vrstva organizační kultury neumožňují proniknout k podstatě a pochopení organizační kultury. Záměrem je především v organizaci prozkoumat ty dokumenty, a vybírat data z jejich obsahu, které mohou přinést cenné informace o organizační kultuře. Analýza dokumentů bude probíhat v mezidobí, kdy budou realizovány individuální rozhovory.

Z dokumentů je vhodné pátrat především po těch, které popisují strategii organizace. Užitečné informace nám může dát výroční zpráva, organizační řád, řídicí směrnice, firemní periodika a internetové (či intranetové) stránky apod. (Pfeifer & Umlaufová, 1993).

Obzvláště užitečné mohou být výsledky jiných výzkumů. Ve velkých organizacích není neobvyklé, že už výsledky z celé řady průzkumů existují. Běžně si je vyžaduje personalistická praxe. Z jejich výsledků lze pro diagnostiku organizační kultury významně těžit. Mohli bychom nalézt kupříkladu průzkum spokojenosti zaměstnanců nebo průzkum organizačního klimatu. Cenné mohou být i personalistické statistiky, z nichž lze kupříkladu vyčíst fluktuaci zaměstnanců.

2.2.2 Skupinové rozhovory

Na individuální rozhovory budou navazovat rozhovory skupinové. Vzhledem k větší organizační náročnosti skupinových rozhovorů počítáme s délkou na každý z nich maximálně 180 minut. U každého skupinového rozhovoru doporučuji přítomnost dvou výzkumníků. I tyto rozhovory budou doplněny nezúčastněným pozorováním. Z každého rozhovoru bude vytvořen písemný záznam do připraveného, jednotného, strukturovaného záznamového archu. U skupinových rozhovorů bude i přesně zaznamenáno, u kterých témat došlo v dané skupině ke shodě, případně kde názor jednomyslný nebyl.

Celkem 15 skupinových rozhovorů by mělo být realizováno během 6 týdnů. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců nemocnice pracuje ve třísměnném provozu, je organizačně velmi náročné, aby se účastníci skupiny sešli všichni v určitý den a hodinu, a proto je nutné na skupinové rozhovory počítat s relativně dlouhým časem.

Jako osnovu průběhu skupinových rozhovorů využijeme část z modelu z 10 krokového modelu rozluštění organizační kultury (Schein, 2004). Konkrétně kroky 4-8.

- Vysvětlit skupině účel setkání.
- Krátké školení o organizační kultuře.
- Popsat artefakty.
- Identifikovat hodnoty.
- Identifikovat sdílené základní předpoklady.

3.2.3 Pozorování

Pozorováním je zde myšleno pozorování v rámci kvalitativního průzkumu, konkrétně pak pozorování zúčastněné. Tím můžeme navázat na zmíněný klinický model pozorování a konzultantskou roli výzkumníka. Během trvání výzkumu diagnostiky může výzkumník provozovat jinou konzultantskou činnost, účastnit se porad, skupinové práce či vzdělávacích programů v organizaci.

Přínosnou metodou pozorování z hlediska získávání vhledu do organizační kultury může být také stínování (shadowing). Výzkumník je po určitou dobu přítomen všem pracovním aktivitám určitého zaměstnance. Sleduje vybraného pracovníka při všech jeho činnostech. Stínování je časově náročnou metodou pro výzkumníka. Obtížné může být smysluplné strukturování sledovaných informací a jejich záznam. Lze jej využít pouze jako podpůrnou

metodu. Z hlediska harmonogramu a rozsahu lze pro tento výzkum navrhnout 4 půldenní pozorování u 4 různých pracovníků, každý z různé profesní skupiny v rámci organizace.

3. Výzkumný soubor

Organizace, pro kterou byl navržen výzkum, je jedna z pražských fakultních nemocnic, která je vysoce specializovaným zdravotnickým zařízením poskytujícím zdravotní péči v téměř celém rozsahu medicínského spektra. Má zhruba 2 500 zaměstnanců, z toho je 450 lékařů, 1200 nelékařského zdravotnického personálu, 450 ostatních zdravotníků a 400 nezdravotníků. Nemocnice má 24 klinik, která tvoří do určité míry samostatné útvary, a to jak organizačně tak prostorovým umístěním v samostatných budovách. Každý rok je poskytována péče skoro 50 000 lůžkových a 600 000 ambulantním pacientům.

Výběrový soubor by měl zahrnovat respondenty ze všech čtyř profesních skupin zaměstnanců, to znamená: lékaři, nelékařský zdravotnický personál, ostatní zdravotníci a nezdravotníci.

Individuální rozhovory budou provedeny pouze s top managementem z vedení nemocnice a z vybraných pracovišť. Ze skupiny lékařů se tedy bude jednat o rozhovory s primáři vybraných klinik, z nelékařského zdravotnického personálu o vrchní sestry, z ostatních zdravotníků o vedoucí laboranty a z nezdravotníků o náměstkyni pro ošetrovatelskou péči a vedoucího personálního oddělení.

Předpokládaný počet individuálních rozhovorů je 20. Deset rozhovorů se uskuteční s vrchními sestrami, které zastupují nejpočetnější profesní skupinu, šest rozhovorů bude provedeno s lékaři a po dvou z ostatních skupin.

Skupinové rozhovory budou vedeny opět se zástupci všech profesních skupin. V každé skupině bude dodržena profesní homogenost, ale ne nutně příslušnost k jednomu pracovišti. To znamená, že např. zástupci nelékařského zdravotnického personálu mohou být z různých klinik a mohou se setkat ti, co pracují v lůžkových i ambulantních odděleních.

V každé skupině bude 15 účastníků, kteří jsou zařazeni jako řadový pracovníci nebo zastávají nižší vedoucí funkce (liniový management). Počet skupinových setkání jednotlivých profesí se bude opět řídit četností jejich zastoupení v organizaci. Celkem by se mělo uskutečnit 15 skupinových setkání. Tři skupiny lékařů, osm skupin nelékařského zdravotnického personálu a po dvou skupinách z řad ostatních zdravotníků a nezdravotníků.

Při součtu účastníků individuálních a skupinových rozhovorů se výzkumu celkově zúčastní přibližně 10% všech zaměstnanců nemocnice. V praxi může být náročné udržet naplánovanou velikost, složení nebo způsob výběru zaměstnanců. Realizaci výzkumu je ve velké organizaci třeba pečlivě naplánovat ve spolupráci s personálním oddělením. Složení skupin a časová náročnost musí být realizovatelné vzhledem k provoznímu chodu organizace. Limitující může být vícesměnný provoz nebo kritický nedostatek pracovníků na určitém pracovišti nebo na určitých pozicích.

4. Výzkumné metody

Tento výzkumný projekt je zaměřen na zmapování stávající situace v oblasti organizační kultury. Podstatné je na základě zjištěných závěrů predikovat úspěšnost přijetí nové vize a hodnot organizace jejími zaměstnanci. Tedy nakolik je zamýšlený návrh změn organizační kultury ze strany managementu uskutečnitelný. Jako nejvhodnější metody ke splnění tohoto záměru se jeví postupy kvalitativního výzkumu – řízené individuální i skupinové rozhovory a pozorování. Volba metod odpovídá metodám, které uvádí jako nejvhodnější k rozlušťování organizační kultury Schein (2004). K poznání organizační kultury je třeba stát se zúčastněným pozorovatelem (s. 205). Klíčovou metodou jsou pak skupinové především skupinové rozhovory. Volba kvalitativních výzkumných metod je motivována snahou a záměrem porozumět zkoumanému jevu organizační kultury více do hloubky. Využití metody rozhovoru je vhodné, jestliže je naším cílem získat údaje o názorech, postojích, záměrech a přáních a dále, pokud se chceme dozvědět, jak daný člověk porozuměl určité situaci nebo jevu (Ferjenčík, 2000).

Pozorování, realizované v rámci kvalitativního výzkumu, znamená cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu. Pozorování může být prováděno buď jako pozorování zúčastněné, kdy výzkumník participuje na každodenním životě lidí v rámci organizace, kterou sleduje, nebo jako pozorování nezúčastněné, při němž sleduje chování lidí v organizaci, jako vnější pozorovatel Lukášová (2010).

Individuální polostrukturovaný rozhovor. Jedná se o rozhovor, který nemá předem jasně vymezené otázky, ale jen určité tematické okruhy, v jejichž rámci klade tazatel otázky a může volně reagovat na odpovědi, případně pobízet k produkci dalších upřesňujících odpovědí.

Skupinový polostrukturovaný rozhovor. U skupinových polostrukturovaných rozhovorů navrhujeme stejný postup jako u rozhovorů individuálních. Tematické okruhy budou obdobné. Proces vedení rozhovoru lze rozdělit do několika etap (Ferjenčík, 2000).

1) Přípravná etapa. Před vlastním setkáním si výzkumník musí zodpovědět o čem, s kým a jak bude rozhovor vést.

2) Úvodní etapa. V této etapě je třeba srozumitelně vysvětlit cíl, smysl a obsah nadcházejícího rozhovoru. Důležité je také navodit optimální emocionální klima.

3) Jádru. V této etapě získávám klíčové „jádrové“ informace (s. 180). U rozhovorů, které nejsou striktně strukturované, je možné pokládat doplňující a objasňující otázky.

4) Závěr. Tato etapa má sloužit především respondentům. Na místě je vždy poděkování a ocenění ochoty spolupracovat a to důsledně bez ohledu na to, kolik informací se nám podařilo v rozhovoru získat. V této fázi je ještě možné provést ověření určitých sdělení jejich zopakováním. Sumarizovat přehledně hlavní body a nechat respondenty potvrdit jejich platnost.

5) Vyhodnocení. Možnost dobrého vyhodnocení je podmíněna přiměřenou registrací získaných údajů. Registrovat zjišťovaná data lze přímo během rozhovoru nebo později, například za využití audionahrávky. Výzkumní by se neměl spoléhat na svoji paměť.

5. Způsob zpracování dat

Důležitým krokem pro zahájení analýzy je transkripce údajů Reichel (2009), Přepis z různých podob do formy, se kterou bude možné dále pracovat, nejčastěji do formy elektronické. Praktickým nástrojem pro uchovávání údajů je zápis do programu MS Excel. Umožňuje u jednotlivých zápisů z rozhovorů i zápisů z pozorování také přehledně uchovávat metainformace, jako například termínu konání, složení skupiny, místo konání apod. I tyto informace pak mohou být později utříděny a dle různých parametrů srovnávány. Lze využít metod základní deskriptivní statistiky. Při transkripci dat využijeme koncepční hledisko (vypouštění nerelevantních pasáží, vlastní komentáře, pokusy o primární klasifikace např. situací, reakcí aj.) Reichel (2009). Po dokončení transkripce lze provést obsahovou analýzu (Ferjenčík, 2000). V případně navrhovaného výzkumu bude užitečné diferencovat typy výpovědí a jejich četnosti zejména v kategoriích klíčových hodnot a základních předpokladů. Provést srovnání mezi jednotlivými skupinami, vypracovat přehled, k jakým hodnotám a označením základním předpokladům dospěla která skupina. Lze tak porovnat, nakolik se různé skupiny shodují v identifikovaných klíčových hodnotách a předpokladech. Nejnáročnější fází je pak interpretace výsledků. Z pojmového hlediska pak bude nutné rozhodnout, která označení lze považovat za shodná a je možné je podřadit pod stejnou kategorii.

6. Etika navrhovaného výzkumu

Z pohledu etiky lze u navrhovaného výzkumného projektu spatřovat minimálně dva problematické okruhy. První z nich je ochrana získaných osobních údajů a citlivých informací, druhým pak ovlivňování organizace a jejích členů ze strany výzkumníka.

Při své činnosti získává výzkumník celou řadu osobních údajů o zaměstnancích organizace, které je třeba náležitě chránit proti úniku. Žádná osobní data nemohou být publikována v závěrech výzkumu. Pokud se data zpracovávají, je vhodné zajistit od respondentů informovaný souhlas. Kromě osobních údajů získává výzkumník celou řadu dalších informací, které mohou být pro účastníky výzkumu citlivé nebo i ohrožující. Výzkumník tak musí dbát zajištění náležité anonymity a diskrétnosti. Z etického principu nesmí narušit důvěru osob výzkumu se účastnících. V případě nepoctivosti se nenaruší pouze morální kredit konkrétní osoby výzkumníka, ale negativní hodnocení pak může dopadat na všechny budoucí výzkumníky, kteří budou v organizaci pracovat.

Výzkumník si musí neustále připomínat, že svojí aktivitou a působením v organizaci vždy vytváří zásahy ve zkoumaném systému. Jakýkoliv výzkumníkův kontakt s organizací s sebou přináší intervenci do života organizace (Schein, 2004). Tento efekt je zesílen v případě výzkumníka, který podle designu klinického výzkumného modelu, plní zároveň roli konzultanta a výměnou za ochotu účastníků výzkumu poskytovat potřebné informace nabízí a zprostředkovává pomoc například formou školení, workshopů nebo poradenství a typicky se zároveň podílí na nastavování žádoucí nové organizační kultury. Výzkumník se musí vyvarovat toho, aby se snažil do společnosti, respektive účastníkům výzkumných skupin v procesu zjišťování a později nastavování firemních hodnot, vložit své vlastní osobní hodnoty. Taková pozice a situace vybavuje výzkumníka značnou mocí prosazovat či podsouvat své vlastní hodnoty a představy o tom, co by být mělo a co je správné. Tím spíše, je-li předmětem výzkum ve své značné části zaměřen právě na identifikaci hodnot a skupinové rozhovory přímo s diskuzemi o hodnotách. Z hlediska etiky je však takový postup pochopitelně nepřijatelný. Znamenal by nejen selhání profesionálních standardů a zásad, ale také porušením závazku, který je vytvořen mezi managementem (zadavatelem výzkumu) a výzkumníkem. Vhodnou prevencí tohoto rizika může být požadavek, aby výzkum prováděl tým výzkumníků/konzultantů.

V případě ústních rozhovorů pak může být výzkumník konfrontován s etickým dilematem při získávání informací. Na jednu stranu je při rozhovorech veden nutností získat potřebné

informace, tedy mít možnost výzkum vůbec realizovat, na druhou stranu musí u osob, s nimiž rozhovory vede respektovat jejich právo na soukromí i obavy ze sdělování potenciálně ohrožujících informací.

7. Diskuse

Diskuse bych rád využil především k tomu, abych představil možnosti uplatnění a aplikace předpokládaných výsledků z návrhu výzkumného projektu. Ukázat, jaké by v praxi byly možné další procesy v širším kontextu nastavování organizační kultury. U všech níže popisovaných činností zohledňuji zapojení výzkumníka/konzultanta a ukazuji, jak by mohl výzkumník realizovat svůj závazek spolupráce vůči organizaci. Jak by mohl být organizaci prospěšný a nápomocný.

Po ukončení diagnostiky budou vedoucí pracovníci seznámeni s výsledky průzkumu. Výzkumník/konzultant se pak účastní individuálních i skupinových sezení s managementem a je k dispozici při nastavování žádoucí firemní kultury. Zohlední se výchozí představy managementu o požadované nové (transformované) organizační kultuře a korigují se podle výsledky diagnostiky organizační kultury. Management respektuje aktuální stav organizační kultury a dbá doporučení teorie, že změny organizační kultury je možné navrhovat pouze částečné a nikoliv radikální. Jsou formulovány klíčové hodnoty a vyjádřena vize. Následně je připraven a realizován program školení a workshopů, v rámci kterého jsou zaměstnanci seznámeni s klíčovými výsledky z průzkumu organizační kultury a především s nově nastavenými hodnotami a organizační vizí. Společná práce pak spočívá především v hledání a nalézání očekávaných standardů chování podle nových hodnot, tedy umět deklarované hodnoty promítnout do činností každodenní praxe. Školení jsou organizována sestupně po řídicí hierarchii v organizaci. Nejprve je třeba pracovat s manažery a lídry jednotlivých částí organizační struktury. Program školení může probíhat samostatně, ale lze doporučit i jeho provázání s dalšími personalistickými aktivitami. Pro úsporu zdrojů – finanční náročnost, čas zaměstnanců, provozní důvody. Ve zkoumané organizaci byl kupříkladu program propojen se zaváděním systému hodnocení zaměstnanců. Systém hodnocení zaměstnanců je pak využíván a slouží jako nástroj pro posilování nové organizační kultury. Výsledkem hodnocení není nic jiného než zpětná vazba zaměstnanci, nakolik jeho chování v organizaci odpovídá deklarovaným a uznávaným organizačním hodnotám.

Ohledně úskalí a limitů navrhovaného výzkumného projektu je třeba zmínit především orientaci na kvalitativní metody a preferenci spíše antropologického východiska pro možnosti zkoumání organizační kultury. Chceme-li mít možnost poznávat organizační kulturu, jako abstraktní koncept zahrnující skryté a komplexní aspekty života ve skupině, na všech úrovních (hlubinách), nezbývá nám, než v základech vycházet z antropologického

přístupu. Poznávat organizační kulturu znamená pokoušet se odhalit a porozumět silám, které nutí organizaci jednat určitým způsobem, které definují čím vlastně organizace je, ale které do značné míry stojí mimo vědomou, nebo přinejmenším artikulovanou, sféru organizace (Schein, 2004).

Závěr

V závěru považují za klíčové zopakovat, že konsenzus ohledně obsahu pojmu organizační kultury neexistuje a kompromis na úrovni zobecnění se daří jen do určité míry. Paradigma organizační kultury nebylo nalezeno. Abstraktní koncept organizační kultury je užitečný pro naše uvažování a možnost uchopení zkoumané problematiky. Pro manažerskou a personalistickou praxi ale shledávám koncept snad až příliš komplexním a složitým. Pro pochopení organizační kultury je třeba sestoupit až na úroveň základních sdílených předpokladů. V praxi pak ani není otázkou, zda organizace má nebo nemá nějakou kulturu, ale především nakolik lze tuto kulturu záměrným způsobem utvářet. Odpovědi na limity možností vědomého utváření a ovlivňování organizační kultury však také nejsou zdaleka jednoznačné. Některé výzkumy nám také ukazují, že šance na dosažení kýženého stavu v podobě úspěšné řízené transformace organizační kultury jsou v podstatě méně než čtvrtinové.

Dovolte mi tuto práci definitivně zakončit jedním z mých oblíbených citátů.

„Všechno důležité již bylo řečeno někdy dříve...“

Alfred North Whitehead

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Bridges, W. (2006). *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press.
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Cambridge: Basic Books.
- Essawi, M. (2012). Changing organizational culture through constructive confrontation of values. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 1(2), 46-50.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
- Garmendia, J. A. (2004). The Impact of Corporate Culture on Company Performance. *Current Sociology*, 52(6), 1021-1038.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. New York: Prentice Hall.
- Harrison, R. (1995). *The collected papers of Roger Harrison*. San Francisco: Jossey-Bass
- Havrdová, Z. (2010). *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.

- Lukášová, R. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- O'Boyle., T. F. (1998). *At any cost: Jack Welch, General Electric, and the pursuit of profit*. United States: Random House.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
- Popescu, D. I., & Popa, I. (2012). Managing organizational change and innovation: III. creating an organizational culture favorable to change. *Calitatea*, 13(129), 83-85.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, M. E. (2003). Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 249-261.
- Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zobrazení typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho (2000)...17

