

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium

2006 – 2009

Kamil Bihary

**Organizační kultura**

Organizational culture

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2009

Vedoucí práce: ..... PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Děkuji paní PhDr. Michaelé Tureckiové, CSs., za věcné připomínky a rady při vypracování této práce.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

12. června 2009

## Obsah

0 Úvod.....	4
1 Základní charakteristiky organizační kultury .....	6
1.1 Pojem organizační kultura .....	6
1.2 Prvky organizační kultury.....	9
1.2.1 Základní předpoklady .....	10
1.2.2 Hodnoty.....	11
1.2.3 Artefakty.....	12
1.2.4 Normy.....	14
1.2.5 Postoje.....	15
1.3 Modely organizační kultury .....	15
1.3.1 Scheinův model organizační kultury .....	15
1.3.2 Hofstedův model kultury .....	17
1.4 Typologie organizační kultury.....	18
1.4.1 Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho.....	20
1.4.2 Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho .....	23
1.4.3 Typologie podle R. Goffeeho a G. Jonese – teorie „krychle 2S“ .....	26
2 Organizační kultura a organizace .....	29
2.1 Organizační kultura a výkonnost organizace .....	29
2.1.1 Vliv síly organizační kultury na výkonnost organizace .....	30
2.1.2 Vliv obsahu organizační kultury na výkonnost organizace .....	34
2.1.3 Model soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbaugha .....	36
2.2 Organizační kultura a řídicí procesy.....	39
2.2.1 Koordinace .....	39
2.2.2 Integrace .....	41
2.2.3 Motivace.....	42
3 Změna a utváření organizační kultury .....	44
3.1 Postup utváření organizační kultury .....	44
3.2 Rizika .....	47
4 Závěr .....	51
5 Soupis bibliografických citací.....	53

## **Resumé**

Tato práce se zabývá organizační kulturou jako přítomným fenoménem v každé organizaci. Organizační kultura podává informace o vnitřním životě organizace, jelikož jsou v ní zakomponované základní předpoklady, porozumění vlastní existenci i artefakty skrze, které chce být vnímána svým okolím a svými zaměstnanci. Dalším tématem jsou podoby a fungování různých typů organizačních kultur. Důležitými tématy organizační kultury je i její síla a obsah, které jsou jedním z předních ukazatelů efektivnosti organizační kultury jako celku. Jeden z hlavních cílů této bakalářské práce je popsat vztah organizační kultury a výkonnosti organizace, který je uveden na konkrétních příkladech řídicích procesů.

## **Summary**

This work deals with the organizational culture as a phenomenon present in every organization. Organizational culture provides information on the internal life of the organization, because it incorporated the basic assumptions, understanding of its own existence and artifacts through which the organization wants to be seen by its surroundings and its own employees. This work deals with form and operation of various types of organizational cultures. Important topics organizational culture is its strength and content, which is one of the main indicators of the impact of organizational culture on the organization. One of the main objectives of this bachelor work is to describe the relation of organizational culture and performance of the organization, which is given to specific examples of management processes.

## 0 Úvod

Tato práce se věnuje problematice organizační kultury, a to především jejím základním teoretickým aspektům. Konkrétně bude první kapitola popisovat organizační kulturu jako fenomén, který nás obklopuje v mnoha situacích pracovního života uvnitř organizací, tomuto tématu se především věnují autoři Geert a Gert Hofstede.

Organizační kultura, tak jak ji popsal Schein (2004) a po něm i další, se „skládá“ ze tří prvků, kterými jsou: základní předpoklady (Underlying Assumptions), hodnoty (Espused Beliefs and Values) a artefakty (Artifacts). Jiní autoři přidali k těmto prvkům kultury další, a to normy a postoje. Tyto prvky mají společnou strukturu a jsou spolu navzájem provázány. V této práci uvedu Scheinovo strukturu prvků organizační kultury a Hofstedeho strukturu prvků kultury.

Poslední z podtémat první kapitoly je typologie organizační kultury. Uvádím zde tři příklady typologií, každá z nich má různá východiska. Typologie podle Harrisona a Handyho vychází ze vztahu organizační kultury a organizační struktury. Typologie Deala a Kennedyho popisuje čtyři typy organizační kultury, které jsou utvářeny v kontextu vlivu prostředí na organizaci a reakce organizace na okolní prostředí. Poslední z typologií je typologie Goffeeho a Jonese a je pojmenována jako Teorie „krychle 2S“, popisované typy dané typologie vychází ze vztahů, které v organizaci panují mezi zaměstnanci.

Druhá kapitola se zabývá vztahem organizační kultury a výkonnosti organizace. Konkrétně zde popisují důležitost síly a obsahu organizační kultury, což jsou dva základní parametry kultury, které mohou silně predikovat budoucí úspěšnost a výkonnost dané organizace. Aby obsah

dané organizační kultury byl v ideálním souznění s manažerským stylem a způsobem řízení, poukazují na Model soupeřících hodnot, který objasňuje vztah organizační kultury a výkonnosti organizace. Dále na konkrétních řídicích procesech – koordinace, integrace a motivace – upozorňují na reálné dopady organizační kultury na chování a jednání zaměstnanců.

Poslední kapitola se věnuje zavádění nové nebo změně stávající organizační kultury. Uvádím zde výčet několika kroků, které je nutné v procesu změny brát na zřetel, aby prováděná změna byla co nejefektivnější a co možná nejrychlejší.

Důvodem vybrání si tohoto tématu je přesvědčení, že organizační kultura a její dílčí aspekty mohou v praktickém životě organizace být zásadním parametrem, který napomáhá organizaci k dosahování jejich cílů, nebo naopak může vytvářet organizaci naprosto neefektivní. Zároveň z osobních pracovních zkušeností mohu konstatovat, že měkké faktory řízení jsou v ČR stále velmi nedoceny.

# 1 Základní charakteristiky organizační kultury

Tato kapitola se zabývá obecným vymezením pojmu „organizační kultura“ a jeho základním charakteristikám a atributům.

## 1.1 Pojem organizační kultura

V literatuře se můžeme dočíst, že pojem organizační kultura se začal hojně používat na začátku osmdesátých let 20. Století, a to díky publikacím některých autorů, především Scheina a jeho knihy „Organizational Culture and Leadership“ nebo knihy autorů Peterse a Watermana „In Search of Excellence“. Hofstede poukazuje na to, že zájem autorů o organizační kulturu je i určitým vyústěním více než půl století trvání snahy sociologů o zdůraznění úlohy měkkých faktorů řízení v organizaci. Použití pojmu kultura pro tuto problematiku vnímá jako vhodný způsob, jak na tyto sociologické koncepce znovu upozornit (Hofstede, 2007).

Kromě pojmu „organizační kultura“, můžeme v literatuře nalézt další slovní spojení: „kultura organizace“, „firemní kultura“ či „podniková kultura“. V této práci budu všechna tato slovní spojení chápat jako synonyma, i když se jedná o určité zjednodušení. Vnímám jako nepřilíš vhodné vykládat význam pojmu „kultura“, snažit se jej definovat pomocí ocitování latinského lexikálního slovníku, jak činí někteří autoři. Především je to anachronismus, který nám o významu a použití v dnešní době mnoho neřekne. Jako smysluplnější postup vnímám sledování tohoto slovního spojení v odborné literatuře, která poukazuje na aktuální význam a použití jak v každodenní praxi, tak i na debatu v akademických kruzích.

Organizační kulturu můžeme chápat jako jednu z úrovní kultury, jedná se především o následující úrovně: „Národní úroveň, odpovídající zemi, z níž jedinec pochází (nebo zemím u osob, které se v průběhu svého života stěhovaly); úroveň regionální, národnostní, náboženské nebo jazykové příslušnosti, neboť většina národů se skládá z kulturně odlišných regionů nebo národnostních, náboženských či jazykových skupin; úroveň rodu (pohlaví) podle toho, zda se daná osoba narodila jako děvče, nebo chlapec; úroveň generace oddělují vzájemně prarodiče, rodiče a děti; úroveň sociální třídy, která je spojena s příležitostí ke vzdělání a s povoláním či profesí jedince; u těch, kdo jsou zaměstnáni, přicházejí v úvahu též úrovně kultury organizace, útvarů, spolků či odborů, a to podle toho, jak jsou zaměstnanci svou zaměstnavatelskou organizací socializováni“ (Hofstede, 2007, s. 20).

Každý jednatel je členem několika sociálních skupin a díky tomu v sobě nese několik vrstev „mentálního naprogramování“ (Hofstede, 2007), které souvisí s úrovněmi kultury. Tato jednotlivá mentální naprogramování mohou být na různých úrovních navzájem v rozporu. Například úroveň náboženství a úroveň národní kultury mohou mít naprosto odlišné pohledy na etické otázky. Podobně se o kultuře zmiňuje i Lukášová a Nový, ti rozumí kultuře jako konstrukt, který existuje v každém jednotlivci a to v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování. Tyto jednotlivosti si každý člověk osvojuje díky tomu, že je součástí několika sociálních celků a zároveň je s danými sociálními celky sdílí. Jednatel je tedy zároveň tvůrcem i produktem kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004). Nový upozorňuje na vzájemnou provázanost uvedených sociálních skupin. Skupiny jsou navzájem provázány ve složitém celku – v kulturním systému. Kultura je zde



chápana jako nahromaděné zkušenosti sociálního celku, který má regulační funkci, podobně jako vnitřní pravidla dané skupiny (Nový a kol., 1996).

Hofstede popisuje organizační kulturu slovy „kolektivní naprogramování mysli“, to je v každé organizaci odlišné, a proto odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé (Hofstede, 2007). Poukazuje na to, že jednotná definice neexistuje (podobně Tureckiová, 2004). Nabízí ale několik bodů, na kterých by se mohli shodnout všichni, kteří o organizační kultuře píšou, ti jí připisují tyto atributy: „*Je holistická*: týká se celku, který je víc, než součet jeho částí, *je určená historií*: odráží historii organizace, *je vztažená k tomu, co studují antropologové*: jako jsou symboly a rituály, *je vytvořena sociálně*: vytvářena a udržována skupinou lidí, kteří tvoří organizaci, *je měkká*: (ale Peters a Waterman ujišťují své čtenáře, že „měkké je tvrdé“), *je obtížné ji měnit*: avšak autoři se liší v názoru na to, jak je to těžké.“ (Hofstede, 2007, s. 215).

Tureckiová chápe organizační kulturu jako svorník, který spojuje a zastřešuje veškeré vztahové, informační a mocenské vazby mezi lidmi ve firmě, díky nimž ji můžeme také chápat jako nástroj řízení a rozvoje ostatních firemních subsystémů (Tureckiová, 2004). Předpokládá tedy, že měkké atributy organizační kultury mají tvrdé důsledky. Ke stejným závěrům dospěli i Peters a Waterman, kteří zařadili organizační kulturu jako centrální prvek „šťastného atomu“. Ten je tvořen dalšími klíčovými faktory úspěchu, kterými jsou: struktura, strategie, schopnosti, spolupracovníci, styl a systémy organizace (Peters a Waterman, 1992 In: Tureckiová, 2004).

O skutečnosti, že pod pojmem organizační kultura si nemůžeme představit pouhá hesla, která jsou jenom na papíře, upozorňuje Palán, který tvrdí, že pojem organizační kultura, není možné považovat za to, co je vyhlášováno vedením organizace pomocí hesel. Organizační kultura má

skutečný obsah, který je patrný ve vztazích a v každodenním životě organizace. Jsou to i hodnoty, které reálně v organizaci existují, ale i myšlení, které vytváří základ pro jednání všech pracovníků, a které se také v jejich jednání projevuje (Palán, 2002).

O normativní funkci se zmiňuje Bělohlávek: „Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno“ (Bělohlávek, 1996, s. 107). Podobně se vyjadřuje i Šigut, který uvádí, že organizační kultura se projevuje v myšlenkových procesech, které určuje myšlení, cítění a chování pracovníků v organizaci (Šigut, 2004).

Jisté zobecnění a definici organizační kultury, můžeme nalézt v publikaci Organizační kultura, kde je popisována takto: „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 22).

## **1.2 Prvky organizační kultury**

Jako prvky organizační kultury jsou v literatuře většinou označovány jednotlivé komponenty kultury, za které jsou především považovány: základní předpoklady, hodnoty a artefakty (a to jak materiální, tak i nemateriální). Na těchto prvcích kultury se shodne většina autorů, kteří souhlasí s jejím autorem Scheinem. Někteří autoři přidávají další prvky, které rozšiřují zmíněnou skupinu a to o tyto prvky: normy a postoje, které jsou ve své podstatě odvozeny od základních předpokladů a zastávaných hodnot.

Na prvky organizační kultury lze nahlížet z více úhlů pohledu:

- jako na základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev,
- jako na indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury,
- jako na nástroj předávání a utváření organizační kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 26).

### **1.2.1 Základní předpoklady**

Schein popisuje základní předpoklady jako určité pozůstatky, které jsou v organizaci zakotveny a které vytvořili zakladatelé organizace svými prvními rozhodnutími, svým chováním. Další generace vedoucích nebo podřízených (zaměstnanců) automaticky a přirozeně přejímají nastavená paradigmatata v různých oblastech za daná a víceméně neměnná (Schein, 2004).

Lukášová pojmenovává základní předpoklady jako zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Například jde o takové názory: „lidem ve firmě se dá věřit“; nebo naopak „lidem ve firmě se nedá věřit“, (Lukášová, Nový a kol., 2004). Další příklady by mohly znít: „Vedoucí jsou spravedliví“; „Úkoly musejí být splněny v termínu, ať to stojí, co to stojí“.

Pod pojmem základní předpoklady rozumí Dědina naučené a podvědomé reakce, které mají charakter implicitně vyjádřených předpokladů, které řídí chování a určují jakým způsobem skupina myslí, vnímá a přijímá věci (Dědina a Cejthamr, 2005).

### 1.2.2 Hodnoty

Hofstede popisuje hodnoty v obecné rovině kultury jako všeobecné tendence k dávání přednosti v určitých stavech skutečnosti před jinými. Hodnoty chápe jako pocity, které mají směr – kladný a záporný. Uvádí tyto příklady:

- „zlého vůči dobrému
- špinavého vůči čistému
- nebezpečného vůči bezpečnému
- zakázaného vůči povolenému
- slušného vůči neslušnému
- morálnímu vůči nemorálnímu
- ošklivého vůči krásnému
- nepřirozeného vůči přirozenému
- paradoxního vůči logickému
- iracionálního vůči racionálnímu“ (Hofstede, 2007, s. 17)

Mimo jiného z Hofsteho ukázky příkladů hodnot vyvstává otázka volby. Jednotlivec i organizace si volí a může volit (v určité mezi) k jakým hodnotám bude inklinovat, které bude prosazovat a rozvíjet, a které bude opomíjet či ignorovat. Lukášová tvrdí, že hodnotou je pro daného člověka či organizaci to, co si určí za důležité a čemu přikládá význam. Jako příklady organizačních hodnot můžeme uvést následující: být nejlepší; porazit konkurenci; chovat se zodpovědně vůči životnímu prostředí; dbát na detaily a dokonalost; stále se učit něco nového; vyvíjet nové, originální produkty (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Tureckiová pojednává o hodnotách jako o jednom z klíčových prvků firemní kultury, pracovně je nazývá – „zavazujícími idejemi“ (představy o tom, co je žádoucí). Sdílené hodnoty (v literatuře někdy používáno jako synonymum organizační kultury), tedy hodnoty, které jsou společné většině členů organizace, autorka chápe jako jádro organizační kultury.

Zavazující ideje mají schopnost ovlivňovat chování lidí, které může nabývat tří podob:

- a) „omezení – brání určité činnosti, člověk se podle hodnot chová, protože je to pro něj například finančně výhodné, formálně je uzná, ale nepřijme je za vlastní;
- b) poznamenání – vedoucí od provokace k akci (ovlivnění hodnotou) až po její uznání a jednání v souladu s ní;
- c) rozvíjení – ztotožnění se s hodnotou do té míry, že to může firmě přinést konkurenční výhodu“ (Tureckiová, 2004, s. 135).

Za nejtypičtější oblasti, ve kterých mohou být hodnoty implicitně či explicitně vyjádřeny, jsou: „výkon; schopnost a způsobilost; konkurenceschopnost; inovace; kvalita; služba zákazníkovi; týmová práce; péče o lidi a ohledy na ně, ... Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů, mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů“ (Armstrong, 2007, s. 260).

### **1.2.3 Artefakty**

Artefakty jsou nejviditelnějšími prvky firemní kultury, které je jednoduché vysledovat, ale je velmi obtížné je správně interpretovat a pochopit (Hofstede, 2007).

Artefakty neboli lidské výtvořy, můžeme rozdělit podle materiální a nemateriální povahy. Mezi artefakty nemateriální povahy řadíme: jazyk užívaný v organizaci; historky a mýty; zvyky, rituály, ceremoniály; hrdiny. Mezi artefakty materiální povahy řadíme: firemní architekturu a vybavení; firemní uniformy (např. montérky, trička s logem firmy); design.

Blíže popíšu pouze některé z uvedených artefaktů.

### ***Historky a mýty***

Jedná se o „přibarvené historky“, které jsou obměňovány jednotlivými vypravěči. Slouží k vysvětlení či odůvodnění určitého způsobu jednání a chování.

### ***Zvyky, rituály, ceremoniály***

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány. Napomáhají hladkému fungování organizace, vytvářejí předvídatelné a stabilní prostředí (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Zajímavý pohled na rituály nabízí Hofstede, který popisuje rituál jako kolektivní činnost, která je vzhledem k dosažení požadovaného výsledku věcně zbytečná. Rituály jsou ale společensky vyžadovány, jsou pro danou skupinu důležité, jsou tedy samy důvodem, proč jsou prováděny (Hofstede, 2007).

### ***Jazyk***

Jazyk užívaný v organizaci odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci a míru formálnosti či neformálnosti vztahů. Je i důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy (Lukášová, Nový a kol., 2004).

### ***Hrdinové***

Hrdinové v organizaci zosobňují základní hodnoty a plní důležité funkce, např. dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance, poskytují modelové chování, nastolují vysoké standardy výkonu, motivují zaměstnance. Někteří jsou hrdiny pro mnoho generací, např. Henry Ford, Tomáš Baťa a někteří jsou hrdiny roku či dne (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Roli hrdinů mohou v organizaci zastávat osoby žijící i zesnulé, mohou být reálné, ale také vymyšlené, není to důležité. Zásadní je, aby byli nositeli charakteristik a vlastností, které jsou požadované a pozitivně hodnocené, díky tomu mohou hrdinové sloužit jako příklady ostatním. V některých případech mohou být hrdiny i komiksové postavičky – například Batman (Hofstede, 2007).

### ***Firemní architektura a vybavení***

Firemní architektura a vybavení interiéru mají jedinečnou možnost učinit organizaci výjimečnou, výrazně odlišnou od ostatních organizací. Tyto materiální artefakty mohou pro zaměstnance organizace plnit úlohu totemů či sjednocujících symbolů, mohou být symbolem blahobytu či skromnosti. (Lukášová, Nový a kol., 2004).

#### **1.2.4 Normy**

Normy sdělují lidem to, co se od nich předpokládá, že budou dělat, říkat, čemu budou věřit, dokonce i jak se budou oblékat. Normy jsou nepsaná pravidla chování, pravidla hry (Armstrong, 2007). Nikdy nejsou předávány písemnou formou, pokud by byly předávány písemnou formou, jednalo by se o zásady nebo procedury. Normy se předávají ústní formou nebo chováním ostatních, upevňovány jsou reakcemi lidí, pokud dochází

k porušování norem. Většinou se jedná o tyto oblasti: rychlost práce; kvalita práce; způsob jednání se zákazníky; jazyk, kterým se v organizaci mluví; způsob oblékání.

### 1.2.5 Postoje

„Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23).

## 1.3 Modely organizační kultury

### 1.3.1 Scheinův model organizační kultury

Schein (2004) rozlišuje tři roviny organizační kultury, ve kterých se kultura odlišně projevuje, a to podle toho, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury pozorovatelné navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné:



Obr. 1 Model organizační kultury – Schein (podle Schein, 2004, p. 27, upraveno)



1. Artefakty – jsou nejvíce na povrchu, pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, poměrně snadno ovlivnitelná, ale bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je obtížně interpretovatelná;
2. Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná;
3. Základní předpoklady – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky.

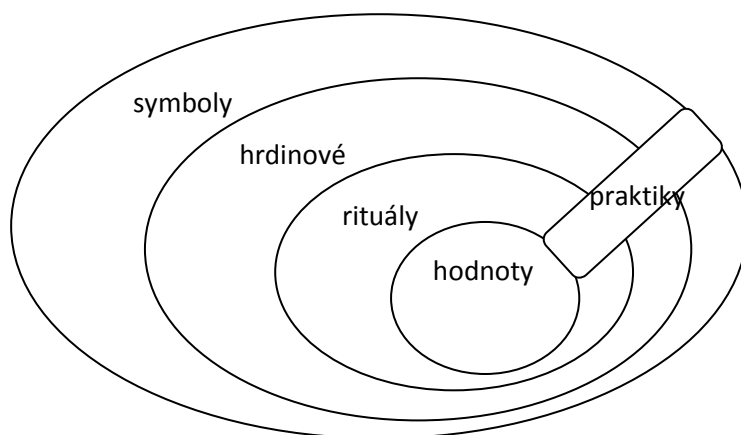
Artefakty zahrnují podle Scheina všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá (může je vidět, slyšet...), a to zejména tehdy, když se setká s kulturou pro něj neznámou a nezvyklou. Jsou snadno pozorovatelné a popsatelné, ovšem jejich význam není jednoznačný a bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je obtížně dešifrovatelný a interpretovatelný.

Hodnoty, tedy skutečnosti, které jsou ve skupině považovány za důležité, mají spolu s normami a pravidly regulující funkci: určují, jak se mají členové skupiny chovat v klíčových situacích. Jejich vznik pramení podle Scheina z úspěšnosti řešení určité situace určitým způsobem.

Základní předpoklady, považované Scheinem za jádro či „esenci“ kultury, představují nejhlubší a neuvědomovanou rovinu kultury. Fungují zcela samozřejmě a automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně. Jsou pro nás natolik samozřejmé, že dokonce považujeme za nemístné a nevhodné o nich diskutovat. Jsme-li k tomu přinuceni, máme tendence je bránit, neboť jejich ohrožování nás emočně destabilizuje.

### 1.3.2 Hofstedův model kultury

Hofstede (2007) ve svém „cibulovém“ diagramu (viz Obr. 2), kde každý prvek kultury představuje vrstvu cibule, uvádí tyto prvky kultury: hodnoty, rituály, hrdinové a symboly. Poslední tři prvky souhrně nazývá praktiky, jedná se tedy o dvě hlavní roviny kultury, a to o hodnoty a praktiky. Praktiky představují více viditelné části kultury, které jsou více či méně pozorovatelné. Za jádro kultury Hofstede považuje hodnoty, které nejsou přímo pozorovatelné, ale je možné je odvodit z chování lidí.



Obr. 2 Hofstedův model kultury – „Cibulový diagram“ (podle Hofstede, 2007, s. 17, upraveno)

V literatuře lze nalézt i další organizační struktury kultury, které většinou nějakým způsobem rozvíjí zde uvedené struktury Scheina a Hofsteda. Strukturou organizační kultury se například zabývali tito autoři: J. P. Kotter a J. L. Heskett, D. R. Denison, D. Lundberg. Jako další příklad uvádím autorku W. Hall, která rozlišuje tři úrovně kultury:

- Úroveň A: artefakty a etiketa (zahrnuje např. oblékání, jazyk, typy pozdravů);

- Úroveň B: chování a jednání (styl vyjednávání, styl chování, styl řešení konfliktů);
- Úroveň C: základní morální normy, názory a hodnoty (co je považováno za správné a chybné, za dobré a za špatné, korektní a nekorektní), (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Mezi autory samozřejmě neexistuje stoprocentní shoda v otázce podoby struktury prvků organizační kultury, ale autoři se shodují v následujícím:

- „organizační kulturu je třeba chápat jako multi-dimenzionální jev,
- prvky organizační kultury představují základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, je třeba na ně nahlížet jako na strukturované do několika rovin (vzájemně souvisejících),
- artefakty a chování je třeba považovat za vnější, pozorovatelnou rovinu organizační kultury, která je determinována vnitřními a přímému pozorování nedostupnými rovinami organizační kultury“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 32).

#### **1.4 Typologie organizační kultury**

Jak se můžeme dočíst snad v každé publikaci, která se zabývá typologií organizační kultury, jsou typologie velmi zjednodušujícím pohledem. To je ale žádným zásadním způsobem nediskvalifikuje, jelikož popisují ideální typy, které je možné porovnávat se stávající organizační kulturou v dané organizaci.

Typologie mají pro nás především význam teoretický – typologie popisují již existující typické organizační struktury, které představují jistý ideál, ke kterému se chceme přiblížit, nebo se mu vyvarovat (Bedrnová, Nový a kol., 2004). Zároveň mají typologie význam praktický – například mohou sloužit pro vývoj diagnostických nástrojů, které se používají v poradenství (Lukášová, Nový a kol., 2004)

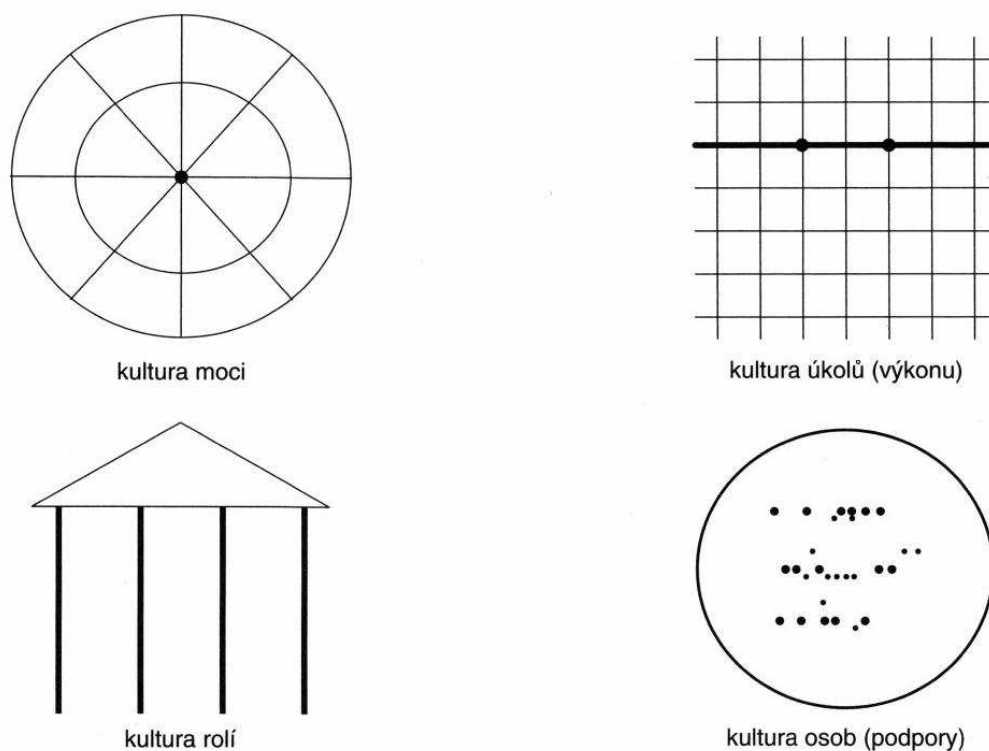
Typologie uvedené níže, vycházejí z jistého okruhu nejdůležitějších parametrů, které jsou v organizační kultuře obsaženy:

- „způsob zaměstnávání spolupracovníků,
- kritéria a způsob rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědností,
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- styl řízení a převažující způsob kontroly,
- interpersonální vztahy“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 501).

Většina typologií se příliš nezabývá intenzitou organizační kultury. Je to velmi důležitý a zásadní parametr, který určuje, do jaké míry organizační kultura dané organizace skutečně ovlivňuje každodenní provoz – jednání jednotlivců i managementu firmy. Na to upozorňuje Tureckiová a vymezuje silnou organizační kulturu jako takovou, kde „jsou klíčové (základní) hodnoty skutečně sdíleny, dále posilovány a rozvíjeny napříč firmou“ (Tureckiová, 2004, s. 138). Jako kritéria silné kultury uvádí: jasnost – především nepsaných pravidel; rozšířenost projevů firemní kultury – podle autorky doslova na každém kroku; zakotvenost – která se projevuje vysokou mírou integrace firemní kultury do hodnotového systému zaměstnanců.

### 1.4.1 Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho

Tato typologie popisuje organizační kulturu ve vztahu k organizační struktuře. Harrison nejdříve vymezil čtyři základní typy, které označil jako kulturu moci, kulturu úkolů (výkonu), kulturu rolí a kulturu osob. Na něj navázal Handy a jeho typologii rozvinul v kontextu organizační struktury a doplnil každý organizační typ kultury o piktogram (viz Obr. 3), (Lukášová, Nový a kol., 2004).



Obr. 3 Typologie organizační struktury – Harison a Handy (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76)

#### ***Kultura moci***

Je typickou kulturou pro organizace, ve které mají dominantní postavení určití jedinci či jednotlivec v centru organizace. Piktogram

zobrazující tuto kulturu představuje pavučinu, kde se vlákna rozbíhají ze středu, tato vlákna představují sílu a vliv, které se vždy protínají v centru pavučiny (organizace), (Handy, 1999).

Jednotný cíl organizace omezuje potřebu byrokracie na minimum. Schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, často vlastníka, jsou nejdůležitější (Brooks, 2003).

Problémem tohoto typu kultury je vlastní velikost organizace, jelikož centralizované řízení soustředěné v jedné osobě má velmi omezenou kapacitu v počtu lidí i aktivit, které je schopno efektivně řídit. V této situaci dochází k protržení pavučiny – organizace se stává neefektivní, nebo k jedinému možnému řešení založení jiné organizace se stejnou strukturou (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Jako typické organizace pro tento typ kultury autoři uvádí společnosti, které se zabývají obchodem a financemi, malé firmy, rodinné podniky, ale také zločinecké organizace.

### ***Kultura rolí***

Na rozdíl od kultury moci je tento typ charakteristický vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Je to kultura, která je založena na pravidlech, postupech, normách, plánech, logice a racionalitě (Handy, 1999).

Piktogram pro tuto kulturu znázorňuje chrám s trojúhelníkovým štítem, který je podepřen pilíři (sloupy). Štít představuje nejvyšší management firmy, který koordinuje nižší organizační stupně. Síla organizace spočívá především v pilířích, tedy ve funkcích a specializacích (výroba, finance, ...), (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Kultura rolí je uzpůsobena především stabilnímu prostředí, v prostředích charakteristických častými změnami by tato organizace nebyla

příliš úspěšná, jelikož se pomalu vypořádává se změnou. Tato kultura poskytuje zaměstnancům pocit předvídatelnosti a bezpečí (Brooks, 2003).

Typické organizace, kde můžeme nalézt tento typ kultury, jsou státní správa, armáda, velké komerční organizace.

### ***Kultura úkolů***

Tato kultura, jak vyplývá z jejího názvu, je orientovaná na úkoly a projekty, které mají být realizovány. Autorita jednotlivých pracovníků je založena na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena, díky existenci individuálního řízení a týmové práce (Handy, 1999).

Piktogram, který zobrazuje tento typ, znázorňuje matici (sít), jejíž některá vlákna jsou silnější než jiná a kde je pravomoc lokalizována do jednotlivých průsečíků (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Své využití nalézá v prostředí, které vyžaduje pružnost a schopnost přizpůsobovat se tržnímu prostředí. Většinou se jedná o organizace pohybující se v silném konkurenčním prostředí, a které produkují zboží s krátkým životním cyklem. Důležité jsou schopnosti zaujmout, rychle a citlivě reagovat na změny na trhu (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Typickými organizacemi, pro tento typ kultury jsou reklamní agentury.

### ***Kultura osob***

Tyto kultury se odehrávají v prostředí, kde je nejdůležitější jednotlivec. Většinou vznikají tam, kde se jednotlivci rozhodnou, že pro ně bude výhodné spojit se s jinými (může se jednat o lékaře, architekty nebo právníky), díky čemuž mohou například společně sdílet náklady na provoz (využívání společných prostor)- (Handy, 1999).

Kultura osob nemá žádné formální řízení, neexistuje ani prvořadý cíl, převažují individuální cíle jednotlivců. Autorita je založená na odbornosti a vzájemném ohledu (Brooks, 2003).

#### **1.4.2 Typologie podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho**

Předchozí typologie vztahovala svůj obsah organizační kultury především k organizační struktuře. Deal a Kennedy vztahují organizační kulturu k vlivu prostředí a k reakci organizace na prostředí. Takto identifikovali čtyři základní typy kultury: kulturu drsných hochů (všechno nebo nic), kulturu tvrdé práce (chléb a hry), kulturu sázky na budoucnost (analytický projekt) a procesní kulturu (proces), (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Uvedené čtyři typy jsou determinovány dvěma základními aspekty trhu:

- mírou rizika
- rychlostí zpětné vazby ze strany trhu.

#### ***Kultura drsných hochů***

Je typem kultury, která se vyskytuje při následujících aspektech trhu: míra rizika i rychlost zpětné vazby je vysoká. Kultura drsných hochů je kulturou individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko.

Pracovníci jsou orientováni na krátkodobé úspěchy, podle kterých jsou také hodnoceni, díky tomu je možný velmi rychlý postup stejně jako pád. Preferovaný je individualismus před týmovou prací, jelikož pak jednodušší rozeznat konkrétní úspěchy a neúspěchy jednotlivců (Lukášová, Nový a kol., 2004).



Hlavním kritériem je úspěch, ten určuje autoritu, moc, příjmy, popularitu. Velkým problémem těchto firem je vysoká fluktuace, velmi špatná je i spolupráce v týmech (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Tato kultura se může vyskytovat v organizacích zabývajících se zábavním průmyslem, oblastí kosmetiky, reklamou.

### ***Kultura tvrdé práce***

Je typem kultury, která se vyskytuje při těchto aspektech trhu: míra rizika je nízká a rychlost zpětné vazby je vysoká. Někteří autoři nazývají tuto kulturu – Chléb a hry.

V těchto organizacích je kladen důraz na aktivitu, iniciativu spojenou s legrací a zábavou. Úspěch přichází spolu s osobní aktivitou, s množstvím, s rychlostí. Důležité postavení má zákazník a jeho potřeby. Kultura tvrdé práce je vhodná pro jednotlivce, kteří se zaměřují na přítomnost, výkon a zábavu. Důležitou roli mají slogany, soutěže, setkání, vše, co podporuje vysokou motivaci a morálku (Lukášová, Nový a kol., 2004).

S jistou nadsázkou je hrdinou ten, „kdo sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 502).

### ***Kultura sázky na budoucnost***

Je typem kultury, která se vyskytuje při těchto aspektech trhu: míra rizika je vysoká a rychlost zpětné vazby je nízká. Investují se veliké peníze například do vývoje, ale úspěšnost této investice organizace se zjistí až v horizontu několika let.

„V této kultuře se obzvláště cení komplexní analýza a prognóza budoucího vývoje, racionalita a expertiza, převládá v ní neosobní, ovšem

korektní jednání – je typická například pro specializované úseky výrobních společností“ (Tureckiová, 2004, s. 140). Upřednostňován je především přístup vědeckotechnické racionality. Přístupy spojené s určitou dávkou emocí: intuice, momentální citové naladění, zkušenost, štěstí, jsou nespolehlivé a pro organizaci nebezpečné (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Lidé, kterým vyhovuje tato kultura, většinou respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci, jsou ochotni spolupracovat a fungovat pod tlakem, který vyvolávají náročná rozhodnutí. Příkladem organizací mohou být energetické, letecké, farmaceutické nebo chemické společnosti (Lukášová, Nový a kol., 2004).

### ***Procesní kultura***

Je typem kultury, která se vyskytuje při těchto aspektech trhu: míra rizika i rychlost zpětné vazby je nízká. Díky těmto aspektům je orientace organizace především na samotný proces, cíl není tolik významný. Hodnoty, které jsou pro tuto kulturu významné: technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Pracovníci se orientují na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Velmi důležitá je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. Tradiční slavnost je oslava dvaceti pěti let strávených v organizaci. Emoce se neprojevují, hrdiny organizace jsou lidé, kteří bez chyb stále pracují v organizaci i desítky let (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Procesní kultura je funkční ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce a pohledu do budoucna. Typickými organizacemi s touto kulturou jsou pojišťovny, banky, státní správa.

### 1.4.3 Typologie podle R. Goffeeho a G. Jonese – teorie „krychle 2S“

Tato typologie je značně specifická, postihuje obsah kultury organizace z hlediska vztahů, které v ní panují, a to se zřetelem k charakteru těchto vztahů a jejich důsledkům pro efektivnost organizace. Pro tuto krychli jsou důležité dvě dimenze: *sociabilita* a *solidarita*.

„Pojem sociabilita, jak jej užívají autoři ve svém modelu, znamená míru přátelství mezi členy organizace. Je-li míra sociability vysoká, jsou lidé v organizaci přátelští, což se projevuje vysokou mírou sociální interakce a sdílení informací. ... Solidarita znamená soudržnost, která „není založena na citech, ale vychází z rozumu“. Jejím základem jsou společné úkoly, zájmy a společně sdílené cíle, které mají přinést užitek všem zúčastněným“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 94).

Autoři této typologie vymezili čtyři typy kultury: kulturu síťovou, kulturu námezdní, kulturu fragmentární a kulturu pospolitou. Každá z těchto kultur má svoji pozitivní a negativní formu – může tedy být produktivní nebo kontraproduktivní ve vztahu k efektivnosti organizace.

#### ***Síťovitá kultura***

Síťovitá kultura je charakteristická vysokou mírou sociability a poměrně nízkou úrovní solidarity. Je založena především na vztazích, na vzájemném přátelství a vstřícnosti.

*Pozitivní forma.* Lidé ochotně sdílejí informace a vzájemně se upozorňují na to, co by mohlo druhého zajímat. Lidé tráví hodně času udržováním a vytvářením vztahů, sítě vztahů, což je může odvádět od práce. Výhody jsou příjemná pracovní atmosféra, vzájemná empatie, vzájemná loajalita pracovníků, příznivé podmínky pro kreativitu.

*Negativní forma.* Lidé také sdílejí informace, ale selektivně. V organizaci se objevuje politikaření, klevety. Porady mají malý význam, jelikož významné věci se rozhodují mimo ně. Dobří pracovníci nepodávají nejlepší výkony, jelikož by nebyly oceněny právě kvůli politikaření (Lukášová, Nový a kol., 2004).

### ***Námezdní kultura***

Námezdní kultura je opakem síťovité kultury, charakterizuje ji vysoká úroveň solidarity a malá míra sociability. Úkoly se plní pro peníze a osobní zisk. Cíle jsou explicitní a numericky vyjádřené. Vztahy jsou instrumentální.

*Pozitivní forma.* Sdílení zájmů a cílů. Všichni usilují o vítězství a porážení konkurence, nápady jsou přijímány konstruktivně a produktivně.

*Negativní forma.* Přehlíží se dlouhodobé cíle, lidé jsou orientováni na krátkodobé cíle, které jsou spojené s osobním prospěchem. Tento stav je destruktivní pro jednotlivce i pro organizaci (Lukášová, Nový a kol., 2004).

### ***Fragmentální kultura***

Ve fragmentální kultuře k sobě nejsou lidé vzájemně ani nijak přátelští, ani nijak zvláště nepodporují cíle organizace. Pracovníci jsou individualisté, pracující pro sebe, ani ne pro peníze jako pro svou pověst a kariéru. Jedná se především o organizace, kde pracovníci tráví většinu času mimo organizace, na pracovišti se objeví, je-li to opravdu nutné. Jedná se například o žurnalisty, právníky, vědce, vysokoškolské učitele.

*Pozitivní forma.* Díky nízké sociabilitě nemají pracovníci strach kritizovat ostatní. Členům organizace přináší tato kultura značné soukromí a ze všech typů kultury největší míru prostoru, svobody a flexibility.

*Negativní forma.* Zaměření na sebe a vlastní prospěch může přerůst v sobeckost a aroganci, cíle organizace mohou být sabotovány. Lidé nespolupracují, nesdílejí informace a nevytvářejí synergie (Lukášová, Nový a kol., 2004).

### ***Pospolitá kultura***

Pospolitá kultura je charakteristická vysokou mírou sociability i solidarity. Zaměstnanci jsou k sobě vzájemně přátelští a zároveň jsou loajální k organizaci, angažovaní a otevření novým myšlenkám, mají zájem o proces i o výsledky.

*Pozitivní forma.* Je charakteristická atmosférou přátelství a vlídnosti. V organizaci panuje pocit sounáležitosti a kompetitivní duch, který je založený na hrdosti z produktu či služeb.

*Negativní forma.* Sounáležitost může přerůst v pocit neporazitelnosti a hrdost na produkt v samolibost (Lukášová, Nový a kol., 2004).

## **2 Organizační kultura a organizace**

Tato kapitola bakalářské práce se věnuje vztahu organizační kultury a organizace samotné. Konkrétně zde popisují, jakým způsobem může obsah a síla organizační kultury ovlivnit výkonnost organizace. Další podkapitola se bude věnovat vztahu organizační kultury a řídicích procesů uvnitř organizace: koordinace, integrace a motivace.

### **2.1 Organizační kultura a výkonnost organizace**

V počátku osmdesátých let dvacátého století se objevily první výzkumy, které zkoumaly, zda organizační kultura ovlivňuje výkonnost organizace. Výzkumy se zaměřovaly i na případné charakteristiky takovéto organizační kultury, která podporuje výkonnost organizace. Především se jedná o výzkumy Peterse a Watermana, kteří zkoumali ekonomicky úspěšné firmy, u kterých hledali společné faktory tohoto úspěchu. Výsledky jejich práce byly ale zpochybněny, především proto, že po uplynutí určité doby se z některých firem s podobnými charakteristikami organizační kultury staly velmi úspěšné, ale některé také velmi neúspěšné organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Po úvodní kritice se začaly objevovat další výzkumy, které se této problematice věnovaly systematickým způsobem. Organizační kultura byla zkoumána pomocí dotazníkových nástrojů, výkonnost organizace se měřila pomocí několika finančních ukazatelů. Některé další výzkumy se věnovaly dalším parametrům, které ověřují efektivnost organizace, např. míra spokojenosti či loajalita zaměstnanců, apod.- (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Dnes existuje v literatuře určitá shoda ohledně vztahu organizační kultury a výkonnosti organizace, a to jak pozitivním, tak i negativním směrem. Například Armstrong tvrdí: „...že pevně usazené kultury mají značný vliv na chování v organizaci, a tedy na její výkon“ (Armstrong, 2007, s. 265).

### **2.1.1 Vliv síly organizační kultury na výkonnost organizace**

Silná organizační kultura je chápána jako kultura, která je charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004). Silnou kulturu můžeme rozeznat i podle určitých charakteristik, především je to jasnost a zřetelnost – taková kultura dává jasně najevo pracovníkům organizace jaké jednání je požadováno, co je ještě akceptovatelné a co nepřijatelné. Dalším parametrem je rozšířenost – zaměstnanec by měl být s obsahem dostatečně seznámen, ale měl by se i setkávat s jednotlivými prvky organizační kultury v co největší možné míře. Charakteristickým znakem silné organizační kultury je i zakotvenost – ta vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých organizačních hodnot, norem jednání. Jinými slovy organizační kultura, která je zakotvená mezi zaměstnanci organizace, je nedílnou součástí každodenního jednání většiny zaměstnanců (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Z pohledu výkonnosti organizace má silná kultura své výhody i nevýhody. Výhody silné kultury:

- *Vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.* Díky tomu je mnohem jednodušší dosáhnout konsenzu, jelikož dochází k usnadnění komunikace a k redukci konfliktů uvnitř organizace. Spolupracovníci se

jednodušeji shodnou na tom, co je méně a co je více důležité; používaným pojmům přiřkládají stejný význam. Ve výsledku je rychlejší rozhodování a realizace přijatých rozhodnutí (Lukášová, Nový a kol., 2004).

- *Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na organizaci.* Dochází sice k zjednodušení pohledu na probíhající události uvnitř firmy, protože jejich interpretace je omezená na omezený počet možností; ale díky tomu je usnadněné každodenní jednání zaměstnanců. (Bedrnová, Nový a kol., 2004).
- *Usměrnjuje chování lidí.* Sdílením společných norem a hodnot, které jsou sankcionovány při jejich nedodržení samotným pracovním kolektivem, umožňuje udržení určitého způsobu chování. Což snižuje potřebu formální kontroly a vyhnutí se negativním jevům, které jsou spojeny s formální kontrolou (především jde o snížení motivace a o menší inovační přístup pracovníků), (Lukášová, Nový a kol., 2004).
- *Urychluje plynulou implementaci.* „Veškerá rozhodnutí, plány, projekty a programy, které jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu a jsou proto akceptovány“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 492). To umožňuje jejich rychlé, efektivní prosazení a realizování.
- *Zvyšuje loajalitu zaměstnanců.* Jelikož v organizacích se silnou organizační kulturou dochází ke sdílení hodnot a norem, zaměstnanci pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a projevují pozitivní postoj při spolupráci (Lukášová, Nový a kol., 2004).
- *Zajišťuje stabilitu sociálního systému.* Sdílení společných cílů a hodnot snižuje strach a přináší jistotu a sebedůvěru. Nízká fluktuace



zaměstnanců bývá velmi často průvodním jevem silné organizační kultury (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Podle výše uvedených aspektů, které jsou důsledky silné organizační kultury, můžeme usuzovat, že organizace mohou v takovém prostředí pracovat efektivněji a s vyšším výnosem (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

V literatuře můžeme nalézt především tyto nevýhody silné organizační kultury:

- *Tendence k uzavřenosti.* Pokud jsou hodnoty, normy a vzorce chování hluboce internalizovány a stabilizovány, pak je velmi složité přijmout kritiku a varování, která jsou v rozporu s existující organizační kulturou (Bedrnová, Nový a kol., 2004).
- *Fixuje organizaci na minulou zkušenost.* Silná firemní kultura může získat až rysy arogance, díky tomu, že management si je příliš jistý svým směřováním, svými úspěchy a předpokládá, že to co funguje dnes, bude fungovat i v budoucnu (Lukášová, Nový a kol., 2004). Jelikož silná firemní kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu.
- *Častý výskyt konformity.* Kvůli přesvědčení, že existující organizační kultura je efektivní a účinná pro současnost i budoucnost, a protože se osvědčila, může vést ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápat jako nelegitimní. Nové nápady a myšlenky jsou rychle staženy, pokud by odporovaly organizační kultuře (Bedrnová, Nový a kol., 2004).
- *Zaměstnanci projevují větší rezistenci vůči změnám.* Při snahách manažerů o nějaké změny, mohou zaměstnanci dávat najevo svůj odpor, kvůli silnému zakořenění sdílených hodnot, názorů a norem.

Zaměstnanci nejsou ochotni akceptovat nutnost změn a zůstávají u svých osvědčených způsobů jednání a myšlení (Lukášová, Nový a kol., 2004).

<b>SILNÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA</b>	
<b>Přednosti</b>	<b>Nedostatky</b>
Jasný a přehledný pohled na organizaci	Tendence k uzavřenosti firemního systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Málo formálních kontrolních postupů (nižší nároky na kontrolu)	Vynucování konformity za každou cenu
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s organizací a loajalita	

Obr. 4 *Silná organizační kultura* (podle Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 495, upraveno)

Z výše uvedeného lze říct, že samotný faktor silné organizační kultury nezaručuje pozitivní dopad na výkonnost organizace. Síla kultury a její dopad na organizaci se musí vždy posuzovat spolu s jejím obsahem, který může být pozitivní nebo negativní. Problematikou obsahu organizační kultury se bude věnovat další podkapitola.

### 2.1.2 Vliv obsahu organizační kultury na výkonnost organizace

Obsah kultury ovlivňuje výkonnost organizace ve dvou směrech, zaprvé – zaměstnance *aktivuje*, anebo je naopak neaktivuje (činí je pasivními), a to v závislosti na jednotlivých prvcích organizační kultury (hodnoty, normy,...). Zadruhé – zaměstnance *směřuje* k naplňování těch hodnot a cílů, které jsou v dané organizační kultuře vnímány jako důležité (Lukášová, Nový a kol., 2004).

„Výkonnost organizace je funkcí *angažovanosti* a *participace* členů organizace. Znakem angažované a participativní kultury je především skutečnost, že pracovníci organizace se chovají:

- aktivně, iniciativně, angažovaně ve prospěch cílů organizace,
- autonomně (přijímají odpovědnost za svou práci a její výsledky, samostatně a operativně řeší problémy),
- vůči organizaci loajálně“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 53).

Můžeme rozlišovat angažovanost na neformální, která je více typická pro malé organizace a na formální a plánovanou.

Z výsledků výzkumů Denisona, Wileya a Brookse vyplývá, že k dosažení vysoké angažovanosti pracovníků přispívá několik zásad uvnitř organizace. Jedná se především o soustavný rozvoj znalostí a dovedností; o tzv. zmocňování (např. předávání zodpovědnosti); týmového ducha a kooperativní atmosféru; rovnoměrné rozdělení pracovního zatížení; orientaci na zákazníky a vysokou kvalitu produktů a služeb; vytváření vizí organizace se smysluplným zapojením každého jednotlivce (Lukášová, Nový a kol., 2004).

V organizacích, které jsou efektivní, mají jednotliví pracovníci (a to na jakékoliv pozici) možnost ovlivňovat rozhodování, která se přímo týkají jejich práce. Díky tomu se cítí důležitou součástí organizace a mohou si být vědomi, že svojí prací přispívají na dosahování cílů organizace. Výše uvedené poukazuje na vztah mezi způsobem vedení zaměstnanců a mírou jejich angažovanosti (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Dalšími proměnnými, které určují, zdali a v jaké míře je organizace výkonná jsou kontextuální a strategická přiměřenost organizační kultury. Kontextuální přiměřenost je parametr, který poukazuje na soulad kultury s vnějším i vnitřním prostředím organizace. Strategická přiměřenost podobně poukazuje na soulad strategie organizace a obsahu kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Kontextuální přiměřenost obsahu organizační kultury si do jisté míry může vynutit okolní prostředí organizace (situace na trhu, konkurence), které může určovat podmínky, za kterých se daná organizace stane úspěšnou či neúspěšnou (Lukášová, Nový, 2004).

Strategická přiměřenost organizační kultury je většinou v rukách vedení organizace, které by mělo přizpůsobit aktivity organizace právě kontextu jejího prostředí; vedení musí dbát na interní možnosti a kapacity organizace a to vše uvádět do maximální možné rovnováhy. Formulování strategie je proaktivním přístupem managementu, tato strategie by měla dbát na kontextuální přiměřenost obsahu organizační kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Dalším z parametrů, který je možné sledovat v kontextu vztahu obsahu organizační kultury a výkonnosti organizace, je adaptivita

organizace. Ta především podporuje schopnost organizace přijímat a interpretovat signály z vnějšího a vnitřního prostředí. Díky tomu může organizace zapracovávat tyto informace do vnitřních struktur, a tím získávat konkurenční výhodu. Nejedná se pouze o reaktivní složku, ale také o připravenost ke změně. Adaptabilitu může organizace projevovat jak k okolnímu prostředí, tak také k zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Neposledním parametrem obsahu organizační kultury je přiměřenost manažerských praktik, které by měly být v co největším souladu se zakotvenými a vedením organizace propagovanými a podporovanými hodnotami, normami a způsoby chování. Manažeři by měli zároveň volit takové metody řízení, které podporují a vyhovují dané organizační kultuře organizace, která je v ideálním případě příznivá ve vztahu ke strategii a výkonnosti organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004).

### **2.1.3 Model soupeřících hodnot B. Quinna a J. Rohrbaugha**

Model soupeřících hodnot výrazným způsobem objasnil některé vztahy mezi organizační kulturou a výkonností organizace. Zajímavé je, že autoři na začátku svého výzkumu nehledali vztah organizační kultury a výkonnosti organizace, ale snažili se nalézt hlavní oblasti organizační efektivnosti. K problematice organizační kultury a jejího vlivu na organizační výkonnost je dovedl samotný výzkum (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Quinn a Rohrbaugh dospěli k třiceti devíti různým měřítkům efektivnosti organizace, která během několika procedur zredukovali až na konečné dvě dimenze, které tvoří osy jejich modelu: *flexibilita* versus

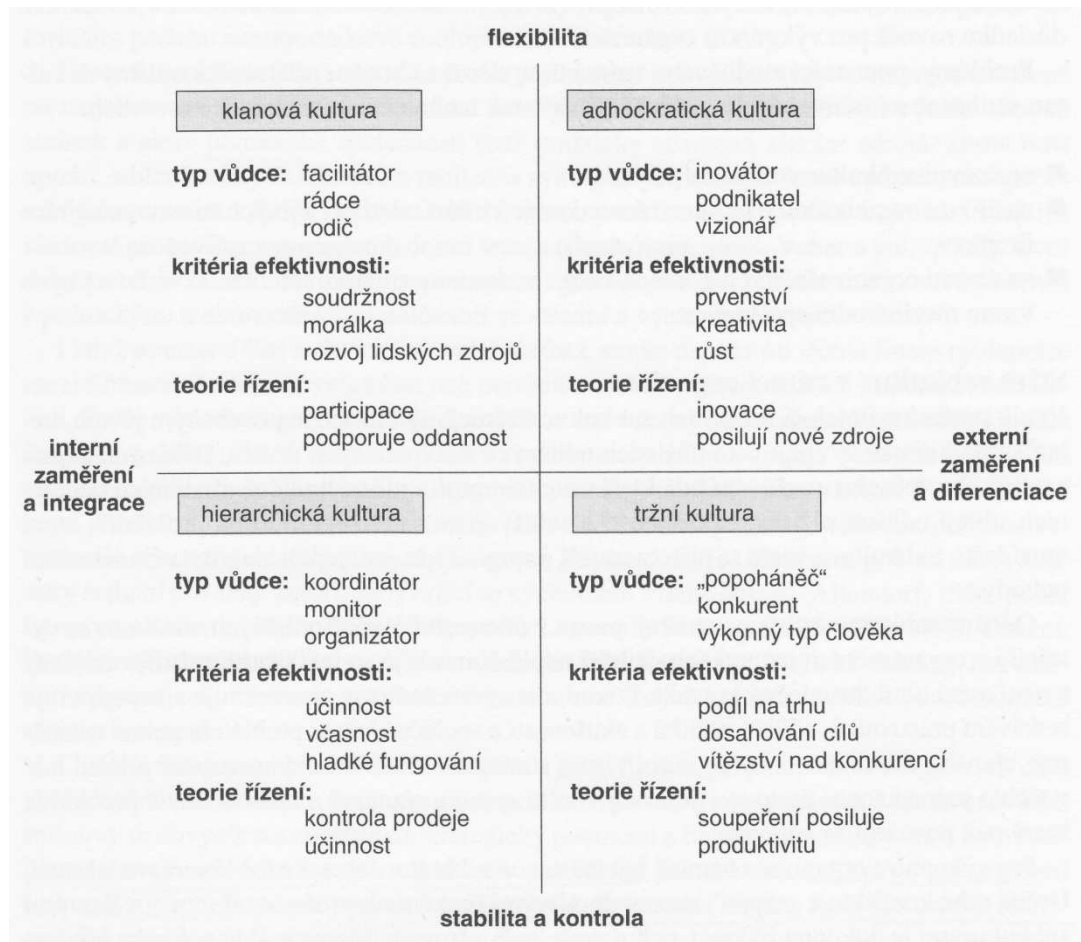
*kontrola a interní versus externí zaměření*. Protnutím těchto dvou os vzniknou čtyři kvadranty, které představují čtyři základní skupiny kritérií organizační efektivity: *lidské vztahy, otevřené systémy, interní procesy a racionální cíle* (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Tento model naznačuje, že každá organizace je efektivní za jiných okolností. První dimenze (flexibilita versus kontrola) poukazuje, že některé organizace jsou právě efektivní, jsou-li pružné a dynamické; naopak jiné organizace potřebují ke své efektivnosti důraz na stabilitu, pořádek a kontrolu. Druhá dimenze (interní versus externí zaměření) rozděluje měřítko efektivnosti, které zdůrazňují interní orientaci (např. integraci a jednotnost) od kritérií, které zdůrazňují externí orientaci (diferenciaci a soupeření). Každý ze čtyř vzniklých kvadrantů má své specifické cíle, které chce dosáhnout pomocí specifických nástrojů (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Pokud se podíváme blíže na dané kvadranty, tak zjistíme, že každý z nich je reprezentovaný určitým souborem indikátorů organizační efektivity. Z jejich obsahu vyplývá, že se jedná především o základní předpoklady a hodnoty sdílené v organizaci, tedy prvky organizační kultury, které jsou jejími základními stavebními kameny. Autoři dospěli k tomu, že čtyři vytyčené kvadranty odpovídají čtyřem základním typům organizační kultury, které jsou důležitými determinanty organizačního výkonu (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Tyto čtyři kulturní orientace, které identifikovali B. Quinn a J. Rohrbaugh, byly později zkoumány dalšími autory. Například Cameronem a Quinnem, kteří pro jednotlivé kvadranty vybrali ideální způsob řízení, kritéria efektivnosti a vhodný typ vůdce (viz Obr. 5). Tito autoři zdůrazňují, že pro danou kulturu existuje efektivní způsob vedení a vhodný typ vůdce,

přiměřenost vůdce je faktorem, který ovlivňuje efektivnost organizace i utváření obsahu její kultury (Lukášová, Nový a kol, 2004).



Obr. 5 Soupeřící hodnoty typu vedení, efektivnosti a organizační teorie (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 63)

„Autoři „modelu soupeřících hodnot“ považují organizační kulturu za kritický faktor efektivnosti a dlouhodobého úspěchu organizace. Důraz přitom kladou na skutečnost, že základem efektivnosti různých organizací mohou být různé obsahy organizační kultury, jsou-li v souladu s podmínkami organizace“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 63).

Z výše uvedeného je zřejmé, že organizační kultura ovlivňuje výkonnost organizace. Abychom docílili pozitivního efektu – kdy organizační

kultura zvyšuje výkonnost organizace – tak se musíme držet několika obecných zásad. Kultura organizace by měla být silná a srozumitelná pro co největší počet zaměstnanců; její obsah musí být adekvátní vnějším a vnitřním podmínkám organizace; vedení organizace musí používat takové nástroje řízení, které podporují danou organizační kulturu.

## 2.2 Organizační kultura a řídicí procesy

Organizační kultura je těsně spjata s řídicími procesy v organizaci. Především tím, že ovlivňuje rozhodování a jednání zaměstnanců, čímž usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv organizační kultury se může projevat především, je-li dostatečně silná a kontextově přiměřená. Za splnění těchto podmínek vstupuje do hry synergický efekt organizační kultury, který se projevuje v některých významných procesech, jako jsou: koordinace, integrace, motivace (Bedrnová, Nový a kol, 2004).

### 2.2.1 Koordinace<sup>1</sup>

Koordinace je řídicím procesem, který vzniká většinou u hierarchicky členěných organizací, kvůli efektivnější dělbě práce, zároveň zmenšuje negativní důsledky, které vychází z partikulárních zájmů a rozdílných cílů jednotlivců či skupin uvnitř organizace. Pro zajištění efektivní koordinace se používají různé nástroje: plány, pokyny, programy, organogramy atd., v těchto případech se jedná o *strukturní nástroje koordinace*, jejichž cílem je dosažení takového chování pracovníků, které jsou žádoucí z hlediska

---

<sup>1</sup> Autoři rozumí pojmu koordinace takto: „...harmonizace jednotlivých částí celku (v tomto případě podniku) s ohledem na dosažení nadřazených cílů“ (Bedrnová, Nový a kol, 2004, s. 513).



nadřazených cílů. Uvedené strukturní nástroje musí být správně pochopeny každým pracovníkem, kterému jsou určeny, musí je dobře interpretovat. Není ale vůbec samozřejmé, že dva různí pracovníci dospějí ke stejné interpretaci, mohou dospět k značně odlišným závěrům. Je to zapříčiněno subjektivní interpretací, která je založena na vlastním úsudku, zkušenostech, hodnotových preferencích, ale i na aktuálním rozpoložení daného pracovníka. Větší míra špatné interpretace vzniká, čím více jsou pravidla koordinace abstraktnější a všeobecnější. Na druhou stranu snaha o co nejpodrobnější a nejkonkrétnější pravidla vede k značnému omezení kreativity a inovačního potenciálu pracovníků (Bedrnová, Nový a kol, 2004).

Oproti strukturním mechanismům koordinace je možné se setkat také s ne-strukturními mechanismy. Jedná se o tyto dva mechanismy:

- a) „pomocí trhu – synchronizace probíhá prostřednictvím svobodného, volného jednání mezi nabídkou a poptávkou, přičemž oficiální regulační mechanismy koordinace jsou postupně vytlačovány
- b) pomocí klanu – koordinace probíhá prostřednictvím společné orientace spolupracovníků na společné hodnoty, normy a cíle“ (Bedrnová, Nový a kol, 2004, s. 514)

Z možnosti b) vyplývá, že organizační kultura se může stát nestrukturním nástrojem koordinace.

Silná a obsahově vyvážená organizační kultura zajišťuje organizaci základní souhlas s cíli a prioritami organizace. Na tomto základě je možné i ve složitých dobách najít schopnost spolupráce a možnosti řešení. Významné je, že organizační kultura vytváří sdílený konsensus na všech úrovních organizační hierarchie, díky čemuž působí ve vztahu ke koordinačnímu procesu dvojitým způsobem:

- 1) Díky společně sdíleným hodnotám a normám se snadněji překonávají různé odlišnosti jednotlivců či skupin a tím se snadněji dosahuje konformního jednání pracovníků.
- 2) Rozhodnutí, která se neshodují s organizační kulturou, jsou předem vyřazena, tudíž je zmenšen počet rozhodovacích situací a možných variant řešení (Bedrnová, Nový a kol, 2004).

### 2.2.2 Integrace

Účel řídicího procesu integrace je v stmelování organizace v nejvyšší možné míře a předcházení odstředivým tendencím, které jsou typické pro velké divizionálně členěné organizace. Zároveň napomáhá, aby se příliš nerozvíjelo prosazování partikulárních zájmů jednotlivých oddělení a konkurenční chování spolupracovníků. V takových podmínkách je velký prostor pro rozvoj různých subkultur, které se od sebe liší různými cíly, vzory a normami jednání. Diferenciace systému má i své kladné vlastnosti, jako je větší samostatnost a konkurence. Na druhé straně jsou zde již zmíněné odlišnosti v subkulturách, které mohou vést až k jejich nežádoucímu osamostatnění (Bedrnová, Nový a kol, 2004).

Právě organizační kultura má vysokou integrativní schopnost díky reprezentování společných hodnot, norem a všem nadřazených organizačních cílů. Organizační kultura slouží také jako „sociální lepidlo“, díky schopnostem vytvářet společné „my“, které zatlačuje partikulární zájmy jednotlivců do pozadí. V procesu integrace je velmi důležitou složkou identifikace<sup>2</sup> pracovníků s danými normami a cíly organizace. Identifikace

---

<sup>2</sup> „Identifikace je proces, ve kterém jedinec staví podnikové cíle výše než cíle vlastní“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004, s. 515).

pracovníků se projevuje loajalitou k organizaci, která do jisté míry garantuje, že rozhodování pracovníků bude shodné s jejími cíly a prioritami (Bedrnová, Nový a kol, 2004).

### 2.2.3 Motivace

Autoři o vztahu motivace a organizační kultury tvrdí: „... podniková kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnoha souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků“ (Bedrnová, Nový a kol, 2004, s. 517).

Tuto tezi dokazují na některých motivačních teoriích. U motivační teorie C. P. Adelfera, která je označena akronymem ERG<sup>3</sup>, můžeme tvrdit, že silná a obsahově adekvátní organizační kultura působí současně a účinně na všechny tři úrovně a iniciuje jednotlivé motivační činitele. Podobně i v Herzbergově koncepci je možné spatřit spojitost s organizační kulturou. Motivátory<sup>4</sup> i hygienické faktory<sup>5</sup> jsou přímo nedílnou součástí již existující organizační kultury, jelikož ta sama obsahuje takové organizační hodnoty, normy a pravidla chování, které zprostředkovaně upravují a konkretizují jejich podobu. Silná organizační kultura má schopnost odbourávat příčiny nespokojenosti, podporovat motivátory a zároveň sama nese motivační obsah (Bedrnová, Nový a kol, 2004).

---

<sup>3</sup> E = existence, fyziologické bytí, jistota, bezpečnost; R = sociální vztahy; G = rozvoj osobnosti, uznání, seberealizace.

<sup>4</sup> Motivátory = pracovní úspěch, obsah práce, odpovědnost, možnost pracovní kariéry, možnost osobního rozvoje, atd.

<sup>5</sup> Hygienické faktory = hmotné odměňování, mezilidské vztahy, jistota pracovního místa, styl řízení, pracovní podmínky, atd.

Motivační obsah organizační kultury – pokud je přijata pracovníky, kteří usilují o její další posilování a rozvíjení – se projevuje v postojích zaměstnanců k práci i organizaci, ve zvyšování pracovní spokojenosti a výkonnosti (Tureckiová, 2004).

Kromě koordinace, integrace a motivace bych mohl uvést další oblasti a řídicí procesy, ve kterých můžeme nalézt spojitost s organizační kulturou. Mohou to být například tyto oblasti: stanovení organizačních cílů a priorit, sociální kontrola, která je vykonávána silnou organizační kulturou.

Hodnoty, normy a artefakty organizace se v průběhu existence organizace formují a začínají působit jako autopilot, značně nezávisle na konkrétních řídicích aktech (Bedrnová, Nový a kol, 2004). To by měl být jeden z důvodů pro management, proč brát organizační kulturu vážně a snažit se ji využít pro největší možnou efektivitu organizace.

### **3 Změna a utváření organizační kultury**

Proces utváření organizační kultury je velmi obtížnou záležitostí. Především je to dáno rozsahem vlivu organizační kultury, která zasahuje v podstatě veškeré složky organizace. Právě kvůli její komplexnosti je kultura obtížně zachytitelná a vystihnutelná, ale stejně tak i plánovitě změnitelná. Složitosti nastávají při samotné snaze popsání a analýzy stávající kultury. Při změně kultury se jedná o změnu samotné sociálně-psychologické podstaty organizace, implikuje to složitý, náročný a dlouhodobý proces, který skrývá mnohé neznámé. V literatuře můžeme najít skutečnosti, které by měly přimět vedení organizace, i při dané složitosti, k procesu změny organizační kultury:

- pokud je podnik průměrný až horší,
  - jestliže je podnik malý, ale velmi rychle roste,
  - jestliže má podnik postoupit do sféry velmi velkých společností,
  - je-li v odvětví silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí
- (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Mezi výše uvedenými důvody není nová strategie jako důvod ke změně kultury, jelikož každý z uvedených důvodů implicitně novou strategii předpokládá.

#### **3.1 Postup utváření organizační kultury**

Postup utváření žádoucí organizační kultury vyjadřuje následující seznam kroků:

1. *Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie organizace.*

Proces změny organizační kultury není otázkou několika měsíců, ale spíše několikaletým obdobím realizace a implementace změny do každodenního života organizace. Je tedy zřejmé, že životnost strategie organizace musí být delší než celkový proces zavádění nové organizační kultury. Pokud by tomu tak nebylo, můžeme očekávat nedůsledné dokončení procesu změny, což může vyvolat nejistotu a chaos uvnitř organizace oproti očekávané stabilizace organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, rozsahem od s. 115 - do s. 118).

2. *Formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům.*

V podstatě jde o komplexní nadefinování ideálního zaměstnance, tedy jeho odborných, výkonnostních a osobnostních charakteristik. Takovýto dokument může vytvořit jasná očekávání od zaměstnanců, je to důležité jak pro ně, tak i pro zaměstnavatele. Organizace je může s těmito očekáváními seznámit, ale později i přimět k jejich dodržování a naplňování.

3. *Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury v co největším rozsahu souvislosti s ostatními oblastmi řízení.*

I přestože je organizační kultura značně abstraktní pojem a těžko uchopitelný, je důležité, aby fyzicky existoval dokument, který explicitně popisuje budoucí stav organizační kultury. Existence takového dokumentu je obzvláště žádoucí v organizacích vnitřně strukturovanější, regionálně a kulturně rozlehlejší. Formulace žádoucí kultury by měla obsahově splňovat tyto parametry:

- a) je srozumitelná všem zaměstnancům organizace,
- b) je vnitřně bez rozporů,

- c) odráží rozhodující parametry nové kultury,
- d) upozorňuje na nejdůležitější souvislosti s ostatními oblastmi řízení,
- e) je sdělitelná,

Formulace musí obsahovat i metodickou stránku procesu:

- f) konkrétní kroky, jak se bude postupovat,
- g) časový horizont, ve kterém se tyto kroky uskuteční,
- h) povinnosti, které z přijatého rozhodnutí vyplynou,
- i) zdůvodnění, proč se organizační kultura mění.

#### *4. Popis a hodnocení současné kultury organizace ve vztahu ke strategii.*

Znalost aktuálního stavu napomáhá k efektivnějšímu a rychlejšímu procesu změny organizační kultury. Porovnáním současného stavu s požadovaným stavem vytváří reálný prostor, který formuluje konkrétní požadavky na jednotlivé kroky vedoucí ke změně.

*5. Vymezení nejdůležitějších oblastí organizačního řízení.* Jedná se do jisté míry o inventarizaci tzv. tvrdých faktorů řízení: organizační struktura, organizační systémy, procesy a jejich řízení, technické vybavení práce, fyzické pracovní podmínky atd. Veškeré uvedené skutečnosti vytvářejí prostředí, ve kterém se budou nové prvky organizační kultury etablovat a kde se budou nové vzorce chování pracovníků odehrávat. Takováto inventarizace napomáhá předcházet nemožnosti vykonávání pracovních postupů, které by oponovaly požadovanému pracovnímu a sociálnímu chování.

6. *Informování zaměstnanců.* Je to jedna z nutných podmínek úspěchu při změně organizační kultury. Nejedná se pouze o informativní akt směrem k zaměstnancům, ale měl by obsahovat i motivační aspekt.

7. *Vzdělávání, vysvětlování, výcvik.* Je důležité, aby si nové hodnoty a vzorce chování mohli zaměstnanci vyzkoušet a osvojit. Nově nastavené parametry by neměly být pouze dosažitelné, ale během procesu změny by měly být i dosaženy.

8. *Kontrola, sankce.* Během procesu změny se mohou vyskytnout některé neočekávané a nežádoucí aspekty, které je nutné korigovat. Důležité je sledovat změnu v jednotlivých částech organizace, aby nedocházelo k velkým rozdílům mezi nimi, které mohou vytvářet napětí. Přítomnost sankcí je vhodná především vůči vedoucím pracovníkům, kteří mohou přistupovat ke změně organizační kultury s nedostatečnou vážností, anebo ji mohou ignorovat a používat již opuštěné hodnoty a vzorce chování.

9. *Diagnostika změn v kultuře.* Jde o to, abychom zjistili konečný posun a změny v kultuře a tím zjistili efektivnost celého procesu. Informace z takovéto diagnostiky jsou cenné i pro predikce a další strategické úvahy o organizaci.

### **3.2 Rizika**

Autoři uvádějí především tyto rizika při zavádění nové organizační kultury, které jsou vysledovány z praxe českých firem:



1. *Absence jasné a srozumitelné strategie.* Bez jasné a srozumitelné strategie je velmi obtížné vytvořit organizační kulturu, která by podporovala výkonnost dané organizace. Pokud je samotná strategie vágní a nejasná, tak se dá to samé očekávat i od nové organizační kultury. Od strategie organizace se odvíjí další dílčí strategie, například personální strategie od níž se odvozují personální plány, které mimo jiné stanovují nároky na zaměstnance organizace. S nejasnou a vágní strategií se docílí špatných výsledků (Lukášová, Nový a kol., 2004, rozsahem od s. 119 - do s. 123).

2. *Nerozhodnost v míře kontinuity a diskontinuity.* Řešením této problematiky je rozdělení organizační kultury na dvě vrstvy. První z nich reprezentuje hodnoty, normy a pravidla, která budou v organizaci platná a nezpochybnitelná. Druhá vrstva představuje momentální zaměření a způsob fungování organizace, ten se odvíjí od aktuálního dění na trhu a podle stávajících zákazníků.

3. *Nedostatečná operacionalizace očekávání, požadavků vůči zaměstnancům.* Někteří zaměstnanci si nedokážou pod abstraktními pojmy nových hodnot či odlišných vzorců chování nic konkrétního představit. Je důležité, aby se nemluvalo pouze v abstraktní rovině, ale aby se poukazovalo na praktické příklady změn jednání pracovníků.

4. *Neprovázanost nové kultury s jednotlivými personálními činnostmi.* Jednotlivé personální činnosti (výběr, hodnocení, vzdělávání, kariéra, uvolňování a sociální a pracovní adaptace pracovníků) musí brát v potaz kromě tradičních kritérií (odbornost, výkonnost) i požadované způsoby chování odrážející obsah nové organizační kultury.

5. *Nekonzistentnost organizační a národní kultury.* Je to především problematika v nadnárodních firmách. Ideálním řešením není ignorování místní národní kultury, ale ani odmítání globální organizační kultury. Ideální je respektování cílů a struktury kultury mezinárodní organizace při současném přizpůsobení se místní kultuře.

6. *Nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí kulturou.* O nutnosti zavádění nové organizační kultury musí být především přesvědčeni vedoucí pracovníci, oni jsou rozhodujícími nositeli, jejichž prostřednictvím je možné přesvědčit a získat pro změnu kultury ostatní zaměstnance. Zapojení vedoucích pracovníků je zodpovědností vrcholového managementu.

7. *Krátkodobá orientace.* Proces změny organizační kultury je dlouhodobou záležitostí, jejíž efekt se může projevit až ve velmi vzdáleném období. V organizacích, které jsou výsadně zaměřené na krátkodobé cíle, nemá uvažovaný proces změny v podstatě žádnou naději na úspěch.

V procesu změny organizační kultury jsou především důležité některé skupiny lidí. Velmi důležitá je podpora a maximální souhlas *vrcholového vedení* organizace (nositelé změny – „sponzoři“), který musí být ve shodě s rozhodujícími *vlastníky* organizace. Aby proces změny byl úspěšný, je důležité zapojit *specialisty na řízení lidských zdrojů*, tedy personalisty (správci procesu změny), kteří jsou často mezi prvními, kteří upozorňují na nutné změny organizační kultury a získávají na svou stranu vedení organizace. Další důležitou skupinou lidí jsou *klíčové osoby* (agenti změny) napříč celou organizací, které je důležité přesvědčit a jasně jim předat vizi změny. Trpělivou a soustavou prací se podaří získat pro změnu další

zaměstnance, ostatní se přizpůsobí nebo odejdou z organizace.  
(Tureckiová, 2004).

## 4 Závěr

V každé sociální skupině existuje jistý způsob uspořádání autorit, struktury, moci, apod.; můžeme mluvit i o tzv. „měkkých“ faktorech řízení, které jsou často vyjádřeny implicitně. Mohou to být například nevyslovená očekávání, v této práci popsané jako normy. Většina aspektů, kterým se celá oblast organizační kultury věnuje, má charakter měkkých faktorů.

Řízení organizační kultury je do jisté míry možné. Záleží na iniciativě řídicích pracovníků, a to především na vrcholovém managementu, který musí dávat podněty a řídit tento celý proces. Samozřejmě, že záleží i na schopnostech a erudovanosti daného managementu, který řídí změnu nebo směřování organizační kultury do požadované podoby. Organizační kultuře tedy rozumí a v největší možné míře ji ovlivňuje tak, aby výsledný efekt byl co nejvíce pozitivní pro organizaci samotnou a pro její zaměstnance.

Opačná varianta může být zdrcující pro zaměstnance i pro organizaci. Tedy stav, kdy je organizační kultura dané organizace v takovém stavu, že je nebezpečná pro organizaci – není motivující; lidé „odpracují své“ a o víc se nezajímají; vytváří vypjaté vztahy mezi zaměstnanci; organizace a kolektivy jsou postiženy vysokou fluktuací; management se snaží vytvářet tlak na své zaměstnance, čím víc se snaží, tím je to horší; apod.

Je tedy velmi žádoucí, aby manažeři nepodceňovali organizační kulturu a měkké faktory obecně, jelikož mohou mít a mají reálné dopady na faktory tvrdé. Organizační kultura může být dobrým nástrojem pro stabilizaci zaměstnanců, produktivitu zaměstnanců, může se stát i velkou výhodou v tržním prostředí.

Toto téma je nedocenené i odbornými tituly, které se zabývají problematikou organizační kultury. V českých obchodech existuje pouze

několik knihy, které se výsostně zabývají tímto tématem, z toho pouze jediná řeší tuto problematiku opravdu komplexně, zbylé jsou nedostačující a téma v jeho šíři v žádném případě nepokrývají. Ostatní knihy více či méně shrnují nebo komentují již existující poznatky od zahraničních autorů. Tato skutečnost dala jistý ráz této práci, která přednostně vychází z publikace Růženy Lukášové, Ivana Nového a kolektivu, jelikož jako jediná pojímá problematiku organizační kultury komplexně. Aby byla debata o organizační kultuře i místně zakotvena, bylo by vhodné učinit výzkumná šetření v organizacích působících na území České republiky. Tyto výzkumy by ověřovaly platnost informací, které je možné čerpat od zahraničních autorů a mohly by přinášet nové informace, které by vycházely ze specifik české kultury a prostředí.

## 5 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

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

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

DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

HANDY, Charles. *Understanding organizations*. 4th ed. London: Penguin Books, 1999. ISBN 0-14-015603-8

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE Gert J. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN: 80-86131-70-X.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, Ivan a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7196-260-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

SCHEIN, Edgard. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco (CA): Wiley, 2004. ISBN 0-7879-7597-4.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Bakalářské práce  
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

**Bihary, K.: Organizační kultura**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat  
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis



Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis





