

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra kulturologie

J a n S l a n i n k a

Organizační kultura

Organizational Culture

Disertační práce

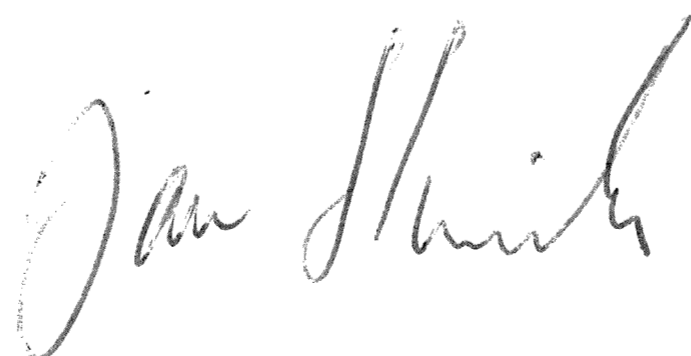
školitel - Doc. PhDr. Martin Matějů

2010

Čestné prohlášení:

“Prohlašuji, že jsem disertační práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury”.

V Praze 29.3.2010

Handwritten signature in cursive script, reading "Jan Štich".

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat Doc. PhDr. Martinovi Matějů za vedení disertační práce, za vstřícný přístup a zejména za cenná povzbuzující slova, která mi pomáhala rozptylovat nesčetné pochybnosti.

Jan Slaninka

OBSAH

I.	ÚVOD	1
II.	1. POJEM KULTURA A KULTURNÍ SYSTÉM	3
1.1.	Mentální naprogramování	5
1.2.	Úrovně kultury a druhy kultur	8
	2. POJEM ORGANIZAČNÍ KULTURA	10
2.1.	Organizační teorie a organizační kultura	10
2.2.	Prvky organizační kultury	15
2.2.1.	Představy (základní předpoklady)	16
2.2.2.	Hodnoty	17
2.2.3.	Postoj	19
2.2.4.	Normy chování	20
2.2.5.	Artefakty	21
2.3.	Struktura organizační kultury	24
2.3.1.	Scheinův model organizační kultury	25
2.3.2.	Další přístupy k vymezení struktury organizační kultury	29
2.4.	Silná a slabá organizační kultura	34
2.4.1.	Subkultury	37
2.5.	Zdroje a determinanty organizační kultury	38
2.6.	Vliv národní kultury na organizační kulturu	44
2.6.1.	Dimenze národních kultur	48
2.6.2.	Česká kultura	53
2.7.	Vznik a vývoj organizační kultury	54
2.8.	Organizační kultura a jedinec	55
	3 ORGANIZAČNÍ KULTURA A VÝKONNOST	59
	4 ORGANIZAČNÍ KULTURA A STRATEGIE	62
4.1.	Vliv kultury na tvorbu a implementaci strategie	62
4.2.	Organizační kultura jako „zástupce“ strategie	64
4.3.	Vliv strategie na kulturu	64

5 POZNÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY JAKO VÝCHODISKO JEJÍHO UTVÁŘENÍ	66
5.1. Principy organizační kultury	66
5.2. Typy organizační kultury	67
5.2.1. Jednodimenzionální typologie	68
5.2.2. Dvojdimenzionální typologie	72
5.2.3. Trojdimenzionální typologie	78
III. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	85
6 METODIKA	85
6.1. Volba analýzy jednotky	86
6.2. Metodologická východiska konstrukce dotazníkuOCAI	86
6.3. DotazníkOCAI	87
6.4. Jak správně vyplnit dotazníkOCAI	88
6.5. Vyhodnocení dotazníkůOCAI	88
6.6. Konstrukce a zakreslení profilu organizační kultury	89
6.7. Interpretace kulturních profilů	89
6.8. Zúčastněné pozorování	90
6.9. Nestandardizované rozhovory a časové rozložení výzkumného šetření	90
VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	91
1. Popis firmy Telefónica O2 Czech Republic, a.s., a charakteristika její obchodní činnosti	91
1.1. Organizační schéma divize logistiky společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	92
2. Výsledky výzkumného šetření	95
2.1. Typ organizační kultury, který ve firmě převládá	95
2.2. Shoda jednotlivých kulturních profilů	98
2.2.1. Kulturní profily jednotlivých komponent	98
2.2.1.1. Dominantní rysy organizace	98
2.2.1.2. Způsob vedení ve firmě	99
2.2.1.3. Způsob řízení zaměstnanců	101
2.2.1.4. Soudržnost firmy	102
2.2.1.5. Prioritní strategické faktory	104
2.2.1.6. Kritéria úspěchu	105
2.2.2. Kulturní profily jednotlivých úseků a oddělení	107

2.2.3. Kulturní profily podle délky zaměstnání ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	112
2.3. Nesoulad mezi současnou organizační kulturou a preferovanou budoucí organizační kulturou	116
2.4. Artefakty organizační kultury Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	118
2.4.1. Jazyk	118
2.4.2. Symboly	118
2.4.3. Zvyky, rituály a ceremoniály	119
2.4.4. Hrdinové, historky a mýty	119
3. Diskuze a návrhy na realizaci budoucí organizační kultury	120
3.1. Objasnění smyslu změny	120
3.2. Návrhy a náměty vedoucí k pozitivním změnám v organizační kultuře	122
3.2.1. Typ vůdce	122
3.2.2. Kritéria efektivnosti	122
3.2.3. Ztotožnit se s historkami	122
3.2.4. Strategické iniciativy a závěry výzkumného šetření	123
3.2.5. Ztotožnění s malými vítězstvími	124
3.2.6. Zjišťování návrhů účinnosti organizačně kulturních změn	124
3.2.7. Komunikace a symboly	124
3.2.8. Vývoj vůdcovských schopností	125
IV. ZÁVĚR	127
SEZNAM LITERATURY	128
PŘÍLOHY	132
Příloha A – průvodní dopis	132
Příloha B – dotazník OCAI	134

Motto:

Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dřevo, a rozdělíš práci, ale nauč je společně toužit po širém, nekonečném moři.

A. de Saint - Exupéry

I. ÚVOD

Organizační kultura je fenomén, který, jak ukazují dosavadní výzkumy ze zahraničí a v posledních letech i z České republiky, velmi významně ovlivňuje dlouholetou prosperitu organizace a kromě již tradičních analýz se stává i předmětem kulturologického bádání.

Na jedné straně může být organizační kultura zdrojem síly organizace a hlavním nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně ale může být brzdou rozvoje organizace, či dokonce zdrojem její destrukce (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004). Jedná se o velmi složitý, těžce definovatelný a postižitelný znak, který je pro každou z organizací specifický.

Umění pracovat s „měkkými“ prvky řízení, jako je právě organizační kultura, a dobrá orientace v této problematice dovolí manažerům pochopit svou roli a umožní jim dosahovat změn ve zvýšení efektivity využívání materiálních a lidských zdrojů organizace.

Cílem první části disertační práce bylo zmapovat dosavadní poznatkovou základnu týkající se tématu organizační kultury a jejího vztahu k efektivnosti řízení organizace. V úvodu se práce zaměřuje na vymezení pojmů jako kultura, organizační kultura, popisuje základní elementy organizační kultury, vysvětluje zdroje organizační kultury, mechanismy tvorby a fungování organizační kultury. Dále se zabývá nadnárodní kulturou a jejím vlivem na organizační kulturu a vztahem mezi organizační kulturou a účinností organizace.

Pozornost je také věnována typologiím organizační kultury, zvláště typologii založené na modelu soupeřících hodnot.

V empirické části této práce jsou prezentovány výsledky vlastního výzkumného šetření organizační kultury. Cílem výzkumného šetření bylo zmapovat obsah organizační kultury společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. a vypracovat návrh a náměty, které by měly napomoci organizaci stát se ještě výkonnější a kulturně adaptabilnější vůči inovacím.

II. 1. POJEM KULTURA A KULTURNÍ SYSTÉM

K pochopení zvolené složité reality, kterou organizační kultura bezpochyby představuje, je nezbytné nejprve objasnit význam slova kultura.

Definováním pojmu kultura se zabíralo mnoho badatelů z různých vědních oborů, jako jsou kulturní antropologie, sociologie a psychologie. A právě odlišný úhel pohledu, který jim jejich vědní disciplína dovoluje, a míra zdůrazňování určitých aspektů kultury jsou důvodem, proč nedospěli k jednotné a obecně akceptovatelné definici. O propojení oborů a interdisciplinární přístup usiluje právě kulturologie.

I když je kultura mezioborovým pojmem, lze obecně konstatovat, že kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců (jejich myšlení a chování) v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami (myšlení a chování jejich příslušníků) [Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004].

Kultura je tedy výtvořem člověka, něčím, co člověk přetvořil ke své vlastní spokojenosti. I když je kultura chápána jako protiklad přírody, navzájem spolu existují, navzájem se nevyklučují.

Obsah kultury, zahrnující různé, ať už materiální nebo duchovní výtvořy, je pro každou skupinu více méně typický. V této nové realitě již člověk nežije jako jedinec, ale jako člen společnosti. Kultura nutí jednotlivce se jí více či méně přizpůsobit, vyžaduje od něj určité chování. Proto můžeme kulturu charakterizovat jako něco, co je společně sdílené, co je společné a co je obecné (Nový, I.: Interkulturální management: Lidé, kultura a management, Grada, Praha 1996).

Současný stav kultury daného sociálního celku se odvíjí od předchozího stavu kulturního systému, je komunikována a předávána z generace na generaci, je relativně stabilní (kontinuální), ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času. Kulturou jsou přijímány pouze ty změny, které celek nenarušují, ale upevňují, a ty se pak stávají obsahem kultury dalším.

Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku (Nový, I.: Interkulturální management: Lidé, kultura a management, Grada, Praha 1996).

Základní funkce kulturního systému vymezuje I. Nový (1996) takto:

- Funkce sebezpevňující** – jedincovo chování se „sebezpevňuje“ s chováním daného sociálního celku, které je potřebné pro jeho udržení a přežití. Smyslem společenského celku je svérázná skutečnost, která je hodnotou sama o sobě.
- Funkce zajištění komunity** – kulturní systém daného sociálního celku je zachován i v případě obměny jeho „obsazení“. Člen tohoto celku se díky stálosti zastávaných hodnot může orientovat v jakékoli situaci.
- Funkce korekce individuálního chování** – kultura, charakterizovaná jako soubor vzorců chování, je nástrojem, který má sjednocující charakter. Přijetím těchto principů chování napomáhá příslušníkům zmiňovaného celku upravit své vztahy vůči ostatním tak, aby nedocházelo k nežádoucím konfliktům, umožňuje předvídat důsledky chování všech členů a adekvátně na ně reagovat.
- Funkce identifikační** – přijetí dané kultury daného sociálního celku znamená odlišení se od jiných, kteří nejsou součástí tohoto celku. Respektování a osvojení si principů tohoto společenství naskýtá kterémukoliv příslušníku možnost identifikovat se s tímto celkem.

1.1. Mentální naprogramování

Osobnost člověka¹ si v sobě nese charakteristiky (myšlení, cítění, chování), které se naučila během svého života. Každý jedinec má charakteristiky jedinečné a charakteristiky, které sdílí s jedinci, kteří prošli stejným procesem učení.

Chování je tak podle Lewinovy teorie (Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003) výsledkem neustálých interakcí mezi vrozenými vlastnostmi (P) a faktory prostředí (E).

$B = f(P, E)$ kde: B - chování
 P - osoba (vrozené vlastnosti)
 E - prostředí

Tab. 1.1. Proměnné, které ovlivňují chování jednotlivce

Vrozené faktory	Faktory prostředí
Osobnost	Organizační / pracovní faktory
Vnímání	Rodina
Hodnoty	Tlak ve skupině lidí stejného postavení
Schopnosti	Zkušenosti osobního života
Národní kultura	

Zdroj: Brooks (2003)

¹ *Specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné, nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování v rámci organizace, Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003.*

Aby si jedinec takový způsob chování charakteristický pro daný celek osvojil, musí být procesu učení vystaven dostatečně dlouhou dobu. Má-li si něco osvojit, naučit se něco nového, odlišného, musejí být již zažitá vzorce chování, pocíťování a konání ustavené v jeho mysli odnaučeny, a to je často velmi složité.

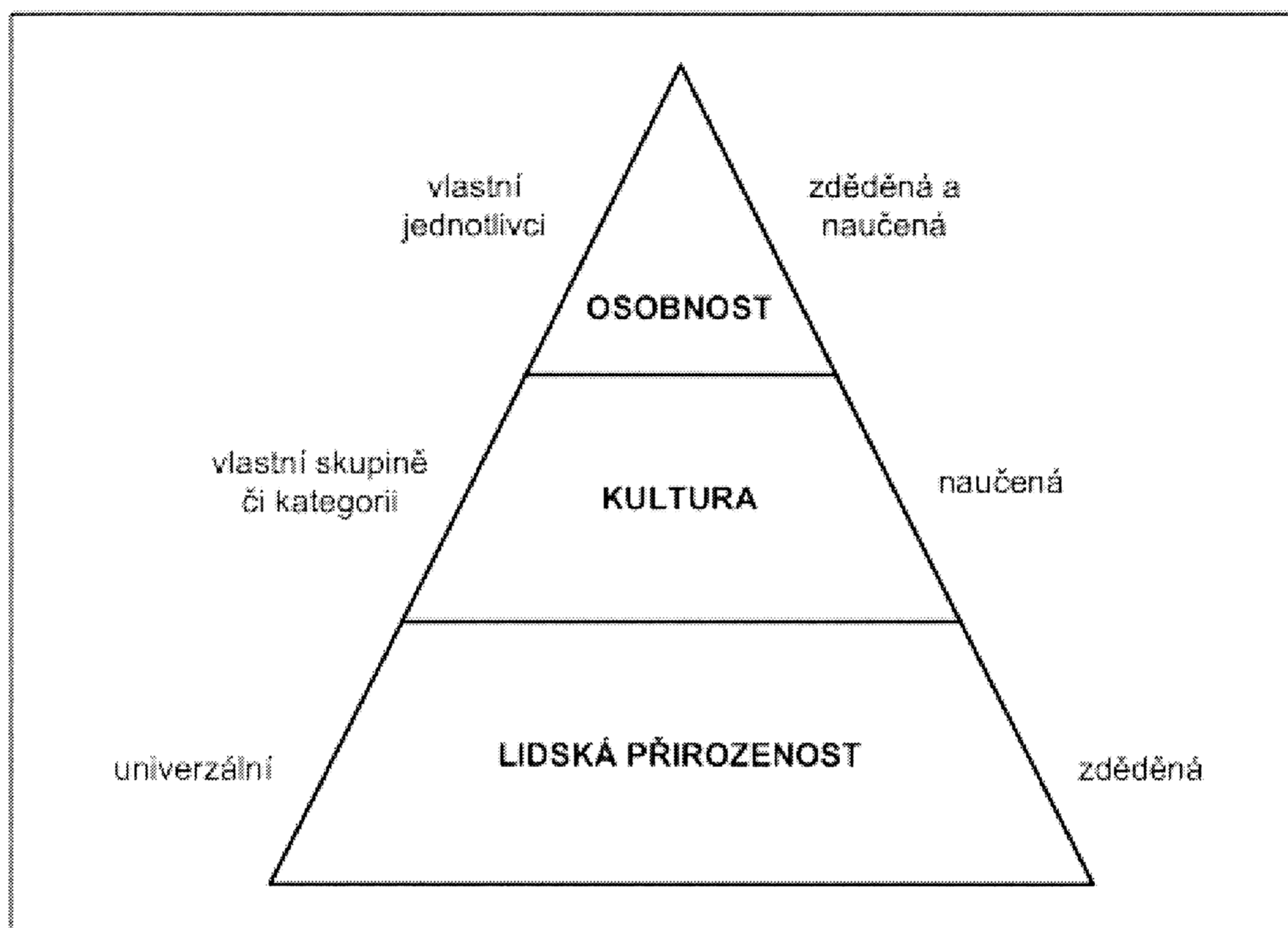
Vzorce myšlení, pocíťování a konání nazývá Hofstede (1991) mentálními programy neboli „softwarem mysli“. Tímto pojmem ale nenaznačuje, že by snad lidé byli naprogramováni podobně jako počítače. Lidské chování je mentálními programy určeno jen z části, „software mysli“ pouze poukazuje, jaké reakce jedince jsou pravděpodobné či srozumitelné, známe-li jeho minulost (Hofstede, G.: *Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, Universita Karlova, Praha 1999).

Hlavním socializačním a enkulturačním² činitelem je rodina (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, Grada Publishing, Praha 2004) – většina toho, co se člověk naučil během svého života, byla osvojena již v jeho raném dětství, tedy v době, kdy se člověk nejnáze učí. „Mentální programování“ pokračuje v rámci dalších sociálních celků, jejichž je jedinec členem – tedy i ve firmě, ve které pracuje.

² *Pojmem socializace se rozumí „postupné vrůstání do společenských podmínek života, ..postupná orientace v daném sociokulturním prostředí a osvojování tomuto prostředí přiměřeného účelného chování“ (Nakonečný, 1997 v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, Grada Publishing, Praha 2004). Enkulturační proces začlenění jedince do kultury, který zahrnuje osvojení artefaktů, sociokulturních regulativů (obyčejů, mravů...) a idejí sdílených členy dané společnosti (Soukup, 2000 v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, Grada Publishing, Praha 2004).*

Hofstede (1991) ve svém pojetí rozděluje lidské mentální naprogramování do tří úrovní.

Obr. č. 1 *Tři úrovně v lidském mentálním naprogramování*



Zdroj: Hofstede, G.: Software lidské mysli, 1991

Lidskou přirozeností je podle autora to, co mají společné všechny lidské bytosti. Lidská přirozenost představuje univerzální úroveň lidského mentálního softwaru. Je vrozená, založená v genech, v počítačové analogii bychom ji mohli přirovnat k operačnímu systému“ určujícímu tělesné a základní psychické fungování jedince.

Kulturu Hofstede vnímá v širším slova smyslu jako kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.

Naproti tomu osobnost jednotlivce vymezuje jako jeho jedinečný osobní soubor mentálních programů, které nesdílí s žádným jiným lidským jedincem. Je založena na

rysech, které jsou zčásti zděděny a zčásti naučené. Naučené v tomto pojetí znamená modifikované jak vlivem kolektivního programování (kulturou), tak jeho jedinečnou osobní zkušeností.

1.2. Úrovně kultury a druhy kultur

Každý člověk patří během svého života k více sociálním celkům (skupinám), více či méně odlišným. Stejně jako se liší tato prostředí, liší se o kulturní vzorce v nich osvojené. V důsledku toho lidé v sobě nosí několik úrovní mentálního programování, odpovídající různým úrovním kultury. Ty Hofstede (1999) vymezil jako:

- 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, oddělující 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, útvaru, spolku či odborů, a podle toho, jak jsou zaměstnanci svou zaměstnavatelskou organizací socializováni.

Kulturní programy těchto různých úrovní nejsou nutně v souladu, nezřídka v částečném konfliktu, což činí obtížnějším předvídat chování lidí v nových podmínkách. Naopak do určité míry stejný kulturní základ daný zejména národní kulturou umožňuje člověku fungovat v rámci více kulturních systémů (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

Jednotlivé sociální celky, mající svá specifika, přinášejí kulturním systémům spojeným s těmito celky také své odlišnosti. Tato specifika kultury, spojená s jednotlivými sociálními celky, jsou podle R. Lukášové a I. Nového (2004) obecně nazývána jako druhy kultury³. V kontextu managementu jsou nejčastěji studovanými druhy kultury kultura národní a kultura organizační (podniková, firemní)⁴. Nově se však objevují i výzkumy kultur regionálních, kultur jednotlivých oblastí průmyslu, kultur povolání a kultury globální.

³ *V souvislosti s jednotlivcem se používá termín úroveň či vrstva kultury, v souvislosti se sociálními celky se hovoří o druzích kultury.*

⁴ *Přídavná jména firemní, podniková a organizační jsou alternativní a jejich použití se liší podle autorů.*

2. POJEM ORGANIZAČNÍ KULTURA

Kultura byla v předchozí kapitole vymezena jako společný jev pro určitý sociální celek, a koná-li se toto sdílení na úrovni organizace, mluvíme o organizační kultuře.

V kontextu managementu se pojem kultura objevuje již v 70. letech 20. století a od 80. let je v oblasti zájmu v souvislosti se snahou o nalezení příčin dlouhodobé úspěšnosti podniku.

Na otázku, jak dlouhodobě prosperující firmy fungují, nenalzáme univerzální odpověď. Nalzáme jen jeden zásadní bod, v němž se úspěšné firmy shodují – jsou to sžité celky, v pravém smyslu slova organizmy, které vědí, proč existují a co je k tomu třeba (Pfeifer, L., Umlaufová, M.: Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada, Praha 1993), mají svoji vnitřní vyrovnanost a stálost. Vystává zde jasná spojitost mezi úspěšností firmy a firemní atmosférou, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život a která je pro ni charakteristická.

2.1. Organizační teorie a organizační kultura

Definice organizační kultury existují v odborné literatuře desítky, a i když v chápání organizační kultury jako jedné z firemních proměnných se autoři převážně shodují, obecně přijímanou definici tento pojem nemá. Důvod, proč tomu tak je, můžeme nalézt v rozdílných oborech, které tento pojem studují.

Dva základní způsoby, jimiž bývá koncept organizační kultury tradičně vymežován, jsou mnoha autory (R. Lukášová a I. Nový, 2004; I. Brooks, 2003; Nový, 1993; G. Hofstede, 1999) označovány jako přístup interpretativní a přístup objektivistický.

Objektivistický přístup definuje organizační kulturu jako organizační proměnnou, tedy jako něco, „co firma má“. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž

jsou například struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.

Tak jako objektivistický přístup se dá zjednodušeně považovat za princip „podnik má kulturu“, tak interpretativní přístup lze parafrázovat tezí „firma je kulturou“. Tento způsob spatřuje organizační kulturu jako nerozeznatelnou od firmy samotné, tj. zahrnující veškeré ostatní firemní reality.

Rozdíl mezi těmito dvěma přístupy je viditelný v jejich pohledu na to, do jaké míry mohou ovlivňovat kulturu firmy. Skutečnost, že objektivistický přístup klade rozhodující důraz při analýze a zvyšování účinnosti organizační kultury na vnější, zřetelné a objektivně zachytitelné projevy převážně materiální povahy, mu dává možnost organizační kultury aktivně řídit. Na druhé straně u interpretativní koncepce, kdy je firma vykládána v pojmech především nemateriální stránky její kultury (a tedy subjektivně interpretovatelných), se řízení a záměrná změna kultury pokládá za chaotičtější.

Podle Hofstedeho (1999) je objektivistické pojetí rozšířeno mezi manažery a poradci managementu, naopak s druhým, interpretativním pojetím se setkáváme u čistých akademiků. Přístupem, který v posledních letech při nahlížení a vysvětlování organizační kultury převládá, je přístup objektivistický (systémově funkcionalistický).

Vedle výše uvedených přístupů lze v literatuře nalézt i další klasifikace paradigmat pro výklad organizační kultury, vesměs se vzájemně překrývající. Schultz (1995) například rozlišuje přístup racionalistický, funkcionalistický a symbolický. Racionalistický pohled odvozuje Schultz z metafory stroje, a chápe tak kulturu jako nástroj pro efektivní dosažení cílů organizace. Funkcionalismus naproti tomu vnímá organizace jako sociální systémy a kulturu nahlíží z hlediska funkcí, které v organizaci má. V rámci třetí perspektivy pro pochopení organizační kultury přirovnává Schultz organizace k lidským systémům. Cílem interpretace organizační kultury je v tomto případě porozumění významům a organizačním symbolům.

Racionalistický a funkcionalistický pohled na organizační kulturu je podle Schultze aplikací explanatorní vědecké metodologie, která nerozlišuje mezi vysvětlováním a chápáním, symbolismus pak je aplikací hermeneutiky, orientované na interpretaci a porozumění.

Následný přehled definic některých autorů zabývajících se danou problematikou dokládá, že přesné a úplné definování organizační kultury je velmi obtížné. Většina definic má především charakter výčtu prvků organizační kultury, některé upozorňují na funkce organizační kultury.

- „Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“, Gordon, 1991 v (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004);
- „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“, Denison v (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004);
- „jak se věci u nás dělají..., to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovatelného a neakceptovatelného chování“, Drennan v (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004);
- „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým

členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“, Schein v (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004);

- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a chování členů“, Brown v (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004);
- „sdílené filosofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy..., které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“, Kilmann, Saxton a Serpa v (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004);
- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“ přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“, Williams, Dobson a Walters v (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004);
- „programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot“, Hall v (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

Za možné obecné vymezení organizační kultury lze pokládat Hofstedeho (1999) charakteristiku vlastností organizační kultury.

Tu pak vidí takto:

- holistickou - týkající se celku, který je víc než součet jeho částí;
- určenou ideologií - odrážející historii organizace;
- vztaženou k tomu, co studují antropologové – jako jsou rituály a symboly;
- vytvořenou sociálně - vytvářenou a udržovanou skupinou lidí, kteří tvoří organizaci;
- měkkou⁵;
- obtížně změnitelnou.

Obdobně jako vymezení kultury můžeme organizační kulturu, řečeno slovy Hofstedeho (1999), definovat jako kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé. A právě to, co odlišuje příslušníky jedné firmy od druhé, to, co je pro každou firmu charakteristické, je vzorek prvků kultury, především klíčových momentů života firmy, který díky své obecné uznávanosti bývá hluboko zakořeněn a je relativně dlouhodobě přežívající.

Většina definic, jak je patrné z výše uvedeného přehledu, má charakter výčtu strukturálních elementů organizační kultury, některé pak podtrhují určité funkce organizační kultury. Furnham a Gunter (1993), kteří se pokusili porovnat obsah definic předních autorů v oblasti organizační kultury, dospěli k formulaci tří nejobecnějších

⁵ *Organizační kulturu jako výrazně „měkkou“ složku fungování firmy charakterizují Pfeifer a Umlaufová (1993) tehdy, mají-li všechny prvky organizační kultury svůj původ v myšlení lidí.*

trendů: chápání organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jak lidé v organizaci myslí, případně definování kultury jako kombinace obojího. K podobnému závěru dospěla také Sonja a Sackmann (1991): některé definice se podle ní soustředí na viditelné manifestace kultury, jiné na „v pozadí spočívající“ významy, další pak na obojí.

Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako:

- 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 a nemateriální povahy.

Zároveň můžeme konstatovat, že organizační kultura vzniká při řešení problémů interní integrace a externí adaptace a jako taková je produktem historie organizací, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.

2.2. Prvky organizační kultury

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky představující základní stavební komponenty kulturního systému (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

Stejně jako definování organizační kultury, tak i vymezení jejích prvků není zcela jednotné. Navíc se řada pojmů u různých autorů překrývá.

Nejčastěji uváděnými prvky organizační kultury jsou představy (základní předpoklady), hodnoty, normy, postoje a artefakty (vnější manifestace kultury), které mohou být materiální nebo nemateriální (behaviorální) povahy.

2.2.1. Představy (základní předpoklady)

Představa je zcela automaticky a většinou nevědomě zafixovaný obraz o fungování reality, který lidé považují za pravdivý. Zaměstnanec si utváří základní předpoklady o věcech, co souvisejí, ať už přímo či nepřímo, s jeho působením ve firmě. Otázkou je, co formuje zaměstnancův obraz o realitě ve firmě. Podle Pfeifera a Umlaufové (1993) zaměstnancovy představy mají tři prameny, a to:

- rozumový – získané informace;
- emotivní – nabyté dojmy;
- kombinovaný – prodělané zkušenosti.

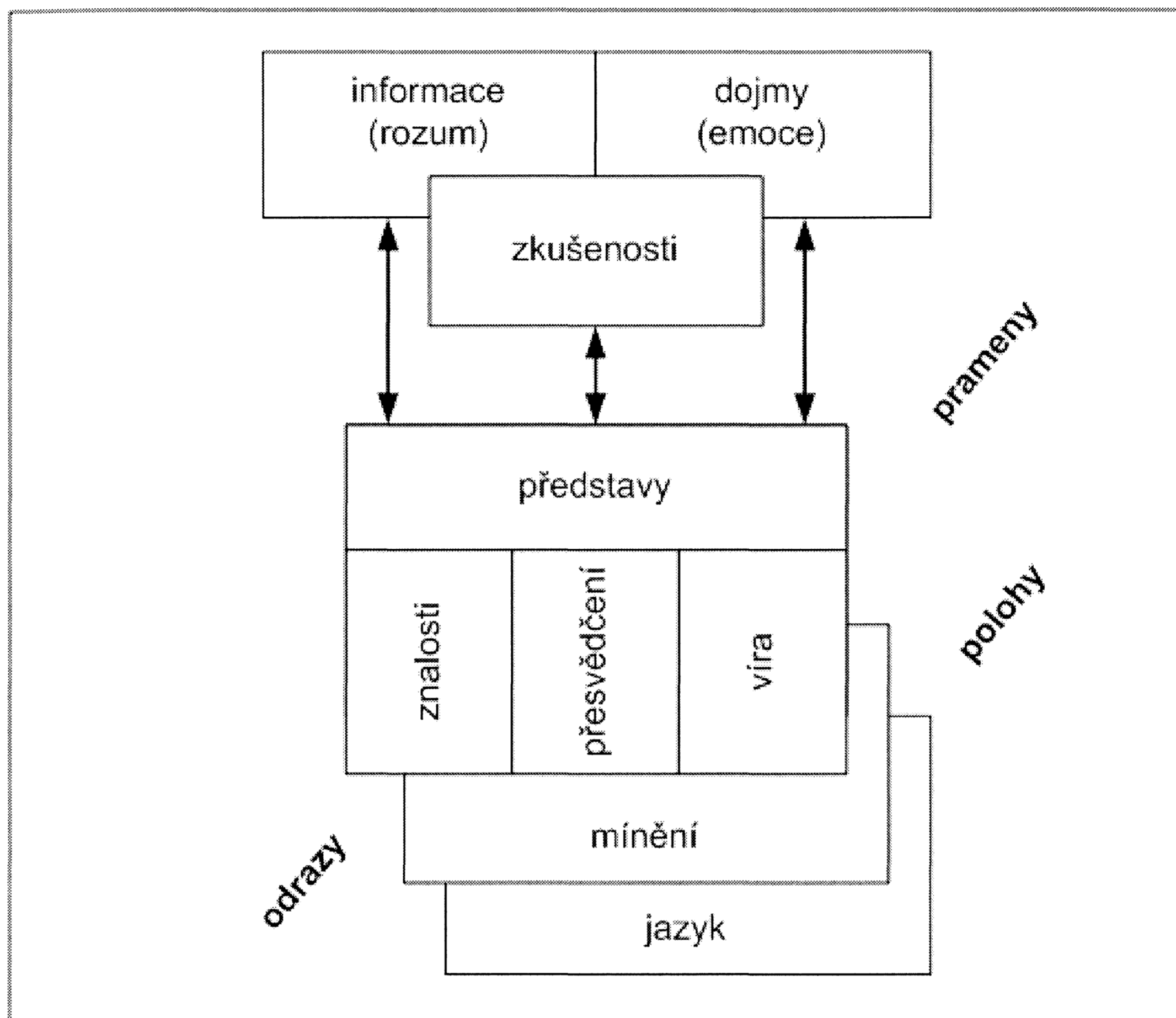
Zatímco získané informace jsou charakteru rozumového, člověk si je uvědomuje, pak nabyté dojmy se nacházejí v podvědomí člověka.

Pfeifer a Umlaufová (1993) se v této souvislosti dále zabývají tím, jakých poloh mohou představy nabývat a jak se mohou projevat.

Rozlišují celkem tři základní polohy představ:

- ZNALOSTI (dvakrát dvě jsou čtyři, menší množství chyb znamená větší zisk);
- PŘESVĚDČENÍ (demokracie je lepší než diktatura, zákazník se nemá okrádat, ale uspokojovat);
- VÍRA (Bůh existuje, naše firma bude nejlepší).

Obr. č. 2 Schéma základních předpokladů



Zdroj: Pfeifer a Umlaufová (1993)

2.2.2. Hodnoty

Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec nebo skupina přikládá význam (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

Hodnoty jsou všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Hodnoty jsou pocity, které mají směr: mají kladnou a zápornou stranu.

Týkají se rozlišení:

- zlého vůči dobrému
- špinavého vůči čistému
- nebezpečného vůči bezpečnému
- zakázaného vůči povolenému
- slušného vůči neslušnému
- morálního vůči nemorálnímu
- ošklivého vůči krásnému
- nepřirozeného vůči přirozenému
- nenormálního vůči normálnímu
- paradoxního vůči logickému
- iracionálního vůči racionálnímu

Většina hodnot je člověkem osvojena již v dětství. Samotná identifikace hodnot je velmi obtížná, protože si jich většina lidí není vědoma. Proto pro většinu autorů (např. Hofstede, Schrán a další) představují hodnoty jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace. Deklarovány bývají také navenek, za účelem vytváření image organizace.

Působení hodnot na chování člověka může nabývat tří podob (Pfeifer, L., Umlaufová, M.: Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada, Praha 1993):

- omezení – bránící člověku v tom, aby něco udělal;
- poznamenání – vedoucí člověka k tomu, aby se s něčím ztotožnil;
- výzvy – provokující člověka k akci.

Pfeifer a Umlaufová (1993) dále dělí hodnoty na dvě kategorie – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu). Morální hodnoty se projevují v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody).

Zatímco jedincovy individuální hodnoty určuje to, co je pro něj osobně významné, co je pro něj žádoucí, organizační hodnotový systém je naopak výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku, co je celkem požadované, co členové považují za správné a důležité.

Právě sdílení žádoucího a požadovaného je klíčovým a nejobtížnějším momentem budování strategicky potřebné kultury firmy. K ovlivnění hodnot vede spolehlivá cesta přes změnu představ (Pfeifer, L., Umlaufová, M.: Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada, Praha 1993). K tomu je ale potřeba znát nejen hodnoty vyžadované strategickými záměry firmy, ale také hodnoty pracovníků.

2.2.3. Postoj

Termín postoj je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému. 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. Na tomto vztahu je pak založena určitá konativní (akční) pohotovost, jejíž uplatnění v příslušném jednání ovšem závisí na situačních podmínkách (Nakonečný, 1999).

2.2.4. Normy chování

Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve firmě, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004). Normy odlišují požadované od žádoucího, vymezují chování ve firmě akceptovatelné a chování ve firmě neakceptovatelné. Normy regulují každodenní chování pracovníků a jsou prostředkem zajišťujícím stabilní a předvídatelné prostředí uvnitř firmy. Dodržování norem je zaměstnanci „odměňováno“, naopak narušování vnitrofiremního klimatu je „trestáno“.

Odměny či sankce mají především citový charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové skupiny chovají chladně, odmítavě, omezují s nimi komunikaci a nezvou je ke svým činnostem. Ti, kteří normy dodržují, jsou naopak odměňováni akceptací projevující se v přátelském a vstřícném chování.

Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

2.2.5. Artefakty⁶

a) Jazyk

Jazyk užívaný v organizaci odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy. Odlišné chápání pojmů bývá ve firmě častým zdrojem nedorozumění a konfliktů. Naopak připisují-li lidé pojmům stejné významy, usnadňuje to komunikaci a zlepšuje klima ve firmě. Pojmům totiž mohou lidé v organizaci přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumění a zvyšuje jejich emociální pohodu, nebo významy nemusejí sdílet, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktů. Typickým zdrojem problémů bývá v organizaci odlišné chápání pojmu „přijatelná kvalita“ či „optimální cena“ (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

b) Historky

Historky vyprávěné v rámci firmy jsou příběhy pramenící ze skutečných událostí. Vysvětlení jejich obsahu je někdy velmi obtížné, poněvadž procesem předávání se stávají „zkreslenými“ a „přibarvenými“. Výzkumníky jsou považovány za důležitý indikátor předpokladů, hodnot a norem akceptovaných v organizaci, a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Často také přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci.

Historky považuje Lukášová a Nový (2004), i díky jejich často emocionálnímu podtextu a dobré zapamatovatelnosti, nejen za důležitý indikátor kultury, ale také za významný nástroj jejího předávání.

⁶ Některí autoři řadí mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorii artefaktů také symboly, jiní jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

c) Mýty

Mýty, existující v organizacích, jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

Mýty od historek odlišuje to, že jejich obsah je smyšlený. Často vznikají jako obhajoba něčeho nepodloženého, rovněž mohou být zneužívány pro odůvodnění určitého sobeckého či nemorálního jednání.

d) Zvyky, rituály, ceremoniály

I tyto ustálené vzorce chování napomáhají stabilizaci a předvídatelnosti prostředí, a tak bezproblémovému fungování organizace. Proto by je lidé ve firmě měli uchovávat a předávat.

Příkladem zvyků mohou být oslavy narozenin či vánoční večírky. Ty významně přispívají k integraci organizace a zejména v malých firmách bývají proto cílevědomě organizovány. Dalším příkladem mohou být zvyky spojené s povýšením či odchodem do důchodu (dárky, oslavy), usnadňující změny společenské role a statusu pracovníka, nebo zvyky uplatňované při řešení problémů (ustavení speciálních týmů, využití externích expertů), vedoucí k redukci konfliktů apod.

Rituály se od zvyků liší svojí symbolickou hodnotou⁷. Jsou to způsoby chování, které jsou ve firmě v dané situaci a daném čase očekávány. Příkladem mohou být rituály zdravení či komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je lidem dáváno najevo, jaké je jejich místo v organizaci. Některé rituály jsou formalizovány a institucionalizovány (příkladem organizace spojené s množstvím takových rituálů je armáda). Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské

⁷ Rituály jsou vzhledem k dosažení požadovaného výsledku věcně zbytečné, jsou však společensky považovány za podstatné (Hofstede, G.: *Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, Universita Karlova, Praha 1999).

struktury (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Jsou to v podstatě oslavy kultury organizací, zahrnující emociálně působivé projevy a aktivity. Pracovníkům často zprostředkovávají silné zážitky a posilují jejich motivaci a identifikaci s organizací (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

e) Hrdinové

Hrdinové patří k jedněm z nejsilnějších artefaktů organizace. Pro pracovníky jsou totiž zosobněním hodnot, v organizaci plní důležité funkce:

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance;
- poskytují modelové chování;
- symbolizují organizaci vnějšímu světu;
- udržují a posilují jedinečnost organizace;
- motivují zaměstnance.

Někteří hrdinové se „rodí“ (například Henry Ford, Tom Watson, u nás Tomáš Baťa), přičemž jejich jedinečností a vizionářstvím může být ovlivněno třeba i několik generací, jiní jsou hrdiny „situačními“, hrdiny roku či dne. Organizace potřebují oba typy hrdinů, a pokud nejsou k dispozici, měly by si je samy vytvářet.

Je třeba mít na zřeteli, že „oslavování“ některých hrdinů, jejichž charakteristik nejsou zaměstnanci schopni dosáhnout, spíše demotivuje. Navíc, jak uvádí R. Lukášová a I. Nový (2004), ve firmách, kde je podmínkou dosahování dobrých výsledků, týmová práce a týmové myšlení, může být vytváření hrdinů kontraproduktivní.

f) Firemní architektura a vybavení

Vnější vzhled, vybavení a užívané technologie považují R. Lukášová a I. Nový (2004) za výrazný projev organizační kultury. Tento prvek kultury firmy má význam navenek ve formě image, ale také dovnitř, pro firemní identitu.

Na prvky organizační kultury lze nahlížet - jak již bylo řečeno – z více úhlů pohledu (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004):

- jako na základní strukturální 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 nástroj předávání a utváření organizační kultury.

Všechna tři hlediska se přitom vzájemně doplňují.

2.3. Struktura organizační kultury

Nejznámějším a nejcitovanějším pojetím organizační kultury je pojetí Edgara Scheina (1992). Svým modelem ovlivnil řadu dalších badatelů v oblasti kultury firmy. Jeho dílo je dnes považováno za klasické, řada autorů se s ním ztotožňuje, někteří na něj navazují a jiní uplatňují odlišný pohled na obsah organizační kultury.

2.3.1. Scheinův model organizační kultury

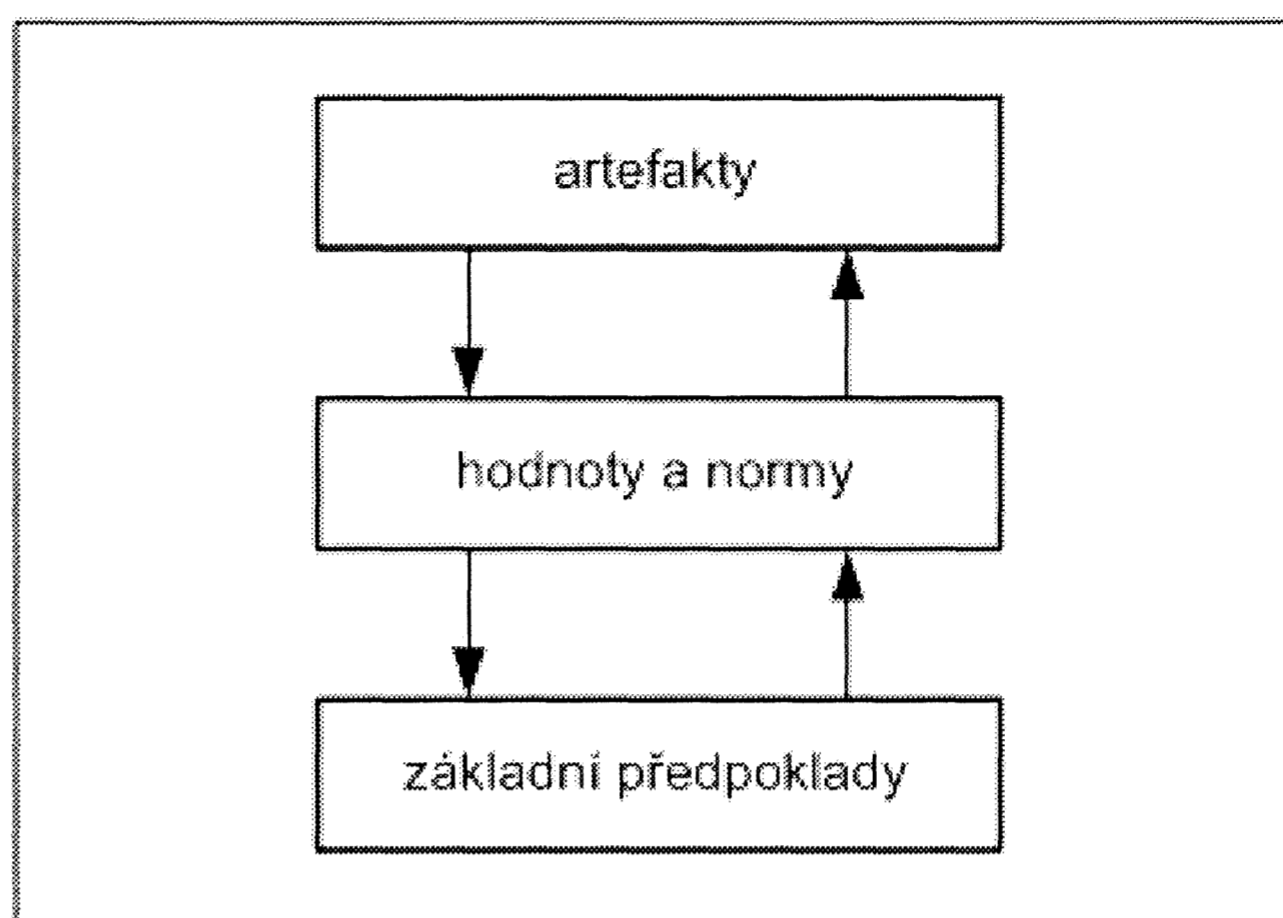
Schein ukazuje organizační kulturu ve třech rovinách, a to podle míry, nakolik jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004):

1. artefakty – jsou nejvíce na povrchu, pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, poměrně snadno ovlivnitelná, ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury jen 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.

Při setkávání s novou kulturou jsou artefakty tou nejviditelnější rovinou. Obsahují všechny vnější projevy kultury, které člověk vnímá (může je tedy vidět, slyšet...), a to zejména tehdy, když se setkává s kulturou pro něj neznámou a nezvyklou. Artefakty pomáhají poznávanou kulturu popsat, ovšem jejich význam není jednoznačný a bez znalosti obsahu dalších rovin kultury a adekvátních diagnostických nástrojů bývají pro vnějšího pozorovatele jen obtížně dešifrovatelné a interpretovatelné.

Za nejčastější funkce symbolů organizační kultury uvádí Šigut (2004) deskriptivní (zprostředkovávají působení firem na okolí), stabilizační (posilují význam firem) a aktivační (mění význam a postavení firem).

Obr. č. 3

Scheinův model organizační kultury

upraveno, zdroj: E. Schein, 1992 v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004.

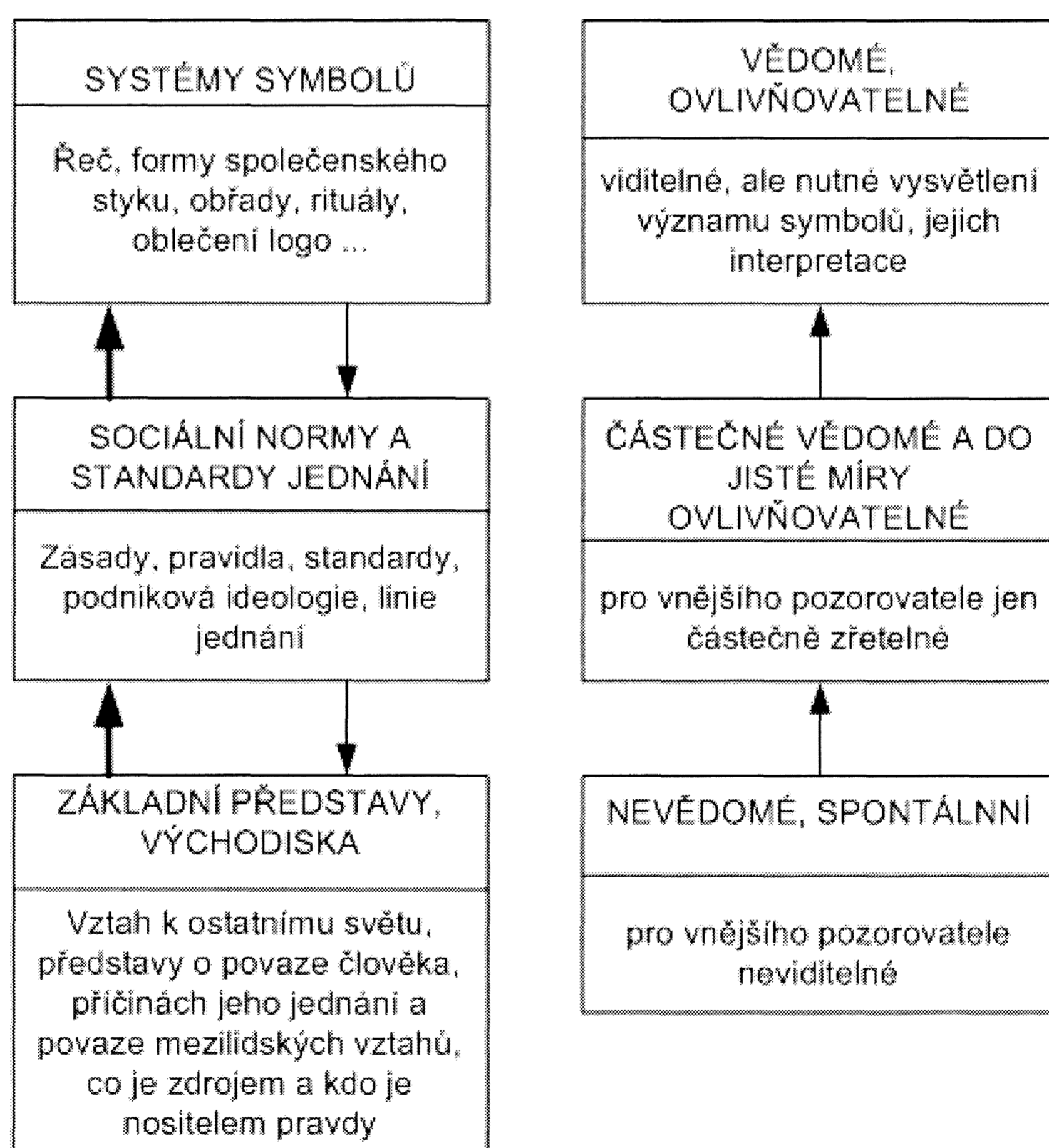
Hodnoty, pravidla a normy chování mají ve firmě regulující funkci – stanovují standardy chování pro klíčové situace. Jejich vznik pramení podle E. Schrána z úspěšnosti řešení určité situace určitým způsobem.

Některé hodnoty, například hodnoty estetické či morální, ovšem nemohou být testovány vnějším způsobem. Ty pak mohou být podle Scheina přijaty prostřednictvím tzv. sociální validace. Sociální validací rozumí Schein sdílenou zkušenost, kterou prožívají členové skupiny, když se těmito hodnotami řídí.

Hodnoty fungující na vědomé úrovni mohou predikovat mnohé z toho, co je pozorovatelné na úrovni artefaktů. Pokud ovšem nejsou založeny na dřívějším učení a nejsou zvnitřněny, mohou představovat pouze hodnoty „deklarované“. Proto zejména při analýze organizační kultury je třeba důsledně dbát na to, nakolik jsou deklarované hodnoty v souladu s nejhlubší rovinou, tj. se základními předpoklady.

Základní předpoklady považuje Schein za jádro - „esenci“ kultury, představující nejhlubší a neuvědomovanou rovinu kultury. Základní předpoklady fungují zcela samozřejmě a automaticky a jsou velmi stabilní a odolné změně. Zdroje vzniku základních předpokladů je opakovaná zkušenost, lépe opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. Předpoklady sdílené a vzájemně posilované ve skupině jsou velmi odolné vůči změnám, proto je podle Scheina (1999, v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) korekce základních předpokladů u jednotlivce, který vstoupí do skupiny, méně obtížná než změna kultury skupiny.

Obr. č. 4 *Tři úrovně podnikové kultury (podle Scheina)*



Obsah kultury na této nejhlubší úrovni rozlišuje Schein na tři základní oblasti. První dvě obsahové oblasti reflektují dvě rozhodující skupiny problémů, s nimiž se každá skupina v rámci svého fungování setkává:

1. problémy vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí;
2. problémy vztahující se k integraci vnitřních procesů za účelem adaptace a přežití skupiny.

Mimo tyto externí a interní problémy odrážejí kulturní předpoklady podle Scheina ovšem také hlubší otázky, týkající se chápání podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů a reflektující širší prostředí, ve kterém skupina existuje.

- Předpoklady vztahující se k vnější adaptaci

Má-li organizace přežít a adaptovat se na vnější prostředí, znamená to, že v relaci k vnějšímu prostředí musí udržet svou misi a strategii, cíle, kterých chce dosáhnout, nástroje, jimiž má být cílů dosaženo, kritéria a způsob měření míry dosahování stanovených cílů a korektivní opatření užívaná v případě nedostatečného naplňování cílů nutné změny. Je-li v organizaci v každé z těchto oblastí dosaženo konsenzu, který vede opakovaně k funkčním řešením, jsou podle Scheina formovány silné elementy obsahu kultury. Základní předpoklady v této první obsahové oblasti jsou přitom především záležitostí vůdců.

- Předpoklady vztahující se k interní integraci

Druhá skupina předpokladů, vztahující se k problémům vnitřní integrace, podle Scheina zahrnuje následující oblasti:

- předpoklady v oblasti jazyka a chápání obsahu důležitých pojmů;
- předpoklady týkající se hranic skupiny a kritérií členství ve skupině;

- předpoklady týkající se statusu a distribuce moci;
- předpoklady týkající se míry blízkosti přátelství;
- předpoklady týkající se odměn a trestů;
- „ideologie“ organizace.

I když jsou výše popsané dvě skupiny problémů, s nimiž se organizace setkává a které jsou zdrojem utváření základních předpokladů, oddělené, jsou vzájemně závislé. Prostředí často limituje možnosti organizace, reálnost cílů organizace je na druhé straně limitována charakteristikami členů organizace. Kultura je tak podle Scheina výsledkem interakce tlaků a interního potenciálu.

- Předpoklady týkající se hlubších otázek podstaty pravdy, času, člověka a vztahů

V pořadí třetí oblast základních předpokladů se týká hlubších a abstraktnějších problémů spojených s existencí skupiny. Většina z nich je odvozena z širšího kulturního kontextu, v němž skupina či organizace existuje. V homogenních kulturách jsou naprosto nevědomé a jejich projevy nejsou pozorovatelné. V multikulturních skupinách či při jednání a spolupráci s organizacemi fungujícími v jiném kulturním kontextu však vystupují do popředí, jejich nesoulad může činit značné potíže.

- předpoklady o podstatě reality a pravdy, času a prostoru
- předpoklady týkající se podstaty člověka, jeho činnosti a vztahů

2.3.2. Další přístupy k vymezení struktury organizační kultury

Jak bylo uvedeno v předchozí subkapitole věnované Scheinovu modelu organizační kultury, problematikou struktury organizační kultury se zabývalo mnoho badatelů. Zde je uveden krátký přehled pohledů některých dalších autorů zabývajících se touto problematikou, který je pro větší přehlednost rozdělen podle počtu úrovní kultury, které jednotliví autoři ve svých pracích rozlišují.

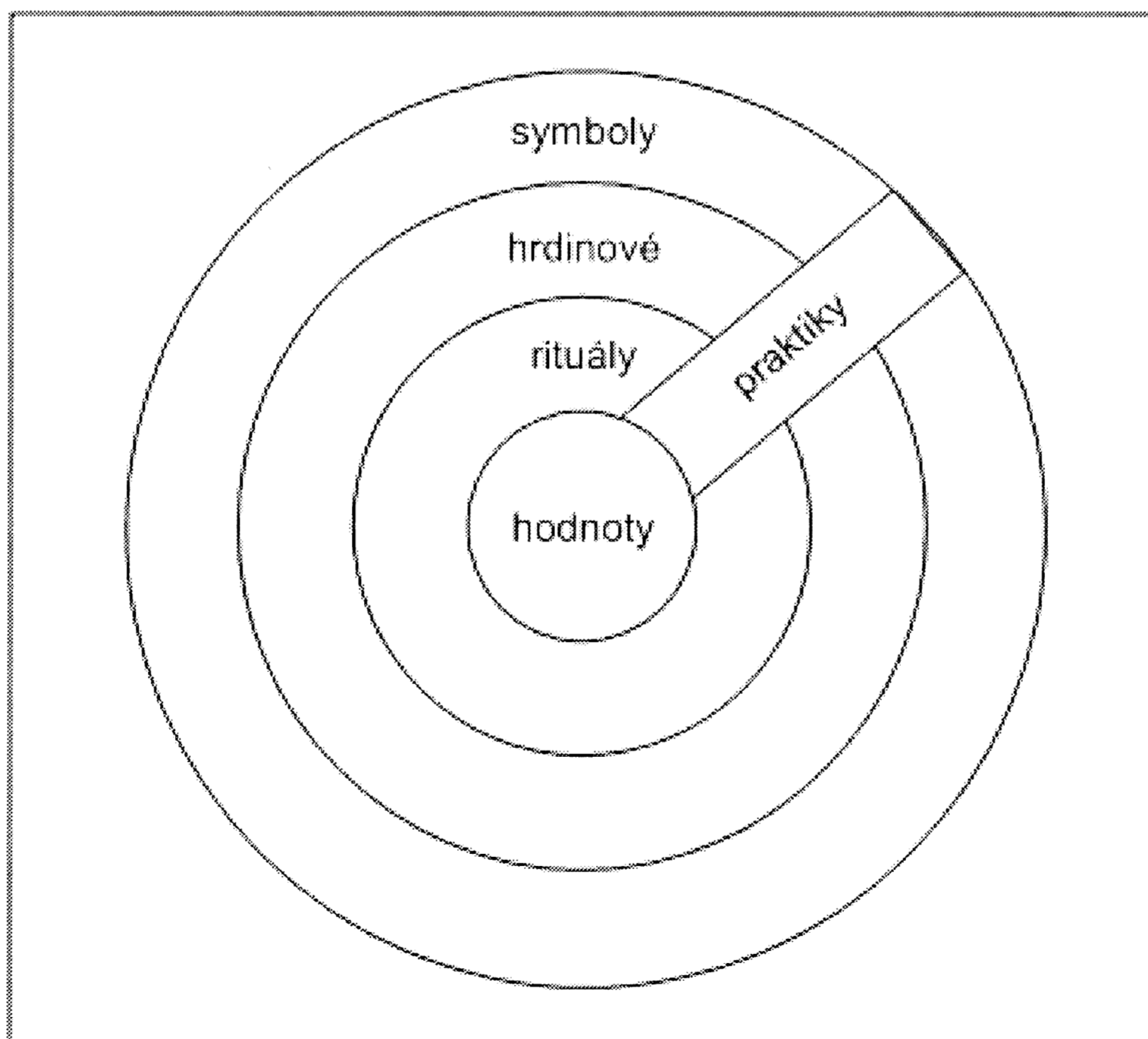
A. Dvě roviny organizační kultury

□ Geert Hofstede

Hofstede (1999) ve svém „cibulovém“ diagramu přirovnává jednotlivé vrstvy organizační kultury k „slupkám cibule“. Z obrázku 5 je zřejmé, že symboly jsou nejvčetnějšími, hodnoty nejzákladnějšími projevy kultury a zbývající „slupky“ - hrdinové a obřady – se nalézají mezi nimi.

Hofstedův koncept struktury kultury firmy vykazuje podobné znaky s konceptem Scheina. Scheinově jádru kultury – úrovni základních předpokladů – odpovídá Hofstedova úroveň hodnot. Tato základní úroveň není přímo pozorovatelná, a lze ji tudíž pouze odvodit z chování lidí. Naopak nejsvrchnější vrstva v modelu Scheina – artefakty (symboly) – odpovídá v Hofstedově diagramu hned několika úrovním – symbolům, hrdinům a rituálům (obřadům), které souhrnně pojmenovává praktikami (projevy praxe).

Obr. č. 5 „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury



zdroj: G. Hofstede (1999)

Hofstedův koncept neobsahuje Scheinovu střední úroveň – rovinu hodnot, pravidel a norem chování. Její význam spočívá ve zdůraznění postupného formování kultury firmy, tedy její geneze (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

B. Tři roviny organizační kultury

□ W. Hall

Stejně jako Schein rozlišuje W. Hall (1995 v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) tři úrovně organizační kultury:

1. úroveň A: artefakty a etika (Artifacts and Etiquette)
2. úroveň B: chování a jednání (Behaviors and Actions)
3. úroveň C: základní morální normy, názory a hodnoty (Core morals, Beliefs, Values)

Úroveň A je nejviditelnější a snadno pozorovatelná, zahrnuje podle autorky jazyk, způsoby oslovování, stolování, oblékání, typy pozdravů, dominantní jídla, sporty apod.

Chování a jednání obsažená v úrovni B mají podobu konzistentních vzorců, které autorka nazývá kulturními styly (styl vyjednávání, styl rozhodování, styl řešení konfliktů). Projevy na této úrovni lze rovněž pozorovat, i když jsou již méně viditelné než artefakty. K jejich interpretaci je potřeba příslušný diagnostický nástroj.

Úroveň C pak představuje hodnotící jádro kultury - determinuje, co je považováno za správné a chybné apod. Rovina C je velmi komplexní, nejméně viditelná a nejvíce odolná změně.

□ R. Denison

R. Denison (1990, v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) strukturuje organizační kulturu na:

1. hodnoty a předpoklady;
2. vzorce chování, reflektující a posilující hodnoty;
3. soubory podmínek, jimiž v podstatě rozumí artefakty a podmínky, v nichž členové firmy „fungují“.

C. Čtyři roviny organizační kultury

□ C. Lundberg

C. Lundberg (1985, podle Denison, 1990, v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) vyšel z prací E. Scheina a B. Dyera a rozlišil čtyři úrovně kultury, uspořádané podle abstraktnosti:

1. artefakty
2. pravidla a normy chování
3. hodnoty
4. předpoklady

Artefakty vymezuje Lundberg ve shodě s ostatními autory jako nejvíce povrchové projevy kultury, zahrnující užívaný jazyk, mýty, historky, rituály, ceremoniály atd.

Druhou úroveň podle něj představují sdílená pravidla a normy chování, definující hranice akceptovatelného chování při řešení problémů, s nimiž se setkávají členové organizace.

Hodnoty pak reprezentují hodnotící základ, vztahující se k situacím, činům, objektům a lidem. Odrážejí reálné cíle a ideály a nástroje řešení životních problémů, preferované členy organizace. Ve větší či menší míře bývají artikulovány ve filozofii či misi firmy.

Čtvrtou, nejhlubší úroveň pak představují nevyslovené názory, týkající se členů skupiny, jejich vztahů k jiným osobám a organizace, ve které existují. Podle Lundberga jsou to nevědomé „podložky“ prvních tří úrovní, tj. implicitní abstraktní axiomy, determinující explicitnější systém významů (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

Z výše uvedeného je patrné, že citovaní autoři chápou organizační kulturu jako multidimenzionální, vícevrstevnatý jev a diferencují úrovně, v nichž se kultura projevuje. Všichni se také shodují v tom, že součástí kultury jsou hodnoty. Diference mezi jednotlivými pojetími jsou pak patrné ve vymezení dalších strukturálních složek kultury a v počtu rovin, které jednotliví autoři rozlišují. Počet rovin ovšem není z hlediska diferencí primárním kritériem, neboť je důsledkem toho, jak autoři chápou obsah jednotlivých pojmů, a dále míry, v jaké zahrnují a zdůrazňují význam nevědomých složek kultury.

Přestože, jak vyplývá z předchozího výčtu přístupů, jednotliví autoři přistupují k chápání strukturování organizační kultury nejednotně, R. Lukášová a I. Nový (2004) spatřují shodu mezi autory ve třech bodech a v tom, že:

- organizační kulturu je třeba chápat jako multidimenzionální jev;
- prvky organizační kultury, představující základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, je třeba nahlížet jako 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.

2.4. Silná a slabá organizační kultura

Celková koncepce organizační kultury má normativní charakter – významným způsobem determinuje chování lidí uvnitř firmy i chování firmy vůči vnějšímu prostředí. Otázkou je, v jakém rozsahu a intenzitě k tomuto ovlivňování dochází, nakolik je obsah kultury firmy (základní předpoklady, hodnoty a normy chování a z nich vyplývající vzorce chování) pracovníky sdílen.

Jsou-li tato kritéria sdílena ve vysoké míře a ovlivňuje-li organizační kultura výrazným způsobem průběh všech jevů fungování firmy, pak se mluví o silné organizační kultuře. Naopak, je-li chování členů firmy ovlivněno ve větší míře jejich individuálními charakteristikami, tedy je-li vliv organizační kultury velmi málo zřetelný, pak je organizační kultura slabá.

Aby bylo možné hovořit o silné organizační kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria (Šigut, Z.: Organizační kultura a lidské zdroje, ASPI Publishing, Praha 2004):

A) jasnost a zřetelnost – musí být zřetelně dáno najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné;

B) rozšířenost – je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jednotlivými prvky firemní kultury nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci a na každém místě;

C) zakotvenost – pracovníci by se měli s charakteristikami kultury identifikovat.

Teprve tehdy, když se organizační kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Silná podniková kultura má mnoho předností (Nový, I.: Podniková kultura a identita: Pro stud. všech fak. VŠE, Vysoká škola ekonomická, Praha 1993):

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný;
- vytváří podmínky pro bezkonfliktní komunikaci;
- umožňuje rychlé rozhodování, urychluje plynulou implementaci;
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků;
- zvyšuje motivaci a týmový duch;
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Nelze však přehlédnout i výrazné nedostatky silné podnikové kultury (Nový, I.: Podniková kultura a identita: Pro stud. všech fak. VŠE, Vysoká škola ekonomická, Praha 1993):

- tendence k uzavřenosti, fixace na tradiční vzory;
- nedostatek flexibility a blokování nové orientace;
- kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.

Obr. č. 6 Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

Silná podniková kultura	
Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Bezkonfliktní komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	
Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu	Kolektivní snaha vyhnout se kritice
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	Vynucování konformity za každou cenu
Vysoká motivace	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: Nový, I.: Podniková kultura a identita, 1993

Je tedy nutné mít na zřeteli, že stejně jako může silná organizační kultura výrazně podpořit rozhodování a řízení ve firmě, tak se na druhé straně může stát blokátozem žádoucích změn v systému řízení podniku.

2.4.1. Subkultury

V organizační kultuře se prolíná několik úrovní – kromě nadnárodní organizační kultury (industriální kultura vyspělých zemí), národní kultury (zvláštnosti dané národní tradicí) a kultury vlastní firmy vznikají v některých oblastech firemní struktury tzv. subkultury – jsou to, v rámci jednotné organizační kultury, relativně samostatné kultury vyznačující se četnými odchylkami. Jakubíková (1997, v Šigut, Z.: Organizační kultura a lidské zdroje, ASPI Publishing, Praha 2004) uvádí pátou úroveň nacházející se v organizační kultuře - regionální kulturu, která vyjadřuje zvláštnosti regionu.

Miloslav Petrušek zahrnuje pod tento pojem soubor specifických norem, hodnot, vzorů chování a životní styl, charakterizující určitou skupinu v rámci širšího společenství, příp. tzv. dominantní či hlavní kultury, jíž je tato skupina konstitutivní součástí (L. Hrdý, V. Soukup, A. Vodáková: Sociální a kulturní antropologie, Sociologický ústav AV ČR a SLON, Praha 1993).

Síla a slabost organizační kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na subkultury. Tato diference vzniká obvykle jako následek (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004):

- funkční specializace konkrétního útvaru;
- prostorové vzdálenosti organizačních jednotek;
- osobních charakteristik pracovníků;
- organizační hierarchie.

Větší diference firemní struktury je předpokladem pro snadnější a častější vznik dílčích subkultur. Tato skutečnost sama o sobě nemusí ohrožovat existenci jednotné organizační kultury. Důležité je, slovy Nového (1993), aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky a aby jednota společných hodnot a norem stále převažovala nad rozdíly a rozpory.

Subkultury však neexistují pouze v kulturách slabých, neplnících úlohu integrujícího činitele. Mohou vznikat také v silných firemních kulturách, s tím, že dominantní kultura zde plní úlohu integrujícího činitele a jednotlivé subkultury tak nejsou v konfliktu, který by měl charakter konfliktu nezdravého a kontraproduktivního (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

Vznik subkultur (a kontrakultur) je nejčastěji ovlivněn následujícími skutečnostmi (Šigut, Z.: Organizační kultura a lidské zdroje, ASPI Publishing, Praha 2004):

1. výraznou změnou obsahu, charakteru a režimu práce;
2. výraznou změnou fyzických, ekonomických a společenských podmínek práce;
3. výraznou změnou životního stylu většího počtu spolupracovníků;
4. demografickým pohybem v pracovních skupinách;
5. rychlým a trvalým importem nových myšlenek, techniky, zboží a cizích kulturních elementů;
6. ztrátou původních sociálních vztahů;
7. nárůstem nepříznivého jednání spolupracovníků a manažerů;
8. ztrátou významu důležitých společenských symbolů a rituálů.

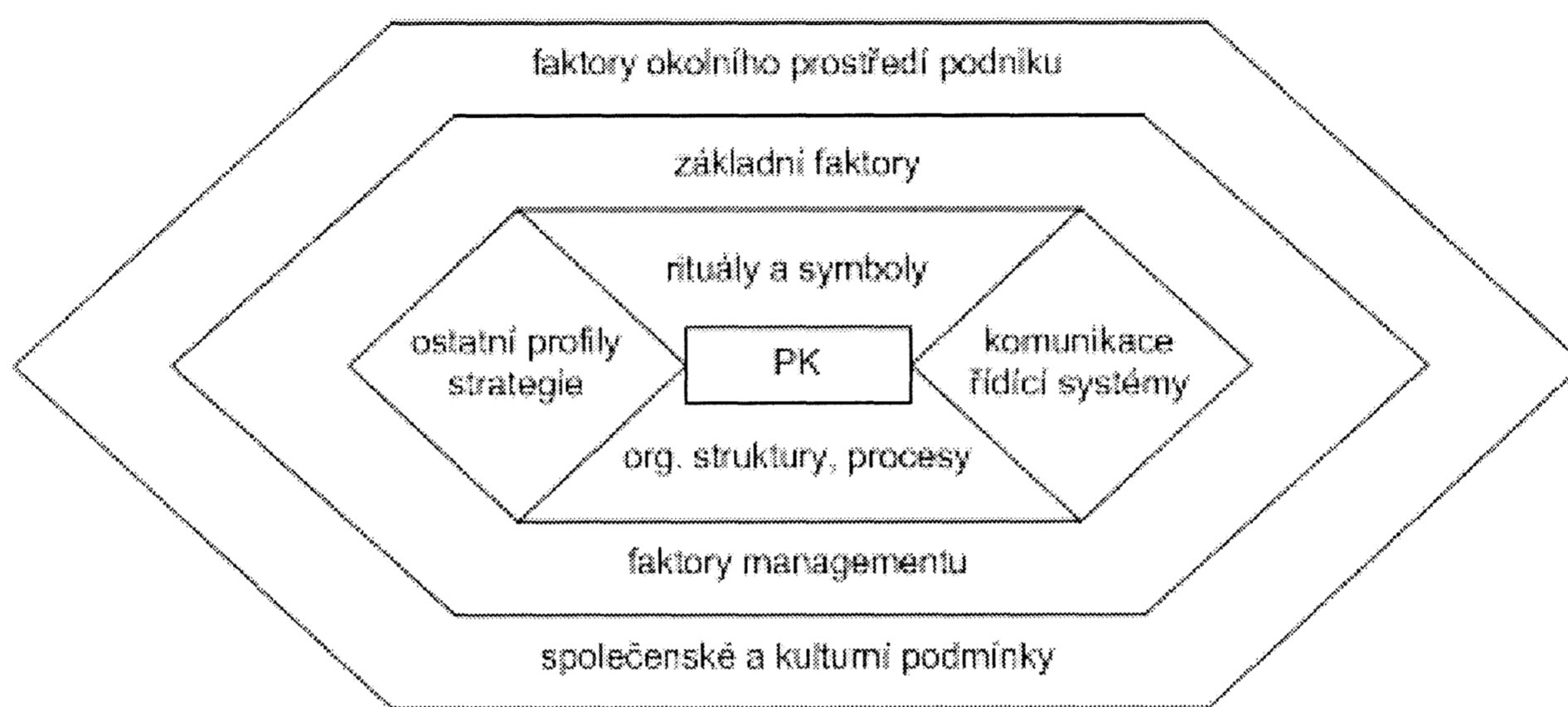
Problémy v řízení firmy vzniklé především z důvodu existence subkultur jsou aktuální hlavně v nadnárodních firmách, které zaměstnávají lidi z různých národnostních kultur, a ve firmách vyznačujících se komplikovanou organizační strukturou.

2.5. Zdroje a determinanty organizační kultury

Na kultury firmy, na její obsah a sílu působí a předurčuje ji mnoho různých vlivů. Všechno to, co má na ni zásadní vliv, bude dále nazýváno determinanty kultury firmy.

V této problematice nepanuje mezi jednotlivými autory konsensus. Tak například determinanty vzniku a změn organizační kultury znázorňuje Šigut (2004) takto:

Obr. č. 7 **Determinanty vzniku podnikové kultury**



Zdroj: Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje, 2004

- Faktory okolního prostředí vymezuje jako:
 1. Hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti organizace (situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýza konkurence atd.).
 2. Společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje organizace (sociálně-kulturní přeměna hodnot, sociální situace, sociální procesy, sociální ukazatele, kulturní vzorce, interkulturální procesy atd.).

○ Základní faktory tvoří:

1. Osobní (osobnostní) profil řídicích pracovníků (curriculum vitae, postup povolání, služební stáří, doba setrvání ve funkci, ochota k inovacím, smysl pro problémy budoucnosti, ochota učit se, schopnost prosazovat se a vytrvalost, odolnost vůči stresu atd.).

2. Rituály a symboly

- způsoby chování řídicích pracovníků,
- praxe při výchově a vzdělávání pracovníků,
- funkce vzorů a využívání tradic,
- rychlost a kvalita telefonního spojení,
- prostorové a vnější symboly
- vnější obraz firmy,
- stav a vybavení budov,
- firemní oblečení a vozy,
- institucionalizované rituály a konvence.

3. Komunikace

- vnější a vnitřní komunikace (public relations, sponzoring, podnikový časopis atd.),
- komunikační styl podniku (informační a komunikační chování, otevřenost informací, ochota ke konsensu a kompromisu).

○ Faktory managementu

1. Firemní strategie a koncepce, nejvyšší cíle podniku, obchodní strategie, funkcionální strategie atd.

2. Organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů a komunikace apod.
3. Řídicí systémy – typy systémů, rozsah, technické vybavení systémů, redundance, reakce systémů na vnější a vnitřní podněty apod.

Výše uvedené členění determinantů podnikové kultury lze zjednodušeně rozdělit takto:

1. podle zdrojů působení na vnitřní vlivy, vycházející z firmy samotné (základní faktory, faktory managementu) a na vlivy vnější (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky);
2. podle možnosti jejich ovlivnění na v zásadě ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu) a na obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

Je nutné zde doplnit, že na tvorbu organizační kultury působí nejrůznější vlivy, z nichž jsou často zmiňovány zejména vývojové stádium rozvoje organizace, pozice na trhu a její hospodářský úspěch. Důležitým faktorem je též obor činnosti organizace, místní (národní prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Velký význam se též připisuje sociálním vazbám uvnitř podniku mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci.

Lukášová a Nový (2004) doplňují tento výčet zdrojů a determinant kultury firmy o vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů a o vliv velikosti a délky existence firmy.

Vliv zakladatele / vůdce⁸

Zakladatel výrazně formuje obsah kultury zejména v počátečním období existence organizace, kdy realizuje svoji vizi, která je ovlivněna jeho předpoklady (postoji) a hodnotami. Pro tuto vizi získává několik dalších lidí, kteří spatřují jeho ideu o fungování organizace jako dobrou a realizovatelnou. Organizace se postupně setkává s řadou problémů týkajících se adaptace a vnitřní integrace, které musí překonávat. Pokud se řešení navrhnutá zakladatelem ukáží jako fungující, jsou přijata a přenesena do základních předpokladů ostatních zaměstnanců. Takový obsah kultury je pak předkládán i novým pracovníkům jako řešení, která jsou „správná“, tj. jako způsob, „jak to u nás děláme“. Pokud se však zakladatelova řešení ukáží jako nefungující, skupina si podle Scheina (1992 v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) najde nového silného vůdce, jehož řešení fungující jsou.

Ukazuje se, že i v organizacích, které existují již delší dobu, může být ovšem kultura výrazně formována základními předpoklady, hodnotami a normami chování silného vůdce. Lidé mají přitom tendenci přejímat hodnoty svých vůdců tehdy, jestliže je vnímají jako kompetentní a úspěšné. Silní vůdcové bývají rovněž výrazným symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí, a ovlivňují tak nejen kulturu organizace, kterou řídí, ale také její vnější obraz, tedy image.

Vliv velikosti a délky existence organizace

Firma během své existence prochází určitými fázemi a krizemi, které souvisejí s její evolucí a růstem. Schein (1992 v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) člení evoluční fáze takto:

⁸ Lukášová a Nový (2004) uvádějí, že silní vůdcové bývají rovněž výrazným symbolem firmy vůči vnějšímu prostředí a ovlivňují tak nejen kulturu firmy, kterou řídí, ale také její image, tedy vnější obraz.

□ **Počáteční fáze**

V této fázi je snahou firmy prosadit se na trhu. Dominantní roli hraje zakladatel firmy, vztahy uvnitř firmy jsou neformální. Charakteristické rysy pro tuto fázi jsou přizpůsobivost, pružnost a schopnost improvizace. Existence organizační kultury je důležitým pramenem identity a síly firmy.

□ **Střední věk organizace**

Firma je v této fázi již zavedená a snaží se udržet svoje tempo růstu a stabilní výkon prostřednictvím strategických rozhodnutí.

S růstem firmy se vztahy uvnitř firmy stávají formální – pevná organizační struktura, zřetelnější pravidla a normy regulující a koordinující chod firmy. Problém nastává s identitou – ztrácí se společné cíle, objevují se subkultury.

□ **Organizační zralost**

Zvládla-li firma fázi středního věku, tzn., jestliže se firma vnitřně stabilizuje, dostává se do fáze firemní zralosti. To má však za důsledek stagnaci, projevující se ohlížením se do minulosti, uctíváním tradic, bráněním své kultury. Z důvodu měnícího se prostředí se tak určité aspekty kultury stávají dysfunkčními. Aby se firma dokázala přizpůsobit dynamicky se měnícímu prostředí, musí se její kultura transformovat. Nezvádne-li to, pak nastává možnost destrukce firmy.

Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Podnikatelskému a tržnímu prostředí připisuje řada autorů, zabývajících se touto problematikou, klíčovou úlohu při utváření organizační kultury. Oblast podnikání a charakteristiky trhu představují podle nich pro organizaci imperativy podněcující vznik určitých předpokladů, hodnot atd. Z toho vyplývá, že pokud pracovníci organizací nepřijmou hodnoty a chování konzistentní s prostředím, úspěšnost a existence organizace je ohrožena. Kultura tak podle tohoto náhledu představuje interní reakci na externí imperativy.

I když bezesporu platí, že prostředí výrazně ovlivňuje kulturu organizace, v konkrétních případech je vliv prostředí závislý na jeho charakteristikách. Není-li prostředí silně konkurenční a postavení organizace na trhu se blíží postavení monopolnímu, prostředí nemusí být pro firmu imperativem a na významu pak nabývají jiné faktory, které kulturu determinují.

Vliv profese

Kulturní vlivy profesí, spojené s určitým typem vzdělání, s určitými zájmy a způsobem myšlení, bývají patrné v profesně homogenních organizacích zabývajících se příslušným předmětem činnosti. Zřetelné ale bývají i v odděleních větších organizací, které jsou jinak z hlediska profesí heterogenní: můžeme tak pozorovat specifika kultury účetních, kultury marketingových pracovníků či třeba kultury informatiků. Projevují se preferencemi určitých způsobů organizace práce, určitými zvyky a rituály a často také velmi specifickým jazykem.

2.6. Vliv národní kultury na organizační kulturu

Se stále zesilujícím trendem směrem k internacionalismu a globalizaci, ve stále dynamičtější a bouřlivější prostředí se otázky týkající se vlivu národních kultur na firemní chování stávají stále důležitějšími.

Existence mnohých kulturních specifíků mezi národy může mít za následek vznik problémů při obchodním jednání, a někdy dokonce mohou vést až ke krachu vzájemné spolupráce. Nový (1996) upozorňuje na skutečnost, že složité a náročné úkoly, mající většinou technickou nebo ekonomickou povahu, mohou být nezávislé na teritoriu svého vzniku a svého užití. Naopak existuje mnoho determinantů firemního chování, pracovního jednání a myšlení, které jsou ovlivněny specifickými vzorci příslušné národní nebo regionální kultury.

V teorii existuje mnoho názorů na míru vlivu národní kultury na kulturu firemní. Tyto přístupy leží mezi dvěma krajními polohami (Nový, I.: Interkulturální management: Lidé, kultura a management, Grada, Praha 1996):

1. univerzalisté - principy řízení chápou jako obecně platné a nezávislé na vnějších kulturních podmínkách;
2. kulturní relativisté – předpokládají, že teorie řízení stejně jako řídicí praxe není bez problémů přenositelná z jedné národní kultury na druhé⁹.

Při snaze zjistit, zda je firemní chování více ovlivňováno organizační kulturou, nebo kulturou daného národa, kde firma vznikla a působí, nelze nalézt jednoznačnou odpověď. Obecně platí, že celosvětově existuje ve firemním řízení více podobností než rozdílů, avšak ty, které existují, jsou obvykle určovány právě rozdíly kulturního prostředí (Nový, I.: Interkulturální management: Lidé, kultura a management, Grada, Praha 1996).

Patrně nejznámějším badatelem zabývajícím se studiem národní kultury v kontextu managementu je Holanďan Geert Hofstede (1984, 1991). Proslavil se rozsáhlým výzkumem národních kultur, prováděným v sedmdesátých letech u zaměstnanců firmy IBM. Na základě výsledků výzkumu identifikoval Hofstede pět základních dimenzí národní kultury:

- velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci;
- individualismus versus kolektivismus;
- maskulinita versus feminita;
- malá míra vyhýbání se nejistotě versus vysoká míra vyhýbání se nejistotě;
- dlouhodobá versus krátkodobá orientace (Nový, 1996).

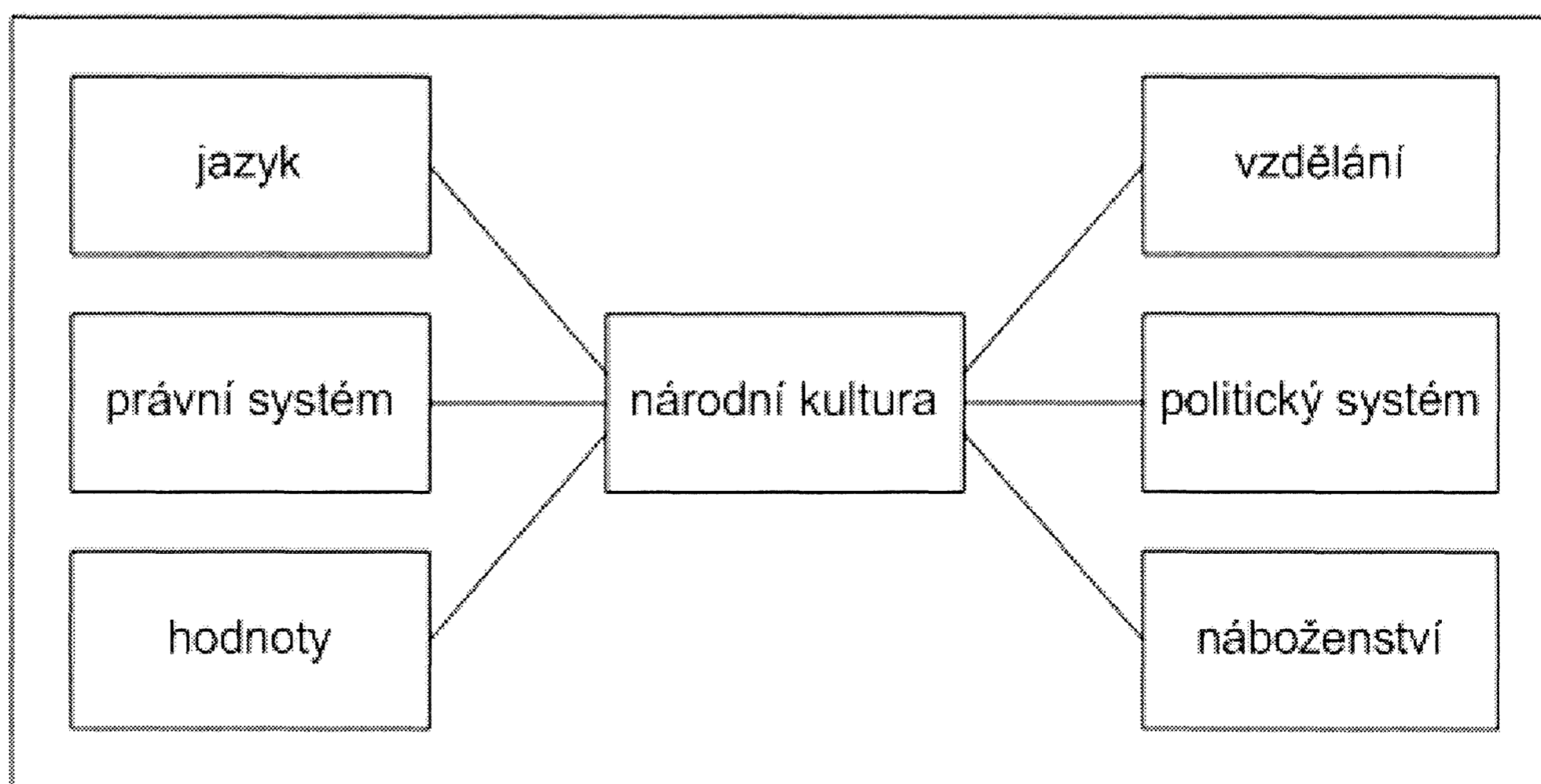
⁹ *Kulturní relativismus stojí na stanovisku, že jedna kultura nemá žádná absolutní kritéria pro posuzování činností druhé kultury jako „nízké“ či „vznešené“. Každá kultura může uplatňovat takové soudy ve vztahu k vlastním činnostem, protože její příslušníci jsou současně členy i pozorovateli. (Lévi-Strauss a Eribon, 1988 v Hofstede, G.: Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití, Universita Karlova, Praha 1999).*

Hofstede (1999) upozorňuje na skutečnost, že „národní kultury a organizační kultury nejsou skutečnými stejného řádu“. Rozdíly mezi národními a firemními kulturami spatřuje v odlišných rolích, které manifestované kultury sehrávají. Tak zatímco na národní úrovni kulturní rozdíly spočívají především v hodnotách a méně již v praktikách, pak na úrovni firem rozdíly kultur spočívají převážně v praktikách (symbolech, hrdinech a rituálech) a již méně v hodnotách.

Tento fakt Hofstede (1999) vysvětluje tím, že zatímco hodnoty si osvojujeme v raném věku, především v rodině a ve škole, pak firemní praktiky jsou zpravidla osvojovány mnohem později, tedy v době, kdy již většina základních hodnot byla do naší mysli „naprogramována“.

Za silně integrující faktory národní kultury jsou nejčastěji považovány historie, náboženství, jazyk, masmédia, vzdělávací systém, politický systém, právní systém a jiné hodnoty (Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003, Hofstede, G.: Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití, Universita Karlova, Praha 1999 a Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

Obr. č. 8 Faktory ovlivňující národní kulturu



Zdroj: Brooks (2003)

Grafické schéma (viz obr. č. 8) zobrazuje zdroje všeobecně uznávaných hodnot. Jsou to všechno faktory, které mohou ovlivnit vývoj našich hodnot uvnitř společnosti, kde vyrůstáme a pracujeme.

Zároveň řada faktorů pomáhá určovat způsob, kterým se díváme na věci ve světě, jak vidíme sami sebe a jak vidíme druhé. Murdoch (1945) stanovil mnoho konkrétních faktorů, v nichž mohou existovat kulturní rozdíly. Patří k nim:

- dvoření,
- vyložení snů,
- zakázaná jídla,
- gestikulace,
- pozdravy mezi přáteli a při pracovních kontaktech,
- žertování,
- chování při jídle,
- používání osobních jmen,
- náboženské rituály.

Přestože jsou uvedené oblasti zajímavé především pro antropology, mohou být také významné při jednání v různých kulturách. Tradičním oběkem výzkumů sociální a kulturní antropologie je kultura preliterárních společností, které jsou považovány za komplexní, vnitřně integrované a do značné míry autonomní sociokulturní systémy (Soukup, V. Dějiny sociální a kulturní antropologie, Karolinum, Praha 1996).

2.6.1. Dimenze národních kultur

Při snaze najít problémy společné všem společnostem uveřejnili A. Inkeles a D. Levinson (1954 v Hofstede, G.: *Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, Universita Karlova, Praha 1999) ve své studii okruhy představující podle nich obecné základní problémy, které mají význam pro fungování společnosti či skupin těchto společností a pro jednotlivce v těchto skupinách na celém světě. Stejných výsledků docílil G. Hofstede (1999), který odhalil a definoval společné problémy, jejichž řešení se však země od země lišila, a to v následujících oblastech:

1. sociální nerovnost, včetně vztahu k autoritě;
2. vztah mezi jednotlivcem a skupinou;
3. pojetí mužskosti a ženskosti: tedy důsledek toho, že se někdo narodí jako chlapec, nebo jako děvče;
4. způsoby nakládání s nejistotou, a to ve vztahu ke zvládnutí agrese a vyjadřování citů.

Tyto čtyři základní problémové oblasti představují dimenze kultur. Ty Hofstede (1999) charakterizuje jako aspekty kultury, které mohou být ve vztahu k jiným kulturám měřeny. Tyto čtyři výše zmíněné oblasti dohromady vytvářejí čtyřrozměrný model rozdílů mezi kulturami národů.

Mocenský odstup (od malého k velkému) představuje společenský odstup mezi lidmi nestejně společenské vrstvy nebo postavení (Brooks, I.: *Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer Press, Brno 2003). Tato dimenze uvádí stupeň míry, v jaké hierarchicky níže postavení členové firem v dané společnosti očekávají a akceptují skutečnost, že moc je mezi lidmi rozdělena nerovným způsobem.

Individualismus, jako protiklad kolektivismu, vyjadřuje rozsah, v jakém je jednatel závislý na skupině (kolektivistický přístup) nebo přebírá iniciativu při provádění

rozhodnutí, řešení problémů a zapojení se do produktivní činnosti (Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003). Členství v silné a soudržné skupině jim podle Nového (1996) v průběhu života zaručuje ochranu jako protihodnotu značné loajality.

Únik před nejistotou (od slabého k silnému) v podstatě vyjadřuje postoje lidí k nejasnostem ve společnosti nebo v zemi (Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003).

Mužský prvek vyjadřuje hodnoty, které se považují v širokém měřítku za „mužštější“, např. asertivitu, průbojnost, houževnatost, soutěživost, přísnost a zaměření na výsledek, materiální hodnoty a úspěch, zatímco „ženské“ hodnoty znamenají být ochotnější, umírněnější, solidárnější, orientované na kvalitu a vyjadřovat větší povědomí o pocitech a rovnocenné příležitosti (Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003) a Nový, I.: Interkulturální management: Lidé, kultura a management, Grada, Praha 1996).

Později objevil M. H. Bond (Hofstede, G.: Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití, Universita Karlova, Praha 1999) pátou dimenzi rozdílů mezi národními kulturami – orientaci v životě s jejími dvěma extrémy - dlouhodobostí a krátkodobostí. Dlouhodobá orientace je příznačná pro společnost, ve které jsou podporovány a prosazovány hodnoty zaměřené na budoucí změny (např. vytrvalost, šetrnost a hospodárnost). V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí, konkrétně jde o respekt vůči tradicím, zachování vlastní „tváře“ a plnění sociálních povinností.

Znalost kulturních rozdílů mezi jednotlivými národy umožňuje (Lukášová, R.: Organizační kultura – zkrácená verze habilitační práce, Vitium, Brno 2002):

- chápat myšlení a předpokládat chování příslušníků jiných kultur;
- být účinnější při komunikaci se zákazníky a obchodními partnery jiných zemí;
- vnímat a zvládat kulturní rozdíly projevující se při řízení mezinárodních firem;

- odhalit a zmírnit kulturní rizika fúzí, akvizicí a dalších forem spolupráce firem;
- posoudit vhodnost aplikace manažerských teorií a metod vyvinutých v odlišném kulturním kontextu.

Hofstede (1999) upozorňuje na skutečnost, že logika společností není tím samým co logika jednotlivce. Tedy že jednotlivci nemusejí sdílet všechny rysy kultury, které jsou jejich národu vlastní. Obsahové charakteristiky národní kultury mají v populaci normální rozložení, tj. odpovídají Gaussově křivce a chování ležící uprostřed této křivky, tj. nejčastěji se vyskytující chování, představuje typický obsah kultury národa (Trompenaars, 1993, Lukášová, R.: Organizační kultura – zkrácená verze habilitační práce, Vitium, Brno 2002). Proto nelze na základě znalosti kulturních specifík určitého národa jednoznačně předvídat tendence chování jednotlivce.

Výsledky výzkumů, které byly dosud provedeny (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004), prokázaly, že obsah národní kultury determinuje v souvislosti s řízením především:

- tendence firem při utváření a volbě organizačních struktur;
- míra akceptace jednotlivých manažerských funkcí;
- styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování ve firmě;
- představy pracovníků o roli manažera ve firmě;
- motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur.

Prostřednictvím důsledků obsahu národní kultury pro uvedené aspekty řízení se národní kultura promítá do obsahu kultury firemní a ovlivňuje rovněž míru akceptovatelnosti jednotlivých teorií a metod řízení ve firmě (pokud byly vyvinuty v odlišném kulturním aspektu) [Lukášová, R.: Organizační kultura – zkrácená verze habilitační práce, Vitium, Brno 2002].

Kromě Hofstedeho, který je považován za nejdůležitějšího autora mezikulturní analýzy, a Laurenta, na jehož práci Hofstede navazoval, se problematikou národních kultur ve vztahu ke kulturám firemním zabývali i další autoři:

- **Kluckhohn a Strodtbeck**, kteří zařadili hodnoty do šesti základních zaměření na svět, z nichž se ukáže kulturní profil (Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003):
 - povaha jednotlivců;
 - vztah člověka k jeho prostředí;
 - vztah člověka k jiným lidem;
 - povaha lidské činnosti;
 - časový aspekt lidské činnosti;
 - prostorový aspekt lidské činnosti.

- **Nancy Adler** pohlíží na aspekty uvedené v díle Kluckhohna a Strodtbecka z amerického hlediska (Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003):
 - Američané pohlížejí na jednotlivce jako na směs dobra a zla, schopného také měnit a zlepšovat sám sebe;
 - Američané vidí sami sebe jako dominující nad přírodou a svým prostředím;
 - americkou kulturu lze považovat jasně za individualistickou;
 - Američané jsou „muži činu“ a orientovaní na činy; je-li problém, jdi a vyřeš ho sám;
 - Američané jsou zaměřeni na budoucnost;
 - Američané dávají přednost velkému soukromému prostoru.

- **Fons Trompenaars**, jehož analýza navazuje na díla Kluckhohna a Strodtbecka a také Hofstedeho, určil sedm aspektů kultury, a to (Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003):
- Univerzalizmus vs. partikularizmus, tj. existence univerzálních pravidel, která by se měla respektovat vs. lidské vztahy podporující větší pružnost ve výkladu pravidel.
 - Kolektivismus vs. individualismus.
 - Emoční vs. neutrální kultury, tedy zda se emoce, jejichž použití může zkreslit komunikaci, vyjadřují otevřeně, nebo se skrývají.
 - Konkrétní vs. nejasné vztahy – tento aspekt odpovídá Hofstedovu faktoru mocenského odstupu. Zatímco v konkrétní kultuře manažeři oddělují své pracovní vztahy od jiných vztahů, tak v nejasné kultuře pracovní vztahy ovlivňují všechny vztahy mimopracovní.
 - Dosahující vs. přisuzovaný status, tj. zda je status ve firmě založen na dosažení úspěchu, nebo je přidělován z důvodu stáří, pohlaví apod.
 - Čas jako posloupnost vs. čas jako synchronizace, odpovídající Hofstedově aspektu dlouhodobého zaměření, ukazuje rozumový, přímočarý přístup k otázkám (krok za krokem) v případě času jako posloupnosti a naopak čas jako synchronizace ukazuje, že čas je viděn jako kruhový s možností paralelních činností.
 - Vnitřní orientace vs. vnější orientace, tj. zda má jednotlivec žít v souladu s přírodou, nebo by se měl snažit řídit přírodní a lidské prostředí.

2.6.2. Česká kultura

Nyní budou, pomocí Hofstedeho pěti dimenzí národní kultury, popsány charakteristické rysy české národní kultury, jak je publikoval Nový (1996). Data získal od více než stovky studentů MBA na Pražské mezinárodní manažerské škole, tedy, jak sám říká, od perspektivních manažerů.

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty jednotlivých indexů pro zkoumaný vzorek českých manažerů.

Tab. 2.1. Hodnota indexů interkulturálních rozdílů pro ČR

Index	Hodnota
Mocenský odstup (PDI)	47
Individualismus/kolektivismus (IDV)	50
Maskulinita/feminita (MAS)	90
Obava z nejistoty (UAI)	49
Dlouhodobá/krátkodobá orientace (LOT)	27

Zdroj: Nový (1996)

Na základě uvedených výsledků a z následné interpretace Nového (1996) lze konstatovat, že hodnota indexu mocenského odstup (PDI) se jeví jako průměrná, s jednoznačnou preferencí českých manažerů k hierarchické struktuře řídicích vztahů, v rámci níž je určitá

skupina pracovníků pod bezprostřední kontrolou jediného manažera, orientace je především na technický chod organizace.

Hodnota indexu individualismu ukázala na jedné straně důraz na dobré pracovní podmínky a jistotu zaměstnání, oproti tomu mají čeští manažeři tendenci preferovat loajální práci pro své organizace před svým soukromím.

Pro vysoký index maskulinity jednoznačně silný český souhlas s tvrzením, že za neúspěch či nezdár si většinou může každý sám, a též vysoký význam, který zkoumaní manažeři připisují příležitosti pracovního postupu.

Za rozporuplným vztahem českých manažerů k potřebám jistoty a výkonu lze vidět i určitý obraz české národní „povahy. Ten je bezpochyby výstižně personifikován v postavě Haškova „Dobrého vojáka Švejka“.

Podle skóre, které bylo zjištěno na zkoumaném vzorku manažerů v dimenzi LOT, je česká kultura orientována krátkodobě. Pro krátkodobou orientaci české kultury skóruje především skutečnost, že čeští manažeři přisuzují velký význam momentální stabilitě ve svém životě.

2.7. Vznik a vývoj organizační kultury

Kultura firmy vzniká a vyvíjí se v procesu učení, jehož základem jsou dva hlavní mechanismy (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004): redukce úzkosti a pozitivní posilování.

Reakcí na problémy způsobující u zaměstnanců nejistotu, úzkost a stres, vzniklé ve firmě v průběhu její existence, je hledání něčeho, co může tyto negativní pocity odstranit. Jestliže pracovníci naleznou řešení, jak se těmito problémovým situacím vyhýbat, pak mají tendenci používat stejné, již osvědčené a úzkosti je zbavující způsoby chování i v budoucnu. Vzniká tak chování, které je pro pracovníky samozřejmé, tj. způsob, „jak to u nás děláme“, a které nejsou ochotni přehodnocovat.

Druhým principem učení je pozitivní posilování, tj. sklon opouštět chování, které nefunguje, a nahrazovat ho chováním, které funguje, které přináší požadované účinky. Přestane-li daný způsob řešení z jakéhokoliv důvodu selhávat, zaměstnanci to poznají a přehodnotí své tendence k tomuto chování.

Je-li kultura utvářena na základě společného učení a má-li být v organizaci vytvořena silná kultura (tedy kultura založená na široce sdílených předpokladech, hodnotách, normách a vzorcích chování), musí mít členové organizace příležitost společně se učit (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

2.8. Organizační kultura a jedinec

Kultura firmy je novým pracovníkům přicházejícím do firmy předávána v adaptačním procesu, během něhož se učí, co je v organizaci přijatelné a co již ne. Nový zaměstnanec se tak setkává s řadou věcí, které mu mohou připadat nezvyklé, divné.¹⁰

Doba potřebná k integraci pracovníka do kultury firmy je odlišná v závislosti na (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004):

- míře řízenosti procesu adaptace;
- síle kultury firmy;
- míře počátečního souladu individuálního hodnotového systému, názorů a norem jedince s kulturou firmy.

¹⁰ *Firmy se liší v míře, v jaké se pokoušejí tento proces cíleně řídit. Zatímco podle Lukášové a Nového (2004) ve velkých organizacích bývá nový pracovník podroben plánovitému a řízenému adaptačnímu procesu, pak naopak především menší organizace spoléhají na osobnější procesy, založené na předávání zkušeností a „zapracování“ nového pracovníka.*

Případný nesoulad mezi jedincovou kulturou a kulturou firmy lze snížit jak ze strany uchazeče o případné zaměstnání, tak i ze strany zaměstnavatele.

Předpokládejme, že uchazeč o zaměstnání má na výběr více míst u různých firem. Při volbě nového zaměstnání má na zřeteli informace o konkrétní firmě, tedy informace o její kultuře, podle kterých se rozhoduje, zda se bude o místo ve firmě ucházet. Někdy nastává situace, kdy se začne dokonce předem ztotožňovat s jejími hodnotami. Takový proces je označován jako předvolba (Brown, 1995, v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) či anticipační socializace (Merton, 1957, podle Brown, 1995, v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004). Obecně lze konstatovat, že pokud volbě zaměstnání předchází předvolba, bývá adaptace rychlejší.

Adaptace je však závislá na kvalitě výběrového postupu ze strany firmy. Personální výběr by měl být orientován na uchazeče, jejichž hodnotový systém, normy a názory odpovídají firemním hodnotám a chování. Dá se říci, že výběrový proces tak upevňuje organizační kulturu eliminací těch kandidátů, kteří by mohli podkopat základní firemní hodnoty (Bělohlávek, F.: Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Rubico, Olomouc 1996).

Zaměstnancova identifikace s firemními pravidly a normami může nabývat mnoha podob. K. A. Golden (1992, podle Brown, 1995 v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) identifikoval celkem čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře:

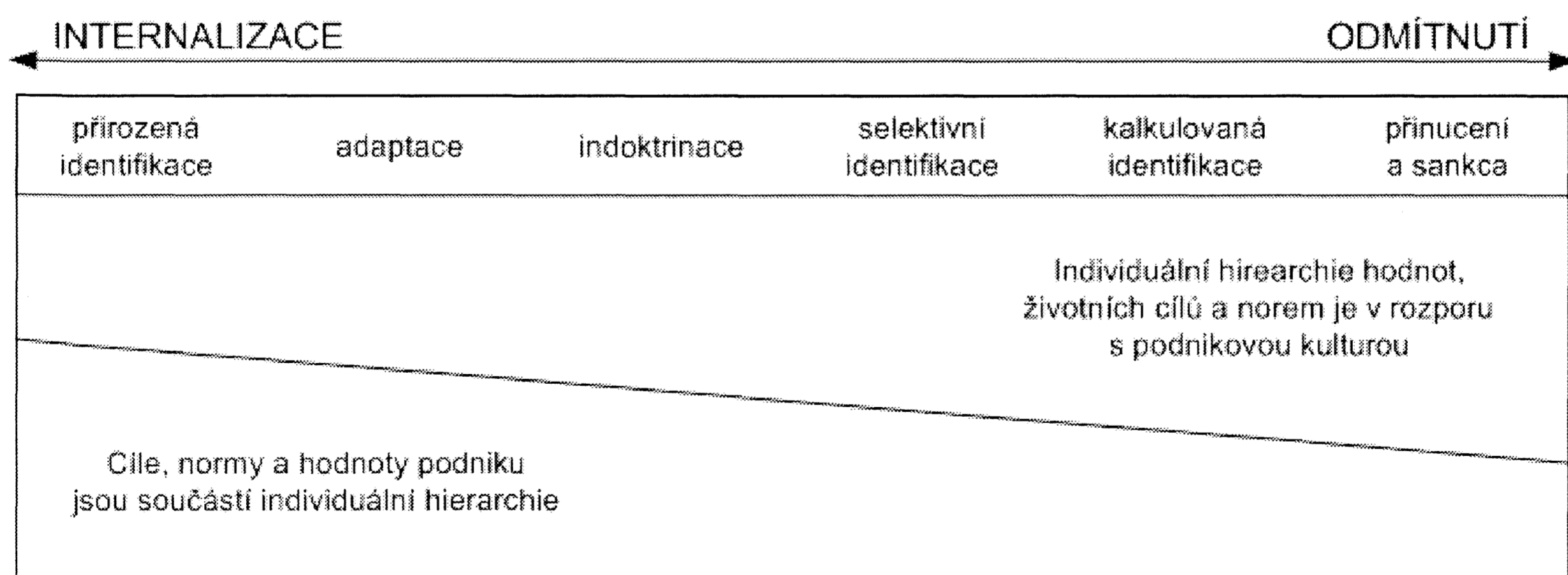
1. Jednoznačné dodržování. Jednoznačné dodržování spojené s jednoznačnou věrností se projevuje chováním, které zcela koresponduje s normami odpovídajícími dominantní kultuře organizace. Jednotlivci s tímto vztahem k organizační kultuře jsou plně přesvědčeni o její účinnosti.
2. Napjaté dodržování. Chování pracovníků této kategorie je ve shodě s direktivami kultury a může působit dojmem jednoznačné věrnosti. Zaměstnanci mají však

výhrady vůči přiměřenosti určitých hodnot a norem chování a vůči směřování kultury organizace. Typickým projevem výhrad jsou vtipy na úkor organizace a zastánců dané kultury, které pomáhají tlumit konflikt a osvobodit se od pocitů frustrace.

3. Utajené nedodržování. Utajené nedodržování organizační kultury znamená, že jedinec vyslovuje souhlas s hodnotami a normami dominantní kultury organizace, skrytě je však neakceptuje a nedodržuje. Lidé této kategorie chtějí být organizací (a zejména svými nadřízenými) přijímáni jako vyhovující dané kultuře, ale v situacích, kdy pro ně není nebezpečné jednat v nesouladu s kulturou, demonstrují svůj opoziční postoj.
4. Otevřené nedodržování. V případě otevřeného nedodržování pracovníci zcela otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy odpovídající kultuře dané organizace. Chovají se tak tehdy, mají-li pocit dostatečného bezpečí, tedy pokud vědí, že je za jejich chování nepostihnou žádné sankce.

Obdobně rozlišují Bedrnová a Nový (1994) míru ztotožnění pracovníků organizace s organizačními hodnotami a normami chování šest základních úrovní (viz obr. č. 9).

Obr. č. 9 *Identifikace spolupracovníků s organizačními cíli a hodnotami*



Zdroj: Bedrnová a Nový (1994)

Někteří autoři (Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy: Vysokošk. učeb. pro studenty Vysoké školy ekon. v Praze i studenty ekon. fakult jiných vysokých škol. Prospektrum, Praha 1994, Chatman, 1989, v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004 a Brown, 1995 v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) ve svých dílech upozorňují na fakt, že extrémně vysoký soulad mezi individuálními a firemními hodnotami způsobuje chování, které je ve vztahu k úspěšnosti firmy neefektivní.

V závěru této kapitoly je třeba upozornit na skutečnost, že na jednu stranu je organizační kultura konstruktem, který existuje prostřednictvím jednotlivců, ale je také nahromaděnou zkušeností firmy, tedy sociálním jevem, který má nadindividuální povahu.

3. ORGANIZAČNÍ KULTURA A VÝKONNOST

Od 80. let minulého století je patrná snaha o prokázání souvislostí mezi kulturou firmy a její výkonností, snaha o nalezení společných rysů, které by mohly determinovat její úspěšnost.

Od prvních výzkumů (např. Peters a Waterman, 1982 v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004), které se opíraly o materiály mající vesměs případový charakter¹¹, dospěli autoři (např. Denison, Kotter a Heskett) k pracím, které řešily vztah mezi kulturou a výkonností firmy systematickým způsobem.

Souvislost mezi výkonností a organizační kulturou charakterizuje mnoho teorií (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) a (Lukášová, R.: Organizační kultura – zkrácená verze habilitační práce, Vitium, Brno 2002):

- **Silné kultury jako determinanty výkonnosti firmy.** Výkonnost firmy závisí na síle organizační kultury v kombinaci s jejím obsahem: je-li kultura silná, strategicky přiměřená a adaptivní, je zdrojem síly firmy, je-li však kultura silná a její obsah je v konfliktu s vnějšími podmínkami (je neadaptivní) či se strategií organizace, je výraznou překážkou výkonnosti firmy.
- **Participativní/ „angažované“ kultury jako determinanty výkonnosti firmy.** Výkonnost firmy závisí na míře, v jaké obsah kultury firmy podporuje participaci a angažovanost členů firmy, tedy na přítomnosti těch obsahových rysů kultury, které pracovníky „aktivují“.
- **Kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti firmy.** Výkonnost firmy závisí na míře souladu mezi obsahem organizační kultury

¹¹ Lukášová, Nový (2004)

a strategickým kontextem, tj. obsahem firemní strategie podmínkami, v nichž firma existuje.

- **Adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti firmy.** Výkonnost firmy závisí na míře adaptivnosti organizační kultury, tj. na míře, v jaké firma dokáže vnímat signály z vnějšího a vnitřního prostředí a transformovat je do interních změn.
- **Kulturní přiměřenosti manažerských praktik¹² jako determinanty výkonnosti firmy.** Výkonnost firmy závisí na míře konzistence mezi obsahem kultury sdíleným ve firmě a manažerskými praktikami užívanými ve firmě.

Z uvedeného lze usoudit, že největší vliv na výkonnost firmy mají síla kultury a obsah kultury. Silná organizační kultura ve vztahu k výkonnosti firmy má přínos jak pro jednotlivce – pracovníkům zprostředkovává normy a vzorce chování, čímž snižuje jejich nejistotu v organizaci a díky sdílení společných hodnot a norem také zvyšuje emocionální pohodu a spokojenost pracovníka – tak i pro firmu jako celek (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004):

- silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, to vede k usnadnění komunikace a redukci konfliktů na pracovišti, což má za následek urychlení rozhodování a realizace těchto rozhodnutí;
- silná kultura usměrňuje chování lidí, především prostřednictvím společných hodnot a norem, jejichž případné nedodržování je sankcionováno, což vede ke snížení potřeby formální kontroly;
- silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů, organizační kultura se tak stává tvůrcem pospolitosti firmy a současně pramenem motivace pracovníků.

¹² *Manažerské praktiky* chápe Lukášová a Nový (2004) jako obecné označení pro postupy a metody řešení.

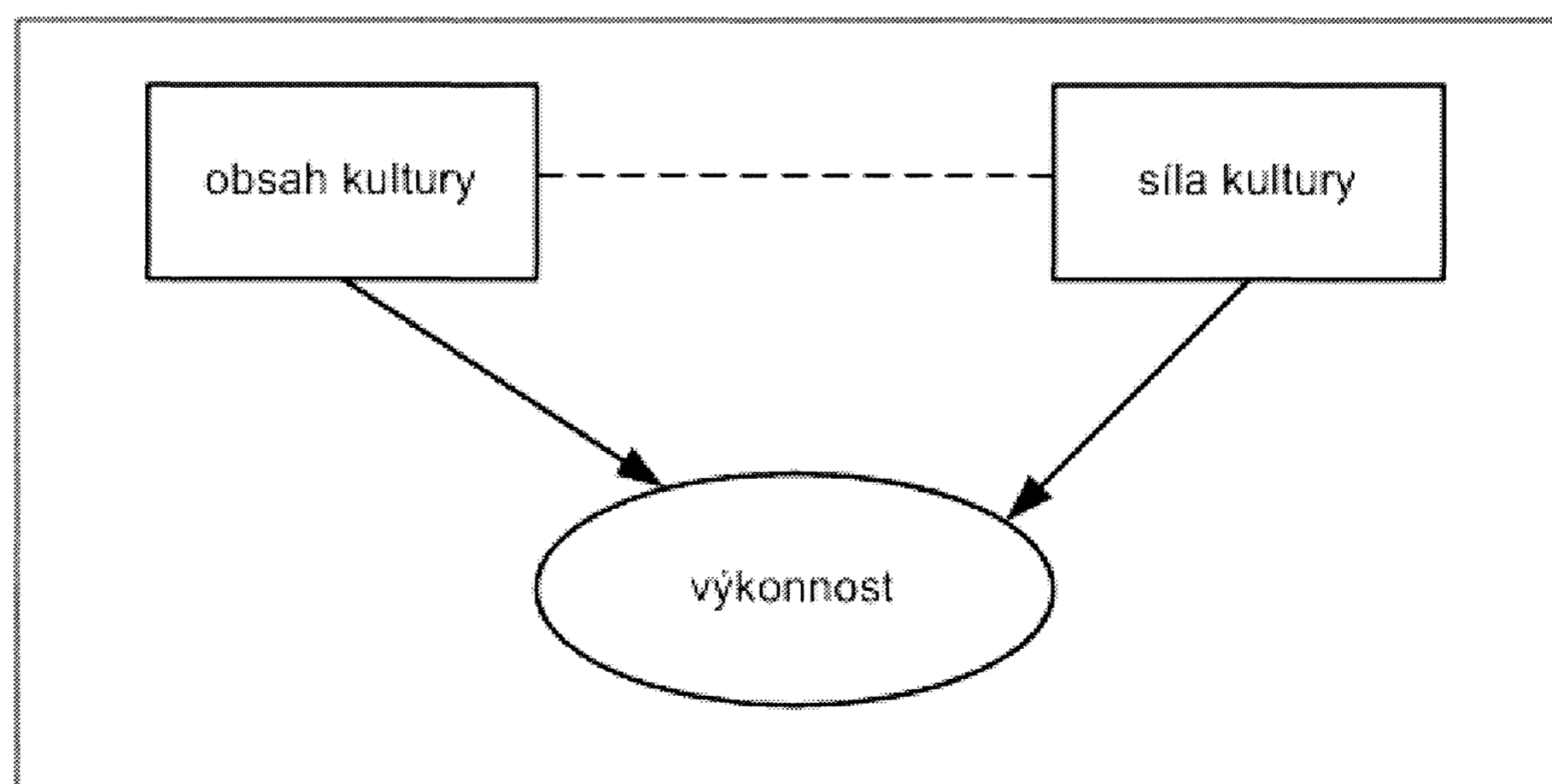
Avšak silná organizační kultura může mít i negativní vliv na výkonnost firmy (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004):

- silná kultura fixuje firmu na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí;
- silná kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu;
- silná kultura způsobuje rezistenci vůči změnám, pracovníci nemusejí akceptovat změnu v kultuře firmy a zůstávají u svých navyklých způsobů myšlení.

Výhodnost či nevýhodnost silné organizační kultury ve vztahu k její kultuře podle Lukášové a Nového (2004) závisí rovněž na obsahu kultury – zatímco „pozitivní“ obsah kultury její výkonnost podporuje, tak u „negativního“ obsahu tomu může být naopak.

Kotter, Heskett (1992, v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) upozorňují na možnost, že dlouhodobě dobrý výkon a osvědčenost určitého chování může zapříčinit vznik silné kultury či ji aspoň posilovat.

Obr. č. 10 *Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace*



Zdroj: Lukášová, Nový: Organizační kultura, 1996

4. ORGANIZAČNÍ KULTURA A STRATEGIE

Jak již bylo uvedeno, organizační kultura, jako jedna z determinantů výkonnosti firmy, ovlivňuje chování lidí uvnitř firmy i chování firmy vůči okolnímu prostředí, ve kterém existuje. Organizační kultura však nefunguje nezávisle na dalších subsystémech firmy – je v interakci např. s firemní strategií a firemní strukturou. A právě firemní strategie je podle Keřkovského a Vykypěla (2002 v Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004) klíčový prvek pro úspěch či neúspěch podnikání.

Základními fázemi strategického řízení jsou formulace strategie a její implementace. Tyto fáze řízení však nepůsobí odděleně, ale navzájem se prolínají.

Závislost mezi organizační kulturou a strategií firmy je oboustranná:

- kultura firmy ovlivňuje jak formulaci strategie, tak její implementaci a na druhé straně;
- strategie firmy ovlivňuje obsah organizační kultury

a vždy je podmíněna prostředím, ve kterém firma operuje.

4.1. Vliv kultury na tvorbu a implementaci strategie

Obsah kultury firmy ovlivňuje tvorbu strategie hlavně prostřednictvím dvou faktorů: mírou znalostí z oblasti strategického řízení (kterou lze v našich podmínkách do jisté míry chápat rovněž jako odraz obsahu kultury firmy) a kognitivními aspekty organizační kultury, projevující se ve způsobu vnímání a myšlení, který ve firmě převládá (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

Při cíleném vývoji strategie ovlivňuje kultura firmy především:

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

Avšak je třeba si uvědomit, že i ta nejlépe formulovaná strategie, pokud není ve firmě akceptována, nemůže přinést žádoucí výsledky. Implementace strategie záleží na dvou aspektech kultury firmy – na její síle a na jejím obsahu, které jsou ovšem determinovány silou a obsahem organizační strategie.

Na základě kombinace uvedených aspektů rozlišuje Scholz (1987) celkem devět možností, které mohou ve vztahu kultury a strategie nastat (viz tabulka 4.1.).

Tabulka 4.1. Soulad mezi kulturou a strategií

organizační strategie	organizační kultura		
	slabá	střední	silná
vágní	naprostý soulad (1) beze směru	naprostý soulad (2) beze směru	naprostý soulad (3) beze směru
střední	naprostý soulad (4) určitý směr	soulad? (5) směr?	soulad? (6) směr?
silná	naprostý soulad (7) směr	soulad? (8) směr?	soulad??? (9) směr???

Zdroj: Scholz, 1987

4.2. Organizační kultura jako „zástupce“ strategie

Ne vždy musí mít firma strategii plánovanou a písemně formulovanou. Aby taková „strategie“ byla funkční, lidé ji akceptovali a realizovali, musel ovšem podle Lukášové a Nového (2004) existovat ve firmě předpoklad v podobě určitého obsahu organizační kultury příznivého pro postupné krystalizování daného strategického zaměření.

Kromě těchto dvou popsaných možností, kdy firma má strategii, však existuje ještě jedna možnost – firma nemá strategii žádnou. Dá se předpokládat, že řízení takové firmy bude velmi nesystematické a neplánované. I v tomto případě je způsob chování firmy především odrazem obsahu její organizační kultury.

4.3. Vliv strategie na kulturu

Lukášová a Nový (2004) vidí vliv strategie na kulturu ve dvou rovinách. Nejen úspěšně implementovaná a pracovníky přijatá strategie (tedy chování, které se ve firmě osvědčilo) má za důsledek vznik kultury odpovídající takové strategii, ale také samotná tvorba strategie, tj. diskus o hodnotách a cílech, konfrontace názorů a hledání konsensu, představuje určitou cestu utváření kultury.

Někteří autoři, jak uvádí Lukášová a Nový (2004), považují strategii, zvláště je-li úspěšná, za kulturní artefakt. Svoji symbolickou hodnotou pracovníkům poskytuje informace, motivuje je a pomáhá jim nalézt svou identitu.

Shrneme-li současné poznatky o vztahu kultury a organizace, tak klíčovým poznatkem je, že mezi kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah. Obsah kultury ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie, obsah strategie vede k formování určitého typu kultury.

Při cíleném vývoji strategie ovlivňuje kultura organizace především:

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

Závěrem je třeba říct, že naprostá identita mezi obsahem strategie a obsahem kultury není ideální, neboť určitá míra konfliktu vytváří prostor pro tvorbu nových strategií. V podmínkách, které jsou stále proměnlivější, jsou od firem požadovány pružné strategie a chování, které je zaměřeno nejen na reakci na změnu prostředí, ale také jejich předvídání, a dokonce aktivní vytváření (Souček, 2003 v (Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004).

5. POZNÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY JAKO VÝCHODISKO JEJÍHO UTVÁŘENÍ

Jak již bylo zmíněno dříve, identifikovat organizační kulturu, porozumět jí a interpretovat její obsah není jednoduché, a to minimálně z těchto důvodů:

1. jedná se o složitý, mnohodimenzionální a obtížně postižitelný jev;
2. pro členy firmy je kultura zvyková a z větší části neuvědomovaná.

Poznání projevů kultury samo o sobě nestačí, neméně důležité je těmto signálům rozumět, chápat jejich význam. Zatímco podle Lukášové a Nového (2004) vnímání kulturních projevů je hlavním problémem lidí uvnitř firmy, porozumění bývá problémem pro lidi z vnějšku, mimo firmu.

5.1. Principy organizační kultury

Aby mohla být organizační kultura formována v souladu s podnikatelskými záměry, tedy aby se organizační kultura stala konkurenční výhodou, je nezbytné respektovat několik zákonitostí, které pro kultury firmy platí (Pfeifer, L., Umlaufová, M.: Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada, Praha 1993):

- Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování.
- Kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.
- Kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat.
- Kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.

- Kultura firmy je sdílena, ne dohadována.
- Kultura firmy je poznatelná.
- Kultura firmy je extrémně setrvačná.
- Kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů.
- Kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.

5.2. Typy organizační kultury

Autoři zabývající se typologií organizační kultury, i přes uvědomění si skutečnosti, že jakékoliv „škatulkování“ organizační kultury je přinejmenším zjednodušující, ne-li zkreslující, ji považují za jeden z nástrojů, jak tuto složitou realitu rozčlenit, utřídit a zpřehlednit. V případě, že kultura firmy bude slabá a difúzní, pak je v podstatě nemožné prostřednictvím typologií její obsah identifikovat. V neposlední řadě je objektivita při poznávání kultury pomocí typologií a interpretaci zjištěných jevů nutným předpokladem k jejímu postizení.

Lukášová a Nový (2004) spatřují dvojí význam dosud zkonstruovaných typologií:

1. teoretický – typologie mapují typické obsahy firemních kultur a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti;
2. praktický – manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují, představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů použitelných v poradenské činnosti.

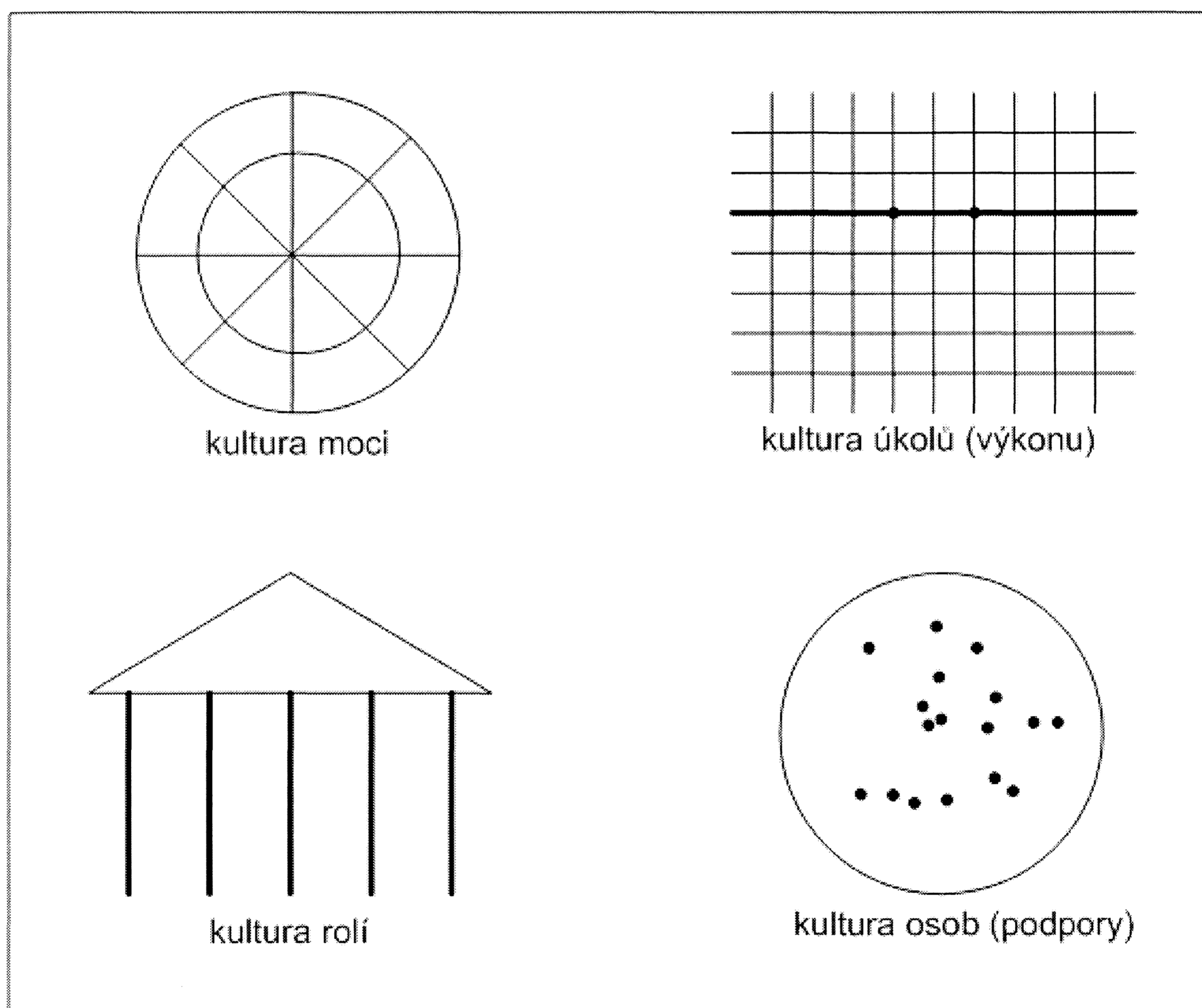
Doposud bylo publikováno mnoho typologií organizační kultury. Jednotliví autoři se liší v úhlech pohledu na obsah organizační kultury a ve vztahu k různým aspektům firmy či jejího okolí, které ji ovlivňuje. Dále je uveden přehled všech typologií, který je pro větší přehlednost rozdělen podle počtu dimenzí, které jednotliví autoři zkoumají.

5.2.1. Jednodimenzionální typologie

□ Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie publikovaná již v roce 1972 Rogerem Harrisonem, na kterou o čtyři roky později navázal Charles Handy. Tato typologie je formulovaná ve vztahu k firemní struktuře. Jednotlivé typy kultury popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů.

Obr. č. 11 Schematické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová, Nový (1996)

○ **Kultura moci**

Kultura moci je podle Handyho (1993) kulturou organizací, v nichž dominantní postavení mají jedinci v centru organizace. Taková organizace je charakteristická malým počtem pravidel a nízkou byrokracií a je závislá na centrální moci, vzájemné důvěře a neformální komunikaci. Rozhodnutí vybíhají od osob v centru firmy po „vláknech pavučiny“ a kontrola je prováděna povětšinou předvoláním dotyčného pracovníka do centra „pavučiny“. Při hodnocení pracovníků se nehledí na to, prostřednictvím jakých nástrojů bylo dosaženo daného výsledku, ale na výsledek jako absolutní hodnotu.

Mocenská kultura je obecně kulturou silnou, schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí, proto jsou schopnosti jako pružnost a dynamičnost centrální moci (povětšinou vlastníka)¹³ považovány za důležité. Zatímco jednotlivci orientovaní na bezpečí a jistotu ji chápou jako drsnou, i když efektivní, pak lidem orientovaným na moc a riziko přináší spokojenost. Úspěch takových organizací je závislý na osobách v prostředí „pavučiny“.

Tato kultura je tradiční kulturou velkých zločineckých organizací a je typická pro malé, rodinné firmy a obecně pro společnosti zabývající se obchodem a financemi.

○ **Kultura rolí**

Kultura zaměřená na role¹⁴ upřednostňuje respektování obsahu organizační kultury, je založena na logice a racionalitě, což nepřeje improvizování a pružnosti. Tento typ, na rozdíl od předchozího, je charakterizován vysokou úrovní byrokracie a formálnosti. Chování pracovníků, resp. pravidla, postupy a popisy práce jsou jednoznačně vymezeny – jsou normou.

Úspěšnost takové organizace je determinována stabilním a předvídatelným prostředím, proto je pro ni obtížné vypořádat se změnami, které mohou nastat během existence firmy.

¹³ *Dynamičnost a pružnost je důležitou vlastností firem majících kulturu moci. Tato kultura totiž vyrůstá ze snah po dominantním postavení, které s sebou nesou zárodek nestability, což může být zárodek kolapsu firmy.*

¹⁴ *Rolí se rozumí chování či způsob jednání, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici. Bělohlávek, F.: Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Rubico, Olomouc 1996 a Lukášová, R., Nový, I. a kol.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku, Grada Publishing, Praha 2004.*

Kultura rolí nabízí jednotlivcům bezpečí a předvídatelnost. Pro ambiciózní jedince orientované na moc je však takovéto prostředí frustrující.

Příkladem kultury zaměřené na role bývají uváděny státní správa, armáda či velké komerční organizace.

○ **Kultura úkolů (kultura zaměřená na výsledky, kultura výkonu)**

Úkolová kultura se nejčastěji vyskytuje ve firmách maticového typu, kde moc, spojená spíše s odborností než s pozicí (věkem), spočívá v průsečících. Oceňuje zvládnutí úkolů, které před jedincem či skupinou leží, přizpůsobivost, sjednocení individuálních a skupinových cílů než dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce.

Zaměstnanci pracují jednotlivě, popř. v týmech, čímž je snížena potřeba autority. Rozhodnutí lze provádět rychle (každý tým disponuje určitou rozhodovací silou), z čehož vyplývá pružnost a přizpůsobivost firmy.

Při déletrvajících pracovních nezdarech začíná mít management potřebu kontroly a kultura zaměřená na úkoly se mění v kulturu rolí nebo moci.

Typickým příkladem firem, kde obvykle funguje kultura úkolů, jsou reklamní agentury.

○ **Kultura osob (kultura zaměřená na člověka, podporu a spolupráci)**

Kultura osob je kulturou, jejíž hlavním rysem je jednotlivec. Tato kultura existuje pouze tam, kde se několik jednotlivců rozhodne spojit, protože vidí nějaký následný oboustranný (vícestranný) užitek.

Schematicky se jedná o shluk jednotlivců, v němž žádný člen nemá dominantní postavení. Vztahy jednotlivců jsou charakteristické jejich partnerstvím, respektováním prostoru pro seberealizaci a osobní růst.

Ve firmě převažují individuální cíle nad cíli jednotnými a neexistuje formální řízení. Pokud je potřeba autorita, pak jejím základem je odbornost a vzájemný ohled členů. Přehnané akceptování uspokojování individuálních zájmů je momentem nebezpečí.

Ačkoliv výskyt firem charakteristických osobní kulturou je řídký, je podle Handyho možno se setkat s řadou jednotlivců, kteří tuto kulturu preferují (právníci, lékaři, architekti, vysokoškolští učitelé apod.).

Harrisonova/Handyho typologie, plně nerozlišující strukturu a kulturu, je dnes považována za překonanou. Handyho práce je autory a teoretiky zpochybňována pro svůj povrchní, či dokonce banální pohled na tak komplexní, všeobsažný a symbolický pojem, kterým kultura je (Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003).

□ **Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa**

Typologie, která byla vyvinuta s ohledem na způsob adaptace na vnější prostředí, na způsob, jakým firmy reagují na měnící se prostředí. Vedle tendencí ke strategickému chování je v ní ovšem zohledněn rovněž vliv interních faktorů na obsah kultury.

○ **Průzkumník**

Průzkumnickou kulturu má firma, která ustavičně usiluje o změny jak obsahu, tak i způsobu činnosti firmy. Důraz je kladen na flexibilitu, improvizaci, využití okamžitých možností, volnost, namátkovou decentralizovanou kontrolu.

Kritériem úspěchu je účelnost. Efektivnost se měří na základě srovnání s konkurencí. Využívány jsou pružné manipulace s cenou a nové technologie. Dominantními útvary průzkumnické firmy jsou marketing a výzkum a vývoj.

○ **Obránce**

Konzervativní firmy, které vyznávají jistotu a stabilitu, se omezují na úzký okruh trhu. Orientují se na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti, vývoj trhu mimo zvolenou oblast je ignorován.

Důraz je kladen na účinnost výroby a distribuce zboží a služeb, na formální plány. Pracuje se striktní kontrolou. Firma je centralizována a dominantními útvary jsou výrobní a ekonomický úsek.

○ **Analyzátor**

Kompromisem mezi výše uvedenými dvěma typy je analytická kultura. Usiluje o stabilitu i o dynamismus a expanzi. Rozvíjí nové výrobky na nových trzích na jedné straně a udržuje si stabilní základny produktů i zákazníků na straně druhé. Uznává pomalé, nenásilné přizpůsobení, spořádané změny s pokud možno jistým výsledkem.

Důraz je kladen na koordinaci, organizační struktury jsou smíšené. Z firemních útvarů mají největší váhu marketing a aplikovaný výzkum spolu s výrobou.

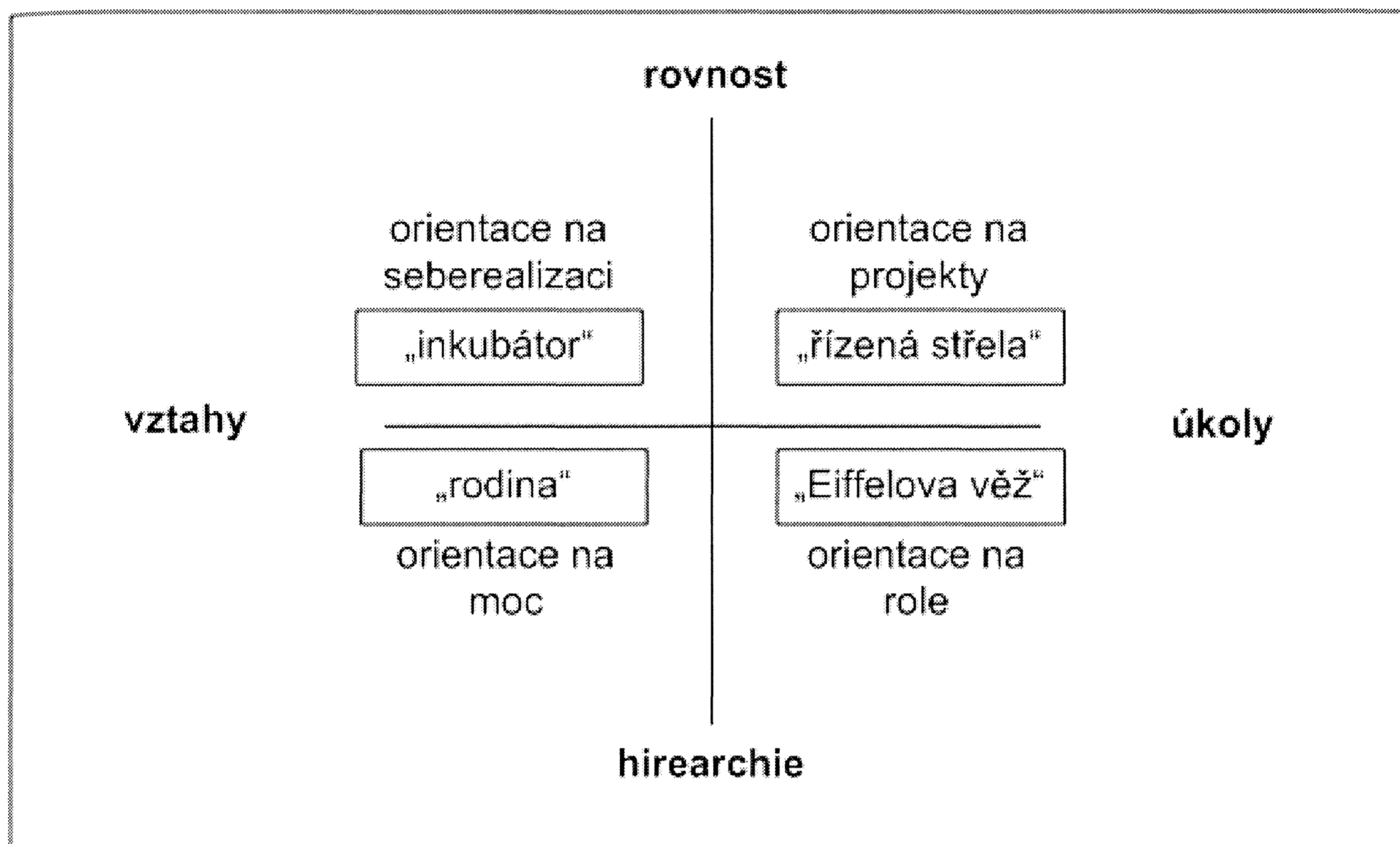
Brooks (2003) vidí tuto typologii jako jednoduché roztrídění složitého lidského organizačního jevu, který nebere v úvahu možnost jedinečnosti kultury, ale spojuje kulturu s organizační strategií.

5.2.2. Dvojdimenzionální typologie

□ Typologie Fonse Trompenaarse

Základem této typologie jsou dvě dimenze: orientace na úkoly vs. orientace na vztahy a hierarchie vs. rovnost. Jejich kombinací pak vznikají čtyři typy kultur. Dimenze hierarchie vs. rovnost odpovídá Handyho dimenzi zohledňující organizační strukturu firmy. Druhá Trompenaarsova dimenze pak postihuje převládající styl řízení.

Obr. č. 14 Typologie organizační kultury podle Trompenaarse



Zdroj: Lukášová, Nový, Organizační kultura (1996)

○ Rodina

Kultura nazývaná rodinou je charakteristická blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. V čele rodiny stojí „otec“, který ji vede, ví nejlépe, co je třeba dělat. Jeho autorita je především morální. Nerespektování moci a hierarchie vede ke ztrátě náklonnosti a místa v rodině. Rozdílné postavení členů ve firmě je považováno za přirozené.

○ Eiffelova věž

Jedná se o hierarchickou kulturu, v níž jsou role a funkce přesně rozděleny. Plnění úkolů, znamenající naplňování předepsané role, je koordinováno z hierarchicky vyšších pozic. Role jsou lidem přidělovány na základě kvalifikace a dovedností.

- **Řízená střela**

Od kultury Eiffelovy věže se odlišuje tím, že to, co členové firmy dělají, není předem dáno. Její orientace je na úkoly, středem zájmu této kultury jsou cíle, jichž chce firma dosáhnout. Pracovníci musejí sami najít cestu (pomocí experimentů a zpětné vazby), jak cíle dosáhnout. Lidé jsou hodnoceni na základě úspěchu při dosahování cílů. Loajalita k projektům stojí nad loajalitou k firmě.

- **Inkubátor**

Tato kultura je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura a hierarchie firmy jsou pominuty, respekt k autoritě je založen pouze na osobních přednostech jednotlivce. Kultura inkubátoru má tendenci k inovacím, tvorbě nových věcí či testování nových myšlenek. Členové firmy si navzájem oponují, navzájem se podporují a pomáhají si při tvůrčích činnostech, společně se snaží nalézt zdroje.

- **Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho**

Tato typologie tvrdí, že kultura firem je nejsilněji ovlivňována širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Následné čtyři typy jsou determinovány především těmito základními aspekty trhu, na kterém firma působí: míra rizika a rychlost zpětné vazby ze strany trhu.

Tab. 5.1. Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho (1982)

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

Zdroj: Zdroj: Lukášová, Nový: Organizační kultura (1996)

○ **Kultura drsných hochů (frajerů)**

Individualistická kultura neumějící profitovat ze spolupráce, kde jsou jedinci zvyklí podstoupit riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit.

Dají se charakterizovat principem „všechno, nebo nic“. Neúspěch či chyba nejsou tolerovány, jednotlivec je hodnocen pod vlivem hesla „jsi tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch“. Příslušníkům nejsou vlastní vlastnosti jako trpělivost a vytrvalost. Nechtějí promarnit šanci, která se již nemusí opakovat, podstupují riziko a jsou tvrdí jak k sobě, tak k ostatním. Ve firmě panuje soupeřivost a napětí, což vystavuje pracovníky vysokému tlaku a často se u nich projevuje problém „vyhoření“.

Organizace s kulturou drsných hochů vytvářejí vysoce rizikové prostředí. Jejich problémem bývá vysoká fluktuace. Setkat se s nimi můžeme především v zábavním průmyslu, v oblasti kosmetiky, reklamy, ale i ve stavebnictví či manažerském poradenství.

○ **Kultura tvrdé práce (kultura přátelských experimentů)**

Kultura tvrdé práce je postavena na aktivitě, iniciativě a týmové spolupráci spojené s legrací a zábavou. Typická je pro firmy, které příliš neriskují a trh jim poskytuje rychlou odezvu. Tato kultura je zaměřena na zákazníka a jeho potřeby. Kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech neboli „za hodně muziky – hodně peněz“.

Kultura tvrdé práce je kulturou, v níž se dobře cítí aktivní lidé zaměřující se na přítomnost, výkon a zábavu. Příslušníci této kultury se ztotožňují spíše s činností než s firmou, a pokud jejich aktivita nepřinese výsledky a přijdou tak o iluze, nehledají příčiny problémů, ale odcházejí z firmy.

Příkladem takových firem mohou být prodejní firmy, firmy orientované na masového konzumenta, ale i výrobní firmy, jsou-li zabezpečeny početné kontroly kvality, které zamezují větším rizikům.

○ **Kultura sázky na budoucnost (kultura jízdy na jistotu)**

Existuje především ve firmách, kde jsou důsledky rozhodování závažné a výsledek tohoto rozhodnutí se projeví až po dlouhé době. Příkladem mohou být firmy, které investují do inovací výroby (naftařské či letecké firmy, firmy z oblasti farmaceutického, chemického či jaderného výzkumu).

Rozhodnutí musí být nesmírně uvážlivé, není možné si dovolit chybu. To vyžaduje důslednou kontrolu každého kroku rozhodnutí vedoucí k maximální možné míře eliminace rizika. Typickou je nechuť k neosvědčeným postupům.

Lidé v této kultuře respektují hierarchii a autoritu, jsou schopni spolupráce a musí být schopni fungovat pod tlakem, který náročnost rozhodování přináší. Jsou schopni vydržet několikaleté minimum zpětné vazby.

Kariérový postup v takovýchto firmách je pomalý, protože trvá dlouhou dobu, než jsou zaměstnanci považováni za „zralé“ a kompetentní.

- **Procesní kultura (kultura postupu, kultura mašliček)**

Procesní kultura je vlastní firmám s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. Je tedy funkční ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce a pohledu do budoucna.

Z důvodu absence zpětné vazby je velmi těžké posoudit výsledky práce. Pracovníci se více soustředí na to, jak jsou hodnoceni nadřízenými, než na to, co a jak dělají.

Hodnotami, které jsou v této kultuře uznávány, jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Struktura firmy je jasně zřetelná a známkou úspěchu je postup nahoru v hierarchii firmy.

Stejně jako všechny typologie, tak i výše uvedené typy organizační kultury jsou však pouze zjednodušením. Minimum firem odpovídá jednoznačně jednomu z uvedených typů, ve skutečnosti se většinou jedná o mix několika typů. Různá oddělení firmy mají různé typy kultur. Podle Deal a Kennedyho (2000) má marketingové oddělení tendenci ke kultuře drsných hochů, prodejní a výrobní oddělení ke kultuře tvrdé práce, výzkumné a vývojové oddělení bývají kulturou sázky na budoucnost a ekonomické útvary mívají byrokratické rysy procesní kultury.

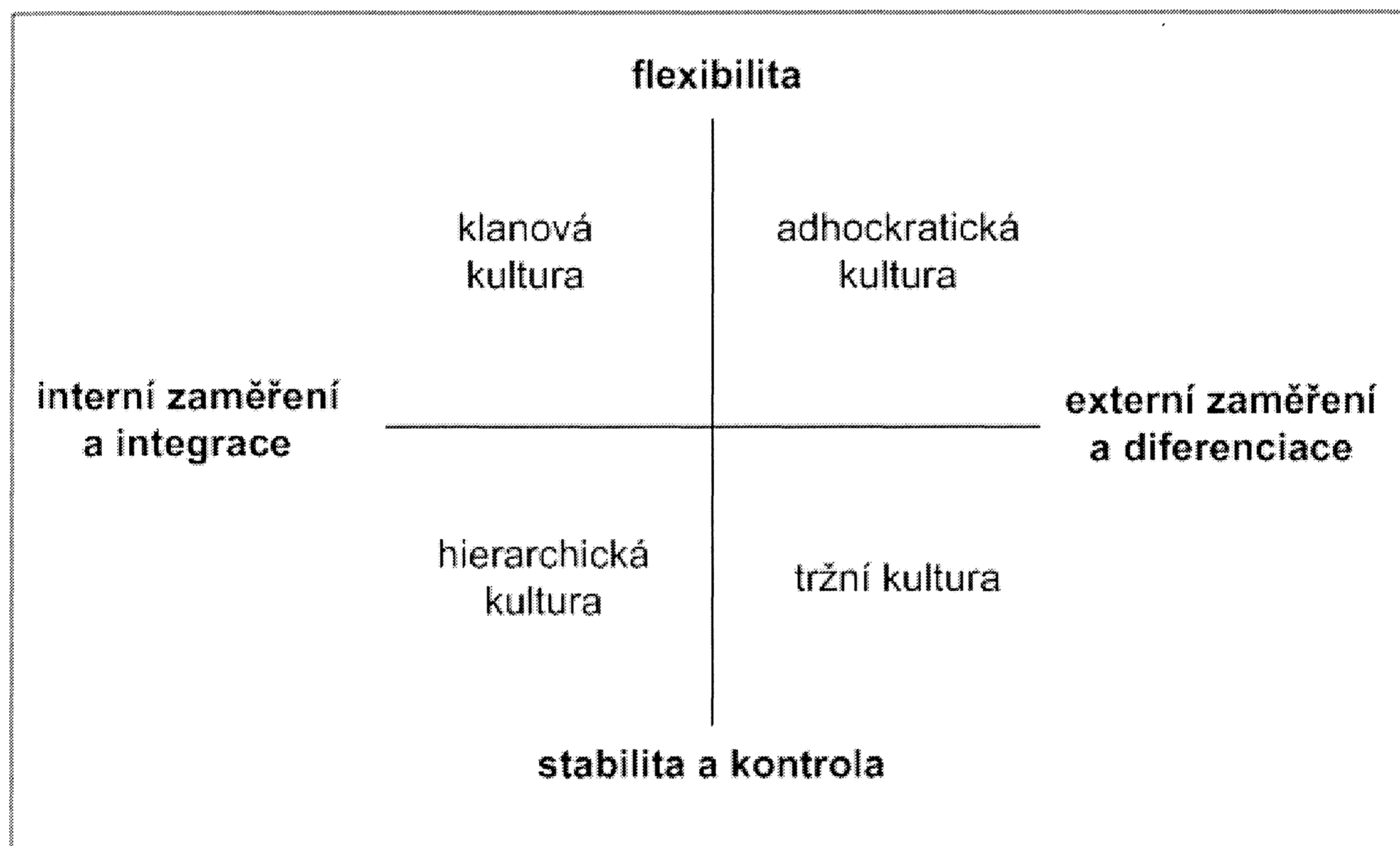
Z výše uvedeného vyplývá, že silné kultury obratně mixují elementy všech čtyř typů, a to způsobem, který jim umožňuje výkonně fungovat, i když prostředí kolem nich se mění.

5.2.3. Třídídimenzionální typologie

□ Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

Tato typologie organizační kultury je založena na „modelu soupeřících hodnot“ vyvinutém B. Quinnem a J. Rohrbaughem. Základními dvěma dimenzemi, jejichž kombinací vznikají v modelu čtyři organizační kultury, jsou **flexibilita** vs. **kontrola**, **interní** vs. **externí zaměření**.

Obr. č. 13 Model soupeřících hodnot



Zdroj: Cameron a Quinn, 1999

Požadavky na vlastnosti vedoucích jsou – být dobrými koordinátory a organizátory, soustředěnými na účinnost. Úspěch je definován měřitelnými aktivitami firmy (spolehlivost a správnost dodávek, hladké plnění harmonogramů, nízké náklady).

○ **Adhokratická kultura**

Za charakteristické rysy této kultury, jež jsou odrazem překladu latinského výrazu ad hoc, který v češtině znamená „jen k tomuto účelu“, lze považovat přechodnost organizačních struktur, využívání specialistů a přechodných týmů a nutnost rychlých a pružných změn reagujících na nové příležitosti.

Lidé jsou v adhokratické kultuře ochotni riskovat, stmeluje je experimentování, novátorské přístupy a myšlení, schopnost přizpůsobit se turbulentnímu prostředí, podle čehož jsou firmy hodnoceny. Snahou je být na čele dané oblasti.

○ **Tržní kultura**

Tržní kultura je charakteristická pro firmy orientované na výsledky. Firmu stmeluje orientace na „vítězství“. Lidé jsou v takovéto kultuře soutěživí a zaměřeni na cíle, vedoucí „pohánějí“ zaměstnance k vysokým výkonům. Převládajícím stylem je tvrdá soutěživost.

Dlouhodobá pozornost je věnována konkurenci, úspěch je definován získáním tržního podílu a pronikáním na trh. Důležité jsou konkurenční ceny a vůdcovství na trhu.

○ **Klanová kultura**

Klanovou kulturu charakterizuje velmi přátelské pracovní prostředí, mající spíše formu rozšířené rodiny než podnikatelské entity. Jde o kulturu, pro kterou je příznačné sdílení hodnot a cílů, vědomí „my“, týmové myšlení.

Vedoucí zastávají roli „rodičů“ a organizaci stmeluje loajalita nebo tradice. Oddanost organizaci je vysoká. Za prvořadé jsou v organizaci považovány týmová práce, participace a konsenzus.

○ Hierarchická kultura

Hierarchická kultura představuje formalizované a strukturované pracovní prostředí, zdůrazňující postupy a předpisy, v němž stmelujícím prvkem jsou formální pravidla.

Za nejdůležitější je v hierarchické kultuře považován bezproblémový chod organizace, cílem je stabilita a efektivnost.

Řízení zaměstnanců je soustředěno především na zabezpečení jistoty zaměstnání.

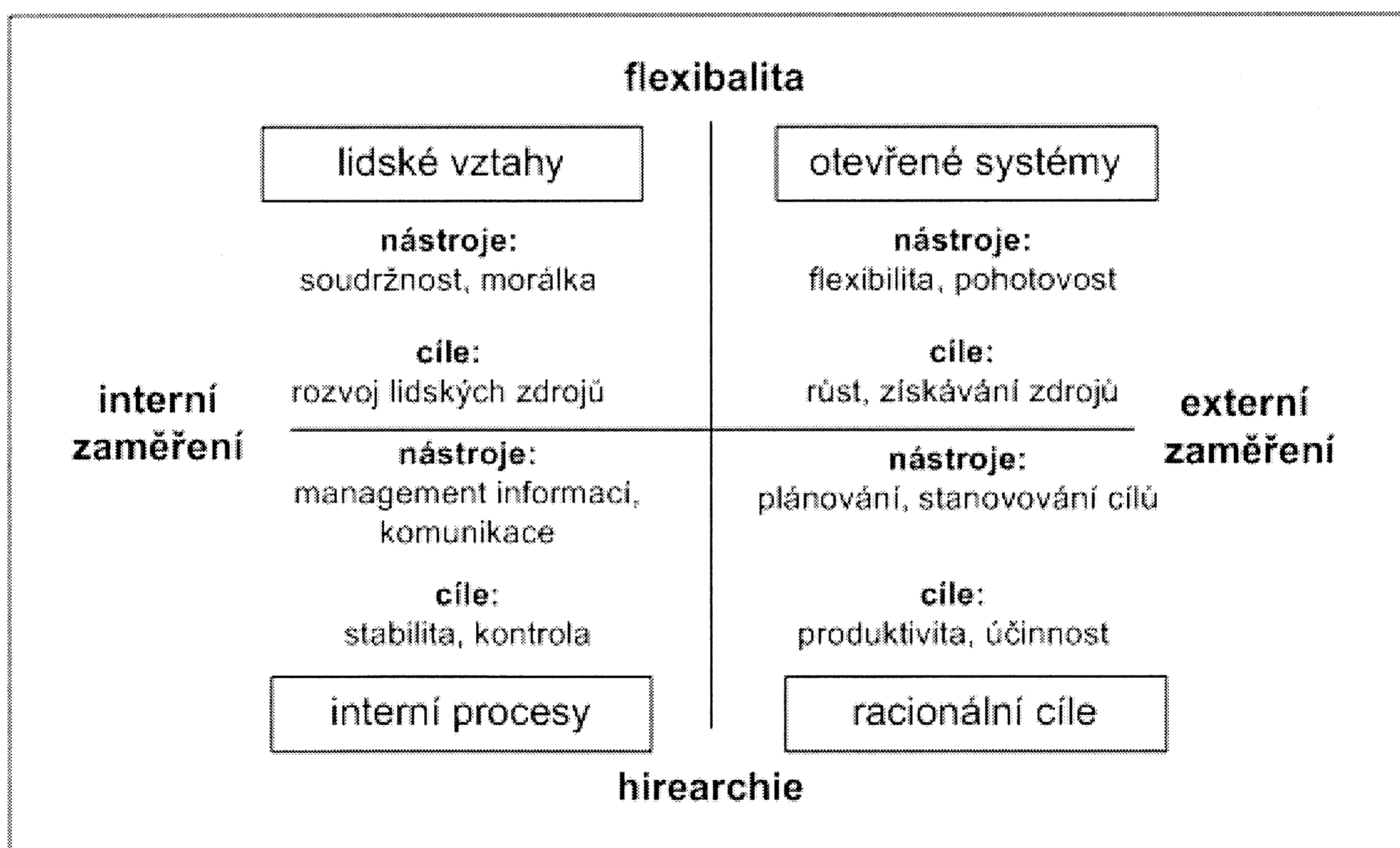
Typologie R. E. Quinna a K. S. Camerona je, podle Lukášové a Nového (2004), v posledních letech typologií nejcitovanější, nejvyužívanější a také nejprověřenější.

Výrazný příspěvek pro objasnění souvislostí mezi organizační kulturou a výkonností firmy představuje „model soupeřících hodnot“ (angl. Competing Values Model, zkráceně CVM), vyvinutý během osmdesátých let Bobem Quinnem a Johnem Rohrbaughem a v dalších letech rozpracovávaný R. E. Quinnem, K. S. Cameronem a jejich spolupracovníky (1991, 1999).

□ Model soupeřících hodnot

Bob Quinn a John Rohrbaugh (podle Quinn, Cameron, 1999), při snaze vytvořit jednoduchý a přitom efektivní postup jak posuzovat efektivnost firmy, našli dvě základní dimenze, které tvoří osy jejich modelu organizační efektivnosti: flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Kombinací těchto dvou dimenzí vznikly čtyři kvadranty, představující čtyři základní skupiny kritérií organizační efektivnosti. Autoři je označili jako lidské vztahy, otevřené systémy, interní procesy a racionální cíle (viz zobrazení č. 14).

Obr. č. 14 Model efektivnosti organizace



Zdroj: Lukášová, Nový: Organizační kultura (1996)

Jedna dimenze odlišuje kritéria účinnosti kladoucí důraz na změnu, jsou-li pružná a dynamická, od kritérií podtrhujících stabilitu, pořádek a kontrolu. Druhá dimenze diferencuje kritéria efektivnosti podle toho, zda zdůrazňují interní orientaci, integraci a jednotu, nebo externí orientaci, diferenciaci a rivalitu.

Dohromady tvoří tyto dimenze čtyři kvadranty, z nichž každý představuje odlišný soubor indikátorů efektivnosti firmy. Z obsahu těchto souborů je však patrné, že zahrnují především určité základní předpoklady a hodnoty sdílené v organizaci, tedy právě ty elementy, které tvoří jádro organizační kultury. Tak autoři dospěli k tomu, že identifikované čtyři kvadranty vlastně představují čtyři základní typy organizační kultury jako důležité determinanty organizačního výkonu.

Hodnoty, které představují krajní póly jednotlivých dimenzí, jsou obsahově protikladné a tedy vzájemně „soupeří“. Kvadranty, vzniklé kombinací těchto dimenzí, spolu pak „soupeří“ po diagonále. Odtud autoři odvodili název svého modelu – „model soupeřících hodnot“.

Jestliže uvedené páry organizační kultury, umístěné v modelu diagonálně, jsou obsahově protikladné a soupeří spolu, páry, které v modelu spolu sousedí, mají určité charakteristiky protikladné a určité společné. V rámci soupeření kulturních hodnot tak vzniká napětí, které je podle autorů přirozenou součástí organizačního systému a předpokladem udržení rovnováhy systému.

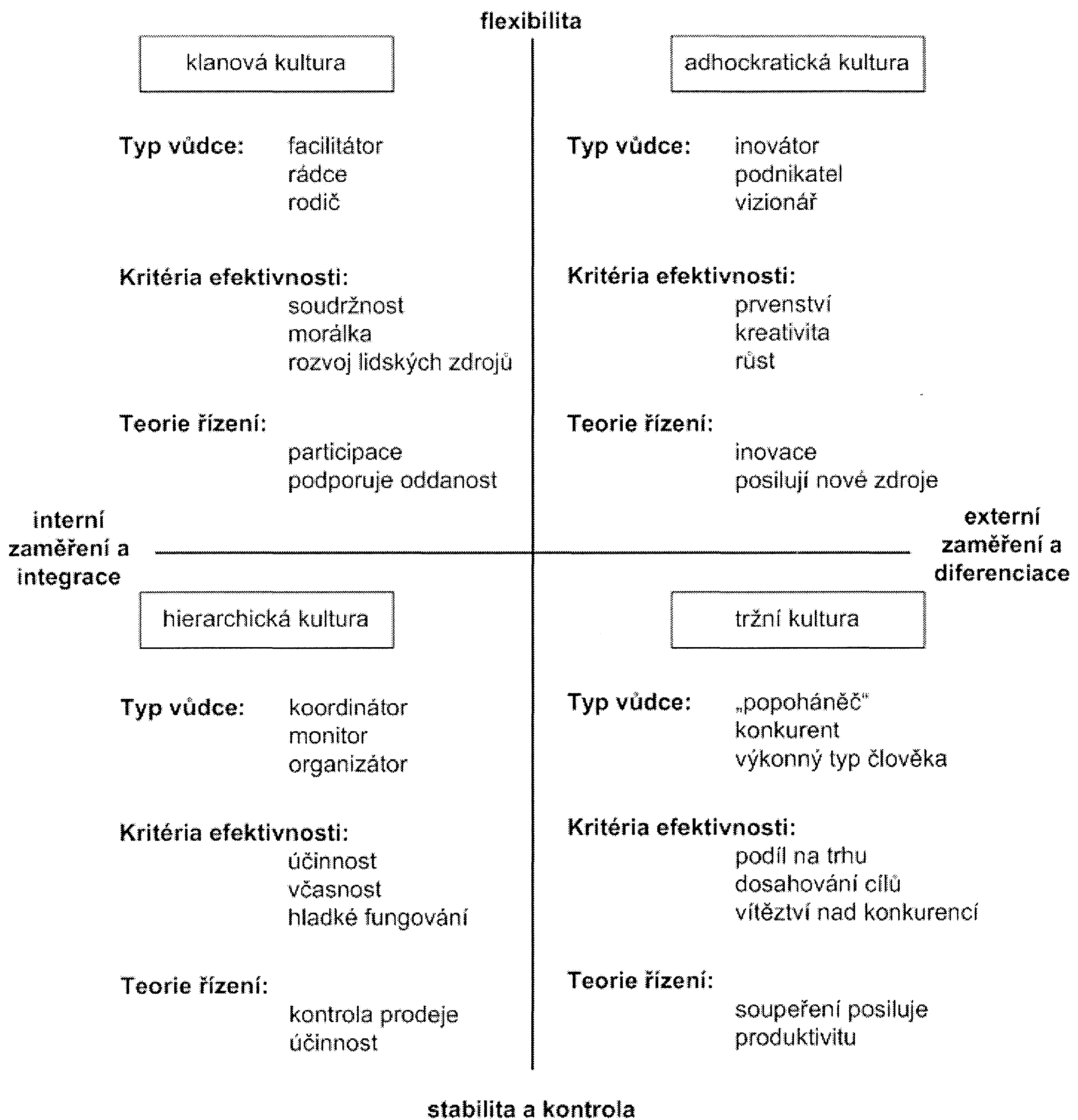
Čtyři kulturní orientace, identifikované původně B. Quinnem a J. Rohrbaughem, byly později rozpracovány a také ověřovány řadou dalších autorů. Ti vesměs upustili od původního označení jednotlivých kvadrantů a začali užívat novější označení (viz tabulka 5.2.).

Tab. 5.2. Přehled užívaných typů organizační kultury, založených na modelu CVM (Competing Values Model)

Lidské vztahy	Otevřené systémy	Interní procesy	Racionální cíle	Quinn a Rohrbaugh (1983, podle Thierry, Koopman a De Gilder, 1998)
Skupinová kultura	Vývojová kultura	Hierarchická kultura	Racionální kultura	Quinn a Kimberly (1984, podle Zammuto a Krakower, 1991)
Orientace na podporu	Orientace na inovace	Orientace na pravidla	Orientace na cíle	Van Muijen (1998)
Klanová kultura	Adhokratická kultura	Hierarchická kultura	Tržní kultura	Cameron a Freeman (1991), Cameron a Quinn (1999)

Zdroj: Lukášová, Nový: Organizační kultura (1996)

V jednotlivých typech kultur jsou efektivní odlišné typy vůdců a odlišné styly vedení (viz grafický model č. 15). Přiměřenost typu vůdce je pak faktorem, ovlivňujícím jak efektivnost organizace, tak utváření obsahu její kultury.

Obr. č. 15 *Soupeřící hodnoty typu vedení, efektivity a organizační teorie*

Zdroj: Lukášová, Nový: Organizační kultura (1996)

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

III. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Jedením z cílů této disertační práce je popsat na vybraném vzorku pracovníků organizační kulturu společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., tedy nalézt prvky organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze vysvětlit daný jev.

Cílem první částivýzkumného šetření, jehož výsledky jsou v této disertační práci prezentovány, bylo prostřednictvím dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), vyvinutého Cameronem a Quinnem (1999), odhalit hodnoty, předpoklady a normy chování, které jsou v organizaci zastávány.

Jestliže základní identifikace hodnot, předpokladů a normem chování ve vztahu k výkonnosti organizace byla založena na aplikaci standardizovaného dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), pak součástí výzkumného záměru bylo využití metod zúčastněného pozorování a nestandardizovaných rozhovorů.

6. METODIKA

Výzkumné šetření organizační kultury společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., probíhalo ve dvou základních formách – kvantitativní a kvalitativní metodou.

Pro sběr dat potřebných pro popsání hodnot a předpokladů organizační kultury bylo použito dotazníkového šetření prostřednictvím dotazníku OCAI (viz příloha B). K získání a interpretaci těchto kvantitativních dat došlo v následujících krocích:

- pořízení české mutace dotazníku a jeho rozmnožení;
- distribuce dotazníků ve firmě (elektronickou poštou), včetně připomenutí a kontroly návratnosti dotazníků;
- analýza vyhodnocení dotazníku;
- formulace závěrů a dalších hypotéz na základě analýzy dat v dotazníku.

Součástí vlastního dotazníku OCAI byl průvodní dopis (viz příloha A), který obsahoval, kromě informací o povaze výzkumného šetření a návodu k vyplnění dotazníku, také dvě otázky, jež rozdělovaly zaměstnance podle doby, po kterou pracují ve firmě, a podle sekcí či oddělení, ve kterých v rámci zkoumané divize pracují.

Informace o existujících artefaktech ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. byly shromážděny na základě přímého zúčastněného pozorování autora této disertační práce a nestandardizovaných rozhovorů.

6.1. Volba analýzy jednotky

Za jednotku analýzy organizační kultury společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., byla s ohledem na konzultované možnosti autora s kompetentními zástupci společnosti nakonec vybrána ucelená divize logistiky čítající 147 pracovníků v celkem pěti odděleních. Prosazení individuálního výzkumného šetření v této nadnárodní společnosti je z pohledu a praxe autora považováno za úspěšné.

6.2. Metodologická východiska konstrukce dotazníku OCAI

Organizační kultura je složitý, komplexní a vícevrstvý jev, což přináší při dotazníkové metodě dva hlavní problémy:

- je třeba provést redukci této reality do omezeného počtu proměnných a
- je třeba rozhodnout, které proměnné vypovídají o obsahu organizační kultury podstatným a relevantním způsobem.

Na druhé straně mají však dotazníkové metody i svoje klady – obecně představují nejméně nákladnou metodu (ve smyslu sběru dat), sběr a analýza dat je s jejich pomocí snazší než u kvalitativních metod apod.

Respondent v dotazníku popisuje pouze ty indikátory, které mu jsou nabídnuty – není tedy popisován celý jev. Je zřejmé, že není ani možné, aby položky dotazníku postihovaly všechna hlediska, která jsou pro určitou realitu podstatná. Snahou při tvorbě dotazníku je nalézt takové obsahové komponenty, které vypovídají o organizační kultuře podstatným způsobem, a odhalení v pozadí ležících strukturálních dimenzí organizační kultury, které jsou pro zmapování obsahu organizační kultury klíčové, protože systematicky postihují obsah kultury a diferencují ji od jiných firem.

6.3 Dotazník OCAI

Kim S. Cameron a Robert E. Quinn (Cameron, Quinn, 1999) ve své knize „Diagnosing and Changing Organizational Culture“ popsali nástroj k rozpoznání organizační kultury – dotazník OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Dotazník OCAI je založen na teoretickém konstruktu pojmenovaném Model soupeřících hodnot (Competing Values Framework).

Tento model významně napomáhá uspořádat a vysvětlit velkou rozmanitost organizačního fenoménu, ale především objasňuje souvislost mezi organizační kulturou a výkonností organizace. Tento dotazník byl ve vlastním výzkumném šetření použit, neboť se v minulosti v podobných výzkumech osvědčil a jeho aplikace byla pro toto výzkumné šetření vhodná.

Formulář dotazníku obsahuje šest obsahových komponent organizační kultury, kterými jsou:

- dominantní rysy firmy – charakteristické rysy pracovního prostředí firmy;
- způsob vedení ve firmě – co se ve firmě považuje za vůdcovství, co se rozumí vůdcovskými schopnostmi;
- způsob řízení zaměstnanců – jakých metod řízení je ve firmě používáno, jaký je manažerský styl;
- soudržnost firmy – co je „lepidlem“ firmy, co zajišťuje její soudržnost;
- prioritní strategické faktory – na co je firma zaměřena, co je v ní zdůrazňováno;
- kritéria úspěchu – jak se ve firmě určuje úspěšnost.

Tento dotazník zahrnuje důležité aspekty (skryté) organizační kultury, jejichž pomocí lze popsat její základní hodnoty, které se promítají do chování, a předpoklady respondentů o firmě a jejím fungování, u kterých je podle autorů prokázán vztah k účinnosti firmy. Cameron s Quinnem si jsou vědomi, že výše popsané komponenty nejsou vyčerpávající, ale považují jejich výčet za nejvíce relevantní.

Smyslem dotazníku je identifikovat současnou organizační kulturu – to je základní záměr. Dotazník pak také pomáhá identifikovat, jak by se měla kultura podle zaměstnanců rozvíjet, aby se v budoucnu vyrovnala požadavkům prostředí a byla schopna čelit výzvě – v tomto smyslu spočívá jeho sociotechnický přínos.

6.4. Jak správně vyplnit dotazník OCAI

Nejdříve bylo třeba odpovědět na šest otázek podle současného stavu organizace, nikoli tedy podle toho, jak by si respondenti přáli, aby organizace vypadala.

Poté, co byla vyplněna první část dotazníku, bylo možno přistoupit k vyplňování části druhé. Jedná se o ty samé otázky, ale je na ně třeba odpovídat podle toho, jakou organizační kulturu by si přáli zaměstnanci organizace například v horizontu pěti let. Neboli jak by měla organizační kultura vypadat, aby organizace byla více efektivní, aby se stala mimořádným příkladem vysoké výkonnosti, či aby předstihla průměr v daném oboru.

6.5. Vyhodnocení dotazníků OCAI

Vyhodnocení dotazníků OCAI není statisticky složité. Vyžaduje pouhou aritmetickou kalkulaci. Odpovědi na všechny otázky A ve sloupci „Nyní“ se sečtou a vydělí počtem otázek, tedy šesti. Dále se sečtou všechny odpovědi B a opět se vydělí šesti. To samé se opakuje i pro odpovědi C a D. Skupiny otázek A-D ve všech šesti obsahových komponentách charakterizují typ dané kultury – klanová, ahokratická, tržní hierarchická.

Druhým krokem je vyhodnocení druhé části dotazníku – sloupce „Preferováno“, kde bylo odpovídáno na to, jak by měla organizační kultura vypadat v horizontu několika let.

Postupuje se stejně jako u první části – sečte se skóre přidělené odpovědím A, B, C a D a každý součet se vydělí šesti.

6.6. Konstrukce a zakreslení profilu organizační kultury

Nejefektivnějším způsobem jak interpretovat čísla je podle Camerona a Quinna (1999) zakreslit je do schematu či je zanást do tabulky nebo grafu. Vizuální zobrazení dává uživatelům lepší přehled o tom, co získaná čísla znamenají, než statistické testy nebo sofistikované matematické techniky. Zakreslením kulturního profilu se zdůrazňují atributy organizační kultury, které by bez „obrázku“ nemusely být zřejmé (je tak možné například vidět více relací, poskytnout více srovnání).

Ohodnocení atributů firmy, které reflektují její kulturu, poskytují svědectví o typech kultury, jež převládají ve firmě. Někdy je též poučné zakreslit skóre jednotlivých komponentů kultury obsažených v dotazníku. To umožňuje určit míru, jak jednotlivé kulturní atributy (komponenty) odrážejí tentýž převládající kulturní typ (tedy míru, do jaké jsou grafy shodné). Taktéž graf dovoluje určit, do jaké míry je současná kultura shodná s kulturou preferovanou.

6.7. Interpretace kulturních profilů

Po zanesení grafů celkového kulturního profilu, stejně jako grafů jeho dílčích atributů, lze přejít k jejich interpretaci z několika odlišných hledisek (4):

- typu kultury, který převládá ve firmě;
- nesrovnalosti mezi současnou a preferovanou budoucí kulturou;
- síly kulturního typu, který převládá ve firmě;
- shody kulturního profilu jednotlivých atributů a shody kulturního profilu jednotlivých skupin lidí ve firmě;
- porovnání vlastního firemního profilu s průměrem kulturních profilů téměř tisíce firem, jak je ohodnotilo přibližně čtrnáct tisíc manažerů;
- srovnatelnosti firmy s obecnými trendy, jak je popsali Cameron a Quinn.

6.8. Zúčastněné pozorování

Díky možnosti pracovat v této organizaci od roku 2006, mohl autor přistoupit k této metodě, s jejíž pomocí byly získány informace o jednotlivých artefaktech (symbolech jak materiální, tak behaviorální povahy, rituálech, hrdinech a mýtech) zastávaných ve firmě Telefónica O2 Czech Republic, a.s..

6.9. Nestandardizované rozhovory a časové rozložení výzkumného šetření

S vědomím problému, že pohled „insidera“ na zkoumaný jev může být subjektivně zkreslen a že jeho osobní „mentální naprogramování“ může výsledek ovlivnit, probíhalo výzkumné šetření i prostřednictvím nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy, které byly zaměřeny na získání informací o viditelných projevech organizační kultury společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s..

Poznatky o artefaktech organizační kultury byly v průběhu jejich sběru zaznamenávány a shromažďovány pro jejich následné využití pro tuto disertační práci.

Sběr dat prostřednictvím dotazníků OCAI se uskutečnil ve firmě v průběhu měsíců březen a duben roku 2009. Kvalitativní diagnostika organizační kultury probíhala v průběhu posledního roku a půl.

VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

1. POPIS FIRMY TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC, A.S., A CHARAKTERISTIKA JEJÍ OBCHODNÍ ČINNOSTI

Společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s., byla založena 1. července 2006 spojením nejvýznamnějšího provozovatele pevných linek, ČESKÉHO TELECOMU, a.s., a nejsilnějšího mobilního operátora, Eurotel Praha, spol. s r. o., do jedné telekomunikační společnosti.

Telefónica O2 Czech Republic, a.s., dnes provozuje více než sedm milionů mobilních a pevných linek, což z ní činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb na světě a současně i organizaci spolupracující na vzniku a existenci kulturního průmyslu.

Telefónica O2 Czech Republic, a.s., je předním integrovaným telekomunikačním operátorem na českém trhu a největším operátorem ve střední Evropě. Nabízí nejucelenější portfolio hlasových a datových služeb v České republice. Mimořádnou pozornost věnuje využití růstového potenciálu především v datové a internetové oblasti. Společnost provozuje nejrozsáhlejší pevnou a mobilní síť včetně sítí 3. generace – datovou síť, která umožňuje přenos dat, hlasu, obrazu a videa. Firma také nabízí největší síť WiFi hotspotů (databáze veřejně přístupných míst s možností bezplatného připojení na síť Internet) v zemi.

Telefónica O2 Czech Republic, a.s., má zavedeny a certifikovány systémy řízení kvality (ISO 9001:2000), ochrany životního prostředí (ISO 14001:2004), bezpečnosti a zdraví při práci (ČSN OHSAS 18001:2007) a informační bezpečnosti (ISO 27001:2005). Společnost získala i řadu dalších ocenění, např. Recognised for Excellence udělené Evropskou nadací pro management kvality v roce 2006 nebo Podnik podporující zdraví udělené Ministerstvem zdravotnictví ČR v roce 2008.

Telefónica O2 Czech Republic, a.s., je součástí nadnárodní skupiny Telefónica Europe.

Skupina Telefónica

Vlastníkem Telefónica O2 Czech Republic, a.s., je společnost Telefónica S. A., se sídlem ve Španělsku. Je 30. největší světovou firmou, působí ve 26 zemích světa (v Evropě a v Latinské Americe), má více než 225 milionů zákazníků a téměř 250 tisíc zaměstnanců.

V Evropě poskytuje Telefónica služby v oblasti mobilního a fixního volání a DSL připojení více než 49 milionům zákazníků v České republice, ve Velké Británii, Irsku, Německu, na Slovensku a na ostrově Man.

1.1. Organizační schéma divize logistiky společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Pro potřeby této disertační práce byla jako reprezentativní vzorek zvolena divize logistiky, která v době zahájení výzkumného šetření čítala 147 zaměstnanců.

Ředitel divize má pod sebou pět vedoucích manažerů úseků, kteří zastřešují:

- všeobecné administrativní služby;
- správa vozidel a technických zařízení;
- skladování, distribuce a clení;
- interní distribuce;
- nákup.

Úsek Všeobecné administrativní služby (28 zaměstnanců) se dělí na dvě oddělení – oddělení podpůrných služeb (11 zaměstnanců), kde jsou zajišťovány razítka, vizitky, překlady, recepce, taxi, tiskoviny, stravenky atd. A oddělení spisové a archivní služby, včetně centrální podatelny (17 zaměstnanců), které spravuje regionální podatelny, spisovny, archiv a centrální podatelnu.

Úsek Správy vozidel a technických zařízení (18 zaměstnanců) se též dělí na dvě samostatná oddělení – oddělení správy vozidel (12 zaměstnanců), které zabezpečuje

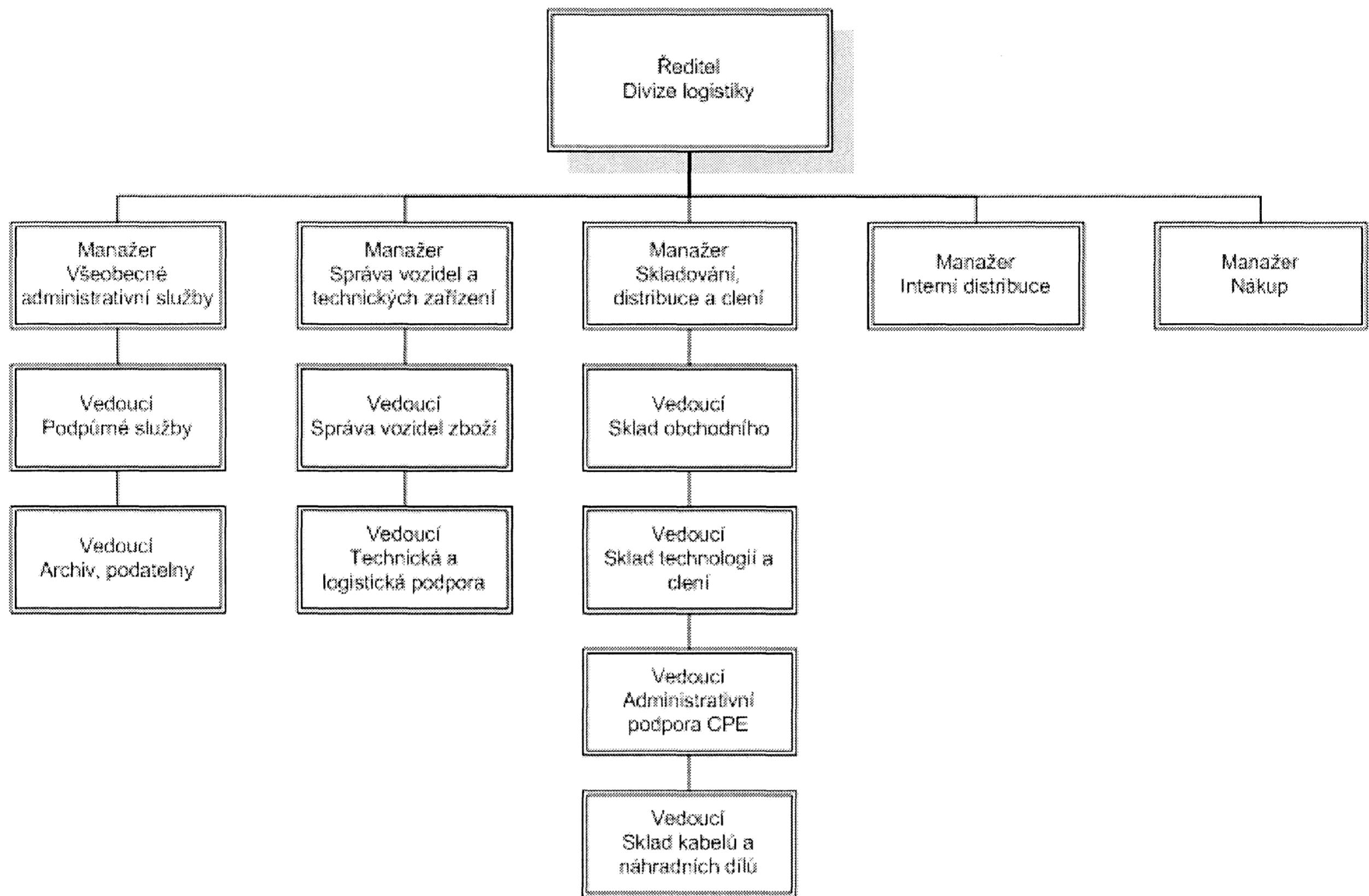
přidělování vozidel, nehody, pojištění vozidel, půjčovnu vozidel a technickou podporu řidičů, a oddělení logistické podpory interního zákazníka (6 zaměstnanců), které má na starosti zaměstnanecké mobilní telefony, copy centra a hospodářskou správu.

Nejvíce personálně obsazený je **úsek Skladování, distribuce a clení** (51 zaměstnanců), který se skládá celkem ze čtyř oddělení. Nejpočetnější je oddělení Skladu obchodního zboží (31 zaměstnanců), které zabezpečuje veškeré logistické operace související s fixním a mobilním zbožím (objednávky, příjem, výdej, expedice a reklamace). Druhým oddělením je sklad technologií a celní agendy (6 zaměstnanců), které spravuje technologie a náhradní díly pro výstavbu. Třetí oddělení tohoto úseku je Administrativní podpora logistiky CPE (7 zaměstnanců), zajišťující technickou podporu, řízení výroby a kompletace u externích dodavatelů. Celek uzavírá oddělení Centrálního skladu Měřín (7 zaměstnanců), spravující kabely, náhradní díly a pohotovostní zásoby.

Úsek Interní distribuce (29 zaměstnanců) obhospodařuje administrativu pro interní a externí zákazníky, spravuje distribuční transferové body a řídí provoz bílé linky.

Úsek Nákupu (21 zaměstnanců) zabezpečuje ve spolupráci s ostatními interními subjekty ve firmě nákup veškerého obchodního zboží, které společnost prostřednictvím sítě značkových prodejen a obchodních partnerů distribuuje v rámci ČR. Toto oddělení též spravuje oblast reklamací u dodavatelů a zajišťuje technickou a legislativní podporu v rámci interního zákazníka.

Graf 1.1. Organizační schéma divize logistiky



2. VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Dotazník byl dán k vyplnění každému ze 147 pracovníků divize logistiky Telefónica O2 Czech Republic, a.s. Celkem se vrátilo 109 dotazníků, z čehož u čtyř případů se součet skóre u některých odpovědí nerovnal 100 bodů nebo zde byly objeveny jiné nesrovnalosti. Ke konečné analýze bylo proto použito 105 správně vyplněných dotazníků, tj. bylo pracováno s odpověďmi cca 75 % zaměstnanců divize logistiky.

S pomocí výsledků, které výzkumné šetření organizační kultury Telefónica O2 Czech Republic, a.s., přineslo, byla identifikována a interpretována současná kultura organizace z několika aspektů:

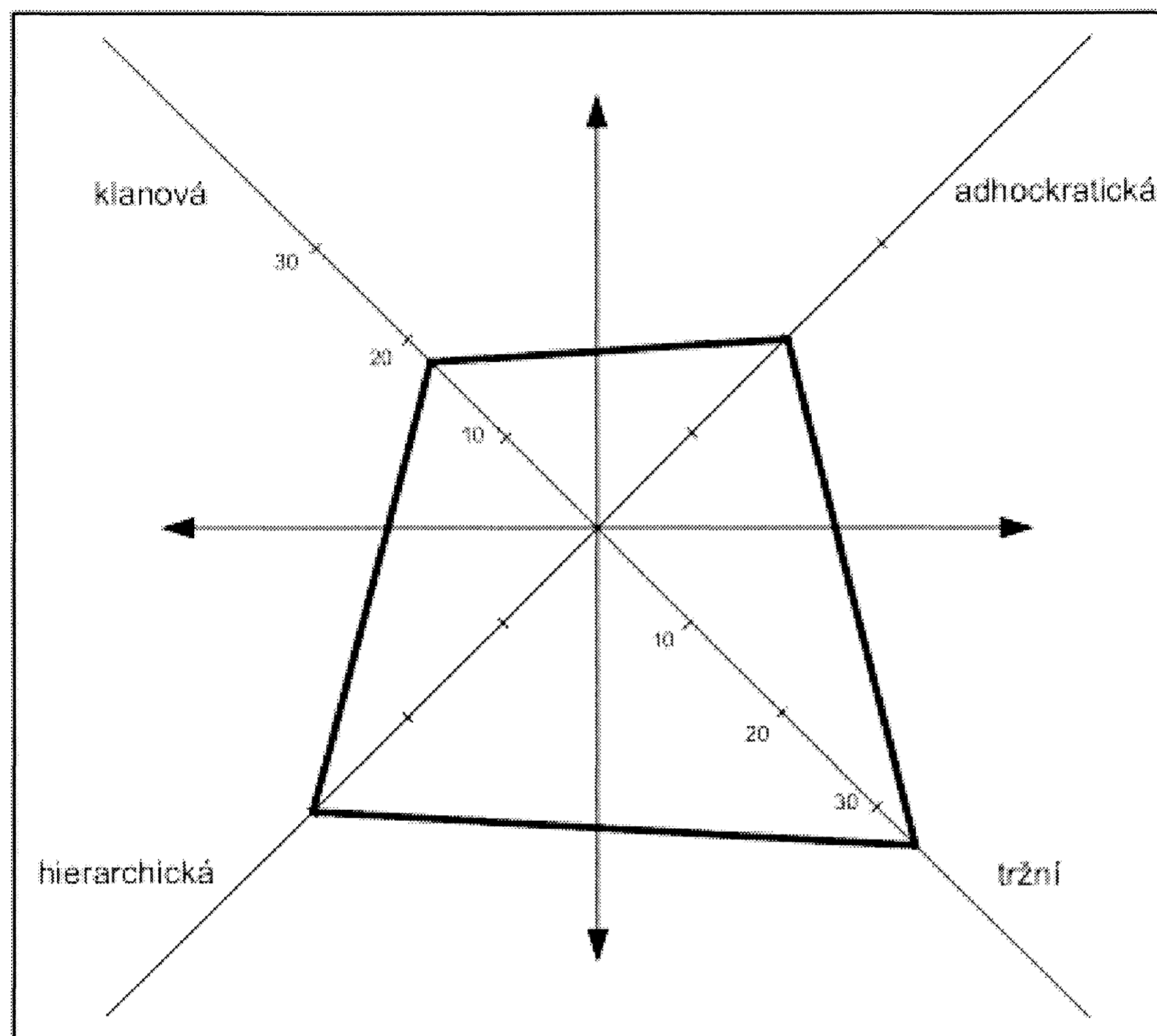
- podle typů kultury, které ve firmě převládají;
- podle síly typů kultury, jež jsou pro firmu charakteristické;
- podle jednotlivých komponent organizační kultury a podle různých skupin zaměstnanců divize.

Na závěr byl popsán nesoulad mezi současnou a preferovanou budoucí kulturou a byly navrženy možné kroky, které by vedly k této změně.

2.1. Typ organizační kultury, který ve firmě převládá

Ze zakresleného grafu (Graf 1), sestrojeného na základě dat v tabulce 1, jež byly získány dotazníkem OCAI, je zřejmé, že firma nemá v současné době pouze jeden výrazně převládající typ organizační kultury.

Graf 1 *Současná organizační kultura – souhrn*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Největšího skóre je dosaženo shodně v pravém dolním a levém dolním kvadrantu modelu, z čehož lze konstatovat, že ve firmě převládají dva typy organizační kultury – tržní kultura (skóre 33,98) a hierarchická kultura (skóre 30,40). Zbylé dva kulturní typy dosahují v případě klanové kultury skóre 16,67 a u kultury adhokratické skóre 19,45.

Tabulka 1 *Skóre současné organizační kultury*

	A	B	C	D
součet odpovědí	1750	2042	3568	3192
N	105	105	105	105
průměr	16,67	19,45	33,98	30,4

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Dva převládající kulturní typy, spočívající v dolní polovině modelu, dosahují spolu téměř dvojnásobku součtu zbylých dvou typů kultury. Rozdíl mezi pravou a levou částí modelu je téměř zanedbatelný (poměr 53 ku 47 bodům).

Dva převládající typy organizační kultury, které mají tendenci být ve firmě nejvíce zdůrazňovány, určují základní předpoklady, styly a hodnoty, jež jsou ve firmě dominantní.

Jelikož oba typy kultury v modelu spolu sousedí, mají určité charakteristiky protikladné a určité společné. Mezi společné charakteristiky současné organizační kultury společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., patří stabilita, pořádek a kontrola. K těm protikladným se řadí interní zaměření, integrace a jednotnost charakteristické pro hierarchickou kulturu a externí zaměření, diferenciaci a soupeření typické pro tržní kulturu.

Obecně lze říci, že ve firmě Telefónica O2 Czech Republic, a.s., vedoucí pracovníci zastávají roli koordinátora, monitora a organizátora, soustřeďují se na účinnost, stejně jako „popohánějí“ zaměstnance k vysokým výkonům. Velký význam je připisován bezproblémovému a hladkému chodu organizace, ale i dosahování měřitelných cílů a vůdcovství na trhu. Za prvořadou je ve firmě považována soutěživost spolu s účinností kontroly a formálními pravidly.

V této charakteristice Grafu 1 se současná organizační kultura organizace Telefónica O2 Czech Republic, a.s., odráží celkově, tedy jako kombinace jednotlivých základních firemních znaků, jež svědčí o její organizační kultuře.

Přítomnost kulturního nesouladu kulturních typů mezi rozličnými částmi organizace často způsobuje mnoho komplikací, nedorozumění a potíží, které mohou překážet v cestě efektivního výkonu. Naopak vyjasnění všech aspektů firmy a zaměření se na ty samé hodnoty a sdílení těch stejných základních předpokladů vede ke zvýšení výkonnosti organizace.

Odpověď na otázku, do jaké míry se jednotlivé kulturní atributy shodují či neshodují s převládajícími kulturními typy, přináší zakreslení skóre pro jednotlivé komponenty, jak jich bylo dosaženo v dotazníku OCAI.

2.2. Shoda jednotlivých kulturních profilů

2.2.1 Kulturní profily jednotlivých komponent

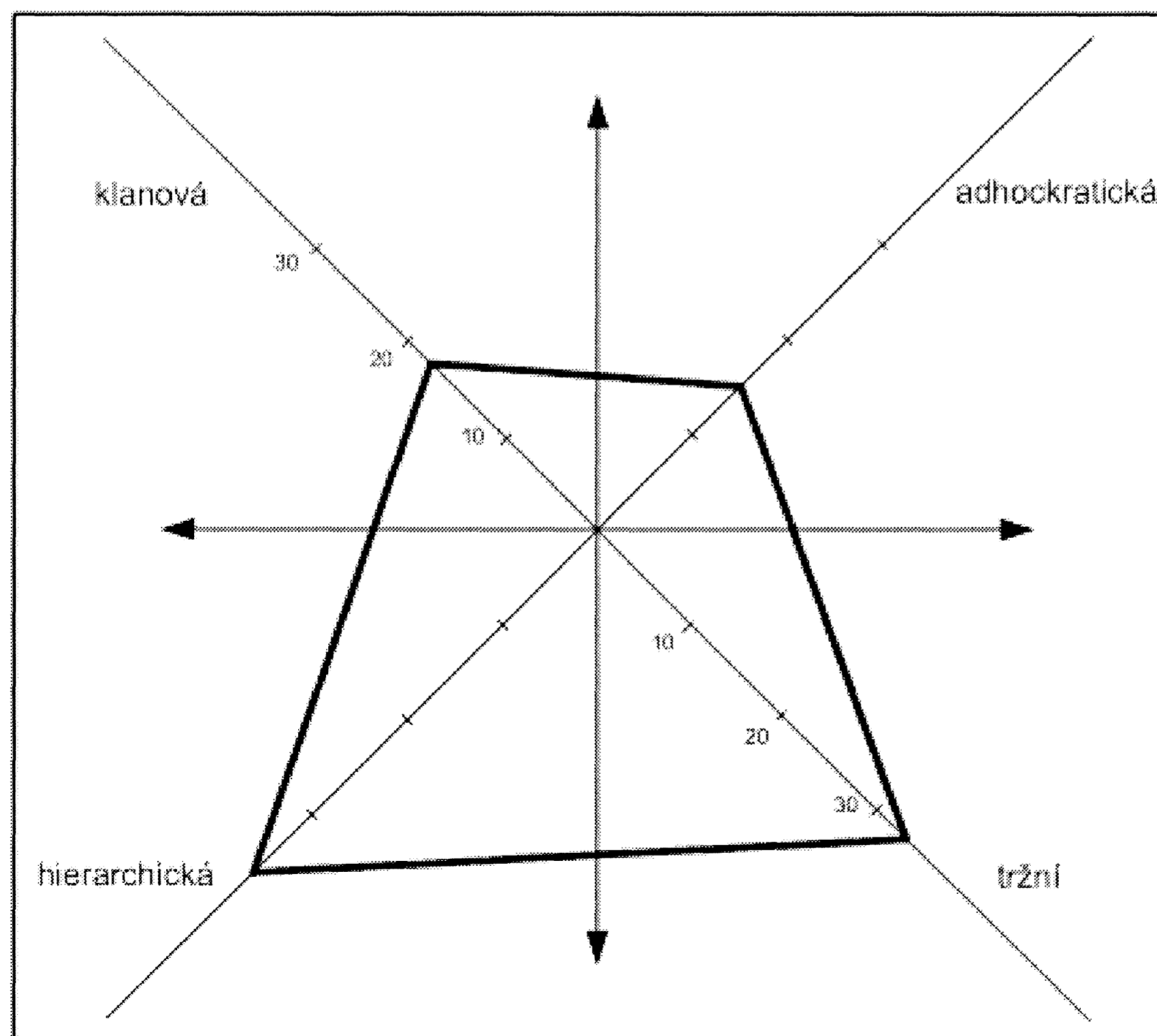
Při analýze souladu mezi profily jednotlivých komponent s celkovou organizační kulturou, která byla popsána v úvodní části výsledků výzkumného šetření, bylo středem zájmu nalezení nesouladu v převládajících kulturních typech, tedy v dolních kvadrantech modelu. Za podstatnou změnu byly brány rozdíly okolo deseti bodů.

2.2.1.1 Dominantní rysy organizace

U této komponenty organizační kultury lze spatřit posílení dominantních rysů hierarchické kultury, jež je celkově charakteristická pro firmu, na úkor adhokratických rysů.

Firma je u tohoto atributu z více jak 70 % zaměřena na stabilitu, kontrolu a pořádek. To znamená, že ve firmě je pracovní prostředí spíše formalizované a strukturované, důraz je kladen na dodržování postupů a předpisů, organizace je orientovaná na výsledky a na vítězství.

Graf 2 *Dominantní rysy společnosti*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Jak lze spatřit z Grafu 2, čtyřhran se posunul více doleva (nyní je poměr 54 ku 46 oproti celkovému firemnímu profilu 47 ku 53 bodům), což je ale zanedbatelná změna, tzn., že se příliš nezměnil důraz na interní orientaci nebo na externí orientaci.

Tabulka 2 *Skóre současných dominantních rysů společnosti*

	A	B	C	D
součet odpovědí	1785	1425	3450	3915
N	105	105	105	105
průměr komponenty	17	13,57	32,86	37,29
průměr současné org. kultury	16,67	19,45	33,98	30,4

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

2.2.1.2 Způsob vedení ve firmě

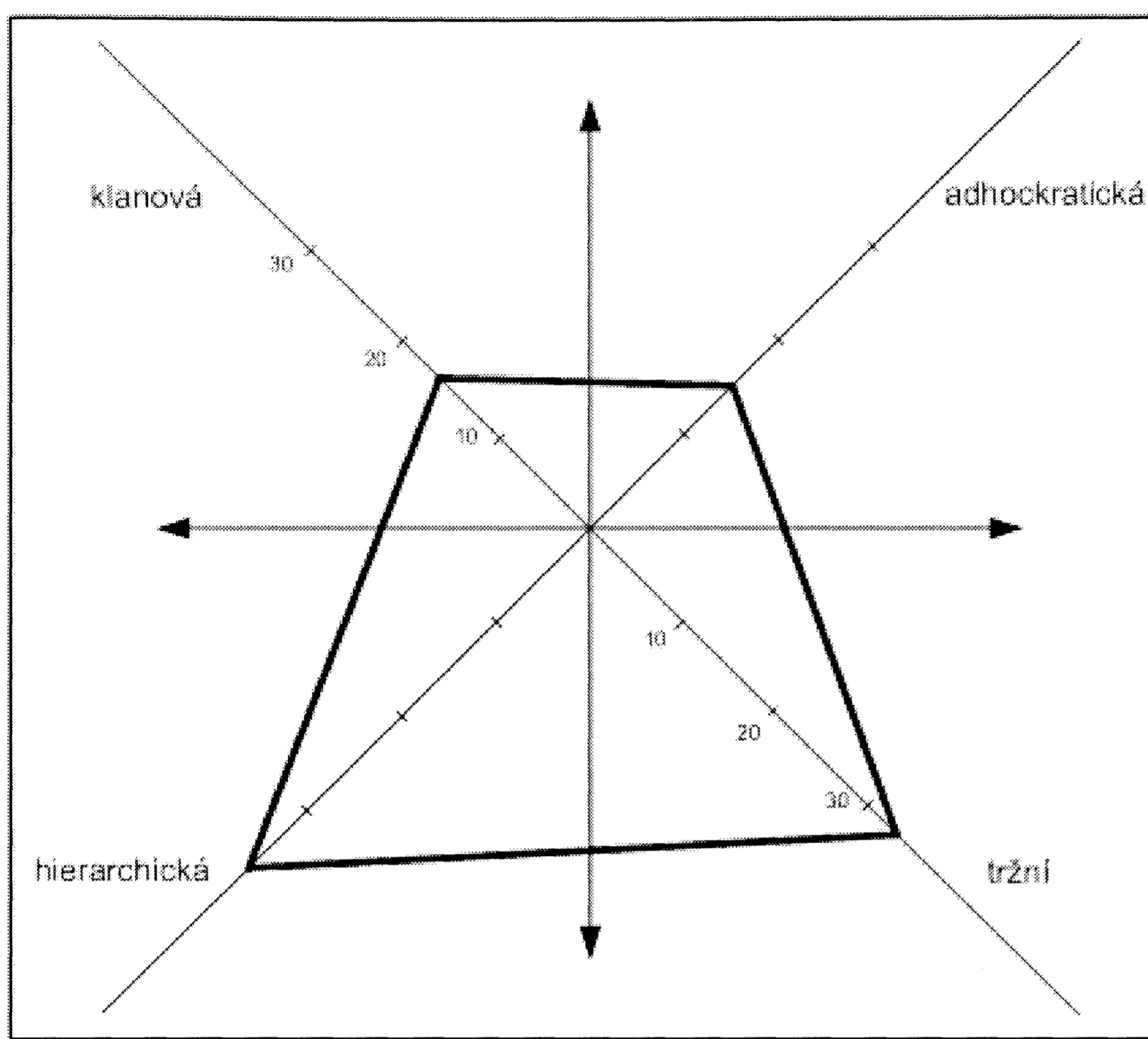
I u této komponenty organizační kultury lze také najít mírnou převahu skóre v levé polovině nad skórem v pravé polovině modelu (poměr 53 ku 47 bodům). Opět je to důsledkem posílení hierarchické kultury, zatímco adhokratická kultura dosahuje nižších výsledků. Za vůdcovské schopnosti jsou ve firmě považovány z více jak 70 % koordinování, organizování, soustředění na účinnost, smysluplnost, průbojnost a orientace na výsledky.

Tabulka 3 *Skóre současného způsobu vedení ve firmě*

	A	B	C	D
součet odpovědí	1665	1575	3382	3885
N	105	105	105	105
průměr komponenty	15,86	15	32,21	37
průměr současné org. kultury	16,67	19,45	33,98	30,4

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Graf 3 *Způsob vedení ve firmě*



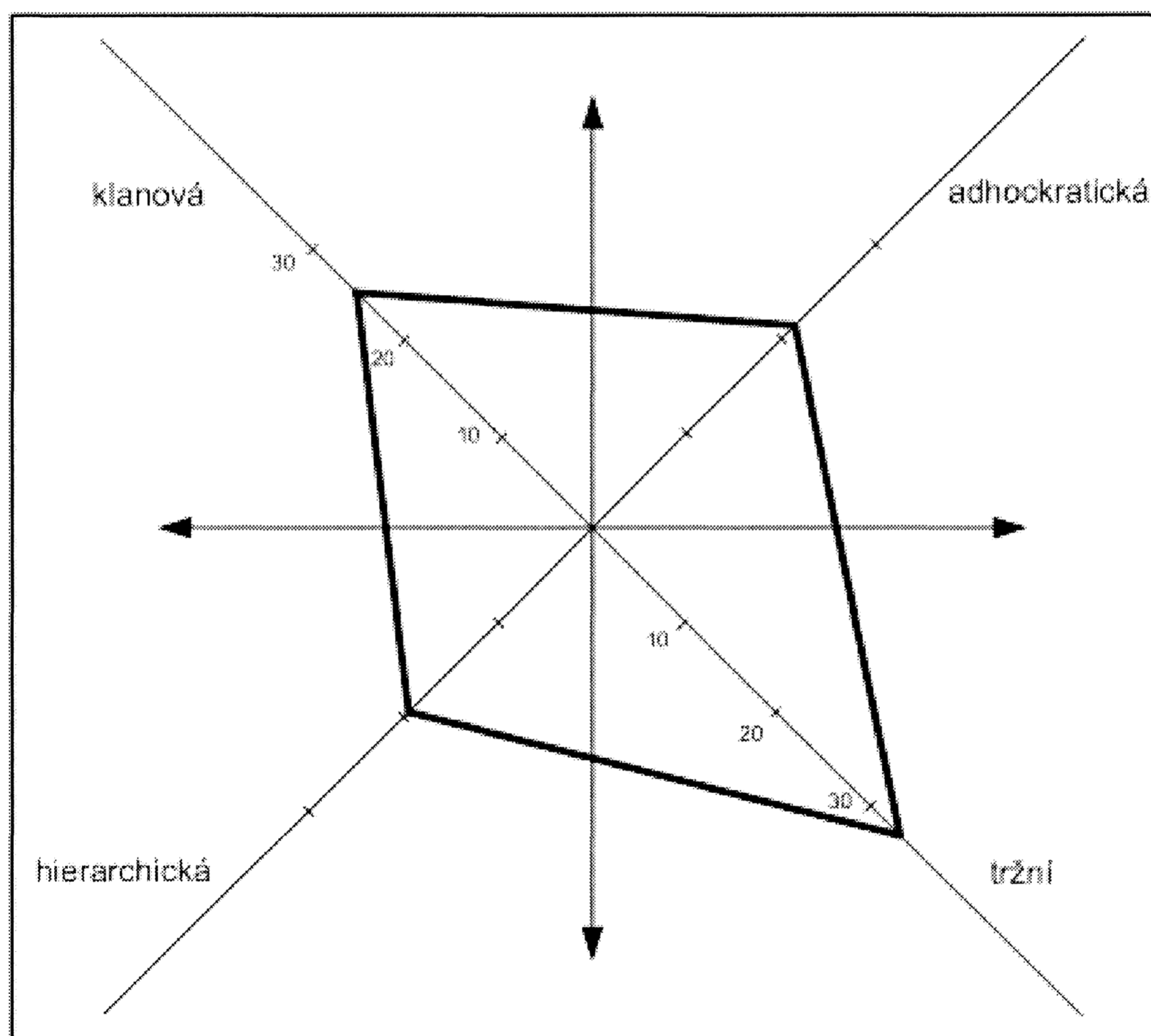
Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Organizace definuje úspěch z převážné většiny na základě účinnosti, je zde kladen důraz na bezproblémové procesy, styl řízení organizace směřuje k plnění harmonogramů a koordinaci.

2.2.1.3 Způsob řízení zaměstnanců

Zatímco u předchozích dvou atributů dochází k posílení rysů charakteristických pro celkovou organizační kulturu, pak u způsobu řízení zaměstnanců lze najít v tomto ohledu nesoulad.

Graf 4 Způsob řízení zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Dochází k výraznému posílení horní poloviny modelu z důvodu oslabení hierarchické kultury v prospěch klanové kultury. Nyní nastává situace, kdy převládající metody řízení, používané ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., leží na diagonále neboli, slovy Camerona a Quinna (1999), spolu soupeří – z toho vyplývá i kulturologická interpretace.

Zatímco na jedné straně je manažerský styl, charakteristický pro tuto firmu, orientován externě a na stabilitu a kontrolu, tak na druhé straně jsou zde patrné i způsoby řízení zaměstnanců zaměřené na integraci a jednotnost a kladoucí důraz na změnu.

Tabulka 4 Skóre současného způsobu řízení zaměstnanců

	A	B	C	D
součet odpovědí	2730	2325	3390	2055
N	105	105	105	105
průměr komponenty	26	22,14	32,29	19,57
průměr současné org. kultury	16,67	19,45	33,98	30,4

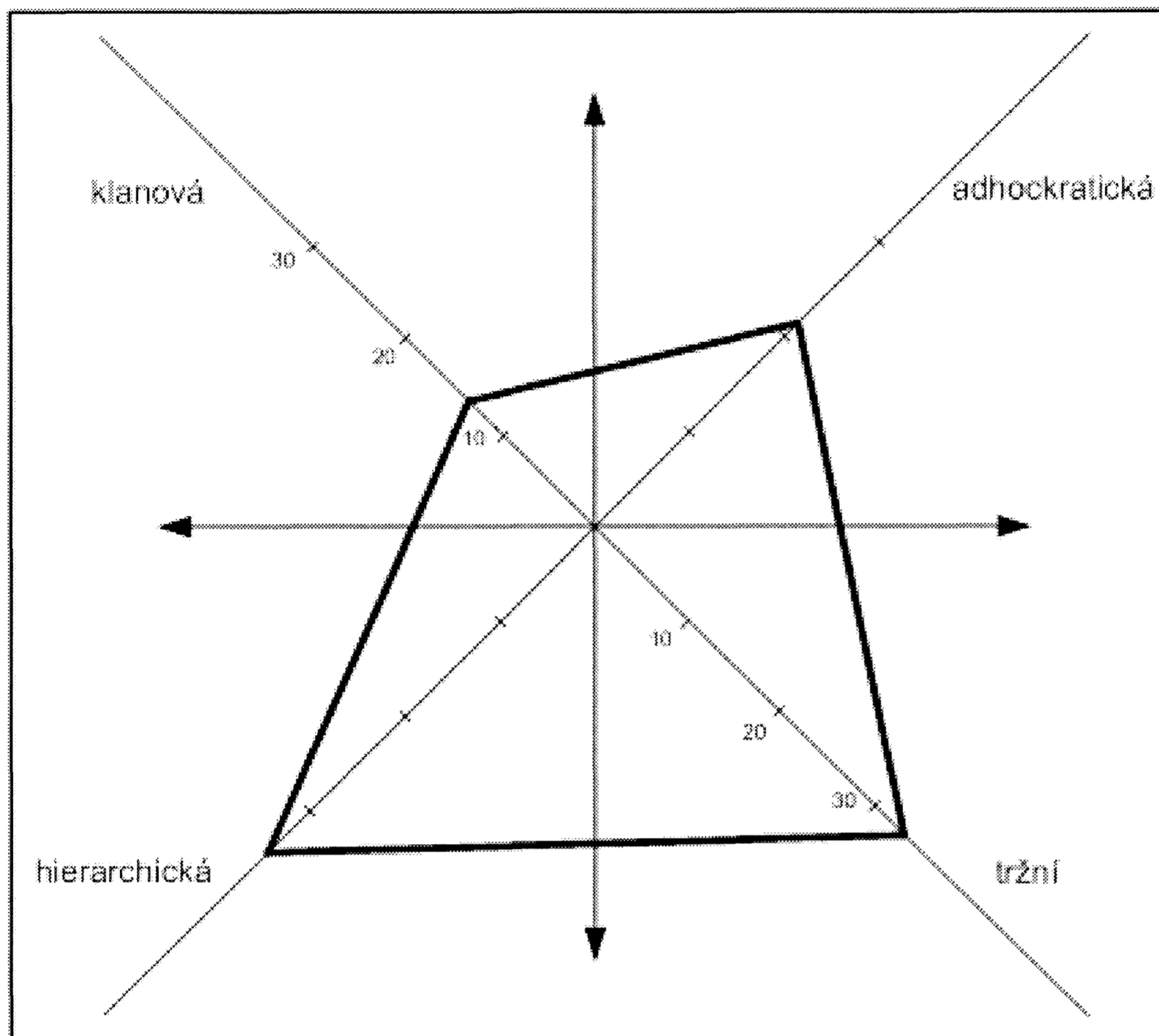
Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Takováto přítomnost nesouladu ve firmě často vyvolá potřebu změny její organizační kultury, což potvrdily i výsledky této disertační práce.

2.2.1.4 Soudržnost firmy

Z grafu 5 je patrné, že u tohoto atributu nedochází, v porovnání s celkovou organizační kulturou, k žádné výrazné změně síly jednotlivých kulturních typů, stejně jako změnám v poměru mezi jednotlivými hemisférami modelu (levá ku pravé polovině – 47 ku 53 bodům, horní k dolní polovině 34 ku 66 bodům).

Graf 5 *Soudržnost firmy*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Tabulka 5 *Skóre současné soudržnosti firmy*

	A	B	C	D
součet odpovědí	1398	2175	3390	3555
N	105	105	105	105
průměr komponenty	13,14	20,71	32,29	33,86
průměr současné org. kultury	16,67	19,45	33,98	30,4

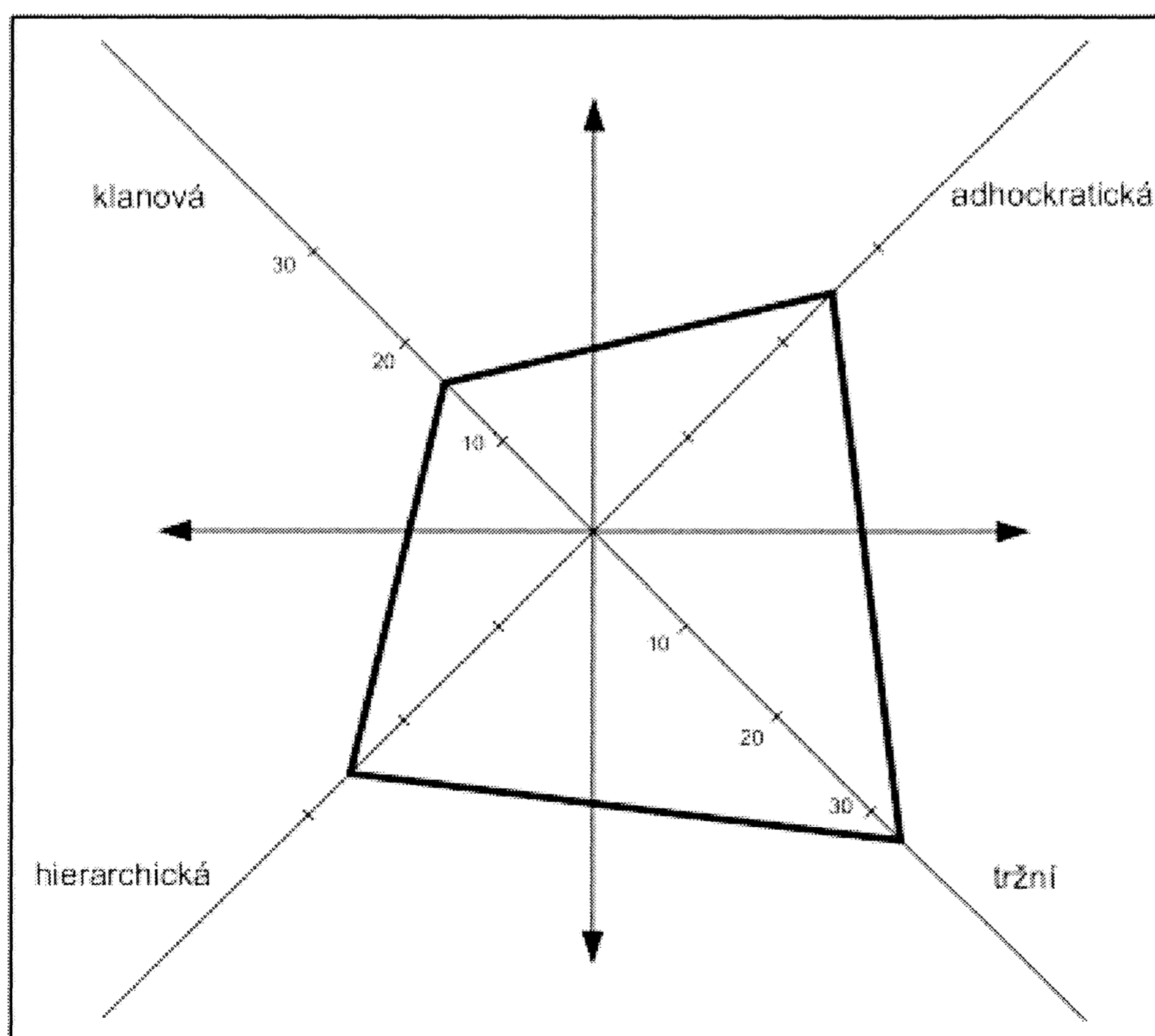
Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Hodnoty vyznávané ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., ve vztahu k soudržnosti firmy jsou orientovány na zabezpečení stability, kontroly a pořádku. Kladení důrazu na úspěch a dosažení cílů, respektování formálních pravidel a dodržování harmonogramů jsou „lepidlem“, jež drží firmu pospolu.

2.2.1.5 Prioritní strategické faktory

U této komponenty dochází k situaci, kdy jsou dominantní tři kulturní typy. Nastává to díky výraznému oslabení hierarchické kultury na úkor posílení adhokratické kultury, a to v takové míře, že se síla působení obou těchto kultur vyrovnala.

Graf 6 *Prioritní strategické faktory*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Je možné i nalézt nějaké strategické faktory, které by byly pro společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s., charakteristické. Méně komplikované je rozeznat takové strategické faktory, které jsou ve firmě velmi málo zdůrazňovány. V organizaci chybí důvěra, otevřenost a participace, důraz není kladen na rozvoj lidských zdrojů.

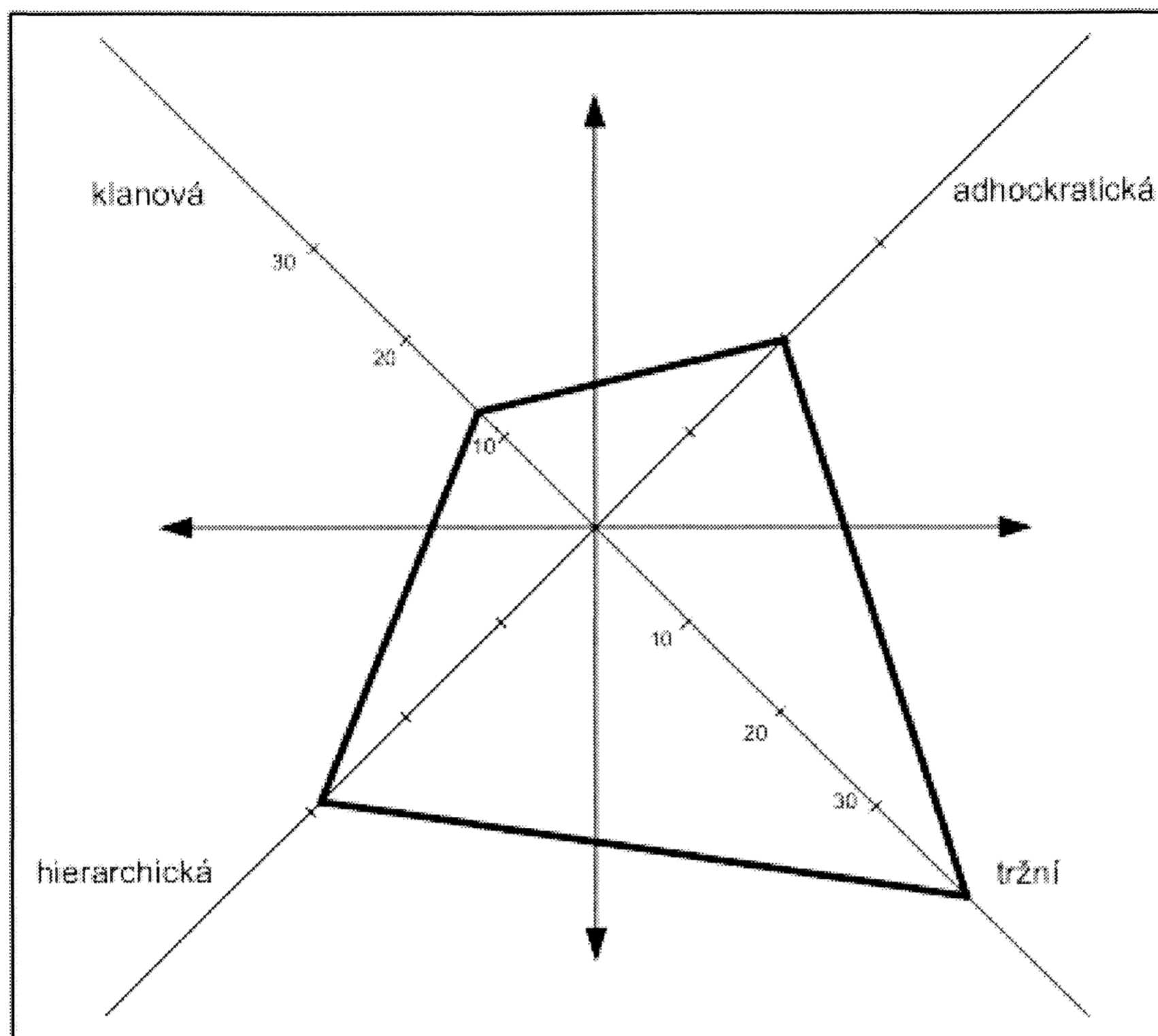
Tabulka 6 *Skóre současných prioritních strategických faktorů*

	A	B	C	D
součet odpovědí	1605	2670	3450	2775
N	105	105	105	105
průměr komponenty	15,29	25,43	32,86	26,43
průměr současné org. kultury	16,67	19,45	33,98	30,4

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

2.2.1.6 Kritéria úspěchu

Z profilu kritérií úspěchu (viz grafické vyobrazení graf 7) je zřetelně poznat, že zatímco hierarchická kultura zůstává na stejné úrovni, tak tržní kultura je posílena (dokonce na nejvyšší hodnotu, které z jakýkoliv jednotlivých atributů dosáhla). Je tedy výrazně posílena spodní polovina modelu (skóre téměř 80 bodů), tzn., že kritickými jsou kontrola a pořádek, zabezpečení stability.

Graf 7 *Kritéria úspěchu*

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Pro firmu je důležité být konkurenceschopnou na trhu a udávat tempo.

Úspěšnost je definována na základě spolehlivých dodávek a plnění harmonogramů.

Tabulka 7 *Skóre současných kritérií úspěchu*

	A	B	C	D
součet odpovědí	1335	2085	4230	2970
N	105	105	105	105
průměr komponenty	12,71	19,86	40,29	28,29
průměr současné org. kultury	16,67	19,45	33,98	30,4

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

2.2.2. Kulturní profily jednotlivých úseků a oddělení

Tato práce předpokládá na základě pracovních hypotéz ověřených zúčastněným pozorováním a nestandardizovanými rozhovory, že dochází k rozdílnosti dané jednotlivými organizačními jednotkami.

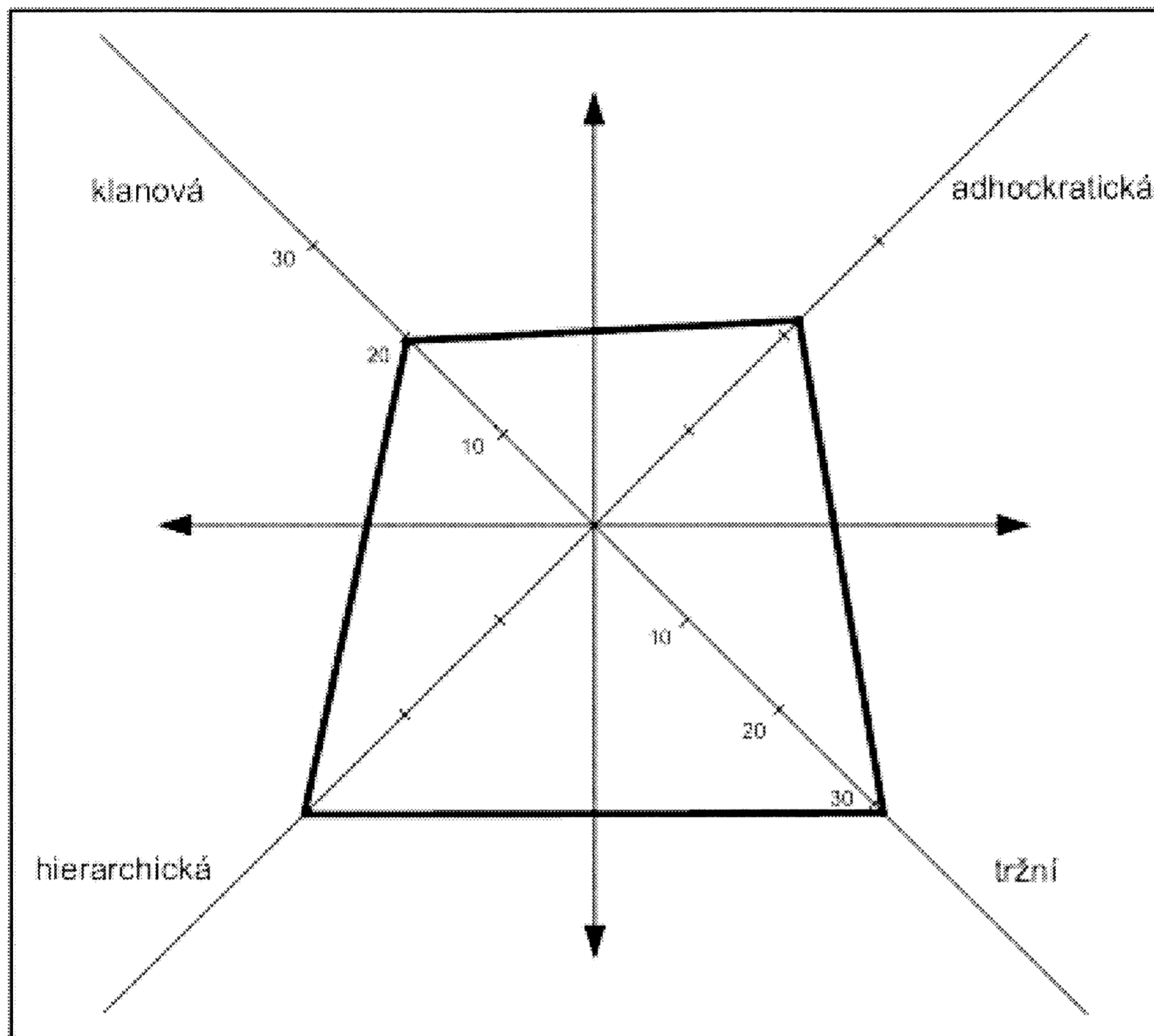
Je zřejmé, že ne každé oddělení, divize či jinak nazývaný úsek jakékoliv organizace bude vyznávat stejných hodnot, předpokladů a norem jako organizace v celku.

Tabulka 8 *Skóre kulturních profilů jednotlivých úseků a oddělení*

	A	B	C	D
Všeobecné administrativní služby	19,38	21,25	30,42	30,21
Správa vozidel a tech. zařízení	15	12,92	28,96	43,13
Sklady, distribuce a clení	11,67	17,5	43,54	27,29
Interní distribuce	16,35	20,19	33,72	29,74
Nákup	18,67	21,17	32,67	27,5
Průměr současné org. kultury	16,67	19,45	33,98	30,4

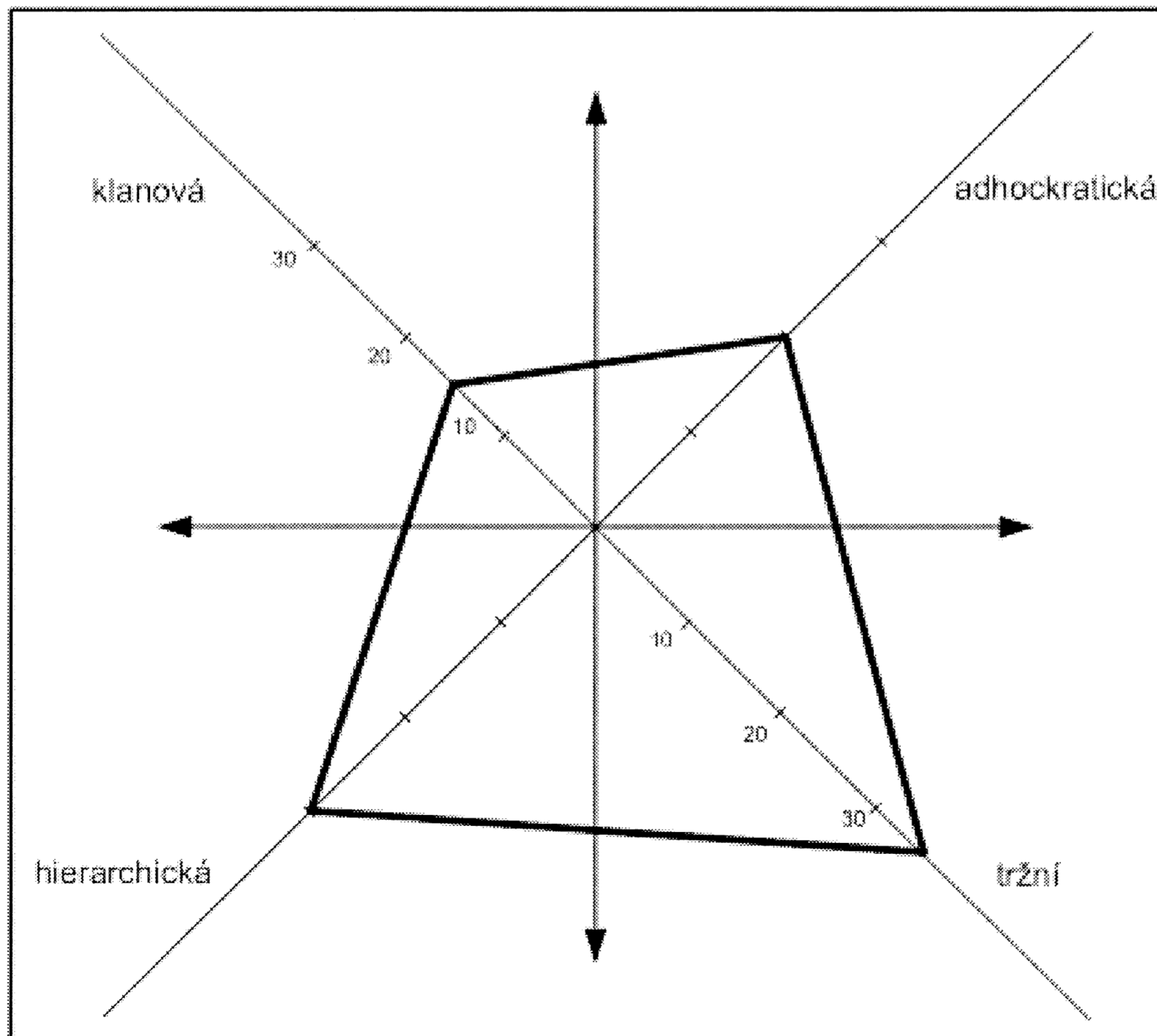
Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Graf 8 *Všeobecné administrativní služby*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

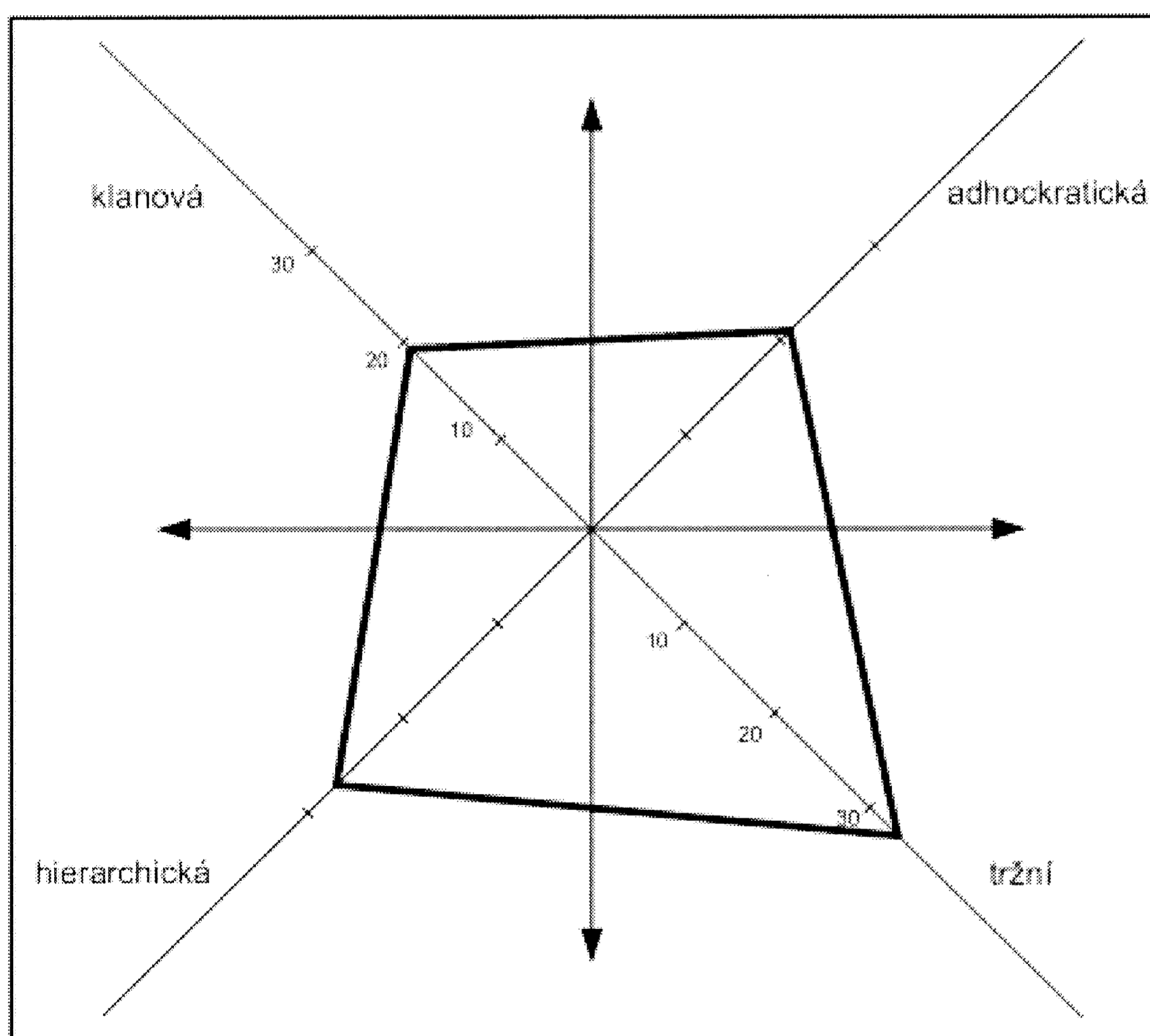
Graf 9 *Interní distribuce*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Zatímco v odděleních Všeobecné administrativní služby, Interní distribuce a Nákup je rozvržení a síla jednotlivých kulturních typů téměř totožná s celkovou současnou organizační kulturou (ani u jednoho typu rozdíl v jednotlivých odděleních společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., nepřesáhl hodnoty 30 bodů), pak v odděleních Správa vozidel a tech. zařízení a Sklady, distribuce a členění tomu tak není.

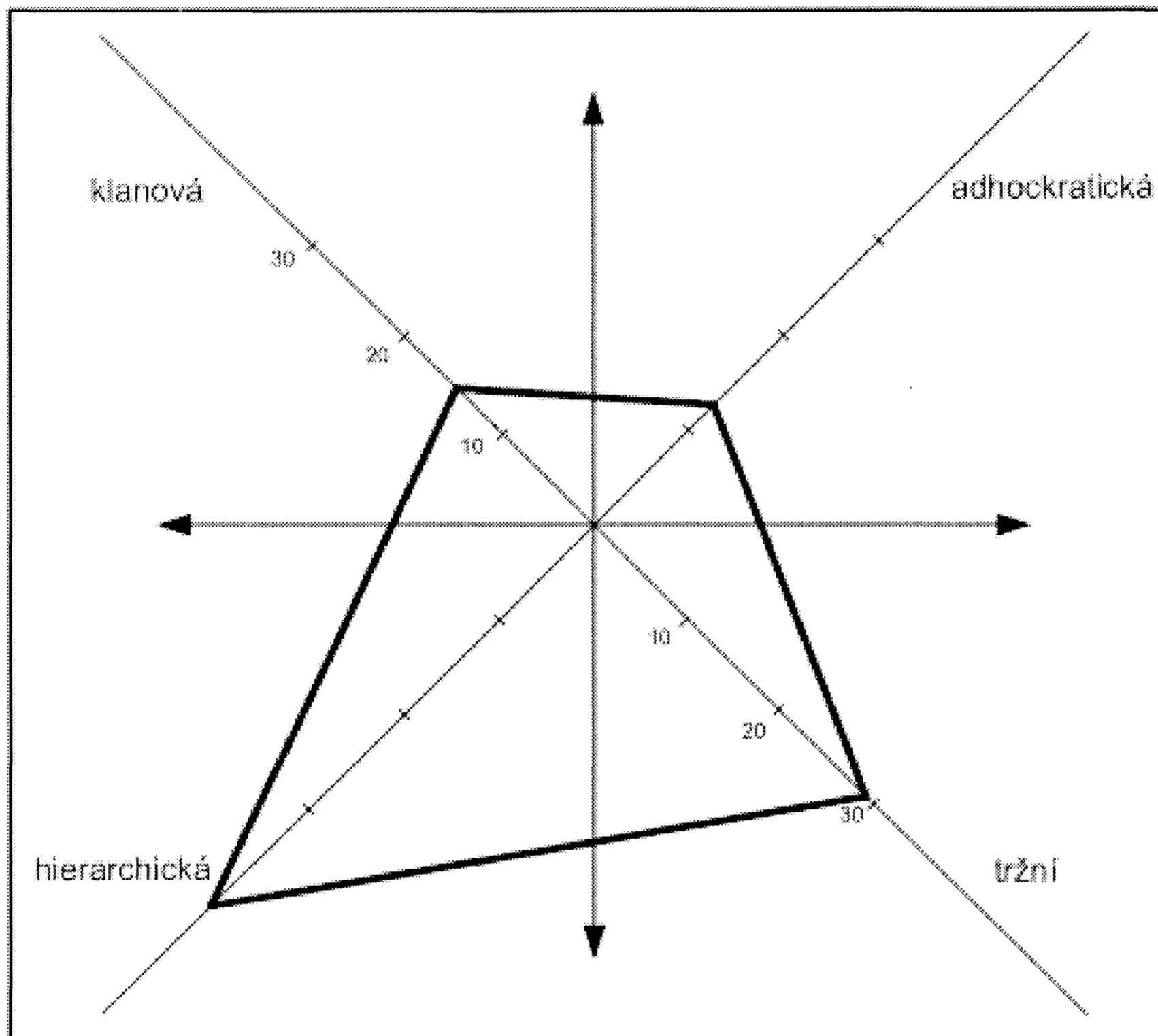
Graf 10 *Nákup*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

V oddělení Správy vozidel a technických zařízení výrazně převládá hierarchická kultura (skóre 43 bodů), která spolu s tržní kulturou, jež zůstává téměř na stejné úrovni jako u celkové kultury, dosahuje skóre 72 bodů. V tomto oddělení tedy výrazně převládá kontrola, pořádek, racionalita postupů a snahou je zabezpečit stabilitu. Toto oddělení je spíše interně orientováno. Kritérii efektivnosti jsou bezproblémové fungování a účinnost.

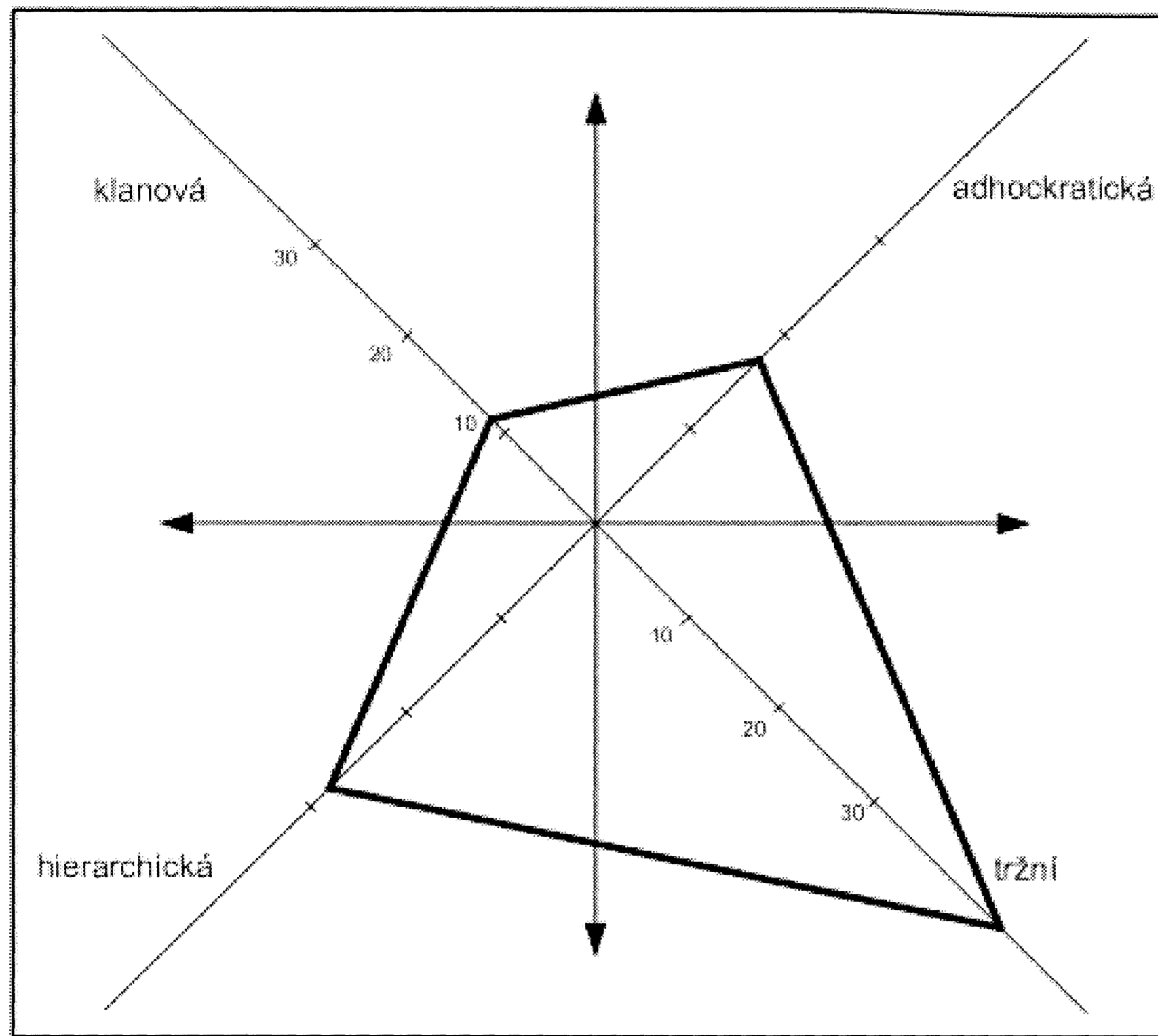
Graf 11 *Správa vozidel a technických zařízení*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Oddělení Správy vozidel a technických zařízení je velmi řízené (formalizované) a strukturované. Formální postupy vesměs určují (řídí), co lidé dělají. Vedení v oddělení se považuje za koordinátory a organizátory, soustředěné na účinnost.

Graf 12 *Sklady, distribuce a clení*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

V oddělení Sklady, distribuce a clení preferují nejvíc tržní kulturu (skóre 44 bodů). I zde se zdůrazňují charakteristiky dolní poloviny modelu (její skóre je 71 bodů) stabilita a kontrola. Za kritérii efektivnosti je bráno dosahování cílů, zvyšování podílu na trhu a vítězství nad konkurencí. Produktivita je posilována soupeřením.

2.2.3. Kulturní profily podle délky zaměstnání ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Na základě grafů 13, 14 a 15 lze konstatovat, že nebyl nalezen nesoulad mezi zaměstnaneckými skupinami rozdělenými podle počtu let, a to následovně:

- zaměstnanci, kteří pracují ve firmě méně než 1 rok;
- zaměstnanci, kteří pracují ve firmě déle než 1 rok, ale méně než 3 roky;
- zaměstnanci, kteří pracují ve firmě déle než 3 roky.

Nelze předpokládat, že by u všech nově přijatých zaměstnanců odpovídal jejich individuální hodnotový systém, normy chování a názory firemním hodnotám a chování. A jelikož je společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s., poměrně velkou a dynamickou firmou, a přestože u ní lze předpokládat řízený adaptační proces, stejnost míry preferování kulturních typů jednotlivých zaměstnaneckých skupin rozdělených podle délky zaměstnaneckého poměru svědčí spíše o slabé organizační kultuře.

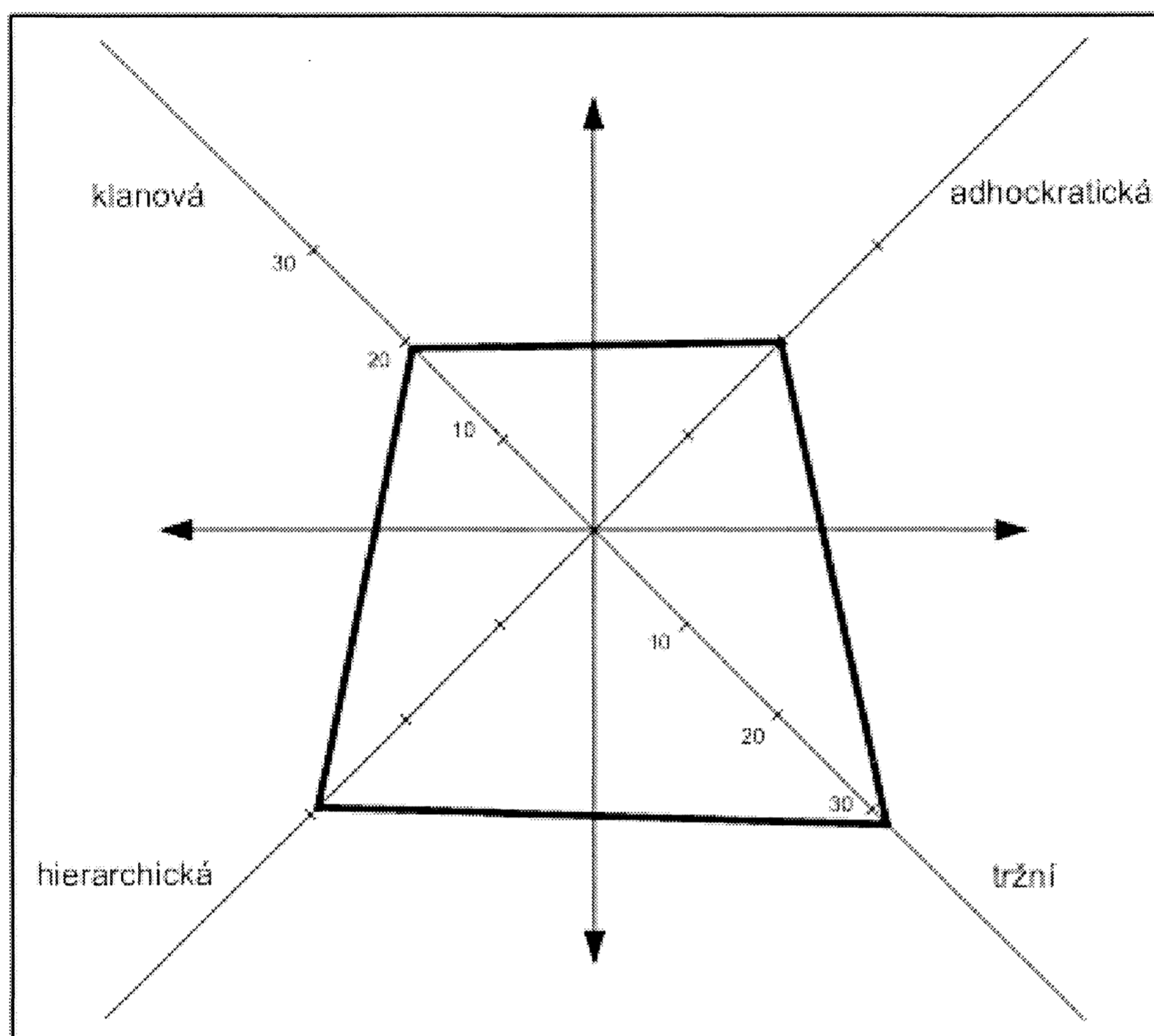
Tabulka 9 *Skóre podle počtu let*

	A	B	C	D
méně než 1 rok	19,01	19,96	32,17	28,86
déle než 1 rok a méně než 3 roky	17,99	20,96	32,06	29,15
déle než 3 roky	13,48	18,93	35,49	32,11

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Graf 13

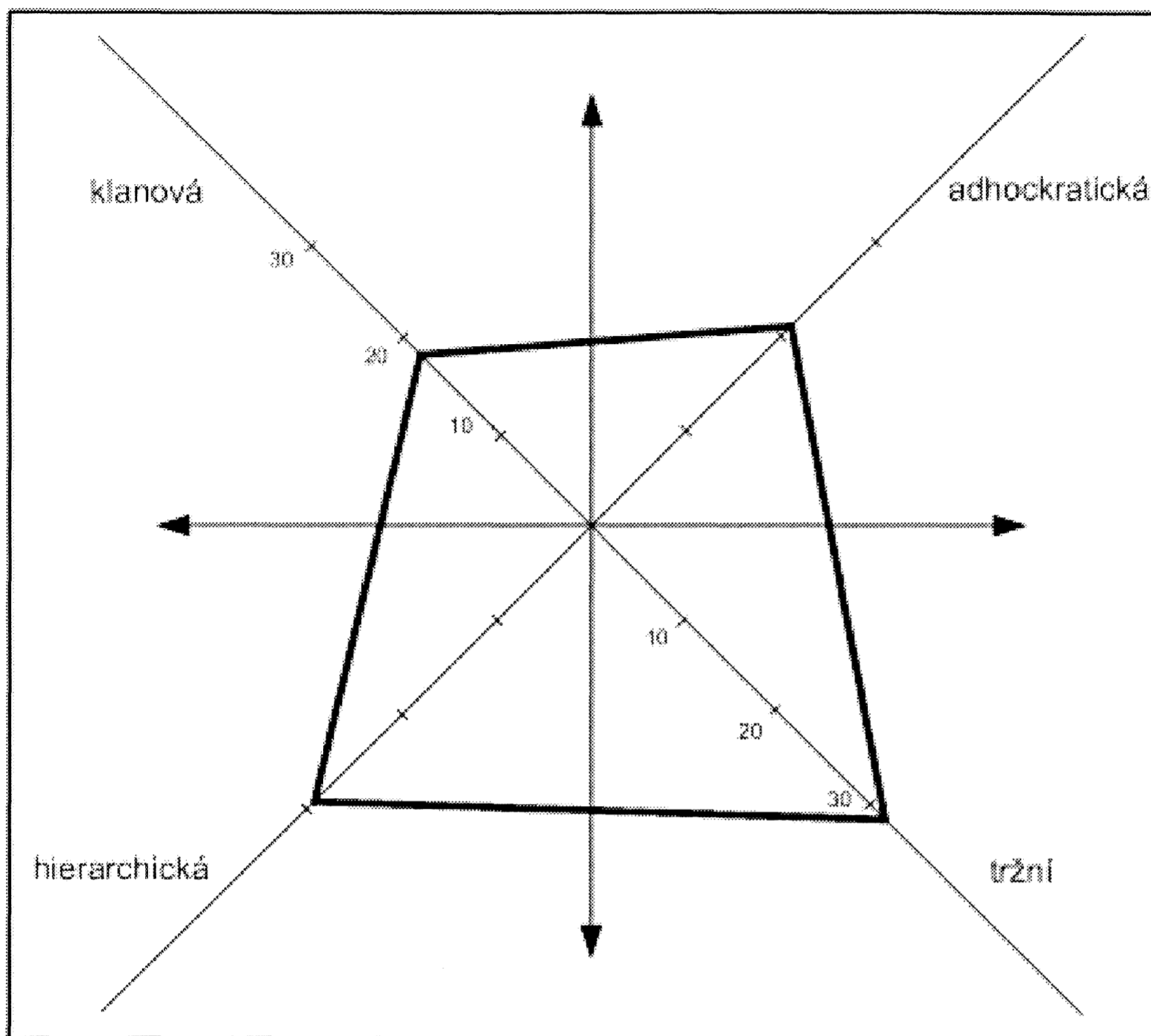
Méně než rok



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Preference skupiny zaměstnanců pracujících ve firmě méně než 1 rok jsou nejvíce směřovány na úspěch a cíl. Patrná orientace na výsledek a soupeření je pravděpodobně způsobená i do jisté míry situací na trhu a konkurečním prostředím vůbec. Podobně lze usuzovat i na zaznamenanou tendenci k formalizovanému a strukturovanému zaměření.

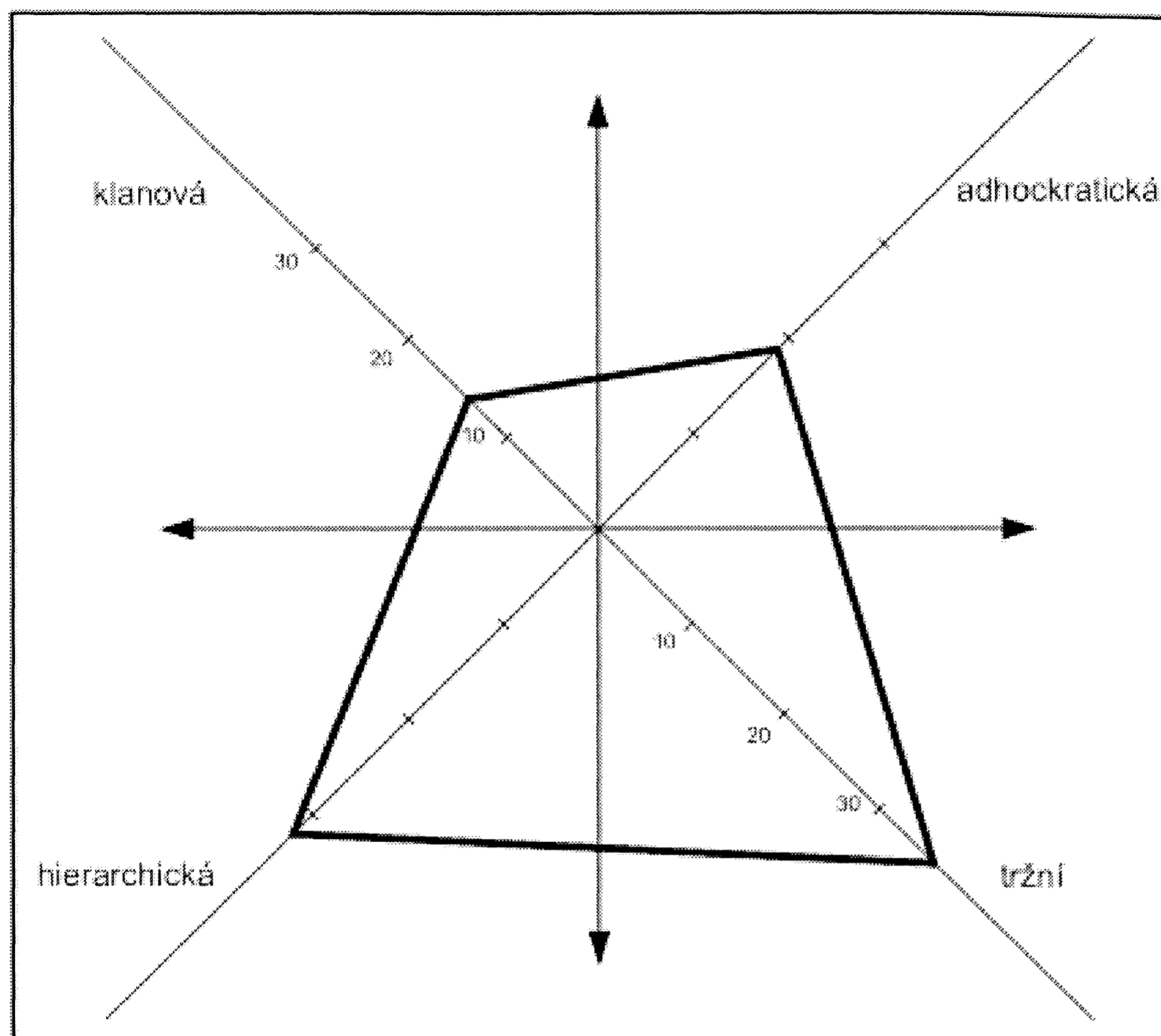
Graf 14 *Více jak 1 rok a méně než 3 roky*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Druhá nejpočetnější skupina respondentů pracujících v organizaci více jak 1 rok a méně než 3 roky, má takřka shodné hodnoty, jako předchozí skupina respondentů. Mírný pokles lze zaznamenat v oblasti loajality a důvěry, oproti tomu částečný nárůst ve snaze být na špici.

Graf 15 *Více než 3 roky*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Nejpočetnější skupina respondentů pracujících u organizace více než 3 roky je ještě o něco více tržně orientovaná než předchozí dvě skupiny, zároveň též vykazuje výraznější orientaci na stabilitu vztahů a plnění harmonogramů. U této skupiny je výrazný pokles v oblasti důvěry, otevřenosti a loajality.

2.3. Nesoulad mezi současnou organizační kulturou a preferovanou budoucí organizační kulturou

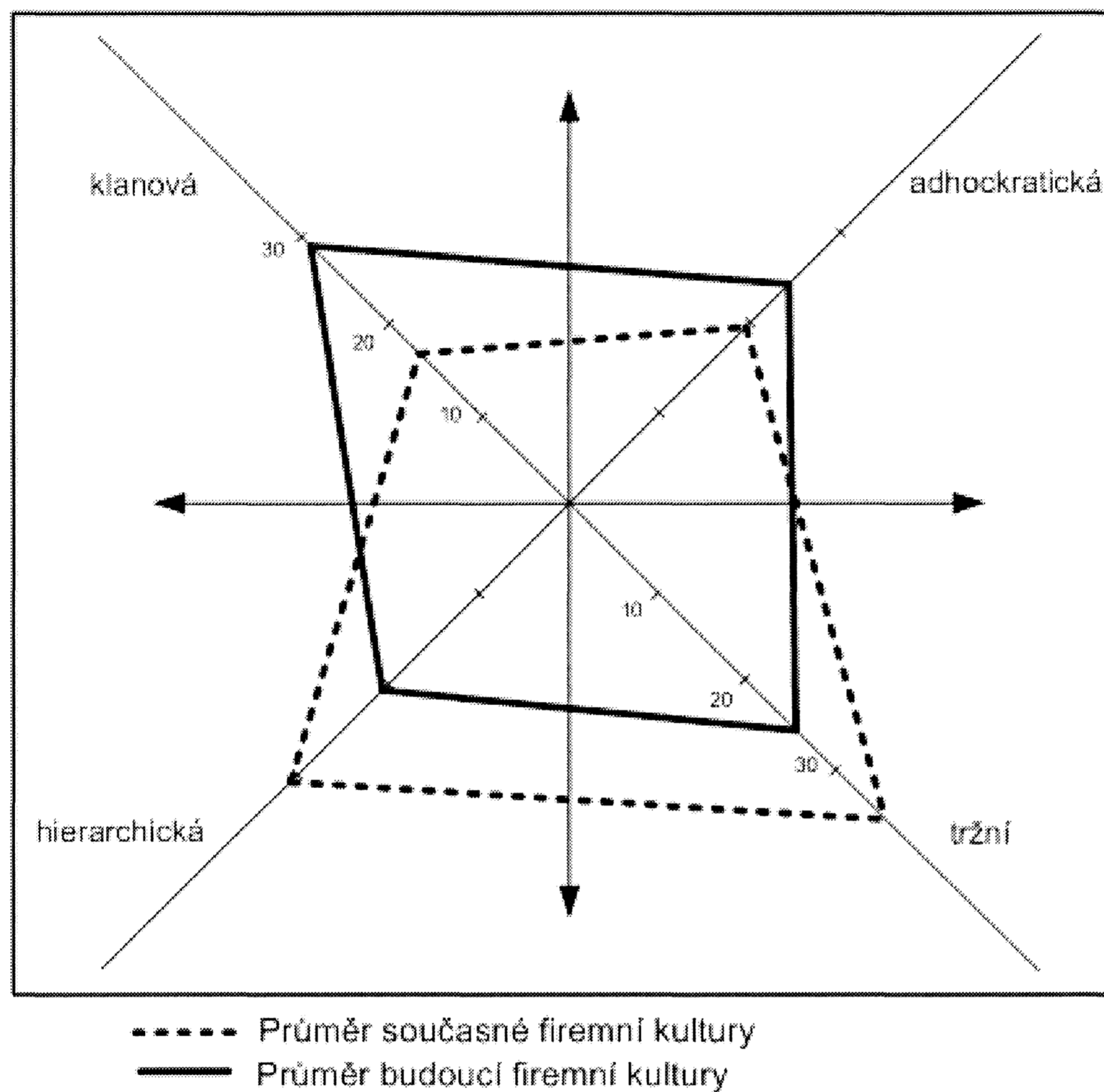
Na základě dat uvedených v následující tabulce 10 byl sestaven graf 16 porovnávající současnou organizační kulturu s budoucí organizační kulturou, tedy jak si zaměstnanci společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., představují svoji firmu v horizontu několika let, aby byla mimořádným příkladem vysoké výkonnosti.

Tabulka 10 Skóre budoucí organizační kultury

	A	B	C	D
součet odpovědí	3025	2603	2712	2192
N	105	105	105	105
průměr budoucí org. kultury	28,81	24,79	25,83	20,88
průměr současné org. kultury	16,67	19,45	33,98	30,4

Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Graf 16 *Nesoulad mezi současnou organizační kulturou a preferovanou budoucí organizační kulturou*



Zdroj: vlastní výzkumné šetření (2009)

Již na první pohled je z grafu 16 patrný posun od kulturních typů v dolních kvadrantech k těm, které leží v horních kvadrantech. Nejvýraznější rozdíly, tedy rozdíly okolo deseti bodů, jsou v posílení klanové kultury a oslabení hierarchické a tržní kultury. Zatímco současná organizační kultura zdůrazňuje kontrolu a stabilitu, pak preferovaná kultura klade důraz na změnu, pružnost a dynamičnost.

2.4. Artefakty organizační kultury společnosti Telefónica O2 Czech republic, a.s.

2.4.1. Jazyk

Ve firmě Telefónica O2 Czech Republic, a.s., se používají některé specifické výrazy vyplývající z povahy a oboru obchodní činnosti. Jsou jimi odborné, technické výrazy a cizojazyčné a slangové výrazy. Používání právě takovýchto pojmů posiluje organizační kulturu. Na druhou stranu jejich odlišné chápání zaměstnanci může přinést nedorozumění a konflikty, a proto by měl být kladen důraz na objasnění a stejné chápání, obzvláště u nových pracovníků.

2.4.2. Symboly

Na otázku, jaký symbol ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., považují za nejvýraznější, odpovídali zaměstnanci většinou shodně, že je jím logo firmy. To se objevuje na všech obchodních dokumentech, prezentacích, katalozích, vizitkách zaměstnanců. Automobilová firemní flotila je až na výjimky polepena tímto logem. Ve všech budovách a prostorech provozovaných společností je výrazná identifikace právě tímto logem ve formě světelných neonů, speciálních poutačů apod.

Pracovníci provozu sítí, skladníci, zaměstnanci značkových prodejen a kurýři nosí v zaměstnání firemní oblečení, které je dle profese a bezpečnosti práce přizpůsobené a vždy s tímto logem. Sytě modrá barva není vybrána náhodně, jde firemní barvu, kterou skupina Telefónica Europe používá ve všech evropských destinacích, kde má zastoupení.

Jednotný design balení všech výrobků s logem společnosti napomáhá rozlišit firemní zboží od konkurenčního, čímž je posíleno image organizace navenek.

Statusové symboly, jako jsou například auto, kancelář, notebook či služební mobilní telefon, nejsou u středního a nižšího managementu patrné.

2.4.3. Zvyky, rituály a ceremoniály

Co se týká těchto artefaktů, je v organizaci Telefónica O2 Czech Republic, a.s., konán každoročně pod záštitou odborové organizace ples, kam jsou pozváni všichni zaměstnanci firmy. Jiné formální oslavy nejsou pravidelné. K neformálním rituálům mohou být řazeny oslavy narozenin, které jsou ale většinou slaveny pouze v užším okruhu kolektivu, nikoliv tedy napříč organizací.

2.4.4. Hrdinové, historky a mýty

Tyto významné prostředky předávání kultury nejsou ve firmě Telefónica O2 Czech Republic, a.s., nijak zřetelně viditelné. Dotazovaní zaměstnanci si je nebyli schopni vybavit a odpovídali, že jsou ve firmě řešeny spíše aktuální problémy.

3. Diskuze a návrhy na realizaci vize budoucí organizační kultury

Výsledky kvantitativního výzkumného šetření, za pomoci dotazníku OCAI, modelu soupeřících hodnot a typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků, popsaly současný obsah organizační kultury, tedy ty hodnoty a předpoklady firmy, které jsou pro ni charakteristické. Zároveň odhalily částečný nesoulad mezi jednotlivými obsahovými komponentami, jež mohou omezovat výkonnost organizace a jsou předzvěstí potřeby změny organizační kultury. Také objevily některé organizační subkultury vyznávající jiné než dominantní hodnoty a vzorce chování. V neposlední řadě poskytly obraz o budoucí organizační kultuře, tedy o tom, jak si zaměstnanci firmy představují firmu Telefónica O2 Czech Republic, a.s., v budoucnosti několika let, aby byla nadprůměrnou organizací.

Přítomnost těchto zmíněných neshod v současné organizační kultuře a nesoulad mezi současnou a preferovanou organizační kulturou podněcuje povědomí o potřebě změny.

Proces změny organizační kultury by se měl zaměřit na objasnění smyslu změny a na následující kroky, jež by měly přeměnit organizační kulturu ze současného stavu k stavu preferovanému v budoucnosti.

3.1. Objasnění smyslu změny

Prvním krokem kulturní a organizační změny by mělo být objasnění toho, co vlastně taková změna pro zaměstnance znamená. Je třeba mít na paměti, že posun od jednoho konkrétního typu kultury k jinému neříká, že by ostatní kulturní typy měly být opuštěny nebo že by měly být ignorovány.

Před začátkem procesu změny by se měly hledat odpovědi na otázky: Na jaké atributy, by se měl klást důraz, jestliže chceme dosáhnout preferovaného typu organizační kultury? Jaké charakteristiky budou dominovat nové organizační kultuře? Které atributy by měly být naopak redukovány nebo opuštěny na cestě od současné organizační kultury? Jaké charakteristiky budou zachovány? I když bude zdůrazňován jiný kulturní typ, co je důležité zachovat ze současného typu? Kde lze nalézt důležité kompromisy?

Z výsledků výzkumného šetření je známo, že organizační kultura by se měla posunout od typů organizační kultury nacházející se v dolní polovině modelu, především hierarchické kultury, k typům v horní polovině modelu (klanové a adhokratické kultuře).

Posun ke klanové kultuře znamená větší zplnomocnění zaměstnanců, jejich větší participaci na řízení a účast na rozhodování, větší týmovou spolupráci napříč různými úseky, rozvoj lidských zdrojů a otevřenou komunikaci. Ovšem na druhou stranu klanová kultura neznamena nedostatek norem a „přísnosti“ nebo toleranci pro průměrnost.

Potřeba anticipace, vytváření nových standardů, snaha o hledání a nalézání kreativních řešení technologických a sociotechnických a kulturologických procesů, které by měly být zdůrazňovány u adhokratické kultury.

Opuštění hierarchické kultury není důvodem k tomu, aby se ve firmě dál neměřilo, nepožadovala se po zaměstnancích odpovědnost. Kontrola vykonané práce či systematickosti při řešení problémů je potřebná i v jiných kulturních typech. Jestliže není ve firmě preferována tržní kultura, ještě to neznamena, že chybí měření zákaznických preferencí, zlepšování produktivity, vytváření vztahů s dodavateli a zákazníky, zlepšování konkurenceschopnosti zapojením zákazníků do plánů a projektů.

3.2. Návrhy a náměty vedoucí k pozitivním změnám v organizační kultuře

3.2.1. Typ vůdce

Vedení v organizaci by mělo zastávat pozici rádce a rodiče a snažit se o to, aby pracovní prostředí bylo osobní. Současně by vůdce měl být inovátor, vizionář a snažit se být podnikavý. Měl by být kulturně vzdělaný, jazykově, odborně a i na základě ovládnutí mezilidských kontaktů prezentní. Neměl by tedy pouze koordinovat a organizovat práci nebo podřízené „popohánět“.

3.2.2. Kritéria efektivnosti

Efektivních výsledků bude dosaženo snáze, jestliže bude kladen důraz na rozvoj lidských zdrojů a zájem o zaměstnance, bude se podporovat týmová práce a soudržnost a zaměstnanci budou více angažováni. Vysoce hodnocená kritéria efektivnosti jsou také kreativita, prvenství a růst.

3.2.3. Ztotožnit se s historkami

Protože se organizační kultura nejlépe předává prostřednictvím historek, je vhodné určit několik málo kladných příhod či událostí, které ilustrují klíčové hodnoty, které charakterizují budoucí organizační kulturu. Historky by měly hledat odpovědi na otázky například: Jaká bude atmosféra v nové kultuře? Jak se budou lidé chovat?

Klíčové hodnoty, požadovaná orientace a principy chování, které jsou charakteristické pro novou kulturu, jsou jasněji předávány pomocí příběhů, a to především verbálně, nežli jiným způsobem. Jedinci se méně obávají změny k neznámé budoucnosti, jestliže mohou nést část minulosti s sebou. Když jsou části minulosti přenášeny na příkladech nejlepších postupů, špičkových výkonů, jsou členové organizace

motivováni je následovat. Napomáhá to objasnit, co je uznávané změnou, a mohou se identifikovat se základními hodnotami, vytvářejícími kulturní dědictví organizace, jež byly příběhem popsány.

Historiky by měly zdůrazňovat týmové myšlení, participaci jak v rámci oddělení (úseku), tak i mezi odděleními (úseky), např. mezi oddělením nákupu a odbytu.

Dále by historiky měly popisovat situace, kdy tvůrčí práce nebo inovace přinesly úspěch nebo kdy byl někdo ochoten riskovat a toto riskování mu a firmě přineslo úspěch.

3.2.4. Strategické iniciativy a závěry výzkumného šetření

Strategické iniciativy určují činnosti, které budou započaty, zastaveny a rozšířeny. Jsou to postupy navržené za účelem organizační kulturní změny. Při jejich tvorbě je potřeba se ptát: Jaké nové věci musí být zahájeny? Které činnosti budou zastaveny? apod. Jelikož je více obtížností s přerušáním něčeho než se započítím, je identifikace toho, co nebude prováděno, obtížným, ale kritickým krokem.

Identifikace toho, co má započít, je způsobem, jak pomoci organizaci přemýšlet o krocích, které dosud nebyly prováděny. Identifikace toho, co má být zastaveno či dočasně utlumeno, pomáhá soustředit zdroje a energii tak, aby činnosti, které nepřinášejí hodnotu (obvykle charakteristické pro předešlou organizační kulturu), nebrzdily proces změny. Identifikovat to, co má být rozšířeno, znamená, že některé činnosti, které jsou v současné době prováděny, mohou vzbudit změnu, jestliže jsou obohaceny o nové zdroje, více pozornosti nebo lepší vůdcovské kvality.

Strategické činnosti by se měly podle zjištěných údajů a provedené analýzy doktoranda zaměřit na rozvoj lidských zdrojů (vzdělávání, školení zaměstnanců) nebo na realizaci inovativních řešení. Na druhou stranu by se měly zastavit činnosti charakteristické přílišnou kontrolou a stabilitou.

3.2.5. Ztotožnění s malými vítězstvími

Propagace malých úspěchů vytváří podnět požadovaným směrem, brzdí odpor a přináší nové „fanoušky“ změny. Když jednotlivci vidí, že se něco mění, i když co do rozsahu malého, vytváří se tak povědomí o vývoji a pokroku, které napomáhá vytvořit příznivé prostředí pro rozsáhlejší a zásadnější změny.

Avšak je třeba si dát pozor na častý problém strategie malých vítězství. Nestačí dosáhnout pouze prvních dvou kroků, tedy zahájení a provedení změny, ale také musí dojít k nejdůležitějšímu třetímu kroku – změna musí být veřejně uznávána. Propagace doprovázející malá vítězství je hlavní hybnou silou.

Snahou organizace by mělo být dosažení takovýchto malých vítězství jednotlivci zdůrazňovat a tím jej motivovat k zásadnějším změnám.

3.2.6. Zjišťování návrhů účinnosti organizačně kulturních změn

Podstatným nedostatkem mnoha procesů změny je opomenutí měření úspěchu změny organizační kultury a dočasného pokroku. Proto určení klíčových indikátorů organizačních změn jsou především dva následující fenomény.

3.2.7. Komunikace a symboly

Je zřejmé, že organizační kulturní změna, při níž budou implementovány podstatné modernizační aspekty, vyvolá v organizaci odpor. Komunikování organizační kulturní změny je tudíž kritickým nástrojem, jak překonat odpor a vytvořit zaujatost. Vysvětlování, proč je tato změna potřebná a žádoucí, je pravděpodobně tím nejzásadnějším krokem při vytváření zaujatosti pro změnu.

Při komunikaci je třeba mít na paměti, že většina zaměstnanců organizace byla součástí kultury, kterou chceme změnit, stejně jako bude součástí té změněné.

Tudíž kritika minulosti zmenšuje angažovanost pro změnu, protože může být zaměstnanci interpretována jako kritika jejich dřívějšího úsilí.

Místo toho je vhodné poukazovat na to nejlepší z minulosti, ale současně nastiňovat budoucnost, do které určité části minulosti nebudou již přeneseny.

Současně je vhodné poskytovat co možná nejvíce informací na všeobecné bázi, jež potlačují tendenci zaměstnanců mít své vlastní dvojsmyslné a neurčité informace. Poskytování konkrétních informací a zpětné vazby z vlastní iniciativy je nejlepší způsob, jak zapříčinit podporu změny.

Nakonec mezi nejdůležitější činnosti, které doprovázejí kulturní změnu, je změna symbolů. Symboly jsou názorným odrazem nového stavu, tudíž identifikování symbolů, které znamenají novou budoucnost, je důležitou částí organizační kulturní změny. Symboly napomáhají členům firmy představit si něco odlišného, umožňují jim nové chápání organizace a napomáhají příznivcům změny se s ní identifikovat.

Jelikož se v organizaci nevyskytují symboly charakteristické pro současnou kulturu, stačí nové pouze vytvořit. Za nové symboly lze považovat primárně péči o vzdělání a vzdělávání zaměstnanců, které umožňuje rozvíjet jejich pracovní angažovanost, nalézání nových inovativních postupů, vycházejí z toho, že člověk redukovaný na pouhého robotníka se stává pouhým robotem (Sedláček, T.: *Ekonomie dobra a zla*, 65. pole, 2009).

3.2.8. Vývoj vůdcovských schopností

Každý z výše uvedených aspektů procesu kulturní změny potřebuje nějakého vůdce, kterému bude úspěšná implementace změny vlastní. Současní vůdci musí nejen bránit kulturní změnu, ale skupina budoucích vedoucích musí také být připravena vést firmu v momentě úspěšné implementace nové kultury.

Musí být proto zejména specifikovány nové vůdcovské kvality, které budou vyžadovány v preferované budoucí organizační kultuře. Rozdíly mezi současnými a budoucími požadavky na vedení by měly být srozumitelné, jak vedení organizace, tak jejím zaměstnancům a „konec konců“ i jejím klientům a uživatelům.

Vedení firmy by si mělo být vědomo skutečnosti, že angažovanost a spoluúčast zaměstnanců napomáhá oddanosti a angažovaní zaměstnanci přinášejí kulturotvornou účinnost.

Stejně jako inovace a nové nápady tvoří nové trhy, nové zákazníky a nové příležitosti, tak i kultura představuje svár starého s novým.

IV. ZÁVĚR

Organizační kultura jako nositel konkurenční výhody významně ovlivňuje dlouholetou prosperitu organizace. Její důkladná znalost napomáhá manažerům pochopit svoji roli v organizaci a umožňuje jim dosahovat změn ve zvýšení účinnosti využívání zdrojů (jak lidských, tak i materiálních) organizace, či jiných institucionalizovaných organizací.

Disertační práce je věnována tomuto fenoménu. Její teoretická část definuje základní termíny jako kultura, organizační kultura, popisuje prvky organizační kultury, vysvětluje zdroje organizační kultury, mechanismy tvorby a fungování organizační kultury. Dále se zabývá národní kulturou a jejím vlivem na organizační kulturu a vztahem mezi organizační kulturou a účinností organizace. Pozornost je také věnována typologiím organizační kultury, zvláště typologii založené na Modelu soupeřících hodnot.

Výzkumné šetření a praktická část této disertační práce prezentuje výsledky výzkumného šetření organizační kultury společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.. Prostřednictvím typologie založené na Modelu soupeřících hodnot a kvalitativních výzkumných metod byl zmapován obsah současné a žádané organizační kultury na vybraném vzorku respondentů.

Výsledky výzkumného šetření přinesly zjištění, že posun organizační kultury společnosti by měl směřovat těmito směry: posílení klanové kultury a oslabení hierarchické a tržní kultury. Na základě těchto informací byl objasněn smysl změny a byly navrženy některé kroky ve změně organizační kultury, které by měly napomoci organizaci stát se ještě výkonnější a kulturně adaptabilnější vůči inovacím.

SEZNAM LITERATURY

1. Armstrong, M.: Personální management. Grada Publishing, Praha 1999.
2. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha 2003.
7. Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení. (2. rozšířené vydání). Management Press, Praha 2002.
8. Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy: Vysokošk. učeb. pro studenty Vysoké školy ekon. v Praze i studenty ekon. fakult jiných vysokých škol. Prospektrum, Praha 1994.
9. Bělohlávek, F.: Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Rubico, Olomouc 1996.
10. Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuteř, O.: Management. Rubico, Olomouc 2001.
11. Berger, L. P.: Pozvání do sociologie. Správa sociálního řízení, Praha 1991.
12. Brooks, I.: Organizační kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Computer Press, Brno 2003.
13. Cameron, K. A.: Process for Changing Organizational Culture. <http://www.hpcnet.org/OCAI> [online 12. 12. 2005]
14. Deal, T. E., Kennedy, A. A.: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Penguin Books. Harmondsworth 1988.
15. Deal, T. E., Kennedy, A. A.: The New Corporate Cultures. Perseus Publishing 2000.
16. Dědina, J.: Podnikové organizační struktury. Victoria Publishing, Praha 1996.

17. Hofstede, G.: *Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*, Universita Karlova, Praha 1999.
18. Holý, F.: *K pojetí podnikové kultury. Moderní řízení č. 12/1996.*
19. Hrdý, L., Soukup, V., Vodáková, A.: *Sociální a kulturní antropologie: sociologické pojmosloví*, Sociologický ústav AV ČR, Praha
20. Jandourek, J.: *Sociologický slovník. Portál*, Praha 2001.
21. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B.: *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck, Praha 2001.
22. Kleibl, J.: *Personální management*. PIBS, Praha 2001.
23. Kolář, J.: *Sociologie podniku. Práce*, Praha 1968.
24. Kotter, J. P., Heskett, J. L.: *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.
25. Koubek, J.: *Anglicko-český výkladový slovník personalisty*. Management Press, Praha 2003.
26. Lukášová, R.: *Organizační kultura – zkrácená verze habilitační práce*, Vitium, Brno 2002.
27. Lukášová, R.: *Národní kultura a řízení podniku*. In: *Psychologie v ekonomické praxi*, 2003, ročník 38, č. 3-4.
28. Lukášová, R., Nový, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*, Grada Publishing, Praha 2004.

29. Mohyla, I.: Týmová práce jako nástroj pro změnu podnikové kultury. *Moderní řízení* č. 9/1995.
30. Nakonečný, M.: *Psychologie osobnosti*. Academia, Praha 1995.
31. Nakonečný, M.: *Sociální psychologie*. Academia, Praha 1999.
32. Nový, I.: *Podniková kultura a identita: Pro stud. všech fak. VŠE, Vysoká škola ekonomická, Praha 1993.*
33. Nový, I.: *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*, Grada, Praha 1996.
34. Nový, I.: *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. VŠE, Praha 1992.
35. Nový, I., Schroll-Machl, S. a kol.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Management Press, Praha 1999.
36. Palán, Z.: *Sociologicko-ekonomické základy vzdělávání dospělých*. Andragoge, Olomouc 2000.
37. Palán, Z.: *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. DAHA, Praha 1997.
38. Palán, Z.: *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Academia, Praha 2002.
39. Pfeifer, L., Umlaufová, M.: *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Grada, Praha 1993.
40. Sedláček, T.: *Ekonomie dobra a zla: Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi*. 65. pole, 2009.
41. Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 1992.

42. Schein, E. H.: Psychologie organizace. Orbis, Praha 1969.
43. Souček, Z.: Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Professional Publishing, Praha 2003.
44. Soukup, V.: Dějiny sociální a kulturní antropologie, Karolinum, Praha 1996
45. Stýblo, J.: Personální management. Grada, Praha 1993.
46. Šigut, Z.: Organizační kultura a lidské zdroje, ASPI Publishing, Praha 2004.
47. Šroněk, I.: Kultura v mezinárodním podnikání. Grada, Praha 2000.
48. Urban, J.: Firemní kultura a management. Moderní řízení č. 12/1996.
49. Vláčil, J. a kol.: Organizační kultura v českém průmyslu. Codex Bohemia, Praha 1997.

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A – PRŮVODNÍ DOPIS

Tento dotazník pro výzkumné šetření organizační kultury slouží jako podklad pro získání dat pro disertační práci na filozofické fakultě v Praze. Data získaná tímto výzkumným šetřením nebudou použita pro jiné účely.

Než dojde k samotnému vyplnění dotazníku, který je jádrem výzkumného šetření, prosím Vás o vyplnění následujících dvou úvodních otázek (hodící se zakroužkujte):

1. Ve firmě Telefónica O2 Czech Republic, a.s., pracuji:
 - a) Méně než 1 rok
 - b) Déle než 1 rok, ale méně než 3 roky
 - c) Déle než 3 roky

2. Ve firmě Telefónica O2 Czech Republic, a.s., v divizi logistika pracuji v oddělení:
 - a) Všeobecné a administrativní služby
 - b) Správa vozidel a technických zařízení
 - c) Sklady, distribuce a člení
 - d) Interní distribuce
 - e) Nákup

Návod pro vyplnění vlastního dotazníku (viz příloha):

Ohodnoťte každý výrok rozdělením 100 bodů mezi možnosti A, B, C a D v závislosti na tom, jak je popis podobný vaší firmě (100 = velmi podobný, 0 = není vůbec podobný). Při vyplňování dotazníku nezapomeňte na to, že součet pro každý výrok musí být roven 100.

Ohodnoťte: a) Jak hodnotíte firmu nyní (sloupec „Nyní“) a b) Jak si myslíte, že by tomu mělo být v budoucnu (např. za 5 let), aby firma byla vysoce úspěšná (sloupec „Preferované“).

Například:

1. Dominantní rysy organizace		Nyní	Preferované
A	Pracovní prostředí je velice osobní (blízké). Je jako rozšířená rodina. Zdá se, že lidé mají mnoho společného.	15	25
B	Pracoviště je velmi dynamickým podnikavým prostředím. Lidé jsou ochotni dát v sázku vlastní hlavu a riskovat.	25	5
C	Organizace je velmi výsledkově orientovaná. Zajímá se hlavně o vykonání úkolu. Lidé jsou velmi ctižádostiví a orientováni na úspěchy.	40	30
D	Pracovní prostředí je velmi řízené (formalizované) a strukturované. Formální postupy vesměs určují, co lidé dělají.	20	40
	Celkem	100	100

Obdobně se vyplňuje dalších pět výroků.

V případě nejasností mne kontaktujte na: Jan.slankina@o2.com, mt: 602608461

Děkuji za Váš čas.

Jan Slaninka

PŘÍLOHA B – DOTAZNÍK OCAI

Dotazník OCAI (The Organizational Culture Assessment Instrument)

1. Dominantní rysy organizace		Nyní	Preferované
A	Pracovní prostředí je velice osobní (blízké). Je jako rozšířená rodina. Zdá se, že lidé mají mnoho společného.		
B	Pracoviště je velmi dynamickým podnikavým prostředím. Lidé jsou ochotni dát v sázku vlastní hlavu a riskovat.		
C	Organizace je velmi výsledkově orientovaná. Zajímá se hlavně o vykonání úkolu. Lidé jsou velmi ctižádostiví a orientováni na úspěchy.		
D	Pracovní prostředí je velmi řízené (formalizované) a strukturované. Formální postupy vesměs určují (řídí), co lidé dělají.		
	Celkem	100	100

2. Způsob vedení v organizaci		Nyní	Preferované
A	Vedení v organizaci vesměs zastává pozici rádce, facilitátora (usnadňuje, podporuje) nebo vychovává.		
B	Vedení v organizaci se vesměs považuje za příklad podnikavosti, inovativnosti nebo riskování.		
C	Vedení v organizaci se vesměs považuje za příklad zaměření na smyslnost, průbojnost, orientaci na výsledky.		
D	Vedení v organizaci se vesměs považuje za koordinátory, organizátory, soustředěné na účinnost.		
	Celkem	100	100

3. Způsob řízení zaměstnanců		Nyní	Preferované
A	Styl řízení organizace je charakterizován týmovou prací, konsensem (všeobecným souhlasem) a participací (podílením se).		
B	Styl řízení organizace je charakterizován individuálním riskováním, inovativními přístupy, svobodou a jedinečností.		
C	Styl řízení organizace je charakterizován tvrdou konkurencí, vysokými požadavky a úspěchem.		
D	Styl řízení organizace je charakterizován zabezpečením jistoty zaměstnání, konformitou, předvídatelností a stabilitou ve vztazích.		
Celkem		100	100

4. Soudržnost organizace		Nyní	Preferované
A	Lepidlem, jež drží organizaci pospolu, je loajalita a vzájemná důvěra. Oddanost organizaci je vysoká.		
B	Lepidlem, jež drží organizaci pospolu, je zaujatost pro inovace a vývoj (rozvoj). Důraz se klade na to být první, být špičkou.		
C	Lepidlem, jež drží organizaci pospolu, je kladení důrazu na úspěch a dosažení cílů.		
D	Lepidlem, jež drží organizaci pospolu, jsou formální pravidla a koncepce (strategie). Důležité je udržet hladký a bezproblémový chod organizace.		
Celkem		100	100

5. Prioritní strategické faktory		Nyní	Preferované
A	Organizace zdůrazňuje rozvoj lidských zdrojů. Vysoká důvěra, otevřenost a participace nepřestává.		
B	Organizace zdůrazňuje získávání nových zdrojů a vytváření nových výzev. Zkoušení nových věcí a vyhledávání příležitostí je ceněno.		
C	Organizace zdůrazňuje soupeřící činnosti a úspěch. Dosahování pružných cílů a nejlepšího umístění na trhu jsou dominantní.		
D	Organizace zdůrazňuje stálost a stabilitu. Účinnost, kontrola a bezproblémové procesy jsou důležité.		
	Celkem	100	100

6. Kritéria úspěchu		Nyní	Preferované
A	Organizace definuje úspěch na základě rozvoje lidských zdrojů, týmové práce, zaměstnanecké angažovanosti a zájmu o lidi.		
B	Organizace definuje úspěch na základě vlastnictví nejunikátnějších a nejnovějších výrobků. Je to výrobní vůdce a inovátor.		
C	Organizace definuje úspěch na základě nejlepšího umístění na trhu a udávání tempa. Klíčové je být konkurenceschopný na trhu.		
D	Organizace definuje úspěch na základě účinnosti. Spolehlivé dodávky, plnění harmonogramů a nízkonákladová produkce jsou kritickými.		
	Celkem	100	100

ABSTRAKT

Organizační kultura je fenomén, který, jak ukazují dosavadní výzkumy ze zahraničí a v posledních letech i z České republiky, velmi významně ovlivňuje dlouholetou prosperitu organizace a kromě již tradičních analýz se stává i předmětem kulturologického bádání.

Organizační kultura jako nositel konkurenční výhody významně ovlivňuje i výkonnost organizace. Její důkladná znalost napomáhá manažerům pochopit svoji roli v organizaci a umožňuje jim dosahovat změn ve zvýšení účinnosti využívání zdrojů (jak lidských, tak i materiálních) organizace, či jiných institucionalizovaných organizací.

Disertační práce je věnována tomuto fenoménu. Její první část definuje základní termíny jako kultura, organizační kultura, popisuje prvky organizační kultury, vysvětluje zdroje organizační kultury, mechanismy tvorby a fungování organizační kultury. Dále se zabývá národní kulturou a jejím vlivem na organizační kulturu a vztahem mezi organizační kulturou a účinností organizace. Pozornost je také věnována typologiím organizační kultury, zvláště typologii založené na Modelu soupeřících hodnot.

V empirické části této práce jsou prezentovány výsledky vlastního výzkumného šetření organizační kultury. Cíl výzkumného šetření, zmapovat obsah organizační kultury společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. a vypracovat návrh a náměty, které by měly napomoci organizaci stát se ještě výkonnější a kulturně adaptabilnější vůči nadcházejícím inovacím, byl dosažen.

ABSTRACT

Recent researches - external and also internal - proves, that an organizational culture is a phenomenon, which has a big influence to a long term prosperity of an organization and this theme also becomes – beside the traditional analysis – a subject of a culturological investigation. The organizational culture seems to be a carrier of a competitive advantage and significantly affects also an efficiency of an organization. A deep knowledge of this topic helps managers to understand their role in a company and allows them to reach changes leading to escalation of an efficiency of exploitation of both the human and the material resources.

The dissertation work is dedicated to this particular phenomenon. A first part of the thesis

defines some fundamental terms such as culture it self, an organizational culture, a national culture and also explains sources, mechanisms of formation and functioning of an organizational culture. The effect of national culture, a relationship in between an organizational culture and potency of an organization and also different typologies are also observed and mentioned too, especially the typology based on Organizational Culture Assessment Instrument Model (OCAI).

In a second empirical part of the thesis are presented the results of a respective research of a selected organization - Telefonica O2.

The goal of this thesis to map an organizational culture of a specific company and to form a proposal, which can be used to help the company to be even more effective and also more adaptable to on-coming innovations was reached.