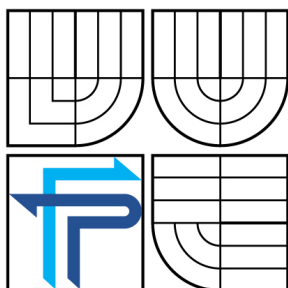




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

VLIV ORGANIZAČNÍ KULTURY NA EFEKTIVNOST PODNIKU

IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EFFECTIVENESS OF A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

HANA KRČMÁŘOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ABSTRAKT:

Cílem diplomové práce bylo analyzovat obsah organizační kultury vybrané organizace a posoudit tento obsah ve vztahu k efektivnosti a naplňování cílů organizace. Na základě výsledků provedeného výzkumu byly pak navrženy takové změny obsahu organizační kultury, které by ji přiblížily směrem ke kultuře žádoucí.

ABSTRACT:

The objective of this paper was to analyze the content of organizational culture of the chosen organization and consider it in relation to efficiency and fulfilling organizational goals and objectives. Based on the results of the completed survey the possibility of changing the real content of organizational culture to better comply with the desired content was outlined.

Klíčová slova:

Organizační kultura, analýza organizační kultury, skutečná a žádoucí organizační kultura, organizační kultura a výkonnost organizace.

Keywords:

Organizational culture, organizational culture analyze, existing and desired organizational culture, organizational culture and performance.

Bibliografická citace

KRČMÁŘOVÁ, H. *Vliv organizační kultury na efektivnost podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009 70 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne.....

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji společnosti „podnik“ za poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

1	ÚVOD	7
1.1	Zaměření práce.....	7
1.2	Struktura práce	8
2	DEFINICE ORGANIZAČNÍ KULTURY	9
3	CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	11
4	PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	13
4.1	Základní předpoklady.....	13
4.2	Hodnoty a postoje	13
4.3	Normy chování.....	14
4.4	Artefakty	15
4.4.1	Firemní architektura a vybavení.....	15
4.4.2	Jazyk	15
4.4.3	Historky.....	16
4.4.4	Mýty	16
4.4.5	Zvyky, rituály a ceremoniály	16
4.4.6	Hrdinové	17
5	TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY	18
5.1	Typologie G. Hofstedeho	18
5.2	Typologie Garetha Morgana	19
5.3	Etzioniho typologie.....	19
5.4	Typologie podle Kennedyho a Deala.....	20
5.5	Vývojové typologie organizační kultury	21
6	VÝZNAM A FUNKCE ORGANIZAČNÍ KULTURY	23
7	ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEDINEC	25
8	ODRAZ ORGANIZAČNÍ KULTURY V PODNIKOVÉ REALITĚ	28
8.1	Vzájemný vztah strategie a kultury	29
8.2	Vlivy působící na organizační kulturu.....	29

8.2.1	Faktory vnějšího prostředí.....	30
8.2.2	Typ organizace	31
8.2.3	Identifikace s cíli organizace	32
8.2.4	Sociální vztahy na pracovišti	34
8.3	Vliv organizační kultury na výkonnost organizace	37
8.3.1	Vliv obsahu organizační kultury.....	37
8.3.2	Vliv síly organizační kultury	37
9	ZMĚNA ORGANIZAČNÍ KULTURY ZA ÚČELEM DOSAŽENÍ VYŠŠÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE	39
9.1	Relevantní zaměření změny	40
9.2	Řízení kultury.....	40
9.3	Angažovanost vedení	41
9.4	Komplexnost.....	41
9.5	Externí poradce	41
10	PRAKTICKÁ APLIKACE TEORETICKÝCH VÝCHODISEK.....	43
11	METODOLOGIE	44
11.1	Volba přístupu.....	44
11.2	Data.....	45
11.3	Volba metod a nástrojů	45
11.4	Dotazníkové šetření	46
11.4.1	Dotazník k identifikaci organizační kultury.....	46
11.4.2	Charakteristiky dotazníku	50
11.4.3	Limity šetření.....	51
12	POPIS PODNIKU.....	52
12.1	Strategické cíle podniku	52
12.2	Hlavní předmět činnosti.....	53
12.3	Organizační struktura.....	54
12.4	Obchodní činnost.....	55
12.5	Lidské zdroje.....	55

13	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ.....	57
14	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	62
15	NÁVRH ZMĚNY ORGNANIZAČNÍ KULTURY.....	64
15.1	Redefinice organizační kultury	64
15.2	Opatření vedoucí ke změně	65
15.3	Limity a bariéry navržených opatření	66
16	ZÁVĚR.....	68
17	POUŽITÁ LITERATURA	69

1 ÚVOD

Organizační kultura je do té míry součástí organizace, že je obtížné představit si některou aktivitu ve firemním životě, kterého by se nedotýkala. Organizační kultura svým působením na všechny oblasti managementu i běžné denní činnosti výkonných zaměstnanců klíčovým způsobem ovlivňuje efektivnost podniku. Domnívám se tedy, že analýza různých aspektů současné organizační kultury ve firmě představuje důležité východisko pro její cílevědomé formování žádoucím směrem tak, aby úspěšnost organizace maximálně podporovala.

1.1 Zaměření práce

Předmětem mé diplomové práce je rozbor organizační kultury a její vliv na efektivnost podniku. Budu se zde snažit o analýzu vlivů hodnot, sdílených představ a norem členů podniku na dosahování podnikových cílů.

Ve své práci se zabývám teoretickými poznatky světových odborníků o vlivu kultury na efektivnost a výkonnost podniku a na jejich základě se budu snažit o vyvození závěrů, které faktory působí pozitivně či negativně na efektivnost podniku. Tím vytvářím základ pro volbu vhodných cest a forem působení na organizační kulturu a zároveň pro identifikaci možných bariér a limitů těchto opatření.

Své poznatky jsem aplikovala na konkrétní společnost. Na základě rozboru jsem se snažila identifikovat důvody nižší efektivnosti divize s méně příznivými výsledky s cílem předložit vhodná doporučení na implementaci takových opatření, která by měla vést ke změně kultury této divize s cílem zvýšení její efektivnosti a výkonnosti.

Použila jsem několik metod. Pro teoretickou část diplomové práce byla využita metoda analýzy a syntézy poznatků, publikovaných v dostupné odborné literatuře. V praktické části bylo využito ke sběru dat dotazníků. Informace získané prostřednictvím dotazníků byly pak statisticky zpracovány.

1.2 Struktura práce

Cílem předložené diplomové práce bylo analyzovat obsah a další charakteristiky organizační kultury, posoudit je ve vztahu k efektivnosti a naplňování cílů organizace a navrhnout potřebné změny a jejich postup. Z tohoto záměru vychází i struktura práce.

Předkládaná diplomová práce je členěna do dvou základních celků: teoretické a empirické části. Teoretická část se sestává z několika kapitol a je zaměřena na deskripci teoretických východisek dané problematiky. Vymezila jsem v ní teoretický koncept organizační kultury, zaměřila jsem pozornost na definice, charakteristické znaky i jednotlivé prvky organizační kultury, stručně jsem uvedla příklady typologií organizační kultury. Dále jsem se věnovala významu a funkci tohoto fenoménu a prozkoumala otázku vztahu organizační kultury a jednotlivce a podmínkám změny organizační kultury za účelem dosažení vyšší výkonnosti organizace.

Další větší celek je věnován metodologii výzkumného šetření. Následuje popis podstatných charakteristik konkrétního podniku, který jsem si pro praktickou aplikaci teoretických poznatků zvolila, výsledky šetření a jejich interpretace. V poslední části diplomové práce přináším návrhy na změnu organizační kultury.

2 DEFINICE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Velmi těžko bychom hledali jiný prvek v životě podniku, který tolik prostupuje všemi jeho složkami, do takové míry ovlivňuje veškeré podnikové dění i jednání lidí a zároveň je tak obtížně uchopitelný.

O definici organizační kultury – obdobně jako u mnoha komplexních pojmů – usilovala celá řada autorů v různých publikacích. Proto jich můžeme v literárních pramenech nalézt nespočet. Navíc se souběžně s tímto pojmem v literatuře vyskytují dvě další označení: podniková kultura a firemní kultura. Domnívám se, že pojem organizační kultura by mohl být na poněkud vyšší úrovni, než zbývající dvě označení, protože organizace je širší pojem, který vedle podniků zahrnuje také organizace jiného typu (neziskové, společenské, neformální, občanská sdružení apod.). Protože však v této práci není potřebné tyto různé úrovně přesně rozlišovat, budu všechny tři pojmy užívat jako rovnocenná synonyma.

Podle Armstronga (2002, s. 199): „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“

Drennan (Lukášová, Nový, 2004, s. 22) vnímá organizační kulturu jako vyjádření způsobu „*jak se věci u nás dělají... to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného chování.*“

Denison (Lukášová, Nový, 2004, s. 22) prezentuje firemní kulturu jako „*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.*“

Obdobně vymezuje podnikovou kulturu i Schein (Tureckiová, 2004, s. 134). V jeho pojetí představuje „*soubor sdílených základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné. Od zaměstnanců*

(včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejen respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků organizační kultury.“

Shodují se s nimi i Kilmann, Saxton a Serpa (Lukášová, Nový, 2004, s. 21), kteří vidí organizační kulturu jako *„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy ..., které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy...“*

Poněkud méně obvyklou definici zformuloval Plamínek (2005, s. 38): *„Firemní kulturu chápu jako množinu vztahů ve firmě ... mezi těmito vztahy mají výjimečný vztah zejména vztahy mezi lidmi, kteří pro firmu pracují, a vztahy těchto lidí k myšlenkám, na nichž je firma založena.“*

Organizační kultura je většinou současných autorů chápána jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují ve vnímání, myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy. Prostřednictvím těchto sdílených základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, ovlivňuje organizační kultura komunikaci a rozhodování v organizaci, každodenní chování pracovníků a celkovou atmosféru, která ve firmě panuje. Jako způsob vnímání a myšlení, který je pracovníkům organizace vlastní, má však organizační kultura také svou externí funkci – ovlivňuje rovněž chování organizace na trhu a její přizpůsobivost vůči prostředí. Obě uvedené funkce kultury mají přitom pro organizaci zcela zásadní význam – výrazným způsobem předurčují její výkonnost.

3 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY ORGANIZAČNÍ KULTURY

Kasper a Mayrhofer (2005, s. 101) shrnují teoretické koncepty různých autorů, zabývajících se organizační kulturou, do následujících obecných znaků.

- Ø **Organizační kultura má sociální povahu.** Kulturu nevytvořil pouze jednatel, ale vzniká na základě vzájemné interakce mezi jednotlivci. Jedná se o souhrn sdílených norem a hodnot. Nelze ji chápat jako pouhý souhrn preferencí jednotlivců a jejich individuálních hodnot a norem, ale jde o skupinový jev, který má nadindividuální a sociální povahu.
- Ø **Organizační kultura řídí a ovlivňuje chování jednotlivců.** Kultura velmi často napomáhá utváření mezilidských vztahů. Chování jednotlivců je ovlivňováno organizační kulturou i v případě, že tato kultura není těmito jednotlivci zcela pochopena. *„Každý člen organizace se řídí při svém jednání a chování i ve svých vztazích k ostatním podle souboru společným standardů, aniž by plně chápal jejich význam a původ“*¹
- Ø **Organizační kultura je utvářena lidmi.** Organizační kultura je výsledkem kolektivního a individuálního jednání.
- Ø **Organizační kultura je tradována.** Organizační kultura má své kořeny v minulosti. Normy chování, které se v čase osvědčily, se předávají dále a naopak ty, které neměly hledaný efekt, zanikají. *„Organizační kultura je sociálním dědictvím organizace, suma z generace na generaci předávaného přesvědčení, způsobů a pravidel chování“*¹
- Ø **Organizační kultura je poznatelná.** Jednotlivé prvky organizační kultury je možné si osvojit a naučit, což je zpravidla dlouhodobým procesem. Jednotlivé prvky kultury lze identifikovat. Některé prvky jsou pro pozorovatele zcela zřejmé a viditelné, kdežto jiné identifikuje pouhý pozorovatel jen velmi obtížně, protože tvoří neuvědomovanou rovinu kultury.

¹ Matenaar, 1983 in Kasper, Mayrhofer, 2005, s.101

- Ø **Organizační kultura prochází vývojem, je změnitelná.** Organizační kultura má historicky přechodný charakter. Vzniká, rozvíjí se, případně se mění nebo zaniká v konkrétním čase a na konkrétním místě. Jednotlivé prvky organizační kultury dlouhodobě přežívají v čase pouze v takových případech, kdy jsou vhodné pro řešení problémů. Dysfunkční prvky mohou krátkodobě přetrvávat, většinou ale v průběhu času vymizí. Pokud má být organizace dlouhodobě úspěšná, nesmí být strnulá a musí se přizpůsobovat změnám vnějšího prostředí.
- Ø **Organizační kultura je vědomá a nevědomá.** Kultura je složena nejen z vědomých, ale i nevědomých prvků. Hodnoty a normy jsou prvky vědomé, naopak základní předpoklady fungují v rovině nevědomé a bývají uplatňovány zcela automaticky, aniž by o nich jednotlivci přemýšleli.
- Ø **Organizační kultura není přímo srozumitelná.** Důležitější než snaha o přesný popis organizační kultury je snaha o její interpretaci prostřednictvím symbolů. Organizační kultura není přímo hmatatelná, ale i přesto ovlivňuje chod organizací a je důležité ji poznat a adekvátně interpretovat.
- Ø **Organizační kultura je považována za výsledek nebo za proces.** „Organizační kulturu lze považovat za výsledek („organizace má kulturu“), za proces („organizace je kulturou“), či za výsledek a proces („organizace má a je kulturou“)“²

² Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 101

4 PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY

Ačkoli jsem si vědoma, že firemní kultura je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale vytváří logický a vnitřně uspořádaný celek, pro bližší prozkoumání této problematiky je nezbytné zabývat se jednotlivými stavebními kameny celého komplexu.

Jako prvky organizační kultury jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky organizační kultury. Z výše uvedených definic plyne, že za prvky organizační kultury jsou nejčastěji považovány ³.

- Základní předpoklady
- Hodnoty a postoje
- Normy chování
- Artefakty
 - § materiální povahy
 - § nemateriální povahy

4.1 Základní předpoklady

Zpravidla jde o určité zafixované představy o fungování reality, které jsou lidmi považovány za zcela samozřejmé. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, proto je také velmi obtížné je identifikovat ⁴. Jsou velmi stabilní a odolné vůči změnám.

4.2 Hodnoty a postoje

Lukášová a Nový (2004, s. 23) konstatují: „*Hodnoty představují podle většiny autorů (...) jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utvoření kultury.*“ Tureckiová (2004, s. 134) formuluje svůj závěr slovy: „*Hodnoty jsou zavazující ideje (představy o tom, co je žádoucí) ovlivňující chování lidí.*“

³ Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22

⁴ Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23

Lze tedy říci, že hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládají význam, „co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činností“⁵. Hodnoty vychází ze základních předpokladů a jsou uvědomitelné. Regulují život v organizacích, aniž by muselo být permanentně uplatňováno řízení.

Na druhé straně je podle mého názoru potřebné připustit, že může docházet k rozporu mezi hodnotami deklarovanými podnikem a skutečně zastávanými.

Postoj je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému⁶.

4.3 Normy chování

Lukášová a Nový (2004, s. 24) chápou normy jako „*nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje*.“ Konstatují, že normy mají pro organizaci zásadní význam, protože vymezuje akceptovatelnost chování – dodržování těchto norem je v organizaci členy odměňováno, nedodržování je sankcionováno. Tímto způsobem podporují normy předvídatelnost chování a stabilitu.

Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině, ale i oděvu apod. Dodržování norem je členy ve skupině „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Ke 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 odměňováni akceptací, projevující se přátelským a vstřícným chováním. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které je a není v organizaci žádoucí, čímž regulují chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí⁷.

⁵ Kluckhohn a Strodtbeck, 1961, podle Adler, 1991, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s.23

⁶ Stahlberg a Frey, 1996, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s.23

⁷ Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24

Normami jako součástí podnikové kultury se podobně zabývá také např. Blažek (2003, s. 69), který je považuje za způsob dosahování cílů. Říká o nich: „*Představují sdílená očekávání, že se lidé budou chovat způsobem, který je v rámci dané kultury považován za přijatelný. Jejich nerespektování vyvolává sankce. Zmíněné normy jako součást podnikové kultury i zmíněné sankce nebývají zpravidla explicitně vyjádřené, tím méně formálně stanovené. Normy jsou považovány za něco přirozeného a samozřejmého, za něco, co „se dělá“, resp. „se nedělá“.*“

4.4 Artefakty

Představují nejviditelnější prvky kultury. Bývají rozdělovány do dvou skupin, a to na artefakty materiální povahy a artefakty nemateriální povahy. Mezi artefakty materiální povahy patří např. architektura budov, materiální vybavení, produkty, které organizace vytváří apod. Artefakty nemateriální povahy jsou pak jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály.

4.4.1 Firemní architektura a vybavení

Nejedná se pouze o vnější vzhled budovy, ale také například o zasedací pořádek, který může být pevný a tím vytvářet hierarchickou strukturu nebo je flexibilní, čímž je vytvořeno určité interaktivní prostředí. Tento prvek má význam nejen navenek, ale také dovnitř pro identitu organizace. Budovy mohou plnit i jiné funkce, mohou symbolizovat blahobyt či skromnost, historii a tradici nebo také výrazně odlišovat organizaci od jiných. Stejně funkce plní také vybavení a užívané technologie.

4.4.2 Jazyk

Reprezentuje důležitou determinantu vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy. Pojmům totiž mohou lidé v organizaci přikládat stejný význam, což jim usnadňuje komunikaci a dorozumění. Naopak odlišné chápání pojmů může být zdrojem nedorozumění a konfliktů.⁷

Význam jazyka pro organizační kulturu dokládám následujícími příklady z literárních pramenů. Lukášová a Nový (2004, s. 24) se domnívají, že je „*důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř organizace.*“

Tureckiová (2004, s. 135) o něm říká, že je „*rozhodujícím nástrojem zprostředkování organizačních hodnot a norem, kdy se prostřednictvím vyprávění historek a příběhů z minulosti organizace propojuje její historie a současnost a zároveň jsou v nich vyzvedávány pozitivní kvality.*“

4.4.3 Historky

Historky vyprávěné v organizaci jsou založeny na skutečných událostech, které se staly v minulosti a mají pro organizaci zvláštní význam. Často ale bývají různými lidmi podávány různým způsobem. Slouží pro přenos kultury (časově i místně) a dávají zřetelně najevo, jaké jednání se od spolupracovníků v dané situaci v budoucnu očekává. Umožňují novým zaměstnancům první orientaci v podniku.⁸ Historky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, a proto jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího předávání.

4.4.4 Mýty

Zastupují určité způsoby uvažování odrážející existující podnikové normy a hodnoty, které mají bezprostřední souvislost s jednáním spolupracovníků⁸. Slouží k objasnění žádoucího či nežádoucího chování v organizaci. Nemají však racionální základ a od historek je odlišuje to, že jejich obsah je vymyšlený.

4.4.5 Zvyky, rituály a ceremoniály

Jedná se o ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí. Příkladem

⁸ Nový, 1993

zvyků jsou oslavy narozenin, vánoční večírky, zvyky spojené s odchodem do důchodu či s povýšením. Ty přispívají k integraci v organizaci.

Rituály jsou určitým typem zvyků, ovšem mají navíc symbolickou hodnotu. Jedná se například o rituály zdravení, přijímání nového pracovníka a další. Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenskou strukturu.

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují organizační hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují hrdiny organizace. Ceremoniály, na rozdíl od rituálů, slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou povahu⁸.

4.4.6 Hrdinové

Zosobňují základní hodnoty v organizaci a plní důležité funkce.⁹ Dokládají dosažitelnost úspěchu pro zaměstnance, poskytují modelové chování, nastolují vysoké standardy výkonu, symbolizují organizaci vnějšmu světu, udržují a posilují jedinečnost organizace a motivují zaměstnance. Pokud nejsou hrdinové v organizaci k dispozici, měla by si je organizace vytvářet za účelem podnícení žádoucího chování zaměstnanců. Příkladem může být vyhlášení prodejce roku nebo měsíce. K tomuto vytváření hrdinů by se ovšem mělo přistupovat obezřetně, protože je spojeno s rizikem. Mohlo by se stát, že hrdinové jsou vytvářeni z nesprávných lidí nebo že oslavování hrdinů nemotivuje pracovníky, kteří jsou stejných výkonů také schopni.

⁹ Deal a Kennedy, 1982, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25

5 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Firemní kulturou se jako významným jevem zabývalo mnoho autorů a v literatuře lze proto nalézt více různých typologií firemní kultury. V zásadě lze tato třídící hlediska rozdělit do tří skupin podle užívaných kritérií.

- Typologie firemní kultury podle vnitřních směrů (typologie G. Hofstedeho, G. Morgana, E. Etzioniho apod.)
- Typologie firemní kultury podle vnějších determinant (např. typologie podle Kennedyho a Deala)
- Typologie firemní kultury podle stupně vývoje (pětifázová typologie, Millerova vývojová typologie, stádia morálního vývoje podle L. Kohlberga apod.)

5.1 Typologie G. Hofstedeho

Hofstedeho typologie je postavena na posouzení hodnot u čtyř vnitřních směrů: rozpětí moci, míry individualizmu a kolektivismu, míry maskulinity a feminity a míře vyhýbání se nejistotě.

- Ø Rozpětí moci – souvisí s počtem podřízených jednoho manažera, s centralizací či decentralizací organizace
- Ø Míra individualizmu a kolektivismu – ukazuje, zda konkrétní organizace preferuje silné osobnosti a každý „hraje sám za sebe“, jednotlivci disponují značnými pravomocemi i přímou odpovědností za výsledek; či na druhé straně jde o vytváření týmů a pracovních skupin, v nichž jde zejména o to, aby „všichni táhli za jeden provaz“
- Ø Míra maskulinity a feminity - vychází z preferencí typu: hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost, soutěživost, agresivita, silové řešení konfliktu (maskulinní vlastnosti), či naopak upřednostňuje intuici, schopnost dosažení shody, solidaritu, skromnost, sociální spravedlnost (femininní vlastnosti)
- Ø Míra vyhýbání se nejistotě – firma zaujímá buď obrannou strategii, vytváří mnoho norem, dbá na důslednou kontrolu procesů a dodržování

postupů nebo nejistotu akceptuje, zaměřuje se více na participaci a sdílení, hledá nová řešení

5.2 Typologie Garetha Morgana

Tvůrce tohoto pojetí používá řady metafor a přináší například následující typy organizační kultury.

- Ø Organizace jako stroj (odpor ke změnám, mechanický přístup, lidský faktor je sekundární, preferuje rutinu)
- Ø Organizace jako organizmus (velmi adaptabilní, rychle reaguje na měnící se požadavky okolí)
- Ø Organizace jako mozek (funguje na základě zpětné vazby a neustálého učení a hledání nových řešení)
- Ø Organizace jako kultura (silná identifikační kultura, organizace přímo spočívá na sdílení významů)
- Ø Organizace jako politický systém
- Ø Organizace jako psychické vězení
- Ø Organizace jako změna, proudění a transformace (založená na vnímání neustálé proměnlivosti podmínek a úzkém sepětí s vnějším světem)
- Ø Organizace jako dominance, mocenský systém, totalita (důraz na moc, autoritu, hierarchické vztahy)

5.3 Etzoniho typologie

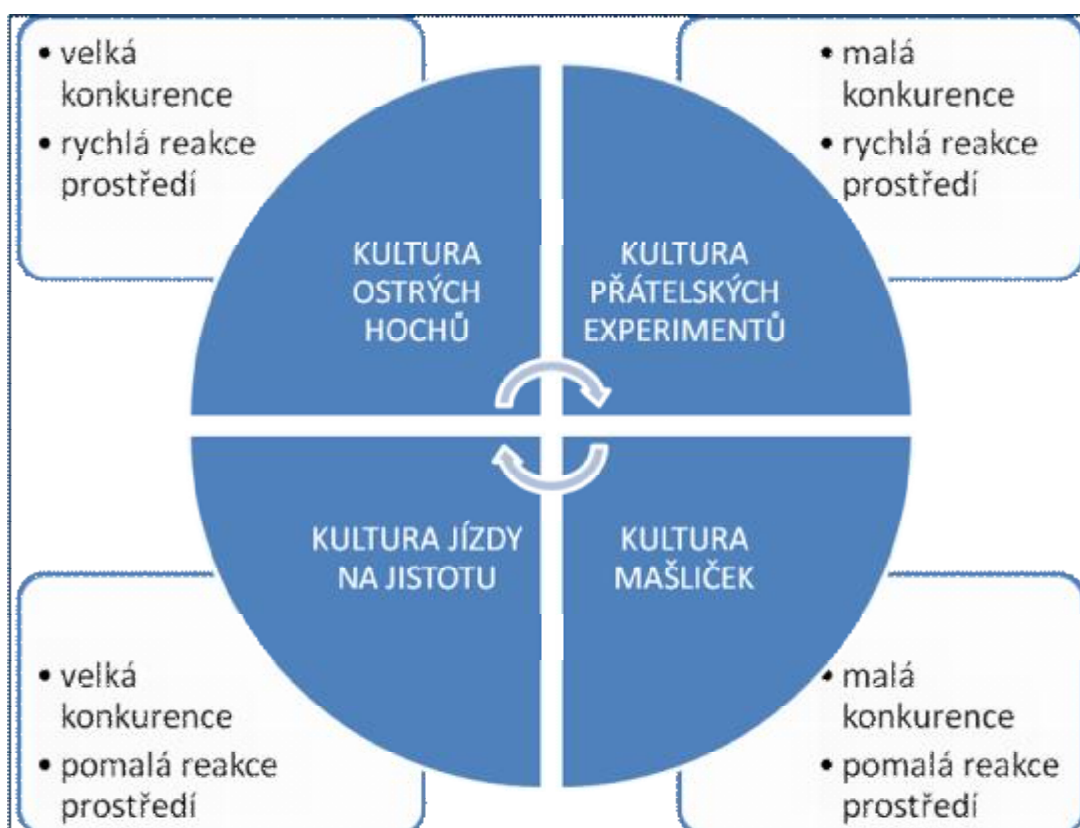
Tuto klasifikaci popisuje Keller (1996, s. 140 – 141). Je založena na matici, zkoumající vztah mezi třemi typy moci (donucující, odměňující a normativní) a třemi třídami reakcí na tuto moc (odcizující, kalkuluje a morální). Přestože tato matice reprezentuje devět různých variant organizační kultury, Etzioni sám konstatuje, že většina existujících organizací nachází svůj obraz v průniku donucující moci a odcizující reakce (koercivní organizace), odměňující moci a kalkuluje reakce (utilitaristická organizace), normativní moci a morální reakce (normativní organizace).

5.4 Typologie podle Kennedyho a Deala

Posouzení vnějších determinant podle Deala a Kennedyho je postaveno na poznatku, že kultura firmy není podmíněna jen zevnitř, ale podstatně ji ovlivňují také vnější faktory, například národní prostředí, ekonomika nebo legislativa.

Rozlišovacími klíči jsou v tomto případě míra rizikovosti předmětu podnikání a míra konkurence na jedné straně a rychlost zpětné vazby na straně druhé. Kritéria jsou sestavena do matice a výsledkem zvažování jsou opět čtyři rozlišné varianty firemní kultury. Pro ilustraci přináším grafické znázornění.

Typologie T.B. Deala a A.A. Kennedyho bere v úvahu i vliv vnějšího prostředí na organizační kulturu a rozděluje podnikové kultury podle míry rizika a dynamiky. Pro ilustraci jsem zpracovala schematické znázornění tohoto pojetí.



Ø **Kultura ostrých hochů** - jestliže se firma pohybuje v silné konkurenci s velkou rychlostí zpětné vazby, vyznačuje se zpravidla silným individualizmem. Hlavní

hodnotou je špičkový výkon, chyba nebo zaváhání se neodpouští a není přípustné přenášet na firemní půdu jakékoli soukromé záležitosti.

Ø **Kultura přátelských experimentů** - pro kulturu firem pracujících v podmínkách rychlé zpětné vazby a nízké rizikivosti předmětu podnikání je charakteristická týmová spolupráce, silné kooperativní vztahy bez důrazu na kariérový postup. Firma dobře využívá synergické efekty z jejich interpersonálních vztahů. Pracovníci zpravidla drží pospolu, pracují na společných nápadech a jsou připraveni rychle reagovat na potřeby svých zákazníků.

Ø **Kultura mašliček** – zde najdou svůj obraz organizace, které působí v málo konkurenčním prostředí nebo v prostředí s důrazem na pečlivost, přesnost a správné postupy. Význam formálních náležitostí převyšuje věcný obsah, rychlost a výkonnost budí podezřívavé nebo nesouhlasné reakce.

Ø **Kultura jízdy na jistotu** – určujícími charakteristikami jsou zde značný konkurenční tlak a nízká rychlost tržní reakce. Tento přístup je zaměřen na překonávání rizika a nejistoty a přednostně usiluje o eliminaci chyb. Postupy jsou velmi striktně stanovené, pečlivě vyzkoušené a jejich dodržování podléhá přísné kontrole. Malá rychlost zpětné vazby umožňuje přistoupit i na značnou setrvačnost v reakcích firmy, která je cenou za důraz na pečlivé plánování všech kroků a na vysokou standardizaci postupů.

5.5 Vývojové typologie organizační kultury

Jak již sám název této skupiny přístupů naznačuje, spojují se zde různé firemní kultury a jejich charakteristiky s vývojovými fázemi firmy. Nejčastěji jsou popisovány skutečnosti se zráním lidského jedince a s jeho vývojovými stádii a krizemi. Za všechny (ostatně navzájem velmi obdobné klasifikace) uvedu jeden příklad.

Čerstvě založená mladá firma roste díky kreativitě – všichni jsou plni nadšení, nápadů, ochotni pracovat bez ohledu na pracovní dobu a své zařazení. Toto neformální řízení je pro firmu únosné jen v počátcích, do určitého bodu růstu, pak přináší krizi. Pro

překonání této krize je zásadním požadavkem vnést do věcí řád a pravidla. Reakcí bývá direktivní řízení, které umožní další rozvoj podniku, ale po čase přinese krizi z pocíťovaného nedostatku autonomie. Řešením je delegování pravomocí. Krize je překonána a firma může dále růst. S růstem přibývá mimo jiné i úrovní řízení, na které je delegována pravomoc, takže kontrola se stává stále obtížnější záležitostí. Přichází tedy další krizový bod a vyžádá si novou koordinaci činností. V tuto chvíli je firma již dost velká a její řízení se stává obtížným, takže v určitém bodu dojde ke krizi byrokracie. Další růst umožní pouze jasná strategie, která určí priority, na které firma při svém rozvoji zaměří pozornost.

Velmi obdobná je Millerova vývojová typologie, rozeznává však více fází v průběhu růstu organizace. Tyto fáze jsou prezentovány pod symbolickými označeními prorok, barbar, tvůrce a objevitel, synergista, úředník, byrokrat, aristokrat.

Vývojové typologie organizační kultury jsou podle mého mínění nejvíce blízké běžnému reálnému životu v organizacích, protože všechny se nacházejí v nějaké fázi svého „životního cyklu“ a potýkají se s různými vývojovými krizemi.

6 VÝZNAM A FUNKCE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Z definic a vymezení organizační kultury vyplývají její dvě nejzákladnější funkce:

- externí adaptace - týká se především způsobů, jak jednat s lidmi mimo organizaci, s cizinci, kteří s konkrétní firemní kulturou nejsou sžití, včetně socializace nových členů společenství,
- interní integrace – zdroj síly, identity a pocitu sounáležitosti pro členy společenství.

Domnívám, že stručně mohu význam organizační kultury pro jednotlivé zaměstnance shrnout do tvrzení, že jim umožňuje orientaci v prostředí, vzájemných mezilidských vztazích, poskytuje jim oporu při řešení složitých situací, tím uspokojuje jejich potřebu jistoty, redukuje úzkost. Poskytnutím příležitosti patřit k určité skupině a odlišit se tak od ostatních, přispívá rovněž k uspokojení jejich potřeby sounáležitosti.

Důležitým faktorem však je v této souvislosti také síla organizační kultury. Slabá a difúzní kultura poskytuje jednotlivcům jen malou oporu při orientaci v prostředí i při řešení komplexních úloh. Na druhé straně silná organizační kultura může přinášet vedle intenzivní sjednocovací a identifikační funkce výrazné odstředivé tendence. Tuto otázku zvažují například Bedrnová a Nový (2002, s. 91): „...*silná podniková kultura zřetelně definuje jednotlivé pracovní role a vyvolává značný formální i neformální tlak na jejich respektování a individuálně profesionální zvládnání. Může však existovat i příliš velký rozpor mezi normami (jež jsou klíčovými složkami podnikové kultury a pracovní role), stanovenými a prosazovanými firmou a hodnotami sdílenými zaměstnanci.*“ Autoři odvozují, že tato situace spěje ke ztrátě autenticity sociálních vztahů, ústí do atmosféry neupřímnosti, přetvářky a falše. Takové prostředí podněcuje vznik latentní firemní kultury.

Nový a Surynek (2002) spatřují základní funkci firemní kultury v udržení a řízení sociálního systému a další dílčí funkce v zajišťování spojitosti, identifikaci, sebepotvrzování, korekci individuálního chování. Z hlediska zaměření předkládané diplomové práce považuji za klíčovou funkci korekce individuálního chování, v jejímž rámci je organizační kultura vnímaná jako soubor vzorů chování. Za významnou dále považuji identifikační funkci – z tohoto pohledu vidím organizační kulturu jako nástroj,

díky němuž má chování jednotlivců spíše sjednocující charakter a poskytuje jim tak možnost získat pocit skutečné sounáležitosti s firmou.

Hodnoty a normy chování, které jsou součástí organizační kultury, usnadňují život pracovníkům tím, že jim ukazují, co je pro firmu důležité, jak mají věci správně dělat a jaké chování je žádoucí. Snižují tím jejich nejistotu, ovlivňují jejich motivaci a pracovní spokojenost, přispívají k soudržnosti organizace.

7 ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEDINEC

Nositeli kultury každé organizace jsou jednotlivci – organizační kultura existuje pouze v podobě jejich názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které jednotliví pracovníci jako členové organizace ve větší či menší míře sdílejí. Přesto, že existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je ovšem organizační kultura jevem, který má nadindividuální povahu. Je sdílenou zkušeností (tedy tím, „jak u nás věci děláme“, „co se u nás v organizaci považuje za důležité“, „jak na věci nahlížíme“), která vznikla v průběhu historie organizace, je v organizaci udržována a předávána prostřednictvím učení.

Firemní kultura bývá definována nejčastěji jako soubor sdílených a vzájemně ze sebe vycházejících úsudků, hodnot, praktik a artefaktů, které tvoří výchozí hodnoty pro vnímání, myšlení a cítění jedinců v organizacích. Je předávána novým zaměstnancům v procesu jejich socializace a tvoří součást jejich identity a pocitu sounáležitosti s firmou.

Jinými slovy lze říci, že firemní kultura nám poskytuje odpovědi na celou řadu klíčových otázek. Jejím studiem můžeme dospět k nalezení důvodů, proč je v některých organizacích pro zaměstnance cílem přispět k dobrému jménu firmy ze všech sil a jinde pracují všichni jen natolik, aby to ještě stačilo na zajištění pracovního místa; proč někdy i velice schopní jedinci nedokážou podávat v jiném prostředí svůj standardní výkon; co zajišťuje kontinuitu firmy i při vysoké fluktuaci a mnohé další.

Po nástupu nového pracovníka do organizace dochází k jeho socializaci „Socializace je „proces, kterým se jedinec začleňuje do sociální skupiny, přičemž si osvojuje normy ve skupině panující, její hodnoty, učí se sociálním rolím spojeným s určitými pozicemi a dalším dovednostem a schopnostem. Jako socializaci lze označit i každé začleňování do nové skupiny, takže trvá celý život“¹⁰. Pracovník si osvojuje, co je v organizaci uznávané a očekávané, a co naopak odmítané a zavržované. Organizace se snaží adaptaci nových pracovníků cíleně řídit a ovlivňovat například pomocí školicích programů, zaškolení zkušenými kolegy či praxe v jednotlivých sekcích. Adaptace

¹⁰ Jandourek, 2001, s.220

jedince znamená „*přizpůsobení se jedince buď okamžité situaci, v případě osobní krize vyrovnání se se stresem a zátěžovou situací nebo v procesu celoživotního přizpůsobování se prostředí*“¹¹. Ve velkých organizacích je toto často úkolem personálního oddělení, kdežto v menších organizacích spoléhají spíše na osobní přístup k zaměstnancům.

At' už je daný proces řízen či ne, noví zaměstnanci se adaptují rovněž – a z hlediska účinku někdy především – prostřednictvím neformálních procesů. To, co se od nich očekává, se učí na základě pozorování, dotazování, pokusů a omylů. Stává se, že se pracovníci s určitými rysy kultury dané organizace neztotožní či se kultuře organizace nepřizpůsobí vůbec. Pak mohou být neproduktivní či dokonce kontraproduktivní a z organizace bývají propuštěni (Lukášová, Nový a kol., 2004).

K.A. Golden¹² identifikovala čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře.

- Ø **Jednoznačné dodržování** – projevuje se chováním, které zcela koresponduje s normami odpovídajícími dominantní kultuře organizace. Jednotlivci s tímto vztahem k organizační kultuře jsou plně přesvědčeni o její účinnosti.
- Ø **Napjaté dodržování** – chování pracovníků je ve shodě s direktivami kultury a může působit dojmem jednoznačného dodržování. Pracovníci však mají výhrady vůči přiměřenosti určitých hodnot a norem chování a vůči směřování kultury organizace.
- Ø **Utajené nedodržování** – jedinec vyslovuje souhlas s hodnotami a normami kultury organizace, skrytě je však nedodržuje a neakceptuje. Lidé této kategorie chtějí být organizací přijímáni jako vyhovující dané kultuře, ale v situacích, kdy to pro ně není nebezpečné, demonstrují svůj opoziční postoj.

¹¹ Jandourek, 2001, s. 12

¹² 1992, podle Brown, 1995, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 38-39

Ø Otevřené nedodržování – pracovníci zcela otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy odpovídající kultuře dané organizace. Chovají se tak tehdy, mají-li pocit dostatečného bezpečí, pokud vědí, že je nepostihnou žádné sankce nebo pokud už „nemají co ztratit“, když jsou např. ve výpovědní lhůtě.

Pokud chce organizace počítat s aktivní účastí pracovníků na plnění organizačních cílů, měla by respektovat jejich hodnotové orientace a úroveň jejich schopností. V případě pracovníků, kteří jsou příliš materiálně zaměřeni, bude asi zdůrazňování individuálního rozvoje málo účinné a naopak¹³.

¹³ Bělohlávek, 1996

8 ODRAZ ORGANIZAČNÍ KULTURY V PODNIKOVÉ REALITĚ

Mnoho lidí se domnívá, že organizační kultura je něco těžko uchopitelného, velmi teoretického a naprosto odtrženého od reálného života. Není tomu tak, naopak sdílené hodnoty a normy nacházejí svůj konkrétní obraz v každodenním reálném životě podniku.

Například Blažek spatřuje projevy sdílených hodnot v mnoha oblastech podnikové praxe, například v užívaných jazykových prostředích, způsobech podnikové komunikace, přijímání, odměňování či povyšování pracovníků, formách podnikových oslav, v materializovaných znacích statusu jednotlivých skupin pracovníků v podniku.

Autor (2003, s. 69-70) výslovně uvádí: „*Hodnoty a s nimi spjaté návyky a výtvo-ry dále současně vyjadřují i ovlivňují určitá přesvědčení, z nichž členové dané komunity vycházejí. Mohou se týkat například představ o povaze člověka, určující například vztah ke spolupracovníkům, k nadřízeným a podřízeným. ... Způsoby dosahování cílů jsou vymezeny sociálními normami. Normy stanoví, co je v dané situaci přiměřené, dovolené, nebo žádoucí. Představují sdílená očekávání, že se lidé budou chovat způsobem, který je v rámci dané normy považován za přijatelný.*“

Míra a charakter vlivu organizační kultury na chování organizace závisí jednak na obsahu kultury, tj. na tom, jaké hodnoty, normy chování atd. jsou v organizaci sdíleny, jednak na síle kultury, tedy na tom, v jaké míře jsou určité hodnoty, normy chování atd. sdíleny. Oběma těmito aspekty přitom kultura ovlivňuje jak aktivitu, míru úsilí i kvalitu pracovního života pracovníků (má tedy motivující / demotivující funkci), tak směřování organizace (k jakým cílům a k naplňování jakých hodnot organizace směřuje).

Má-li obsah organizační kultury, jak bylo naznačeno, výrazný vliv na fungování a výkonnost organizace, v zájmu manažerů firem je, aby obsah organizační kultury své firmy znali a rozuměli mu. Uvedená znalost jim přináší značný užitek: umožňuje jim posoudit, zda obsah kultury, kterou firma má, je pro její výkonnost příznivý, zda podporuje realizaci její strategie a napomáhá její přizpůsobivosti vůči měnícímu se prostředí. Navíc na základě této znalosti mohou manažeři lépe chápat a předvídat chování pracovníků i chování firmy jako celku a volit cílená opatření k utváření takového obsahu organizační kultury, který je pro firmu a její výkonnost žádoucí.

8.1 Vzájemný vztah strategie a kultury

Soulad mezi obsahem strategie firmy a její organizační kulturou je zásadní podmínkou pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti organizace, protože mezi nimi existuje tzv. oboustranně determinující vztah.

Firemní strategie založená na dostatečně ambiciózní, ale přesto reálné vizi, rozpracovaná do soustavy adekvátních cílů a postupů a přinášející přiměřené výsledky se stává tím, co lze s trochou nadsázky nazvat osvědčeným způsobem chování. Strategie působí na jednotlivé aspekty organizační kultury: cíle do jisté míry určují hodnoty, postupy se stávají normami chování.

Zároveň platí i reciproční vztah, hodnoty firemní kultury působí na formulaci strategických cílů, postupy k dosažení těchto cílů respektují limity akceptovatelného chování, takže lze říci, že organizační kultura ovlivňuje jak tvorbu, tak i implementaci firemní strategie.

8.2 Vlivy působící na organizační kulturu

Pokusila jsem se identifikovat různé aspekty firemního života, které mají zřetelnou a těsnou souvislost s organizační kulturou. Za nejprokazatelnější považuji vliv organizační kultury na tyto oblasti:

- Vnější prostředí
- Typ organizace
- Identifikace zaměstnanců s cíli organizace
 - Pracovní role
 - Psychologická smlouva
- Sociální vztahy na pracovišti
 - Styl vedení
 - Komunikace

Pro názornost jsem schematické vyjádření tohoto pojetí zachytila na následujícím obrázku.



8.2.1 Faktory vnějšího prostředí

Významný vliv na organizační kulturu má vyšší kultura – národní. Na skutečnost, že „národní kultura a organizační kultura se vzájemně ovlivňují“, upozorňuje například Tureckiová (2004, s. 151) a dále konstatuje: „Pracovní chování lidí je podmíněno představami a hodnotami, které vycházejí z tradic národní kultury, a dále pochopitelně také organizační kulturou – jejím typem, respektive uplatňovanými prostředky firemní kultury a nástroji řízení (vedení) a rozvoje lidí ve firmách (strategií a metodami personální práce).“

Vztah národní a organizační kultury zkoumá také Blažek (2003, s. 69): „Podniková kultura je formována na bázi národní kultury. Úměrně trendu globalizace, růstu nadnárodních společností a rovněž úměrně rozvoji strategických aliancí a zvyšování četnosti náborů a fúzí podniků roste v podnicích potencionální i faktický počet střetů podnikových i národních kultur...“

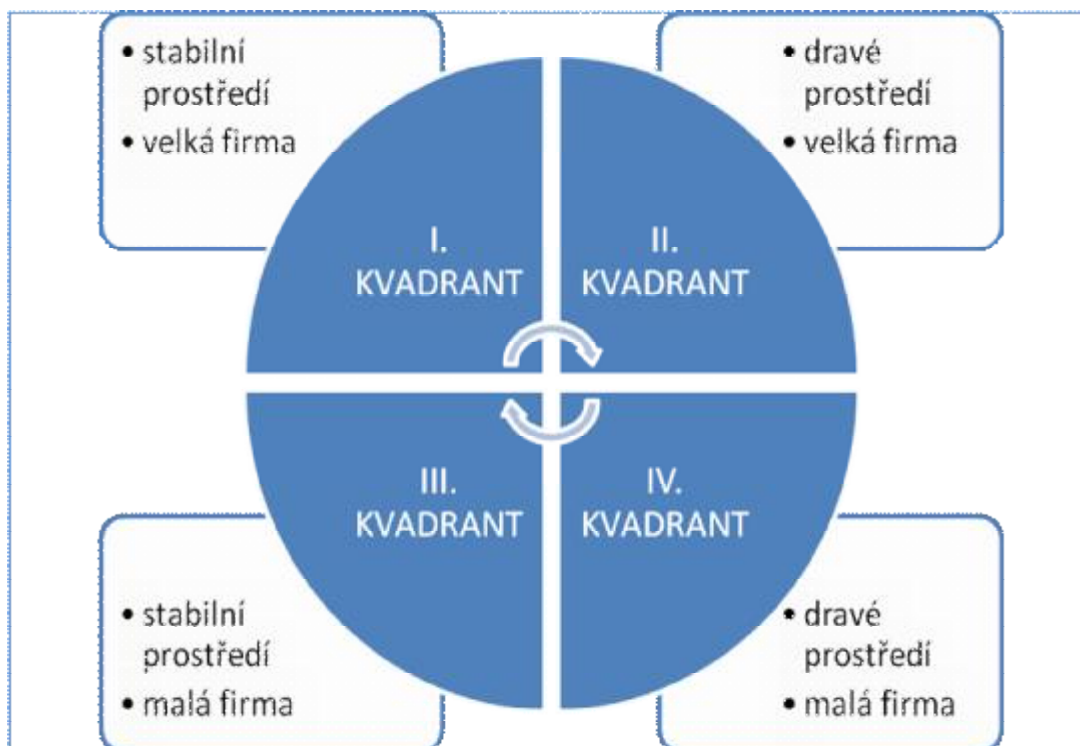
Mezi další faktory vnějšího okolí firmy se zásadním vlivem patří například politický systém, náboženské a etnické faktory, ekonomický a legislativní rámec podnikání,

konkurence v oblasti podnikatelského zaměření firmy, dynamika technologických vývojových trendů, celkové geografické a demografické podmínky, mobilita obyvatelstva a celá řada dalších charakteristik.

Vzhledem k cíli této diplomové práce, který spočívá v návrhu opatření na změnu organizační kultury, se těmito vnějšími podmínkami nebudu dále zabývat – opatření na podnikové úrovni je nemohou měnit, jsou dané a nezbyvá, než je akceptovat.

8.2.2 Typ organizace

Charakter organizační kultury zásadním způsobem ovlivňuje velikost organizace i vnější prostředí, které určuje podmínky, v nichž organizace působí. Vycházím z tohoto poznatku a přináším typologické rozlišení firem podle jejich velikosti a podle prostředí, ve kterém se jejich činnost odehrává. Toto dělení firem do skupin rozlišuje stabilní a turbulentní prostředí, jiný pohled má na malé a jiný na velké firmy. Uvedené bipolární charakteristiky jsou uspořádány do matice, kterou schematicky zachycuje následující obrázek.



Každá firma podle zhodnocení obou zmíněných kritérií zaujme místo v jednom ze čtyř kvadrantů. Charakteristika jednotlivých kvadrantů vypovídá o povaze firmy.

- Ø První kvadrant zahrnuje velké firmy pracující ve stabilním prostředí, obvykle je pro ně používáno opisné označení „zaoceánský parník“. Firma má své stálé místo na trhu, zajištěné dlouhodobé věrné zákazníky, je do značné míry odolná proti výkyvům v ekonomice. Krach takové firmy je zcela výjimečným případem. Její setrvačnost je však zároveň i její stinnou stránkou, inovace a změny se zde prosazují velice pomalu.
- Ø Ve druhém kvadrantu nacházíme další velké firmy, ty se však pohybují v dynamicky se měnícím prostředí a potýkají se s tvrdým konkurenčním bojem. U těchto podniků se stabilita a setrvačnost velkého subjektu spojuje s význačnými manévrovacími schopnostmi, schopnost vyrovnat se s rychlými změnami a turbulentním vývojem. Za těchto okolností zpravidla přežijí ty podniky, které svou konzervativní stránku zaměří na činnosti cílené dovnitř firmy a flexibilní složky směrem ven: na zákazníky, dodavatele, okolní prostředí.
- Ø Místo ve třetím kvadrantu zaujímají malé podniky, pohybující se ve stabilním prostředí. Jejich kladnou stránkou je klid a pohoda, nekonfliktní atmosféra, nevýhodou jsou malý obrát a celkově skromné podmínky.
- Ø Čtvrtý kvadrant patří malým firmám, podnikajícím v dravém, turbulentním prostředí.

8.2.3 Identifikace s cíli organizace

Míra identifikace jednotlivců s cíli organizace – jinými slovy míra shody jeho vlastních zájmů, potřeb a aspirací se zájmy a potřebami podniku - je do značné míry indikátorem síly organizační kultury. Hovoří o ní např. Nakonečný (2005, s. 121): „...sklon k identifikování je silný, když jedinci spatřují nebo pociťují, že cíle organizace jsou současně cíli jejích členů.“ Autor dále konstatuje, že k intenzitě identifikace jedince s organizací výrazně přispívají následující okolnosti:

- vysoká a obecně uznávaná prestiž organizace
- dobrá průběžná spolupráce mezi jednotlivými členy organizace
- uspokojování značné části potřeb jedince uvnitř organizace
- omezení vzájemného konkurenčního boje mezi členy organizace.

Tento klíčový aspekt akcentuje také Plamínek (2005, s. 106) ve svém závěru: *„Skutečnou spolupráci provází pocit sdílení. Pokud existují společné cíle přijatelné pro celou skupinu, mohou skupinu velmi účinně stmelit a spolupráce je logickým důsledkem takto vzniklé soudržnosti.“*

8.2.3.1 Pracovní role

V rámci každé společnosti je jak rozličným profesím, tak různým druhům práce přisuzována nestejná míra důležitosti a společenského statusu. S obecnou lidskou touhou po uznání vlastní hodnoty úzce souvisí koncept pracovních rolí, jejich statusu a prestiže.

Tyto faktory zkoumá celá řada významných autorů zabývajících se oblastmi managementu, sociální psychologie, psychologie a sociologie řízení apod. Například Bedrnová a Nový (2002, s. 89) v souvislosti s pracovními rolemi uvádějí: *„Pracovní role je na jedné straně určitou objektivizovanou normou, standardem, který je spojován s konkrétní pracovní pozicí (nikoli s pracovníkem), na straně druhé má výrazně subjektivní obsah. Subjektivní charakter pracovní role je dán nejen skutečností, že jde o subjektivní představy a očekávání, ale její zvládnutí bývá individuálně odlišné.“*

Dále se autoři v publikaci zaměřují na určení zásadních faktorů souvisejících s pracovními rolemi. Mezi klíčové prvky řadí:

- vlastní představy o pracovní roli
- představy a očekávání spolupracovníků
- představy a očekávání řídicích pracovníků
- představy a očekávání vnějšího okolí, veřejnosti a zákazníků
- skutečné zvládnutí pracovní role

Úzkou souvislost tohoto pojetí pracovních rolí a organizační kultury považují za nespornou. Je logické, že vize a zásadní hodnoty firmy, preference maskulinních či feminních vlastností, způsob vnímání moci, postoj k děláním chyb apod. silně ovlivňují představy a očekávání spojená s jednotlivými pracovními rolemi.

8.2.3.2 Psychologická smlouva

S očekáváními a hierarchií hodnot úzce souvisí i očekávání, která jednotlivci se svým pracovním místem spojují a také způsob, jakým hodnotí jejich naplnění, i očekávání firmy ve vztahu k zaměstnancům. Jinak řečeno: za odvádění přiměřeného výkonu, loajalitu, aktivitu, dodržování norem se zaměstnavatel zavazuje poskytovat odpovídající odměnu a pracovní podmínky. Tento vzájemný implicitní vztah bývá označován jako psychologická smlouva.

Vztah organizační kultury a psychologické smlouvy dokumentují například Foot a Hook (2002, s. 148). Doslovně uvádějí: *„Povaha psychologické smlouvy a motivace jedince může být ovlivněna organizační kulturou a převládajícím stylem řízení...“* Obdobně argumentuje Nakonečný (2005, s. 13): *„...psychologická smlouva svou sjednocující rolí mezi vedením organizace a potřebami a zájmy jednotlivých zaměstnanců zprostředkovává společnou snahu jedinců a skupin o dosahování cílů organizace.“*

8.2.4 Sociální vztahy na pracovišti

Na pracovišti zpravidla průměrný člověk stráví značnou část svého života. Tento fakt se do značné míry podílí na tom, že jedinec přičítá úrovni a kvalitě vztahů na pracovišti nemalý význam.

Kvalitou interpersonálních vztahů na pracovišti se zabývá např. Buriánek (1996). Pro vystižení základní kvality vztahů v podniku užívá pojem sociální klima, které chápe jako souhrnné vyjádření spokojenosti či nespokojenosti pracovníků s celou řadou jednotlivých aspektů: prací samou, pracovními podmínkami, organizací práce, motivací, odměňováním, sociálními výhodami, způsoby komunikace a informovaností pracovníků ve firmě apod. Toto pojetí sociálního klimatu jako míry shody či rozporů mezi

očekáváními a podnikovou realitou v uvedených oblastech velmi připomíná koncept psychologické smlouvy.

8.2.4.1 Styly vedení

Sociální vztahy na pracovišti se odehrávají ve dvou různých rovinách. Jednu z nich tvoří interpersonální vztahy mezi spolupracovníky, druhou pak vztahy nadřízený – podřízený. Ačkoli v obou těchto rovinách se opět silně promítají vlivy zakotvené firemní kultury, zřetelně lépe lze tuto spojitost dokumentovat na interakcích mezi pracovníky a jejich nadřízenými, a to za pomoci konceptu stylů řízení.

V souboru všech sledovaných vlastností a znaků jsou zpravidla rozlišovány následující tři styly řízení:

- autokratický, kde vedoucí rozhoduje sám, svá rozhodnutí sděluje prostřednictvím příkazů, komunikace spočívá v příkazech shora a hlášeníh o splnění zdola
- participativní, kde vedoucí formuluje úkol pro pracovní skupinu, poté se hledání způsobu řešení aktivně účastní i podřízený, konečné řešení vybere vedoucí
- liberální, kde úloha vedoucího ustupuje ještě více do pozadí, jeho úloha spočívá především v rozhodnutí o cílech a základních směrech činnosti a dále v koordinaci

Další autoři třídí řídicí styly vedoucích obdobnými způsoby, například Foot a Hook (2002) rozlišují rovněž tři styly s prakticky stejnými charakteristikami, používají však jiné označení: styl donucovací, kalkulační a kooperativní. Další klasifikace rozlišuje například zaměření na výkon, na lidi a na moc. Ve stručnosti ještě zmíním jiné pojetí řídicích stylů, které jsem našla u Nakonečného (2005), který rozlišuje čtyři styly podle míry participace zaměstnanců na přípravě rozhodnutí a úrovně jejich kompetencí:

- vedení, kde nadřízený dává pracovníkům podrobné návody, důsledně dohlíží na plnění úkolů
- uvádění, kde vedoucí podporuje iniciativu podřízených, hovoří s nimi o svých rozhodnutích a zvažuje jejich návrhy

- podporování, kde již dochází k dělbě odpovědnosti za rozhodnutí
- delegování, kde vedoucí odpovědnost na podřízené přímo přenáší

Plamínek (2005, s. 49) užívá místo pojmu „styl vedení“ výraz „rozhodování“ a rozlišuje tyto úrovně: autoritativní, argumentativní, konzultativní, participativní a delegativní. I v tomto pojetí se postupně mění význam, podíl zúčastněnosti a rozsah pravomocí obou stran.

S preferovaným stylem řízení úzce souvisí způsob uplatňování moci. Fenomémem moci, vlivu a autority se z různých zorných úhlů podrobně zabývají např. Bedrnová a Nový (2001, s. 13 – 14). Autoři výslovně uvádějí, že považují silnou organizační kulturu za jednu z přímých forem uplatňování podmíněné moci. Doslova konstatují: *„Jde v ní především o vytvoření silné identifikace pracovníků s podnikovými cíli, hodnotami a pravidly pracovního jednání, sociálního chování a svým způsobem i myšlení. Vzniká tak ve svých důsledcích poměrně silná neformální sociální kontrola, která společně s úspěchy příslušné firmy vytvoří zpočátku silný tlak na jednotlivce ve smyslu jeho přizpůsobení...“*

8.2.4.2 Komunikace

Z předchozích poznatků zřetelně vyplývá, že komunikační styl manažera představuje sociální základ stylu řízení. Je zjevné, že bez vzájemné efektivní a racionální komunikace si lze stěží představit úspěšnou organizaci. Problematikou komunikace v organizaci a informovanosti zaměstnanců se zabývá např. Koubek (2004). Zaměstnanci podle jeho závěrů potřebují např.:

- vědět, co se od nich očekává (tj. např. kolik, kdy, v jaké kvalitě...)
- zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu (tj. kdy pracují dobře a kdy se potřebují zlepšit)
- vědět, jak jejich práce váže na práci ostatních pracovníků, jaký je její význam z hlediska úkolů dané organizace
- znát rozsah svých kompetencí (tj. jaká rozhodnutí mohou přijímat samostatně)

Domnívám se, že pokud zaměstnanci pravidelně a včas tyto informace dostávají, zvyšuje to nejen jejich pracovní výkon, ale pozitivním způsobem to také ovlivňuje jejich vztah k organizaci, k jejím klíčovým hodnotám a preferencím, jejich identifikaci k cílům organizace apod.

Komunikaci ve firmě přirozeně nelze redukovat pouze na vertikální rovinu tohoto fenoménu, nejde pouze o příkazy shora a hlášení o situaci a stavu plnění úkolů zdola. Svůj neoddiskutovatelný význam pro mají veškeré komunikační kanály v podniku i všechny realizované formy komunikace, ať již jde o její verbální nebo neverbální stránku. Velmi příhodné mi proto v této souvislosti připadá shrnutí, které prezentoval Plamínek (2005, s. 128): „*Společné se může stát sdíleným jen tehdy, když lidé spolu komunikují.*“

8.3 Vliv organizační kultury na výkonnost organizace

Na toto spojení upozorňují například Lukášová a Nový (2004, s. 51) slovy: „organizační kultura je výraznou determinantou úspěšnosti organizace“. To ovšem může představovat působení jak v kladném, tak v záporném smyslu; směr působení se odvozuje jak z obsahu, tak i síly organizační kultury.

8.3.1 Vliv obsahu organizační kultury

Obsah firemní kultury se do její výkonnosti promítá prostřednictvím působení konkrétních hodnot i norem chování na její pracovníky. Obsah kultury je tím, co je směřuje k žádoucím cílům a výsledkům, určuje způsob jejich chování a jednání, jejich aktivaci či lhostejnost, míru pocitu odpovědnosti za výsledky, úroveň samostatnosti, iniciativy, loajality.

8.3.2 Vliv síly organizační kultury

Na první pohled se zdá logické tvrzení, že silná organizační kultura zajišťuje pozitivní vliv na výkonnost organizace a slabá či difúzní organizační kultura působí na

výkonnost negativně. Při bližším pohledu zjistíme, že působení tohoto faktoru není tak jednoduché.

Za prvé musíme mít na zřeteli obsah firemní kultury. Silná kultura se žádoucím obsahem se jistě promítá do celkové výkonnosti organizace kladně, protože zaměstnanci se výrazně identifikují s potřebnými hodnotami, normami chování i hrdiny. Pokud však obsah kultury nepodporuje její výkonnost, pak čím větší silou proti ní působí, tím horší výsledky můžeme očekávat.

Nicméně ani v případě „správného“ obsahu firemní kultury není její síla tak jednoznačně působícím faktorem. Na jedné straně usměrňuje chování lidí žádoucím směrem, zajišťuje soulad ve vnímání a myšlení pracovníků a podporuje sdílení společných hodnot a norem chování a v neposlední řadě je i zdrojem soudržnosti organizace a faktorem motivace. Na druhé straně však může nadměrně podporovat konformitu, fixovat organizaci na minulé zkušenosti a vytvářet tak bariéry proti změnám a vývoji.

9 ZMĚNA ORGANIZAČNÍ KULTURY ZA ÚČELEM DOSAŽENÍ VYŠŠÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE

To, že organizační kultura ovlivňuje schopnost organizace provést změny, prosperovat a rozvíjet se, je zcela evidentní. Autoři, zabývající se od počátku 80. let problematikou organizační kultury a výkonnosti ¹⁴, provedli řadu výzkumů, které tuto přímou souvislost mezi organizační kulturou a výkonností potvrdily.

Organizační kultura podporuje výkonnost, pokud má takový obsah, který podporuje účast, angažovanost a loajalitu pracovníků, pokud je obsah organizační kultury přiměřený vzhledem ke strategii organizace a vnějšímu prostředí, a pokud jsou organizace schopny přijímat a interpretovat podněty z vnějšího a vnitřního prostředí a přetvářet je do interních změn.¹⁵

Lukášová a Nový (2004) uvažují nad faktory, které ovlivňují strategickou přiměřenost kultury. Docházejí k závěru, že silná organizační kultura podporuje implementaci strategie a v důsledku tedy i výkonnost organizace tím více, čím více je v souladu obsah kultury i strategie organizace. Taková organizační kultura podporuje implementaci strategie a tím i výkonnost organizace. Naopak silná organizační kultura, která je s obsahem strategie organizace v konfliktu, implementaci strategie klade odpor a tím poškozují výkonnost organizace.

Organizace, ve které se dostane silná organizační kultura a obsah strategie do konfliktu, má před sebou tyto alternativy:

- ignorovat kulturu, což ale přináší značné riziko
- obejít kulturu, tj. zvolit k naplnění cílů prostředky, které nejsou v rozporu s kulturou, ale z pohledu strategie nejde o optimální a nejefektivnější řešení
- změnit strategii tak, aby odpovídala kultuře, což často bývá v rozporu s požadavky vnějšího prostředí a zájmy organizace
- změnit kulturu tak, aby odpovídala strategii

¹⁴ Denison, 1990, 2001, Wiley a Brooks, 2000, Cameron a Quinn, 1999 a další

¹⁵ Lukášová, in Streckova a kol., 2005

Změna kultury a její harmonizace se strategií zpravidla představuje z pohledu zájmů organizace neoptimálnější, ale zároveň i nejnáročnější postup. Změna obsahu kultury musí být nezbytně v souladu s dalšími změnami v organizaci (organizační změny, korekce nejrůznějších podnikových systémů a procesů). Lukášová a Nový (2004, s. 56) upozorňují, že „Má-li být úspěšná, musí být promyšlená, systematická, koordinovaná, cíleně a důsledně řízená, a to s vysokou angažovaností a vytrvalostí managementu.“ Dále odvozují, že nestačí pouze změnit systém řízení, ale musí se změnit celé myšlení lidí, vzorce jejich chování, lidé musí změny přijmout, vstřebat, zvyknout si na ně, nové chování se jim musí vyplatit a osvědčit, protože změnu kultury lze považovat za dokončenou teprve změnou zaběhnutých norem, vzorců a chování i myšlení lidí.

Na základě výzkumů zabývajících se organizační kulturou a výkonností bylo vytvořeno několik modelů organizační kultury. Aby organizační kultura dlouhodobě podporovala výkonnost, musí být schopna se přizpůsobovat měnícím se podmínkám a požadavkům nových manažerských potřeb. Pokud tedy organizační kultura výkonnost nepodporuje, je nutné ji změnit. Změna organizační kultury za účelem dosažení vyšší výkonnosti organizace by měla splňovat následující podmínky.¹⁶

9.1 Relevantní zaměření změny

Při změně organizační kultury musí být jasně definováno, čeho chceme pomocí této změny dosáhnout. Nelze provádět změny izolovaně od vnějšího prostředí, ale musí být provedeny v souvislosti se změnami v reálném prostředí. Takové změny nelze provádět „metodou pokusu a omylu“, ale musí být realizovány v souvislosti se snahou o dosažení mise a cílů organizace.

9.2 Řízení kultury

Opravdová změna má být řízena shora, ale podporována v celé organizaci. Splnění této podmínky vytváří základ pro dosažení rychlé a trvalé organizační změny. Vedoucí

¹⁶ Juechter, Fisher, Alford, 1998

musí být součástí změny, musí tuto změnu prožít a být za ni formálně odpovědni. Pouze za této podmínky mohou zaměstnanci vidět, že se něco změnilo a chtějí se pak také do tohoto procesu zapojit a přijmout strategické cíle za své.

9.3 Angažovanost vedení

Vrcholové vedení musí být zainteresované na systematickém a komplexním přístupu ke změně organizační kultury. Kulturní změna je intenzivním a komplexním procesem, který trvá delší dobu a vyžaduje od všech zaměstnanců, aby se přenesli přes složitost tohoto procesu, pokusili se vydat ze sebe to nejlepší a tím dosáhli očekávaných výsledků. Pro dosažení vysoké výkonnosti zaměstnanců a organizace je klíčová vytrvalost a odpovědnost.

9.4 Komplexnost

Zaměstnanci na všech hierarchických úrovních musí být zaangažováni do změny a musí ji přijmout za svou. Pokud vrcholové vedení dostatečně nevysvětlí zaměstnancům cíle a nutnost změny, těžko může očekávat opravdovou angažovanost zaměstnanců. Každý zaměstnanec musí být seznámen s tím, jaké důsledky pro něj prováděná změna bude mít a musí mu být dána možnost samostatně se rozhodnout.

9.5 Externí poradce

Vedení řady organizací nechce připustit, aby člověk, který není součástí organizace, měl možnost pochopit a poznat chod organizace a řídit změnu její kultury. Přesto však organizace potřebuje externího poradce, který by napomáhal procesu změny, řídil ji a usměrňoval žádoucím způsobem. Většina interních vedoucích a odborníků na řízení lidských zdrojů je přesvědčena o tom, že mají dostatečné zkušenosti, aby řídili změnu sami. Pro efektivní provedení změny je ovšem nutné nestranně posoudit organizační kulturu, což její zaměstnanci objektivně nedokážou.

Pokud má být snaha o změnu úspěšná, je nutné změnu systematicky podporovat a změnit prvky organizační kultury. Je nutné, aby vedoucí usilovali o vyřešení problémů organizace a snažili se o vytvoření takové kultury, pro kterou je charakteristická flexibilita a vysoká výkonnost.

10 PRAKTICKÁ APLIKACE TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

V teoretické části předkládané diplomové práce jsem se zabývala různými aspekty organizační kultury. Zaměřila jsem se na vymezení základních charakteristik tohoto pojmu a na jejich promítání do běžného denní života ve firmě. Poznatky z teoretické části tvoří poznávací základnu pro empirickou část práce.

Praktická část diplomové práce vychází z uvedených teoretických východisek a výzkumné šetření je zaměřeno na prozkoumání charakteristik současné organizační kultury konkrétního českého podniku.

O koncepty uvedené v teoretické části se dále opírám při vyvozování závěrů z výzkumného šetření a identifikaci žádoucích změn organizační kultury zkoumaného podniku. Diplomová práce nachází své vyústění v návrhu opatření směřujících k redefinici organizační kultury.

11 METODOLOGIE

Účelem této kapitoly je zdůvodnění volby metodologických postupů a objasnění způsobu sběru empirických dat včetně úvahy o jejich reprezentativnosti.

11.1 Volba přístupu

Vycházím z cíle práce a z formulace výzkumných otázek, které jsem si položila. Tato diplomová práce hledá odpovědi na následující otázky:

- **Které aspekty organizační kultury podniku je potřebné redefinovat?**
- **Jak vypadá nově formulovaná organizační kultura?**
- **Jaké nástroje a opatření by mohly být v podniku využity ve prospěch změny organizační kultury žádoucím směrem?**

S ohledem na skutečnost, že cílem předkládané diplomové práce není vyvrácení ani potvrzení předem stanovených hypotéz, ale záměrem studie je prostřednictvím zkušeností a znalostí dospět k poznání životní reality konkrétního podniku, využívám v své práci převážně kvalitativní přístup. K němu výzkumníci přistupují zpravidla v případech, kdy mají v úmyslu zjistit, zda se nějaký jev vůbec vyskytuje, jaký je jeho obsah, struktura, vlastnosti a faktory, které jej podmiňují nebo s ním blíže souvisejí. Sociální nebo psychologický jev je odhalován v kontextu, aby bylo umožněno porozumění jeho smyslu a významu. Zkoumaným jevem v této práci je organizační kultura.

Relevantnost zvoleného kvalitativního přístupu ke zkoumání organizační kultury opírám mimo jiné i o závěry Suryňka, Komárkové a Kašparové (1999, s. 17): „Kvalitativní výzkum se orientuje na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů. Proto se kvalitativní výzkum více zabývá reálnými souvislostmi mezi odpovídajícími složkami jevů a to, pokud možno, v jejich úplnosti. Cílem kvalitativního výzkumu není změření jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního logického modelu celku sociálního a sociálně psychického jevu. Technicky se kvalitativní výzkum zaměřuje na ty zdroje, které poskytují informace o složitých jevech jako celcích a o vzájemných podmínkách jeho částí. ... Důležité jsou informace, podle

kterých si lze učinit přesnou představu o složitosti sociálních a sociálně psychických jevů...“

11.2 Data

Svoje výzkumné šetření obsahu, struktury a dalších charakteristik organizační kultury v podmínkách konkrétního podniku jsem založila na primárních datech, která jsem získávala právě pro účel této studie přímo od respondentů.

„Největší předností primárních dat je jejich přímá vázanost na záměry poznávání a cíle výzkumu. Primární data jsou konstruována co do kvality i kvantity tak, aby v nich byla zachycena sledovaná problematika co nejúplněji a nejpresněji. Nepříznivě hodnocena mohou být jednak pro nemožnost menším počtem dat pokrýt zkoumanou problematiku. Zvláště, je-li zkoumaná skutečnost rozsáhlá a složitá,“ konstatují Surynek, Komárková a Kašparová (1999, s. 14). Přes toto omezení je práce s primárními daty podle mého názoru pro takto zaměřenou studii nejvhodnějším postupem.

11.3 Volba metod a nástrojů

Ze zvoleného přístupu a ze skutečnosti, že jsem se rozhodla pracovat s primárními daty, vycházím s ohledem na maximální soudržnost celé diplomové práce také při výběru adekvátních nástrojů.

Zaměření předkládané diplomové práce, které spočívá v posouzení stavu a identifikaci kritických oblastí organizační kultury i v návrhu nápravných opatření, přímo nabízí jako nejvíce adekvátní metodu sociální audit, který Surynek, Komárková a Kašparová (1999, s. 20 - 21) definují jako *„celkovou revizi stavu podmínek sociálních a sociálně psychických jevů a jejich složek či ovlivňujících faktorů“*. Autoři dále uvádějí, že sociální audit není analýzou řídicích, organizačních nebo funkčních struktur, ale zabývá se naopak tzv. měkkými faktory chování lidí v organizacích, tedy těmi faktory, které bývají označovány jako sociální klima organizace.

11.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem zvolila pro jeho nespornou zásadní výhodu: umožňuje získat v relativně krátkém časovém úseku odpovědi od většího počtu respondentů.

11.4.1 Dotazník k identifikaci organizační kultury

Vážený pane, vážená paní,

Vyplněním tohoto dotazníku nám pomůžete se zjištěním, jaká je organizační kultura ve Vašem podniku a jak ji zaměstnanci vnímají a ztotožňují se s ní. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní, proto se na Vás obracím s prosbou o maximální upřímnost. Velice Vám děkuji za čas, který jste vyplňováním dotazníku strávil.

1	Jak dlouho již pro Váš podnik pracujete?			
2	Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru pracovního místa, vybral/a byste si opět tento podnik?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne

3	Které hodnoty jsou podle Vašeho mínění v podniku považovány za významné? Uveďte pět nejdůležitější a seřadte je od nejvýznamnější. 1) 2) 3) 4) 5)			
4	Jsou v podniku, kde pracujete, formalizována pravidla chování v etickém kodexu? Pokud ano, uveďte alespoň tři z nich. 1) 2)			

	3)				
5	Jaká nepsaná pravidla nebo způsoby chování jsou v podniku žádoucí? Uveďte alespoň tři příklady. 1) 2) 3)				
6	Jaká nepsaná pravidla nebo způsoby chování jsou v podniku naopak neakceptovatelné? Uveďte alespoň tři příklady. 1) 2) 3)				
7	Zvažte, na co se podnik z nabízených alternativ orientuje nejvíce? • Vyjít vstříc přáním a potřebám zákazníka • Inovace, technický a technologický vývoj • Kvalita • Výrobek				
8	Domníváte se, že tato orientace podniku je pro jeho úspěšnost optimální? Pokud ne, uveďte argumenty pro své tvrzení.				
9	Je vám přidělována práce, při které nemůžete využít svou kvalifikaci? <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>rozhodně ano</td> <td>spíše ano</td> <td>spíše ne</td> <td>rozhodně ne</td> </tr> </table>	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne		
10	Umožňuje Vaše práce získávat nové pracovní zkušenosti a zdokonalovat své schopnosti? <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>rozhodně ano</td> <td>spíše ano</td> <td>spíše ne</td> <td>rozhodně ne</td> </tr> </table>	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne		
11	Jste spokojen s přístupem zaměstnavatele k udržování a prohlubování Vaší kvalifikace? <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>rozhodně ano</td> <td>spíše ano</td> <td>spíše ne</td> <td>rozhodně ne</td> </tr> </table>	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne		
12	Máte přiměřené možnosti kariérního postupu v podniku? <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>rozhodně ano</td> <td>spíše ano</td> <td>spíše ne</td> <td>rozhodně ne</td> </tr> </table>	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne		
13	Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte? <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>rozhodně ano</td> <td>spíše ano</td> <td>spíše ne</td> <td>rozhodně ne</td> </tr> </table>	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne		

14	Je podle Vašeho mzdové ohodnocení práce u jednotlivých zaměstnanců spravedlivé?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
15	Víte, jaké pracovní výsledky od Vás nadřízený očekává?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
16	Vzpomenete si, kdy Vás naposledy nadřízený pochválil za dobře odvedenou práci?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
17	Pocítujete dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
18	Považujete svůj vztah s nadřízeným za uspokojivý?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
19	Máte pro svou práci včas všechny potřebné informace.			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
20	Vedoucí a manažeři jednají v souladu s tím, co říkají.			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
21	Je atmosféra na Vašem pracovišti přátelská a otevřená?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
22	Probíhá řešení případných sporů a konfliktů na pracovišti konstruktivně, bez agresivity a ve věcné rovině?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
23	Můžete spolupráci ve Vaší pracovní skupině hodnotit jako vstřícnou?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
24	Je spolupráce mezi skupinami pracovníků ve Vašem podniku podle Vašeho názoru na odpovídající úrovni?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
25	Jsou zaměstnanci podle Vašich zkušeností loajální a věrní podniku?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
26	Jsou zaměstnanci samostatní v řešení problémů?			

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
27	Jsou jednotliví zaměstnanci zodpovědní za výsledky své práce?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
28	Po určité době máme jasnou představu o správném způsobu, jak věci dělat.			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
29	Lidé mají jasnou představu, co je třeba udělat pro úspěšnost podniku.			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
30	Jste dobře informován/a o záměrech, cílech a poslání podniku?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
31	Souhlasíte se zaměřením a obsahem podnikových cílů?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
32	Víte, jak ke splnění podnikových cílů můžete přispět Vy osobně?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
33	Očekával jste při sjednávání svého nástupu v podniku zajímavější práci?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
34	Očekával jste při sjednávání svého nástupu v podniku lepší mzdové podmínky?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
35	Očekával jste při sjednávání svého nástupu v podniku lepší pracovní podmínky?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
36	Očekával jste při sjednávání svého nástupu v podniku možnost více uplatnit svou kvalifikaci?			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
37	Pokud se najde nový lepší způsob práce, postupně jej všichni přejímáme.			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
38	Změny a nové postupy jsou nejčastěji vnímány jako komplikace.			
	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne

11.4.2 Charakteristiky dotazníku

Dotazník jsem sestavila se záměrem získat takové spektrum informací, které mi umožní učinit si představu o zásadních charakteristikách současné organizační kultury v podniku. Zabývá se rozličnými faktory organizační kultury. Jednotlivé otázky zjišťují indicie o prvcích organizační kultury – na hodnoty je zaměřena především otázka číslo 3, na normy chování se orientují otázky 4, 5, 6, 28, 29.

Dále jsem se zaměřila na vlivy působící na organizační kulturu, které jsem identifikovala v kapitole 8.2. Na identifikaci zaměstnanců s cíli organizace jsou zacíleny otázky číslo 3, 26, 30, 31 a 32; pracovními rolemi se zabývají otázky číslo 9, 10, 11 a 12; na psychologickou smlouvu jsou orientovány otázky č. 33, 34, 35, 36. Sociální vztahy v organizaci zkoumám prostřednictvím otázek číslo 21, 22, 23, 24 a 27; styl vedení otázkami číslo 16, 17 a 18, na komunikaci jsem zaměřila otázky číslo 15 a 19. Do dotazníku jsem nezahrnula zkoumání faktorů vnějšího prostředí a typ organizace, a to ze dvou důvodů. Jednak jsou tyto charakteristiky snáze rozpoznatelné z celkového popisu podniku a dále proto, že jde o faktory jen stěží ovlivnitelné redefinicí organizační kultury a přesahují takto rámec předkládané diplomové práce.

S ohledem na zásadní význam některých hodnot v organizačních kulturách různých firem jsem zjištění jejich podílu v organizační kultuře podniku věnovala zvláštní pozornost. Jde o tyto klíčové hodnoty: vnímaná spravedlnost (otázky číslo 13 a 14), etika (otázka číslo 20), loajalita (otázka číslo 25) a adaptabilita (otázky číslo 37 a 38).

Většinu otázek jsem formulovala pozitivně, pouze malou část z nich jsem postavila negativně. K tomuto střídání úhlu pohledu jsem byla vedena snahou neunavit respondenty při vyplňování poměrně obsáhlého dotazníku a navíc jednostranností jeho otázek. Při vyhodnocování odpovědí získaných od respondentů jsem na tuto skutečnost brala zřetel.

Dotazník je vytvořen částečně z polootevřených otázek, částečně z uzavřených otázek se čtyřbodovou škálou. Ve výběrových otázkách chybí středová hodnota („nevím“), abych zabránila převaze neutrálních odpovědí, které by značně snížily vypovídací hodnotu odpovědí, takto je respondent nucen přiklonit se spíše na jednu či druhou stranu, provést volbu.

11.4.3 Limity šetření

Obvyklé metodologické omezení spočívající ve skutečnosti, že dotazník poskytuje obraz o aktuální situaci v jednom konkrétním časovém bodě, nepostihuje její vývoj a proměnlivost v čase, není v tomto případě s ohledem na setrvačnost organizační kultury limitujícím faktorem. Je však nezbytné vzít v úvahu, že jistá nevýhoda tohoto výzkumného plánu může spočívat v tom, že dotazník nepostihuje různou citlivost jednotlivých zaměstnanců na různé faktory firemní kultury.

Někteří zaměstnanci by mohli považovat odpovědi na otázky, zjišťující jejich hodnotové zaměření za potenciálně ohrožující pro jejich další setrvání v podniku. Proto jsem věnovala pozornost požadavku zajištění anonymity jednotlivých respondentů. Dotazníky jsou anonymní a kromě otázky zaměřené na délku pracovního poměru v něm nejsou žádné další identifikační znaky. Toto opatření podle mého názoru zvyšuje naději na návratnost těchto dotazníků.

Vzhledem k rozsahu tohoto výzkumného šetření jsem zvolila relativně malý vzorek – po deseti zaměstnancích ze dvou divizí podniku. Dotazníky jsem distribuovala prostřednictvím odborových organizací těm zaměstnancům, kteří s jejich vyplněním souhlasili. Toto opatření mi zajistilo 100% vratnost dotazníků, která pro mne byla vzhledem k velikosti vzorku podstatná. Podle mého názoru však lze považovat reprezentativnost dat vzhledem k vybranému vzorku za dostatečnou pro účel této diplomové práce. Ta si nečiní nárok na širší zobecnitelnost získaných údajů.

12 POPIS PODNIKU

„Podnik“ je tradiční podnik českého leteckého průmyslu se zaměřením na opravy, modernizaci letecké techniky, opravy leteckých pístových motorů; výzkum, vývoj a zkušebnictví v oblasti letectví a na základní i pokračovací výcvik pilotů. Více než devadesátiletá historie podniku firmy „Podnik“ je spojena se začátky sériové výroby leteckých motorů na našem území.

Do nedávné doby byla největším zákazníkem AČR, výrazně menší podíl zaujímali zákazníci ze zahraničních armád a firem využívajících podobné typy letounů. S ohledem na trend výrazného snižování letecké techniky v AČR bylo nezbytné razantně transformovat podnikatelské aktivity firmy, aby nedošlo k její likvidaci. Zároveň se firma sloučila s dalším podnikem podobného zaměření se specializací na vrtulníky a nově vzniklo Středisko pilotního výcviku ve východních Čechách. Nosným programem podniku nezůstaly jen opravy letadel, postupně byly postaveny nové haly a provozy pro opravy agregátů, speciálního elektrovybavení a radiozařízení, významnou část produkce tvoří modernizace elektrotechnické výstroje letadel i vrtulníků podle norem ICAO a ISO i standardů NATO, přestavby interiérů letadel a vrtulníků, byl zahájen pilotní výcvik a významnou konkurenční výhodou podniku se stává letecký technický servis přímo u zákazníka. „Podnik dále vyvíjí, nabízí a dodává pro AČR systémy velení a řízení.

12.1 Strategické cíle podniku

Organizační kultura úzce souvisí s celkovou strategií firmy. „Podnik“ ve výroční zprávě uvádí, že provede pro dosažení zvolených strategických cílů některá nezbytná opatření v oblasti manažerského i ekonomického řízení podniku, jakými jsou transformace podniku cestou redislokace do jedné lokality s cílem optimalizovat strukturu a velikost výrobních kapacit, nákladů a lidských zdrojů. Dále se „Podnik“ v oblasti obchodu a naplňování výrobních kapacit zaměří na vyhledávání nových příležitostí a na nabízení produktů s vyšší přidanou hodnotou.

Strategické cíle „Podniku“ jsou formulovány takto:

- Být strategickým podnikem MO ČR
- Dosáhnout ekonomické prosperity
- Stát se moderním, respektovaným a certifikovaným leteckým podnikem

Zákaznické cíle „Podniku“ zní:

- Udržet vysokou kvalitu a spolehlivost poskytovaných produktů a služeb
- Nabízet komplexní služby na světové úrovni
- Poskytovat profesionální podporu a servis k produktům a službám

12.2 Hlavní předmět činnosti

Podnik je zaměřen zejména na tyto aktivity:

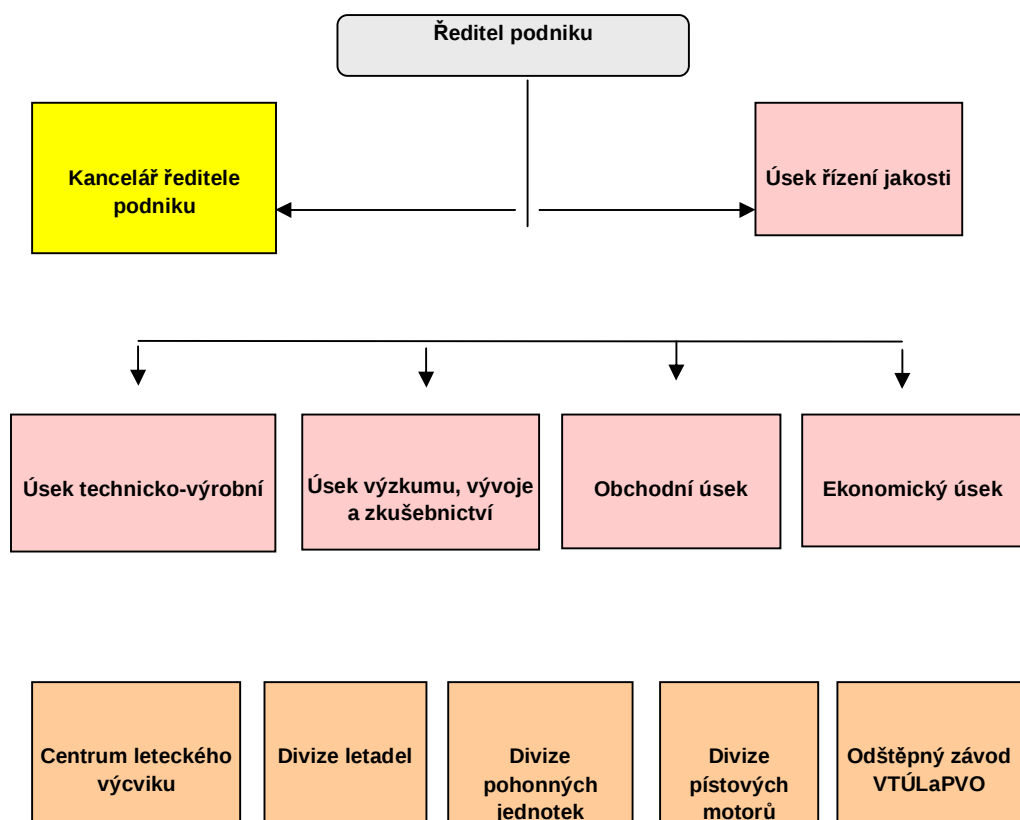
- Opravy letecké techniky, zajišťování vývojových, výzkumných, výrobních, opravárenských a modernizačních úkolů a služeb ve prospěch aktuálních potřeb AČR s přednostní dodávkou pro obranu a bezpečnost státu
- Přípravu a realizaci praktického i teoretického výcviku pro letecký i pozemní personál, včetně projektování, výstavby a rekonstrukcí vojenských účelových zařízení, zajištění technické pomoci při osvojování výzbroje, provádění zkušební, verifikační a certifikační činnosti, včetně vydávání příslušných osvědčení
- Využití moderních výsledků výzkumných a vývojových prací a poskytování souvisejících služeb, školicí a poradenské činnosti, využití zkušebních kapacit pro měření a zpracování dat a dalších činností, pro které má podnik kapacity a předepsaná oprávnění

Produktové portfolio „Podniku“ tvoří z převážné části tyto činnosti:

- Opravy vrtulníků, včetně oprav pohonných jednotek a oprav startovacích zařízení
- Opravy agregátů letadel

- Opravy leteckých proudových a pístových motorů, leteckých vrtulí
- Modernizace a revize letadel
- Dodávky průmyslových technologických zařízení a investičních celků
- Dodávky a instalace speciální techniky
- Dodávky simulačních a výcvikových technologií
- Konstrukční a technologická dokumentace
- Programy informatizace a komunikační infrastruktury
- Odborná školení
- Nedestruktivní zkoušení materiálů
- Letecký výcvik
- Údržba a servisní práce letecké techniky

12.3 Organizační struktura



12.4 Obchodní činnost

Výroční zpráva „Podniku“ konstatuje, že trh oprav letadel ve střední Evropě se zužuje, to vede k posilování obchodní aktivity „Podniku“ na jiných zahraničních trzích, kde se však setkává se silnými protihráči. Přesto se ukazuje, že „Podnik“ je schopen na otevřeném konkurenčním trhu předložit zákazníkům zajímavé nabídky a uzavřít obchodní kontrakty. K tomu významně přispívá okolnost, že kvalita jeho produktů i technická zdatnost personálu je přijatelná i pro standardy NATO.

„Podnik“ také vstoupil s novými aktivitami na trhy v jihovýchodní Asii, realizuje zakázky v Africe, nachází nové možnosti i na Dálném Východě. Mimoto usiluje o vhodné napojení na nadnárodní letecké firmy. Od tohoto kroku si slibuje další zvýšení jakostních parametrů a vytvoření předpokladu k vyšší úrovni poskytovaných služeb.

Další obchodní aktivity měly zejména akviziční charakter, převážně šlo o kooperační a komplexnější projekty s tuzemskými i zahraničními organizacemi. Trh pro produkty „Podniku“ má vysoký potenciál ve vojenské i civilní sféře. Podmínkou je ovšem výrobní zvládnutí požadavků včetně potřebných certifikací a zabezpečení dodávek dílů pro generální opravy.

Podle zkušeností „Podniku“ z minulých období se ukazuje, že zákazníci preferují komplexní služby, žádají certifikované a technologicky zvládnuté opravárenské produkty.

S ohledem na stále se zužující trh oprav letecké techniky pro AČR je hlavním podnikatelským záměrem „Podniku“ orientace na široký trh, na němž bohaté produktové portfolio „Podniku“ představuje značnou podnikatelskou výhodu.

12.5 Lidské zdroje

K 31. 12. 2007 bylo v „Podniku“ zaměstnáno 950 osob. „Podnik“ klade důraz na prohlubování a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Základním požadavkem jsou zákonná periodická školení pro zaměstnance, kteří v rámci svého pracovního zařazení vykonávají činnosti, které je podle právních předpisů možné vykonávat pouze na

základě přezkoušení doloženého osvědčením či průkazem (jde např. o průkaz svářeče, jeřábnický průkaz, osvědčení o referentských zkouškách na řízení motorového vozidla apod.).

Důraz je kladen i na jazykovou přípravu zaměstnanců zajišťovanou ve vztahu k rozvoji zahraničních aktivit podniku, v uplynulém období byla rovněž zahájena příprava rozsáhlého vzdělávacího projektu zaměřeného na všechny zaměstnance podniku, kteří při své pracovní činnosti využívají softwarové produkty MS Office.

„Podnik“ usiluje o vytváření pozitivních zaměstnaneckých vztahů. Zaměstnancům poskytuje široké spektrum benefitů, mezi které patří například příspěvek na stravování, příspěvek na rekreaci zaměstnance a jeho dětí, sociální půjčky a výpomoci, odměny při životních a pracovních výročích, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění.

13 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

Vrácené dotazníky jsem vyhodnotila. Při kategorizaci odpovědí jsem zjistila, že existují určité rozdíly mezi výsledky v jednotlivých divizích, proto uvádím hodnocení odděleně za divizi letadel (A) a divizi pohonných jednotek (B). Odpovědi ve formuláři jsou vyznačeny kurzívou.

1	Jak dlouho již pro náš podnik pracujete? <i>Od 2 měsíců do 23 let, průměrná hodnota délky zaměstnaneckého poměru 7 let a dva měsíce</i>			
2	Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru pracovního místa, vybral/a byste si opět tento podnik?			
	rozhodně ano <i>2 (A); 5 (B)</i>	spíše ano <i>5 (A); 4 (B)</i>	spíše ne <i>1 (A); 1 (B)</i>	rozhodně ne <i>2 (A)</i>
3	Které hodnoty jsou podle Vašeho mínění v podniku považovány za významné? Uveďte pět nejdůležitější a seřadte je od nejvýznamnější. <i>1) soudržnost (A); soudržnost (B)</i> <i>2) růst a získávání zdrojů (A); racionalita postupů (B)</i> <i>3) dominance (A); kvalita (B)</i> <i>4) stabilita (A); spravedlnost (B)</i> <i>5) rozvoj (A); rozvoj (B)</i>			
4	Jsou v podniku, kde pracujete, formalizována pravidla chování v etickém kodexu? Pokud ano, uveďte alespoň tři z nich. <i>Etický kodex zpracován není</i>			
5	Jaká nepsaná pravidla nebo způsoby chování jsou v podniku žádoucí? Uveďte alespoň tři příklady. <i>1) podporování zájmů divize (A); kooperativní jednání ke spolupracovníkům (B)</i> <i>2) podpora zájmů divize (A); nacházení nových řešení (B)</i> <i>3) dosažení úspěchu divize všemi prostředky (A); podpora zájmů podniku (B)</i>			
6	Jaká nepsaná pravidla nebo způsoby chování jsou v podniku naopak neakceptovatelné? Uveďte alespoň tři příklady. <i>1) upřednostňování zájmů ostatních před vlastní divizí (A); poškozování pověsti profese (B)</i> <i>2) chování, které přináší prospěch divizi B, zjevná spolupráce s jejími pracovníky</i>			

	(A); nekolegiální vystupování (B) 3) dokonalost - pracovní i osobní (A); donášení nadřízeným (B)
7	Zvažte, na co se podnik z nabízených alternativ orientuje nejvíce? • Vyjít vstříc přáním a potřebám zákazníka - 6 (A); 5 (B) • Inovace, technický a technologický vývoj - 3 (B) • Kvalita - 2 (B) • Výrobek - 4 (A)
8	Domníváte se, že tato orientace podniku je pro jeho úspěšnost optimální? 10 (A); 10 (B) Pokud ne, uveďte argumenty pro své tvrzení.

9	Je vám často přidělována práce, při které nemůžete využít svou kvalifikaci?			
	rozhodně ano	spíše ano 1 (A)	spíše ne 8 (A); 9 (B)	rozhodně ne 1 (A); 1 (B)
10	Umožňuje Vaše práce získávat nové pracovní zkušenosti a zdokonalovat své schopnosti?			
	rozhodně ano 7 (A); 9 (B)	spíše ano 3 (A); 1 (B)	spíše ne	rozhodně ne
11	Jste spokojen s přístupem zaměstnavatele k udržování a prohlubování Vaší kvalifikace?			
	rozhodně ano 5 (A); 7 (B)	spíše ano 2 (A); 1 (B)	spíše ne 1 (A); 2 (B)	rozhodně ne 2 (A)
12	Máte přiměřené možnosti kariérního postupu v podniku?			
	rozhodně ano 4 (A); 6 (B)	spíše ano 1 (A); 2 (B)	spíše ne 3 (A); 1 (B)	rozhodně ne 2 (A); 1 (B)
13	Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?			
	rozhodně ano 3 (A); 5 (B)	spíše ano 1 (A); 3 (B)	spíše ne 3 (A); 2 (B)	rozhodně ne 3 (A)
14	Je podle Vašeho mzdové ohodnocení práce u jednotlivých zaměstnanců spravedlivé?			
	rozhodně ano 1 (A); 5 (B)	spíše ano 2 (A); 3 (B)	spíše ne 5 (A); 2 (B)	rozhodně ne 2 (A)

15	Víte, jaké pracovní výsledky od Vás nadřízený očekává?			
	rozhodně ano 4 (A); 6 (B)	spíše ano 4 (A); 3 (B)	spíše ne 2 (A); 1 (B)	rozhodně ne
16	Vzpomenete si, kdy Vás naposledy nadřízený pochválil za dobře odvedenou práci?			
	rozhodně ano 7 (A); 7 (B)	spíše ano 1 (A); 2 (B)	spíše ne 1 (A)	rozhodně ne 1 (A); 1 (B)
17	Pocítujete dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného?			
	rozhodně ano 5 (A); 6 (B)	spíše ano 4 (A); 3 (B)	spíše ne 1 (B)	rozhodně ne 1 (A)
18	Považujete svůj vztah s nadřízeným za uspokojivý?			
	rozhodně ano 7 (A); 8 (B)	spíše ano 2 (A); 1 (B)	spíše ne 1 (A)	rozhodně ne 1 (B)
19	Máte pro svou práci včas všechny potřebné informace?			
	rozhodně ano 7 (A); 3 (B)	spíše ano 3 (A); 3 (B)	spíše ne 3 (B)	rozhodně ne 1 (B)
20	Vedoucí a manažeři jednají v souladu s tím, co říkají.			
	rozhodně ano 5 (A); 6 (B)	spíše ano 3 (A); 3 (B)	spíše ne 2 (A); 1 (B)	rozhodně ne
21	Je atmosféra na Vašem pracovišti přátelská a otevřená?			
	rozhodně ano 9 (A); 6 (B)	spíše ano 1 (A); 4 (B)	spíše ne	rozhodně ne
22	Probíhá řešení případných sporů a konfliktů na pracovišti konstruktivně, bez agresivity a ve věcné rovině?			
	rozhodně ano 7 (A); 8 (B)	spíše ano 2 (A); 2 (B)	spíše ne 1 (A)	rozhodně ne
23	Můžete spolupráci ve Vaší pracovní skupině hodnotit jako vstřícnou?			
	rozhodně ano 6 (A); 8 (B)	spíše ano 4 (A); 2 (B)	spíše ne	rozhodně ne
24	Je spolupráce mezi skupinami pracovníků v našem podniku podle Vašeho názoru na odpovídající úrovni?			

	rozhodně ano 3 (A); 6 (B)	spíše ano 2 (A); 3 (B)	spíše ne 5 (A); 1 (B)	rozhodně ne
25	Jsou zaměstnanci podle Vašich zkušeností loajální a věrní podniku?			
	rozhodně ano 5 (A); 7 (B)	spíše ano 4 (A); 2 (B)	spíše ne 1 (A); 1 (B)	rozhodně ne
26	Jsou zaměstnanci samostatní v řešení problémů?			
	rozhodně ano 10 (A); 7 (B)	spíše ano 1 (B)	spíše ne 2 (B)	rozhodně ne

27	Jsou jednotliví zaměstnanci zodpovědní za výsledky své práce?			
	rozhodně ano 6 (A); 7 (B)	spíše ano 4 (A); 3 (B)	spíše ne	rozhodně ne
28	Po určité době máme jasnou představu o správném způsobu, jak věci dělat.			
	rozhodně ano 10 (A); 10 (B)	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
29	Lidé mají jasnou představu, co je třeba udělat pro úspěšnost podniku.			
	rozhodně ano 6 (A); 8 (B)	spíše ano 3 (A); 2 (B)	spíše ne	rozhodně ne 1 (A)
30	Jste dobře informován/a o záměrech, cílech a poslání podniku?			
	rozhodně ano 2 (A); 7 (B)	spíše ano 3 (A); 2 (B)	spíše ne 3 (A); 1 (B)	rozhodně ne 2 (A)
31	Souhlasíte se zaměřením a obsahem podnikových cílů?			
	rozhodně ano 1 (A); 6 (B)	spíše ano 3 (A); 4 (B)	spíše ne 6 (A)	rozhodně ne
32	Víte, jak ke splnění podnikových cílů můžete přispět Vy osobně?			
	rozhodně ano 2 (A); 7 (B)	spíše ano 2 (A); 3 (B)	spíše ne 1 (A)	rozhodně ne 5 (A)
33	Očekával jste při sjednávání svého nástupu v podniku zajímavější práci?			
	rozhodně ano 6(A); 2 (B)	spíše ano 3 (A); 4 (B)	spíše ne 1 (A);	rozhodně ne 4 (B)

34	Očekával jste při sjednávání svého nástupu v podniku lepší mzdové podmínky?			
	rozhodně ano 8 (A); 3 (B)	spíše ano 2 (A); 4 (B)	spíše ne 3 (B)	rozhodně ne
35	Očekával jste při sjednávání svého nástupu v podniku lepší pracovní podmínky?			
	rozhodně ano 4 (A); 3 (B)	spíše ano 1 (A); 2 (B)	spíše ne 5 (A); 5 (B)	rozhodně ne

36	Očekával jste při sjednávání svého nástupu v podniku možnost více uplatnit svou kvalifikaci?			
	rozhodně ano 1 (A); 1 (B)	spíše ano 1 (A)	spíše ne 7 (A); 3 (B)	rozhodně ne 1 (A); 6 (B)
37	Pokud se najde nový lepší způsob práce, postupně jej všichni přejímáme.			
	rozhodně ano 9 (A); 10 (B)	spíše ano 1 (A)	spíše ne	rozhodně ne
38	Změny a nové postupy jsou nejčastěji vnímány jako komplikace.			
	rozhodně ano 3 (A); 2 (B)	spíše ano 4 (A); 5 (B)	spíše ne 3 (A); 3 (B)	rozhodně ne

14 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Z odpovědí respondentů jsem ve vztahu ke stávající organizační kultuře vyvodila následující závěry.

Kultura v „Podniku“ je spíše silná. Poskytuje zaměstnancům značnou oporu v tom, jak se mají chovat, v dostatečné míře redukuje jejich obavy a úzkost z následků jejich počínání. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci vědí, kde je jejich místo v rámci „Podniku“, jaké normy chování jsou žádoucí, ještě přijatelné i naprosto odmítané. Mají jasno v tom, co se od nich očekává, jsou ochotni přebírat odpovědnost za výsledky svých rozhodnutí i pracovních úkonů. Atmosféru na pracovišti považují do značné míry za přátelskou a otevřenou, řešení konfliktů, jimž se při výkonu práce nelze vyhnout, probíhá spíše ve věcné než v osobní rovině. Velmi zřetelně tyto skutečnosti vyplývají například z odpovědí na otázky číslo 15, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 29 a velmi jednoznačně z reakce na otázku číslo 28.

Odpovědi na otázky číslo 8, 25 a 29 indikují velmi silnou identifikaci zaměstnanců „Podniku“ s organizační kulturou. S tímto závěrem jsou ovšem v rozporu převažující reakce na otázky číslo 30, 31 a 32. Při zkoumání kořenů tohoto rozporu si nelze nevšimnout značného nepoměru mezi jednotlivými divizemi. K tomuto aspektu identifikované organizační kultury „Podniku“ se vrátím později.

Sociální vztahy na pracovišti jsou podle odpovědí respondentů velmi uspokojivé, zvláště v horizontální rovině, kde je velmi pozitivně hodnocena jak celková atmosféra na pracovišti (otázky číslo 21), způsob řešení konfliktů (otázka číslo 22) i spolupráce ve skupině (otázka číslo 23). Svůj vztah s nadřízeným považuje za uspokojivý rovněž neočekávaně velká část respondentů, jak vyplývá z hodnocení odpovědí na otázku č. 18. Styl vedení je v „Podniku“ založen spíše na participaci a spolupráci, nadřízení s členy svého pracovního týmu komunikují, poskytují jim bezpečné zázemí a oporu. Argumentační oporu pro tato tvrzení vyvozují z odpovědí na otázky číslo 15, 16, 17, 18 a 19.

Za velmi významný fakt považuji to, že ze získaných odpovědí vyplývají relativně značné rozdíly mezi jednotlivými divizemi. Velmi zřetelně se to ukazuje v odpovědích

na otázky číslo 3, 5, 6, 21, 34, velmi výrazný rozdíl jsem zaznamenala u odpovědí na otázky číslo 7, 19, 24, 30, 32 a 33.

15 NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY

Stabilita organizační kultury v čase je jednou z jejích významných charakteristik, nicméně to neznamená, že jde o fenomén statický, neměnný. Postupný vývoj organizační kultury vyplývá mimo jiné také z oboustranně determinálního vztahu firemní kultury se strategií organizace. Cílené působení na změnu organizační kultury žádoucím směrem je tedy možné. Zároveň je však třeba mít na paměti, že obsahově žádoucí a dostatečně silnou organizační kulturu lze úspěšně formovat pouze nenásilně, postupnými kroky a že výsledek lze zpravidla očekávat až v dlouhodobém horizontu.

15.1 Redefinice organizační kultury

Celkově jde v „Podniku“ podle mého názoru o silnou kulturu založenou na angažovanosti prostřednictvím rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců a vytváření atmosféry spolupráce. Takto založená organizační kultura „Podniku“ do značné míry podporuje jeho výkonnost.

Se strategickými i zákaznickými cíly organizace, tak jak jsou formulovány ve Výroční zprávě „Podniku“, je stávající kultura podle mého názoru velmi dobře sladěna. Do budoucna by však mohly představovat určité ohrožení výkonnosti a tím i konkurenceschopnosti „Podniku“ identifikované rozdíly mezi jednotlivými divizemi, především silná subkultura v divizi A.

V současné době jsou obě divize místně i věcně odlišné, proto v existenci subkultur nespatřuji významnější problém. Výroční zpráva však uvádí, že v blízké budoucnosti dojde k transformaci „Podniku“ a jeho sestěhování na jedno místo. V tom případě by střet různých silných kultur v rámci jedné organizace v téže lokalitě mohl představovat určité ohrožení.

K fenoménu subkultur existujících v rámci jedné organizace se velmi výstižně vyjadřuje například Šigut (2004, s. 17): *„Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech organizační kultury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí.“* Autor dále konstatuje, že podmínky pro vznik subkultur jsou v přímém vztahu s diferencovaností

organizační struktury – to znamená: čím větší je diferencovanost organizační struktury, tím větší jsou předpoklady pro vznik subkultur. Ty zpravidla vznikají v odděleních organizací, které řeší odlišné problémy od jiných, liší se od nich náplní práce nebo nejsou úzce provázány spoluprací.

Podle mého názoru je tedy pro budoucnost nezbytné dosáhnout takové změny organizační kultury, která povede k odstranění vnímané odlišnosti u divize A, ke „vstřebání“ její kultury do celkové organizační kultury „Podniku“. Nově formulovaná organizační kultura by měla podle mého názoru být zaměřena na podporu atmosféry vzájemné spolupráce a povzbuzení podílení se zaměstnanců na rozvoji firmy. Zaměstnanci si často vysoce cení vědomí, že firma s nimi počítá, váží si jejich práce i názorů, že pro ni mají hodnotu.

15.2 Opatření vedoucí ke změně

Cíle vedoucí k žádoucí změně organizační kultury „Podniku“ navrhuji formulovat takto:

- Zaměřit se na plné využití potenciálu zaměstnanců na rozvoj podniku
- Vymezit a kodifikovat žádoucí způsoby chování a jednání v rámci „Podniku“
- Podporovat a rozvíjet vstřícné, otevřené a kooperativní vztahy na pracovišti

Podle mého mínění je klíčovým nástrojem k prosazení formulované změny organizační kultury komunikace. Myslím, že lidé v zásadě cítí, že změny v „Podniku“ jsou opodstatněné a nevyhnutelné, je však potřebné s nimi navázat kontakt, význam změn vysvětlovat a poskytnout jim dostatek prostoru pro vyjádření jejich názorů, podnětů a návrhů. Efektivní komunikaci považuji, že klíčový prostředek k uhlazení třecích ploch mezi „Podnikem“ a zaměstnanci. Častou chybou bývá násilné prosazování změn „shora“, které u zaměstnanců budí v lepším případě pasivní rezistenci, v horším odpor. Pouze zaměstnance, kteří rozumí tomu, co se kolem nich v organizaci děje, lze získat pro nové postupy a způsoby řešení.

K tomu lze využít celou řadu nástrojů: objasňování důvodů, které vedou ke změnám a k vyhlášení cílového stavu v rámci porad i podnikových školení, neformální rozhovory. Mnoho mohou pro úspěšnou implementaci nové organizační kultury vykonat informace umístěné na různých vývěskách včetně elektronických intranetových portálů, v podnikovém časopisu nebo sdělené v průběhu pravidelných setkání vedení se zaměstnanci, případně šířené prostřednictvím odborových organizací.

Vzájemnou spolupráci mohou podpořit i častější setkávání pracovníků obou divizí, ať již pracovní nebo neformální. V prvním případě přicházejí v úvahu především společné vzdělávací aktivity a výměny pracovních zkušeností, například na podnikových workshopech. Pro rozšíření neformálních setkání je podle mého názoru možné velmi efektivně využít podpory zájmových aktivit zaměstnanců a uspořádat společné programy například pro rybáře, houbaře, sportovce, amatérské modeláře, fotografy apod. Za velmi vhodné cesty považuji zejména rodinná setkání, například vánoční večírek, zábavní programy pro děti, společné grilování apod. Od těchto společných neformálních setkání si slibuji podstatný příspěvek k vytváření vzájemných interpersonálních vazeb na neformálním základě a v důsledku toho i posilování vstřícných pracovních vztahů.

Jistě by bylo možné najít i řadu dalších nástrojů. K volbě uvedených postupů jsem dospěla na základě kritérií, která jsem si zvolila. Jsou jimi dostupnost metod a nástrojů, nízká finanční náročnost, viditelný efekt v krátkém čase.

15.3 Limity a bariéry navržených opatření

Bude-li příprave změny podnikové kultury věnovaná nedostatečná pozornost a bude-li tato změna prosazovaná příliš náhle, hrozí značné riziko rozporu mezi hodnotami prosazovanými vedením a hodnotami dosud uznávanými zaměstnanci. Důsledkem by mohla s vysokou pravděpodobností být ztráta autenticity sociálních vztahů, dezorientace zaměstnanců, rozšíření úzkosti a nejistoty, nechuť k dodržování nově definovaných principů organizační kultury.

Blažek (2003, s. 69): „Kultura je velmi setrvačná. Obtížně se mění, její vývoj je velmi pomalý. Kultura vzniká sdílením. To tedy znamená: hodnoty a normy, které

kultura obsahuje, nelze nařídit. Nestačí ani, aby se na nich daná komunita dohodla. Jde o něco hlubšího a podstatnějšího. Jde o sdílení, což je spontánní, ne vždy jasně uvědomovaný proces, hluboce zasahující osobnost lidí.“

Lze očekávat tendenci zaměstnanců divize A lpět na udržení původních hodnot a zažitých způsobů chování, které jim dosud poskytují uspokojení potřeby bezpečí a stability, to se týká zvláště pracovníků s dlouhodobým pracovním zařazením v divizi A.

Dále předpokládám, že zvláště na současné podmínky celkové hospodářské recese mohou vést obavy o udržení pracovního místa, v případě nedostatku zakázek pro „Podnik“, k prohlubování vzájemné rivality a soupeřivosti mezi jednotlivými divizemi – zejména patrné v chování pracovníků divize A.

16 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem přinesla argumenty, ze kterých vyplývá významný vliv organizační kultury na efektivnost organizace a dosahování jejích cílů. V závislosti na obsahu, na míře, do jaké organizační kultura odpovídá požadavkům okolí i na její síle může výkonnost konkrétní organizace jak podporovat, tak poškozovat. Cílevědomé působení na utváření vhodného obsahu organizační kultury tak představuje klíčový předpoklad zvyšování efektivnosti organizace.

Je potřebné chápat organizační kulturu v celé šíři a komplexnosti tohoto pojmu a mít na zřeteli, že ji není možné redukovat jen na atmosféru mezi spolupracovníky, jak si mohou možná mnozí myslet. Zahrnuje také další podstatné kulturní znaky, které jako celek přispívají k realizaci firemních cílů. Organizační kultura je to, co firmy a organizace od sebe výrazně a nezaměnitelně odlišuje. Má výrazný a dlouhodobý vliv na celkovou efektivitu organizace, i její dílčí charakteristiky jako například na rychlost, flexibilitu, dynamické uvažování, rozhodování a adaptabilitu. Je nespornou výhodou, pokud je dostatečně silná a jednotná, zapadá do přijaté strategie a vede k vytyčeným cílům. Pokud na druhé straně vytvoříme zaměstnancům nefunkční pracovní prostředí, můžeme od nich očekávat podobné nefunkční chování.

Jak jsem již dříve uvedla, kořeny organizační kultury tkví v minulosti, svým působením ovlivňuje současnost a zároveň limituje budoucnost. Setrvačná tendence vžitě organizační kultury je jistě nesporným faktem, nicméně přesto pozvolna, ale neustále dochází k jejímu vývoji a změnám vlivem okolních podmínek i vnitřních faktorů. Právě tato soustavná evoluce firemní kultury mne vede k tvrzení, že ji lze prostřednictvím různých aktivit cíleně ovlivňovat.

17 POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2002. ISBN 80-247-0469-2
2. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan: *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-053-8
3. BURIÁNEK, Jiří: *Sociologie*. Praha: Nakladatelství Fortuna. 1999. ISBN 80-7168-304-3
4. BLAŽEK, Ladislav : *Vývojové tendence podniků*. Brno: MU. 2003. ISBN 80-210-3213-8
5. FOOT, Margaret; HOOK, Carlyne: *Personalistika*. 2002. ISBN 80-7226-515-6
6. KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang: *Personální management; Řízení; Organizace*. Praha: Linde. 2005. ISBN 80-86131-57-2
7. KELLER, Jan: *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství. 1996.
8. KOUBEK, Josef: *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press 2004. ISBN 80-7261-116-X
9. LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kol.: *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0648-2
10. NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-0577-X
11. NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois: *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. 2002.
12. PLAMÍNEK, Jiří: *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-1092-7

13. SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ; Růžena; KAŠPAROVÁ; Eva: Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu. Praha: VŠE. 1999. ISBN 80-7079-2036-5
14. TURECKIOVÁ, Michaela: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0405-6
15. Výroční zpráva „Podniku“