14. Organizační kultura a její změna

Téma má přidělen: — *Eva Stejskalová 2013/11/25 19:17*

Oficiální obsah tématu

Definice a prvky organizační kultury. Význam a vztah organizační kultury k jednotlivým personálním procesům v organizaci (výběr, motivace a odměňování, leadership, rozvoj, kariéra, propouštění aj.). Diagnostika organizační kultury – účel, na jaké aspekty se zaměřujeme. Typologie organizační kultury a možnosti jejich praktického využití. Změna organizační kultury a nástroje pro její podporu.

Empirická studie

U tohoto tématu student/-ka představí odbornou empirickou studii zabývající se tématem souladu mezi jedincem a organizační kulturou („Person-Organization Fit“). Bude umět do hloubky uvažovat o dopadech vysoké a nízké míry souladu z perspektivy pracovníka i organizace.

Povinná literatura

Arnold, J. & Randall, R. (2010). Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall (strany 572 – 612).

Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna. Praha: Grada (strany 11 – 40 a 138 – 162).

Doporučená literatura

Kotter, J. P. (2003). Srdce změny. Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace. Praha: Management Press.

Zpracování tématu

ÚVOD (Lukášová, 2010)

Kultura = široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván. Do managementu byl převzat z kulturní antropologie, často se však uplatňují i poznatky z psychologie a sociologie.

Je to dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití. Zahrnuje postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině jsou zvnitřněné v rozdílné míře. Je relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času. Obsahem kultury jsou pak sdílené hodnoty, názory a normy, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování + jejich produkty materiální a nemateriální povahy. Obsah je pro každou kulturu specifický a je předáván prostřednictvím učení.

Enkulturace jedince = proces osvojování sociokulturních hodnot a norem vlivem institucionálních činitelů (škola, masmédia…) a sociálních interakcí s jinými lidmi (hlavní enkulturační činitel je rodina). Prostřednictvím mechanismů sociálního učení získává člověk kulturně specifické způsoby myšlení, chování a cítění a stává se sám nositelem kultury. Vedle svých osobních charakteristik tak má charakteristiky sdílené s lidmi, kteří vyrůstali a žijí ve stejných podmínkách (země, region, organizace…). Nakolik si však sociální normy a hodnoty zvnitřňuje je individuální.

V životě se však setkáváme s různými kulturními vzorci, získáváme tak několik úrovní „mentálního naprogramování“ (Hofstede). Úrovně kultury:

- úroveň národní kultury
- ú. spojená s etnikem, náboženstvím či jazykem
- ú. spojená s náležitostí k pohlaví (hl. chápání obsahu mužské a ženské role)
- ú. spojená s příslušností ke generaci

- ke třídě
- ú. organizační kultury

Kulturní determinace na některých úrovních je dána především podmínkami – odlišné možnosti vzdělání v různých sociálních třídách, vliv technického pokroku na generace lidí apod.). Úrovně se částečně překrývají, zároveň však hodnoty jednotlivých úrovní mohou být v rozporu.

Kultura je tedy zároveň konstruktem, jenž existuje uvnitř každého jednotlivce v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování (více či méně sdílených s ostatními). Každý jedince je jak tvůrcem, tak produktem kultury. Kultura má zároveň nadindividuální charakter – je to nahromaděná zkušenost, soubor odpovědí na ohrožení skupiny, které se osvědčily a pomohly přežít. Je tedy poměrně stabilní a odolná vůči změně, ale není úplně statická, neboť se musí přizpůsobovat změnám prostředí.

Existují různé druhy kultury – v kontextu managementu se nejčastěji řeší kultura národní a organizační.

ORGANIZAČNÍ KULTURA

Zájem na přelomu 70. a 80. let – ekonomický růst Japonska, zájem o filozofii japonských firem a pochybnosti o efektivitě západních manažerských technik. Autoři (Deal a Kennedy, Peters a Waterman) – specifické kvality úspěšných společností.



ORGANIZACE = sociálně-technický systém, jehož prvky jsou lidé a věcné prostředky vzájemně propojené komunikačními a řídícími vazbami.

V rámci organizační teorie různé pohledy na to, co to OK je:

1. interpretativní – OK jako „něco, čím organizace je“; systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech – klíčový je zde interpretovaný význam, ne objektivní realita. Přidává tak k tradičnímu chápání organizace jako stroje (přesně vymezené role, pravomoce, zodpovědnost, směřování k jasným cílům) a organizace jako biologického systému (chování orientováno na přežití organismu) metaforu organizace jako kultury (vize, ideje, názory, hodnoty…).
2. objektivistický – OK jako „něco, co organizace má“. Objektivní entita, aspekt či subsystém organizace. Je to jedna z proměnných (stejně jako struktura apod.), které ovlivňují fungování organizace a mohou být měněny.

Podobné dělení: racionalismus (nástroj dosažení cílů), funkcionalismus (O jako sociální systém, OK má určité funkce uvnitř O), symbolismus (porozumění významům a organizačním symbolům).

V posledních letech a v knize autorky Lukášové je OK nahlížena **objektivistickým/funkcionalistickým pohledem**.

OK = mnoho definic, dle Lukášové: Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Jsou to vzorce, které se v minulosti osvědčily při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, takže jsou považovány za platné, manifestovány v materiálních aspektech a v chování členů a předávány novým zaměstnancům.

PRVKY OK

Schein: Základní přesvědčení, hodnoty a postoje, normy chování + artefakty materiální = architektura budov a jejich vybavení, produkty, propagační brožury. Nemateriální = mluva, historky a mýty, hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.

Základní přesvědčení – jsou jako články víry v náboženství – bereme je jako samozřejmé a máme tendenci je bránit, neboť jejich zpochybnění nás emočně destabilizuje. Determinují výběr informací, jejich interpretaci i emocionální reakci. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost, resp. opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. Přesvědčení se týkají přežití a adaptace ve vnějším prostředí, integrace vnitřních procesů a podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů (reflexe širšího prostředí, ve kterém organizace existuje).

Vnější prostředí – mise a strategie organizace, metody, jak dosahovat cílů, korektivní opatření, pokud se to nedaří. Jak se organizace chová navenek, jak se učí a rozvíjí. Např. „spokojenost zákazníků je nedosažitelná“ (nebudou tolik usilovat o kvalitu), „vnější prostředí nelze poznat“ (nebudou se snažit o marketingové průzkumy apod.).

Vnitřní integrace – míra blízkosti a přátelství, nastavení hranic skupiny a kritérií členství (vliv na výběr členů, odměňování…) – kdo kritéria splňuje, je vnímán jako „insider“, cítí se být přijímán. Naopak – outsider. Např. přesvědčení „s členy jiných skupin je potřeba soupeřit“.

Poslední skupina – např. přesvědčení o pravdě (pravda je to, co říká vůdce; to, co je v zákonech; to, co přežilo konflikt a diskuzi apod.).

Hodnoty a postoje – co je považováno za důležité, co je implicitně či explicitně vnímáno jako žádoucí a co tím pádem ovlivňuje naši činnost (metody, nástroje, cíle). Hodnoty jsou obecné preference, které se promítají do postojů zaměstnanců. K individuálnímu hodnotovému systému člověka se tak připojují ještě organizační hodnoty. Organizační hodnotou může být např. spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, zodpovědnost vůči životnímu prostředí či vzájemná spolupráce. Podle většiny autorů jsou jádrem OK. Bývají deklarovány ve firemní filozofii či etickém kodexu a komunikovány uvnitř organizace. Také navenek – utváření image organizace. Pozor: může však existovat rozdíl mezi hodnotami deklarovanými a skutečnými (nesouhlas pracovníků či hodnoty jako aspirace).

Normy chování – neformální pravidla chování, týkající se např. pracovní činnosti (tempo, způsob jednání se zákazníky), komunikace ve skupině, oděvu… Vymezují chování, které ve firmě je a není přijatelné. Jejich obsah může a nemusí podporovat výkonnost organizace.

Artefakty:

Organizační mluva – odráží hodnoty, míru formálnosti i specifika daného oboru. Možný konflikt – určitý pojem je chápán rozdílně mezi útvary (vznik subkultur).

Historky a mýty – přibarvené příběhy z minulosti – jsou indikátorem i nástrojem předávání kultury, zrcadlí rozložení moci i hodnoty. Mýty = smyšlené příběhy či způsoby objasňování žádoucího a nežádoucího chování v organizaci.

Zvyky, rituály, ceremoniály – hladké fungování organizace, snížení nejistoty, stabilní a předvídatelné prostředí. Zvyk = např. vánoční večírky, zvyky při povýšení či odchodu do důchodu (usnadnění změn společenské role či statusu), při řešení problémů aj. Rituály – totéž + symbolická hodnota, např. zdravení. Hodně např. v armádě. Posílení mocenských struktur. Ceremoniály – pečlivě připravené oslavy hodnot, úspěchů a hrdinů – posilují identifikaci s firmou a motivaci.

Hrdinové – spíše v 80. letech. Ale i dnes – ukazují dosažitelnost úspěchu, poskytují vzor chování, motivují, nastavují vysoké standardy, reprezentují na veřejnosti atd. Mohou být rození (Tomáš Baťa) i situační, organizace by je měla vytvářet – pracovník roku, prodejce měsíce apod. Ale pozor: může být zvolen špatný hrdina, může to demotivovat méně schopné a tam, kde je propagována týmová práce, to může být přímo kontraproduktivní. Architektura a vybavení – nabývá dnes na významu (důraz na image firmy). Význam ale i pro identitu firmy. Význam – sjednocující symbol, znak jedinečnosti, odraz tradice, symbol blahobytu či skromnosti. Vybavení – ukazuje, co je prioritou (např. velký rozdíl ve vybavení kanceláří manažerů a podřízených).



Proč se vyplatí znát prvky dané kultury? Pochopení OK, poznání jejího obsahu, utváření OK – komunikace hodnot, odměňování žádoucího chování + předávání OK.

STRUKTURA OK

Schein – základní přesvědčení + hodnoty a normy chování + artefakty. Vrstvy se ovlivňují v obou směrech (uklizené pracoviště → norma úklidu → hodnota pořádku na pracovišti).

Pozor – nelze interpretovat jen artefakty – mohou symbolizovat různé věci (drahé obleky mohou značit úctu k zákazníkům i nezdravé sebevědomí zaměstnanců).

Tab. 1.1 Příklad obsahu kultury vyjádřeného prostřednictvím projevů v rámci jednotlivých úrovní organizační kultury

Základní přesvědčení	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy.	▪ spokojenost zákazníků	▪ vycházet zákazníkům vstříc ▪ rychle reagovat na požadavky zákazníků ▪ aktivně a rychle řešit problémy zákazníků ▪ angažovat se ve prospěch uspokojování potřeb zákazníků ▪ pracovat týmově ve prospěch zákazníka	▪ příjemné jednací místnosti pro jednání se zákazníky ▪ vánoční přání, narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky ▪ pravidelná setkání s klíčovými zákazníky
Spokojenost zákazníka je dosažitelná prostřednictvím kvalitních produktů a služeb.	▪ kvalitní produkt ▪ kvalitní služby	▪ hodnotit kvalitu z pohledu zákazníků ▪ přijímat zodpovědnost za spokojenost zákazníků ▪ neustále se zajímat o potřeby zákazníků ▪ neustále sledovat spokojenost zákazníků ▪ neustále zlepšovat procesy	▪ pravidelné informování o výsledcích měření spokojenosti zákazníků ▪ pravidelné informování o problémech spojených s dosahováním spokojenosti zákazníků ▪ historky týkající se výrazných úspěchů při uspokojování potřeb a přání zákazníků

Scheinovo pojetí je nejznámější a nejužívanější. Někteří se s ním ztotožňují, jiní ho rozpracovali. Jiné pojetí: Kotter a Heskett (1992) –

pouze 2 úrovně: vzorce (styl) chování a sdílené hodnoty. Hofstede: praktiky (symboly, hrdinové, rituály – slupky) a hodnoty (jádro cibulového modelu).

Hall – ABC (artifacts and etiquette + behaviors and actions + core morals, beliefs, values).

Lundberg nebo Cummings a Huse – 4 vrstvy, hodnoty a normy jsou zvlášť.

⇒ V reálu však většinou OK není tak jasně a čistě uspořádaná jako v teoretických modelech.

OBSAH OK:

Základní přesvědčení, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů.

SÍLA OK:

Míra sdílení OK.

SUBKULTURY:

Zdrojem jejich vzniku může být odlišná funkční specializace konkrétního útvaru, prostorová vzdálenost, osobnostní charakteristiky pracovníků, organizační hierarchie apod. Obzvláště tam, kde je OK slabá a rozptýlená a nechová se jako integrující činitel. Mohou vznikat ale i u silných OK, kde nemají konfliktní či kontraproduktivní charakter.

ZDROJE OK

Kromě níže popsaných také organizační struktura (moc, komunikace, hierarchie), metody a systémy řízení (informační, kontrolní, ale především personální – hodnocení, odměňování, vzdělávání), styl vedení.

1. vliv národní kultury – hluboce zakořeněná a emocionálně zakotvená úroveň mentálního naprogramování
2. vliv podnikatelského a tržního prostředí – nemusí však být vždy imperativem, např. u firem, které mají na trhu postavení monopolu
3. vliv profese – vzdělání, zájmy, zvyky, jazyk…- mohou se lišit i v rámci různých oddělení, např. kultura informatiků či vývojářů
4. vliv zakladatele/vůdce – zakladatelé mívají jasnou vizi a vyhraněné hodnoty, k nim strhnou další spolupracovníky, kteří hodnoty testují v praxi, pokud se osvědčí, stávají se základními přesvědčeními; vůdce – úspěšný a kompetentní, prostředkem utváření OK není jen jeho neformální autorita, ale i formální moc
5. vliv velikosti a délky existence firmy – Schein: *počáteční fáze* (kultura je důležitým zdrojem identity a síly O, dominantní roli hraje zakladatel, vztahy spíše neformální, prosazení firmy, pružnost, improvizace) → *střední věk O* (potřeba udržet růst a stabilitu → potřeba strategie a pevné organizační struktury, ale krize identity, blednutí původních cílů, subkultury, rigidita – pokud je zvládnuta, nastává další fáze) → *fáze organizační zralosti* (bránění kultury, tradice, minulost – zdrojem sebevědomí; určité aspekty OK se však stávají dysfunkčními, proto 2 varianty – transformace či destrukce)
6. vliv technologií – např. využívání elektronického obchodování mění způsob komunikace se zákazníky

VZNIK A VÝVOJ OK

Základním mechanismem utváření OK je učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů. 2 hlavní principy:

1. redukce úzkosti – při konfrontaci s problémem úzkost zaměstnanců, nalezené řešení je poté používáno v budoucnu, i když je např. zbytečně nákladné, je to návykové chování na bázi obranného mechanismu
2. pozitivní posilování – opakování toho, co bylo úspěšné, na rozdíl od předchozího bodu ale otevřené změně, pokud se změní podmínky

OK A JEDINEC

Nový pracovník prochází v organizaci socializačním procesem. Předvolba či **anticipační socializace** – pokud už OK trochu zná před nástupem do práce, firmu si podle ní vybral a už se s ní začíná ztotožňovat. Ve velkých firmách řízený **adaptační proces**, v malých spíše neformální cesta.

Goldenová (1992) – 4 typy vztahu jedince k OK:

- jednoznačné dodržování
- nucené dodržování – mají určité výhrady k OK, projevem jsou např. vtipy

- utajené nedodržování – pokud je to pro ně bezpečné, demonstrují opoziční postoj
- otevřené nedodržování – mohou si to dovolit, nepostihnou je sankce

Ideální je varianta 1: člověk se zde lépe cítí a podává lepší výkony.

SHRNUTÍ

Kultura výrazně determinuje efektivitu firmy a kvalitu pracovního života zaměstnanců.



SILNÁ A OBSAHOVĚ RELEVANTNÍ OK:

- Redukuje konflikty uvnitř organizace (soudržnost, konzistence, stmelení).
- Zabezpečuje kontinuitu, koordinaci a kontrolu.
- Redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich psychickou pohodu.
- Může významně motivovat pracovníky (smysluplnost práce, ztotožnění se s cíli a posláním).
- Je konkurenční výhodou.

TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Typologie OK – teoretický význam (prohloubení vědeckého poznání v dané oblasti) a praktický význam, který spočívá v tom, že manažeři mohou porovnávat obsah jejich OK s typickými případy a tím ji lépe poznávat a rozumět jí + typologie jsou teoretickým základem pro vývoj diagnostických nástrojů použitelných v poradenské činnosti.

Typologie nám mohou poskytnout důležité informace o tom, jak je firma organizována a vedena, ale mají své kritiky (ti poukazují především na vliv společnosti).

4 základní skupiny typologií: typologie formulované ve vztahu k org. struktuře, k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, k fázi vývoje organizace, k tendencím v chování organizace.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Nejznámější od **Handyho a Harrisona (1979)**:

- kultura moci = malé podnikatelské firmy (realitní, obchodní, finanční společnosti), struktura pavučiny s jednou nebo více osobnostmi ve středu, které mají moc
- kultura rolí = byrokracie, firmy s rigidní strukturou; důležitost procedur a pravidel, hierarchie a autority, bezpečnosti a předvídatelnosti. Lidé se pevně drží svých pracovních rolí a cokoliv nečekaného postupují vyššímu stupni vedení.
- kultura úkolů = hlavní je plnit úkoly; organizace s organickou strukturou a důrazem na flexibilitu a týmovou spolupráci. Rychlost reakce, integrace a kreativita jsou důležitější než dodržování postupů a pravidel.
- kultura osob = vzácná forma postavená na individualitách, je to „galaxie individuálních hvězd“ s minimalistickou strukturou (např. spojení několika architektů)

Trompenaars: dvě dimenze, a to orientace na výkon nebo na vztahy a hierarchie nebo rovnost. Z toho 4 typy:

- rodina = vztahy + hierarchie, orientace na moc, v čele je „otec“, který má zkušenosti a autoritu, hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a „místa v rodině“, morální tlak. Často ve Španělsku a Francii a u menších firem.
- Eiffelova věž = úkoly + hierarchie, orientace na role, jako kultura rolí u H+H. Často v Německu a u větších firem.
- řízená střela = úkoly + rovnost, orientace na projekty, rovnostářská a neosobní OK, dosahování cílů, úkoly však nejsou předem dány, lidé je musejí hledat. Často v USA a VB, u větších firem.
- inkubátor = vztahy + rovnost, orientace na seberealizaci pracovníků, inovace. Ve Švédsku, u menších firem.

PROSTŘEDÍ A REAKCE NA NĚJ

Deal a Kennedy – míra rizika a rychlost zpětné vazby ze strany trhu. Kultura tvrdé práce, drsných hochů, procesní kultura a sázky na budoucnost. Silné kultury mixují dle situace elementy všech typů.

1. drsní hoši (vysoké riziko, rychlá ZV) = individualisté, mladí a rychlí, všechno nebo nic. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon. Hvězdy, netrpělivost, netýmovost. Riziko – investice do reklamních kampaní, stavebních projektů. Soupeřivost a napětí, riziko vyhoření. Vysoká fluktuace. Zábavní průmysl (film, TV), kosmetika, reklama, ale i stavebnictví či manažerské

poradenství.
2. tvrdá práce (nízké riziko, rychlá ZV) = aktivita, iniciativa, týmovost. Prodejní organizace (i Avon apod.), orientace na masového konzumenta (KFC). Množství, rychlost, objem. I výrobní organizace se zajištěním kvality. Orientace na zákazníka, nejlepší dělník či prodejce. Slogany, soutěže, setkání.
3. sázka na budoucnost (vysoké riziko, pomalá ZV) = letecké či naftařské společnosti, farmaceutický, jaderný, chemický výzkum – miliony a miliardy investic, ale dlouho se čeká na výsledek. Rozhodnutí jsou zásadní. Důraz na autoritu, technickou kompetenci, spolupráci, odolnost vůči tlaku.
4. procesní (nízké riziko, pomalá ZV) = banky, pojišťovny, státní správa. Technická dokonalost, správný postup, struktura, detaily.

Ansoff: dle reakce na prostředí kultura stabilní (introvertní, orientovaná na minulost, neriskuje); reaktivní (int., orientovaná na přítomnost, minimum rizika), anticipující (současnost, větší akceptace rizika), prozkoumávající (extrov., současnost i budoucnost, riziko) a tvořivá (extrov., budoucnost, riziko).

Miles a Snow: typy průzkumník (vývoj, výzkum, marketing, průzkum trhu, nabízení nových výrobků, konkurenceschopnost), obránce (získání stabilních zákazníků v úzké oblasti trhu, diferenciace a nízké náklady) a analyzátor (kompromis).

R.E. Quinn a kolektiv (model of competing values): flexibilita x stabilita (kontrola) a interní x externí zaměření:

- klanová k. = F+I, rodinný charakter, sdílení hodnot a cílů, spolupráce, vědomí „my“. Důraz na rozvoj pracovníků, prostředí, morálku, soudržnost. Partnerský přístup.
- hierarchická k. = S+I, stabilita, efektivnost, pravidla, zabezpečení jistoty zaměstnání.
- adhockratická k. = F+E, vize, inovace, vývoj, specializace.
- tržní = S+E, orientace na výkon a vítězství, tvrdá soutěživost.

FÁZE VÝVOJE

L.M. Miller: každá organizace prochází přirozenými vývojovými fázemi, během svého životního cyklu zažívá periody růstu i úpadku. Pokud to manažeři chápou, dokážou rozpoznat aktuální fázi a zvolit adekvátní metody vedení, mohou ovlivnit a podpořit rozvoj firmy. 6 fází s metaforickými názvy podle stylu vedení, v každé fázi určité výzvy. První tři jsou růstové, manažeři v nich reagují kreativně. Kreativní reakce vede k posunu do další fáze. Pokud není, přichází úpadek. Je ale i možné, že manažeři používají různé styly vedení, udržují organizaci adaptivní a tím pádem zůstávají na evolučním vrcholu křivky (fáze Synergisty) – zdravá kultura.

- **Prorok** (inspirace a inovace) = úplný začátek firmy, zakladatel je plný nadšení a tím inspiruje malou skupinku loajálních přívrženců. Má své zásady a hodnoty, vysoké odhodlání a sebeobětující přístup. Sám dělá rozhodnutí, nejde mu o konsenzus. Totální pracovní nasazení, nutná flexibilita. Je to doba víry a dominance osobnosti, neexistují systémy, struktury… Hledání investorů.
- **Barbar** (krize a dobývání) = firma začíná vydělávat, ale stále ne dost. Musí si vybudovat trh a reputaci, proto se výlučně soustřeďuje na služby a zákazníky. Stres, nadšení, přepracování, boj o přežití. Horizontální (specializace) i vertikální (hierarchie) diferenciace. Papírování je sníženo na minimum, systémy se teprve zavádějí. Rozhoduje stále jedna osoba ve vedení. Nevýhoda – ztráta citlivosti vůči zaměstnancům, jejich odchod.
- **Budovatel/Objevitel** (specializace a expanze) = firma už vydělává, v jejím čele je buď Budovatel (začal kariéru ve výrobním provozu, soustředí se na zvýšení výroby, zajímá se o krátkodobou perspektivu – „včerejší, dnešní a zítřejší čísla“, přechod do světa manažerů jej často může podnítit k návratu do fáze Barbara), nebo Objevitel (pochází z prodejního oddělení, zajímá se o styk se zákazníky, o konkurenci, zabývá se budováním mezilidských vztahů – se zaměstnanci i zákazníky). Ve firmě dochází k nárůstu specializace, mise začíná být málo zřetelná. Je nutné zachovat vnitřní integraci – pomocí jiných stylů vedení, a to delegace, spolupráce, komunikace – vedení už nemůže být centralizované! Tato fáze může být velmi úspěšná. Riziko: když si manažeři zvyknou na úspěch a zpohodlní.
- **Synergista** (evoluční vrchol)
- **Administrátor** (systémy, struktura, bezpečnost) = fáze bezpečného podnikání. Výzva – udržet firmu v pohybu, být kreativní, rozvíjet se. Víra v efektivitu, strukturu, systémy. Manuály, rituály. Zaměstnancům se tato fáze jeví jako nejzdravější, navenek prosperita – nové budovy, počítačové sítě… Je ale potřeba neusnout na vavřínech a nezačít stagnovat.
- **Byrokrat** (pevná kontrola) = klíčový je systém a kontrola, snaha o dosažení úspěchu pomocí profesionálního řízení. Kontrola v organizaci začíná ubíjet kreativitu, lidé mají pocit, že tam zahazují svoji kariéru, manažeři zase ztrácejí víru v obor jako takový. Ubývá energie. Stylem vedení je opět přikazování, které bylo naposledy ve věku Barbara (pak následoval konzultativní styl). Zaměstnanci nejsou iniciativní, protože mají strach způsobený tolika kontrolními opatřeními. Přehnaná administrativa a specializace. Jak zastavit úpadek? Probudit kreativitu, nastavit čerstvou vizi do budoucna, porušit iluzi bezpečí a naopak vytvořit atmosféru krize. Více komunikovat, vytvořit dojem spoluodpovědnosti, decentralizovat moc, odstranit vnitřní konflikty.
- **Aristokrat** (odcizení a revoluce) = manažer je odcizený a neschopný empatie. Nakupuje nové podniky a vnucuje jim svoji kulturu, čímž maří jejich rozvoj. Podnik už nevytváří nic nového. Aristokrat nechává vedení na ostatních, pokud musí rozhodovat, tak velmi autokraticky. Ztráta motivace, kreativity, iniciativy či chuti riskovat. Formující silou je pouze strach o vlastní práci a bezpečí. Dobří lidé odcházejí, evoluční změna je vysoce nepravděpodobná – spíše hrozí revoluce (zaměstnanců, zákazníků či akcionářů).

CHOVÁNÍ ORGANIZACE

Chování na trhu a ve vztahu k jiným firmám, ale i chování pracovníků k sobě navzájem (Goffee a Jones).

W. Hall – kompasový model – reflektuje kulturní rozdíly jednotlivých národů, rozlišuje 2 obsahové aspekty: složky a segmenty kultury. Složky – klasické dělení dle Scheina. Segmenty – jedinec (individuální kultura, osobnost), kultura jednotlivých oddělení, subfiremní kultura (např. jednotlivých poboček), firemní kultura, kultura odvětví a národní kultura. Konzistentní interakce mezi segmenty = vztahové segmenty, je jich celkem 10.

Dále dimenze asertivity a citlivosti (manažerský styl), z nichž plynou 4 základní kulturní styly: severní, jižní, východní a západní. Pozor: nesouvisí s geografickou polohou! Je to jen analogie s kompasem.

Asertivita = firmy s vysokou asertivitou bývají vnímány jako rozhodné, rychlé, silné, důrazné, viditelné. S nízkou – pomalejší, stálejší.

Vysoká citlivost – přátelskost vůči zaměstnancům, uvolněnost, spontaneita, otevřenost, pocity. Nízká – fakta, respekt, uzavřenější, rezervovanější.

Severní kulturní styl = nízká asertivita a citlivost, důkladný, metodický, konzistentní, spolehlivý. Fakta, činy. Spoléhají se na to, co dobře znají. Zaměření na detail, absence ukvapených rozhodnutí. Vyhnutí se konfliktům a rizikům. Jak s nimi spolupracovat? Důkladná znalost technických detailů daného podnikání.

Jižní = vysoká asertivita a citlivost, spontaneita, smělost, instinkt, nezávislost, kreativita. Výzva, riziko. Jak s nimi spolupracovat? Prostor pro iniciování nových možností.

Východní = nízká asertivita, vysoká citlivost, lidé, vztahy, tým, respekt, prestiž. Jak s nimi spolupracovat? Pozitivní zpětná vazba, harmonie a loajalita.

Západní = vysoká asertivita, nízká citlivost, orientace na úkoly. Jak s nimi spolupracovat? Obětovat vztahové aspekty a zaměřit se na výsledky.

W. Bridges (kniha The Character of Organizations, 1992) – 16 typů dle 16 osobnostních typů v MBTI (Myers-Briggs Type Indicator, inspirace Jungem). Bridges – dotazník Organizational Character Index (OCI) – 4 dvojice protikladných tendencí dle Junga:

- extraverze vs. introverze
- smyslové vs. intuitivní vnímání
- analytické vs. citové zpracování
- usuzování vs. vnímání

Extravertní organizace – otevřené a orientované směrem ven. Hledají informace, obracení se na expertní analýzy. Strategii staví na interpretaci podmínek trhu a na požadavcích zákazníků. Snaha o diskuzi a spolupráci. Jednají rychle, experimentují. Převaha ústní komunikace, existence projektových týmů.

Introvertní – orientace dovnitř. Strategii staví na technických možnostech a hodnotách lídrů. Rozhodování za zavřenými dveřmi, písemná komunikace, vysoce specializovaná oddělení. Pomalé rozhodování, snaha o dokonalé porozumění problému před uskutečněním akce (často pak porozumění místo akce).

Smyslové – zaměření na detail, dokonalé uspořádání, důkladné plánování. Oceňují řád a zkušenosti. Dokážou inovovat, ale jen detaily.

Intuitivní – zaměření spíše na celek, dobrý odhad vývoje a trendů. Tolerance změn, zapojení představivosti. Větší důraz na vizi než na zkušenosti (ty jsou užitečné, ale často se jimi zdůvodňuje, proč něco nejde).

Myšlení – rozhodují na základě principů, lépe řeší věcné než lidské aspekty problémů. Cíle, efektivita, při řešení problémů tendence generalizovat. Hodnocení a kritika jako nástroje efektivity.

Cítění – rozhodují na základě hodnot. Individuální přístup, orientace na lidi, podpora jako nástroj efektivity.

Usuzování – hlavní je učinit rozhodnutí, i kdyby bylo předčasné.

Vnímání – proti rozhodování za každou cenu a proti přesnému definování situací a problémů – to omezuje kreativitu a svobodu.

Goffee a Jones: krychle 2S: dvě hlavní dimenze – sociabilita a solidarita. Sociabilita je míra přátelství mezi členy organizace (souvisí se sociálními interakcemi a mírou sdílení). Solidarita je soudržnost založená na rozumu – společné úkoly, cíle. Jejich kombinací – 4 typy. Třetí dimenzi tvoří to, zda je kultura laděna pozitivně či negativně – třetí rozměr tvoří krychli.

- síťovitá kultura = vysoká sociabilita; vytváření sítě vztahů. Pozitivní forma – vysoká míra přátelství, pomoc, empatie, sdílení, občas ale přílišná loajalita a tendence ke kompromisům mohou brzdit výkon firmy jako takové. Negativní forma – intenzivní vztahy, ale selektivní – drby, politikaření.
- námezdní kultura = opak předchozí, vysoká solidarita. Společné sdílení zájmů a cílů bez ústrků a politikaření, ale v extrémní podobě obsesivní zaměření na výsledky.
- fragmentální kultura = nízká sociabilita i solidarita, individualismus. Často u právníků, žurnalistů, VŠ pedagogů, vědců… Snaha vyniknout v oboru, mít prestiž ve světě. Rizikem je sobeckost a arogance, nízká identifikace s organizací.
- pospolitá kultura = vysoká sociabilita i solidarita, přátelskost i dosahování výsledků. Také však může mít negativní formu –

když hrdost na výrobek přeroste v samolibost.

* Kets de Vries a Miller rozlišili nezdravé (patologické) typy organizační kultury podle neurotických stylů osobnosti: paranoidní, kompulzivní, histrionský, depresivní a schizoidní. P – strach a nedůvěra manažerů, kontrolní a informační systémy, časté koordinační a plánovací schůze. Jestliže konkurence sníží ceny, paranoidní firma je sníží také apod. K – manažeři jsou dogmatici a perfekcionisté. Maximální naprogramování a standardizace. Také silná kontrola, ale hlavně vnitřních procesů. H – aktivní, smělé a riskující firmy. Impulzivní rozhodování, nekonzistentní strategie, neuvážený růst. D – pasivní, konzervativní, byrokratická a apatická. Léta se nic nemění, manažeři fungují jako pasivní úředníci. S – nejvyšší manažer žije ve světě vlastních představ, je uzavřený, chladný, lhostejný. Manažeři na nižších úrovních proto soupeří o moc. Vnitřní boje. V některých situacích mohou být výše uvedené projevy výhodné, ale jen krátkodobě. Řešením je nový management – adaptivnější.



TYPOLOGIE – k čemu je dobrá manažerům? Zvyšuje jejich vnímavost ke kulturním projevům, s nimiž se setkávají. Umožňuje jim porovnat obsah jejich kultury s typickými případy a cíleněji přemýšlet nad tím, jakou OK jejich firma má a jakou by měla mít, aby byla úspěšná.

Pokud chtějí typologie využít jako nástroj pro poznání OK, měli by zvážit, jaké jsou hlavní zdroje jejich OK – jaký vliv má organizační struktura, vnější prostředí nebo třeba současný vrcholový management a jeho styl řízení. Podle toho zvolit jednu či více typologií, které jsou v dané situaci relevantní.

Omezení: * každá typologie je zjednodušující * OK může být slabá a difúzní, takže se k žádnému typu nedá přiřadit * postižení OK vyžaduje volbu vhodných indikátorů a určitou objektivitu – to je dost těžké, obzvlášť pokud je pozorovatel součástí dané kultury

DALŠÍ TYPOLOGIE



TYPOLOGIE, KTERÉ NEJSOU V LUKÁŠOVÉ ANI V ARNOLDOVI, ALE VACULÍK BY SE MOHL ZEPTAT:

Kostroňova typologie organizace: Na charakter firemní kultury a personální práci má vliv velikost organizace a stabilita prostředí, ve kterém působí.

I. kvadrant - velká firma ve stabilním prostředí

- metafora: velký zaoceánský parník
- přesné stanovení hranic povinnosti a odpovědnosti
- důraz na zkušenost a disciplínu - princip seniority

II. kvadrant - velká firma v konkurenčním prostředí

- metafora: stabilita velké lodi, ale také výtečné manévrovací schopnosti
- potřebuje různé typy: působící dovnitř i ven
- propracované formy personální práce
- důraz kladen na loajalitu

III. kvadrant - malá firma ve stabilním prostředí

- metafora: pramice na hladině rybníka
- prosperita odvozená od výroby ne prodeje
- jistota, skromné podmínky, minimální fluktuace

IV. kvadrant - malá firma v turbulentním prostředí

- metafora: rychlý kluzák
- lidé „stejné krevní skupiny“ - výrazné a soutěživé osobnosti

Pětifázová typologie vývoje firmy - 70. léta, Larry Greiner



Pozor: poslední fáze bývá také nazývána fází SPOLUPRÁCE, končí krizí neznámé budoucnosti.

Hofstedeho dimenze organizační kultury

1) Rozpětí moci – úzké vs. široké - míru, kterou pracovníci firmy akceptují nerovnoměrné rozložení moci a vlivu - nadprůměrné rozpětí moci lze nalézt v japonských, latinskoamerických, arabských firmách, úzké rozpětí moci je typické pro severní Evropu.

2) Kolektivismus vs. Individualismus

3) Maskulinita vs. Feminita

4) Míra vyhýbání se nejistotě - velké vyhýbají především v Německu, Švýcarsku, Francii, Španělsku, Francii, Japonsku, naopak ve Velké Británii, Skandinávii, USA se firmy vyznačují značnou akceptací nejistých situací

Rozpětí moci	
široké rozpětí moci	*úzké rozpětí moci*
Setkáváme se zde s výraznou hierarchií, centralizací moci. Mnoho času se věnuje dohlížení a kontrole. Kontakty mezi nadřízeným a podřízeným vycházejí vždy z iniciativy nadřízeného. Ideálním manažerem je "dobrý otec". Vyžaduje se loajalita, věrnost, vděčnost. Nadřízený instruuje, vydává nařízení a příkazy.	Organizační struktura je plošší, moc je decentralizována. Lidé s vyšším postavením nemají tolik privilegií. Nadřízení a podřízení se považují za sobě rovné v oddělených postaveních, které se může měnit (podřízený může být při práci na určitém projektu v nadřízeném postavení vůči svému nadřízenému v jiném projektu). Manažer je dostupný, má na podřízeného čas. Ideálním manažerem je "vynalézavý demokrat". Nadřízený vyjednává, konzultuje, má však právo konečného rozhodnutí.

Míra individualismu a kolektivismu	
individualistická kultura	*kolektivistická kultura*
Pracovník jedná podle svých zájmů. Při výběrovém řízení jsou spíše odmítání příbuzní již zaměstnaných. Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem připomínají smlouvu mezi kupujícím a prodávajícím, zde na trhu práce. Manažer řídí jednání, odměňuje podle individuálních výkonů.	Pracovník jako člen skupiny jedná v jejím zájmu, i když to znamená zájmy se vlastních preferencí či nutnost. Při výběrovém řízení jsou preferováni příbuzní. Vedení lidí se soustřeďuje na vedení pracovních skupin, tvorbu týmů, odměňování je výkon týmu, skupiny.

Míra maskulinity a feminity	
maskulinní kultura	*feministví kultura*
Manažeři jsou obdivováni podle toho "vítězní" ve světě z následujících preferencí: hrdinství, tvrdých, rozhodnost, výkonnost, soutěživost, analytičnost, asertivita, agresivita. Konflikty se řeší silovým způsobem.	Ve feminní kultuře jsou preferovány především intuice, schopnost dosažení konsenzu, solidarita, ústupnost, sociální spravedlnost

Míra vyhýbání se nejistotě	
kultura silně se bránící nejistotě	*kultura akceptující nejistotu*
V těchto firmách se snaží vyhnout nejednoznačným situacím, nejistotám. Proto si vytváří pravidla včetně neformálních, normy, pomocí kterých se kontroluje průběh procesů, dodržování práv a povinností zaměstnanců a zaměstnavatelů. Pracovníci jsou zaměstnáváni, závodí s časem a tvrdě pracují. Vrcholové vedení se zabývá především operativními a taktickými úkoly, na strategické není prostor.	V těchto firmách je málo psaných pravidel, normy, převažují neformální pravidla, která jsou volena. Více času je na zabývání se strategickými otázkami. Prosazují se nekonvenční, neobvyklé myšlenky, avšak jejich zavedení probíhá obtížněji. Obtížněji dotahují věci do konce a vůbec nálehlivým pozorností detailům.

Metafory organizace dle Garetha Morgana

- organizace jako stroj - mechanistický pohled (lidský faktor je sekundární, orientace na výkon, vysoká specializace & dělba práce…)
- organizace jako organismus - organická organizace se umí vypořádat s požadavky prostředí
- organizace jako inteligence - kybernetický pohled (schopny sebeorganizace a učit se učit, jde o organizace, které jako inovativní při "hledání brilantnosti" (search for excellence))
- organizace jako kultura – společenský pohled (organizace přímo spočívá na významu
- sdílených významů, přičemž podružná je existence byrokratických struktur a pravidel)
- organizace jako politické systémy - organizace vznikla a funguje jako politická strana, v níž se nejrozmanitějšími způsoby prosazují různé, soupeřící zájmy (kuloární jednání, lobování, vyjednávání, apod.)
- organizace jako psychické vězení - psychoanalytický pohled (organizace je vnímana jako vnější projev podvědomých sil ve smyslu psychoanalytické teorie
- organizace jako změna a transformace (vztahy vždy v pohybu a stabilita, pokud něco takového v komplexních procesech existuje, trvá vždy jen v proudu proměnlivého dění.
- organizace jako nástroj ovládání a uplatňování moci (jasné hranice mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi a skupinami, např. modrých a bílých límečků)

DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY

Kdy se hodí diagnostika OK, opřená o kvalitní metodologii?

- vývoj firemní strategie, plánování organizačních změn
- řešení problémů při obtížné implementaci strategie či změny
- hledání příčin nízké výkonnosti firmy
- plánování fúze, akvizice apod.

Aby byla funkční, musí být provedena cíleně (za účelem řešení konkrétního problému) a kvalifikovaně. Je tedy potřeba:

1. volba a specifikace teoreticko-metodologických východisek
2. volba výzkumných metod (metody sběru dat)
3. vymezení jednotky analýzy (např. organizace jako celek), volba zkoumaného souboru a způsob zpracování dat

Volba úrovně analýzy a indikátorů

Nástroje diagnostiky se často zaměřují jen na jednu úroveň, a to na hodnoty, ale je důležité posuzovat OK jako komplexní a vícedimenzionální jev, abychom: zvýšili spolehlivost interpretace, příp. odhalili možnou nekonzistentnost obsahu OK na jednotlivých úrovních. Kdybychom diagnostikovali jen na základě např. artefaktů či norem chování (což je nejsnazší, protože jsou to vnější viditelné projevy), mohlo by to být dost zavádějící. Vyplatí se tedy používat baterie metod, založené na jednotném teoretickém přístupu, např. Goffee a Jones (krychle 2S) – baterie kombinuje pozorovací schémata, dotazníky, popis chování.

Zkoumat však musíme s ohledem na účel zkoumání! Ne vždy je potřeba tak důkladná analýza pomocí baterie metod, občas je vhodné zaměřit se jen na hodnoty (tvorba firemní strategie), občas na chování (nezdravá kultura na jednom z oddělení atp.).

Volba výzkumného postupu

Tradiční dilema – kvalita či kvantita? Dnes je preferována kombinace obojího s ohledem na účel diagnostiky OK.

Kvalitativní výzkumný postup: výhodou je získání obsažné a detailní informace, nahlížení jevu z pozice dotazovaných osob. Nevýhoda – náročnost, nákladnost, zdlouhavost, malá možnost srovnání s ostatními firmami. Hodí se na zkoumání hlubších vrstev OK.

Kvantitativní: nevýhoda – redukce zkoumaného jevu do omezeného počtu proměnných + nutnost zvolit, které proměnné vypovídají o obsahu OK relevantním způsobem. Výhoda – snadnější sběr dat, možnost opakovat šetření, možnost srovnávání a statistické analýzy. Zkoumání povrchovějších vrstev OK.

KVALITATIVNÍ METODY DIAGNOSTIKY OK

Pozorování Zúčastněné i nezúčastněné. Bez předem zvolených kritérií, tudíž klade velké nároky na pozorovatele. Můžeme pozorovat všechny vnější projevy organizace: artefakty (vybavení, symoly), zvyky, rituály, oslavy, vzorce chování, jazyk, historky, mýty.

Hloubkový rozhovor Tazatel má připravená témata, ne striktní dotazy. Získává podrobné informace, ale problémem bývá rozlišit individuální názory od odpovědí kulturního charakteru.

Skupinový rozhovor Náročný na moderování, organizaci i kvalitu záznamu, ale lépe rozlišuje individuální a sdílená stanoviska.

Analýza dokumentů Výroční zprávy, zápisy z porad aj.

Projektivní metody Testy nedokončených vět či metoda kritických situací, metoda repertoárových mřížek. Metody jsou náročné na odborné proškolení, komunikační dovednosti i získání důvěry.

KVANTITATIVNÍ METODY DIAGNOSTIKY OK

Standardizované pozorování (předem připravené záznamové archy) a **strukturovaný rozhovor**. Metody se hodí spíše pro zkoumání subkultury (např. vrcholový management), pro větší vzorek jsou nepraktické a užíváme spíše dotazníky.

Dotazníkové metody:

Při konstrukci dotazníku je potřeba identifikovat: *Obsahové komponenty* – na co se budeme ptát? *Dimenze OK* – typické varianty odpovědí nabídnuté u jednotlivých položek dotazníku.

Dělení dotazníků na:

1. typologické – založeny na nějaké typologii OK, zjišťuje se míra blízkosti s nějakým typem
2. profilové – také využívají teoreticky či empiricky definované dimenze, avšak analýza je vícedimenzionální. Prostřednictvím skórům v jednotlivých dimenzích je utvářen profil organizace. Dále se dělí na *deskriptivní* (popis, míra přítomnosti určitých hodnot), *zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti* (např. DOCS), *zaměřené na zjišťování souladu* (např. mezi hodnotami jedince a organizačními hodnotami).

DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY (DOCS)

Profilový dotazník, založený na dlouholetém výzkumu D.R. Denisona. Ten identifikoval 4 rysy, které významně ovlivňují efektivnost firmy – angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise. Dotazník měří míru přítomnosti každého rysu prostřednictvím tří ukazatelů (každý ukazatel – 5 položek v podobě tvrzení týkajících se organizace, např. „Chybu vnímáme jako příležitost k učení a zlepšování.“). Respondenti vyjadřují míru souhlasu či nesouhlasu s tvrzeními.

Mise = smysl existence a dlouhodobého směřování firmy.

Konzistence = sdílení klíčových hodnot, stabilita a vnitřní integrace.

Angažovanost = iniciativa, spoluzodpovědnost.

Adapatbilita = schopnost pružně reagovat na požadavky vnějšího prostředí.

Hrubé skóry získané u každého ukazatele jsou pomocí normativní modelové databáze (průběžně aktualizována) převedeny na percentilové skóry a znázorněny ve formě profilu.

ORGANIZATIONAL CULTURE INVENTORY (OCI)

Lafferty a Cook: profilový dotazník, zjišťování norem chování. 12 souborů norem, které jsou projevem 3 obsahových typů kultury – konstruktivní, pasivně-defenzivní a agresivně-defenzivní. V pozadí jsou dvě dimenze: orientace na lidi vs. na úkoly a chování zaměřené na naplnění potřeb spokojenosti vs. potřeb bezpečí.

- konstruktivní kultury = podporují své členy ve vzájemné interakci a v uspokojení vyšších potřeb (achievement, self-actualisation, humanistic-encouraging a affiliative cultures)
- pasivně-defenzivní = členové reagují defenzivním způsobem, aby neohrozili svou bezpečnost (approval, conventional, dependent, avoidance c.)
- agresivně-defenzivní = přistupují k úkolům agresivním způsobem, aby bránili svůj status a bezpečnost (oppositional, power, competitive a perfectionist c.)

Dotazník – 120 položek, tvrzení, lidé vyjadřují, jak se musí v organizaci chovat, aby vyhovovali jejím normám (5tibodový Likert). Skóry převedeny na percentily, ty označují pozici firmy ve srovnání s normativní databází. Nástroj se hodí na analýzu nízké výkonnosti firmy. Bylo zjištěno, že efektivitu podporuje pouze konstruktivní kultura.

ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

Typologický dotazník založený na modelu Quinna a Rohrbaugha. 2 dimenze: flexibilita vs. kontrola a interní vs. externí zaměření. Z toho 4 typy kultury. 6 obsahových komponent (např. způsob řízení zaměstnanců, soudržnost či kritéria úspěchu ve firmě) – u každé 4 tvrzení (každé odpovídá jednomu typu). Lidé mají rozdělit 100 bodů podle toho, jak moc tvrzení vystihuje jejich firmu. Průměrné skóry pro každý typ kultury se vynesou do grafu – vzniká profil.

Jednoduchý, ale hrubý. Hodí se na analýzu strategických aspektů OK.

Vymezení jednotky analýzy a volba způsobu zpracování dat

Jak na to, abychom nedospěli k sumě individuální názorů a hodnot? Agregace dat. Pomocí korelačních koeficientů lze např. měřit míru shody mezi odpověďmi jednotlivců a posoudit tak sílu OK.

Jaká jednotka? Záleží na účelu. Jde mi o strategii → organizace. Jde mi o výkon určitého oddělení → oddělení. Malá skupina lidí – budeme se dotazovat všech. Velká – vzorek musí být reprezentativní.



Závěr: Diagnostika OK je něco tak náročného, že je lepší to svěřit poradenské firmě, ale zároveň je nutná spolupráce manažerů.

ZMĚNA ORGANIZAČNÍ KULTURY (Arnold a Randall)

Organizační změna: Nezáleží na tom, jak úspěšná organizace je – změna je po určité době nutná. Změna vedení bývá často doprovázena změnou organizační kultury. Je nutné počítat s tím, že změna nemusí být všemi dobře přijata. Management tak stojí před prekérní situací – pokud se organizace nebude měnit, zkrachuje, ale každý projekt organizační změny je veliké riziko. Vedení musí zároveň naplňovat požadavky současných stakeholderů a zároveň přetvářet společnost tak, aby vyhovovala stakeholderům budoucím.

* Termín stakeholder v angličtině tradičně označoval dočasného držitele peněz či jiného majetku. V současné době se pojem stakeholder používá v managementu a marketingu a má úzký vztah s etikou. Od klasického pojmu shareholder, který znamená akcionář, se liší tím, že zahrnuje všechny osoby a instituce, které mají s podnikem cokoli do činění. Pojem stakeholder zahrnuje: * dodavatele * odběratele * zaměstnance * management, tzn. vedení podniku * akcionáře * různá sdružení se vztahem k ekologii * stát * představitele regionu

Pokud je tedy změna realizována nevhodným způsobem či v nehodném čase, může ohrozit schopnost firmy plnit své povinnosti dnes i v budoucnosti.

Schopnost identifikovat správně potřebu změny a vhodně změnu implementovat je tedy jeden z hlavních úkolů managementu.

Důležitost změny: nutnost, tempo a velikost změn v současnosti roste (podle autorů jako John Kotter či Charles Handy).

Proč programy změny selhávají? Jsou neadekvátní či nevhodné, navíc proces změny je natolik komplexní, že nelze přesně odhadnout výsledek. Jedna z nejobtížnějších změn ve firmě je změna organizační kultury.

ZMĚNA ORGANIZAČNÍ KULTURY

Zaměstnanci nežijí v „hodnotovém vakuu“ – naopak jejich práce a způsob, jakým ji vykonávají, jsou řízeny organizační kulturou, tedy specifickou sadou hodnot, přesvědčení, zvyků a systémů unikátních pro danou organizaci. Kultura je jako lepidlo, které drží organizaci pohromadě. Až v 80. letech začala být kultura vnímána jako klíčový prvek organizačního úspěchu (práce Deala a Kennedyho či Peterse a Watermana), dříve spíše struktura či strategie.

Liší se i názory na to, zda a jak lze firemní kulturu změnit. Někteří se domnívají, že stačí „naučit zaměstnance novým postojům, normám a způsobům chování“ (role managementu). Podle jiných to není možné, protože hodnoty a přesvědčení jedince jsou podmíněné vlivy z vnějšku organizace (média, sociální aktivity, předchozí zaměstnání) a je to navíc eticky sporné. Třetí skupina autorů se domnívá, že OK jako takovou nelze změnit, ale management může korigovat některé její komponenty, třeba normy chování.

> Schein: Než se pokusíme o změnu kultury, musíme detailně porozumět té stávající. Odhalit tedy hodnoty a skryté domněnky, které ovlivňují, jak lidé v organizaci myslí, cítí a konají. Podle autora je podstatné povšimnout si, jak je OK předávána nový zaměstnancům, jak se základní předpoklady odrážejí v hodnotách a hodnoty v chování, jak je kultura propagována a nové hodnoty vyučovány. Pokud odhalíme podrobnou analýzou tyto mechanismy, můžeme začít vytvářet strategii změny OK.

Při změně OK – svým chováním ji musí podporovat vyšší management a opinion leaderi.

2 hlavní přístupy v change managementu: plánovaný (planned) a rodící se (emergent).

PLÁNOVANÝ PŘÍSTUP K ORGANIZAČNÍ ZMĚNĚ

Otcem pojmu plánovaná změna byl Kurt Lewin, jedná se o protiklad změny náhlé, náhodné či nucené. Plánovaný přístup ke změně úzce souvisí s pojmem **organizační rozvoj (organisation developement)**. Organizační rozvoj je jedinečná strategie zlepšení, která vznikla na přelomu 50. a 60. let a rozvinula se v integrovaný rámec teorií a praktik řešících nebo pomáhajících vyřešit mnoho problémů lidského aspektu v organizacích. OR se dotýká zaměstnanců a také plánované změny – aby jednotlivci, týmy a organizace jako taková fungovaly lépe.

5 základních hodnot:

1. dát zaměstnancům moc a možnost jednat
2. otevřená komunikace
3. podporovat pocit vlastnictví procesu změny a jeho výsledků
4. kultura spolupráce
5. podpora nepřetržitého učení

Z práce Kurta Lewina vyvstaly tři modely změny: akční výzkum, tříkrokový model a fázový model plánované změny.

Akční výzkum

Propojuje tři faktory – organizaci reprezentovanou jedním nebo více vyššími manažery, subjekt (zaměstnanci z příslušné oblasti) a agenta změny (konzultant, interní či externí). Jejich spojením vzniká učící se komunita, jejímž prostřednictvím je uskutečňován výzkum a řešena změna. Model zdůrazňuje potřebu reflexe a nového vhledu do situace (vychází z gestaltu). Následuje analýza situace, návrh možných alternativ řešení, výběr toho nejvhodnějšího a uskutečnění akce, která je podmínkou úspěšné změny.

Tříkrokový model

1. rozmrazení současné úrovně – než se přesuneme do nového stavu, musíme se zbavit starého, redukovat síly, které udržují současný stav; zdůrazňuje vůli zúčastněných ke změně, potřebu přesvědčit je o nutnosti změny, uskutečnit konfrontační setkání či reedukaci, odpovídá fázi výzkumu z předchozího modelu
2. přesun k nové úrovni – odpovídá fázi akce v předchozím modelu, poté, co jsme analyzovali možnosti a vybrali tu nejvhodnější, začínáme uskutečňovat změnu – změny organizační struktury a procesů ⇒ nové chování, hodnoty, postoje. Důležité: toto se musí odehrát tak, aby se zahrnuté osoby nenavrátily po krátkém čase k původnímu stavu.
3. opětovné zmrazení nové úrovně – tak, aby neproběhl návrat ke starým pořádkům, probíhá pomocí organizační kultury, norem, praktik a politiky

Fázový model plánované změny

Rozšíření počtu kroků a fází. Např. Bullock a Batten (1985): fáze změny a procesy změny.

1. fáze explorace – rozhodnutí, že je změna nutná, uvolnění zdrojů na její plánování, smlouva s externím konzultantem, který ji pomůže plánovat a implementovat (procesy změny)
2. fáze plánování – procesy: sběr informací, stanovení cílů, tvorba potřebných kroků, schválení řídících osob
3. fáze akce – implementace změn, procesy: přesun do nového stavu, zhodnocení a feedback, případné korekce
4. fáze integrace – procesy: posilování nového chování pomocí zpětné vazby a systému odměn, snižování závislosti na externím konzultantovi, trénink manažerů i podřízených v dodržování a zlepšování nových procesů

* Organizační rozvoj se dnes začíná vymykat původní ideji zahrnutí každého jednotlivce do procesu změny – v nových teoriích je kladen důraz na roli vyššího managementu a běžní zaměstnanci jsou spíše pasivní příjemci změny. Kdo se nezvládne přizpůsobit, může dokonce dostat výpověď – Arnold tuto tendenci kritizuje.



Plánovaný přístup: opakující se a cyklický proces, důraz na to, že jednou zavedená změna se musí sama udržovat, důraz na zapojení a spolupráci všech, demokratická a humanistická orientace. Kritika: hodí se spíše do stabilních firem s rigidní strukturou, nehodí se pro náhlé změny (krizové situace apod.), ne vždy lze navíc uskutečnit stejné kroky ve stejném sledu (kritika řádu a linearity).

RODÍCÍ SE PŘÍSTUP K ORGANIZAČNÍ ZMĚNĚ

Nový přístup, není tak metodicky sjednocený. Jeho zastánci považují změnu za trvalý, dynamický a nepředvídatelný proces. Rodící se přístup je spíše soubor adaptací a akomodací, které produkují změnu, aniž by to zamýšlely. Je zdůrazněna komplexnost, vnitřní provázanost a nevyzpytatelnost změny.

Např. **procesní přístup** = v opozici k plánované změně; vnímá organizaci jako pohyblivé koalice jednotlivců a skupin s rozlišnými zájmy, nedokonalými znalostmi a krátkodobou pozorností. Za těchto podmínek je změna pragmatickým procesem pokusů a omylů, jehož cílem je dosažení kompromisu mezi cíly různých frakcí v organizaci a konkurenceschopností firmy.

Zastánci proto navrhují, že změna nemůže ležet na bedrech externího konzultanta, ale musí být součástí každodenní práce manažerů. Ti musí přesně rozumět firemnímu prostředí a umět vycítit potřebu změny.

Zdůraznění recipročního vztahu mezi organizací a jejím vnějším prostředím. Aby mohli manažeři vhodně implementovat změny, musí proto stále monitorovat zákazníky, dodavatele, akcionáře, technický vývoj, sociální, ekonomické i politické aspekty společnosti.

Podle zastánců rodící se změny existuje 5 rysů organizace, které buď podporují, nebo brání úspěchu:

- kultura (někteří autoři se domnívají, že změna organizační kultury je srdcem organizační změny, jiní však varují před rizikem takového kroku)
- struktura (v posledních letech tendence k plošší organizační struktuře s delegováním moci → vznik tzv. síťových organizací, kde nefunguje centralizovaná byrokratická moc, ale spíše autonomie jednotlivých částí sítě ⇒ změna či adaptace ve směru bottom-up ⇒ flexibilita nutná v době globalizace, tvrdé konkurence a rychlých technologických změn)
- učení (kapacita lidí nacházet a opravovat chyby a osvojovat si nové pohledy na věc → klíčová pro přípravu a zvládání změny; přesvědčení o nevyhnutelnosti změny – např. podpora nespokojenosti se současným stavem; dále podpora seberozvoje a sebevědomí zaměstnanců, která vede k jejich chuti zapojit se do procesu změny a sdílet vize)
- chování managementu (klíčová role manažerů jako koučů a facilitátorů změny, jejich vlastní chování a postoje musejí být

vzorem, musí být ochotni riskovat a pustit se do neznámého, také podporovat otevřenou komunikaci napříč organizací a vyrovnat se s případným odporem zaměstnanců ke změně)
- moc a politika (podpora stakeholderů)



Rodící se změna: experimentální charakter, spíše řada malých změn, rolí managementu není naplánovat a implementovat změnu, ale vytvářet prostředí, v němž budou zaměstnanci sami schopni vycítit potřebu změny a zapojit se do její realizace. Kritika: ne všechny organizace fungují v turbulentním prostředí, jemuž se musejí neustále přizpůsobovat. Pro některé typy změn proto může být výhodnější plánovaný přístup ke změně. Také kritika změny kultury jako jednoho z rysů organizační změny.

RÁMEC ZMĚNY

Existuje mnoho různých modelů organizační změny. Jak ale poznáme, který se hodí do které situace? Burnes (2004): rámec změny. 4 kvadranty podle toho, zda se jedná o širokou a celofiremní či relativně malou a lokalizovanou změnu (horní a dolní polovina) a zda jde spíše o změnu na straně zaměstnanců (postoje, chování) či technologie (levá a pravá polovina).



Q1: OK už není vhodná pro fungování v prostředí, v němž se firma nachází → hodí se rodící se změna.

Q2: Zásadní změny ve struktuře a procesech v rámci celé organizace. Většinou zde není čas na plánování změna, změna bývá řízena seshora.

Q3: Spíše individuální či skupinová změna pracovního výkonu skrze změnu technickou.

Q4: Spíše individuální či skupinová změna pracovního výkonu skrze změnu behaviorální či postojovou. Zde se hodí plánovaná změna se svým důrazem na participaci a spolupráci.

JOHN KOTTER: Program transformace - 8 kroků změny (= fáze úspěšného zvládnutí velké změny):

1. Vyvolání naléhavosti uskutečnit změny

- ukázat druhým potřebu změny, předložit důkaz toho, že změna je nevyhnutná
- co bude s firmou, když se nebudeme měnit a žít jen z úspěchů minulosti?

2. Sestavení koalice prosazující změny (vůdčího týmu)

- skupina, kt. je jak z personálního hlediska, tak z hlediska pracovních postupů schopna vést změny (důvěryhodní, dostatečně způsobilí, dobrá pověst i dostatečné formální pravomoci, angažovaní…)
- základní úlohou lídra je vnášení změny

3. Vytvoření vize a strategie

- aktuální vize odpovídající situaci ve světě
- jasné, srozumitelné, motivující vize + soubory strategii k jejich dosáhnutí

4. Komunikace vize Vysvětlovat vizi a strategie jejich realizace efektivně tak, aby jí lidé rozuměli i jí upřímně akceptovali.

5. Posílení pravomocí a samostatného jednání zaměstnanců v širokém měřítku Systémy odměňování a oceňování lidí, kt. podněcují optimismus a angažovanost druhých, ZV – dostatečná informovanost.

6. Vytváření krátkodobých vítězství

- vytvářet příležitosti k dosahování rychlých a hmatatelných úspěchů
- vykonat velké úkoly pomocí série malých činů
- 1. úspěchy – dodávají věrohodnost, motivaci…

7. Využití výsledků a podpora dalších změn Pokračovat dalšími vlnami změn, nepolevovat dokud se vize nestane skutečností.

8. Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury Upevněte dosažené změny (nové postupy, cíle…), aby se stali pevnou součástí OK.