

Firemní kultura

Typologie organizací a důsledky pro personální praxi. Firemní kultura, kultura personálního řízení a kultura lidských zdrojů. Personální strategie.

- **Proč je v některých organizacích normální pracovat co nejméně a jinde se lidé mohou přetřhnout, aby udělali cokoli jen mohou?**
- **Proč i velice schopní pracovníci někdy selžou, jsou-li přemístěni do jiného prostředí?**
- **Co vytváří kontinuitu firmy i při velké fluktuaci zaměstnanců?**
- **Proč selhávají pečlivě připravované fúze?**

Odpovědí je specifikum firemní (organizační) kultury. Firemní (organizační) kultura je duchem domu, je zásobárnou norem, psaných i nepsaných pravidel, kritérií podle, kterých určujeme co je dobré a co špatné, žádoucí – nežádoucí. Ne vždy jsou tato kritéria uvědomována a ne vždy jsou ve shodě s tím, co bylo oficiálně vyhlášeno za firemní pravidla.

Firemní (organizační) kultura je soubor sdílených a vzájemně ze sebe vycházejících premis, hodnot, praktik a artefaktů, které tvoří výchozí body pro vnímání, myšlení a cítění jedinců v organizaci.

Je předávána nově příchozím členům v procesu socializace a zůstává relativně stálá i v případech úplné výměny jedinců v organizaci. Její vznik je totožný se vznikem organizace.

Změna firemní (organizační) kultury je dlouhodobý proces a zasahuje do samotné identity organizace i jejích členů.

Funkce firemní (organizační) kultury

Z definice vyplývají dvě základní funkce kultury:

- 1) **řešení problémů externí adaptace** - řízení procesu dosahování cílů a jednání s cizinci.
- 2) **řešení problémů interní integrace** - vytváření kolektivní identity a způsobů jak společně žít a pracovat.

Externí adaptace

Organizační kultura zprostředkovává afektivní, kognitivní a percepční akulturační program, kterým se noví členové učí vypořádat se s celou škálou problémů adaptace a integrace. Proces akulturace vede k omezení nejistoty a úzkosti s ní spojené. Učí se také filtrovat stimuly, zařazovat je do kognitivních schémat, interpretovat je a chovat se podle výsledných interpretací. Poskytuje také standardy zvládacích mechanismů a technik řešení problémů. Schopnost organizace udržovat se, růst a jednat efektivně tváří v tvář měnícím se podmínkám závisí na vytvoření sady sdílených premis, které se prolínají napříč subsystémy a které přežívají navzdory pohybu jedinců v subsystémech; tedy kultuře.

Jiným slovy kultura organizace je jak důsledkem předchozích zkušeností organizace učení, tak základem pro její další kapacitu se učit. Co může a co nemůže organizace dělat silně závisí na aktuálním obsahu kultury a na tom, jak kultura spojuje a integruje různé subkultury. Dlouhodobá adaptabilita organizace bude záviset na její schopnosti přinášet základní elementy své kultury skrze procesy socializace, při zachování dostatečně velkého prostoru, pro rozvinutí nových kulturních premis a nových myšlenek.

Organizační kultura obsahuje i sdílené vize jejích nositelů. Plní proto významnou funkci při motivaci. Motivace skrze vizi není závislá na přesné formulaci úkolů a jejich kontrole. Proto je využitelná i tam, kde se podmínky mění příliš rychle nebo kde není možné objektivně (a v reálném čase) kontrolovat dosahované výsledky. Současně s vizemi, tedy s odpovědí na otázku „Čeho chceme dosáhnout“ obsahuje kultura také návody jak toho dosáhnout. Nikoli však ve forma přesně popsanych postupů, ale ve formě obecných zásad, spíše principů než pravidel.

Interní integrace

Kultura také poskytuje sdílené významy procesů a jevů v organizaci a prostředí. Současně je také sociálním a normativním „lepidlem“ organizace, jako zdroj síly a identity. Právě díky tomuto lepidlu, jsou schopni členové organizace mezi sebou komunikovat a spolupracovat způsobem, který je pro okolí nečitelný a nepochopitelný (vzpomeňme si na písmo lékařů a profesní hantýrky). Posiluje tak pocit sounáležitosti a identifikace s firmou. Nositelé jedné kultury se cítí být vázáni k sobě. Zároveň kultura obsahuje pravidla, normy a zvyky, které definují vzájemné chování členů – způsoby vzdávání úcty, rituály, hierarchii (nebo její odmítnutí), vzájemné postoje vůči sobě navzájem (soupeři X spolupracovníci).

Organizační kulturu je možné přirovnat k duši člověka. Je něčím, co určuje identitu i za podmínek úplné výměny všech částí organizace. (Ve třiceti letech v sobě máme jen minimum buněk, se kterými jsme se narodili, přesto cítíme jakési pouto návaznosti, mezi dětstvím a současností.)

Úrovně kultury

Organizační kultura vychází z několika úrovní, do kterých je zasazena. Největší je kultura nadnárodní. Euroamerická kultura vychází z jiných premis než třeba kultura asijských států, i když vlivem globalizace a expanze právě euroamerické kultury se tyto rozdíly pomalu stírají. Národní kultura je o příčku níž. Velkým tématem je zejména v nadnárodních korporacích, kde je třeba sladovat jednotlivé její varianty (česká kultura v kontrastu s například německou). Nejdůležitější je asi kultura vlastní organizace. Zde se projevují specifika jednotlivých firem. Často vychází například z myšlenek zakladatele.

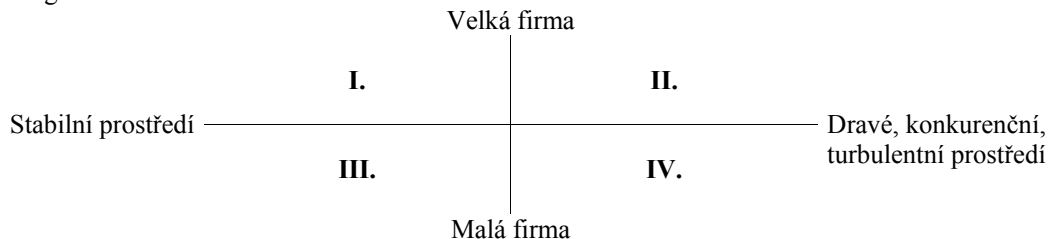
Ani kultura organizace není homogenní. Zvláště ve větších firmách s výraznou dělbou práce vznikají různé subkultury (subkultura účetního oddělení v protikladu k oddělení výzkumu a vývoje).

Typologie organizací a její důsledky pro personální praxi

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

Při personální práci a vedení lidí vstupuje do hry mnoho signálů, nápovědí, kritérií, kterým dáváme vědomky či nevědomky nějaký význam a jsou klíčem k našemu rozhodnutí.

Typologie organizací dle L.Kostroně



- I. **kvadrant** - velká firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí (inovační cyklus je pomalý, krach bývá ojedinělý, zavedená výroba a prodej) je jako velký zaoceánský parník, který se nemůže zastavit na místě, pomalu se valí svou setrvačností a obtížně může manévrovat, na druhou stranu má ve vlnách potřebnou stabilitu, nepluje na vlnách, ale „krájí“ je. Taková firma, taková loď potřebuje mít za členy (posádky) ty, kteří velmi dobře vědí, odkud pokud sahá jejich povinnost. Výběrové řízení bude velmi formalizováno, před výběrovým řízením bude k dispozici detailní popis práce. Důraz bude kladen na zkušenost a disciplínu. Je vyznáván princip seniority a zásluh. Personální změny nejsou časté.
- II. **kvadrant** - velká firma, která se pohybuje v tvrdé konkurenci (dynamicky měnící se prostředí) je ve velmi náročné situaci. Potřebuje mít stabilitu velké lodi, kterou jen tak něco nezakymácí, zároveň však musí mít výtečné manévrovací schopnosti, schopnosti pružné reakce. Firma potřebuje různé lidi. Ti, jejichž činnost směřuje především dovnitř, jsou spíše konzervativní a drží „kasu“. Ti, jejichž činnost směřuje ven, jsou opakem. Firma má propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (zejména rotace) Důraz je kladen na loajalitu. „Jde o velké prachy.“
- III. **kvadrant** - malá firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí, se podobá pramici, kterou v každý bezvětří a vlahý podvečer výletníci tiše plují po hladině rybníka. Pohoda. Takových firem je asi pramálo, sem však patří i malé firmy, jejichž prosperita je závislá od výroby nikoli od prodeje, který jde sám od sebe. Takové firmy poskytují jistotu a skromné podmínky. „Moc peněz v tom není.“ Fluktuace je minimální.
- IV. **kvadrant** - malá firma, která se pohybuje v dravém, turbulentním prostředí je podobná rychlému kluzáku, který snadno mění směr, ale může nedovedně najet na i menší vlnu a končí v přemetech. Důraz bude kladen na to, aby úspěšný kandidát byl „stejně krevní skupiny“ a přitom výraznou a soutěživou individualitou, která se učí plavat „hazením do vody“.

Vztah mezi typologií firmy a firemní kulturou

Typologie firmy představuje spíše „stavbu“, o které lze říci, jak je velká, zda je moderní, klasická apod. Firemní kultura je méně hmatatelná, spíše „duchem domu“, „genius loci“.

Kultura personálního řízení a řízení lidských zdrojů

Aspekty	Kultura personálního řízení	Kultura řízení lidských zdrojů
Pravidla	Důraz na jasná pravidla hry	Netrpělivost s pravidly a předpisy, posto „zvládneme to“
Vodítka pro řízení	Dána směrnicemi a předpisy	Dána potřebami situace
Chování se odvozuje od	Norem a zvyků, zavedou praxi	Poslání, hodnot a principů
Úloha vedení vzhledem k pracovníkům	Monitorovat	Rozvíjet
Konflikt	Institucionalizovaný, snaha se mu vyhnout, dosahovat dočasná příměří	Konflikt jako zdroj energie
Klíčové vazby	Mezi pracovníky a vedením	Směrem k zákazníkům
Úloha managementu	Transakční řízení	Transformační řízení
Standardizace	Vysoká (je třeba dosahovat co nejvyšší stejnosti)	Přiměřená (není třeba řadu činností unifikovat)
Ceněné manažerské dovednosti	Vyjednávání, analytické myšlení	Podpora, facilitace, koučování, zvládání emocí
Mzda	Podle fixních tabulek, malý prostor pro variabilní složku mzdy (do 15%)	Vázaná na výkon, vysoký podíl variabilní složky mzdy
Členitost funkcí	Velká, podrobný katalog funkcí	Hrubé členění funkcí
Komunikace	Toky omezené a usměrňovaná (hierarchická přístupová práva)	Toky vydatnější, širší, všemi směry, týmová práce, informace není nástrojem moci
Vzdělávání a rozvoj	Řízený přístup ke vzdělávání, pracovník jako „objekt“ vzdělávání	„Učí se organizace“, pracovník jako „subjekt“ vzdělávání
Ohnisko personální práce	Jednotlivé personální činnosti	Široce pojeté kulturní, strukturální i personální strategie
Časový a plánovací horizont	Krátkodobý, reaktivní, ad hoc, okrajový význam	Dlouhodobý, proaktivní, strategický a integrující
Psychologický kontrakt	Povolnost, ochota vyhovět	Sounáležitost, vazba, závazek
Systémy kontroly (řízení)	Vnější	Sebeřízení
Charakter vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli (manažery)	Pluralistické, kolektivní, nízká úroveň důvěry, spíše bariéry	Unitaristické, individuální, vysoká míra důvěry
Preferované systémy a struktury	Byrokratické, mechanické, centralizované, role jsou definovány a jsou formální	Organické, předávající pravomoci a zodpovědnosti, role jsou pružné
Preferované role	Specialisté a profesionálové	Integrované do pozic liniových manažerů
Kritéria pro hodnocení	Minimalizace nákladů	Maximální využití (human assets accounting)

Typologie firemní kultury

V zásadě můžeme rozlišit tři druhy typologií firemní kultury:

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

Typologie firemní kultury podle vnitřních determinant

Kulturní dimenze podle G. Hofstedeho

Podnětným je přístup G. Hofstedeho, který rozlišuje čtyři kulturní dimenze, které dovolují exkurs do interkulturálního managementu. První dimenzí je rozpětí moci, které vyjadřuje 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. Druhou dimenzí je míra individualismu, resp. kolektivismu, třetí míra maskulinity, resp. feminity. Čtvrtou dimenzí je míra vyhýbání s nejistotě, které se mermomocí vyhýbají především v Německu, Švýcarsku, Francii, Španělsku, Francii, Japonsku, naopak ve Velké Británii, Skandinávii, USA se firmy vyznačují značnou akceptací nejistých situací.

Kulturní dimenze podle G. Hofstedeho

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 moudra 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 odlišných postaveních, které se může měnit (podřízený může být při práci na určitém projektu v nadřízeném postavení vůči svému nadřízenému v jiném projektu). Manažer je dosažitelný, 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 odmítáni příbuzní již zaměstnaných. Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem připomínají smlouvu mezi kupujícím a prodávajícím, zde na trhu práce. Manažer řídí jedince, odměňuje podle individuálních výkonů.	Pracovník jako člen skupiny jedná v jejím zájmu, i když to znamená zřít se vlastních preferencí či ambicí. Při výběrovém řízení jsou preferováni příbuzní. Vedení lidí se soustřeďuje na vedení pracovních skupin, tvorbu týmů, odměňován je výkon týmu, skupiny.
Míra maskulinity a feminity	
maskulinní kultura	femininní kultura

Manažeri jsou obdivováni podle toho "vlastní" některou z následujících preferencí: hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost, soutěživost, analytičnost, asertivita, agresivita. Konflikty se řeší silovým způsobem.	Ve feminní kultuře jsou preferovány především intuice, schopnost dosažení konsensu, solidarita, skromnost, sociální spravedlnost
---	--

Míra vyhýbání se nejistotě	
<i>kultura silně se bránící nejistotě</i>	<i>kultura akceptující nejistotu</i>
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 i zaměstnavatelů. Pracovníci jsou zaneprázdnění, 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, norem, převažují neformální pravidla, která jsou sdílena. Více času je na zabývání se strategickými otázkami. Prosazují se nekonvenční, neobvyklé myšlenky, avšak jejich zavedení probíhá obtížněji. Obtížněji dotahují věci do konce a věnují náležitou pozornost detailům.

Typologie firemní kultury dle Garetha Morgana

Gareth Morgan ve svém studiu organizací (Morgan, G.: Images of Organization, Beverly Hills, 1986) používá řady metafor, které mají vztah nejen k vnitřnímu nebo vnějšímu prostředí, či k firemnímu vývoji, proto jeho pojetí přesahuje „škatulku“ firemních kultur podle vnitřních determinant. Nicméně nejvíce se vztahuje k vnitřnímu prostředí, proto jej uvádíme zde.

- I. *Organizace jako stroj.*** Organizace takto fungující nemá v lásce změny a má mechanickou povahu. Pojetí organizace jako stroje v sobě zahrnuje následující předpoklady:
 - a. lidský faktor je sekundární (figurka na šachovnici)
 - b. člověk se chová jako Homo economicus
 - c. moc v organizaci je výhradně určována místem v hierarchii
 - d. lidé jsou raději řízeni, potřebují vedení shora, resp. závazné normy a předpisy, protože mají rádi jistotu a neradi přejímají zodpovědnost
 - e. lidé neradi pracují, potřebují neustálý dohled
 - f. vysoká specializace a dělba práce na co nejjednodušší úkony zvyšují produktivitu

- II. *Organizace jako organismus, organická organizace.*** Organizace je připodobňována k organismu, který se dokáže velmi účelně přizpůsobovat prostředí, organická organizace se umí vypořádat s požadavky prostředí. Na organizaci je možno hledět jako na dalšího člověka ve firmě.

- III. *Organizace jako mozek.*** Organizace odpovídající této metafoře fungují na základě kybernetického modelu zpětné vazby, nadbytečnosti částí a funkcí a holografického modelu. Jsou schopny sebeorganizace a učit se učit. Jde o organizace, které jako inovativní při "hledání brilantnosti" (search for excellence) zkoumali např. Thomas Peters a Robert Waterman, dnes již klasici teorie chaosu. V těchto organizacích jsou mnozí vzájemně zastupitelní. Souběžně se rozvíjí specializace i generalizace. Takřka každý pracovník, ví téměř vše o produktu a procesech produkce. Takto snadněji sdílí smysl pro celek organizace, pocit identity, poslání a kulturu. Fungování organizace jako mozku je účelné tam, kde

podstatnou část činnosti firmy je hledání, zkoumání, zjišťování, co je třeba dělat a nejsou předem definované procesy.

- IV. Organizace jako kultura.** Organizace je pojmána především jako souhrn idejí, vizí, přesvědčení, názorů, hodnot, norem, postojů a chování. Silná kultura je zřetelně identifikační, její manifestace dovoluje říci, kdo k firmě patří a kdo ne. Klade se zde velký důraz na význam věcí. Organizace přímo spočívá na významu sdílených významů, přičemž podružná je existence byrokratických struktur a pravidel.
- V. Organizace jako politický systém.** Často taková organizace vznikla a funguje jako politická strana, v níž se nejrozmanitějšími způsoby prosazují různé, soupeřící zájmy (kuloární jednání, lobování, mítinky se svou rétorikou, zasedání “politického grémia”, vyjednávání apod.).
- VI. Organizace jako psychické vězení.** Organizace je v řadě kognitivní pastí, tedy různých nevyřčených očekávání. Organizace je vnímána jako vnější projev podvědomých sil ve smyslu psychoanalytické teorie. Byrokracie tak není jen mechanická forma, ale také ustrnutí v anální fázi - dle Freudova konceptu sexuálního vývoje. Takto potlačená sexualita je např. zdrojem workoholismu. Falicko-narcistní jedinci zase uspokojení čerpají z toho, že jsou viditelní a vítězni, projevují sebedůvěru a exhibicionismus. Organizace nejsou jen formovány svým prostředím, ale též podvědomými zájmy svých členů. G. Morgan v rozměru této metafory mistrně rozebírá osobnost Fredericka Taylora, zakladatele vědeckého řízení, a umožňuje tak pochopit jeho činnost a dílo. Taylora popisuje jako muže zcela zaujatého kontrolou, která měla obsesivně kompulzivní charakter. Taylor již od dětství na procházkách počítal své kroky, měřil jejich délku, do hry vnášel pedantský přístup a tak než si zahráli baseball, strávili celé dopoledne vyměřováním hřiště, aby vše bylo dokonale připraveno. Na samotnou hru pak mnoho času nezbylo. Protože trpěl nespavostí a nočními můrami a protože vyzoroval, že nejděsivější sny se mu zdají, když spí na zádech, zkonstruoval si přístroj, který mu bránil spát v této poloze. Taylorovo pojetí vědeckého řízení, které bylo velmi vlivné a v mnoha českých porevolučních firmách se podnes uplatňuje, je zcela vysvětlitelné jeho osobností, resp. osobnostmi majitelů firem, kde taylorismus je živý. Je třeba podotknout, že Taylorovy agresivní a autoritářské vztahy k dělníkům byly v jeho mysli doprovázeny představou, že je jejich přítelem.
- VII. Organizace jako změna, proudění a transformace.** Podle této metafory jsou vztahy vždy v pohybu a stabilita, pokud něco takového v komplexních procesech existuje, trvá vždy jen v proudu proměnlivého dění. Je to jako vír v Herakleitově řece. Vír je charakteristický relativně stálým, opakujícím se vzhledem, zdánlivě bez pohybu, ale bez proudu řeky, do které nelze dvakrát vstoupit, nemůže existovat. Vír a řeka tvoří jeden systém. Jeden systém také tvoří firma a její tržní segmenty. Firma nekončí vrátnicí, stejně jako člověk nekončí pokožkou. Do prostředí firma projikuje představu vlastní identity a další představy o sobě. Jsou firmy, které se snaží porozumět svému prostředí jako světu, který je mimo. Neuvědomují si, že jsou jeho součástí. Takovéto egocentrické organizace se obtížně vzdávají identit a strategií, které je v minulosti přivedly k úspěchu, teprve později, podobně jako v přírodě, se taková linie vývoje, může ukázat jako slepá cesta. Takovým příkladem mohou být četné hodinářské firmy či firmy na

mechanické psací stroje - svět digitalizace byl mimo. Egocentrické organizace nevnímají “proudy” a dosahují svých úspěchů za cenu položení základu své zkázy. Takto se chovají firmy, které ignorují protesty vůči svým nechtěným produktům - znečištěním prostředí. Naopak firmy, které vnímají svět jako proudění, skrze které poznávají sebe, chápou dodavatele, trh, místní, národní a nadnárodní komunity, konkurenci jako součást stejného systému. Toto pojetí je blízké východní filozofii. Morgan uvádí dialektiku jin-jang, lze však uvést i jiné zdroje: “Co je uvnitř nás, je také vně nás. Co je vně nás, je také uvnitř. Ten, kdo vidí rozdíl mezi tím, co je vně, a tím, co je uvnitř, jde neustále od smrti ke smrti” (Upanišady, Inspirace 1990)

VIII. Organizace jako dominance, mocenský systém, totalita. Zde jsou jasné hranice mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi a skupinami, např. modrých a bílých límečků. Organizace je nástrojem k uplatňování moci. Příkladem mohou být organizace vojenského a polovojenského charakteru, což nemusí být jen armáda, policie apod., ale i např. stavební firma.

Je nasnadě, že pramálo existují čisté typy. Dokonce v jedné organizaci mohou být v jejich jednotlivých subsystémech (viz předchozí kapitola) funkční různé metafory, různé subkultury. Například kultura, resp. subkultura mzdové účtárny je odlišnou od subkultury projekční kanceláře.

Podle převahy té které metafory, je třeba modifikovat kritéria výběru. U organizace, která je ve svém fungování připodobňována stroji, bude třeba obsadit pozici obchodního ředitele jiným člověkem, než tutéž pozici ve firmě, která je připodobňována transformaci, proudění.

Typologie moci a reakce na ni (podle Etzioniho)

Etzioni rozlišil tři typy moci: donucující, odměňující a normativní. Spolu se třemi typy reakce na moc: reakcí odcizující, kalkulující a morální vytvořil následující devíti prvkovou matici. Většina existujících organizací se podle Etzioniho pohybuje v kvadrantech: Koercivní organizace, Utilitaristické organizace a Normativní organizace.

Typ Moci	Typ reakce		
	Odcizující	Kalkulující	Morální
Donucující (trestající)	Koercivní organizace Typická situace pro vězení a jiné víceméně uzavřené systémy. V popředí jsou zjevné či skryté formy neposlušnosti. Hlavním problémem je dodržování kázně.	Vyhýbání se trestům a hrozbě podporou autority, která nechává na pokoji „vypočítavce“, kteří v tom umí chodit. „Kdo chce s vlky býti, musí s nimi výt.“	Ztotožnění se s donucující mocí, agresorem a být ideologickým strážcem, inkvizitorem. Zájmy „mocnosti“ jsou jasně nadřazeny individuálním zájmům.
Odměňující	Moc je slabá. Snaží se pracovníky naklonit si, koupit si je. Převládají normy, které nijak nepodporují cíle firmy. Stále jasná dělicí čára „MY a ONI“.	Utilitaristické organizace Vztah mezi mocenskou autoritou a zaměstnanci připomíná obchodní vztah „něco za něco“ a který trvá, pokud se neobjeví něco výhodnějšího	Ztotožnění se s „laskavou“ mocí. Upřímný konformismus a poslušnost. Vysoká loajalita, nekritické následování charismatických vůdců. Paternalismus.
Normativní	Ačkoliv „moc“ apeluje na morálku, prestiž firmy apod. nesetkává se to s přijetím, s největší pravděpodobností v důsledku nízké důvěry nebo rozdílné a neslučitelné hodnotové orientace.	Vize, principy, hodnoty a cíle firmy nejsou sdíleny. Lidé s firmou uzavírají krátkodobý psychologický kontrakt. Problémem je nízká angažovanost	Normativní organizace Sdílení vizí, cílů a především hodnot a principů. Ztotožnění se s nimi vytváří základ pro sebemotivující se organizaci. Důvěra a otevřená komunikace.

Pramen: Keller, Jan (1996) Sociologie byrokracie a organizace. Sociologické nakladatelství, Praha str.140-141

Stádia mravního vývoje (L.Kohlberg)

S uplatňováním moci velmi úzce souvisí to, co je považováno za dobré a špatné, správné a nesprávné a jaká jsou kritéria.

	Vývoj morálky jedince	Vývoj morálky v kultuře firmy
I. Premorální úroveň	<p><i>Stádium 1</i> Morálka daná trestem a poslušností Morální chování je určováno jeho fyzickými důsledky. Pro tuto fázi jsou typické vyhýbání se trestu a uchýlování se k násilí.</p>	<p><i>Stádium 1</i> Sociální darwinismus Morální chování je určováno obavami ze zániku a nezbytnosti finančního přežití.</p>
	<p><i>Stádium 2</i> Naivní účelový hédonismus Postoje k chování určují potřeby uspokojení individuálních libostí (potřeb).</p>	<p><i>Stádium 2</i> Machiavelismus Jednání určuje prospěch firmy. Úspěšné dosahování cílů ospravedlňuje použití jakýchkoliv účinných prostředků, včetně manipulace s jedincem.</p>
II. Konvenční morálka	<p><i>Stádium 3</i> Morálka „poslušného dítěte“ Chování určuje to, co schvalují druzí. Dobrý člověk je takový, který uspokojuje potřeby a očekávání rodiny, přátel, společníků.</p>	<p><i>Stádium 3</i> Konformismus Existují tradice v tom, jak se co dělá (operační pravidla a postupy) a skupiny, které o ně dbají. To co je správné nebo špatné chování je dáno společenskými normami, k jejich dodržování nutí uznávání profesionálůvé.</p>
	<p><i>Stádium 4</i> Morálka daná autoritou Nejdůležitější je plnění požadavků autorit, dodržování společenského pořádku a „plnění svých povinností“.</p>	<p><i>Stádium 4</i> Loajalita autoritě Morální kritéria stanovuje ten, kdo má moc. O správnosti či špatnosti rozhodují nositelé legální moci ve společenské hierarchii.</p>
III. Morálka osobně přijatých principů	<p><i>Stádium 5</i> Morálka daná úmlouvou, právy jednotlivce a demokraticky přijatým zákonem Prvotním etickým zájmem se stává tolerantnost k racionálním odlišným názorům a přijetí vlády většiny.</p>	<p><i>Stádium 5</i> Demokratická spoluúčast Morálním standardem firmy se stává spoluúčast při rozhodování a spoléhání se na vládu většiny. Participativní řízení se institucionalizuje.</p>
	<p><i>Stádium 6</i> Morálka daná jedinečnými zásadami vlastního svědomí To co je správné nebo špatné, je především věcí vlastního svědomí a zodpovědně přijatých závazků. Morálka vychází z principiálních osobních přesvědčení.</p>	<p><i>Stádium 6</i> Organizační integrita Spravedlnost a práva jednotlivce jsou morálními ideály. Charakter organizace formuje vyrovnané rozhodování mezi soupeřícími zájmy a ten pak určuje správnost či špatnost chování.</p>

Handyho souvislost organizační kultura a struktury

Handyho pojetí firemní (organizační) kultury do určité míry přesahuje charakter vnitřních determinant. Má však k nim blíže než k determinantám vnějším.

Kultura moci – určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno – podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Takovou kulturu mívají velké zločinecké organizace.

Kultura rolí – firma je složena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytyčila cíl a delegovala autoritu. Pod nimi jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí, pod nimi jsou řadoví pracovníci. Celá organizace má tvar pyramidy; čím vyšší úroveň tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice. Kultura zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním. Je obvyklá ve státních úřadech a velkých komerčních podnicích.

Kultura výkonu – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z udělané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy.

Kultura podpory – poskytuje členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí dříve raději být členy organizace a cítí potřebu individuálního příspěvku k úspěchu.

Bělohávek, František (1999): Organizační chování. Rubico, Olomouc. Str.112-113

Orientace na moc, role, výsledek a člověka

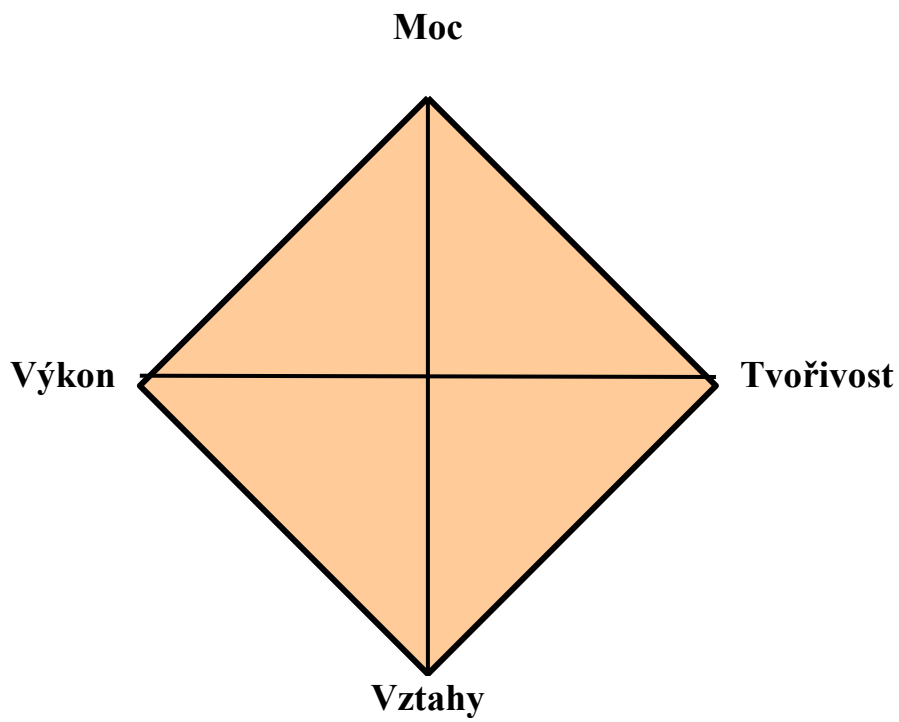
Moc	Role	Výsledky	Člověk
Výrazná hierarchie	Formální systém	Manager a podřízení	Rozvoj lidí
Soupeření	Nastavení pravidel	jsou spolupracovníci	Osobní rozvoj
Důležitost	Manažer je neosobní	Priorita výsledků	Manager
postavení	Podřízený splňuje	nikoli toho, kdo jich	stimuluje
Trest a odměny	systém	dosahuje	Vztahy
Autorita	Tvořivost podřízených	Věcná stránka	Kooperace,
Manager má pravdu	je nežádoucí	problému	nikoli rivalita
Podřízený je věrný	Oceňuje se věrnost	Zaujatost věcí	Podpora
Manager nejlépe	Zautomatizování věcí	Komunikace o cílech	Commitment
přiděluje			Člověk je
úkoly			hodnotný
Kdo to udělal			Pozitivní
			atmosféra

Hlavenka, Vladimír (2000): Firemní kultura. Konference: Lidé zdroj prosperity. Brno

Čtyřúhelník MOC-TVOŘIVOST-VÝKON-VZTAH

Čtyřúhelník Moci-výkonu-tvořivosti a vztahů je blízké Handyho pojetí firemní kultury. Tyto čtyři proměnné, které jsou od firmy k firmě různou měrou naplňovány, charakterizují nejen prostředí celé firmy. Jsou totiž základními proměnnými i pro týmové role. Toto schéma vychází z představy, že každý člověk ve skupině se snaží pro sebe brát optimální míru moci, iniciativy a kreativity (tvorby, tvořivosti). V každé skupině musí být ještě někdo, kdo udržuje vztahy. Proto se při zkoumání firemní kultury nebo týmových rolí ptáme jaká moc se zde uplatňuje, jak je respektována, jaký prostor dává druhým (vyvolává strach nebo bezpečí?). Dále se ptáme, jaký je důraz na výkon a na nápady. V neposlední řadě je důležitá otázka, jaká je úroveň spolupráce. V některých firmách bude větší tlak na výkon, jinde na inovativnost, jinde budou v popředí poziční strategie atd. Má se za to, že čím více je rozvinuta jedna kvalita, tím více je umenšena jiná kvalita. Určitě ve firmě, kde jde především o uplatnění

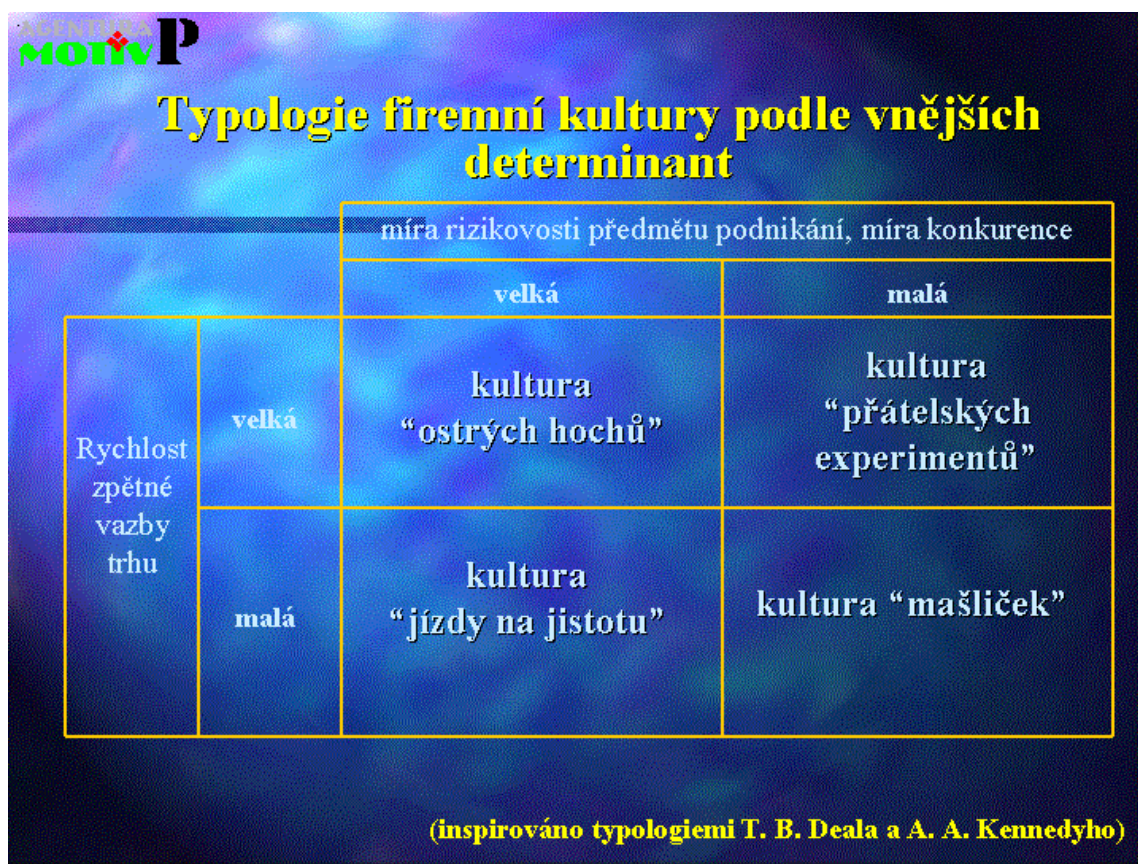
vlivu, bude menší tlak na výkon nebo tvořivost, v jiné firmě, kde bude velký tlak na výkon, bude lze očekávat spíše plošší organizační strukturu, ale také méně inovativnosti. Nápady a inovace se v takovém prostředí přebírají a uvádí v život.



Typologie firemní kultury dle vnějších determinant

Typologie firemní kultury dle Deala a Kennedyho

“Duch domu”, kultura firmy není podmíněna jen zevnitř, ovlivňuje ji pochopitelně i vnější prostředí, které může být například určeno národnostně nebo ekonomicky. Firemní kultura je do určité míry reflexí kultury národní. V odborné literatuře jsou hojně popisovány rysy japonské a americké firemní kultury. Ekonomické, resp. marketingové determinanty mohou být vyjádřeny jednak mírou konkurence, event. rizikovosti předmětu podnikání, jednak rychlostí zpětné vazby trhu, event. délkou inovačního cyklu. Podle kombinace těchto vnějších determinantů rozlišují L. Pfeifer a M. Umlafová (Pfeifer, L., Umlafová, M.: Firemní kultura, Grada 1993) 4 firemní kultury, které jsou inspirovány typologií T.B. Deala a A.A. Kennedyho.



The image shows a 2x2 matrix titled "Typologie firemní kultury podle vnějších determinant". The vertical axis is labeled "Rychlost zpětné vazby trhu" with categories "velká" and "malá". The horizontal axis is labeled "míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence" with categories "velká" and "malá". The four quadrants are: top-left "kultura 'ostrých hochů'", top-right "kultura 'přátelských experimentů'", bottom-left "kultura 'jízdy na jistotu'", and bottom-right "kultura 'mašliček'". The source is cited as "(inspirováno typologiemi T. B. Deal a A. A. Kennedyho)".

		míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura "ostrých hochů"	kultura "přátelských experimentů"
	malá	kultura "jízdy na jistotu"	kultura "mašliček"

(inspirováno typologiemi T. B. Deal a A. A. Kennedyho)

Kultura “*ostrých hochů*”, “*frajerů*”, resp “*vše nebo nic*” se vyznačuje individualismem, ceněný je především špičkový výkon. Pracovník je tak dobrý, jaký byl jeho poslední výkon. Chyba či zaváhání nejsou dovoleny či promíjeny. Kariéra může mít charakter rychlého vzestupu, ale také nenadálého pádu. Na firemní půdě nejsou přenášeny jakékoliv soukromé záležitosti, není zde prostor pro sdílení emocí. Lze předpokládat vyšší míru fluktuace.

Pro kulturu “*přátelských experimentů*”, resp. “*chléb a hry*” je charakterističtější týmová práce. Ceněný je především nápad. Chrlí se jeden za druhým, hodně se mezi sebou

komunikuje, nejsou časté osobní nevráživosti, závisti. Pracovníci drží pospolu a jsou připraveni rychle reagovat na potřeby svých zákazníků, jsou produktivní. Kariérový postup není důležitý. O soukromých záležitostech se mluví, pracovníci vzájemně znají svá zázemí, starosti.

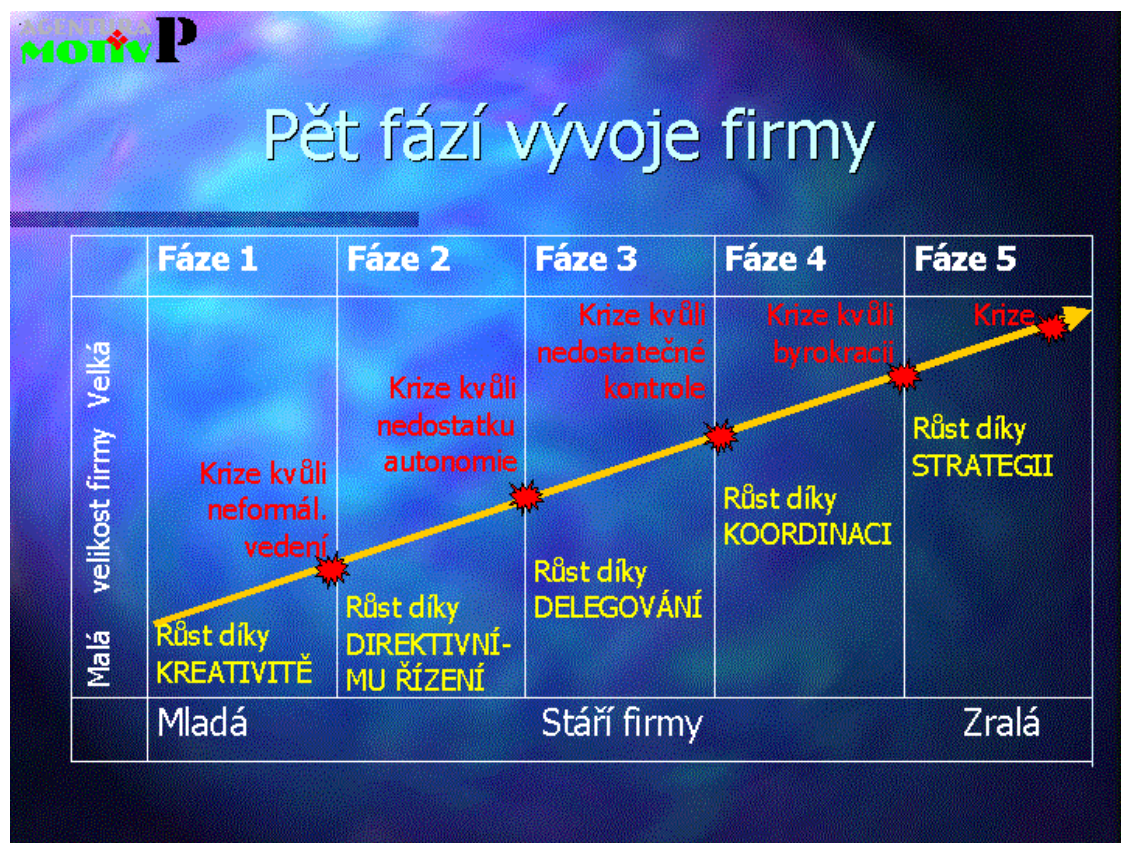
Kultura *“jízdy na jistotu”*, *“sázky na budoucnost”*, resp. *“analytického projektu”* je především citlivá na chybu. Zatímco kultura *“ostrých hochů”* neodpouští chybu, staví na první místo úspěch, špičkový výkon, v této kultuře je tím prvořadým nedopustit se chyby. Postupuje se pomalu, i kariérový postup je pomalý, plánovaný. O soukromých záležitostech se nemluví. Přesně stanovený postup má překonávat rizika a nejistoty.

Kultura *“mašliček”*, *“postupu”*, resp. *procesní kulturu* je typická pro organizace, které působí v málo konkurenčním prostředí nebo prostředí, kde se klade důraz na pečlivost, přesnost a správný postup. Formální náležitosti mají přednost před věcným obsahem. Důležité je postavení (*“pan vrchní rada”*). Podezřelým je ten, kdo své úkoly zvládá v předstihu.

Protože jednotlivé firemní úseky se mohou odlišovat dle míry rizika a doby zpětné vazby, které se jich dotýkají, může být *“pod jednu střechou”* přítomna nejen jedna firemní kultura. Například prodejní oddělení bude mít firemní kulturu *“ostrých hochů”*, oddělení vývoje kulturu *“přátelských experimentů”*, finanční oddělení kulturu *“mašliček”*.

Typologie firemní kultury podle stupně vývoje

Nejdříve firma vzniká a roste díky nápadu. V počátku je patrné nadšení, všichni umí a dělají všechno. To však dlouho nevydrží a jak se firma rozvíjí, nastává krize kvůli neformálnímu stylu vedení. Proto přirozeně nastupuje snaha tomu všemu dát více řádu. Uplatňuje se direktivní řízení. Čím více je však direktivity, tím rychleji se přibližuje krize kvůli pocíťované nedostatečné autonomii. Tu je možno řešit delegováním. Čím více ovšem delegujeme na stále nižší úrovně (přibývají úrovně řízení), tím je obtížnější kontrola. Proto je třeba ty nižší články řízení pospojovat, vytvořit síťovější charakter vedení. To vyžaduje koordinaci. Ta však přerůstá do byrokracie. Z ní je možné se vymanit toliko tím, že začneme určovat, co je důležité, co má větší prioritu pro danou chvíli. To můžeme dosáhnout díky strategii. Strategie však má omezenou platnost a tak nastupuje další přirozená vývojová krize. Tento model mj. poukazuje na logičnost vývoje a zákonitosti krizí, které jsou nezbytné pro další rozvoj. Tak jako je tomu v lidském životě. I zde se objevují různé krizové, kritické momenty (např. puberta), jejichž zvládnutí je rozhodující pro další vývoj. Vyhýbání se krizím spíše vede znemožnění dalšího vývoje.



Vývojová typologie dle Millera

Vývojovými fázemi organizace a zejména změnám rolí manažera se věnoval Miller ve své knize Barbarians to bureaucrats. V prvních etapách podnik stojí na nadšení a úsilí zaměstnanců. dominuje, rozhodnutí jsou přijímána okamžitě a firma je v přímém kontaktu se zákazníky. Později přibývá nutné byrokracie a vytváří se pevná pravidla. Každá fáze má svá úskalí, se kterým se musí manager vypořádat.



Doba	Podmínky podnikání	Čemu věří	Poslání a úloha	Manažerský styl	Organizace
<p>Prorok -jasnovidec, který vytváří pokrok a lidskou energii, která podnik pohání vpřed.</p>	<p>Podnik právě začíná, možná s jedním výrobkem a jedním zákazníkem, nebo prožívá období hlavní obrody. Výrobek nebo služba je zřejmě unikátní, ale obtížně vyvinutý. Finančně je podnik nejspíš v dlužích a žije z měsíce na měsíc, doufá, že splatí faktury. Prorok vyhlíží investora, nebo jinou finanční pomoc.</p>	<p>Udrzuje a vzbuzuje u jiných silnou víru v nový výrobek nebo službu. Idea a vize je středem jeho pozornosti. Zakladatel má obvykle několik principů, na kterých chce formovat svůj podnik. Prorok tyto principy nevidí tak důležité. On a jeho následovníci mají vysoký standard a kapacitu pro tržní úsilí. Nejsou nakloněni věřit ve schopnosti kohokoliv mimo jejich malou skupinu.</p>	<p>Jeich poslání je vytvořit ideu výrobku nebo služby. Není pro Proroka důležité, zda je schopen plně předvídat naplnění této ideje. Jeho vize je jeho nejdůležitější výrobek. Prorok rovněž tvoří základní hodnoty, které určí podstatu podnikové kultury.</p>	<p>Prorok se rozhoduje samostatně. Možná se dělí o názory a možná naslouchá ostatním, ale nejspíše se na vůdčích rozhodnutích s nikým nepodílí. Často nejde důsledně za rozhodnutím, protože nemá trpělivost na detaily. Prorok má příliš mnoho nápadů a obvykle přivádí podřízené k zoufalství polovičatými koncepty, u kterých očekává, že je za něj někdo dopracuje.</p>	<p>Jaká je organizace? Prorok by byl první, kdo by zničil vlastní organizaci. Není pro něho důležitá. Často nerozumí organizačním strukturám a systémům a zdají se mu spíše nvcené, takže by byl šťastný, kdyby s nimi mohl zatřást a změnit je.</p>
<p>Barbar -vůdce v krizi a dobyvatel, který velí podniku na cestě k rapidnímu růstu.</p>	<p>Finanční tok se vylepšil, ale podnik je stále v dlužích. Jakýkoli zisk je okamžitě věnován rozvoji a expanzi. Nový podnik již má základnu zákazníků a je zaměřen na jejich uspokojování a na rozvoj svého výrobku nebo služby. Není obtížná diverzifikace či rozšíření jeho základny.</p>	<p>Barbar věří Prorokově ideji nebo odkazu a cítí, že plný úspěch jeho naplnění závisí na něm. Barbar věří, že bojuje o život a smrt při naplňování cílů organizace.</p>	<p>Dostat výrobek na trh a zabezpečit jeho pozitivní přijetí.</p>	<p>Vysoce kontrolované a přímé akce. Bude vždy osobně v akci, ponese prapor, řídí oddíly do boje. Je možno být pouze členem jeho týmu, nebo se mu vyhnout.</p>	<p>Jednoduchá struktura, malý, spíše žádný systém. Nizké vertikální a horizontální členění. Nebyrokratický, vysoce osobní. Lidé dělají více než jednu profesi, je zde vysoký stupeň pružnosti a hluboká loajlnost k hrdinům minulosti.</p>
<p>Tvůrce a objevitel – ti, kdo vyvíjejí speciální dovednosti a struktury, nutné pro růst, ti kdo se posouvají od dávání příkazů ke spolupráci</p>	<p>Podnik již vykazuje zisk, nicméně velký objem kapitálu je nutno pro rozšiřování příležitostí růstu. Podnik bývá v tomto období veřejný a je dostatečně silný, aby probíhala diverzifikace.</p>	<p>Tvůrce věří výrobku a způsobu jeho výroby. Věř, že hodnota podniku je v jeho schopnosti vyrábět efektivně. Věř technice, zařízením a lidem, kteří tuto techniku ovládají, případně rozvíjí výrobek. Objevitel věří ve výrobek a službu, ale jeho víra je zaměřena na jeho potenciál expanze. Objevitel je manažerem kontaktů se zákazníky a maximálně je zaujatý tím, jak podnik a jeho výrobky vypadají zvenčí. Objevitel je velice soutěživý manažer a organizuje pečlivě bitvu proti konkurenci.</p>	<p>Poslání Tvůrce je vytvořit efektivní způsob výroby. Během tohoto období expanze je v tlaku, jak vyrábět více, přičemž neustále bojuje o udržení kvality a snižování nákladovosti. Poslání Objevitele je dobývat potenciální trh a vybudovat efektivnější způsob prodeje.</p>	<p>Tvůrce je detailista. Chce vědět o všem a přesně. Chodí po dílnách a hovoří s lidmi o práci a jak ji vykonávají a nejspíše o výrobě ví nejvíce ze všech pracovníků. Je propojen s celou řadou lidí z minulosti, dneška a zítřka. Nezabývá se dlouhodobým plánováním. Objevitelův způsob řízení je většinou založen na interpersonálních vztazích. Je nadšencem a využívá každou příležitost své nadšení projevít. Má intuici. Chtěl by vytvořit těsný vztah s každým klientem, ale je frustrován nedostatkem času, který ubývá s růstem jeho podnikání. Příliš neřídí lidi a nenávidí papírovou práci.</p>	<p>Organizace Tvůrce i Objevitele jsou rychle rostoucí v průběhu této fáze. Začíná se rozvíjet specializace, způsobující první fáze vnitřního soutěžení. V průběhu tohoto stadia je největším problémem vyhnout se při prudkém růstu závažným a nákladným chybám, které by zbrzdily podnik v budoucnosti.</p>

Doba	Podmínky podnikání	Čemu věří	Poslání a úloha	Manažerský styl	Organizace
<p>Úředník - tvůrce integračního systému a struktury, která posouvá zaměření od expanze k bezpečnosti.</p>	<p>Podnik již dosáhl stupně podnikatelské jistoty, zvládnutí původního trhu, má značné jmění, produkuje úctyhodný zisk a má pozitivní tok. Investuje do rozšíření druhotných trhů a možná se již dělí do divizionální struktury, založené na segmentaci dle výrobků. Je znám a respektován pro svůj původní výrobní obor, ale hledá uplatnění na širším trhu.</p>	<p>Administrátor věří v efektivnost. Věří, že jeho posláním je maximalizace finančního úspěchu podniku. Věří, že finanční výsledky se vylepší lepším managementem jako systému a praxe a zdravého finančního managementu. Věří podnikovým produktům nebo servisu, ale pouze jako předpokladu. Věnuje velmi málo času výrobním nebo obchodním aktivitám</p>	<p>Maximalizace efektivnosti organizačních a systémových struktur a využívání finančních zdrojů.</p>	<p>Administrátor se snaží udržet konzultativní styl Budovatele, Objevitele a Synergika, ale není efektivní v práci s lidmi. Raději rozhoduje na základě faktů. Stráví mnoho času v hledání přesných údajů, které zabezpečují správnou odpověď. Objednává hodně studií.</p>	<p>Administrátor je úspěšný v tom, že organizace v průběhu jeho vlády pracuje plynule a efektivně. Věří, že řešení problémů může být nalezeno ve správné organizaci a systému, obojí za jeho vlády expanduje. Jsou přidány další úrovně managementu pro kontrolu. Linie manažerů ztrácí sílu, referenti ji získávají.</p>
<p>Byrokrat - provádí přísnou kontrolu, týrá proroky a barbary a posílá je do vyhnanství a zajišťuje tak ztrátu kreativity a expanze.</p>	<p>Podnikání je diverzifikováno. Původní výrobky jsou již posuzovány jako jistý zdroj značného zisku, ale jen pomalu rostoucího. Podnik ve snaze rychlejšího růstu hledá nové obory s vyšším ziskem. Zároveň se snaží zlepšit ziskovost snížením nákladů.</p>	<p>Byrokrat věří "profesionálnímu managementu". Věří v organizaci a zdravý management, tj. zdravý finanční management a efektivní kontrolu. Nemoci nutno napravovat přidělením či odnětím jmění. Jiná cesta než snižování nákladů je dle něho neperspektivní pro rozvoj autonomních jednotek. Věří ve strategické plánování, obsažné finanční analýzy, ve výhledy budoucí produktivity jmění založené na pasivní, netvořivé účasti lidí, spravujících toto jmění.</p>	<p>Byrokrat je nejspíše bývalý administrátor a stále věří ve svou misi zdokonalování struktur a systémů a řízení jmění podniku směrem k růstu návratnosti vkladu. Nerozumí tomu, že tato návratnost je založena na kreativitě, kterou teď umrtvuje. Jeho externí zaměření na zákazníky je menší, ale o to větší na burzovní analýzy a členy představenstva.</p>	<p>Byrokrat tíhne k neosobnímu stylu, zaměřenému spíše na čísla, než na lidi. Míluje zprávy a oceňuje dobře napsané. Tok papíru narůstá jako výsledek této mánie. Byrokrat je obvykle zdvořilý, ačkoliv může být vyprovokován do autokratické polohy. S prodlužováním byrokratické éry se autokratické tendence u byrokrata prohlubují, protože se stupňuje jeho rozčarování nad neefektivností výsledků, které jeho systém založil.</p>	<p>Byrokrat považuje svůj podnik za "dobře organizovaný", což znamená, že tam existují početné, dobře definované vrstvy a jasné vymezení zodpovědnosti. Je rovněž přeorganizován nadměrným počtem vrstev a množstvím vysoce specializovaných skupin. Jak podnik roste, je stále obtížnější učinit rozhodnutí. Kvalita informací se ztrácí směrem nahoru a důvěra mezi manažery a zaměstnanci klesá.</p>

<i>Doba</i>	<i>Podmínky podnikání</i>	<i>Čemu věří</i>	<i>Poslání a úloha</i>	<i>Manažerský styl</i>	<i>Organizace</i>
Aristokrat - dědic bohatství, které pochází z produktivní práce jiných, je příčinou rebelií a desintegrace	Původní podnikání organizace je na ústupu, protože je nedostatek investic a tvořivosti. Vedoucí utrácení své zdroje na akvizicích, chybí peníze na vlastní rozvoj. Zisk stagnuje, burzovní cena klesá. Podnik "dojí" autonomní podnikové jednotky a hotovost.	Aristokrat je stále větší obětí cynismu, který zachvacuje celou organizaci. Věří v dosažení osobního bohatství a bude ho chtít dosáhnout nějakým způsobem. Vyhledává osobní satisfakci v symbolech úspěchu.	Jeho poslání je zabránit další erozi podniku, způsobené opouštěním podniku kreativními pracovníky, kteří hledají lepší, tvořivější prostředí.	Drží si odstup. Málokdy hovoří k podstatě věcí. Je pro něj obtížné rozhodnout a deleguje většinu, jestli ne všechno, do operativního rozhodování.	Organizace je typická nadměrným vrstvením managementu, nedostatečnou komunikací a nejasností poslání. Různé druhy vnitřních svárů, nevráživosti mezi téměř feudálními mocnostmi vzájemně si vytvářejících potíže. Je zde formálně jasná organizace, ale neexistuje způsob, jak věci dokončovat. Existuje neformální organizace mezi těmi manažery, kteří se stále ještě zajímají o chod organizace.
Synergista - vůdce, který udržuje rovnováhu, pokračuje v pohybu vpřed díky spojení rozdílných příspěvků Proroka, Barbara, Tvůrce, Objevitele a Úředníka.					

Typologie 4 životních cyklů

Jiné, poněkud jednodušší pojetí představuje typologie podle 4 životních cyklů organizace – vzniku, růstu, dospělosti a poklesu.

<i>Funkce řízení lidských zdrojů</i>	Stádium cyklu života organizace			
	<i>Vznik, úpadek</i>	<i>Růst, rozvoj</i>	<i>Dospělost</i>	<i>Pokles</i>
Získávání pracovníků, (nábor), výběr, umístování do funkcí (staffing)	Přilákat nejlepší talenty a profesionály.	Nabrat odpovídající množství a kombinaci kvalifikovaných pracovníků. Plánovat obměnu managementu. Zvládnout rychlé změny pracovních sil uvnitř organizace.	Usnadňovat dostatečnou obměnu k minimalizaci propouštění a tvorbě nových míst. Podporovat vnitřní mobilitu k usnadnění reorganizací.	Plánovat a realizovat snižování počtu pracovníků a jejich přemísťování.
Odměňování a pracovní požitky	Vyrovnat se s hladinou mezd na trhu práce, či ji přesáhnout, aby se daly získat nejlepší lidé.	Udržovat srovnatelné mzdy, ale zohledňovat efekt vnitřní rovnováhy. Ustavit formální strukturu odměňování.	Řídit a udržovat si všechny formy odměňování pod kontrolou.	Tvrdšími opatřeními snižovat vnitřní náklady.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků	Definovat potřeby profesí v budoucnosti a stanovit žebříčky funkčního postupu.	Vytvořit účinný řídicí tým pro rozvoj dovedností a organizace.	Udržovat pružnost i profesní dovednosti stárnoucího personálu.	Zavést rekvalifikace a profesně poradenské služby.
Vztahy mezi zaměstnavateli a pracovníky	Ustavit základní filozofii vztahů a organizaci	Udržovat smír a motivaci a morálku pracovníků.	Udržovat pod kontrolou náklady na práci, smír, zvyšovat produktivitu.	Zvyšovat produktivitu, pružnost pracovních rolí. Jednat o bezpečnosti práce a politice přizpůsobování zaměstnanosti.

Pramen: Thomas A. Kochan, Thomas A. Barocci, Human Relations Management and Industrial Relations, Little, Brown, Boston, 1985. str. 104.

Faktory firemní kultury

Po zhodnocení výše uvedených typologií a koncepcí firemní kultury lze považovat především *důvěru, nejistotu, moc, sdílení* za faktory, které zřetelně vytváří charakter vnitřního prostředí firmy.

Faktor I.řádu

DŮVĚRA

Faktory II.řádu

MOC

NEJISTOTA

SDÍLENÍ

Doplňkové faktory

chyba - úspěch

odlišnost

vývoj

Všechny výše uvedené faktory se vždy v nějaké míře a kvalitě ve firmě projevují. Vždy se ve firmě projevuje nějaká míra důvěry či nedůvěry, vždy se nějak reaguje na nejistotu, vždy se nějak uplatňuje moc a vždy probíhá nějaká komunikace. A tak by bylo možno pokračovat i u doplňkových faktorů.

Pro inspiraci

Zdravá rodina dle V.Satirové

Virginie Satirová patří mezi nejvýznamnější psychoterapeuty, bez které se neobejde žádná reprezentativní publikace o rodinné terapii. Celý život se zabývala rodinami, což ji vedlo k formulaci rozdílu mezi zdravou a nezdravou rodinou. Rodina představuje sociální organismus a v tom je shodná s firmou. Mimochodem v některých firmách se mluví o rodinné podnikatelské atmosféře a nemusí jít o firmy malé nebo vlastněné rodinnými příslušníky.

Znaky zdravé rodiny

Vysoké sebevědomí	Členové s vysokým sebevědomím nemusí hledat viníka, jsou schopni kvalitně reflektovat chybu a náležitě zhodnotit úspěch. Důvěřují si a mají tedy předpoklad důvěřovat druhým.
„Jasná řeč“	Ve zdravé rodině probíhá přímá a jasná komunikace, která je adresná. Neříká se „je tady plný koš smetí“, ale „prosím tě, Jitko, vynes ten koš“. Při spolupůsobení vysokého sebevědomí, dítě může říci „táto smrdí ti nohy“, aniž to jakkoliv odnese.
Přátelské okolí	Ve zdravé rodině drží členové pospolu nikoli proto, že by je k tomu vedl vnější nepřítel, nepřízeň osudu apod. Okolí je vnímáno jako příležitost, nikoli jako hrozba.
Pružná pravidla	Ve zdravé rodině (firmě) jsou pravidla srozumitelná, jasná, ale i pružná, diskutovatelná. Smyslem pravidel je usnadňovat, nikoli komplikovat. Jsou pomůckou, nikoli „modlou“.
Jasně hranice	Každý má své místo, aniž je zakopán ve své pozici. Tedy do křesla, ve kterém obvykle sedá hlava rodiny, může sednout kdokoliv, zároveň každý člen rodiny má třeba svou postel a nespí každý člen rodiny pokaždé v jiné. Taky je zřejmé, kdo do rodiny patří a kdo ne, i když rodina pěstuje přátelské vztahy se svým okolím.

Určitě je možné si vybavit řadu firem, které mají daleko do zdravé rodiny. Probíhá zde hon na viníka, není možno říci něco o smradlavých nohou, nebo o tom, že ryba smrdí od hlavy, převládá paranoidní nastavení vůči praktikám konkurence, zuby nehty se brání změně pravidel a zavedených pořádků

Důvěra

Důvěra je klíčovým pojmem pro firemní kulturu a k jejímu základnímu pochopení. Potřebujeme však rozkrýt význam pojmu důvěry. Částečně jsme tak činili pomocí Věžňova dilematu na střední úrovni. Nyní použijeme jiný příběh – Rabinův dar a také se budeme zabývat důvěrou v dalších souvislostech.

Důvěra či nedůvěra je konceptualizací firemního a okolního světa v pojmech JÁ-TY a MY a ONI. Tam, kde je mnoho vymezení na MY a ONI s negativním očekáváním, nelze předpokládat důvěru.

Jistě absolutní důvěra by byla škodlivá, stejně tak jako absolutní nedůvěra, která se projevuje maximální kontrolou. Absolutní důvěra znamená stírání hranic, absolutní kontrola izolaci.

Příběh se týká kláštera, který v těžké době upadal. Kdysi byl sídlem velkého řádu, ten však v důsledku řady příčin šel k zániku. Řád postupně přišel o všechny ostatní kláštery a byl zdecimován natolik, že v rozpadajícím se sídle zůstalo pouze pět mnichů, opat a čtyři další, všichni více než sedmdesátiletí. Bylo jasné, že řád umírá. V hlubokých lesích obklopujících klášter byla malá chatrč, kterou čas od času užíval rabín z blízkého města coby poustevny. Opat, který se trápil nad bezprostředně hrozící zkázou řádu, jednou napadlo poustevnu navštívit a požádat rabína o radu, jak klášter zachránit. Rabín přivítal opata ve své chatrči. Když ale opat vysvětlil důvod své návštěvy, rabín s ním mohl jen soucítit.

„Vím“, jaké to je,“ horlil, „duchovno z lidí odešlo. V mém městě je to úplně stejné. Do synagogy už skoro nikdo nechodí.“

A tak starý rabín a starý opat bědovali spolu. Pak si četli tóru a potichu mluvili o závažných filosofických věcech. Čas ubíhal a opat musel odejít. Objali se a opat se ještě jednou zeptal:

„Není opravdu nic, co bys mi mohl říci? Ani náznak rady, která by mi pomohla spasit můj umírající řád?“ „Ne, je mi líto,“ odpověděl rabín, „neporadím ti. Jediné, co ti mohu říci, je, že Mesiášem je jeden z vás.“

Když se opat vrátil do kláštera, shromáždili se kolem něj druzi a ptali se, co rabín řekl.

„Nemůže nám pomoci,“ odpověděl opat. „Jen jsme bědovali a četli tóru. Jediné, co mi řekl, když jsem odcházel, bylo něco tajemného. Řekl, že Mesiášem je jeden z nás. Nevím, co tím myslel. V následujícím čase o tom mniši hodně přemýšleli a ptali se sami sebe po možném významu rabinových slov. Mesiášem je jeden z nás? Potom ale kdo? Může jít o opata? Ano, pokud tím chtěl na někoho ukázat, tak určitě na opata. Byl naším vůdcem po více než jednu generaci. Na druhé straně ale mohl myslet také na bratra Tomáše. Každý ví, že bratr Tomáš je mužem světla. Jistě nemohl myslet bratra Elreda. Elred je čím dále tím vrtošivější. Ale když tak o tom člověk přemýšlí, přesto, že je Elred lidem trnem v oku, má vlastně vždy pravdu. Někdy velkou pravdu. Možná, že rabín myslel na bratra Elreda. Ale jistě ne na bratra Filipa. Filip je tak pasivní, opravdová nicka. Jenže on má jakýsi téměř nadpřirozený dar být vždy tam, kde ho je potřeba. Prostě se zázračně objeví po tvém boku. Možná, že Mesiášem je Filip. Samozřejmě, že rabín nemyslel mne. Jsem obyčejný člověk. A co když myslel? Já přece nemohu pro Boha tolik znamenat. Nebo snad ano? Když takto přemítali, začali se staří mniši s ohledem na možnost, že jeden z nich je Mesiáš, k sobě chovat s mimořádnou úctou. A taky se každý tak choval sám k sobě, jelikož i on mohl být Mesiáš.“

Klášter se nacházel v krásném lese a tak se stávalo, že se tam lidé čas od času zastavili. Anž si to uvědomovali, cítili auru mimořádné úcty, která teď staré mnichy obklopovala a prostupovala celé toto místo. A i když nevěděli proč, začali se do kláštera vracet a přiváděli také své přátele a ti přivedli své přátele... Pak se stalo, že někteří z mladých mužů mluvili s mnichy více a více. Po nějaké době jeden z nich požádal, zda by se k nim mohl připojit. A pak další a další. Tak se klášter stal opět mohutným centrem osvícenosti a duchovna v říši ...

Lze tedy říci, že sourozencem či dítětem důvěry (a naděje) je úcta, respekt.

Zájem a úcta

Jen v prostředí důvěry, lze hodnověrně projevat zájem a úctu. To jsou kvality, které patří do každého dobrého lidského vztahu.

Strach

V atmosféře strachu nemůže vzniknout prostředí důvěry. Strach je většinou plodem moci nad něčím. Proto se strachem budeme zabývat v části věnované moci.

Spravedlnost

Jistě nelze vytvořit atmosféru důvěry, pakliže schází pocit základní spravedlnosti.

Předpověditelnost a čitelnost

K vytvoření atmosféry důvěry přispívá předpověditelnost (srozumitelnost) a čitelnost (transparentnost) dění ve firmě. Opakem je prostředí intrik, které nemůže přispívat k atmosféře důvěry.

Důvěra a důvěryhodnost

Na základě různých studií lze konstatovat, že důvěru má ten, kdo je důvěryhodný. Důvěryhodný je ten, kdo důvěřuje sobě i jiným. Důvěryhodný člověk požívá neformální autority. Na její tvorbě se podílí především 3 faktory:

Dynamický faktor

Člověk požívající neformální autoritu je zárukou energie, která je potřebná k dotažení věci do konce. Je schopen svým nadšením a energií strhnout druhé.

Faktor kvalifikace

Člověk požívající neformální autoritu má nejen energie, ale je také zárukou toho, že své věci rozumí. Lze jej považovat za odborníka.

Faktor jistoty a spolehlivosti

Člověk požívající neformální autoritu je předpověditelný, čitelný, spolehlivý. Do určité míry lze tento faktor opsat spravedlností.

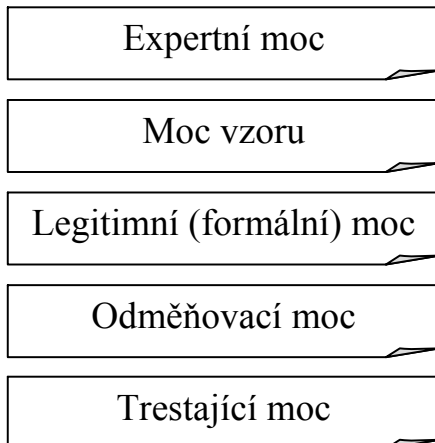
Z této individuální roviny lze přenést uvedené charakteristiky na úroveň celé firmy. Důvěryhodnost firmy je dána její energičností, kompetentností a spolehlivostí. Energičnost v sobě nese sebevědomí s důvěrou ve vlastní síly a respekt k druhým.

Moc

Způsob, jakým je uplatňována moc ve firmě, výrazně ovlivňuje naplnění důvěry. Jednotlivé faktory jsou do určité míry na sobě závislé.

Typologie moci

Moc může nabývat různých kvalit.

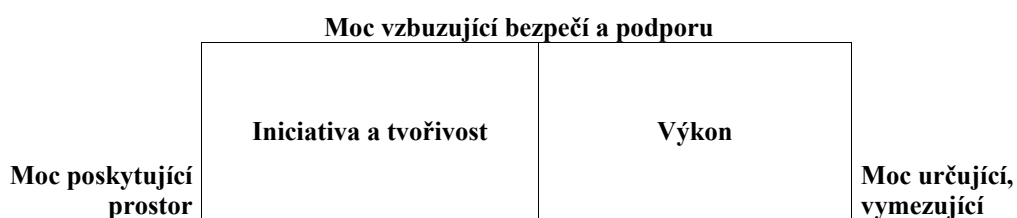


Je zřejmé, že poněkud opomenuta byla totalitní moc, která nabývá přeci jenom jiných kvalit než moc trestající či odměňující (politika cukru a biče). Známkami totalitní moci se však zabývala řada autorů. Je poměrně důležité se tímto zabývat i na úrovni firmy, protože právě ve firemním prostředí je dnes daleko příhodnější prostředí uplatňování totalitní moci (nebo aspoň moci trestající), než na úrovni celé společnosti.

Moc jako privilegium a moc jako závazek

Moc jako privilegium je často uplatňována jako „*moc nad někým či něčím*“ s potlačeným vnímáním zodpovědnosti. Výsada moci je odvozována od vlastních, stále nevídanějších schopností, rostoucí prozřetelnosti a nabyví neomylnosti. Schází zde pokora, tato **moc vytváří strach a četná omezení**. (Jistě známe, jak nám zatrne, když uvidíme policajta, dříve příslušníka bezpečnosti, který nás zastavuje a legitimuje – toto známe my, kteří jsme prožili totalitní režim.) **Obsah zpětné vazby je deformován k nepoznání**, takže nastává odtržení od reality. Bylo by lze uvádět příklady pokušení moci z politiky. Ve firmách bývá zneužití moci méně patrné pro širší veřejnost, nicméně může nabývat stejné patologie.

Moc jako závazek bývá v podobě „zmocnění, pověření k...“ a nedílnou součástí je zodpovědnost a především zpětná vazba. Taková **moc vytváří pocit bezpečí a volný prostor pro seberealizaci druhých**.



Bezradnost, opatrnost	Poslušnost a odcizení
------------------------------	------------------------------

Moc vzbuzující strach

Nárokovost a laskavost jako osy čtyř mocenských podob

Většina lidí je zvyklá uvažovat v polaritě přísnosti a laskavosti, které jsou na jedné ose. Vybavíme-li si však autority, kterých si vážíme i po letech, bude jich nemálo přísných a laskavých a přísných a necitlivých bude méně než benevolentních a laskavých.

Náročný, přísný k druhým			
Chladný, necitlivý, věcný,	<p>Zde je moc spíše pojímána jako privilegium a snadněji je zneužitelná ve jménu cíle. Je zde patrná tvrdost.</p> <p>V popředí je nezájem o individualitu druhých lidí, převažuje technologické řízení či řízení čísly. Suchost.</p>	<p>Zde jsou lepší předpoklady pro uplatňování moci jako závazku. Je zde patrná pevnost.</p> <p>Převažuje kamarádský přístup, který narušuje hierarchii a cílenost. Měkkost k druhým i k sobě.</p>	Laskavý, citlivý, vztahový, empatický
Nenáročný, benevolentní k druhým			

Pro inspiraci

*Zajímavým podnětem mohou být studie, které se snaží identifikovat faktory úspěšných států. Příkladem může být publikace Umění vládnout od autorů Ha.A.Mehlera a Břetislava J.Mrkose (Melantrich 1994). Autoři zkoumali, jaká forma vlády byla efektivní oproti jiným ve své době. Nebylo možné konstatovat úspěšnější formu (monarchie, diarchie, triumvirát, aristokracie, demokracie atd.), bylo však možno říci, že **každá forma vlády, která se řídila etikou, etickými principy a na prvním místě byla odpovědnost (moc jako závazek), byla historicky úspěšnější než ty, které byly ilustrací opaku**. Kromě ryze ekonomických faktorů (nízké daně, podpora obchodníků, potlačení monopolů), sociologických faktorů (podpora a integrace všech společensky důležitých skupin, nežádoucnost sociálního státu, liberálnost) to jsou faktory sociálně psychologické a etické (obchodní etika, spravedlnost, důsledná podpora vzdělávání), faktory organizačního chování (špičková administrativa se schopnými a morálně bezúhonnými úředníky a bez přebujelého aparátu), faktory politické (svoboda, multikulturalismus). Autoři dále konstatují, že důležitou je osobnost vládců. Je „totiž zapotřebí dobrého vládců, který je současně krajně nesmlouvavý, krajně důsledný a krajně tvrdý, když chce dosáhnout dobra, když chce pro své poddané nejlepší možné podmínky a chce je zaručit na dlouhou dobu. Snad musí vládců pěstovat jakousi novou ctnost, jakousi tvrdou dobrotu, nekompromisní orientaci, když se zasazuje o konstruktivní principy“ (s.223). Zde odkážme na mocenské podoby, které jsou dány 2 osami: nárokovost a laskavost.*

Jinou inspiraci nám poskytuje rozbor totalitní moci, která je pochopitelně jiného charakteru než moc legitimní. Václav Bělohradský v Eseji o člověku pozdní doby v knize Přirozený svět jako politický problém (Československý spisovatel. 1991 str. 181-182) uvádí tyto znaky, elementy charakterizující totalitní moc:

- 1. Totalitní vůdce brání institucionalizaci, která vede k budování legitimní moci. Totalitární vůdce udržuje organizaci, v jejímž čele je, ve stavu nejistoty. Má okruh blízkých spolupracovníků, se kterými provádí čistky. Někdy se čistky dotknou i blízkého okruhu pracovníků. Zde bude možno uvádět příklad Klementa Gottwalda, Slánského (London), Reicina apod., ale také příklady z různých firem, ve kterých tu a tam s jistotou pravidelností probíhají čistky, neboť je třeba najít viníka. Totalitní vůdce je stále připraven přebudovat organizaci, vyloučit staré členy, nově interpretovat doktrínu.*
- 2. Úzký okruh (strana) je více než firma (stát) – což ve firmě má podobu přátel majitelů, top manažerů, kteří nejsou ve funkci, tudíž nemají odpovědnost, ale podstatným způsobem ovlivňují chod organizace.*

3. *Úzký okruh kolem totalitárního vůdce kontroluje i soukromou sféru a myšlení, které se projevuje v jazyce, který má charakter oficiálního předstírání. Každá promluva se musí vyznačovat angažovanými postoji. Není zde nijaký neutrální prostor, nejsou zde pevná pravidla pro výkon moci.*
4. *Demokratická fasáda a dovolávání se vůle lidu.*
5. *Neustálá mobilizace mas k dosažení kolektivních cílů nebo k manifestaci kolektivních postojů.*

Nejistota

Způsob, jakým reaguje firma, její management a další lidé na nejistoty, které jsou uvnitř i vně, může být v zásadě dvojitý: vyhýbání se nejistotě (k tomu velmi dobře slouží předpisy, pravidla, normy, zvyky) nebo akceptování nejistoty (přijímání změny, nejen reakce na nejistotu, ale i její uchopení jako zdroj pohybu a rozvoje, nejistota jako příležitost nikoli komplikace).

Sdílení

Zde máme na mysli sdílení společných vizí, hodnot, principů a cílů. V kultuře s krátkodobým horizontem není prostor pro takovou navigaci, natož zastavení se, ohlédnutí se a společnou reflexi. Nejde však jen o myšlení dopředu (vize, cíle), ale především o myšlení dohromady, sdílet, tj. prožívat a myslet dohromady. Tam, kde všechno moudro je od nejvyšších, lze očekávat menší participaci, iniciativu a inovativnost. Sdílení je třeba odlišit od sdělování. Sdělování je vysílání a příjem informací, sdílení má i emocionální rozměr a obsahuje empatii.

V atmosféře strachu jsou možnosti sdílení omezené. Nanejvýše sdílená opozice. Za vyhýbání se nejistotě jde taktéž o únik před sdílením, tentokrát emocí.

Síla a hloubka firemní kultury

Firemní kulturu lze posuzovat podle toho, jak silně a hluboce působí. Z os síly a hloubky nám tak vzniknou 4 vyhraněné světy firemní kultury. Než budeme typologicky zjednodušovat, uvedeme si různé polarity, které se do oněch světů firemní kultury vřazují a vytváří je.

Slabá firemní kultura

Příliš se nevymezuje od okolního světa, nevytváří mezi ním a firmou bariéru či jen rozlišení. Individuality jsou zde výraznější, mají prostor pro svůj rozvoj. Lze očekávat malou uniformitu a větší odlišnost. Slabá firemní kultura je přístupná změně.

Silná firemní kultura

Krajním pólem, extrémem silné firemní kultury je vytvoření firmy jako sekty. Ve fanatické a sektářské firemní kultuře se uplatňuje „tyranie hodnot“, ve které jedna či několik málo hodnot získává moc nad člověkem a to na úkor jiných hodnot. Jde o dosažení dokonalosti, radikální nasazení, uniformity, uvažování „vše nebo nic“ při vytvoření atmosféry ohrožení. „Láska“ k idejím a cílům je spojena se strachem a je jednoznačně nadřazena lásce k lidem. Ovšemže láska je neslučitelná s fanatismem a sektářstvím. „Láska je totiž vždy také přiznáním individuality druhého člověka, plnosti a různorodosti života, kreativity, spontánnosti. Je ohleduplná, dokáže čekat a těšit se z malých, předběžných a nedokonalých věcí. To vše je vzdálené ideologické strnulosti, neschopnosti kompromisu a přísnosti fanatických postojů“ (Hole, G.: Fanatismus. Portál, 1998, s.114). Firma jako sekta je dílem silné a mělké kultury. Silná kultura ovšem nemusí mít podobu sociální patologie (fanatismus či konformismus).

Mělká firemní kultura

Nabízí vnímání firemního světa a světa v okolí firmy v jednoduchých polaritách dobra a zla. V jejich jménu je podporován krajní individualismus, krajní konformismus a fanatismus. Tedy nižší etapy morálního vývoje.

Hluboká firemní kultura

Neuvažuje v jednoduchých polaritách dobra a zla a nelze stanovit jednoduchá pravidla pro jejich rozlišení. Etika a morálka jsou ve firmě s hlubokou kulturou promyšlené. Etické kodexy nejsou jen na papíře nebo jakkoliv formální či marketingovou záležitostí.

Silná, autonomní		
Mělká, homogenní	Všichni jsou stejní. Zdůrazňování oddanosti. Hledání dokonalosti. MY bez JÁ vs. ONI (vnější nepřítel). Fanatismus a konformita. Citlivost na jakýkoliv projev odlišnosti.	MY a JÁ, sdílení firemní a individuální vize, odlišitelnost od ONI (pozitivní vymezení). Zdůrazňuje se synergický efekt a etika společného dobra. Velkou roli hraje vůdcovství.
	JÁ bez MY. Individualistická, transakční kultura, která předpokládá práci v zájmu organizace jedině, když to odpovídá individuálním zájmům. Něco za něco.	Respekt k individualitě a odlišnosti. JÁ a TY má stejnou váhu jako MY. Vztah MY a ONI není vyhraněný jako JÁ a TY. Jde o řešení konfliktů a hledání konsensu. Zdůrazňuje se etika individuálních práv.
Slabá, heteronomní		

Firemní (organizační) kultura a firemní (motivační) klima

Firemní kultura je soubor sdílených předpokladů a očekávání, které se vztahují ke sdíleným hodnotám, principům, představám o budoucnosti, a jsou uplatňovány při řešení každodenních situací. Firemní kultura působí s velkou setrvačností a je poměrně odolná vůči změně. Pro svou relativní stabilitu je podobná charakteru člověka a jeho postojům. Oproti firemní kultuře je třeba odlišit firemní klima, které je odrazem momentální situace, je důsledkem reakce na nějakou konkrétní událost či několika událostí v určité časové spojitosti. Pro svou proměnlivost je podobná náladě u člověka. Náladu člověka je do určité míry závislá na jeho charakteru, postojích apod.

Přijmeme-li metaforu organizace jako člověka, pak kultura by byla jeho pamětí, identitou a osobností, zatímco klima jeho momentálním emocionálním laděním a náladou. Třetím prvkem, který stojí mezi oběma koncepty je prostředí - lze říci, že klima je funkcí organizační kultury a prostředí ($OKI=f(OKu, P)$).

Pro nás je koncept organizačního klimatu velice důležitý, jakkoli je málo prozkoumaný. Kultura učící se organizace s sebou sice nese některé podstatné prvky, ale mnoho z nich se projevuje pouze skrze klima (nadšení pro sdílenou vizi).

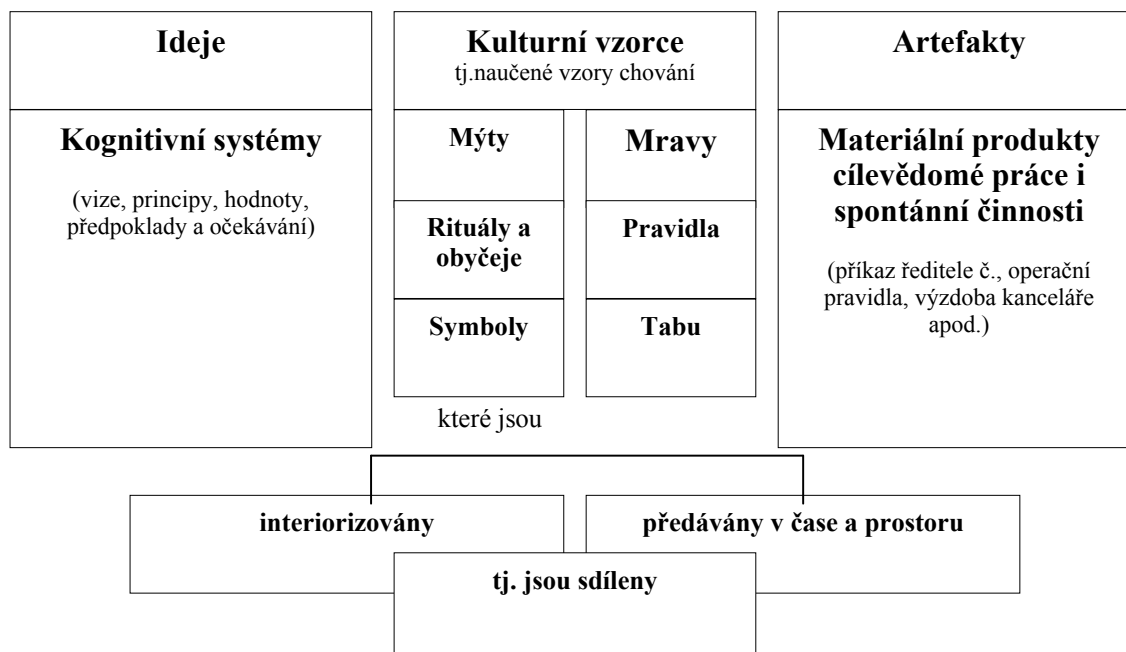
Definice organizační kultury

Organizační kultura je soubor sdílených a vzájemně ze sebe vycházejících premis, hodnot, praktik a artefaktů, které tvoří výchozí body pro vnímání, myšlení a cítění jedinců v organizaci.

Je předávána nově příchozím členům v procesu socializace a zůstává relativně stálá i v případech úplné výměny jedinců v organizaci. Její vznik je totožný se vznikem organizace. Změna organizační kultury je dlouhodobý proces a zasahuje do samotné identity organizace i jejích členů.

Třídy jevů firemní kultury

Uvedené třídy jevů firemní kultury jsou na úrovni jiné podrobnosti, než obecné typologie firemní kultury, které se věnují důvěře, moci, nejistotě, sdílení. Toto roztrídění lze uplatnit při podrobnější analýze firemní kultury. Schéma nám umožňuje pochopit, co vše se týká firemní kultury a jak se navenek může projevovat to, co je v „hlavách“.



Organizační kultura má svou vnitřní strukturu. Půjdeme-li do jakékoli firmy, pak si okamžitě začneme všimnout prostředí, vybavení kanceláří (různých obrazů a diplomů na zdech, osobních věcí na stolech, způsobu oblékání, viditelně vystavovaného firemního loga etc.) Všechny tyto věci tvoří vnější vrstvu **artefaktů** kultury. Tato vrstva je viditelná na první pohled, ale je těžké ji přiřadit správný význam. Lze ji také v případě potřeby nejjednodušeji změnit, i když tato změna bude mít nejmenší vliv.

Ve vrstvě artefaktů můžeme najít odpovědi na otázky:

Jak vypadá logo? Jaké jsou firemní slogany a hesla? Jak se lidé oblékají? Jak jsou vybaveny kanceláře? (Jsou moderní – high-tech, nebo naopak tradiční – kožené sedací soupravy a starožitný nábytek?) Jak vypadají dopisní papíry, vizitky, reklamní a PR materiály a předměty?

Pod vrstvou artefaktů se skrývají kulturní vzorce. Ty představují způsob jakým se k sobě lidé chovají, zažité rituály, mýty, hrdiny, symboly, ale také různá tabu.

Ve vrstvě kulturních vzorců můžeme nalézt odpovědi na otázky:

Jak se k sobě lidé chovají? Tykají vykají si navzájem? Jak se chovají k podřízeným/nadřízeným? Jaké jsou firemní rituály? Jak se lidé zdraví? Jaké historky a vtipy kolují ve firmě? Jací jsou její hrdinové (jsou to sólohráči, kteří jsou lepší než ostatní, nebo týmoví hráči, kteří facilitují činnost celé organizace?) Jaká jsou pravidla a předpisy organizace? O čem se ve firmě mluví? Co je naopak tabu?

Jádrem kultury jsou **ideje, vrstva základních premis**. Zde leží síla organizační kultury, premisy jsou jejím nevlivnějším, ale také nejskrytějším prvkem. Často je nejsou schopni pojmenovat a sledovat ani sami zaměstnanci firmy – nositelé kultury.

Základní premisy organizační kultury jsou nevědomá přesvědčení, způsoby vnímání a myšlení, které jsou považovány za samozřejmé. Tyto premisy jsou většinou špatně konfrontovatelné a téměř není možné se o nich bavit. Jsou tedy velice mocnými determinanty lidského chování.

Základní premisy dávají odpovědi na ty nejdůležitější otázky:

Co je ve firmě ceněno a co je naopak odmítáno? Jací lidé jsou úspěšní a jací mají naopak problémy?

Současné trendy v roli manažera.

Nejen důraz na týmovou práci lze pozorovat v řadě současných dynamických firem. Současné trendy managementu v sobě zahrnují to, co bylo probráno dříve, kulturu firmy, organizační strukturu, styly vedení, týmovou práci. L.M. Miller a J. Howardová (Miller, L.M., Howard, J.: *Managing Quality through Teams*. The Miller Consulting Group, 1991) zaznamenali 12 trendů (v tabulce zleva doprava) v současném managementu, které znamenají novou kvalitu.

Můžete vyznačit, jaká role manažera je preferována ve vaší firmě, či v její části, ke které přináležíte.

Stará role manažera	3	2	1	1	2	3	Nová role manažera
Rídící management							Vedení na základě vzájemného stvrzení a souhlasu
Povelové rozhodování							Rozhodování na základě všeobecného souhlasu
Jednotlivá práce							Skupinová práce
Zaměření na úkol							Zaměření na proces a zákazníka
Odborníci a námezdní síla							Všichni jsou odborníci
Kontrola pomocí hrozeb a obav							Kontrola pomocí kladného posilování
Jediná správná cesta							Nepřetržité zkvalitňování, hledání nových cest
Udržování záznamů							Udržování skóre
Mnohoúrovňová a tuhá struktura							Plochá a pružná struktura
Nestanovené hodnoty a vize							Rozdělené hodnoty a vize
Přísnost na zaměstnance							Přísnost na konkurenci
Vyčerpání bohatství, zdrojů							Tvorba bohatství, zdrojů

Velmi podobné je naše zjištění. Na základě studia odborné literatury a současné praxe ve firmách nových technologií lze vysledovat tyto trendy:



Také samotná role personálních oddělení se proměňuje. Posouvá se od administrativy ke konzultantské a partnerské roli.

