

## Sdílené hodnoty organizace a jejich vliv na výkonnost a efektivitu

*Příspěvek se zabývá oblastí sdílených hodnot organizace neboli organizační kulturou, jejím významem, včetně vazby na výkonnost a efektivitu.*

*Organizační kulturu lze vnímat podobně jako čas. Čas, stejně jako organizační kultura, není vidět, není cítit, nelze jej uchopit, avšak stejně jako organizační kultura, ovlivňuje příliš mnoho*

### Úvod

Turbulentní doba, neustálé nové výzvy a cíle, neustále se zvyšující nároky, rychlost probíhajících změn, nutí managementy organizací k nalézání nových přístupů ve všech souvisejících oblastech. Z výsledků dosavadních výzkumů vyplývá, že v organizaci sehrávají sdílené hodnoty dosti podstatnou úlohu, i když definice a přístupy k nim se liší podle pojetí jednotlivých autorů, nebo odlišností organizací. Zjednodušeně lze říci, že organizační kultura dává organizaci identitu, jejíž žádoucí aspekty lze prezentovat v komunikaci s okolím. Sdílené hodnoty – organizační kultura velmi úzce souvisí s lidským faktorem. Člověk je nositel a tvůrce nehmotných i hmotných aktiv, a proto je pro organizaci prospěšné se zabývat také otázkou působení lidského faktoru v jednotlivých činnostech organizace.

Zaměstnanci předávají informace sami jednak svým chováním a dále samozřejmě tím, jak se o organizace vyjadřují („by word of mouth“). Jejich sdělení značným dílem přispívají k tomu, jak je organizace vnímána zevnitř i zvenčí. V tomto případě je pro organizaci klíčová kontinuita a konzistence organizační kultury, schopnost organizace se přizpůsobovat změnám a její komunikační aktivity k veřejnosti.

Pokud je organizační kultura nejasná a roztříštěná, každý zaměstnanec má jiné (nebo vlastní) představy o organizaci, pro kterou pracuje, o jejích hodnotách, pak bude tato organizace působit málo přesvědčivě, protože je postavena na uměle vykonstruovaných hodnotách. V této souvislosti je na místě připomenout, že budování vhodné organizační kultury, dobrého jména je dlouhodobý proces, kde je třeba se rovněž zabývat se jak jeho přínosem při tvorbě hodnoty, rovněž tak okolnostmi, které mají vliv, nebo podíl na jeho pracovní výkonnost, a potažmo efektivitě organizace.

Optimální je vytvoření takové organizační kultury, ve které se posilují schopnosti a hodnoty jednotlivců, které se transformují do celkového pojetí aktivit organizace a tím budou zvyšovat její výkonnost i efektivitu organizace. Při řešení této problematiky je nezbytné brát do úvahy souvislosti se sociologickými, psychologickými i ekonomickými aspekty.

### 1. Pojem organizační kultura

Přístupy a definice organizační kultury, přesné a úplné vymezení pojmu organizační kultury, je velmi obtížné, protože se liší podle pojetí jednotlivých autorů, což dokladují i následující definice významných autorů, kteří se danou problematikou zabývají:

„Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“

„Organizační kultura tvoří základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace (Denison, 1990, s. 27, podle Lukášová R.).“

„Organizační kultura je vzorec sdílených a stabilních přesvědčení a hodnot, které se vyvíjejí v organizaci postupem času (Gordon, G. G. a DiTomaso, N., 1992, s. 784).“

„Organizační kulturu tvoří kolektivní soubor názorů nebo referenční rámec, který odděluje jednu skupinu lidí od jiné. Organizační kultura formuje souvislou vazbu, která stanovuje unikátní soubor formálních a neformálních základních pravidel jak mají lidé myslet, chovat se, a které předpoklady by měli považovat za správné.“

„Organizační kultura je soubor základních předpoklad, 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 (výtvorech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 22).“

**Pod pojem organizační kultura je možné zařadit složky organizace, které nelze jasně zařadit do schématu organizace,** například způsob řízení a rozhodování, komunikace v rámci organizace, chování mezi personálem i k externímu okolí.

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 40) uvádějí shodné charakteristiky organizační kultury podle současných světových autorů:

- ❑ Organizační kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace a kvality pracovního života členů organizace.
- ❑ Organizační kultura nemá objektivní formu existence. Existuje v podobě základních přesvědčení, názorů, hodnot, norem a vzorců chování, sdílených jedinci v organizaci a je manifestována prostřednictvím chování a artefaktů.
- ❑ Organizační kultura je skupinovým fenoménem, i když existuje pouze prostřednictvím jednotlivců a vnitřní integrace, má nadindividuální povahu.
- ❑ Organizační kultura je nahromaděná zkušenost organizace, která je novým členům předávána v procesu socializace, je relativně stabilní. Jako produkt dynamické tenze vznikající na základě neustálého střetávání požadavků prostředí a interních možností organizace však vždy obsahuje určitý potenciál ke změně.

Základní rysy organizační kultury formují její zakladatelé nebo zřizovatelé. Do organizace vnášejí své postoje, vizi, realizují své hodnoty. Organizační kultura stojí na základních pilířích – vize, příkladné chování managementu, komunikace všech zaměstnanců na dobré úrovni, její přijetí zaměstnanci. Vedle toho se na formování organizační kultury podílejí i zaměstnanci, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály. [1]

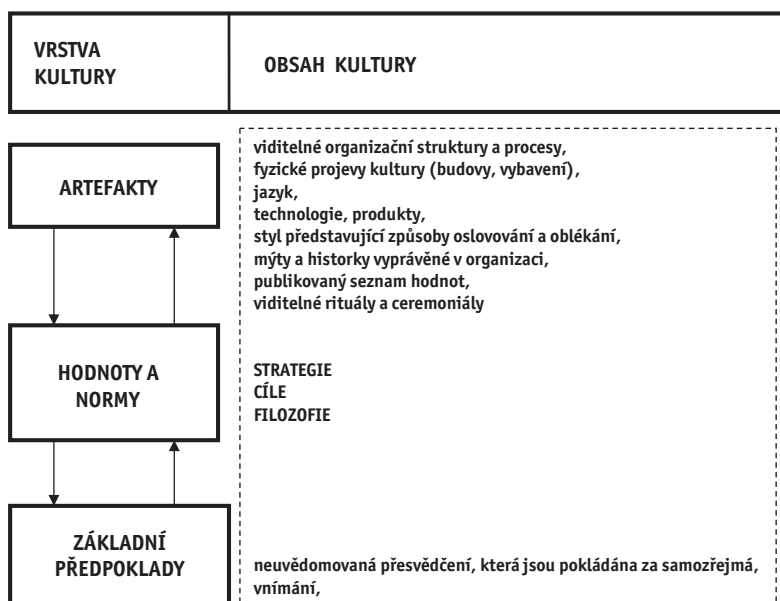
**Základní prvky organizační kultury tvoří zejména artefakty, hodnoty a normy, které jsou sdíleny členy organizace (obr. 1).**

Organizační kultura představuje tedy soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a dojmů. Formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování. Uvedená definice klade důraz na to, že se kultura organizace týká řady abstraktních

výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v nějaké její části. Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí.

Organizační kulturu si nemůžeme představovat jen jako velkolepou průmyslovou architekturu, pěkný výrobní design, umění a obrazy v kancelářích. Nejsou to pouze náročně vybavené knihovny organizace, velké oslavy či slavnostní shromáždění, příplatky na dovolenou, benefity, nebo vyhlašování nejlepšího pracovníka organizace. Pod tím vším si můžeme představit jen dílčí části, atributy organizační kultury, avšak nespočívá v nich její podstata. Nemůžeme ani říci, že by organizační kultura byla záležitostí „příznivého klimatu“, (tedy záležitostí, kterou si podnik může dovolit až tehdy, když dobře vydělává, nebo má zajištěnou určitou výši příjmů) neboť nezávisí pouze na výši disponibilních finančních zdrojů.

**Obr. 1:** Schéma organizační kultury dle Scheina



**Zdroj:** Upraveno podle SCHEIN, E. H., 1992, s. 17.

Organizační kultura je soustavně ovlivňována jak zevnitř, tak i zvenčí. Vliv vnějšího působení se projevuje zejména v oblasti ekologie, legislativy, politické preference, ekonomického systému, geografické dislokace organizace, charakteristiky kultury vyšších řádů, národní mentality, kultury mateřské organizace, tržní pozice, úroveň vědy a výzkumu v oboru činnosti.

Vnitřní vlivy záleží od velikosti organizace, historie organizace firmy, zaměstnanců, úrovni jejich vzdělání, mentality, řídicí síly, obor činností, cílů organizace, technologií, právní formy organizace. Dá se říci, že neexistuje ideální model organizační kultury, ale pro organizaci je ideální taková kultura, které maximálně podporuje dosahování cílů, poslání organizace.

## 1.1 Klasifikace organizační kultury

Bylo učiněno mnoho pokusů klasifikovat nebo kategorizovat kulturu organizace, aby se tak vytvořila základna pro analýzu kultury v organizacích a pro podnikání kroků, které by směřovaly k jejich posílení nebo změně. Obecně je tato klasifikace vyjádřena:

### Harrisovo pojetí [2]

- ❑ orientované na moc – soutěživé, kladně reagující spíše na osobnost než na odbornost;
- ❑ orientované na lidi – konsenzuální, kontrola managementem je odmítána,
- ❑ orientované na úkol – zaměření na schopnost, dynamické,
- ❑ orientované na roli – zaměření na legálnost, legitimitnost a byrokracii.

### Handyho typologie [3]

- ❑ kultura moci je kulturou, kde moc pramení z centra, které řídí a kontroluje,
- ❑ kultura role je kulturou, v níž se práce řídí procedurami a pravidly,
- ❑ kultura úkolu je kulturou, jejímž cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat,
- ❑ kultura osoby je kulturou, v níž jedinec je středem zájmu.

### Scheinovy kategorie [4]

- ❑ kultura moci je kulturou, kde vedení je v rukou několika málo lidí a opírá se o jejich schopnosti,
- ❑ kultura role je kulturou, v níž je moc rozdělena mezi vůdce a byrokratickou strukturu,
- ❑ kultura úspěchu je kulturou, v níž je zdůrazňována osobní motivace a oddanost,
- ❑ kultura podpory je kulturou, v níž lidé přispívají k úspěšnosti organizace ve smyslu oddanosti a solidarity.

## 1.2 Struktura a úrovně organizační kultury

Na organizační kulturu je možné pohlížet jako na vícevrstvý jev, který je složen z jednotlivých částí. Mezi autory, který je v odborné literatuře nejčastěji citován, je E. H. Schein. [5] Jeho koncepci úrovní organizační kultury je znázorněna na obr. 2

G. Hofstede [6] považoval organizační kulturu za vícevrstvou strukturu a přirovnával ji k cibuli. Pohled autora G. Hofstedeho na organizační kulturu představuje jiný zorný úhel, který vyjádřil v tzv. cibulovém diagramu. Jádrem „cibule“ pak pro Hofstedeho tvoří hodnotu, kterou členové organizace považují právě za důležitou. Dle Hofstedeho organizační kulturu představují symboly (gesta) imaginární obrazy, které se mění v prostoru a čase (staré mizí, nové se vytvářejí). Hrdiny jsou vážené osobnosti (skutečné nebo imaginární, současné

**Obr. 2:** Organizační kultura a její úrovně

|                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SOUSTAVA SYMBOLŮ</b>                                                                                                                                                   |
| Řeč, formy společenského styku,<br>Obřady, rituály, oblečení, logo                                                                                                        |
| <b>SOCIÁLNÍ NORMY A STANDARDY JEDNÁNÍ</b>                                                                                                                                 |
| <i>Zásady, pravidla, standardy,<br/>podniková ideologie, linie jednání</i>                                                                                                |
| <b>ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVY, VÝCHODISKA</b>                                                                                                                                     |
| <i>Vztah k ostatnímu světu,<br/>představy o povaze člověka,<br/>příčinách jeho jednání a povaze mezilidských<br/>vztahů,<br/>co je zdrojem a kdo je nositelem pravdy.</i> |

**Pramen:** SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership, San Francisco, 1991.

nebo z minulosti), které reprezentují ideální model. Rituály jsou pozdravy, ceremonie, které jsou v organizaci vykonávané podle vžitých společenských zvyklostí.

Organizační kultura provází zaměstnance v každodenní činnosti a není vždy snadno viditelná. Tyto způsoby ovlivnění každodenního jednání organizace kulturou, která je reprezentována **symboly** (viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti, které vyjadřují a přesně vystihují cíle a prezentují organizaci navenek. Záměrný, otevřený a přímý vliv na jednání. Například: stanovené cíle, politiky, logo, pracovní podmínky, ceremoniály, jednotné oblečení, manuály procedur a vyjádření filozofie společnosti).

Mezi symboly patří i ty, které jsou ovlivnitelné **pravidly jednání** (patří sem způsob tvorby strategie a cílů, informovanost zaměstnanců o organizaci, vymezení kompetencí, uplatňovaný styl řízení, způsob a tvorba motivačních faktorů) a **základními životními představami** (vznikají spontánně, jsou více méně nevědomé a pro vnějšího pozorovatele neviditelné. Např. neformální základní pravidla, neoficiální návody k jednání nebo „způsob jak se věci tady dělají“).

Tento vliv je velmi těžké změnit, protože je pod úrovní naší vědomé pozornosti. Představy jsou individuálně odlišné. Jsou závislé na věku, dosavadních pracovních i životních zkušenostech, na odborném zaměření, na dosaženém stupni vzdělání, na rodinné výchově, rodinném zázemí).

Na vědomé úrovni organizace jedná podle vzorců věr a pozorovatelného chování, zatímco na nevědomé úrovni je ovlivňována kolektivními domněnkami, podle nichž lidé jednají.

## 2. Organizační kultura, výkonnost a efektivita

V současnosti existuje celá řada názorů na pojmy organizační kultura, výkonnost, efektivnost. Pochopitelně existují názorové odlišnosti výkladu tohoto pojmu, které platí v oblasti podniků privátního sektoru a v oblasti organizací veřejného sektoru. Synek [7] vyjadřuje efektivnost poměrem výstupu ke vstupu. Wöhe [8] ztotožňuje efektivnost a hospodárnost. Podle Lamminga [9] je výkonnost totožná s efektivností. Podle Nenadála [10] výkonnost je míra dosažených výsledků jednotlivci, týmy, organizací a procesy. Podle Šešlovského [11] se efektivností rozumí takové použití veřejných prostředků, se kterým se dosáhne nejvyššího možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Výkonnost pak určuje pomocí různých metod a ukazatelů, které se užívají k hodnocení vstupů, výstupů a výsledků. Podle Rektořika [12] existují v případě veřejného sektoru vnější a vnitřní faktory efektivnosti jako nástroje odvětvové a institucionální efektivnosti, kde stanovení výkonu souvisí charakteristikou jednotlivých odvětví.

Souvislost organizační kultura s výkonností a efektivností v organizacích je dovozována na základě názorů našich i zahraničních odborníků na problematiku výkonnosti. Organizační kultura je jednou z nejsilnějších oblastí vlivu působících na výkonnost a efektivitu. Není bez zajímavosti, že ve vnímání pojmu organizační kultura nepadá mezi autory zcela názorová jednotnost, avšak mezi nimi panuje naprostá jednotnost v myšlence, že kultura má výrazný vliv na výkonnost a efektivitu organizace. Výzkumy vlivu organizační kultury na výkonnost a efektivitu organizace se datují do počátku osmdesátých let a trvají dodnes.

S určitými teoretickými východisky se setkáme již v dílech T. Parsonse, jednoho z hlavních představitelů strukturního funkcionalismu. Parsons patřil k obhájčům „velké teorie,“ pokusu spojit veškeré sociální vědy překlenujícím teoretickým rámcem. Jeho rané dílo „The Structure

of Social Action“ shrnuje myšlenky jeho velkých předchůdců, zejména Maxe Webera, Vilfreda Pareta a Émilia Durkheima. Pokouší se o jejich propojení v jedinou „teorii akce“, založenou na předpokladu, že lidské jednání je dobrovolné, úmyslné (účelné) a má symbolický rozměr.

Metodický rámec jeho výkladu sociálního útvaru spočívá v odlišení čtyř hierarchicky uspořádaných rozhodujících dílčích subsystémů:

- ❑ Biologicko-organický systém, který je tvořen programovými elementy, jež determinují fyziologickou stránku jednání.
- ❑ Psychologický systém, zahrnující potřeby a další motivy jednání sociálních aktérů.
- ❑ Sociální systém, tvořený soustavou sociálních rolí uvnitř skupin, jejichž specifická interakce probíhá na základě existujících sociálních norem, je zdůvodněna sociálními hodnotami a na hodnoty je orientována.
- ❑ Kulturní systém, tj. hodnotová a významová základna jednání, která vytváří a mění strukturu hodnotových spojení ve vztahu k cílové realitě.

Uvedená posloupnost dílčích subsystémů společenského útvaru má ten význam, že každý následující plní řídicí funkci vůči předchozímu. Znamená to, že psychologický (osobnostní) systém je řídicím systémem pro instinktivně jednající organismy. Sociální subsystém řídí osobnosti prostřednictvím vlivu sociálních norem na své členy a kulturní systém je řídicím systémem pro systém sociální.

T. Parsons vycházel z předpokladu, že podstatné funkcionální podmínky existence každého sociálního útvaru je možné redukovat na tyto čtyři základní:

- a) **stanovení cílů** – vztahuje se k otázce, jak dalece jsou k dispozici vlastní cíle, které umožňují nejen vnitřní orientaci jednotlivců, ale mají i motivační funkci ve směru jejich dosažení,
- b) **udržení struktury** – vztahuje se k nutnosti udržet relativní stabilitu kulturních vzorců, které definují strukturu systému,
- c) **integrace** – vztahuje se k mnohostrannému přizpůsobení se subsystémů hlavnímu aspektu svého příspěvku pro efektivní fungování celostního systému,
- d) **adaptace** – umožňuje přežití a zachování samostatnosti systému ve vztahu k okolí.

Postupně v čase bylo publikováno množství prací, které hledaly vztah nebo vazbu mezi určitými aspekty organizační kultury a výkonností organizace. Kritériem byla např. míra loajality, míra spokojenosti, finanční a nefinanční ukazatele. Bylo také publikováno dosti případových studií, které se zaměřovaly na vliv změny v organizaci, a jak se změna projevila v její výkonnosti. Pro pochopení vazby mezi organizační kulturou a výkonností organizace jsou používány modely, typologie, které vychází buď z odborné literatury, nebo vychází z empirických výzkumů. Mezi nejvýznamnější výzkumy patří práce D. R. Denisona [13] a jeho spolupracovníků (Denison, 1990, Denison a Mishra, 1995) a výzkumy J. P. Kottera, L. Hesketa aj. [14]

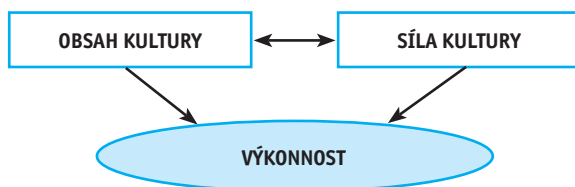
Podle autorů Lukášová, Nový a kolektiv [15] pak rysy organizační kultury, u nichž byla prokázána souvislost s výkonností organizace, lze teoreticky vyjádřit:

1. Silná kultura jako determinanta výkonnosti organizace.
2. Participativní/angažovaná kultura jako determinant výkonnosti organizace.
3. Kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti organizace.
4. Adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti organizace.
5. Kulturní přiměřenost manažerských praktik jako determinanty výkonnosti organizace.

## 2.1 Souvislost vlivu obsahu organizační kultury na výkonnost organizace

Na výkonnost organizace mají vliv i jiné parametry. Jsou to obsah a síla organizační kultury (obr. 3)

**Obr. 3:** Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace



Podle LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. (2005) s. 53. Upraveno.

Sílu a obsah organizační kultury ovlivňují další faktory. Např.:

- ❑ pracovní prostředí,
- ❑ pracovní klima,
- ❑ vlastníci, manažeři, dominantní vůdce,
- ❑ využívané technologie,
- ❑ organizační struktura
- ❑ systémy a styly řízení
- ❑ a popřípadě další.

Síla organizační kultury se označuje jako soudržnost (koheze), stejnorodost (homogenita) hodnot, stability a intenzita hodnot. Síla organizační kultury ukazuje, jak je obsah kultury sdílen mezi pracovníky nebo členy organizace, jak jsou uznávána základní přesvědčení, hodnoty a normy chování a jednání.

Silná kultura jako determinanta výkonnosti organizace má podle Denisona své výhody a nevýhody. Lukášová, Nový a kolektiv uvádí:

### Výhody silné organizační kultury:

- ❑ Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, čímž jsou redukovány konflikty uvnitř organizace. Lidé v organizaci se shodují v tom, co považují za důležité, vnímání situace obdobným způsobem a mají větší snahu o dosažení konsenzu. Komunikace a rozhodování je v organizaci snadnější.
- ❑ Silná kultura usměrňuje chování lidí. Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování. Sdílením norem a uplatňováním „psychologických sankcí“ při jejich případném nedodržování je zabezpečen neformální způsob kontroly, což snižuje potřebu budovat formální kontrolní systémy (které by jinak mohly oslabovat motivaci a eliminovat inovační přístupy pracovníků) a zvyšuje schopnost koordinovaného postupu uvnitř organizace.
- ❑ Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů. Tím že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajálnější a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Organizační kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků.

Nastíněné výhody silné organizační kultury jsou výhodami z pohledu organizace a její výkonnosti, avšak jsou přínosné i pro jednotlivce. Přijaté vzorce chování snižují nejistotu v organizaci a pomocí sdílení určitých hodnot je vytvářeno příznivé pracovní klima, které vede k vyšší výkonnosti organizace.

**Nevýhody silné organizační kultury**, zde je autory upozorňováno především na:

- ❑ Silná organizační kultura fixuje organizace na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti, k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management snáze podléhá dojmu, že vše bude i nadále fungovat, jako doposud, není vnímána potřeba změn, nových strategií (viz pojem „strategická myopie“, Losch, 1985). Koster a Heskett (1992) dokonce poukazují na to, že silná organizační kultura získává „rys arogance“ a zahleděnosti do sebe, což v konečném důsledku poškozuje ekonomickou výkonnost organizace.
- ❑ Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.
- ❑ Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám. V případě, že se manažeři rozhodnou učinit změnu, silné sdílení určitých názorů, hodnota norem způsobuje, že ji personál uvnitř organizace nechápe.

Silná organizační kultura může být klíčem nebo pastí úspěšnosti prováděné změny, reorganizace, restrukturalizace, kontinuálního zlepšování procesů, moderních metod a nástrojů řízení a procesů změn. Pochopení a interpretace organizační kultury má prvořadý vliv na tvorbu strategických opatření v krizové oblasti. Právě tyto funkcionální podmínky existence vystupují do popředí u organizací s podnikatelským zaměřením. Lze konstatovat, že silná organizační kultura je v určité fázi vývoje organizace přínosem (má-li vhodný obsah), je-li negativní, může se stát, že je tomu naopak a v případě nutné změny se najednou stává její překážkou.

Mezi autory nepanuje jednotnost, které hodnoty či hodnota by měly být v organizaci zdůrazňovány tak, aby organizace dosahovala vždy vysoké výkonnosti, protože každý autor klade důraz na jiné hodnoty, které vedou k vyšší výkonnosti organizace.

V minulosti nebyly autoři zajedno v názoru, jestli je z pohledu vysoké výkonnosti organizace vhodnější silná nebo slabá organizační kultura. Ojedinele se bylo možné se setkat s autory, kteří byli skeptičtí ke vlivu organizační kultury na výkonnost. V současnosti panuje u autorů názorová shoda v oblasti obsahu vlivu organizační kultury na výkonnost a efektivitu.

Existuje skupina autorů, která zastává názor, že slabší organizace jsou pružnější na podněty zvenčí, a proto se dokáží lépe adaptovat na změny. Naproti tomu jsou autoři, kteří zastávají názor, že pouze prostřednictvím silné organizační kultury je v organizacích dosahováno vyšší výkonnosti a lepších výsledků. Je považováno za nutnost, aby obsah organizační kultury byl v souladu s vnějším prostředím, ve shodě s podmínkami, které panují v daném oboru, a strategií organizace. Platí závislost, že čím větší bude shoda mezi organizační kulturou a strategií organizace, tím lepších výsledků je organizace schopna dosáhnout. Výkonnost organizace lze řídit pomocí motivačních programů.

## 2.2 Řízení a hodnocení výkonnosti

Řízením pracovní výkonnosti, tím i efektivnosti, je organizace úzce spojena s využitím lidských zdrojů. Každá organizace touží zaměstnávat výkonný a motivovaný personál. Moti-

vovat zaměstnance však není jednoduché. Pro každého člověka má práce více rozměrů, než je pouhé zajištění obživy prostřednictvím mzdy. Společenská prestiž, naplněné ambice, touha uplatnit své přednosti, nebo se něčemu naučit. Očekává, že práce umožňuje kontakt s lidmi, být součástí něčeho, nebo cestovat. V praxi však tyto zájmy a potřeby často bývají uspokojovány, nebo neuspokojovány, mohou zůstat nenaplněné. Personál, který ztrácí motivaci, podává stále horší výkony, případně frustrovaný upadá do apatie. Ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců slouží motivační program, který napomáhá při přijímání změn.

Každá změna v organizaci je významným zásahem do jejího života. Proto by se změny neměly provádět neorganizovaným, neřízeným způsobem a dokonce reagovat až v důsledku absolutní nutnosti. Organizace by se měla na změny připravovat plánovaně, otevřeně je přijímat a snažit se z nich vytěžit maximum. Organizační změny by tedy měly mít vlastní strategii řízení změn, zaměstnanci by na ně měli být připravováni, aby byli schopni je vnímat a přijímat pozitivně. Jestliže se tomu tak neděje, pak to má negativní důsledky na výkonnost personálu.

**Manažeři změny** by se těchto problémů měli být schopni zbavit a svoje zaměstnance dostatečně motivovat. Při realizaci změny je nutné zaměřit se na skupiny s averzí ke změně, které představují největší hrozbu, ale zároveň i jednotnou sílu změny, zvolí-li manažer správnou motivaci. Organizace, která chce uspět se svými výsledky, nemůže změny ignorovat, ale musí se učit, je předvídat. K tomu účelu jsou využívány tzv. **motivační programy zaměstnanců**. Účelem motivačního programu je komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance, a tím i na členy pracovních skupin. Kvalitní motivační program obsahuje všechny skutečnosti, které jsou pro zaměstnance důležité (pro vymezení ekonomického a společenského postavení organizace a k zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků organizace) a stimulují je k větší výkonnosti. Například:

- zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
- postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance,
- vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací.

Motivační program se zaměřuje na otázky hodnocení dosažených výsledků, podporování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců. Je nutné vyčlenit v podniku nebo ve skupině ty oblasti, kde není dosahováno potřebných výsledků a které mohou negativně ovlivnit realizaci nebo dosahování očekávaných výsledků. Výkonnost je ovlivňována také pracovními podmínkami, pracovním prostředím. Jsou to atributy, které jsou předpokladem očekávaného výkonu a v zájmu každé organizace. Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, suroviny a materiál, stavební řešení pracoviště; technologie, organizace) a ostatní společenské podmínky práce.

Dohromady vytváří faktory: fyzikální, sociálně psychologické, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a jejich úroveň působí na pracovníka, ovlivňuje jeho výkon, pohodu a zdravotní stav. Náročná adaptace vyvolává nespokojenost, odpor, který se odrazí ve vztahu výkonu a k zaměstnavateli. To je oblast personální práce, která se ve vazbě na pracovní prostředí musí soustředit na prostorové řešení pracoviště, fyzické podmínky práce, a sociálně psychologické podmínky (motivaci).

Stanovení růstu výkonnosti v organizaci jako cílovou hodnotu je možné definovat v ukazatelích výkonnosti, které slouží jako:

- ❑ Příznaky výkonnosti organizace.
- ❑ Vyjádření hodnot, které organizace má za žádoucí a považuje za důležité.
- ❑ Podpora strategie organizace ze shora dolů.
- ❑ Podpora výsledků procesů zdola nahoru.
- ❑ Kontrola a zlepšení v oblastech managementu, ohodnocení příležitostí.

## 2.3 Hodnocení výkonnosti

K problematice hodnocení výkonnosti organizace je třeba upozornit na skutečnost, že se jedná o téma velmi široké, ke kterému je možné přistupovat z různých hledisek.

Například přístup z hlediska:

- ❑ **času** (jako veličiny popisující minulost nebo očekávanou veličinu),
- ❑ **zainteresovaných subjektů**,
- ❑ **kvantitativního** (objem, příjem, tržby, obrát, zisk, velikost příjmu),
- ❑ **tvorby hodnoty** (hledisko růstu přidané hodnoty pro organizaci).

Vždy je třeba respektovat existující spojitost mezi zvolenou strategií organizace, organizační kulturou a použitou metodou měření výkonnosti. Proces neustálého zlepšování výkonnosti a potřeba dlouhodobé úspěšnosti vyžadují, že systém hodnocení musí obsahovat i ukazatele směřující do budoucnosti. Autoři Kaplan a Norton [16] označují metodu **Balanced Scorecard** (dále BSC) jako strategický systém měření výkonnosti. Měření výkonnosti pomocí BSC používá čtyři vyvážené perspektivy – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se růstu.

**Ukazatelé výkonnosti KPIs** (Key Performance Indicators) jsou ukazatele, které měří pokrok směrem k cílovým hodnotám, a to buď přímo, nebo nepřímo. Cílové hodnoty představují cíle, jejichž dosažení se hodnotí jako úspěch organizace. Cílové hodnoty jsou obvykle definovány v rámci strategických cílů (sdílené hodnoty organizace), ale mohou být také vyjádřeny na nižší úrovni (tj. procesů a podprocesů). Ukazatele jsou definovány v následujících kategoriích:

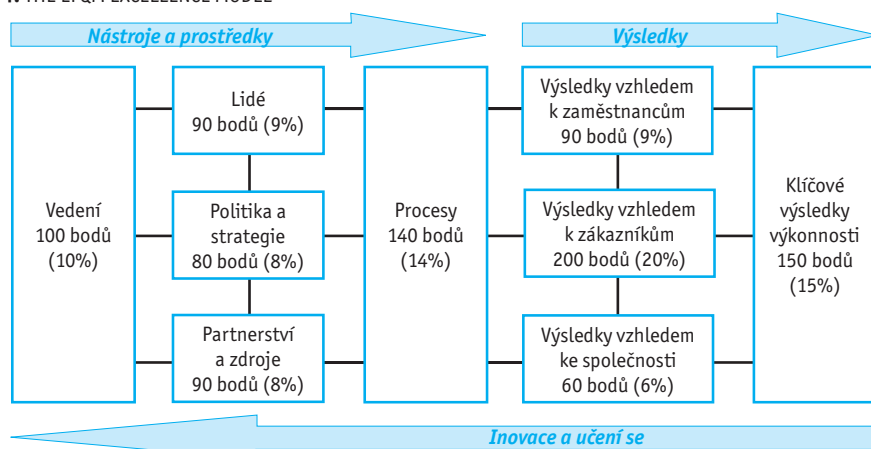
- ❑ **ČAS**: Jak dlouho to trvá?
- ❑ **NÁKLADY**: Používáme naše zdroje efektivně?
- ❑ **KVALITA**: Odpovídá/neodpovídá výsledek požadavkům?
- ❑ **VÝKON**: Plníme/neplníme, nebo překonáváme očekávání?
- ❑ **RŮST**: Zvyšuje se naše tempo růstu nebo náš přínos pro společnost (u podniků podíl na trhu)?
- ❑ **FINANCE**: Jaké jsou naše zdroje (příjmy)?

Při definování ukazatelů je důležité, aby v nich byla vyjádřena rovnováha jak finančních ukazatelů, které dokládají výsledky již provedených činností, tak operativních ukazatelů, jejichž splnění ovlivní budoucí finanční výkonnost. Kritérium výsledků výkonnosti (finanční, tak i nefinanční) se zaměřuje na to, čeho organizace dosáhla s ohledem na plánovanou výkonnost. Musí být pojata tak, aby se kromě dosavadních ekonomických ukazatelů stala centrem pozornosti i jiná, mimoekonomická měřítka výsledků činnosti organizací: Klíčové ukazatele výkonnosti je nutné definovat vůči procesům, externím zdrojům, majetku, informacím, znalostem apod.

Jedním z nástrojů měření a tudíž efektivního řízení organizace je **the EFQM Excellence** (dále jen EFQM), což je to nástroj určený ke komplexnímu posuzování organizace a jejího výkonu. Byl vytvořen ve spolupráci zakladatelů Evropské nadace jakosti řízení (EFQM – European Foundation for Quality Management) již v roce 1988. Registrovaná značka, model, EFQM není složitý. Vychází z předpokladu, že **organizace mohou dosahovat vynikajících výsledků pouze za předpokladu maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí**. Tyto efekty, souhrnně označované jako výsledky, jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (lidské zdroje nevyjímaje) a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupů vedení všech úrovní managementu.

Analýzou dat o výsledcích lze v procesech učení se a inovací dávat podněty k dalšímu rozvoji přístupů a nástrojů systémů managementu. Zatímco prvních pět kritérií (tj. nástroje a prostředky) doporučují, jak by mělo být v organizaci postupováno, kritéria výsledků ukazují, co bylo dosaženo (obr. 4).

**Obr. 4: THE EFQM EXCELLENCE MODEL**



Pramen: [www.efqm.org](http://www.efqm.org) podle NENADÁL, J. (2000).

Problematika organizační kultury a její vliv na výkonnost a efektivitu má mnohem širší rozměr, než by se na první pohled mohlo zdát. Od zaměstnanců se očekává, že budou rozvíjet vytyčené plány a plnit s nadšením očekávané cíle. Avšak v případech, že se v rámci organizace vyskytují různé deformace či patologické jevy, má takováto organizační kultura negativní dopad nejen na organizaci jako celek, ale zejména na její personál (jeho psychický stav), ale zejména na jeho výkonnost. Naproti tomu organizace, které mají pozitivní přístup k personálu (kladou velký důraz na spolupráci, povzbuzují pozitivní přístup a ochotu ke kompromisu), se vyznačují tvořivým řídicím stylem a v konečném důsledku dosahují vysoké výkonnosti.

### 3. Výzkum organizační kultury v rezortu MO ČR

Teoretické poznatky si vyžadují ověření a implementaci v praxi, jinak nenaplní svůj význam. V souvislosti s implementací organizační kultury se nabízí řada otázek. Má organizační kultura vliv na výkonnost organizace? Je organizační kultura hodnotitelná? Lze kulturu organizace změnit? Ano, je to možné, vyžaduje to však citlivý a kvalifikovaný přístup. Základem každého programu změny firemní kultury je podrobná diagnostika stávajícího stavu. Její součástí je kvalitativní i kvantitativní hodnocení názorů a přístupu zaměstnanců. Dá se říci, strategický význam lidských zdrojů je v organizacích velmi často ve srovnání s řízením, výcvikem, financemi a logistikou, podceňován. Pro diagnostiku vlivu organizační kultury na výkonnost a efektivitu v rezortu MO byl využit **dotazník - průzkum**.

Průzkum sdílených hodnot se uskutečnil v rámci specifického výzkumu. Měl ukázat, jak tomu je s organizační kulturou v rezortu MO a jejím vlivu na výkonnost a efektivitu. Konceptce průzkumu organizační kultury rezortu MO vycházela z principů projektivních technik psychologického výzkumu. Dotazník byl zaměřen výhradně na personál rezortu MO. Nebylo rozlišováno, zda se jedná o občanského zaměstnance, nebo vojáka z povolání, muže, ženu, dosaženého stupně vzdělání, pracovní pozice. Respondenti byli osloveni na různých útvarech a úrovních rezortu MO, s cílem získat reprezentativní vzorek. Výzkum byl anonymní. Dotazník byl respondentům předkládán tak, aby personál mohl vyjádřit své názory, postoje k jednotlivým otázkám. Dotazníkovým šetřením bylo osloveno 102 respondentů. Navrátilo se 80 dotazníků, což činí 81,6 % z celkově odeslaných. Vyhodnocování dotazníků bylo prováděno tak, že všichni dotazovaní tvořili jednu skupinu.

Otázky v dotazníku byly strukturovány do několika částí, které sledovaly především otázky z oblasti komunikace, výkonnost a motivaci, etiky a otázky souhrnného charakteru.

Má-li být učiněn výkon v kvalitě a čase, je k tomu potřeba mít patřičné informace. Na otázku, jak získávám informace, které potřebuji ke své práci, pouze 21 % respondentů odpovědělo, že je získává výhradně oficiální cestou, 46 % odpovědělo, že oficiální cestou získává jen část a zbytek neformální cestou, 23 % většinu informací získává neformálně. Pouze 10 % z dotazovaných dostává informace potřebné k práci včas.

Výzkum potvrdil, že pracovníci se většinou domnívají, že nejsou systémem odměňování stimulováni k vyšší výkonnosti. Z odpovědí je motivováno 12 %, 21 % spíše ano, 36 % spíše ne a 31 % není vůbec motivováno. Mají za to, že manažer ani nemá dosti prostředků a nástrojů, jak po této stránce personál motivovat. Motivace pracovníků formou mzdového ohodnocení a využívání osobních příplatků není realizována v souladu s představami dotazovaných. Představa dotazovaných je taková, že mzdové ohodnocení by mělo být obdobné, jako tomu je v armádách NATO. V odpovědích se vyskytly i ojedinělé názory, že jako motivace slouží dotazovaným uspokojení z dobře vykonané práce, protože vykonávají povolání, které je uspokojuje.

Co se týká produktivity práce, 17 % dotazovaných se domnívá, že je velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranici svých možností. 61 %, že je na střední úrovni a v práci se vyskytují rezervy, 22 % se domnívá, že produktivita práce je nízká a pracovníci pracují hluboko pod své možnosti. Dále, směrnice téměř na vše má na pracovišti 23 % dotazovaných, 41 % směrnice jen pro mezní situace a pro případ krize, 36 % nemá na pracovišti žádné směrnice.

Podle průzkumu nové nápady a myšlenky jsou podle 9 % oceňovány a podporovány, 37 % si myslí, že jsou formálně přijata, ale nepracuje se s nimi, 25 % se domnívá, že nejsou ani očekávány a 29 % neví.

Etický kodex vojenského profesionála nebo zaměstnance ve veřejné správě 44 % dotazovaných jej nezná a neví o něm, 24 % si myslí, že vyjadřuje uznávané hodnoty společnosti, 18 % jej považuje za správný s tím, že je potřeba ho dodržovat, 14 % považuje etický kodex za zbytečný a domnívá se, že je k ničemu.

Dle průzkumu vyplývá: 59 % dotazovaných si myslí, že v rezortu MO je možné hospodařit lépe, 24 % to považuje za lhostejné, neboť se rozpočet stejně spotřebuje a 17 % se domnívá, že v současném stylu ekonomického řízení není možné hospodařit lépe.

Na téma korupce 52 % odpovědělo, že v rezortu MO je pro ni velký prostor, 33 % malý prostor a 15 % se domnívá, že pro korupci v rezortu MO není žádný prostor.

Z výzkumu vyplývá, že problematice sdílených hodnot, jejich vlivu na výkonnost a efektivitu není v rámci rezortu MO ČR věnována dostatečná pozornost. Obecně je spokojenost zaměstnanců vyjádřena rozdílně. Nelze vyloučit míru subjektivity dle jejich funkčního postavení, které v rezortu MO zastávají, které u respondentů nebylo rozlišováno.

## Závěr

Sdílené hodnoty organizace – organizační kultura – umožňuje a usnadňuje humanitním disciplínám určitou syntézu doposud dílčích a mnohdy i izolovaných témat. Smyslem tohoto článku bylo jednak přiblížení problematiky organizační kultury, a jednak vyjasnění specifického vztahu organizace mezi personálem a jeho výkonností.

Organizační kulturu je možné podporovat například personálním výběrem, kdy jsou při výběru preferováni takoví uchazeči, kteří odpovídají organizační kultuře, nebo když si vedoucí pracovníci tvoří modely chování, podle kterých potom ohodnocují zaměstnance a přizpůsobují je zvykům organizace.

V rámci organizací existují různé kultury a subkultury. Například se zcela jistě liší organizační kultura podle typů nebo účelu organizace a také v rámci jednotlivých středisek organizace.

Přední světový odborník v oblasti lidských zdrojů Brian Friedman před nedávnou dobou napsal, že stále ještě mnoho organizací přistupuje k lidem jen jako k surovině nebo výrobnímu prostředku. Chtěl tak upozornit na velkou chybu, které se organizace dopouštějí tím, když se zbavují se významné kompetitivní výhody. Totiž péče o kvalitní personál se přímo odráží ve vyšší kvalitě všech procesů ve firmě a potažmo vede k vyšší výkonnosti. V případě, že v organizaci panuje nesoulad mezi formálně ustavenými pravidly organizace na jedné straně a na straně druhé mezi vžitými, neformálními zvyky, je výkonnost personálu ovlivňovaná negativně.

Mnohé negativní jevy, které v organizaci existují, mohou komplikovat cestu k efektivnosti. Například příliš silné zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách tak vede k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a ostatními vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí. Fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace v rámci silné kultury organizace vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Naproti tomu nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, a proto jsou často odmítány.

Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápat jako nelegitimní.

Předpokladem úspěchu profesionální AČR je systematická péče o lidské zdroje a neustálé rozvíjení pozitivních vlivů na organizační kulturu a odstranění negativních vlivů. Získání a udržení kvalitních a vysoce motivovaných lidí pro práci v ozbrojených silách České republiky je klíčovou podmínkou pro realizaci cílů vyplývajících z politicko-vojenských ambicí Vojenské strategie ČR i očekávání našich aliančních partnerů.

### Poznámky:

- [1] COULTER, M., ROBBINS, S. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495.
- [2] HARRIS, L. C. Cultural domination: the key to market-oriented culture? In *European Journal of Marketing*, 1997, Vol. 32, No 3-4, s. 354-373.
- [3] HANDY, Ch. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd, 1993. ISBN 0-14-015603-8.
- [4] SCHEIN, E. H. How culture forms, develops and changes. In KILMANN, R., SAXTON, M., SEPRA, R. a kol. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers, 1985, s. 17-42. ISBN 0-87589-666-9.
- [5] SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.
- [6] HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Book Company, London 1991. ISBN 0-07-707474-2
- [7] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Skripta VŠE. Praha: C. H. Beck, 1999, 2000, 2002.
- [8] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 1995.
- [9] LAMMING, R., BESSANT, J. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press. 1995. s. 294. ISBN 80-85603-47-0
- [10] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-63-8.
- [11] ŠELEŠOVSKÝ, J. Veřejné finance. *Politická ekonomie*. Praha: VŠE. ISSN 0032-3223, vol. 2006.
- [12] REKTORÍK, *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*, Brno: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-60-2.
- [13] DENISON, D. R., MISHRA, A. K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, March-April 1995, Vol. 6, No. 2, s. 204-222.
- [14] KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992. ISBN 0-02-918467-3.
- [15] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. 2004, Praha: Strada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.
- [16] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261 037-6.

### Literatura:

- WILEY, J. W., BROOKS, S. M. The high-performance organizational climate. In ASHKANASY, N., WILDEROM, C., PETERSON, M. (Eds). *Handbook of organizational culture & climate*. London: Sage Publications, 2000, s. 177-191.
- PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základ moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- SCHEIN, E. H. *Corporate Culture: Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999. ISBN 0-13-272220-8.
- GORDON, G. G., DiTOMASO, N. Predicting Corporate Performance from Organization Culture, *Journal of Management Studies*. Vol. 29, No 6, 1992.