

Strategie a podniková kultura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Funkce podnikové kultury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Vymezení pojmu podniková kultura



- Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 67) podniková kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.
- „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje 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” (Armstrong 2007, s. 257).
- „Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy” (Lukášová a Nový 2004, s. 22).

Funkce podnikové kultury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Základní funkce podnikové kultury:

- vnější – způsob adaptace podniku na okolní podmínky, tvář podniku, její image;
- vnitřní – způsob integrace uvnitř podniku, průbojnost strategie podniku.

Mezi další funkce podnikové kultury patří:

- snižuje konflikty uvnitř podniku;
- snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje pracovní spokojenost a emocionální pohodu;
- je zdrojem motivace;
- je konkurenční výhodou.

Prvky podnikové kultury

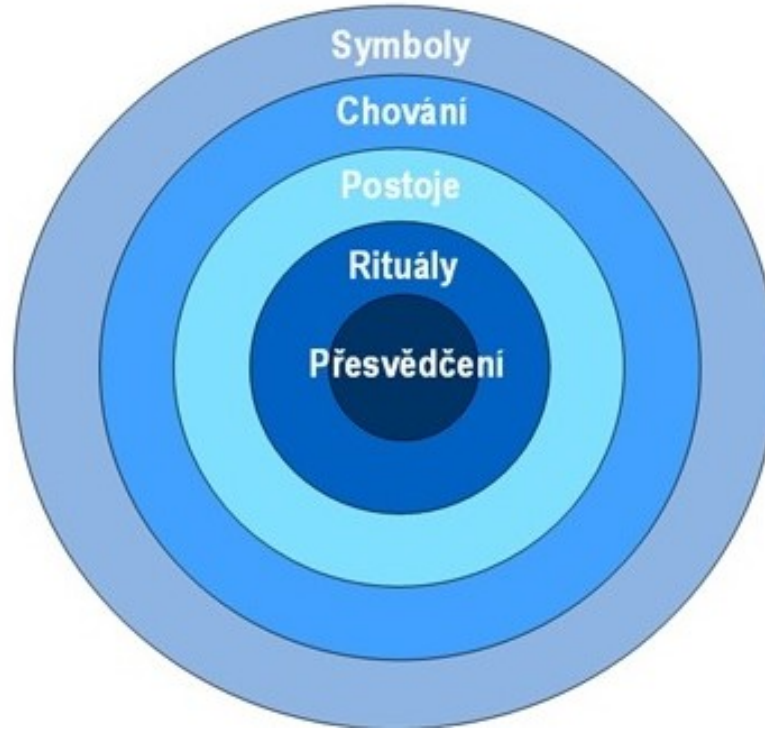


- Za **vnitřní prvky podnikové kultury** jsou považovány symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. K těmto prvkům se dále přidávají další prvky, a to základní předpoklady, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy.
- **Vnější prvky podnikové kultury** tvoří artefakty. Pro jednodušší pochopení jsou artefakty rozděleny na dvě části, kde první část představují nemateriální artefakty a druhou část naopak materiální artefakty.

Prvky podnikové kultury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Typologie podnikové kultury podle Harrisona



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

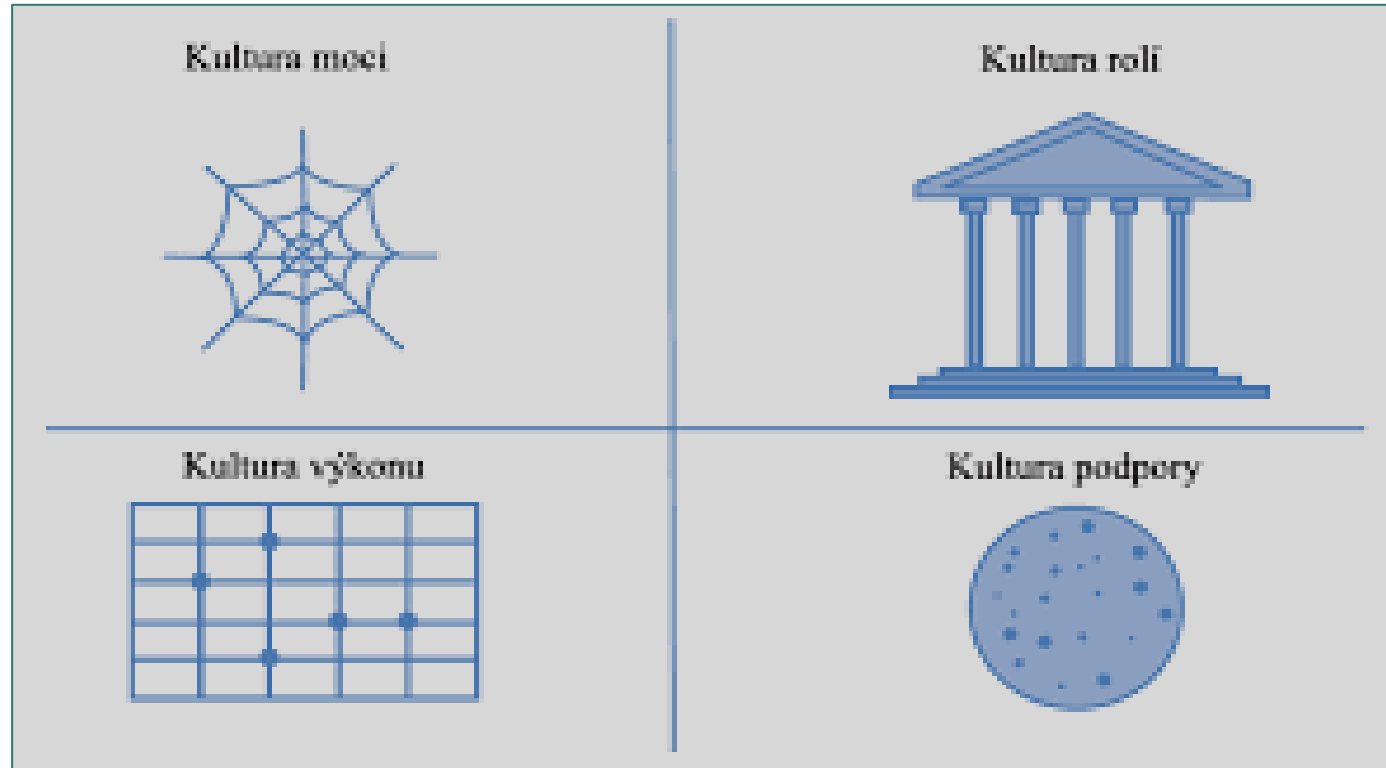
Harrison rozčlenil manažerskou kulturu na čtyři druhy, které jsou odlišně orientované.

- **Orientace na moc** – je charakteristická soutěživostí a odborností. Zde je prvotním cílem podniku řídit své okolí a management nebo vedoucí či mistři mají za úkol udržet zaměstnance, za které mají odpovědnost, pod úplnou kontrolou.
- **Orientace na lidi** – hlavním zaměřením orientace jsou lidi. Podniková kultura by měla pomáhat a sloužit těmto zaměstnancům.
- **Orientace na úkol** – v této kultuře jsou nejdůležitější schopnosti pracovníků, kteří by měli pracovat na správných úkolech a tyto úkoly by jim měli být „ušity na míru“
- **Orientace na roli**, zde se pozornost zaměřuje převážně na legálnost, legitimnost a byrokracii.

Typologie podnikové kultury podle Handyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho



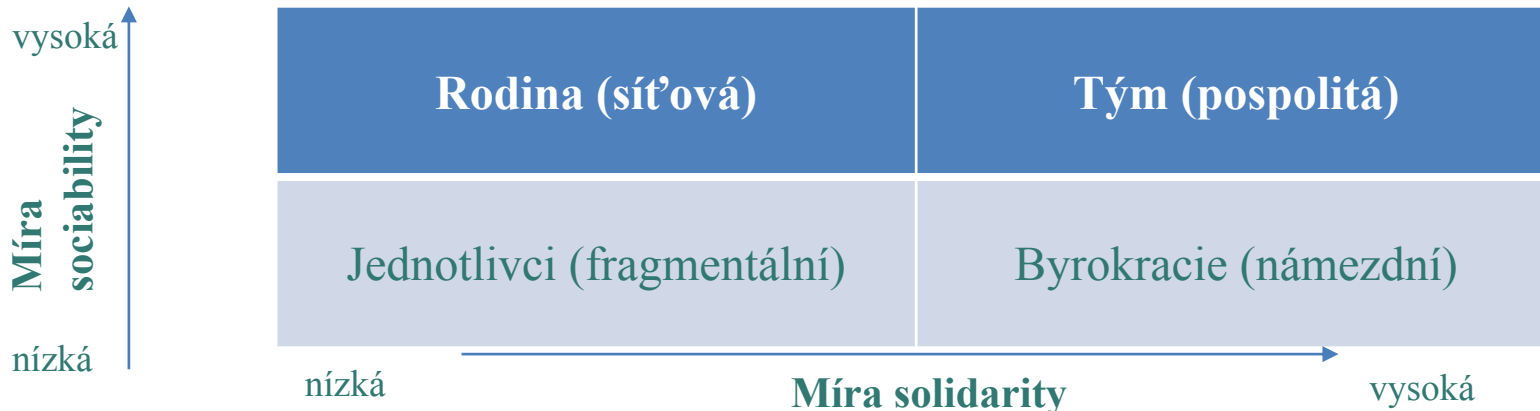
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Typologie podnikové kultury podle Goffeeho a Jonese



- Sociabilita – stanovuje určitou míru přátelství mezi členy organizace.
- Solidarita – soudržnost, která není citového původu, ale rozumového.



Síla podnikové kultury



- Determinanty manažerské kultury určují, zda manažerská kultura konkrétního podniku je silná nebo slabá.

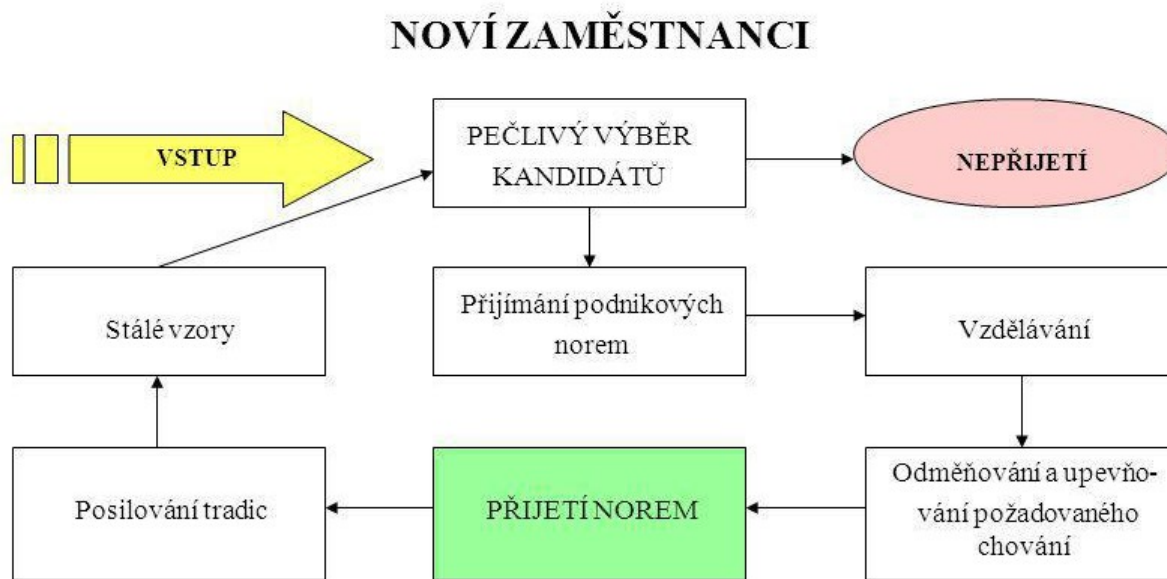
Silná manažerská kultura musí splňovat podle Bedrnové a Nového (2002) tři kritéria:

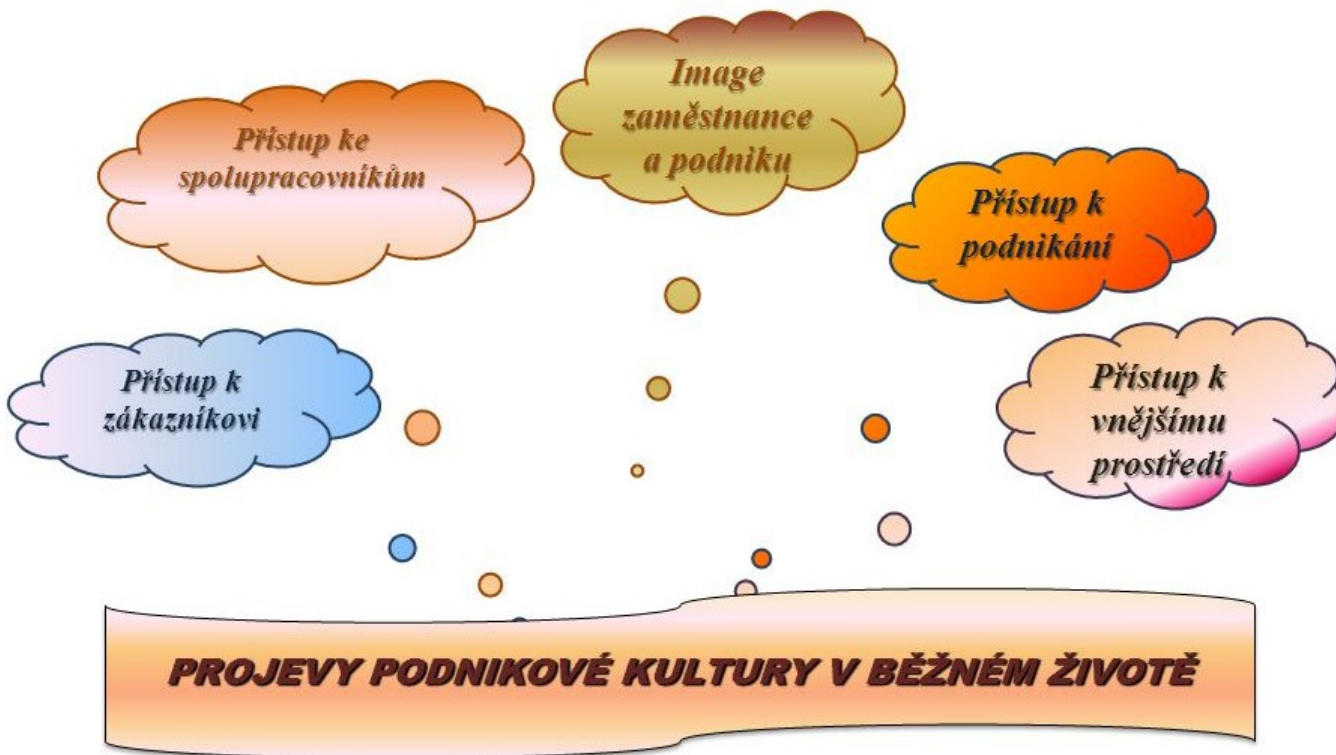
- **Pregnantnost** – jednotlivé oblasti manažerské kultury musí přesně definovat všem pracovníkům, které aktivity jsou nutné, žádoucí, akceptovatelné, vyloučené a nepřijatelné.
- **Rozšířenost** – manažerská kultura musí být dostatečně rozšířena v podniku, všichni pracovníci musí být dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky manažerské kultury, a musí se s jejich existencí a vlivem setkávat v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- **Zakotvenost** – znamená míru identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Síla podnikové kultury

Síla podnikové kultury se vyznačuje těmito znaky:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na firmu, činí ho přehledný a snadno pochopitelný;
- vytváří podmínky pro jednoznačnou komunikaci;
- umožňuje rychlé rozhodování;
- urychluje implementaci nových plánů, projektů a programů, které mají všeobecnou podporu;
- snižuje potřebu kontroly zaměstnanců, kteří jsou identifikováni s firmou a existuje malá potřeba formální kontroly;
- zvyšuje motivaci a týmového ducha;
- zajišťuje stabilitu sociálního systému, tzn., že společně sdílené cíle a hodnoty redukují strach a přinášejí jistotu a sebedůvěru.





Vztah mezi strategií podnikovou kulturou - synergie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Podniková kultura může podporovat nebo bránit implementaci strategie. Například, pokud je kultura orientována na inovace, bude pravděpodobně podporovat strategii zaměřenou na vývoj nových produktů.
- Když organizace mění svou strategii, může být nezbytné také upravit podnikovou kulturu, aby byla v souladu s novými cíli. Například, pokud se firma rozhodne zaměřit na zákaznický servis, může být potřeba posílit hodnoty jako je empatie a spolupráce.
- Silná a pozitivní podniková kultura může zvyšovat motivaci zaměstnanců, což má přímý dopad na výkon a úspěšnost strategie. Naopak, negativní kultura může vést k odporu vůči strategickým změnám.
- Pro úspěch strategie je důležité, aby byla v souladu s dlouhodobou kulturou organizace. Když jsou strategie a kultura v harmonii, organizace má větší šanci na dlouhodobý úspěch.

Proces změny podnikové kultury a změny strategie



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBECNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Změna podnikové kultury a strategie je komplexní proces, který vyžaduje důkladné plánování a efektivní komunikaci.

- 1. Analýza současného stavu:** Zhodnoťte aktuální kulturu a strategii vaší organizace. Identifikujte silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.
- 2. Definice cílové kultury a strategie:** Určení, jakou kulturu a strategii chcete mít. Zvažte hodnoty, které chcete podporovat, a cíle, které chcete dosáhnout.
- 3. Komunikace změny:** Informujte zaměstnance o plánovaných změnách. Vysvětlete důvody a výhody, které tyto změny přinesou.
- 4. Vzdělávání a školení:** Poskytněte školení a vzdělávací programy, které pomohou zaměstnancům pochopit nové hodnoty a cíle.
- 5. Zapojení zaměstnanců:** Podporujte aktivní zapojení zaměstnanců do procesu změny. Získejte jejich názory a myšlenky, což může zvýšit jejich angažovanost.
- 6. Modelování chování:** Vedoucí pracovníci by měli být příkladem a aktivně ukazovat chování, které je v souladu s novou kulturou a strategií.
- 7. Monitorování a vyhodnocování:** Pravidelně sledujte pokrok a výsledky změn. Získejte zpětnou vazbu a buďte připraveni provést úpravy, pokud to bude potřeba.
- 8. Udržitelnost:** Zajistěte, aby změna byla udržitelná v dlouhodobém horizontu. To může zahrnovat pravidelné revize a úpravy strategií a procesů.

Kroky ve změně v podnikové kultuře



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBECNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Změna podnikové kultury ve vztahu k nové strategii vyžaduje systematický přístup a angažovanost všech úrovní organizace:

1. **Jasná komunikace:** Ujistěte se, že nová strategie je jasně a srozumitelně komunikována všem zaměstnancům. Vysvětlete důvody změny a přínosy nové strategie.
2. **Vedení příkladem:** Vedení by mělo být vzorem pro chování, které chce vidět. Je důležité, aby manažeři praktikovali hodnoty a principy nové kultury.
3. **Zahrnutí zaměstnanců:** Zapojte zaměstnance do procesu změny. Získejte jejich názory a podněty, aby se cítili součástí transformace.
4. **Vzdělávání a školení:** Poskytněte školení, které pomůže zaměstnancům porozumět nové strategii a adaptovat se na změny. Zaměřte se na dovednosti a znalosti potřebné pro úspěšné implementace.
5. **Odměny a uznání:** Vytvořte systém odměn, který podporuje chování v souladu s novou kulturou. Oslavujte úspěchy a uznávejte příspěvky zaměstnanců.
6. **Průběžná zpětná vazba:** Zajistěte pravidelnou zpětnou vazbu o pokroku a dopadech změn. Umožněte zaměstnancům sdílet své zkušenosti a návrhy na zlepšení.
7. **Trpělivost a vytrvalost:** Změna kultury je dlouhodobý proces, který vyžaduje čas a vytrvalost. Buďte připraveni na překážky a neúspěchy, a neustále se snažte o zlepšení.

Přístupy ke změně podnikové kultury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

1. **Vedení příkladem:** Vedoucí pracovníci by měli být vzorem chování, které chtějí vidět v celé organizaci. Pokud se změní jejich chování a hodnoty, zaměstnanci je pravděpodobně budou následovat.
2. **Komunikace:** Otevřená a transparentní komunikace je klíčová. Je důležité, aby vedení jasně sdělilo důvody pro změnu a jaké výhody přinese zaměstnancům i organizaci.
3. **Zahrnutí zaměstnanců:** Zapojení zaměstnanců do procesu změny pomáhá zajistit, že budou mít pocit, že mají kontrolu nad svým pracovním prostředím. Může to zahrnovat workshopy, dotazníky nebo diskuse.
4. **Vzdělávání a školení:** Investice do školení a rozvoje zaměstnanců pomáhá upevnit nové hodnoty a chování. Zaměstnanci by měli mít příležitosti se učit a rozvíjet se v souladu s novou kulturou.
5. **Odměny a uznání:** Změna podnikové kultury může být podpořena systémem odměn, který ocení chování a výsledky, které jsou v souladu s novou kulturou.
6. **Postupné zavádění změn:** Místo radikálních změn je někdy efektivnější zavádět změny postupně. To umožňuje zaměstnancům snáze se přizpůsobit novému prostředí.
7. **Měření pokroku:** Je důležité sledovat a hodnotit pokrok v implementaci změn. To zahrnuje shromažďování zpětné vazby a pravidelnou revizi cílů.
8. **Vytváření silných příběhů:** Příběhy a příklady úspěšných změn mohou inspirovat ostatní a pomoci jim vidět přínosy nového přístupu.