

DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNEJ KULTÚRY

Zuzana Čmelíková, Ján Čmelík

ÚVOD

Organizačná kultúra má na fungovanie organizácií rôzneho druhu zásadný vplyv. Podľa Michaela Armstronga a Tina Stephensa [2] vytvára zmysel identity a jednoty účelu, zmysel existencie členov organizácie, napomáha vytvárať oddanosť, pocit záväzku a pomáha sformovať správanie, pretože poskytuje „vodítko“ pre to, čo sa od zamestnancov v organizácii očakáva. „Pojem organizačná kultúra však nie je používaný len na označenie pozitívnej organizačnej kultúry, ktorá prispieva k úspešnému fungovaniu organizácie. Organizácie môžu mať aj nekvalitnú organizačnú kultúru, ktorá nie je v ich prospech pri dosahovaní ich dlhodobých vízií. Takáto organizačná kultúra môže viesť k neproduktívnemu správaniu, teda začne pôsobiť proti organizácii a jej cieľom. Ak sa takýto jav v organizácii objaví, je potrebné začať pracovať na zmene.“ [5]

My sa v tomto príspevku pokúsime zdôvodniť reálnu potrebu lídrov organizácií rôzneho druhu poznať súčasný ale i želateľný stav svojej organizačnej kultúry. V druhej časti príspevku prostredníctvom našej praktickej skúsenosti s diagnostikou organizačnej kultúry budeme analyzovať samotný proces diagnostikovania organizačnej kultúry. Na základe domácich ale i zahraničných skúseností môžeme konštatovať, že práve kvalitná diagnostika organizačnej kultúry pomohla mnohým organizáciám zefektívniť ich uplatnenie na domácich ale i zahraničných trhoch.

1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE POJMU ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Čo je to vlastne organizačná kultúra? Čo sa skrýva pod týmto pojmom? Organizačná kultúra je fenomén, ktorý sa začal v praxi objavovať v 70. rokoch minulého storočia. Príčinou tohto

záujmu o organizačnú kultúru bol „japonský ekonomický zázrak“, ktorý manažéri a organizační teoretici vnímali ako obrovskú výzvu. Ďalšou príčinou bolo podľa I. Nového a R. Lukášovej [13] hľadanie cesty k dokonalosti a efektívnosti riadenia firiem. Konkrétne vymedzenie tohto pojmu stále však zostáva veľmi rôznorodé. Najreprezentatívnejší autori z tejto oblasti sa zhodujú v tom, že organizačnú kultúru môžeme chápať ako súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú zdieľané v rámci organizácie a prejavujú sa v myslení, cítení a správaní členov organizácie ale i v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy.

My sa stotožňujeme s objektivistickým chápaním organizačnej kultúry. Organizačnú kultúru chápeme ako objektívnu entitu, ako určitý aspekt či subsystém organizácie, ako jednu z organizačných premenných, ktorá popri iných premenných (štruktúra, systémy a pod.) ovplyvňuje fungovanie a výkonnosť organizácie. Zastávame názor, že môže byť cieľavedome utváraná a menená. Na základe štúdiá odbornej literatúry z oblasti aplikovanej etiky, organizačnej etiky, organizačnej teórie a organizačného leadershipu a hľadania prieniku medzi týmito predmetnými oblasťami môžeme konštatovať, že na reálnu podobu organizačnej kultúry má zásadný vplyv práve kongruentné (formálne deklarované správanie je v zhode s reálnym správaním), alebo v opačnom prípade nekongruentné správanie a konanie (formálne deklarované správanie nie je v zhode s reálnym správaním) vrcholových predstaviteľov organizácií, teda lídrov. Vzťah morálne kongruentného konania a správania lídrov ako dôležitej súčasti organizačnej kultúry a leadershipu sa dá znázorniť ako reťazec jednotlivých článkov nasledovným spôsobom (viď. Obrázok č. 1.)

Obr. 1. Grafické znázornenie vzťahu etiky ako súčasti organizačnej kultúry a vedenia ľudí



Zdroj: W. D. Hitt [9]

Na začiatku tohto reťazca je **leadership**, ktorý reprezentuje líder. Lídri majú mnoho možností ako vplývať na celý proces formovania organizačnej kultúry. Môžu konať kongruentne s formálne deklarovanou organizačnou filozofiou a hodnotami tak, že dôsledkom je získanie si prirodzeného rešpektu a autority morálneho lídra, alebo môžu vplývať na formovanie, resp. deformovanie organizačnej kultúry svojim nekongruentným konaním, v dôsledku čoho sa v organizácii podporujú deštruktívne praktiky, ktoré vedú k neefektívnemu dosahovaniu organizačných cieľov. My sa v tomto príspevku snažíme zdôvodniť potrebu poznania reálneho stavu organizačnej kultúry, čo môžeme dosiahnuť práve prostredníctvom kvalitne vykonanej diagnostiky organizačnej kultúry. Následne zdôvodníme vplyv morálneho leadershipu na vytváranie etickej organizačnej kultúry. Ako môžeme z uvedeného reťazca vidieť, leadership má priamy vplyv na kreovanie a formovanie alebo deformovanie etickej organizačnej kultúry. Za predpokladu, že líder vplýva na vytváranie etickej organizačnej kultúry, ktorá zas podporuje etické správanie, je budovanie dôvery prirodzenou reakciou. Práve dôveru by sme mohli nazvať zázračným elementom tohto reťazca, ktorý spája a stmeluje celú organizáciu. Bez tohto významného spojovníka by organizácia bola len skupinou rozdielnych individualít, v ktorej sa každý poberá svojou vlastnou cestou a presadzuje výhradne len svoje záujmy. „Dôvera je tá úžasná vec, ktorá v organizácii dokáže robiť veľké zázraky.“ [9]. Toto všetko vedie k poslednému článku reťazca, ktorým je dlhodobý úspech. Dlhodobý úspech organizácií rôzneho druhu možno definovať ako efektívne uspokojovanie potrieb všetkých záujmových skupín týchto organizácií.

2. DIAGNOSTIKOVANIE ORGANIZAČNEJ KULTÚRY V SPOLOČNOSTI A

Organizačnú kultúru chápeme ako jednu z organizačných premenných, ktorá ovplyvňuje efektívnosť organizácie v dosahovaní jej cieľov. V nasledujúcej časti ponúkame analýzu celého procesu diagnostikovania organizačnej kultúry v spoločnosti A. V príspevku sa zameriavame viac na proces ako na samotné výsledky. Práve z toho dôvodu sme sa rozhodli zachovať túto spoločnosť v anonymite a budeme o nej písať ako o spoločnosti A. Na úvode tejto praktickej časti však považujeme za dôležité zdôrazniť, že si vysoko vážime záujem konateľa spoločnosti A, ale i rozhodnutie vrcholového manažmentu tejto spoločnosti, venovať organizačnej kultúre cieľenú pozornosť za účelom jej skvalitňovania. Dňa 13. marca 2012 sme v tejto spoločnosti, zrealizovali interný workshop k organizačnej kultúre, výsledkom ktorého bolo zahájenie aktívnej spolupráce vo veci diagnostiky organizačnej kultúry so súhlasom vrcholového manažmentu.

2.1 TEORETICKO-METODOLOGICKÉ VÝCHODISKÁ DIAGNOSTIKY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY V SPOLOČNOSTI A

2.1.1 Výber výskumnej vzorky

Ako cieľovú skupinu pre diagnostiku organizačnej kultúry v spoločnosti A sme si vybrali všetkých 165 zamestnancov tejto spoločnosti. Z toho sa nezúčastnilo z rôznych dôvodov 23 zamestnancov. Výskumnú vzorku teda tvorilo 86% zamestnancov: vrcholový manažment, stredný manažment, stredisko 1., stredisko 2., stredisko 3.. Podrobnejšie údaje o štatistických informáciách sú uvedené v tabuľke č. 1.

Tab. 1.: Štatistické údaje – účasť na diagnostike organizačnej kultúry v spoločnosti A

	Kvalitatívny výskum (kamera+otázky)	Kvantitatívny dotazník (OCAI)	SPOLU zúčastnených na diagnostike
Vrcholový manažment	10	10	Počet zamestnancov: 10 Aktuálny počet: 10
Stredný manažment	24 -1 (odmietol)	24 vyrazení: -1 (vyrazení)	Počet zamestnancov: 27 - 1 očr, 1 odmietol, 1 školenie, 1 služobná cesta Aktuálny počet: 24
Stredisko 1.	56	56	Počet zamestnancov: 67 - 2 PN, 9 neprítomní Aktuálny počet: 56
Stredisko 3.	49	49 -3 vyrazení	Počet zamestnancov: 57 -1očr, 6 PN, 1 dovolenka Aktuálny počet: 49
Stredisko 2.	3	3	Počet zamestnancov: 4 -1 PN Aktuálny počet: 3
Celkovo	141	138	142

Zdroj: vlastný návrh

2. 1. 2 Voľba výskumného prístupu

V úvode praktickej časti tohto príspevku sme zdôraznili, že sme zástancami objektivistického chápania organizačnej kultúry. To znamená, že organizačnú kultúru spoločnosti A vnímame ako jednu z organizačných premenných, ktorá ovplyvňuje efektívnosť organizácie (spolu s ďalšími premennými, ktorými sú napríklad štruktúra, systémy a pod.) v dosahovaní jej cieľov.

2. 1. 3 Voľba úrovne analýzy a indikátorov

„Súčasní autori sa zhodujú v tom, že organizačnú kultúru je potrebné chápať ako komplexný a viacvrstvový jav, ktorého niektoré indikátory sú pre vonkajších pozorovateľov viditeľné (artefakty, správanie), iné sú horšie pozorovateľné a niektoré zostávajú skryté a môžu byť odhalené len nepriamo.“ [13] Práve z toho dôvodu sme sa rozhodli pri diagnostike využiť kombináciu kvalitatívnych a kvantitatívnych metód, ktoré dokážu lepšie odhaliť PREČO sú kvantitatívne výsledky také aké sú, teda to, čo sa skrýva za percentuálnymi vyjadreniami.

Vzhľadom k tomu, že sa pri diagnostike organizačnej kultúry považuje za žiaduce

sledovanie obsahu organizačnej kultúry na viacerých úrovniach, rozhodli sme sa pre skúmanie šiestich hlavných organizačných dimenzií tak, ako to popisuje Cameron a Quinn [3] vo svojej metodológii, ktorá je založená na princípe konkurenčných hodnôt:

1. Hlavná charakteristika firmy
2. Vedenie ľudí (vodcovstvo) vo firme
3. Manažment a zamestnanci
4. Organizačný „tmel“
5. Strategický dôraz
6. Kritériá úspechu

2. 1. 4 Metódy diagnostiky organizačnej kultúry v spoločnosti A.

Pri diagnostike organizačnej kultúry býva jedným z najdôležitejších predmetov diskusií výskumníkov práve voľba diagnostickej metódy. Teda či je vhodnejšie použiť kvantitatívnu, alebo kvalitatívnu metódu.

Významná slovenská sociologička, Z. Kusá [12], charakterizuje **kvalitatívnu metodológiu** ako takú, ktorá uprednostňuje materiál z nekvantitatívnych zdrojov. Je to akákoľvek práca v spoločenských vedách, ktorá zbiera a

analyzuje materiál vo forme konverzácie - ako písané alebo zaznamenané odpovede na otázky, časti kníh, správy alebo noviny, testy postojov, diskusie focus groups, atď. Zameriava sa na skladbu a významové súvislosti údajov. **Kvantitatívna metodológia** podľa Z. Kusej [12] používa numerické údaje, aby dospela k zisteniam. Je to akákoľvek štatistická technika zberu a analýzy materiálu, akákoľvek transformácia ľudského správania do číselnej formy.

My sme sa rozhodli pre kombináciu týchto dvoch metodológií pri diagnostike organizačnej kultúry najmä preto, lebo ako uvádzajú renomovaní odborníci na problematiku kvalitatívneho výskumu R. Yin [22], D. Silverman [18], J. Dul [7], T. Hak [7], Z. Kusá [12] a iní, metódy využívané v kvalitatívnom výskume dokážu sprostredkovať hlbšie porozumenie kultúrnym fenoménom, aké by sa dali získať len z čisto kvantitatívnych dát. Prostredníctvom analýzy jednotlivých výpovedí zamestnancov dokážeme odhaľovať aj príčiny vzniku dilematických situácií a nielen podávať kvantifikovateľné údaje o súčasnom stave, ktoré získame prostredníctvom dotazníku OCAI. V snahe naplnenia cieľa tejto diagnostiky je teda pre nás veľmi zaujímavá aj metóda využívaná pri kvantitatívnych výskumoch. Ide o dotazník OCAI (anglicky Organizational Culture Assessment Instrument, slovensky Hodnotiaci nástroj organizačnej kultúry). Prostredníctvom tohto nástroja OCAI sme mali možnosť zistiť reálny ale i želaný stav organizačnej kultúry v spoločnosti A.

V nasledujúcej časti predstavíme jednotlivé kvalitatívne a kvantitatívne metódy, ktoré sme pri diagnostike použili.

Kvantitatívne metódy získavania údajov

Tak ako sme uviedli už v predchádzajúcej časti, pri diagnostike organizačnej kultúry sme pracovali s využívaním kvantitatívnych i kvalitatívnych metód. Ako kvantitatívnu metódu sme použili už vyššie spomínaný dotazník OCAI, ktorého cieľom bolo zistiť reálny, ale i žiaduci stav organizačnej kultúry. Jeho účelom je hodnotiť **6 kľúčových dimenzií** organizačnej kultúry (Hlavná charakteristika firmy; Vedenie ľudí vo firme; Manažment a zamestnanci;

Organizačný „tmel“; Strategický dôraz; Kritériá úspechu). Pri každej z týchto dimenzií sa nachádzali štyri výroky, medzi ktoré mali respondenti rozdeliť hodnotu 100 bodov. Tieto štyri výroky sú zároveň reprezentantmi štyroch typov organizačnej kultúry (Klanová kultúra; Adhokratická kultúra; Byrokratická kultúra; Trhová kultúra), ktoré sú zakreslené do štyroch kvadrantov. Po zrealizovaní diagnostiky sme získali reálny prehľad o **hlavných princípoch** na základe ktorých organizácia funguje ako aj o **hodnotách**, ktoré ju charakterizujú a ovplyvňujú vzťahy s internými a externými záujmovými skupinami (stakeholdermi).

Kvalitatívne metódy získavania údajov

Spomedzi výskumných stratégií kvalitatívneho výskumu sme vybrali metódy pozorovania, hĺbkového rozhovoru a analýzu organizačných dokumentov.

Pozorovanie patrí medzi náročné metódy. Je potrebné všímať si čo najviac vecí a starostlivo ich zaznamenávať. My sme pozorovanie uplatnili pri materiálnych i nemateriálnych artefaktoch organizačnej kultúry.

Zistenia: Spoločnosť A má vyspelé **materiálne prejavy organizačnej kultúry**. Ako príklad môžeme uviesť čistotu a poriadok v celej firme, vrátane prevádzok, zariadenie kancelárií, kuchynky, sociálnych zariadení, rokovacích miestností, ale i vybavenie výrobných hál. Dôležitú úlohu zohráva aj bezpečnosť v celej firme. Dôkazom toho sú presné označenia elektrických zariadení ako i určenie zodpovednosti za ich prevádzku. Vybavenie firmy pôsobí nie len na prvý dojem moderne a účelne. Pracoviská sú vybavené nábytkom, ktorý podporuje starostlivosť o zdravie zamestnancov. Pri THP pracovníkoch je to napríklad ergonómia na pracovisku – podporujúca správne držanie tela pri práci s počítačom, správne sedenie, ale v neposlednom rade i bezpečnosť pri manipulácii s elektronickými zariadeniami. Vo výrobe je to napríklad drevená podlaha, ktorá izoluje chlad a tým prispieva k väčšiemu komfortu robotníkov. Spoločnosť A venuje veľkú pozornosť aj informačnej bezpečnosti a určeniu prísnych pravidiel využívania informačných technológií,

čo nemalým spôsobom prispieva k znižovaniu škôd materiálnej ale i nemateriálnej povahy.

Za materiálnymi prejavmi organizačnej kultúry nezaostávajú ani jej **nemateriálne prejavy**. Ako príklad môžeme uviesť sociálny program pre zamestnancov, ktorý priamo vplýva nie len na ich pracovnú výkonnosť, ale i na ich psychickú pohodu. Spoločnosť A ponúka svojim zamestnancom spôsob kultúrneho, športového využitia, ale i bohatú ponuku kurzov a školení, ktoré by mali prispieť k ich osobnému rozvoju.

Hĺbkový rozhovor je neštandardná forma rozhovoru. Dopredu sme si pripravili okruh tém, na ktoré sme sa pýtali všetkých zamestnancov. Tieto rozhovory sa za účelom kvalitnej diagnostiky nahrávali na kameru a následne sme ich pod prísny bezpečnostný režimom diagnostikovali. Týmto spôsobom sme získali informácie značnej hĺbky, ktoré nám vhodne

doplnili informácie získané kvantitatívnym zberom dát, teda dotazníkom OCAI.

Analýza dokumentov zahŕňa rôzne typy dokumentácie (organizačná štruktúra, história vzniku spoločnosti A, dôležité míľniky, fotodokumentácia a pod.). K analýze dokumentov sme pristupovali po obsahovej stránke s cieľom nájsť konkrétne informácie. Analýzu dokumentov sme využili ako doplnkovú metódu diagnostiky organizačnej kultúry.

2.2 ANALÝZA VÝSLEDKOV DIAGNOSTIKY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY SPOLOČNOSTI A

Spoločnosť A má v súčasnosti 165 zamestnancov. Na diagnostike sa reálne zúčastnilo 142 zamestnancov, čo tvorí 86% z celkového počtu zamestnancov. V jednotlivých organizačných úrovniach to predstavuje nasledovnú štruktúru:

Tab. 2.: Porovnanie počtu reálne zúčastnených na diagnostike s celkovým počtom zamestnancov

Organizačná úroveň	Počet reálne zúčastnených na diagnostike	Celkový počet zamestnancov
Vrcholový manažment	10	10
Stredný manažment	24	27
Stredisko 1.	56	67
Stredisko 2.	3	4
Stredisko 3.	49	57
celkom	142	165

Zdroj: Vlastný návrh

2.3 KVANTITATÍVNA ČASŤ DIAGNOSTIKY ORGANIZAČNEJ KULTÚRY SPOLOČNOSTI A – CELKOVÝ POHĽAD

Ešte pred tým, ako pristúpime k samotnej analýze celkových výsledkov diagnostiky organizačnej kultúry spoločnosti A považujeme za dôležité zdôrazniť, hlavný účel takejto diagnostiky. Jeden z najdôležitejších dôvodov, prečo je potrebné poznať dominantný typ

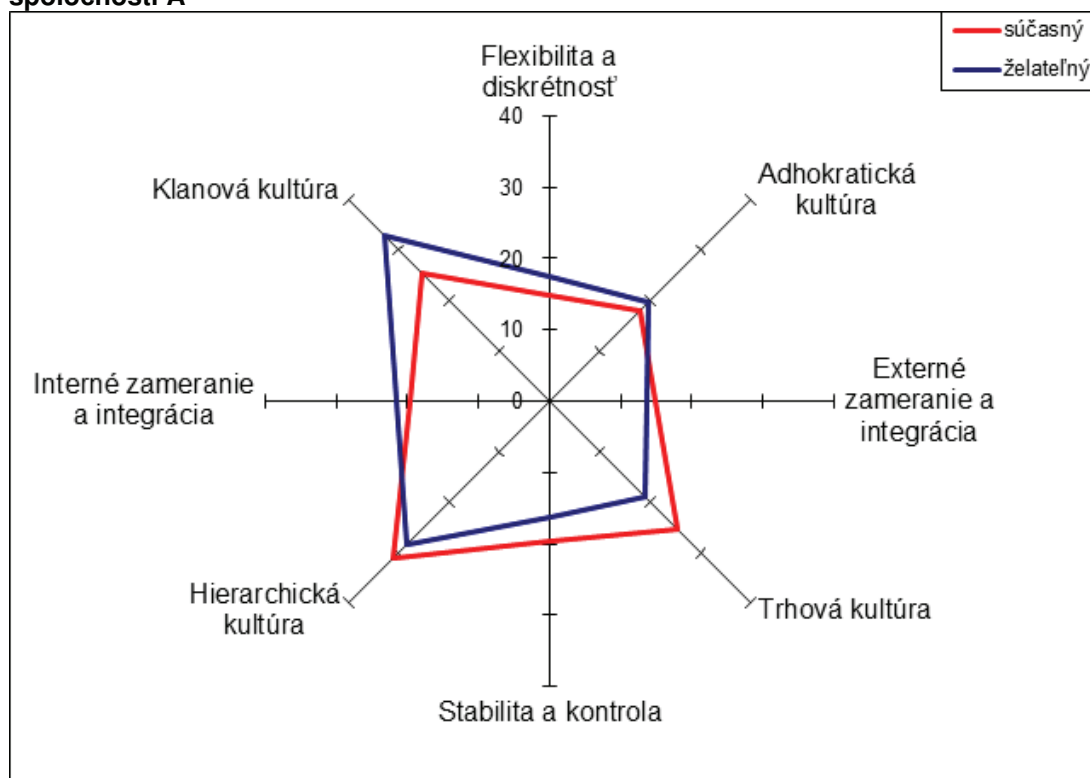
organizačnej kultúry je ten, že úspech organizácie závisí od toho, do akej miery tento dominantný typ organizačnej kultúry korešponduje s očakávaniami a požiadavkami externého prostredia. Dôležitým faktorom efektívnosti rôznych organizácií môžu byť rôzne obsahy organizačnej kultúry ak sú v súlade s externými podmienkami. Preto treba vnímať diagnostiku organizačnej kultúry nie ako niečo čím sa tento proces končí, ale práve naopak, čím sa celý proces formovania a zmeny len začína. Druhý krok, ktorý by mal nasledovať je

vytvorenie „stakeholderskej mapy“ (mapy záujmových skupín), ktorá bude obsahovať všetky zainteresované subjekty (externé a interné), ktoré sa následne zadelia do kategórií primárne a sekundárne. Tieto zainteresované subjekty sú všetky subjekty, ktoré akýmkoľvek spôsobom vplyvujú na fungovanie spoločnosti A, alebo činnosť ktorých výraznou mierou ovplyvňuje spoločnosť A.

Následne pristúpime k analýze kvantitatívnej časti diagnostiky organizačnej kultúry spoločnosti A (viď obrázok č. 2). Výsledky diagnostiky súčasného stavu poukazujú na to, že **najdominantnejšie zastúpenie z pohľadu typov kultúr má hierarchická kultúra**. Tá je charakteristická svojim formalizmom a pevnou štruktúrou. Líder tu zohráva rolu koordinátora a organizátora, ktorý dáva dôraz na efektívnosť procesov. Dosahovanie plynulého chodu organizácie sa považuje za najdôležitejšie. Z dlhodobého hľadiska sa dáva dôraz najmä na stabilitu, efektívny výkon, plynulé plánovanie a znižovanie nákladov. Manažovanie zamestnancov je založené na predvídateľnosti a pracovných istotách do budúcnosti. **Ďalšie dve najdominantnejšie postavenia pri súčasnom stave organizačnej kultúry majú klanová a trhovú kultúra**. Klanová kultúra je charakteristická svojim priateľským pracovným prostredím. Mohli by sme povedať, že firma je pri takomto type organizačnej kultúry vnímaná ako rozšírená rodina. Lídri tu vystupujú v roli mentora, dokonca skoro v roli rodiča. Firma je založená na hodnotách akými sú lojalita a tradícia. Oddanosť zamestnancov voči firme

je pri takomto type kultúry vysoká. Firma tu dáva dôraz na dlhodobé investovanie do rozvoja ľudských zdrojov, čo by sa malo po čase prejavíť v náraste pracovnej morálky a kohézie. Úspech sa tu definuje ako citlivý prístup k svojim zákazníkom a záujem o svojich zamestnancov. Ako sme uviedli vyššie, pri hodnotení súčasného stavu má takmer rovnaké zastúpenie ako klanová kultúra aj trhovú kultúra. Tá je charakteristická pre taký druh organizácií, ktorých primárnym záujmom je dosahovanie výsledkov. Zamestnanci v organizáciách s dominantnou trhovou kultúrou sú veľmi súťaživí a orientujú sa predovšetkým na dosahovanie cieľov. Organizačným tmelom tu býva najmä dôraz na víťazstvo. Z dlhodobého hľadiska sa kladie dôraz najmä na konkurencieschopnosť a dosahovanie merateľných výsledkov. Pri výsledkoch diagnostiky súčasného stavu má adhorkatický typ kultúry v spoločnosti A najmenšie zastúpenie. Tento typ kultúry sa vyznačuje dynamikou a kreativitou. Zamestnanci sú ochotní riskovať. Líder je považovaný za inovátora, ktorý je odhodlaný riskovať. Organizačným tmelom v takomto type organizácií je oddanosť experimentovaniu a inováciám. Z dlhodobého hľadiska sa kladie dôraz na získanie nových zdrojov a neobvyklých príležitostí. V organizáciách, v ktorých prevláda práve tento typ ako dominantný sa dáva dôraz na povzbudzovanie efektívnych a kreatívnych jednotlivcov a je im ponechaná dostatočná miera slobody na povzbudenie ich kreativity.

Obrázok č. 2. Grafické znázornenie organizačnej kultúry – výsledky celkovej diagnostiky spoločnosti A



Zdroj: vlastný návrh

V spoločnosti A z diagnostiky súčasného stavu vyplynulo, že za dominantné sa považuje kombinácia hodnôt na prvom mieste hierarchickej, na druhom klanovej a na treťom trhovej kultúry. Výsledky kvalitatívneho výskumu v oblasti hodnôt potvrdzujú tieto zistenia. Za najdôležitejšie hodnoty sa považujú:

Hodnoty spoločnosti A: Flexibilita; Dôvera; Lojalta; Kvalita; Spokojnosť zákazníka; Inovátorstvo; Zodpovednosť; Leadership; Efektivita výroby; Tímová práca (malo by sa na nej pracovať); Bezpečnosť; Konkurencieschopnosť; Včasnosť.

Ak by sme sa pozreli na problematiku hodnôt z pohľadu jednotlivých zložiek spoločnosti A, tak hodnotové preferencie sú nasledovné:

Hodnoty vrcholového manažmentu: Flexibilita; Dôvera; Lojalta; Kvalita; Spokojnosť zákazníka; Inovátorstvo; Zodpovednosť; Leadership.

Hodnoty stredného manažmentu: Kvalita; Spokojnosť zákazníka; Efektivita výroby;

Tímová práca (malo by sa na nej pracovať); Dôvera; Bezpečnosť.

Hodnoty stredísk 1., 2., 3.: Kvalita; Spokojný zákazník; Bezpečnosť; Flexibilita; Konkurencieschopnosť; Efektivita; Včasnosť.

V tejto časti nášho príspevku sme sa venovali analýze súčasného, teda reálneho stavu organizačnej kultúry v spoločnosti A. Teraz prejdeme k analýze výsledkov želaného stavu organizačnej kultúry spoločnosti A. Z obrázku č. 2. vyplýva, že najdominantnejšie postavenie pri želannej organizačnej kultúre by mala mať najmä klanová kultúra, ktorá už ako sme uviedli vyššie, dáva dôraz na rozvoj ľudí a veľmi citlivo pristupuje k požiadavkám zákazníkov. Istý posun nastal aj pri poklese preferencie trhovej kultúry. O tento podiel však vzrástol záujem o hodnoty, ktoré sú reprezentované adhokratickou kultúrou. Spoločnosť A teda prejavila snahu nielen dávať dôraz na rozvoj svojich zamestnancov a starostlivosť o svojich existujúcich zákazníkov, ale prejavuje aj ochotu zmeniť svoj prístup k prijímaniu nových flexibilnejších

riešení, ktoré by mohli firme priniesť novú pridanú hodnotu vo forme efektívnejšieho vyhľadávania nových zdrojov.

3. NÁVRHOVÁ ČASŤ – ZÁVER Z DIAGNOSTIKY

V úvode návrhovej časti, ktorá tvorí zároveň záver z diagnostiky organizačnej kultúry v spoločnosti A ako i záver nášho príspevku, považujeme za nevyhnutné zdôrazniť, že diagnostika organizačnej kultúry predstavuje len začiatok práce na formovaní organizačnej kultúry v spoločnosti A. Záver z diagnostiky však musí obsahovať konkrétne odporúčania, ktoré budú predmetom ďalšieho záujmu spoločnosti A.

Je nevyhnutné venovať pozornosť klarifikácii (vyjasneniu) organizačných hodnôt, zadefinovaniu jasnej organizačnej vízie a poslaniu spoločnosti A. Uvedené navrhujeme zrealizovať vo forme riadeného dvojdnového workshopu, na ktorom by sa mali zúčastniť konateľ spoločnosti spolu s vrcholový manažmentom. My ako tréneri budeme mať na tomto workshope úlohu kouča a fasilitátora. Výstupom workshopu bude vyjasnenie (klarifikácia) organizačných hodnôt spoločnosti A, ktoré budú tvoriť hlavnú kostru transformácie organizačnej kultúry, vytvorenie vízie a poslania, ktoré by mali odrážať zistenia z diagnostiky organizačnej kultúry v spoločnosti A.

Návrhy:

1. Klarifikácia organizačných
2. Tvorba vízie a poslania
3. Špecializovaný kurz – leadership a followership (vodcovstvo a nasledovníctvo). Cieľom tohto kurzu bude nastaviť vnútroorganizačné procesy tak, aby pozitívnym spôsobom dokázali prispieť k vytváraniu žiaducej organizačnej kultúry
4. Tvorba stakeholderskej mapy

Uvedené návrhy nie je v žiadnom prípade možné vnímať ako postačujúci výpočet opatrení, ktoré je potrebné zrealizovať pre dosiahnutie žiaducej organizačnej kultúry. Na základe výsledkov diagnostiky organizačnej

kultúry, klarifikácie organizačných hodnôt, stanovení si jasnej organizačnej vízie a poslanie je potrebné pre organizáciu akéhokoľvek typu vypracovanie stratégie, ktorá sa následne pretransformuje do akčných plánov formovania žiaducej organizačnej kultúry.

LITERATÚRA

- [1] ACKOFF, R. L. A Concept of Corporate Planning. New York: John Wiley & Sons Inc., 1970. ISBN 9780471002901.
- [2] ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T.: Management a leadership. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] CAMERON, K. S. – QUINN, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture.. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. ISBN 978-0-7879-8283-6.
- [4] CIULLA, J. B., et al. The Ethics of Leadership. Toronto: Nelson Thomson Learning, 2003. ISBN 0-15-506317-0.
- [5] ČMELÍKOVÁ, Z. Etika ako nástroj morálneho rozvoja organizácie. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-25-3358-3.
- [6] DeGEORGE, R. Business Ethics. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006. ISBN 0-13-099163-5.
- [7] DUL, J. – HAK, T.: Case Study Methodology in Business Research. 2008. Burlington: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-8196-4
- [8] HARTMAN, E. Organizational Ethics and The Good Life. New York: Oxford University ress, Inc., 1996. ISBN 0-19-510077-8.
- [9] HITT, W. D.: Ethics and leadership. Columbus: Battelle Press, 1990. ISBN 0-935470-52-2.
- [10] HOIVIK, H. Moral Leadership in Action. Cornwall: MPG Books Ltd, 2002. ISBN 1-84376-333-8.
- [11] KOUZES, J. M., POSNER, B. Z., The Leadership Challenge. San Francisco: JosseyBass, 2002. ISBN 0-7879-5678-3.
- [12] KUSÁ, Z.: 2005. <http://members.chello.sk/zuzakusa/kap1.htm>
- [13] LUKÁŠOVÁ, R – NOVÝ, I.: Organizační kultura. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [14] MINÁROVÁ, M. Postavenie etiky v súčasnej podnikateľskej praxi na Slovensku.

Zborník z mezinárodní vědecké konference: Firma a konkurenční prostředí. Brno, 2008. ISBN 978-80-7392-021-0.

[15] PHILLIPS, R. Stakeholder Theory and Organizational Ethics. San Francisco: BerrettKoehler Publishers, Inc., 2003. ISBN 1-57675-268-2.

[16] PRICE, T. L. Leadership Ethics – An Introduction. New York: Cambridge University Press, 2008. ISBN 978-0-521-69911-2.

[17] SCOTT, E. D. Organizational Moral Values. Business Ethics Quarterly, 2002, vyd. 12, č. 2, s. 33 – 55. ISSN 1052-150X.

[18] SILVERMAN, D.: Ako robiť kvalitatívny výskum. Bratislava: Ikar. 2005. ISBN 80-551-0904-4.

[19] SOLOMON, R. C. Ethics and Excellence. New York: Oxford University Press, Inc., 1993. ISBN 0-19-508711-9.

[20] TREVIÑO, L. K., NELSON, K. A. Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995. ISBN 0-471-59848-8.

[21] WERHANE, P. – FREEMAN, R. E.: Encyclopedic Dictionary of Business Ethics. Oxford: Blackwell Publishers, Inc. 1997. ISBN 0-631-21080-6.

[22] YIN, R. K.: Case Study Research – Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2003. ISBN 0-7619-2553-8.

Autorský tým:

PhDr. Zuzana Čmelíková, PhD.

Better Future, s. r. o.

SNP 325/38

Sliač 962 31

Slovenská republika

PhDr. Ján Čmelík

Externý doktorand

Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta,

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Tajovského 10

Banská Bystrica 975 90

Slovenská republika

DIAGNOSING ORGANIZATIONAL CULTURE

Zuzana Čmelíková, Ján Čmelík

Abstract: The aim of this article “Diagnosing Organizational Culture” is to reason the need for diagnosing organizational culture for improvement of organizational effectiveness. Authors introduce approach to diagnosing organizational culture, which is based on the competing values framework. This article analyzes processes and outcomes from the diagnostics of company A’s organizational culture. Diagnosing organizational culture should be the first important step that organizational leaders take when they decide for a change in their organization.

Key words: diagnosing organizational culture; ethical organizational culture; ethical leadership; organizational values; organizational change.

JEL Classification: Z19