

---

# Obsah

<b>O autorech</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>13</b>
<b>1 Organizační kultura a její vliv na chování organizace</b> . . . . .	<b>15</b>
1.1 Pojem kultura . . . . .	17
Kultura jako „mentální naprogramování“ . . . . .	18
Druhy kultury . . . . .	19
1.2 Pojem organizační kultura . . . . .	20
Organizační teorie a organizační kultura . . . . .	20
Definice organizační kultury . . . . .	21
1.2.1 Prvky organizační kultury . . . . .	22
Základní předpoklady, hodnoty, postoje . . . . .	23
Normy chování . . . . .	24
Jazyk . . . . .	24
Historiky a mýty . . . . .	24
Zvyky, rituály, ceremoniály . . . . .	24
Hrdinové . . . . .	25
Firemní architektura a vybavení . . . . .	26
1.2.2 Struktura organizační kultury . . . . .	26
Scheinův model organizační kultury . . . . .	26
Další přístupy k vymezení struktury organizační kultury . . . . .	30
1.2.3 Obsah a síla organizační kultury . . . . .	32
1.2.4 Zdroje organizační kultury . . . . .	33
Vliv národní kultury . . . . .	33
Vliv podnikatelského a tržního prostředí . . . . .	35
Vliv profese . . . . .	35
Vliv zakladatele/vůdce . . . . .	35
Vliv velikosti a délky existence organizace . . . . .	36
Vliv technologií . . . . .	36
1.2.5 Vznik a vývoj organizační kultury . . . . .	37
1.2.6 Organizační kultura a jedinec . . . . .	37
1.3 Organizační kultura a strategie . . . . .	41
1.3.1 Strategické řízení a jeho význam . . . . .	42
Proces tvorby strategie . . . . .	42
Implementace strategie . . . . .	46

1.3.2	Vliv kultury na strategii . . . . .	46
	Organizační kultura a tvorba strategie . . . . .	46
	Organizační kultura a implementace strategie . . . . .	48
	Organizační kultura jako „zástupce“ strategie . . . . .	49
1.3.3	Vliv strategie na kulturu . . . . .	50
1.4	Organizační kultura a výkonnost . . . . .	51
1.4.1	Vliv síly kultury na výkonnost organizace . . . . .	52
1.4.2	Vliv obsahu organizační kultury na výkonnost organizace . . . . .	53
	Vliv obsahu kultury ve vztahu k participaci a angažovanosti pracovníků . . . . .	53
	Vliv kontextuální a strategické přiměřenosti obsahu organizační kultury na výkonnost organizace . . . . .	55
	Vliv adaptivnosti kultury na výkonnost organizace . . . . .	56
	Vliv kulturní přiměřenosti manažerských praktik na výkonnost organizace . . . . .	58
1.4.3	Modely organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace . . . . .	59
	Model D. R. Denisona . . . . .	59
	„Model soupeřících hodnot“ B. Quinna a J. Rohrbaugha . . . . .	60
1.4.4	Střet kultur a jeho vliv na výkonnost organizace . . . . .	63
	Střet subkultur v rámci organizace . . . . .	64
	Střet kultur v rámci fúzí a akvizicí . . . . .	65
<b>2</b>	<b>Poznání organizační kultury jako východisko jejího utváření . . . . .</b>	<b>73</b>
2.1	Typologie organizační kultury . . . . .	75
2.1.1	Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře . . . . .	76
	Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho . . . . .	76
	Typologie F. Trompenaarse . . . . .	78
2.1.2	Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí . . . . .	79
	Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho . . . . .	79
	Ansoffova typologie . . . . .	82
	Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa . . . . .	82
	Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků . . . . .	83
2.1.3	Typologie formulované ve vztahu k chování organizace . . . . .	84
	Kompasový model W. Hall . . . . .	84
	Typologie organizačního charakteru W. Bridgese . . . . .	90
	Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese . . . . .	94
2.2	Diagnostika organizační kultury . . . . .	98
2.2.1	Teoreticko-metodologická východiska a problémy výzkumu organizační kultury . . . . .	99
	Volba výzkumného přístupu . . . . .	99
	Volba úrovně analýzy a indikátorů . . . . .	99
2.2.2	Metody diagnostiky organizační kultury . . . . .	100
	Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury . . . . .	102
	Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury . . . . .	104
2.3	Analýza organizační kultury ve vztahu k problémům managementu . . . . .	109
2.3.1	Analýza organizační kultury z hlediska její funkčnosti . . . . .	109
2.3.2	Analýza organizační kultury v rámci formulace strategie a řízení změn . . . . .	110
2.3.3	Analýza organizační kultury v souvislosti s plánovanou fúzí/akvizicí . . . . .	111

---

<b>3</b>	<b>Utváření žádoucí organizační kultury</b>	<b>113</b>
3.1	Postup utváření žádoucí organizační kultury	115
3.2	Rizika	119
3.3	„Nové“ výzvy pro organizační kulturu českých firem	123
3.3.1	Organizační kultura orientovaná na zákazníka	123
	Tržní orientace	124
	Organizační kultura jako determinanta tržní orientace	125
	Organizační kultura a míra zaměření na zákazníka	126
	Charakteristické rysy kultury podporující tržní orientaci	127
3.3.2	Organizační kultura podporující kvalitu	129
	Kvalita	130
	Moderní systémy řízení kvality	130
	Systémy řízení kvality a organizační kultura	131
	Kulturní změna jako „klíč“ k účinnosti systému řízení kvality	132
	Charakteristické rysy organizační kultury podporující kvalitu	133
3.3.3	Organizační kultura podporující inovace	141
	Inovace	141
	Typy inovací	142
	Specifika inovativní kultury	142
	Inovativní kultura a kapacita organizace pro změnu	143
	Charakteristické rysy inovativní kultury	144
	Protiklady spojené s kulturou podporující inovace	145
	Inovativní kultura a tvořivost	146
	Utváření inovativní kultury	147
	Kvalita managementu v procesu utváření inovativní kultury	151
	<b>Slovníček pojmů</b>	<b>153</b>
	<b>Použitá literatura</b>	<b>159</b>
	<b>Rejstřík</b>	<b>169</b>
	<b>Knihy z edice Expert</b>	<b>173</b>