

10 Organizační (podniková) kultura



Cíl: po prostudování této kapitoly dokážete

- vymezit a popsat kulturu organizace (podniku)
- vysvětlit pojem organizační (podniková) kultura a jaký má význam
- identifikovat typy organizační (podnikové) kultury, charakterizovat organizační kulturu některých národů
- charakterizovat prostředky udržování organizační (podnikové) kultury, využít znalosti organizační (podnikové) kultury při zavádění změn

Osnova:

10 Organizační (podniková) kultura

10.1 Vymezení organizační (podnikové) kultury

10.1.1 Silná a slabá organizační (podniková) kultura

10.1.2 Formování a udržování organizační (podnikové) kultury

10.1.3 Prvky kultury

10.2 Typy organizačních (podnikových) kultur

10.2.1 Transformace organizační (podnikové) kultury

Klíčové pojmy:

- | | |
|--|------------------------------------|
| - organizační, podniková kultura: silná, slabá | - nadnárodní organizační kultura |
| - národní kultura | - kultura vlastní organizace |
| - personální výběr | - akce vrcholového vedení |
| - prvky kultury | - výtvoř - hodnoty |
| - kultura frajerů | - kultura tvrdé práce |
| - kultura postupu | - kultura moci |
| - kultura výkonu | - kultura podpory |
| | - subkultura |
| | - socializace |
| | - základní předpoklady |
| | - kultura sázky na budoucnost |
| | - kultura rolí |
| | - transformace organizační kultury |

10.1 Vymezení organizační (podnikové) kultury

Kultura představuje významný prvek společenského života. Pojem kultura je pak frekventovanou kategorií sociologického, filozofického i antropologického myšlení. Teoretické

přístupy ke kultuře nabízejí širokou škálu možností pro její analýzu. Lze ji chápat jako jev (dosažený stav), jako proces (vývoj) nebo vztah (člověk, skupina versus okolní svět přírody i společnosti).

Kultura bývá nejčastěji vymezována jako:

1. souhrnně jakožto komplex aktivit vedoucích k osvojení a tvůrčímu přetváření světa,
2. v užším smyslu jako relativně svébytný a integrovaný celek činností a výtvorů určitého seskupení lidí,
3. v nejužším smyslu jako oblast činností a výtvorů estetické povahy (nebo dokonce výhradně jen rázu umělecké tvorby).

Organizační (podniková) kultura představuje řadu zvyklostí, které se upevnily a stávají se normou každodenního chování pracovníků.

V různých prostředích, organizacích, firmách se můžeme setkávat z rozličnými způsoby jednání, chování. Někde je to vysoká pečlivost, opatrnost, uctivost, jinde zase neformálnost až žoviálnost, anebo to může být bezprostřední až neurvalý způsob jednání atd. Nově příchozímu to může dělat jisté potíže, než se v daných způsobech a zvyklostech zorientuje, než se naučí jednat s ohledem na vyžadované zvyklosti.

Organizační kulturu lze poznávat pomocí otázek:

- 1) Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
- 2) Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
- 3) Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
- 4) Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
- 5) Jaké jsou symboly, hesla organizace?
- 6) Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov?

Edgar SCHEIN ¹definoval organizační kulturu jako: „Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“

¹ SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. Viz. také BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 465-467. ISBN 80-85943-57-3.

10.1.1 Silná a slabá organizační (podniková) kultura

Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno.

Silná organizační (podniková) kultura existuje tehdy, když jsou tato kritéria jasná a jednoznačná a jsou přijímaná velkou většinou členů organizace. Silná organizační kultura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci. Není tady třeba mnoha pokynů a nařízení, protože regulační funkci přejímá organizační kultura. Ve **slabé organizační (podnikové) kultuře** nejsou normy chování jednotné, existují četné odchylky.

V organizační kultuře se prolíná několik úrovní:

- a) **nadnárodní organizační kultura**, industriální kultura vyspělých zemí. Rozdíly v jednání lidí na pracovišti v průmyslových státech jsou na celém světě celkem nepatrné. Tato kultura se formovala po staletí na základech euroamerické civilizace a šířila se s rozvojem průmyslu a hospodářství do všech částí světa (např. větší odlišnosti by bylo možno nalézt ve zvyklostech dvou kmenů žijících pár kilometrů od sebe v pralesech Nové Guineje).
- b) **národní kultura** vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí. V rámci celosvětových kulturních vzorů najdeme četná specifika národních kultur. Tradičně jsou studovány zejména rysy japonské organizační kultury, která se vyznačuje kolektivismem a mimořádně vysokým citem pro povinnost. Rozdíly lze ovšem vystopovat v rámci jednotlivých evropských kultur (chování lidí v italské, německé, britské firmě apod.).
- c) **kultura vlastní organizace**, která se vytvořila rozdílným vývojem a přispěvkem lidí v rámci jedné země.
- d) **subkultury** divizí nebo útvarů v rámci jedné organizace, lidí se společnou profesí v organizaci, které vykazují specifické charakteristiky - kultura účetních, kultura provozních pracovníků, kultura vrcholových manažerů, kultura dálkových řidičů apod.

?

SAA 10.1

Kdy je podle Vašeho názoru silná organizační kultura přínosem a kdy je naopak nevýhodou?

10.1.2 Formování a udržování organizační (podnikové) kultury

Organizační kultura např. zlínských firem se formovala postupně ve třech obdobích. Základy položil T.Baťa se svým managementem. Byla to kultura orientovaná na výkon, inovace,

sociální politiku a personální rozvoj. Po únorovém převratu v roce 1948 byla postupně nahrazena socialistickou organizační kulturou, nikdy však nebyla zcela potlačena. Třetí periodou byl nástup nové generace manažerů v devadesátých letech, kteří přinesli novou organizační kulturu, kde ideálem se stává rozhodný individualista, schopný prosadit své názory. Každé z těchto období se podepsalo na stávající organizační kulturu a lze říct, že v dnešní organizační kultuře regionu se prolínají prvky všech tří období.

Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé firmy. Vnášejí do ní své postoje, realizují své hodnoty, mají jasnou vizi, jak by jejich organizace (firma) měla vypadat.

Vedle toho se na formování organizační kultury podílejí sami členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály ^{/2}.

Organizační kultura se postupně upevňuje. Vedení a členové firmy se snaží, aby organizační kulturu, ve které realizují své hodnoty, udrželi a aby se noví členové přizpůsobili vůči ní.

Organizační kulturu podporují třemi praktikami: **personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení a socializací** ^{/3}.

Personální výběr - je orientován na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka. Výběrový proces upevňuje organizační kulturu eliminací těch kandidátů, kteří by mohli podkopat základní organizační hodnoty. (např. kandidát na určité místo může výběrové komisi, představenstvu připadat „příliš ambiciózní“ a neuspěje, pro jinou firmu ten samý člověk může být „právě typ člověka, kterého právě potřebují“.

Akce vrcholového vedení - pracovníci sledují jednání manažerů a všímají si, kdo je odměňován, kdo postupuje v organizační hierarchii a vytvářejí si tak vzory žádoucího a úspěšného chování.

Socializace - v jejím rámci se noví pracovníci učí normám a zvykům organizace, což nemusí jít vždycky hladce. Organizace sama má zájem na tom, aby pomohla nováčkům osvojit si organizační kulturu. Noví pracovníci nevědí, jak mají vykonávat své role, proto musí být cvičeni a „akulturování“. Na tyto manipulace reagují:

- a) naprostou konformitou s požadavky organizace a přizpůsobením se požadavkům rolí,
- b) kreativním individualismem, přepracováním organizačních norem podle svého naturelu a
- c) vzpourou proti stávajícímu řádu nebo jeho odmítáním ^{/4}.

² ROBINNS, S.P. *Organizational Theory. Structure, design, and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

³ Viz tamtéž

10.1.3 Prvky kultury

Výtvary - jsou projevy, které lze vidět, slyšet, cítit. Jsou to všechny zjevné projevy kultury - výrobky, pracovní prostředí, technologie, jazyk, oblékání, způsob oslovování, historky z dějin organizace, pyšně zarámovaný a vyvěšený seznam hodnot organizace atd. Výtvary jsou snadno viditelné, čím těžší je však vysvětlit jejich smysl. Ten, kdo žije v organizaci dostatečně dlouho, časem význam výtvarů pochopí.

Lidé v organizaci mohou mít jasnou představu o tom, co je špatné a co je správné, co se má dělat a co nikoliv. Někteří jedinci po nějaké době prosadí své hodnoty, dokáží ovlivnit skupinu, aby řešila věci určitým způsobem, stanou se vůdci. Názory, prezentované vůdci, ukazují, jak reagovat v určitých situacích a snižují nejistotu členů. Stávají se normami - hovoříme o nich jako o **zastávaných hodnotách**.

Pokud se určité řešení problémů opakuje, bereme je časem za jediné možné a samozřejmé. Věříme, že příroda a realita fungují tímto způsobem. Vznikají **základní předpoklady** (např. vedoucí jsou spravedliví; lidem se nedá věřit; úkol musí být splněn v termínu, ať to stojí, co to stojí).

Jakékoliv jednání vymykající se základním předpokladům je považováno za nepřijatelné. Základní předpoklady nejsou určeny k pochybování ani k diskusi, velmi těžko se mění. Jsou to věci, které se považují za neměnné.

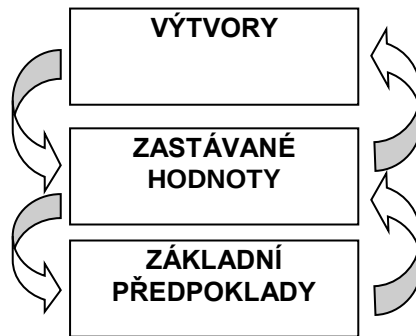
Člověk se necítí dobře v nejistotě a v konfliktu - proto se snaží vidět věci kolem sebe v souladu se svými základními předpoklady a skutečnosti rozporného charakteru raději zkresluje nebo potlačuje.

Na organizační úrovni pak existují obranné mechanismy, které základní předpoklady ochraňují a nepřipouštějí jejich ohrožování. Kultura je soustavou základních předpokladů.

Změna OK se často zaměřuje na výtvary. Někdy manažeři usilují o prosazení nových organizačních hodnot. To vše však může mít zcela formální charakter, nepodaří-li se změnit základní předpoklady, tato změna je však současně nejobtížnější transformací.

⁴ SCHEIN, E.H. *Organizational Culture*. American Psychologist, 45, 109-119.; *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Prvky kultury:



10.2 Typy organizačních (podnikových) kultur

Každá organizační (podniková) kultura je v něčem specifická, originální a neopakovatelná, proto i typologie či snahy o její provedení jsou ve většině případů zjednodušující a mají mnohá omezení. Přesto na základě řady empirických výzkumů a odhalení určitých společných či typických rysů lze vytvořit určité typy kultur.

Z hlediska ochoty nést riziko a podle rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti lze rozlišit ^{/5/}:

- **kulturu frajerů**, svět individualistů, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit (stavebnictví, kosmetika, reklama, televize, film, manažerské poradenství),
- **kulturu tvrdé práce**, postavenou na práci a legraci, minimálním riziku, s rychlou zpětnou vazbou; kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech (prodejní firmy: distribuce nemovitostí, počítačů atd.),
- **kulturu sázky na budoucnost** s rozhodováním, jehož důsledky jsou závažné a úspěch se projeví až po dlouhé době (odborné činnosti ve výrobních firmách, projektových organizacích, leteckých společnostech),
- **kulturu postupu** - svět bez zpětné vazby, kde je těžké posoudit výsledky práce. Proto se pracovníci soustřeďují na proces, kterými se práce dělá, spíše než na jeho výsledek. Tato kultura směřuje k byrokracii (banky, pojišťovny, státní správa).

Jiný přístup k členění organizační kultury může být na ^{/6/}:

- **kulturu 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.

⁵ DEAL, T., KENNEDY, A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. London: Penguin.

⁶ HANDY, Ch. Understanding Organizations. London: penguin.

- **kulturu rolí** - firma je složena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytýčila 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 role zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním. Je obvyklá ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích.
- **kulturu 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.
- **kulturu podpory** - poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a pocítují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu.

Jednotlivé typy kultur mohou být spojeny s organizačními strukturami:

- * kultura moci: „pavučina“,
- * kultura rolí: klasická hierarchická struktura,
- * kultura výkonu: decentralizovaná maticová struktura,
- * kultura podpory: podnikatelská sdružení.

Organizační struktura i kultura jsou do značné míry ovlivňovány posláním organizace. Z tohoto pravidla však existuje velké množství výjimek a dvě organizace se stejným posláním se mohou co do struktury a kultury značně lišit.

Geert Hofstede provedl výzkum chování zaměstnanců mnohonárodní firmy HERMES ve 40 zemích světa ^{/7/}. Šlo o filiálky jedné organizace, stejným způsobem řízené, takže veškeré rozdíly bylo možno přisuzovat na vrub rozdílům národním. S využitím exaktní matematické procedury pak seřadil různé země do 11 skupin podle podobné organizační kultury na základě:

- odstupu nadřízených od podřízených,
- obav z nejistoty (spojené se změnami v organizacích),
- stupně individualismu nebo kolektivismu,
- maskulinity (vliv pohlaví jedince na jeho pracovní postavení).

Tím vznikl následující přehled:

1. Kolumbie, Mexiko, Venezuela,
2. Japonsko,
3. Belgie, Francie,
4. Španělsko, Argentina, Brazílie, turecko, Irán, Řecko,
5. Taivan, Pákistán, Thajsko,
6. Portugalsko, Peru, Chile, bývalá Jugoslávie,
7. Singapur, Hong Kong, Indie, Filipíny,
8. Izrael, Rakousko,
9. USA, Austrálie, Kanada, V. Británie, Irsko, N. Zéland,
10. Itálie, Švýcarsko, Německo, J. Afrika,
11. Dánsko, Švédsko, Norsko, Nizozemí, Finsko.

Kulturní a jazyková blízkost zemí v jednotlivých skupinách je někdy až překvapující.

Do ČR proniká řada zahraničních firem, přičemž tyto vyhledávají vhodné zástupce pro své filiálky zpravidla v souladu se svými národními hodnotami, které však mohou být značně odlišné. Člověk vyhledávaný německou firmou, může být pro firmu britskou nepřijatelný a naopak.

Čeští pracovníci se často snaží napodobovat chování svých zahraničních partnerů ve snaze uspět u firmy, a také s pocitem, že je to chování odpovídající západní kultuře.

Pozornost rozdílům v organizačních kulturách různých národů je věnována od 70. let našeho století, v souvislosti s naftovou krizí, expanzí japonských firem na evropský a americký kontinent, jejich úspěchy v elektrotechnické oblasti. Hledají se příčiny japonských úspěchů. Snahy aplikovat japonské modely řízení v Americe (či Evropě) zpravidla selhávají, fungují pouze v Japonsku.

Kořeny japonské organizační kultury nutno hledat v japonské historii: **fenomén rýžových polí**. Jedná se o paternalistický způsob vedení ovlivňovaný samurajskou etikou. Tvrdá práce na rýžových polích s nejistým výsledkem, ohrožovaná přírodními vlivy, stejně jako nájezdy lupičů. Utváří se silný pocit povinnosti a odpovědnosti vůči obci. Samurajové poskytují ochranu před nepřáteli - dnes se tento otcovský přístup odráží v jednání japonských manažerů. Někdy se mluví o japonské kultuře řízení jako o feudalismu obaleném moderní technikou.

Naproti tomu americká kultura vyrostla na vypjatém individualismu průkopníků a farmářů, kteří se často v hluboké izolaci bránili proti všem vetřelcům. Z toho vyrůstá současný pocit

⁷ HOFSTEDE, G. Culture's Consequences. International Differences in work-related Values. Newsbury Park: SAGE.

odpovědnosti především vůči sobě samému a mimořádné sebevědomí, které je americkým dětem vštěpováno od nejútlejšího věku. Přesto je americká organizační kultura mnohem diferencovanější a pestřejší než japonská.

Specifika má i britská kultura. Není zde tak silný pocit sounáležitosti pracovníků s vedením jako u předešlých dvou, zato zde jsou silné tradice dělnického hnutí a zaměstnavatel bývá považován za vykořisťovatele, který se snaží pracovníky vždycky nějakým způsobem oblafnout ⁸.

V dnešní době dochází k postupnému smazávání rozdílů národních kultur v důsledku integrace světové ekonomiky, globalizace, růstem nadnárodních firem atd. Manažeři uvažují v nadnárodních, světových měřítcích - snaží se hlavně maximalizovat zisk, hledat levnější zdroje, levnější pracovní sílu, nižší daně apod.

10.2.1 Transformace organizační (podnikové) kultury

Organizační kultura představuje málo uvědomovaný a často opomíjený aspekt organizační reality. Bývá přehlížena při zavádění změn, inovací, reorganizací. Kulturní prvky však mohou výrazně ovlivnit výsledek změny. Před změnami má management tyto možnosti:

1. Definovat organizační kulturu své firmy a změnu plánovat tak, aby byla v souladu s touto kulturou, ustoupit od kontroverzních prvků změny.
2. Současně se změnou přistoupit k systematické transformaci organizační kultury, která začala být bariérou rozvoje. Doporučený postup:
 - a) management přesvědčí členy organizace o nutnosti změn zdůrazněním nebezpečí, které organizaci hrozí, pokud k žádným změnám nedojde,
 - b) vytýčí nový směr a vypracuje nový model fungování,
 - c) klíčové pozice v organizaci obsadí lidmi zvenku, kteří přinesou nové myšlenky,
 - d) členové budou povzbuzováni k přijetí nových vzorů chování,
 - e) budou připraveny skandály, které zprofanují všechny nedotknutelné symboly starých časů,
 - f) management se stane tvůrcem nových rituálů a symbolů s emocionálním obsahem.
3. Pokud je změna nutná, a přežívající kultura příliš silná, nezůstane než přistoupit k tvrdým opatřením jako je výměna značné části osazenstva ⁹.

⁸ MORGAN, G. Images of Organization. Beverly Hills: SAGE. 1986.

⁹ SCHEIN, E.H. Organizational Culture. American Psychologist, 45, 109-119.

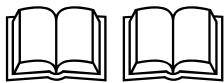


Shrnutí:

Organizační (podniková) kultura představuje soubor společně sdílených představ, který mají členové dané organizace (podniku) osvojený a kterému se učí i noví pracovníci. Silná organizační (podniková) kultura se vyznačuje přijetím organizačních norem většinou členů organizace a stává se regulativem chování lidí v organizaci. Na organizační (podnikovou) kulturu působí několik úrovní: nadnárodní kultura, národní, kultura vlastní organizace (podniku) a subkultury.

Organizační kultura se udržuje prostřednictvím personálního výběru, akcemi vedení a socializací nových členů. Typologizovat organizační (podnikovou) kulturu lze na základě poznatků empirického výzkumu a nalezení určitých charakteristických rysů.

Organizační (podnikovou) kulturu je potřeba brát do úvahy při plánování organizačních změn. Jsou v zásadě tři možnosti: provést změnu v souladu se stávající organizační (podnikovou) kulturou, přistoupit k systematické transformaci kultury, anebo novou kulturu prosadit tvrdě, i za cenu výměny osazenstva organizace (podniku).



Literatura:

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. s. 107-122. ISBN 80-85839-09-1.

NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 55-58. ISBN 80-7169-433-9.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 461-519. ISBN 80-85943-57-3.



Odpovědi na otázky:

SAA 10.1

Přínosem je, když se jedná o zdravou organizační kulturu, která pomáhá plnit poslání organizace. Silná organizační kultura v tomto případě posiluje sounáležitost a dává lidem návod, jak mají jednat.

Nevýhodou je však tehdy, když typ organizační kultury brzdí plnění organizačních cílů. Pak se změny je ztěžují prosazují přes stávající organizační kulturu.