

ORGANIZAČNÍ KULTURA

Učební text k předmětu Management 2
2016/17

Ladislav Blažek

Význam organizační kultury jako tzv. měkkého faktoru prosperity organizace se ve smyslu vývojových trendů managementu projevuje s rostoucí intenzitou. Organizační kultura je významným faktorem pro koncipování organizační struktury. Je „stavebním materiálem“ pro její budování. Organizační kultura vzniká a rozvíjí se spontánně. Je produktem minulých činností a zároveň determinujícím faktorem činností budoucích. V porovnání s organizační strategií, i s organizační strukturou, je obvykle nejstabilnější. Řídícím působením lze organizační kulturu měnit jen do jisté míry a pozvolně. Na kulturu dané organizace proto musí být brán ohled jak při koncipování její strategie, tak při tvorbě její organizační struktury.

Organizační kulturu lze chápat jako soubor:¹

- základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a zejména chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Organizační kultura, přestože existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu. Organizační kultura vymezuje prostor pro individuální jednání pracovníků, kteří jejím prostřednictvím prosazují své profesní, ekonomické, mocenské a další osobní zájmy.

Základní předpoklady (resp. přesvědčení) jsou představy o fungování reality, které lidé považují za pravdivé a nezpochybnitelné. Jsou velmi stabilní a odolné změně. Pro člověka jsou natolik samozřejmé, že dokonce považuje za nevhodné o nich diskutovat. Člověk má tendence je bránit, protože jejich ohrožování ho emočně destabilizuje. Základní předpoklady představují nejhlubší, neuvědomovanou rovinu kultury.

Nad bází základních předpokladů se vytvářejí **hodnoty**. Hodnotou je to, co je považováno za důležité, co jednotlivci či skupina považují za „dobré“ nebo „špatné“. Hodnoty organizace, na rozdíl od hodnot jednotlivců, se vztahují k organizaci jako celku. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjadřovány v etickém kodexu organizace a sdělovány tak pracovníkům a dalším zúčastněným subjektům. Problém může být v tom, že se jedná o hodnoty deklarované, žádané, vytvářející pozitivní image organizace, zatímco skutečné hodnoty se od nich mohou i dosti podstatně lišit.

S hodnotami jsou spjaty **postoje**. Do postojů se promítá hodnotící vztah jednotlivce či skupiny vůči objektům hodnocení.

Normy chování jsou nepsaná pravidla, která skupina přijímá a dodržuje a podle nichž se chová. Mohou se týkat způsobu práce, vzájemné komunikace lidí v organizaci, i chování k lidem mimo organizaci – obchodním partnerům, klientům, zákazníkům apod.

Za artefakty jsou v daném kontextu považovány zjevné, smysly uchopitelné součásti a projevy organizační kultury. K artefaktům materiální povahy patří architektura budov,

¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004.

zařízení kanceláří i provozů, výrobky produkované organizací, dále výroční zprávy, propagační brožury apod. Mezi artefakty nemateriální povahy se zpravidla řadí symboly, jako například logo organizace, dále pak jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály.

Organizační kultura je **sdílena**. Tímto pojmem se podtrhuje spontánní vznik a rozvoj organizační kultury. Organizační kulturu nelze jednoduše realizovat tak, že by ji někdo formuloval a zavedl. Nebylo by to možné, ani kdyby si to všichni členové dané organizace přáli a usilovali o to. Tím méně reálné je organizační kulturu zavést formou příkazu či jiného mocenského působení. Organizační kultura může pouze spontánně vyrůst cestou složitých, často bezděčně probíhajících procesů a tak vstoupit do vědomí a podvědomí lidí.

Organizační kulturu ovlivňuje řada **faktorů** z vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Jedná se zejména o vliv

- národní kultury, spjaté s jazykem, historií, náboženstvím, vzdělávacím či politickým systémem, jehož závažnost se zračí zvláště markantně v organizacích typu nadnárodních společností, kde se střetávají vlivy různých národních kultur,
- kultury tržního prostředí, projevujícího se především u subjektů podnikatelského charakteru,
- profesní kultury, vyvěrající z určitého zaměření vzdělání, zájmů, způsobu myšlení a způsobu práce zaměstnanců organizace,
- silné osobnosti zakladatele, resp. vůdce, který se zpravidla „zapisuje“ do organizační struktury zcela originálním a nesmazatelným způsobem,
- délky existence organizace, kdy ve vývoji organizační kultury lze rozpoznávat fázi vzniku, ve které je organizační kultura důležitým zdrojem identity a síly organizace, fázi středního věku, kdy v důsledku překročení určité velikosti organizace dochází ke krizi identity a vzniku subkultur a fázi zralosti spjaté se stabilitou či stagnací.

Řada podniků působících v České republice je součástí německých nadnárodních společností. Zde dochází ke koexistenci dvou organizačních subkultur, subkultury německých vlastníků, resp. top managementu, spjaté s rysy německé národní kultury a subkultury českých řídicích a výkonných pracovníků, spjaté s rysy národní kultury české. I když vztahy mezi oběma národy byly po staletí velmi těsné, provedené studie prokazují², že v rámci organizační kultury vykazují obě subkultury zřetelná specifika.

Jedním z klíčových standardů české kultury je improvizace. Zatímco pro německou kulturu je improvizace vždy jen krajním řešením v důsledku nedostatečné přípravy a synonymem neprofesionality, pro každého Čecha je improvizace výrazem flexibility, vynalézavosti, adaptability a odbornosti té nejvyšší úrovně. Své improvizací schopnosti Češi chápou jako jednu z nejvyšších profesionálních i obecně lidských kvalit, na kterou jsou nejen patřičně hrdí, ale chápou ji většinou jako svoji nejsilnější konkurenční výhodu oproti jiným kulturám, a to zejména německé.

V průběhu vzájemné interakce a procesu komunikace dává česká strana přednost pozitivnímu sociálnímu vztahu a příznivému sociálnímu klimatu před aspektem věcným. Nekonfliktní komunikace, pozitivní atmosféra, vzájemné sympatie a pochopení, široký tematický záběr

² NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 1999.

zahrnující i osobní zájmy, nejsou pouze podmínkou pro obchodní či jiná věcná jednání, ale jsou pro českého partnera vysokou hodnotou samou o sobě. Jestliže pro českou stranu je samozřejmostí věnovat při zahájení jednání poměrně dosti času vzájemnému poznání, německá strana to považuje za zbytečnou ztrátu času a snaží se k vlastnímu jednání co nejrychleji přistoupit.

Zatímco německá kultura je až pověstná přesným, důkladným a za všech okolností důsledným oddělováním jednotlivých oblastí života a práce, pro českou kulturu je naopak typické jejich velmi časté a intenzivní vzájemné pronikání a propojování. Zcela zřetelně se německé straně jeví v české kultuře vzájemné prolínání práce a volného času, emocionality a racionality, sociální, resp. pracovní role a vlastní osobnosti, formálních a neformálních struktur, komunikačních cest a informací.

Hlavními parametry organizační kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace, jsou její obsah a síla.³

Obsah kultury je dán obsahem základních předpokladů, hodnot a norem chování v organizaci sdílených, manifestovaných navenek prostřednictvím chování a artefaktů.

Síla kultury se vztahuje k síle, resp. jednotnosti sdílení kultury. Je-li toto sdílení vysoké je organizační kultura **silná** a ovlivňuje fungování organizace v podstatné míře. Nicméně závisí na obsahu kultury, zda bude tento vliv pozitivní nebo negativní. Pokud je sdílení nízké je organizační kultura **slabá**, neplní roli sjednocujícího činitele a její vliv na fungování organizace je nevýrazný. V organizacích, zvláště větších a diverzifikovaných, mohou vznikat subkultury, a to pod vlivem faktoru profesní kultury, národní kultury, popřípadě i jiných faktorů. Například subkultura obchodních útvarů může vykazovat znaky orientace na zákazníka, naproti tomu subkultura ekonomických útvarů může vykazovat znaky byrokracie. Specifickou subkulturu může mít vrcholový management, různé pracovní týmy apod. Střet subkultur existujících v rámci organizace má zpravidla negativní vliv na sílu i obsah kultury organizace jako celku a tím pádem na fungování organizace. Ovšem nepřiměřeně silné sdílení organizační kultury a absence subkultur může mít rovněž negativní dopad, neboť může vést k nepřiměřené konformitě, ztrátě kreativity a stagnaci organizace.

Obsah organizační kultury je velmi složitý, multiaspektový, obtížně vyjádřitelný fenomén. Z toho důvodu existuje velké množství modelů, které se snaží, a to z různých hledisek, vyjádřit podstatné znaky obsahu organizační kultury. Pro ilustraci uveďme jedno ze známých členění⁴, charakterizující organizační kulturu pomocí míry sociability a míry solidarity.

Sociabilita je charakterizována přátelskými vztahy, prací i nad rámec formálních požadavků pracovního zařazení a nezištnou výpomocí těm členům pracovního kolektivu, kteří to potřebují. Na druhou stranu je zde nebezpečí tolerování slabého pracovního výkonu člena kolektivu ve jménu zachování dobrého přátelství. Při řešení problémů se často využívá kompromis spíše než nejlepší varianta řešení.

Solidarita je ve smyslu daného modelu charakterizována jako soudržnost, která není založena na citech, ale vychází z rozumu. Vztahy jednotlivých členů daného kolektivu nemusí být postaveny na přátelství a pozitivních emocích, přesto tito lidé mohou velmi účinně spolupracovat. Základem jsou společně sdílené pracovní cíle.

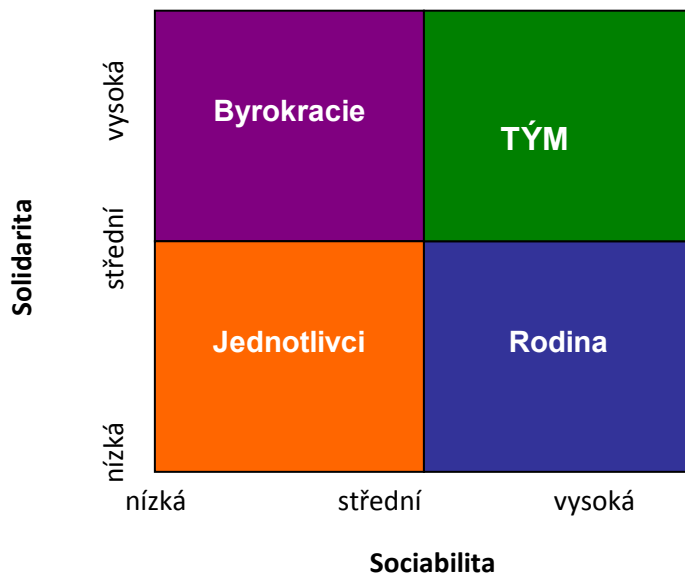
³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004.

⁴ GOFFEE, R., JONES, G. *The Charakter of a Corporation*. New York: Harper Business, 1998.

Sociabilita a solidarita se v organizační kultuře navzájem v různé míře prolínají. Na obr. 2 jsou znázorněny čtyři odlišné typy kultur ve dvojrozměrném grafu, kde jedním rozměrem je míra sociability a druhým míra solidarity.

Kombinací uvedených dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury, a to kultura byrokracie („námezdní), rodiny („sít'ová), týmu („pospolitá“) a jednotlivců („fragmentální“).

Obrázek č. 2: Model organizační kultury



Zdroj: GOFFEE, R., JONES, G. *The Charakter of a Corporation*. New York : Harper Business, 1998. ISBN 0-887309-02-X. Upraveno autorem.

Kultura byrokracie je vhodná například pro úřad, nebo armádu - všichni mají přesný popis práce. Všichni plní svědomitě svoje úkoly. Ochota pracovníků stýkat se i mimo práci je nízká.

Kultura rodiny je vhodná pro malou firmu, například pro rodinný hotel, nebo farmu. Na plnění úkolů sice záleží, ale důležitější jsou vztahy. “Hlavní je, že se máme rádi.”

Kultura týmu je pravděpodobně nejhodnějším typem kultury pro organizaci v prostředí s velkou konkurencí. Pracovníci vnímají firemní cíle jako prioritu. Jsou však schopni si nezištně pomáhat a pracovat jako tým.

Kultura jednotlivců je vhodná například pro organizaci, která poskytuje účetní či poradenské služby jiným firmám. Jednotliví zaměstnanci nemají ani společné úkoly, ani nemusí navzájem pracovat v týmu. Stačí, když plní konkrétní úkoly jednotlivců.

Z uvedeného příkladu vyplývá, že neexistuje kultura ideální za všech podmínek. V dané souvislosti je třeba podtrhnout význam souladu mezi stávajícím, resp. žádoucím zaměřením organizace, tedy její strategií a její kulturou.

Vývoj organizační kultury lze sice do jisté míry modifikovat cílevědomým a racionálním řídicím působením, nelze ji však tímto působením jednoduše znovu vytvořit, či zcela zásadně změnit.

Toto je určující ve **vztahu mezi strategií a organizační kulturou**. Při koncipování strategie, jako racionálního volního aktu, by nad snahou, aby strategie směřovala k zásadní změně

organizační kultury, mělo převažovat respektování obsahu a síly **organizační kultury jako daného a limitovaného zdroje**. Z povahy věci tedy vyplývá, že je třeba spíše se zabývat myšlenkou jakou strategii při dané organizační kultuře volit, než tím, jak cestou implementace strategie měnit organizační kulturu.

Obsah organizační kultury by měl být brán v potaz při koncipování obsahu strategie, tedy toho, jakou podobu by organizace v budoucnu měla mít, resp. jakou pozici by měla zaujímat. Tak například s kulturou typu „rodina“ (viz výše uvedený příklad) by bylo patrně značně rizikové strategicky směřovat k organizaci, která s ohledem na svoje zaměření vyžaduje přesné dodržování předpisů a odosobněné řízení.

Nicméně nejde pouze o vyslovení požadavku respektovat organizační kulturu při formulaci obsahu strategie. Dlužno totiž připomenout, že vliv organizační kultury se zcela spontánně projevuje též v procesu tvorby a implementace strategie, neboť strategie je tvořena a implementována v prostředí organizační kultury a je připravována a realizována lidmi, kteří jsou nositeli této kultury. Cílený vývoj organizační strategie je v podstatě procesem řešení problému jak zabezpečit přežití, stabilizaci či rozvoj organizace. Obsah organizační kultury ovlivňuje všechny typické fáze tohoto procesu⁵: identifikaci problému, sběr informací, zpracování informací, tvorbu alternativních řešení, výběr řešení i vlastní implementaci strategie.

Stupeň souladu mezi organizační strategií a organizační kulturou, včetně rizika možného konfliktu, se nejmarkantněji projeví při implementaci strategie. Může nastat několik typických případů:

- Organizační strategie je vágní a organizační kultura je slabá a difusní. V tomto případě ke konfliktu sice nedojde, ovšem síly směřující další vývoj organizace jsou slabé a nejasné.
- Organizační strategie je vágní, ale organizační kultura je silná. Za této situace ke konfliktu rovněž nedojde, protože vágnost strategie kulturu nijak neomezí. Organizační kultura v podstatě „nahradí“ funkci strategie a bude organizaci do budoucnosti směřovat působením převážně spontánních sil.
- Organizační strategie je vyhraněná, ale organizační kultura je slabá a difusní. Ani tentokrát nedojde ke konfliktu, nicméně implementace strategie nenalezne v organizační kultuře žádnou podporu.
- Organizační strategie je vyhraněná a organizační kultura je silná. Jestliže jsou obě v souladu, pak se jedná o nejlepší případ: Precizně zpracovaná strategie se setká s účinnou podporou silné kultury. V případě nesouladu však hrozí konflikt, který může další vývoj organizace výrazně poškodit.

Opačný vztah, vliv organizační strategie na organizační kulturu sice, jak jsme se již zmínili, není, resp. by neměl být dominantní, ovšem existuje a má svůj význam. Spontánně se může projevovat v procesu tvorby strategie. Zvláště, když je realizována širokým týmem, kde se diskutuje o hodnotách a cílech organizace, hledají se východiska z konfliktních situací a cesty ke konsensu. Rovněž tak dobře zpracovaná strategie může posílit a integrovat slabou a difusní kulturu, popřípadě i modifikovat obsah kultury silné.

Vztah mezi organizační kulturou a organizační strukturou se projevuje v normách chování. Normy chování jako produkt a součást organizační kultury vznikají, rozvíjí se a upevňují převážně spontánně. Normy chování zakotvené v organizačních předpisech vznikají uměle v rámci cílevědomého procesu vytváření organizační struktury. Při koncipování těchto norem je třeba vždy zkoumat, do jaké míry jsou v souladu se spontánně vzniklými normami chování organizační kultury. Nemohou být v zásadním rozporu, nicméně, pokud je třeba

⁵ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004.

organizační kulturu určitým směrem ovlivňovat, měly by organizační normy být koncipovány tak, aby přiměřeným způsobem iniciovaly neformální pravidla chování, resp. „táhly“ je žádoucím směrem.

Literatura:

GOFFEE, R., JONES, G. *The Charakter of a Corporation*. New York : Harper Business, 1998. ISBN 0-887309-02-X.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management*. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-7261-009-0.