

# Organizační kultura

Dagmar Svobodová

# Organizační kultura

Jedná se o soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a výtvorech materiální (vybavení firem) a nemateriální povahy (organizační mluva).

## Vývoj organizační kultury

Zmínky o kultuře organizací se v sociologické literatuře objevují v 60. letech 20. století a starší, ve větší míře se pojem kultura začal užívat od 70. let, ale populárním předmětem zájmu se stal na počátku 80. let 20. století.

Příčinou byl ekonomický růst Japonska

„In Search of Excellence“ od Peterse a Watermana (1982), publikace zabývající se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem

Podle Lindy Smircich (1983) rozlišujeme dva přístupy které vymezují organizační kulturu:

**Interpretativní přístup** chápe organizační kulturu jako něco, čím organizace je. Za prvky kultury jsou považovány rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, které jsou pochopeny a interpretovány v symbolech

**Objektivistický přístup** chápe organizační kulturu jako něco, co organizace má. Kultura organizace je považována za jednu z organizačních proměnných jako organizační struktura a systémy, které ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a jsou cílevědomě utvářeny a měněny.

A. Schultz (1995) rozlišuje racionalistický, funkcionalistický a symbolický přístup

**Racionalistický přístup** je odvozen od metafory stroje, chápe kulturu jako nástroj pro efektivní dosažení cílů organizace

**Funkcionalistický přístup** vnímá organizace jako sociální systémy, na kulturu nahlíží z hlediska funkcí, které má v organizaci. Funkcionalistický pohled se opírá o práce Edgara Scheina (1985, 1992)

**Symbolický přístup** vnímá organizace jako lidské systémy. Jaký význam má organizace pro její členy?

## Prvky organizační kultury

**Základní přesvědčení** jsou představy, jak by měla fungovat realita, představy lidé v organizaci považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Edgar Schein považuje základní přesvědčení za jádro kultury. Zdrojem vzniku základních přesvědčení je podle Scheina opakovaná zkušenost.

**Hodnoty** jsou považovány za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam a co ovlivňuje výběr způsobů, nástrojů a cílů činností.

**Postoje** jsou vztahy k určitému subjektu.

**Normy chování** jsou nepsaná pravidla/zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Pokud pravidla chování členové dodržují, jsou odměňováni a naopak nedodržování je trestáno. Nepsané normy chování jako být vstřícný k připomínkám od zákazníka, neprojevat svůj názor.

## Prvky organizační kultury

**Historiky** vyprávěné v rámci organizace, jsou přibarvené příběhy, které se staly v minulosti. Pramení ze skutečností, ale jsou různými lidmi podávány rozdílným způsobem. Jsou pro členy skupiny zapamatovatelné.

**Mýty** jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají racionální základ, ale vznikají proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Mýtus, že jistá manažerská metoda funguje, aniž by někdo ověřoval skutečné výsledky.

**Organizační mluva** je závislá na formálnosti či neformálnosti vztahů v organizaci a oboru podnikání.

**Zvyky, rituály, ceremoniály** jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány.

**Firemní architektuře a vybavení** věnují organizace velkou pozornost. Vnější a vnitřní vzhled může organizaci odlišovat od jiných a je symbolem blahobytu nebo skromnosti.

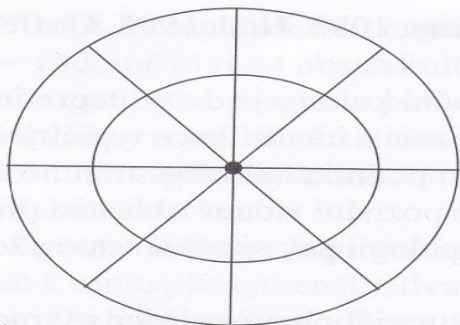
**Hrdinové** jsou pro pracovníky zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce.



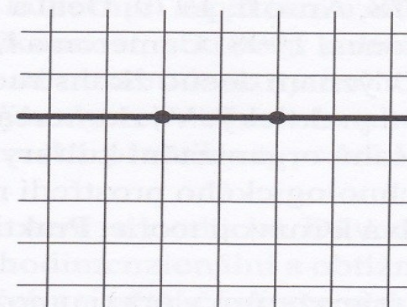
## **Typologie organizačních kultur jsou formulovány**

1. ve vztahu k organizační kultuře
2. ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
3. ve vztahu k fázi vývoje organizace
4. ve vztahu k tendencím v chování k organizaci

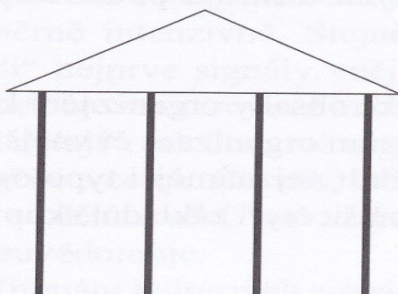
## Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře



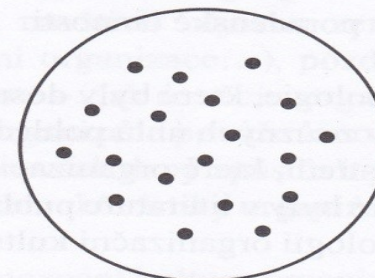
kultura moci



kultura úkolů (výkonu)

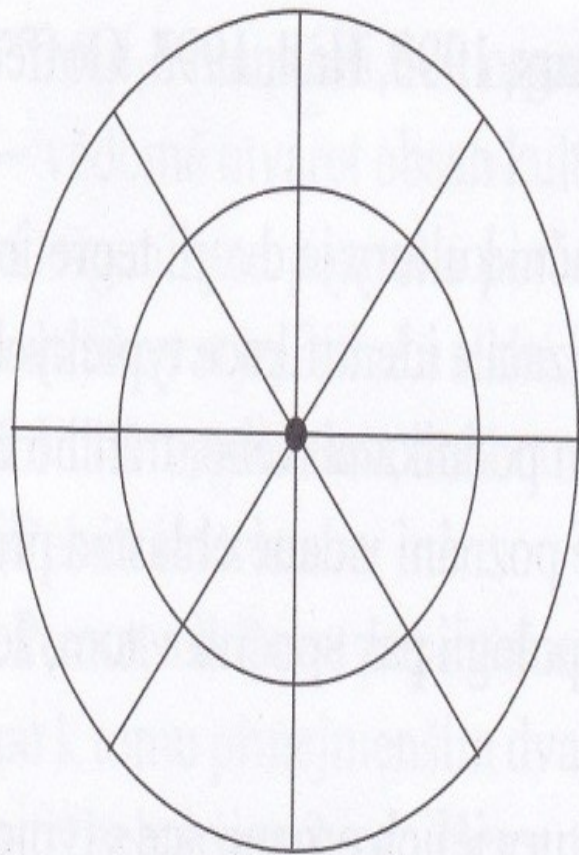


kultura rolí



kultura osob (podpory)

**Obr. 2.1** Schematické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho (zdroj: Handy 1993, s. 182, 185, 187, 190)

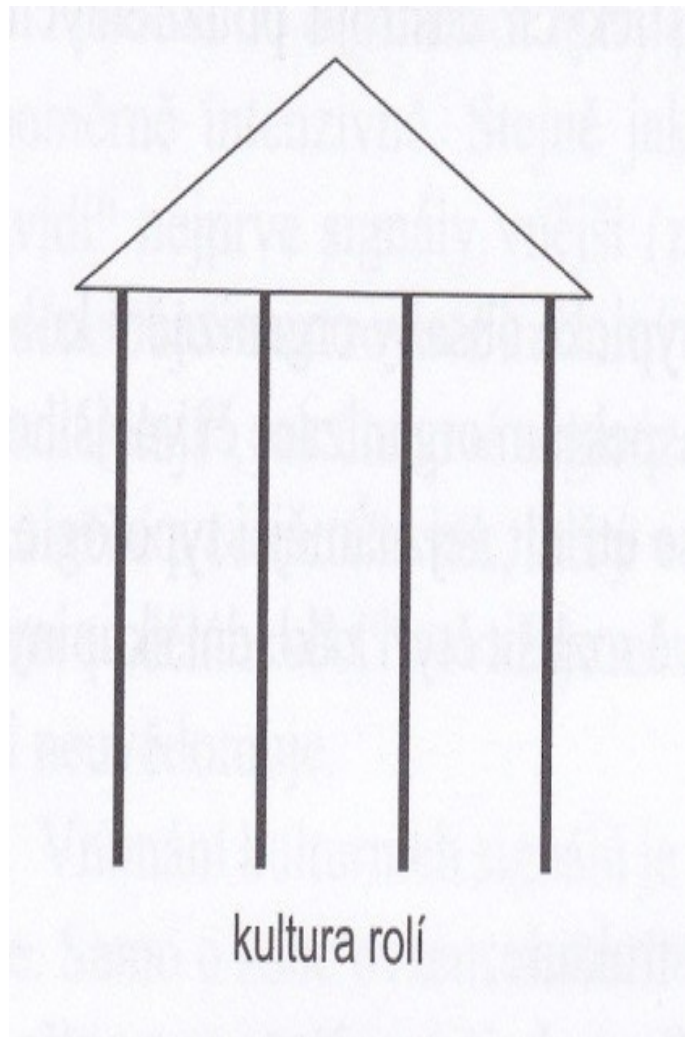


kultura moci

**Kultura moci** je podle Handyho kultura organizací, v nichž dominantní postavení mají jedinci v centru organizace.

Odpovídající strukturou je struktura pavučiny.

Vlákna pavučiny, které se rozbíhají ze středu, představují paprsky síly a vlivu, které jsou propojené specializacemi a funkčními vztahy.



**Kultura rolí** je založena na pravidlech, postupech, normách, plánech, logice a racionalitě. Rolí se rozumí chování, které je očekáváno od pracovníků v určité pozici.

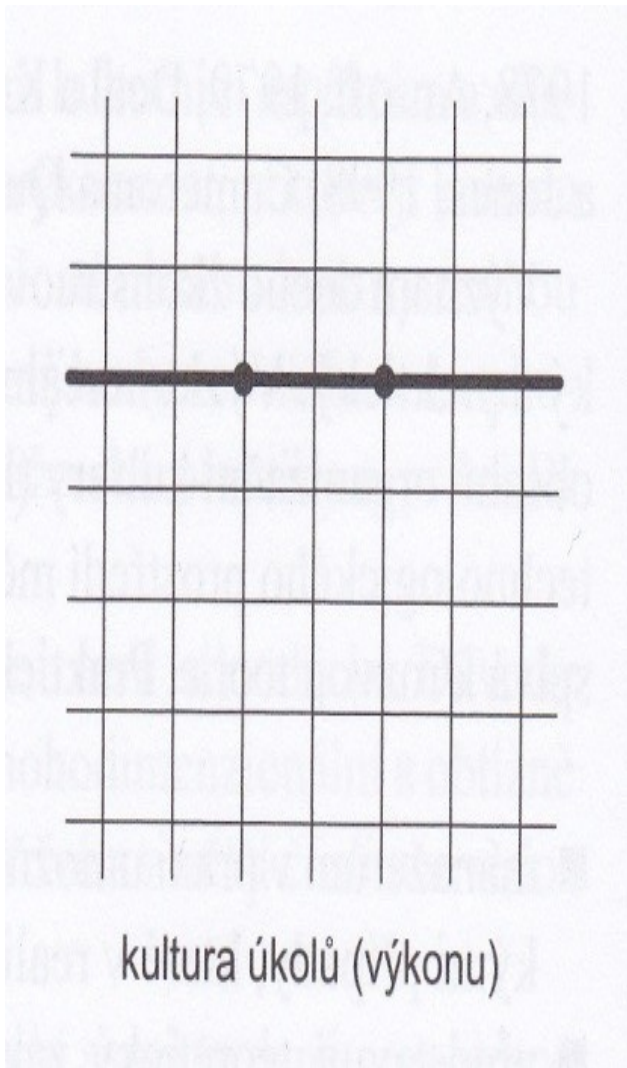
Odpovídající strukturou je struktura znázorněna jako řecký chrám.

Kultura rolí je úspěšná, kde je stabilní prostředí, předvídatelný a kontrolovatelný trh, včetně dlouhého životního cyklu výrobků.

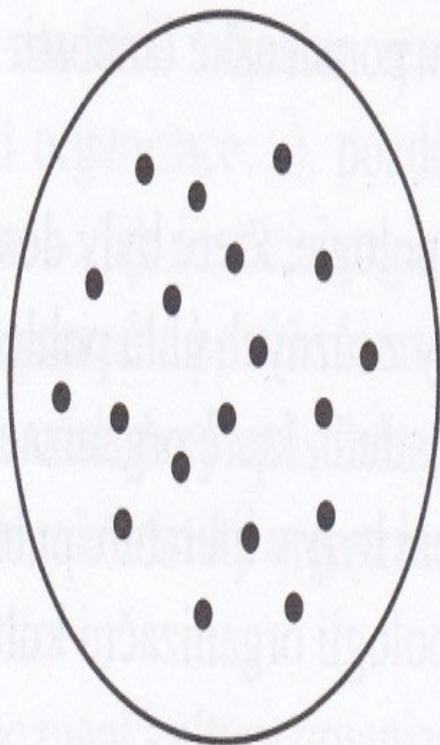
**Kultura úkolů** je orientována na úkoly, které mají být splněny a na projekty, které mají být realizovány.

Základem bývá síť nebo matice, jejíž vlákna jsou silnější než jiná a kde je pravomoc spojena více s odborností než s pozicí a je soustředěna do průsečíků.

Síťová organizace funguje rychle, protože každý tým má rozhodovací sílu, kterou potřebuje k pružnému fungování.







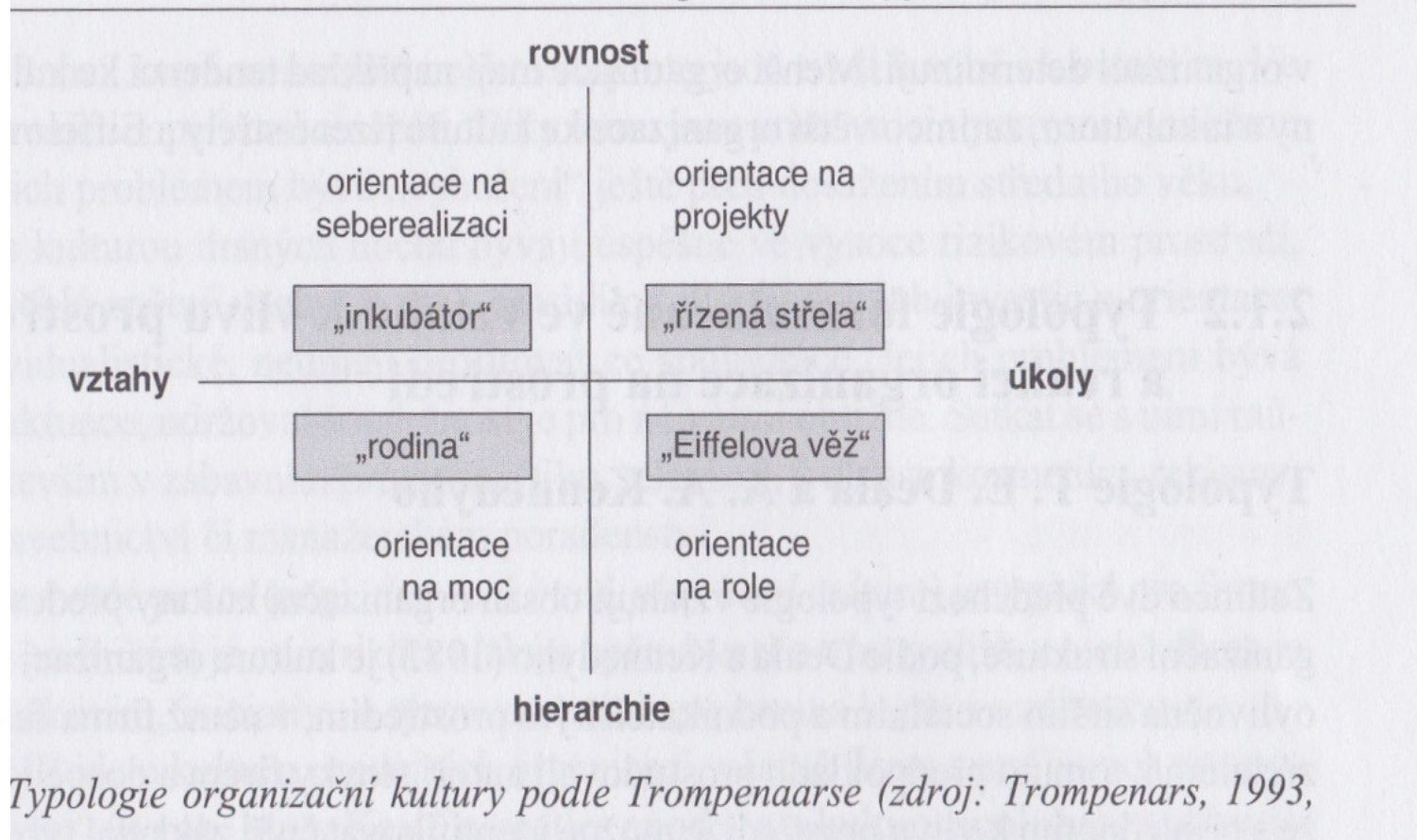
kultura osob (podpory)

**Kultura osob** je kultura, v níž je středem dění jednotlivec. Vzniká, kde se několik jedinců (právníků, architektů, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu se spojit a sdílet společně náklady na provoz, vybavení, administrativu.

Schematicky může být znázorněna jako shluk, v něm žádný jednotlivec nemá dominantní postavení, kde jsou vztahy členů na partnerské úrovni.

# Typologie Fonse Trompenaarse

Poznání organizační kultury jako východisko jejího utváření ■ 103



Typologie organizační kultury podle Trompenaarse (zdroj: Trompenars, 1993,

# Typologie Fonse Trompenaarse

- **Rodina** je charakteristická blízkými vztahy členů v hierarchii. Tlak vedoucí k respektování moci a hierarchie je morální. Hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině.
- **Eiffelova věž** je přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšším pozic. Lidé, kteří jsou v této kultuře představují zdroje a jsou do rolí dosazováni na základě kvalifikace a dovedností.



# Typologie Fonse Trompenaarse

- **Kultura řízené střely** je rovnostářská a neosobní, orientovaná na úkoly. Ve středu zájmu stojí cíle organizace. Co členové dělají, není předem dáno. Pracovníci musejí sami hledat cesty, využívat experty a informace podle zpětné vazby, aby střelu řídili k požadovanému cíli.
- **Kultura inkubátoru** je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží pro seberealizaci pracovníků. Ostatní jsou zde pro jednotlivce, aby mu oponovali, aby ho podporovali, aby našli zdroje a pomáhali mu při tvůrčích činnostech.

# Typologie Deala a Kennedyho

**Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí.** Podle nich je kultura organizací ovlivněna sociálním a podnikatelským prostředím, v němž organizace funguje.

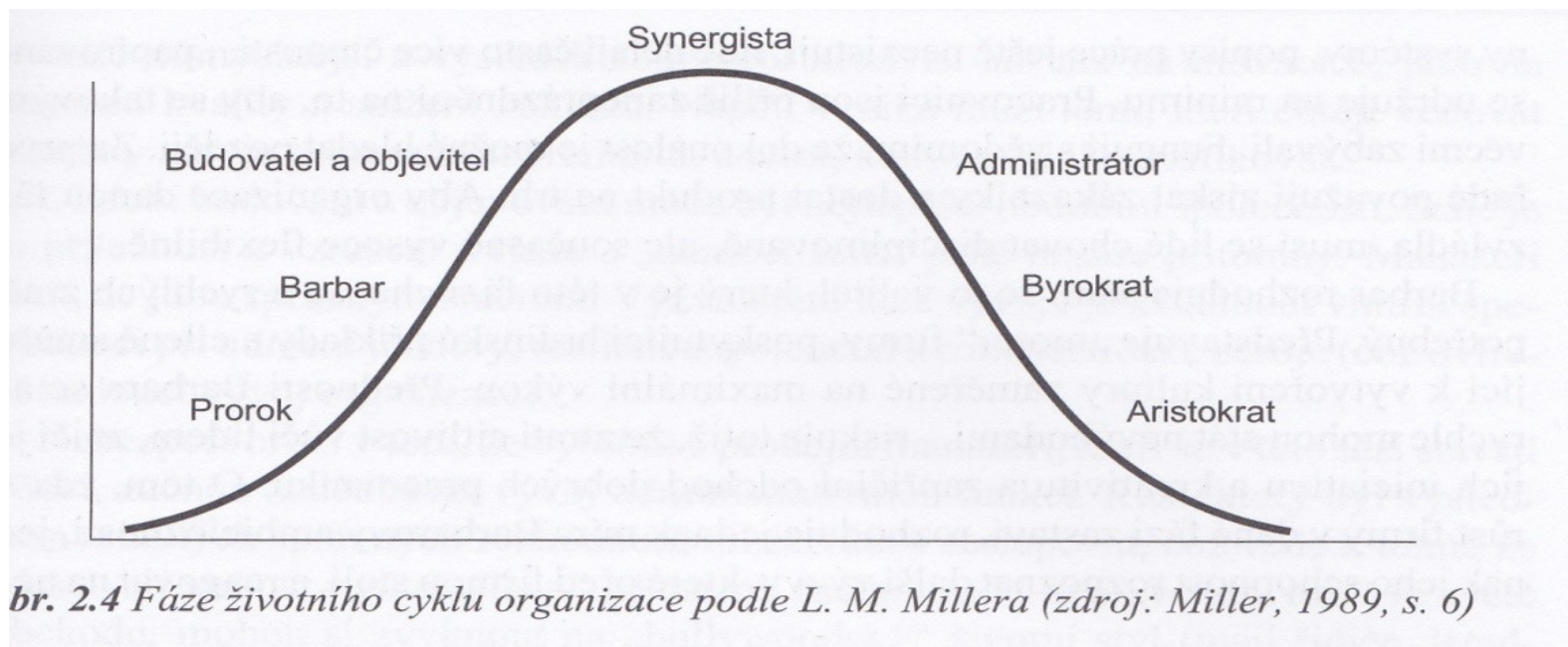
*Tab. 2.1 Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho (1982)*

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

# Typologie L. M. Millera

## Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace

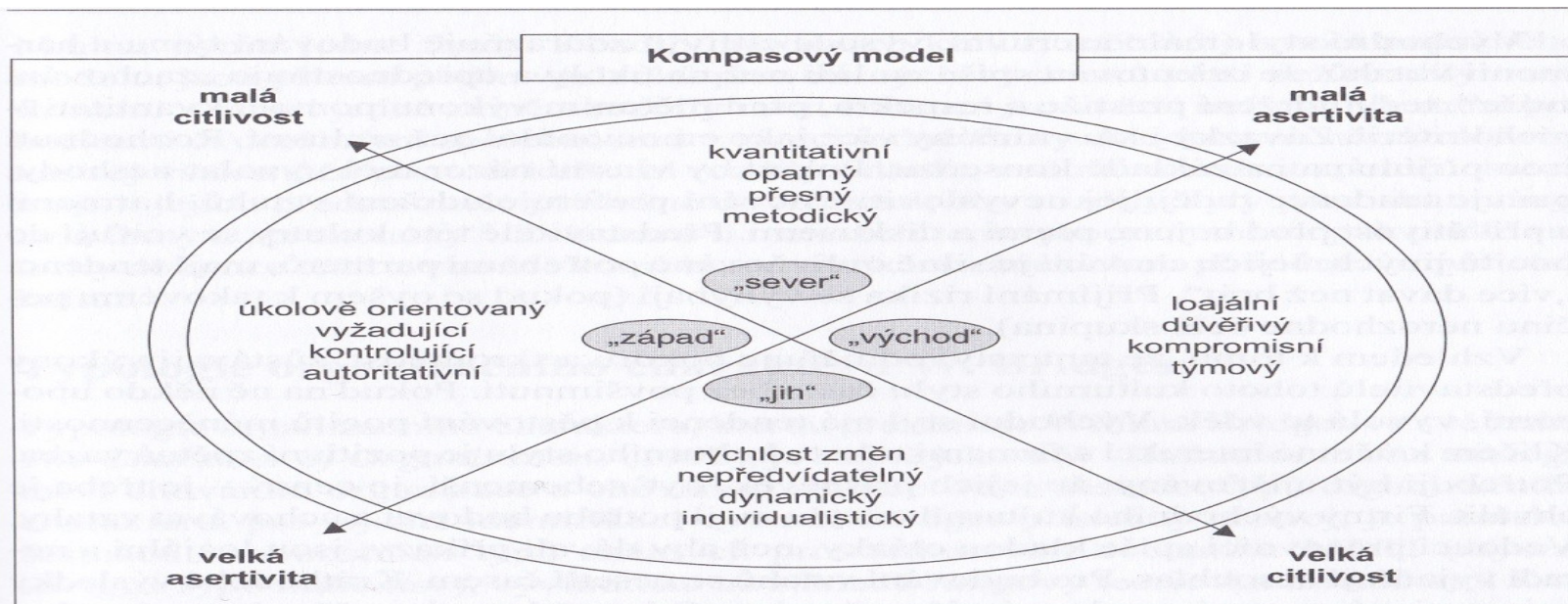
Podle Millera každá organizace prochází určitými přirozenými vývojovými fázemi.



# Kompasový model Wendy Hall

## Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Zaměřuje se na vzorce projevující se v chování organizace na trhu a k jiným organizacím, chováním pracovníků navzájem a k vlastní organizaci.



Obr. 2.6 Kompasový model Wendy Hall (zdroj: Hall, 1995, s. 50)



## Změna organizační kultury

**K revoluční změně** jako transformační a strategické dochází, existuje-li vnější nebo vnitřní tlak, který si změnu v zájmu zachování organizace vynucuje. První reakcí na špatné výsledky bývá intenzifikace stávajících aktivit a postupů, když ani to nepomůže, je třeba revoluční změny. Revoluční změna je komplexní a dotýká se více hierarchických úrovní organizace. Bývá rozplánována na určité časové období.

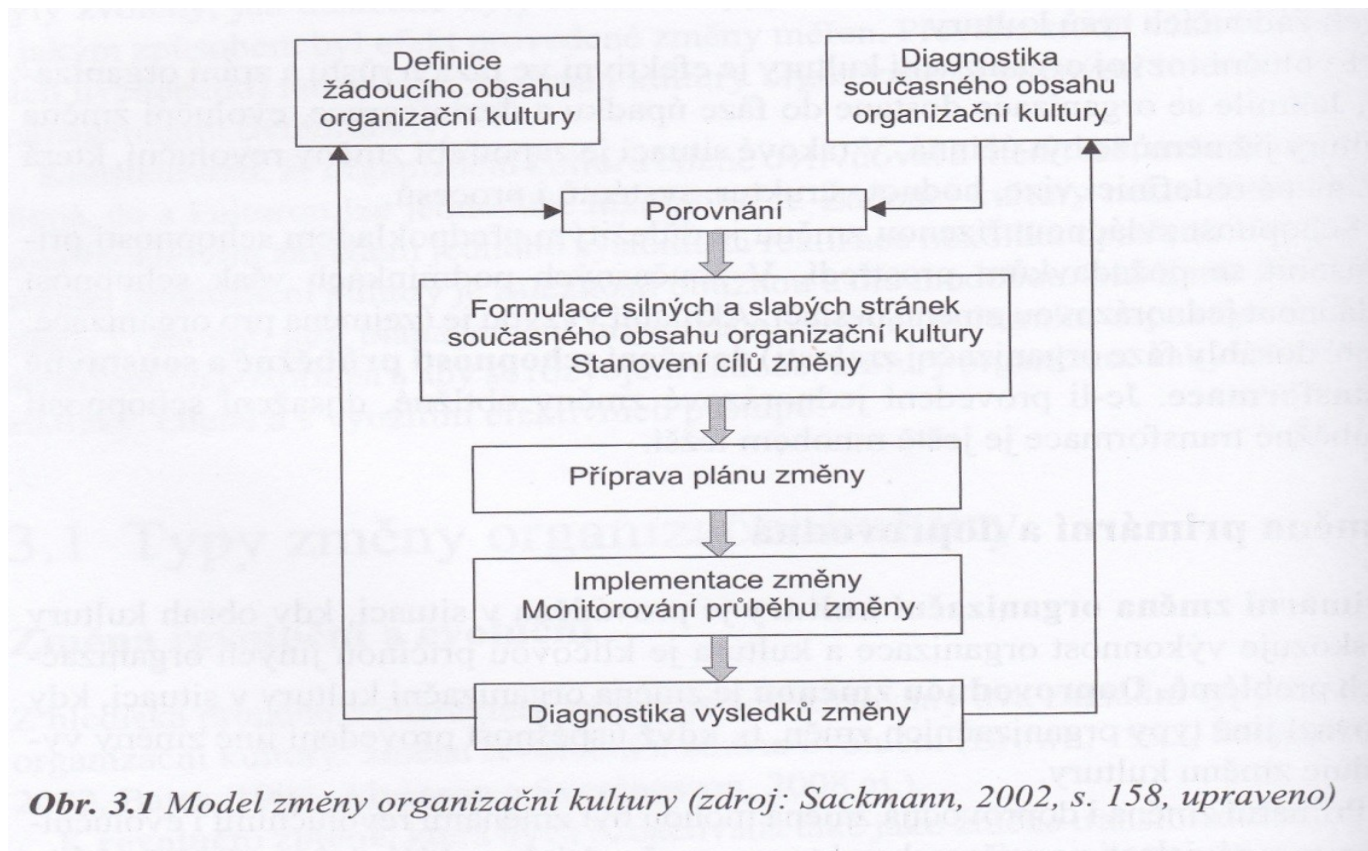
**K evoluční změně** dochází chceme-li v organizaci něco zlepšit. Změna není komplexní, týká se určitých problémových oblastí organizace. Evoluční změna je uskutečňována postupně a dlouhodobě. Dochází při ní k rozvoji žádoucích rysů kultury.

## Změna organizační kultury

**Primární změna** je prováděna v situaci, kdy obsah kultury poškozují výkonnost organizace a kultura je klíčovou příčinou jiných organizačních problémů.

**Doprovodnou změnou** je změna organizační kultury v situaci, kdy provází jiné typy organizačních změn, když úspěšnost provedení jiné změny vyžaduje změnu kultury.

Při změně organizační kultury je doporučován následující postup



*Obr. 3.1 Model změny organizační kultury (zdroj: Sackmann, 2002, s. 158, upraveno)*