




Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

ORGANIZAČNÍ KULTURA

Sociologie organizace

Dagmar Svobodová

Obsah

1. Úvod
 2. Vymezení pojmů organizační kultura
 3. Definice organizační kultury
 4. Funkce organizační struktury
 5. Třídy jevů organizační kultury
- 

Úvod

➤ **Organizace** je soubor nebo systém složený z jednotlivců, kteří se společně se snaží dosáhnout předem určených cílů a hodnot, a který je charakterizován hierarchickou strukturou, dělbou práce a kulturou.

➤ **Kultura**

(původně obdělávání půdy) je vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí. Je to souhrn materiálních a duchovních hodnot vytvářených

lidstvem během celé jeho historie.

Patří sem i společně sdílený systém významů, postojů a vzorců chování, který se projevuje v chování a prožívání jednotlivých členů konkrétních skupin a který tyto skupiny odlišuje od jiných skupin.

➤ **Organizační (firemní, podniková) kultura** je soubor základních pracovních podmínek, cílů, hodnot, norem, postojů, symbolů a artefaktů, součást modelu řízení firmy a podmínka jejího úspěchu a spokojenosti i efektivní výkonnosti pracovníků. Je to vlastně „mikrokultura“, která odráží vnitřní prostředí organizace.

Tento systém sdílených hodnot, norem, významů a představ je vyjadřovaný většinou symbolickou formou jako jsou rituály, historiky a mýty.

Vymezení pojmu organizační kultura

- Pojem organizační kultura není jednotně definován. Někteří autoři tak přikročili k rozdělení přístupů k náhledu na pojem organizační kultury. **Linda Smircich** v roce 1983 ve svém článku identifikovala dva hlavní přístupy k vymezení organizační kultury.
 - **Jedná se o :**
 - **Interpretativní** přístup nahlíží na organizační kulturu jako něco, čím organizace je.
 - **Objektivistický přístup** naproti tomu považuje organizační kulturu za součást organizace, tedy za něco, co organizace má.

Vymezení pojmu organizační kultura

- Alternativu k těmto uvedeným přístupům nabízí Schultz, který definuje tři přístupy:
- **Racionalistický** přístup považuje organizační kulturu za nástroj k efektivnímu dosažení cílů organizace
- **Funkcionalistický** přístup se částečně překrývá s **Objektivistickým** přístupem uvedeným výše, tedy bere organizační kulturu také jako součást organizace. Tento přístup staví zejména na práci Edgara H. Scheina. Třetí, symbolistický přístup se zabývá tím, jaký má organizace význam pro své členy. Převládajícím přístupem u tuzemských textů k výkladu kultury je přístup objektivistický (funkcionalistický)


Definice organizační kultury

- **G.W. Dyer:** Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace
- **E.H. Schein:** Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich

Definice organizační kultury

- **W. Pattigren:** Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu podnikové kultury

Funkce organizační kultury

- posilovat *soudržnost* lidí tvořící organizaci při práci a komunikaci
 - posilovat externí i interní *adaptaci a spokojenost* zaměstnanců na pracovišti
 - dosahování skupinových i individuálních *cílů integrace* jednotlivců i skupin
 - udržet organizační strukturu při životě, její adekvátní či optimální *fungování*.
- 

Třídy jevů organizační kultury


- **Ideje** – kognitivní systémy, principy a hodnoty, které jsou interiorizovány nebo exteriorizovány
- **kulturní vzorce** – mýty, mravy, rituály, obyčeje, pravidla, tabu, symboly (= znaky s obsahovým významem snadným k pochopení, mohou mít ideální i materiální povahu), které jsou sdíleny spolupracovníky
- **symbolické artefakty** – materiální povaha: architektura, logo, barvy, vybavení interiérů, propagační předměty, které jsou předávány v čase a prostoru

Silná organizační kultura

- Je součástí každodenního jednání spolupracovníků
- Pregnantnost – jasně, přehledně, srozumitelně všem pracovníkům sděluje, co je žádoucí, co se po nich požaduje a co ne
- Rozšířenost – seznámit s org. kulturou všechny pracovníky a všude připomínat její existenci
- zakotvenost – míra identifikace a internalizace


Silná organizační kultura

klady


- stabilita soc. systému
 - motivace a týmový duch
 - rychlé rozhodování
 - přímá a jednoznačná komunikace
 - identifikace s podnikem a loajalita
 - snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků
 - přehlednost a snadná pochopitelnost
- 

Silná organizační kultura

zápory

- tendence k uzavřenosti
 - fixace na tradiční vzory
 - nedostatek flexibility
 - snaha vyhnout se kritice a konfliktům
 - vynucuje si konformitu
 - horší zapojení nových spolupracovníků
- 

Organizační kultura je ovlivňována

- ekonomický a sociální systém
 - rychlost zpětné vazby trhu
 - geografické podmínky
 - ekologie
 - legislativa
 - úroveň vědy a výzkumu
- 

Typologie organizační kultury

- **Kultura ostrých hochů** – vše nebo nic, hodnocení podle posledního výkonu, chyby se nepromíjejí, rychlý vzestup ale i rychlý pád, emoce jsou minimalizovány
- **Kultura přátelských experimentů** – důraz kladen na týmovou práci, nápady se cení, důraz na vzájemnou komunikaci, důvěru a otevřenost mezi spolupracovníky
- **Kultura jízdy na jistotu** – bezchybnost, přesně daný postup, předvídat rizika
- **Kultura mašliček** – vzniká v prostředí s malou konkurencí, důraz kladen na přesnost, forma (formální náležitosti) má přednost před obsahem

Typologie podle Dealala a Kennedyho

- **Kultura všechno nebo nic** – V této podnikové kultuře je pozitivně hodnocen temperament mladistvé jednání; komunikace je nekonvenční, časté je používání cizích slov; úspěch určuje vše (autoritu, moc, příjmy, popularitu) a úspěchy se velmi slaví, naopak o neúspěších jsou rychle zapomínány; kariéra roste velmi rychle, ale také dochází k rychlým pádům; rovnoprávnost mužů a žen – stejně tvrdé požadavky; doba zaměstnání obvykle netrvá příliš dlouho; přenášení osobních starostí a emocí do podniku je nepřípustné

Typologie podle Dealala a Kennedyho

- **Kultura chléb a hry** – vysoce ceněno přátelství a sympatické chování, snaha využít nabízené možnosti, důležitost spolupráce, týmu, úspěchu, nejdůležitější jsou oslavy, vyznamenávání a ceny, koluje řada příhod – o nemožných zákaznících, podnikový žargon – zkratky, slova ze sportu (zm, ipo ...), neformální prostředí, možnost projevat emoce i navenek, vertikální hierarchie není příliš důležitá

Typologie podle Dealala a Kennedyho

- **Analyticko-projektová kultura** – snaha vyhnout se chybným rozhodnutím je na prvním místě, maximální koncentrace, vědeckotechnická racionalizace, hlavním rituálem je zasedání – zasedací pořádek přesný, za nespolehlivé jsou považovány intuice, zkušenost, tradice, náhoda, vše se musí důkladně prozkoumat, rychlost = povrchnost a je nevíтанá, do tří let od nástupu do zaměstnání je každý považován za nováčka, pomalá kariéra – postup si zajišťují starší a staří spolupracovníci, korektní oblečení a slovník, bez emocí, samozřejmě se nemluví o soukromí

Typologie podle Dealala a Kennedyho

- **Procesní kultura** – cíl v této kultuře hraje podřadnou roli, hlavní je proces; chyby se vše je registrováno; důležitost mocenské hierarchie, oblečení, výše příjmu; oblíbeným tématem hovoru je povýšení – každý ví, co by mu mohlo přinést, nejde jen o peníze, důležitější je získání vlastního telefonu, služebního auta, lampičky na stole, nového koberce v kanceláři apod.; tradiční oslavou je výročí 25-ti let práce v podniku; emoce se neprojevují

MODEL ORGANIZAČNÍ KULTURY PODLE E. SCHEINA (1992) TVOŘÍ:

- pozorovatelné artefakty materiální a nemateriální povahy
- hodnoty a normy, strategie, cíle, filozofie
- základní předpoklady (neuvědomované názory, myšlenky a pocity usměrňující chování).

MODEL ORGANIZAČNÍ KULTURY PODLE ROUSSEAUOVÉ (1990)

OBSAHUJE:

- vrstvy organizační kultury od nejvíce pozorovatelných k méně pozorovatelným:
- artefakty
- vzorce chování
- normy chování
- hodnoty
- základní předpoklady (většinou neuvědomované a proto navenek neprezentované postoje a vztahy).

MODEL ORGANIZAČNÍ KULTURY PODLE P. BROMANNA A M. POWINGERA (1992) MÁ TYTO ČÁSTI:

- Architektura, propagační materiály, vybavení pracoviště, technologie, produkty (služby),
- Komunikace: jazyk, logo; hrdinové, historky, mýty
- Projevy chování manažerů a pracovníků: pravidla, chování a hodnoty