

Růžena Lukášová
Ivan Nový
a kolektiv

Organizační kultura



- Od sdílených hodnot a cílů
k vyšší výkonnosti
podniku

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

*Nakladatelství děkuje akciové společnosti
Veletřhy Brno za podporu této knihy.*

doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc., prof. Ing. Ivan Nový, CSc., a kolektiv

Organizační kultura

Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku

Autoři:

PhDr. Emilie Franková, Ph.D. (část 3.3.2 – str. 129–134 a 140–141, část 3.3.3)

doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc. (kap. 1 mimo část 1.3.1, kap. 2, vedoucí redakce textu)

prof. Ing. Ivan Nový, CSc. (část 3.1 a 3.2, vedoucí redakce textu)

doc. Ing. Helena Sedláčková, CSc. (část 1.3.1)

PhDr. Alois Surynek (část 3.3.2 – str. 134–140)

PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D. (část 3.3.1)

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400

www.grada.cz

jako svou 1978. publikaci

Odborný recenzent PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi

Sazba Milan Vokál

Počet stran 176

První vydání, Praha 2004

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Husova 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2004

Cover Photo © Corel Photos, 2004

ISBN 80-247-0648-2 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-6656-0 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorech	9
Předmluva	13
1 Organizační kultura a její vliv na chování organizace	15
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
Historky 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 vymezování 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 akvizic	65
2	Poznání organizační kultury jako východisko jejího utváření	73
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. Bridges	90
	Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jones	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

3	Utváření žádoucí organizační kultury	113
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
	Slovníček pojmů	153
	Použitá literatura	159
	Rejstřík	169
	Knihy z edice Expert	173

O autorech

PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Vystudovala obor psychologie na Filozofické fakultě Univerzity J. E. Purkyně v Brně. Řadu let působila v podnikové praxi jako podnikový psycholog. Od roku 1991 se věnuje pedagogické, výzkumné a poradenské práci na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a od roku 1996 také na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Odborně se dlouhodobě orientuje především na oblast řízení a vedení lidí a v jejím rámci pak zejména na motivaci a stimulaci, sociální komunikaci a tvořivost. Na tuto problematiku zaměřuje i semináře a výcvikové kurzy pro manažery v praxi. Je členkou Českomoravské psychologické společnosti a autorkou celé řady odborných článků. Absolvovala studijní stáž ve Velké Británii a společně s odborníky z Nottingham Trent University se podílela na mezinárodním výzkumném projektu řízení podniků a organizačních změn. Dlouhodobě spolupracuje s Českou společností pro jakost, autorsky se podílí na knižních publikacích i na řešení výzkumných projektů z oblasti užité psychologie a sociologie v praxi.

Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

Je absolventkou oboru psychologie na Filozofické fakultě Univerzity J. E. Purkyně v Brně. Postupně působila v Psychologickém ústavu ČSAV a ve Výzkumném ústavu zdraví dítěte v Brně, kde získala zkušenosti ze základního i aplikovaného výzkumu. Od začátku 90. let se věnuje psychologii organizace a řízení. Uvedenou problematiku vyučovala řadu let na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, formou výcvikových kurzů, poradenství a řešení řady výzkumných projektů pak byla v intenzivním kontaktu rovněž s podnikovou praxí. V současnosti působí na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně, katedře veřejné ekonomie, a ve své pedagogické práci se věnuje především problematice organizačního chování a výcviku komunikačních dovedností studentů i manažerů z praxe. Absolvovala několik zahraničních stáží, zejména na Nottingham Trent University, je členkou vedení mezinárodní vědeckovýzkumné sítě PGV a vyučuje rovněž v kurzech MBA, organizovaných Brno Business School při Fakultě podnikatelské VUT v Brně.

Prof. Ing. Ivan Nový, CSc.

Je profesorem Vysoké školy ekonomické pro obor podniková ekonomika a management. Od roku 1992 je vedoucím katedry psychologie a sociologie řízení na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. V odborné práci se zaměřuje na problematiku sociologických a sociálně psychologických aspektů podnikového řízení s důrazem na oblast vedení lidí, podnikové kultury a interkulturního managementu. V mezinárodní pedagogické a vědecko-výzkumné spolupráci se orientuje na německy mluvící oblasti. Spolupracuje s řadou zahraničních výzkumných a vzdělávacích zařízení, například s univerzitami v Řezně, Drážďanech, Braunschweigu a Vídni. Velmi významná je také jeho poradenská činnost pro známé a velké mezinárodní i české firmy.

Doc. Ing. Helena Sedláčková, CSc.

Je absolventkou Vysoké školy ekonomické v Praze, oboru národohospodářské plánování, a dlouholetou pracovnící Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Její profesní orientace směřuje do oblasti strategického řízení, zejména pak analytických přístupů, provázejících proces tvorby strategie podniku. V rámci svého působení na Vysoké škole ekonomické se podílí nejen na výchově studentů v rámci řádného a distančního studia, ale přednáší i v doktorském studiu a podílí se na řešení řady grantových projektů. Jako lektor působí také ve studiu MBA na Mezinárodní manažerské škole při Vysoké škole ekonomické a intenzivní kontakt udržuje rovněž s podnikovou praxí. Po roce 1989 absolvovala řadu zahraničních stáží na předních amerických a evropských univerzitách. Je členkou vědecké rady fakulty podnikohospodářské, zastupuje Vysokou školu Ekonomickou v EDAMBĚ (European Doctoral Programmes Association in Management and Business Administration), od roku 2000 je akademickou ředitelkou CEMS (Community of European Management Schools – Společenství evropských manažerských škol) na Vysoké škole ekonomické.

PhDr. Alois Surynek

Vystudoval Filozofickou fakultu Univerzity Karlovy v Praze, obor sociologie a ekonomie. Od nástupu do praxe pracoval postupně v Ústavu pro výzkum veřejného mínění při Federálním statistickém úřadu a na katedře psychologie a sociologie řízení Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. V současnosti zde vede kurzy sociologie a kurzy metod sociologického a sociálně psychologického výzkumu. Podílel se na řadě výzkumů, jednak v rámci projektů Grantové agentury České republiky, jednak pro významné firmy v České republice. Spolupracuje rovněž s marketingovými a výzkumnými agenturami. Je členem Masarykovy sociologické společnosti.

PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Vystudovala obor sociologie na Filozofické fakultě Univerzity Komenského v Bratislavě. Zpočátku působila v podnikové praxi, kde získala zkušenosti v oblasti obchodu a jeho řízení. V letech 1994–1998 pracovala na Brno Business School při Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, a to nejdříve v pozici manažerky kurzů MBA, později jako ředitelka. Od roku 1999 je odbornou asistentkou Ústavu ekonomiky a managementu Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Profesně se zabývá marketingem, obchodem a managementem. Podílí se na řešení dvou výzkumných záměrů v rámci institucionálních výzkumů fakulty a je také řešitelkou a spoluřešitelkou několika výzkumných projektů. V rámci své výzkumné činnosti se zabývá především postavením marketingu v českých podnicích, problematikou moderní marketingové filozofie „Total Customer Satisfaction“ a marketingovou kulturou.

Předmluva

Organizační kultura je jevem, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace a nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně však může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce.

Jako soubor hodnot, postojů, norem a vzorců chování, které jsou v organizaci sdíleny, ovlivňuje organizační kultura interní fungování a efektivnost organizace. Jako způsob vnímání a myšlení, který v organizaci převládá, má však také svou externí funkci – ovlivňuje „strategické“ chování organizace a její přizpůsobivost vůči prostředí.

V současné situaci, kdy konkurence ve většině oblastí podnikání vzrůstá, kdy kvalita a orientace na zákazníka se stávají nezbytnou podmínkou existence, kdy prostředí je stále turbulentnější a nepředvídatelnější a organizace se musejí adaptovat stále rychleji a pružněji, se role organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace zvyrazňuje. Díky postupující globalizaci a internacionalizaci navíc podnikatelské subjekty i neziskové organizace operují ve stále multikulturnějším prostředí, které před ně staví nové výzvy a problémy. Znalost kulturní stránky fungování organizace a „kultury vědomý“ management tak nabývají na významu.

Kniha, kterou autoři čtenářům předkládají, byla připravena v rámci řešení grantového úkolu číslo 402/02/0114 „Organizační kultura českých firem“, financovaného Grantovou agenturou České republiky, a to kolektivem autorů z Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze. Cílem autorů bylo zmapovat současnou poznatkovou bázi týkající se organizační kultury a její role ve vztahu k výkonnosti organizace a poskytnout čtenářům ucelenou publikaci na dané téma, která na našem trhu dosud chyběla.

Kniha je určena pro širokou čtenářskou obec: pro studenty ekonomicky zaměřených vysokých škol, kurzů MBA, pro pracovníky zabývající se výzkumem a poradenstvím v oblasti managementu a zejména pro manažery a personalisty v praxi. Zaměřena je především na roli organizační kultury ve vztahu k výkonnosti podniků. Užitečná však bude i pro management neziskových organizací, kde hraje kultura organizace roli neméně významnou.

KAPITOLA 1

Organizační kultura a její vliv na chování organizace

1.1 Pojem kultura

Pojem kultura¹ v obecném slova smyslu označuje „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 547). Do managementu byl převzat z kulturní antropologie, uplatňovány jsou zde ovšem rovněž poznatky dalších disciplín, a to především sociologie a psychologie.

I když definováním pojmu kultura se – zejména v antropologii – zabývalo mnoho desítek badatelů, k jednotné a obecně akceptované definici autoři nedospěli. Pokusy o porovnání definic vesměs skončily vymezením řady kategorií definic, formulovaných podle úhlu pohledu a míry zdůrazňování určitých aspektů kultury (Kroeber a Kluckhohn, 1952, podle Brown, 1995, Smircich, 1983, Berry, Poortinga, Segall, Dasen, 1992, podle Matsumoto, 2000). Charakter aspektů, které jsou v definicích zdůrazňovány, přitom souvisí jak s přístupem jednotlivých autorů, tak s vědní disciplinou, jejíž úhel pohledu je uplatňován.

Antropologický přístup k definování a studiu kultury je obecně převážně deskriptivní a založený na pozorování – antropologové se pokoušejí popsat chování určitých skupin a interpretovat jeho významy. Kulturu tedy chápou například jako „způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování“ (Barnouw, 1963, podle Adler 1991, s. 15), přičemž za prvky kultury považují „ideje, vzory a hodnoty“ (Kroeber, Kluckhohn, podle Velký sociologický slovník, 1996, s. 548).

Z pohledu sociologie vystupují kultury jako relativně autonomní adaptivní systémy se specifickým obsahem. Předmětem studia sociologů jsou především explicitní kulturní vzory, postavené na systému hodnot, norem a názorů. „Kultura je považována za třídu metabiologických prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí ... existující v podobě výtvorů lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorů), idejí (kognitivních systémů) a institucí organizujících lidské chování“ (Velký sociologický slovník, 1996, s. 548).

Z úhlu pohledu psychologie (jako disciplíny, která se zabývá studiem kultury především v souvislosti s jednotlivcem) není narozdíl od předchozích přístupů kultura sama o sobě pozorovatelná. „Co je pro nás konkrétní a pozorovatelné, to není kultura per se, ale rozdílnosti v lidském chování – v činnostech, rituálech, tradicích apod. Ve skutečnosti pozorujeme manifestace kultury, nikoliv kulturu samu o sobě“, uvádí David Matsumoto ve své knize *Culture and Psychology* (2000). Sám pak kulturu definuje jako „dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času“ (Matsumoto, 2000, s. 24).

I když je tedy kultura mezioborovým pojmem, v jehož vymezování nedospěli autoři ke konsenzu, obecně lze konstatovat, že kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli,

¹ Původně byl pojem kultura spojován s obděláváním zemědělské půdy (*agri cultura*). M. Tullius Cicero v Tuskulských hovorech (45 př. n. l.) nazval filozofii „kulturou ducha“ a tím položil základ pojetí kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti. Za tvůrce moderní globální vědecké definice je považován E. B. Tylor, který nabídl v úvodu své práce *Primitivní kultura* (1871) první antropologické vymezení pojmu: kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti (Velký sociologický slovník, 1996, s. 548).

aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení.

Kultura jako „mentální naprogramování“

Osobnost člověka je obecně determinována třemi skupinami vlivů: genetickými faktory, prostředím, ve kterém jedinec vyrůstá a žije, a výchovou. U každého jednotlivce tak můžeme nalézt charakteristiky jedinečné a charakteristiky, které daný jedinec sdílí s jinými lidmi, kteří vyrůstali a žijí ve stejných podmínkách, tj. prošli stejným procesem učení (žijí ve stejné zemi, ve stejném regionu, absolvovali stejnou školní docházku, mají stejné povolání, pracují ve stejné organizaci). Procesu učení ovšem museli být podrobeni dostatečně dlouho, aby si osvojili způsoby myšlení, cítění a jednání, které jsou pro dané sociální celky či kategorie lidí charakteristické. Ne všechny aspekty kultury daného sociálního celku jsou přitom sdíleny všemi členy a ve stejné míře – „individuální kultura“ každého člověka je výsledkem specifické kombinace vlivů, které na něj působily a působí.

Hlavním socializačním a enkulturačním² činitelem je rodina. V ní jedinec získává určité názory, hodnoty, zvyky a normy chování, předávané z rodičů na děti, z generace na generaci. K enkulturaci však dochází také v rámci dalších skupin či sociálních celků, jichž je jedinec členem, jako jsou například komunita či země, ve které žije – a také organizace, ve které pracuje.

Vzorci myšlení, cítění a jednání, které si člověk v rámci jednotlivých skupin, jichž je členem, osvojuje, nazývá Geert Hofstede (1991)³ mentálními programy. Pojem, který od Hofstedeho řada autorů přejala, nemá ale naznačit, že lidé jsou naprogramováni stejně jako počítače. Mentálním programem rozumí Hofstede pouze ty vzorce myšlení a cítění, které ovlivňují chování člověka a vyvolávají u něj reakce, pochopitelné na základě studia jeho minulosti.

Protože každý člověk patří v průběhu života k více sociálním celkům a díky tomu se setkává s různými kulturními vzorci, které ho více či méně determinují, „nosí v sobě“, řečeno slovy Hofstedeho (1991), několik vrstev „mentálního naprogramování“ či úrovní kultury.

Základními **úrovněmi kultury**, jak je vymezuje Hofstede (1991), jsou:

- úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují),
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura, manifestovaná zejména v chápání obsahu mužské a ženské role),
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami),
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě,
- úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).

² Pojmem socializace se rozumí „postupné vrůstání do společenských podmínek života... postupná orientace v daném sociokulturním prostředí a osvojování tomuto prostředí přiměřeného účelného chování“ (Nakonečný, 1997, s. 317). Enkulturační je proces začlenění jedince do kultury, který zahrnuje osvojení artefaktů, sociokulturních regulativů (obyčejů, mravů...) a idejí sdílených členy dané společnosti (Soukup, 2000).

³ Geert Hofstede je v současnosti jedním z nejznámějších autorů, zabývajících se kulturou v kontextu managementu. Světověznámou se stala především jeho kniha „Cultures and Organizations“ (1991), která nese podtitul „Software of the Mind.“

Zatímco země, etnické skupiny či organizace jsou integrovanými sociálními systémy⁴, třídy, generace a skupiny podle pohlaví jsou pouze částmi sociálních systémů, kategoriemi lidí. Charakter kulturní determinace je v rámci těchto úrovní kultury spojen především s odlišnými podmínkami (například příslušníci odlišných sociálních tříd mají odlišné možnosti vzdělání, u příslušníků různých generací je patrný unikátní vliv technologického pokroku apod.).

Skutečnost, že jednotlivé sociální celky se překrývají, umožňuje člověku fungovat v rámci více kulturních systémů. Sociální systémy, v nichž se pohybuje, mají totiž do určité míry stejný kulturní základ, daný zejména národní kulturou. Na druhé straně „mentální naprogramování“ odpovídající různým úrovním kultury nemusí být u jednotlivce v harmonii. Například náboženské hodnoty mohou být v konfliktu s generačními hodnotami, hodnoty spojené s mužskou a ženskou kulturou mohou být v konfliktu s organizační kulturou.

Druhy kultury

Kultura je, jak vyplývá z výše uvedeného, konstruktem existujícím „v každém jednotlivci“ v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a které více či méně sdílí s jinými členy těchto celků. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury.

I když kultura existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je na druhé straně sociálním jevem, který má nadindividuální povahu. Je – řečeno zjednodušeně – nahromaděnou zkušeností určitého sociálního celku (Nový a kol., 1996). Přesvědčení, hodnoty, normy a způsoby chování, které členové skupiny „předávají“ dalším členům skupiny, jsou těmi přesvědčeními, hodnotami, normami a způsoby chování, které se ukázaly jako funkční pro přežití skupiny. Jsou to odpovědi na „ohrožení“ skupiny, které skupině opakovaně umožnily zachovat svou existenci. Jedná se přitom jak o odpovědi zcela viditelné (ve formě nástrojů, způsobu oblékání, druhů potravy, atd.), tak o odpovědi, které jsou pro vnějšího pozorovatele méně viditelné či zcela skryté (hodnoty, postoje, atd.).

Vzhledem k tomu, že jednotlivé sociální celky mají svá specifika fungování, mají kulturní systémy spojené s těmito celky také své odlišnosti a specifika. Obecně jsou tato specifika kultury, spojená s jednotlivými sociálními celky, označována jako **druhy kultury**.

V kontextu managementu jsou nejčastěji studovanými druhy kultury **kultura národní** (Hofstede, 1984, 1991, Trompenaars, 1993, Schneider a Barsoux, 1997, u nás Nový a kol., 1996, Nový a Schroll-Machl, 1999) a **kultura organizační/podniková** (Deal a Kennedy, 1982, Kilmann, Saxton, Serpa a kol., 1985, Trice a Beyer, 1990, Schein, 1992, Alvesson, 1993, Pheysy, 1993, Hall, 1995, Brown, 1995, Cameron a Quinn, 1999 a další, u nás Bedrnová a Nový, 1994, Pfeifer a Umlaufová, 1993). Objevují se však i výzkumy kultur regionálních, kultur jednotlivých oblastí průmyslu, kultur povolání, hovořit se začíná o kultuře globální (Cameron a Quinn, 1999).

⁴ Tradiční koncepci sociálního systému představuje pojetí Parsonsovo. Společnost chápe Parsons jako systém tvořený subsystémy: behaviorálním systémem, psychickým systémem, sociálním systémem, kulturním systémem. Základní problém – udržení systému – se Parsonsovi jeví jako problém symbolické generalizace hodnot, které přes svou internalizaci jednajícími subjekty zajišťují integraci sociálního systému (podle Šubrt, 2001).

1.2 Pojem organizační kultura

I když v kontextu managementu existují zmínky o kultuře organizací již v literatuře ze šedesátých let a starší,⁵ ve větší míře je zde pojem kultura užíván od sedmdesátých let, přičemž populárním předmětem zájmu se stal především na počátku osmdesátých let.⁶ Podnětů k tomuto zájmu bylo více.

Jednou z příčin, proč zejména američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili koncem sedmdesátých let a na počátku osmdesátých let svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl „japonský ekonomický zázrak“, který znamenal pro americký průmysl velkou výzvu. Japonský ekonomický růst generoval otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik a podnítil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Další příčinou, která podle názoru řady autorů (Schultz, 1995, Parker, 2000 a další) vedla k výraznému nárůstu zájmu o organizační kulturu, byla publikace prací zabývajících se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. Výrazným podnětem byla v tomto smyslu především kniha Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ (1982), jejímž hlavním poselstvím byl závěr autorů, že všechny „excelentní“ společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch, a kniha Deala a Kennedyho „Corporate Cultures“ s podtitulem „The Rites and Rituals of Corporate Life“ (1982), kde je již explicitně aplikován antropologický pohled na kulturu. Svou roli ovšem sehrály i další práce (viz například Ouchi, 1981, Pascale a Athos, 1982), které výrazně upozornily na „behaviorální stránku“ managementu a na vliv a význam „měkkých“ faktorů pro řízení a úspěch organizace.

Organizační teorie a organizační kultura

V rámci organizační teorie je koncept organizační kultury chápán jako nový pohled aplikovaný za účelem pochopení organizací (Schultz, 1995). Dva základní způsoby, jak zde bývá organizační kultura tradičně vymezována, jsou označovány jako přístup interpretativní a přístup objektivistický (Smircich, 1983).

Interpretativní přístup, který má své kořeny především v kulturní antropologii, chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale interpretovaný význam.⁷ K tradičnímu chápání organizace jako stroje a organizace jako biologického systému tak interpretativní přístup přidává novou metaforu, a to chápání organizace jako kultury (viz například Morgan, 1997). Z jejího pohledu není organizace nahlížena ani jako „stroj“, v němž má každý pracovník přesně vymezenou roli, pravomoci, zodpovědnost a pravidla fungování, prostřednictvím jejichž dodržování směřuje organizace k naplnění cílů, ani jako „biologický systém“, jehož chování je orientováno na přežití organismu. Organizace jako kultura

⁵ Daný úhel pohledu má v managementu tradici již od dob „školy lidských vztahů“ (30. léta minulého století).

⁶ Zatímco od roku 1975 do roku 1978 bylo na téma organizační kultury publikováno méně než 10 článků, do roku 1985 vzrostl počet publikací zabývajících se daným tematem na 130 (Barley a kol., 1988, podle Parker, 2000) a do roku 1990 na 2550 (Alvesson a Berg, 1990, podle Parker, 2000).

⁷ Pojem význam může být chápán třemi různými způsoby, vzájemně propojenými:

- význam jako důležitost (má-li něco význam, je to důležité),
- význam jako účel (má-li něco význam, má to důvod pro existenci),
- význam jako obsah (nese-li něco význam, může to být pochopeno a interpretováno).

je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Ty umožňují pochopit lidskou stránku fungování organizace.

V rámci **objektivistického přístupu** je kultura chápána jako něco, „co organizace má“. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou například struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna.

Vedle uvedených přístupů, které uvádí Smircich (1983), lze v literatuře nalézt i další klasifikace paradigmat pro výklad organizační kultury, vesměs se vzájemně překrývající. Schultz (1995) například rozlišuje přístup racionalistický, funkcionalistický a symbolický. **Racionalistický** pohled, který je podle Schultze odvozen z metafory stroje, chápe kulturu jako nástroj pro efektivní dosažení cílů organizace (v tomto smyslu podle něj prezentují kulturu Peters a Waterman, 1982, Deal a Kennedy, 1982, Kilmann a kol., 1985). **Funkcionalismus** naproti tomu vnímá organizace jako sociální systémy a kulturu nahlíží z hlediska funkcí, které v organizaci má. Funkcionalistický pohled se opírá především o práce Edgara Scheina (1985, 1992) a jeho chápání kultury jako výsledku kolektivního učení v procesu řešení problémů za účelem přežití organizace. V rámci **symbolismu** jako třetí perspektivy pro pochopení organizační kultury jsou organizace vnímány jako lidské systémy. Základní otázkou, kterou si kladou zastánci symbolismu, je otázka „jaký význam má organizace pro členy“. Cílem interpretace organizační kultury je zde tedy porozumění významům a organizačním symbolům. Racionalistický a funkcionalistický pohled na organizační kulturu jsou podle Schultze aplikací explanatorní vědecké metodologie, která nerozlišuje mezi vysvětlováním a chápáním, symbolismus pak je aplikací hermeneutiky, orientované na interpretaci a porozumění.

Přístupem, který (jak se zdá na základě literatury publikované v průběhu posledních deseti let) v současnosti při výkladu kultury převládá, je přístup objektivistický (funkcionalistický). V tomto smyslu je organizační kultura nahlížena a vysvětlována rovněž autory této knihy.

Definice organizační kultury

I když rámcově je pojem organizační kultura⁸ chápán současnými autory obdobným způsobem, konkrétní vymezování obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé. Organizační kulturu vymezují přední autoři například jako:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy ... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, s. 5),
- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“ přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokoje-

⁸ Při pojednávání o kulturních aspektech organizací jsou v české odborné literatuře používány tři pojmy: podniková kultura (Bedrnová a Nový, 1994, Nový a kol., 1996), firemní kultura (Pfeifer a Umlaufová, 1993) a organizační kultura (Bělohlávek, 1996, Vlášil a kol., 1997). Jejich obsah je ovšem totožný. V anglicky psané zahraniční literatuře je nejfrekventovanějším pojmem *organizational culture* (organizační kultura), méně často pak je užíván pojem *corporate culture* (podniková, firemní kultura). Důvodem je patrně skutečnost, že zatímco u nás je daná problematika studována v kontextu managementu a vztahována převážně k řízení podniků, v zahraničí, zejména v anglosaských zemích, je organizační kultura studována v kontextu „organizačního chování“ jako disciplíny, syntetizující poznatky sociologie, psychologie, managementu a ekonomiky (u nás viz Bělohlávek, 1996) a zkoumána také ve vztahu k neziskovým organizacím. V německy psané literatuře se analogicky můžeme setkat s pojmy *Organisationskultur*, *Unternehmenskultur* nebo *Firmenkultur*.

nosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter, 1993, s. 238),

- „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27),
- „programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 19),
- „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, s. 397),
- „jak se věci u nás dělají... to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992, s. 3),
- „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12),
- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, s. 8).

Většina definic, jak je patrné z uvedeného přehledu, má charakter výčtu strukturálních elementů organizační kultury, některé pak podtrhují určité funkce organizační kultury. Furnham a Gunter (1993), kteří se pokusili porovnat obsah definic předních autorů v oblasti organizační kultury, dospěli k formulaci tří nejobecnějších trendů: chápání organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jak lidé v organizaci myslí, případně definování kultury jako kombinace obojího. K podobnému závěru dospěla také Sonja A. Sackmann (1991): některé definice se podle ní soustřeďují na viditelné manifestace kultury, jiné na „v pozadí spočívající“ významy, další pak na obojí.

Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že **organizační kulturu** lze chápat jako:

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

Organizační kultura vzniká při řešení problémů interní integrace a externí adaptace a jako taková je produktem historie organizací, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.

1.2.1 Prvky organizační kultury

Jako **kulturní prvky** jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nicméně, jak naznačil již obsah výše uvedených definic, nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: **základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje** a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako **artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy**.

K **artefaktům materiální povahy** jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury

apod. **Artefakty nemateriální povahy** pak jsou jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorii artefaktů také symboly (Hofstede, 1991), mezi něž patří například logo firmy, jiní jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly (Brown, 1995). Řada pojmů se u různých autorů navíc překrývá.

Základní předpoklady, hodnoty, postoje

Základní předpoklady (případně přesvědčení, anglicky *basic assumptions*) jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Například „lidem ve firmě se dá věřit“ (nebo naopak „lidem ve firmě se nedá věřit“), „prostředí, v němž firma existuje, je poznatelné“ („prostředí je nepoznatelné“) apod. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat.

Hodnotou je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam, „co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti“ (Kluckhohn a Strodtbeck, 1961, podle Adler, 1991, s. 16). Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je pro něj osobně významné, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku: co si členové organizace myslí, že by se v organizaci či mimo organizaci mělo dělat, protože to považují za správné a důležité. Organizační hodnotou může být například „být nejlepší“, „porazit konkurenci“, „chovat se zodpovědně vůči životnímu prostředí“, „dbát na detaily a dokonalost“, „stále se učit něco nového“, „vyvíjet nové, originální produkty“ apod.

Hodnoty představují podle většiny autorů (Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Hall, 1995 a další) jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace. Deklarovány bývají také navenek, za účelem vytváření image organizace. Problémem, s nímž je možné se setkat v praxi, je však nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. Příčinou nesouladu může být nejen skutečnost, že s oficiálními firemními hodnotami, deklarovanými managementem, se lidé neztotožňují, ale také třeba to, že hodnoty, které lidé deklarují, jsou výsledkem jejich racionalizace či jsou pouhými aspiracemi. Tak se může stát, že manažeři například po celý rok zdůrazňují prvořadý význam spokojenosti zákazníka, ovšem na konci roku vyžadují a hodnotí pouze finanční výsledky. Podtrhování významu spokojenosti zákazníka bylo pouhými slovy. Hodnocení na základě finančních výsledků je však činem, pramenícím ze skutečných hodnot, konzistentních s nevědomými předpoklady (například „firma musí především dosahovat zisku“).

Termín **postoj** je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému (Stahlberg a Frey, 1996). Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný. Na tomto vztahu je pak založena určitá konativní (akční) pohotovost, jejíž uplatnění v příslušném jednání ovšem závisí na situačních podmínkách (Nakonečný, 1999).

Normy chování

Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání se zákazníky...), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví...), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Odměny či sankce mají především citový charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové skupiny chovají chladně, odmítavě, omezují s nimi komunikaci a nezvou je ke svým činnostem. Ti, kteří normy dodržují, jsou naopak odměňováni akceptací, projevující se v přátelském a vstřícném chování. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Jazyk

Jazyk, užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy. Pojmům totiž mohou lidé ve firmě přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumění a zvyšuje jejich emocionální pohodu, nebo významy nemusejí sdílet, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktů. Typickým zdrojem problému bývá v organizaci například odlišné chápání pojmu „přijatelná kvalita“ či „optimální cena“.

Historky a mýty

Historky, vyprávěné v rámci organizace, jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Pramení ze skutečných událostí, ale často jsou různými lidmi podávány rozdílným způsobem, takže interpretace jejich obsahu je někdy velmi obtížná. Výzkumníky jsou považovány za důležitý indikátor předpokladů, hodnot a norem, akceptovaných v organizaci, a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Často také přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci. Vzhledem k tomu, že historky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jejího předávání.

Mýty, existující v organizacích, jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Často tak vzniká například mýtus, že nějaká manažerská metoda funguje, aniž by kdo „měřil“ skutečné výsledky (Trice a Beyer, 1990). Mýty mohou mít ovšem i podobu vyprávěných příběhů – od historek je pak odlišuje to, že jejich obsah je smyšlený. Mohou to být příběhy, které legitimují minulé, současné či budoucí jednání, mohou být užívány jako zdůvodnění pro jednání, které by se mohlo jevit jako sobecké a nemorální – například výrazné mzdové rozdíly může vedoucí pracovník ospravedlňovat mytologickým důvodem potřeby „speciálních“ dovedností pro danou práci, i když tomu tak ve skutečnosti není (Brown, 1995).

Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity.