



Růžena Lukášová

# Organizační kultura a její změna



- Organizační kultura a její vliv na chování organizace
- Možnosti poznávání organizační kultury
- Nástroje utváření a změny organizační kultury

## 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, umístování 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.

**Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.**

## **Organizační kultura a její změna**

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4167. publikaci

### **Odborní recenzenti:**

Doc. PhDr. Eva Letovancová, Ph.D.

PhDr. František Bělohávek, Ph.D.

Vydání odborné knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Sazba Milan Vokál

Počet stran 240

První vydání, Praha 2010

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2010

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-2951-0 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7432-9 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012

### *Upozornění*

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.*

---

# Obsah

<b>O autorece</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>10</b>
<b>1. Organizační kultura a její vliv na chování organizace</b> . . . . .	<b>11</b>
1.1 Pojem kultura . . . . .	12
1.2 Pojem organizační kultura . . . . .	15
1.2.1 Prvky organizační kultury . . . . .	18
1.2.2 Struktura organizační kultury . . . . .	26
1.2.3 Obsah a síla organizační kultury . . . . .	32
1.2.4 Zdroje organizační kultury . . . . .	33
1.2.5 Vznik a vývoj organizační kultury . . . . .	36
1.2.6 Organizační kultura a jedinec . . . . .	38
Shrnutí a závěr . . . . .	39
1.3 Organizační kultura a národní kultura . . . . .	41
1.3.1 Dimenze národní kultury . . . . .	41
1.3.2 Shluky národních kultur . . . . .	53
1.3.3 Vliv národní kultury na řízení organizací . . . . .	57
1.3.4 Národní kultura a organizační kultura v mezinárodních firmách . . . . .	62
Shrnutí a závěr . . . . .	65
1.4 Organizační kultura a strategie . . . . .	65
1.4.1 Vliv kultury na strategii . . . . .	67
1.4.2 Vliv strategie na kulturu . . . . .	71
Shrnutí a závěr . . . . .	72
1.5 Organizační kultura a výkonnost . . . . .	72
1.5.1 Vliv síly kultury na výkonnost organizace . . . . .	73
1.5.2 Vliv obsahu organizační kultury na výkonnost organizace . . . . .	75
1.5.3 Modely organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace . . . . .	82

---

1.5.4	Střet kultur a jeho vliv na výkonnost organizace . . . . .	87
	Shrnutí a závěr . . . . .	94
<b>2.</b>	<b>Poznání organizační kultury jako východisko jejího utváření . . . . .</b>	<b>97</b>
2.1	Typologie organizační kultury . . . . .	98
2.1.1	Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře . . .	99
2.1.2	Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí . . . . .	104
2.1.3	Typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace . . . . .	110
2.1.4	Typologie formulované ve vztahu k chování organizace . . .	117
2.1.5	Typologie patologických obsahů kultury organizace . . . . .	132
	Shrnutí a závěr . . . . .	137
2.2	Diagnostika organizační kultury . . . . .	138
2.2.1	Volba úrovně analýzy a indikátorů . . . . .	140
2.2.2	Volba výzkumného postupu . . . . .	142
2.2.3	Vymezení jednotky analýzy a volba způsobu zpracování dat . . . . .	159
	Shrnutí a závěr . . . . .	160
<b>3.</b>	<b>Utváření a změna organizační kultury . . . . .</b>	<b>163</b>
3.1	Typy změny organizační kultury . . . . .	164
3.2	Model změny organizační kultury . . . . .	166
3.3	Analýza organizační kultury jako východisko změny organizační kultury . . . . .	167
3.3.1	Definice žádoucího obsahu organizační kultury . . . . .	167
3.3.2	Porovnání žádoucího a současného obsahu organizační kultury . . . . .	174
	Shrnutí a závěr . . . . .	178
3.4	Implementace a vyhodnocení změny organizační kultury . . . . .	179
3.4.1	Implementace změny . . . . .	179
3.4.2	Diagnostika výsledků změny . . . . .	183
	Shrnutí a závěr . . . . .	185
3.5	Nástroje utváření a změny organizační kultury . . . . .	185
3.5.1	Prvky kultury jako nástroje utváření a změny organizační kultury . . . . .	186
3.5.2	Personální činnosti jako nástroje utváření a změny organizační kultury . . . . .	189
	Shrnutí a závěr . . . . .	210
3.6	Role managementu při utváření a změně organizační kultury . . . . .	211
3.7	Utváření a změna organizační kultury jako součást strategického řízení . . . . .	213
	Shrnutí a závěr . . . . .	217

---

<b>Slovníček pojmů . . . . .</b>	<b>219</b>
<b>Použitá literatura . . . . .</b>	<b>224</b>
<b>Resumé . . . . .</b>	<b>235</b>
<b>Rejstřík . . . . .</b>	<b>237</b>

# O autorce

## *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.



# Předmluva

Zatímco ještě před deseti lety málokterý manažer věděl, co to organizační (firemní) kultura je, dnes je tento pojem běžnou součástí jazyka manažerů. Problematika organizační kultury byla začleněna do programů výuky managementu, stala se předmětem nabízených vzdělávacích kurzů a vděčným tématem populárních časopiseckých článků.

I když se daný pojem dostal do širšího povědomí a organizační kultura je teoretiky i manažery v praxi chápána jako důležitá determinanta výkonnosti firmy, množství odborných publikací na dané téma na českém trhu příliš nevzrostlo. Deficit je patrný, zejména pokud jde o informace týkající se utváření žádoucího obsahu a možností změny organizační kultury. Předkládaná kniha byla připravena s cílem zaplnit tuto mezeru a poskytnout čtenářům systematicky zpracované poznatky, které by jim pomohly získat vhled do dané problematiky a ujasnit jejich představu o tom, co se pojmem organizační kultura rozumí, jak je možné kulturu organizace poznat a jakými nástroji ji lze utvářet a měnit.

Publikace *Organizační kultura a její změna* navazuje na úspěšnou knihu širšího autorského kolektivu (Lukášová, R., Nový, I. a kolektiv) vydanou nakladatelstvím Grada Publishing v roce 2004 pod názvem *Organizační kultura*. Z ní převzala autorka první dvě kapitoly, které byly jejím autorským dílem, inovovala je a rozšířila o další subkapitoly. Nově pak zpracovala kapitolu třetí, která je věnována problematice utváření a změny obsahu organizační kultury. Spoluautorům původní knihy děkuje autorka za inspiraci a možnost pokračovat na společně započatém díle.

Kniha je určena pro studenty ekonomicky zaměřených vysokých škol, kurzů MBA, pro specialisty v oblasti psychologie organizace a řízení a především pro manažery a personalisty v praxi.

---

# KAPITOLA 1

## Organizační kultura a její vliv na chování organizace

## 1.1 Pojem kultura

Pojem kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván. Do managementu byl tento pojem převzat z kulturní antropologie<sup>1</sup>; při studiu kulturních aspektů chování a řízení organizací jsou ovšem uplatňovány i poznatky dalších disciplín, zejména psychologie a sociologie.

Kultura je na jedné straně výsledkem adaptace, na druhé straně je ale také nástrojem adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí. Je to „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... relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času“ (Matsumoto, 2000, str. 24). Sdílené hodnoty, názory a normy, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální a nemateriální povahy, představují obsah kultury, který je pro každou skupinu specifický a je předáván prostřednictvím učení.

K enkulturaci<sup>2</sup> jedince – jak je označován proces osvojování si sociokulturních regulativů – dochází v průběhu života člověka, a to vlivem institucionálních činitelů (škola, masmédiá...) a sociální interakce s jinými lidmi. Prostřednictvím mechanismů sociálního učení člověk získává kulturně specifické způsoby myšlení, cítění a chování a stává se sám nositelem kultury. U každého jednotlivce tak můžeme vedle jeho jedinečných charakteristik pozorovat 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 hodnoty a normy chování, s nimiž se jedinec v rámci jednotlivých sociálních celků setkává, navíc zvnitřňuje ve stejné míře. „Individuální kultura“ každého člověka je výsledkem specifické kombinace vlivů, které na něj působily a působí.

<sup>1</sup> Za tvůrce moderní globální vědecké definice je považován E. B. Tylor, který podal 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, str. 548).

<sup>2</sup> Enkultura je proces osvojování sociokulturních regulativů (hodnot a norem chování sdílených společností / sociálními skupinami), k němuž dochází v průběhu vývoje člověka a jehož prostřednictvím se jedinec stává členem a nositelem dané kultury. Enkultura je považována za součást procesu socializace. Socializací 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).

Hlavním socializačním a enkulturačním činitelem je rodina – v ní jedinec získává názory, hodnoty, zvyky a normy chování, které později předává další generaci či generacím. K enkulturaci však dochází také v rámci dalších sociálních celků, jejichž příslušníkem se člověk v průběhu života stává. Díky tomu se setkává s různými kulturními vzorci, které ho více či méně determinují, a získává, řečeno slovy Hofstedeho (1991)<sup>3</sup>, několik úrovní „mentálního naprogramování“. Základními úrovněmi mentálního naprogramování, resp. **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).

Zatímco země, etnické skupiny či organizace jsou integrovanými sociálními systémy<sup>4</sup>, 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 (např. 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 (jedinci žijí v rodinách, rodiny jsou v komunitách, komunity v regionech, regiony jsou součástí zemí...), 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. Např. náboženské hodnoty mohou být v konfliktu s generačními hodnotami, hodnoty spojené s mužskou a ženskou kulturou mohou být v konfliktu s organizační kulturou.

<sup>3</sup> Geert Hofstede je 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*.

<sup>4</sup> Tradiční koncepci sociálního systému představuje pojetí Parsonsovo. Společnost chápe Parsons jako systém sestávající ze subsystémů: behaviorálního, psychologického, sociálního a kulturního. Základní problém – udržení systému – se Parsonsovi jeví jako problém symbolické generalizace hodnot, které přes svou internalizaci jednajícíchmi subjekty zajišťují integraci sociálního systému (podle Šubrt, 2001).

Kultura je tedy, jak vyplývá z výše uvedeného, konstruktem<sup>5</sup>, jenž existuje „v každém jednotlivci“ v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a více či méně je 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). Názory, hodnoty, normy a způsoby chování, které členové určitého sociálního celku „předávají“ dalším členům tohoto sociálního celku, jsou předávány proto, že se osvědčily, tj. že se ukázaly jako funkční pro přežití skupiny. Jsou to odpovědi na „ohrožení“ skupiny, jež skupině opakovaně umožnily zachovat svou existenci. Jedná se přitom jak o odpovědi zcela viditelné (ve formě nástrojů, způsobu oblékání, druhů potravy...), tak o odpovědi, jež jsou pro vnějšího pozorovatele méně viditelné či zcela skryté (hodnoty, normy chování...). Díky uvedenému mechanismu je kultura velmi stabilní a odolná vůči změně. Na druhé straně ale není statická a neměnná, neboť změna podmínek vyvolává nutnost přizpůsobovat se prostředí a hledat takové způsoby chování, které skupině umožní v daných podmínkách přežít (Lukášová, 2009).

Vzhledem k tomu, že jednotlivé sociální celky mají svá specifika fungování, mají kulturní systémy spojené s těmito celky také své odlišnosti a jedinečné znaky. 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** (Deal a Kennedy, 1982, Kilmann, Saxton, Serpa a kol., 1985, Trice a Beyer, 1990, Schein, 1992, Alvesson, 1993, Pheysey, 1993, Hall, 1995, Brown, 1995, Cameron a Quinn, 1999 aj., u nás Bedrnová a Nový, 1994, Pfeifer a Umlaufová, 1993, Tureckiová, 2004). Objevují se však i výzkumy kultur regionálních, kultur jednotlivých oblastí průmyslu, kultur povolání, hovořit se začíná o kultuře globální (Cameron a Quinn, 1999).

---

<sup>5</sup> Konstrukt je uměle vytvořený pojem zavedený k vědeckým účelům.

## 1.2 Pojem organizační kultura

I když se v kontextu managementu objevují zmínky o kultuře organizací již v literatuře ze 60. let minulého století a starší<sup>6</sup>, ve větší míře je zde pojem kultura užíván od 70. let, přičemž populárním předmětem zájmu se stal především na počátku 80. let<sup>7</sup>. Podnětů k tomuto zájmu bylo více.

Jednou z příčin, proč zejména američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili koncem 70. let a na počátku 80. let minulého století svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl ekonomický růst Japonska, v literatuře často označovaný jako „japonský ekonomický zázrak“. Ten 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 aj.) vedla k výraznému nárůstu zájmu o organizační kulturu, byla publikace prací zabývajících se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. Výraznými podněty byly v tomto smyslu především kniha Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982), jejímž hlavním poselstvím byl závěr autorů, že všechny „excellentní“ 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 např. 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.

V průběhu třiceti let, které uplynuly od vzniku prvních ucelených prací na dané téma, bylo v zahraničí publikováno značné množství literatury věnované organizační kultuře a jejímu vlivu na fungování a výkonnost organizací. Daná problematika byla zařazena do programů výuky managementu a pojem organizační/firemní kultura<sup>8</sup> se stal běžnou součástí jazyka manažerů.

### Organizační teorie a organizační kultura

V rámci organizační teorie je koncept organizační kultury chápán jako jeden z pohledů na organizaci, umožňující pochopení jejího fungování (Schultz, 1995). Dva základní způsoby, jakými 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

<sup>6</sup> Daný úhel pohledu má v managementu tradici již od dob „školy lidských vztahů“ (30. léta minulého století).

<sup>7</sup> Zatímco od roku 1975 do roku 1978 bylo na téma organizační kultura publikováno méně než deset článků, do r. 1985 vzrostl počet publikací zabývajících se daným tématem na 130 (Barley a kol., 1988, podle Parker, 2000) a do r. 1990 na 2550 (Alvesson a Berg, 1990, podle Parker, 2000).

veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale interpretovaný význam<sup>9</sup>. K tradičnímu chápání organizace jako stroje a organizace jako biologického systému tak interpretativní přístup přidává novou metaforu, a to chápání organizace jako kultury (viz např. Morgan, 1997). Z jejího pohledu není organizace nahlížena ani jako „stroj“, v němž má každý pracovník přesně vymezenou roli, pravomoce, 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 je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem chování. 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 např. organizační 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) např. 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 má v organizaci. 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 po-

<sup>8</sup> 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, Tureckiová, 2004) a organizační kultura (Bělohlávek, 1996, Vláčil a kol., 1997). Jejich obsah je ovšem totožný. V anglicky psané zahraniční literatuře je nejběžnějším 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*.

<sup>9</sup> Pojem význam může být chápán třemi různými způsoby, vzájemně propojenými:

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

V rámci interpretativního přístupu k organizační kultuře je pojem význam užíván v posledním uvedeném smyslu, tj. ve smyslu obsahu, který může být pochopen a interpretován.

chopení organizační kultury jsou organizace vnímány jako lidské systémy. Základní otázka, kterou si kladou zastánci symbolismu, zní: Jaký význam má organizace pro členy? Cílem interpretace organizační kultury je zde porozumět 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.

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

## Definice organizační kultury

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

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, 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, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter, 1993, s. 238);
- „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, 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, str. 3);
- „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež 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 zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, str. 8).

Většina definic, jak je patrné z uvedeného přehledu, má charakter výčtu strukturálních elementů organizační kultury, některé pak podtrhují určité funkce 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, jakým lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jakým lidé v organizaci myslí, příp. definování kultury jako kombinace obojího. K podobnému závěru dospěla také Sonja A. Sackmann (1991): některé definice se podle ní soustředí na viditelné manifestace kultury, jiné na „v pozadí ležící“ významy, jiné pak na obojí.

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

- **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 v artefaktech (tj. výtvořech) materiální a nemateriální povahy.**

## 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 přesvědčení, 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** jsou organizační mluva, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury také symboly jako dílčí kategorie artefaktů (Hofstede, 1991), do níž patří např. 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 přesvědčení

Základní přesvědčení (příp. základní předpoklady, angl. *basic assumptions*) jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně. Slovo „základní“ v daném kontextu vyjadřuje, že „jde o názory fungující jako články víry v náboženství nebo axiomy v matematice: když jsou jednou přijaty, nemohou být dále vysvětlovány – každá dílčí argumentace totiž vychází z jejich akceptace“ (Sackmann, 2006, str. 26). Jsou pro nás natolik samozřejmé, že dokonce považujeme za nemístné a nevhodné o nich diskutovat. Jsme-li k tomu přinuceni, máme tendenci je bránit, neboť jejich ohrožování nás emočně destabilizuje.

Edgar Schein (1992), který je předním autorem zabývajícím se problematikou organizační kultury, považuje základní přesvědčení za jádro kultury ovlivňující kognitivní procesy příslušníků dané kultury. Determinují podle něj výběr informací (čemu bude věnována pozornost), interpretaci informací a emocionální reakce příslušníků kultury.

Zdrojem vzniku základních přesvědčení je podle Scheina opakovaná zkušenost či – přesněji – opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. Jestliže určitý způsob uvažování a chování vedl k výsledku, lidé ve skupině/organizaci začnou postupně věřit, že věci takto fungují, a to, co pro ně bylo původně hypotézou, začnou brát jako skutečnost. Jestliže např. ke složitému rozhodovacímu problému přizvali několikrát experta a jeho doporučení vedla opakovaně k úspěchům, začnou lidé věřit, že v podobných situacích je třeba vyhledat experta. Nebudou chtít rozhodovat sami a nebudou chtít o této možnosti diskutovat – nepochybuji totiž o tom, že expert je v takové situaci nutný. Změnit daný způsob myšlení a chování předpokládá změnit zafixované významy a vytvořené kognitivní struktury, což vede ke kognitivní destabilizaci, která u člověka vyvolává úzkost. Ve snaze vyhnout se úzkosti má proto člověk tendenci vnímat určité události kolem sebe v souladu se svými přesvědčeními, a to dokonce i tehdy, když to znamená popírání či zkeslování či jinou formu obranné reakce vůči realitě.

Pokud jde o to, čeho se základní přesvědčení týkají, rozlišuje Schein (1992) tři základní oblasti:

1. přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí;
2. přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů (za účelem adaptace a přežití);
3. přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů (reflektující širší prostředí, ve kterém skupina/organizace existuje).

Přesvědčení týkající se přežití a adaptace na vnější prostředí se vztahují především k misi a strategii organizace, metodám, kterými by mělo být dosahováno stanovených cílů, korektivním opatřením v případě nenaplnění cílů apod. Daná přesvědčení

ovlivňují způsob, jakým se organizace chová ve vztahu k vnějšímu prostředí, jakým se učí a rozvíjí. V organizaci může např. panovat neuvědomované přesvědčení, že „vnější prostředí nelze poznat“. Jeho důsledkem bude, že management organizace nebude chtít investovat peníze do marketingových průzkumů a strategických analýz. Podobně může fungovat přesvědčení, že „spokojenost zákazníků je nedosažitelná“. To povede k tomu, že pracovníci nebudou o spokojenost zákazníků dostatečně usilovat a „bitva o kvalitu“ bude v organizaci prohrána ještě dříve, než byla zahájena. Pokud bude naopak v organizaci sdíleno přesvědčení, že „spokojenost zákazníků je dosažitelná“, nastane tendence o spokojenost zákazníků cílevědomě usilovat.

Přesvědčení vztahující se k interní integraci se týkají vnitřního prostředí organizace a lidí uvnitř organizace. Do této skupiny řadí Schein např. přesvědčení vztahující se k žádoucí míře blízkosti a přátelství uvnitř organizace či přesvědčení týkající se hranic skupiny a kritérií členství ve skupině (podrobněji viz Schein, 1992). Přesvědčení týkající se míry blízkosti a přátelství rozhodují o tom, jaké vztahy jsou na pracovišti považovány za „správné“ a vhodné (zda mají být vztahy blízké a důvěrné, či spíše méně důvěrné a formální). Přesvědčení týkající se hranic skupiny a kritérií členství ve skupině jsou přesvědčení o tom, jaký by měl být člověk, aby mohl „patřit“ do skupiny či organizace. Tato přesvědčení ovlivňují výběr členů skupiny, jejich neformální pozici, jejich odměňování i jejich pracovní kariéru ve firmě. Lidé, kteří odpovídají těmto kritériím, jsou vnímáni jako „insideři“, jsou lépe odměňováni, mají větší šanci na postup, přičemž oni sami se cítí přijímáni a získávají pocit identity. Lidé, kteří těmto kritériím neodpovídají, jsou vnímáni jako „outsideři“, jsou hůře odměňováni a je s nimi zacházeno lhostejně, až nepřátelsky. Je-li např. základním přesvědčením sdíleným v určitém oddělení organizace, že „správný“ člen jejich oddělení s pracovníky jiných oddělení nespolečně pracuje, ale soupeří, pak člověk, který uvedené přesvědčení nesdílí a má tendenci s kolegy z jiných oddělení spolupracovat a stýkat se s nimi, bude svými kolegy vnímán jako člověk, který do jejich skupiny „nepatří“ a „nezaslouží si“, aby byl ostatními přijat. Důsledkem bude formální způsob komunikace s daným člověkem a jeho vyčlenění z neformálních vztahů uvnitř skupiny. Uvedené základní přesvědčení, které členové oddělení sdílejí (tj. „není vhodné spolupracovat, je třeba soupeřit“), vzniklo v minulosti jako účinný způsob řešení vnitřních problémů organizace. Členové daného oddělení si racionálně neuvědomují, že takto uvažují, o přiměřenosti tohoto přesvědčení nepřemýšlejí a chování, které není v souladu s tímto přesvědčením, se jich emočně dotýká.

Ze skupiny přesvědčení vztahujících se k chápání podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů můžeme pro příklad uvést přesvědčení týkající se zdrojů pravdy. Zdroje pravdy mohou mít podle Scheina (1992) v různých kulturách rozdílný charakter:

- zdrojem pravdy může být dogma založené na tradici či náboženství;
- zdrojem pravdy může být „prověřené dogma“, tj. autorita moudrého (vzdělaného) člověka, proroka či formálního vůdce („prezident společnosti to chce udělat tímto způsobem“, „on je zkušenější, měli bychom tedy udělat, co říká“);

- pravda může být odvozena z racionálního či legislativního základu („měli bychom rozhodnutí nechat na etické komisi“, „šéf by měl rozhodnout, protože je za to zodpovědný“, „měli bychom hlasovat a udělat, co chce většina“);
- pravda je to, co „přežije“ konflikt a diskusi („probrali jsme to ve třech odděleních“, „vidí někdo problém v tom, co navrhujeme... pokud ne, uděláme to tak“);
- pravda je to, co „funguje“ („zkusme to a uvidíme“);
- pravda je dána vědeckým prověřením („náš výzkum ukazuje, že...“, „provedli jsme tři průzkumy a všechny ukázaly...“).

Presvědčení ve vztahu ke zdrojům pravdy tak mohou výrazně ovlivnit, o co se pracovníci firmy budou nejvíce opírat při rozhodování – o výsledky průzkumů a analýz, o doporučení autorit, o intuici či o jiný zdroj pravdy.

Základní přesvědčení ovlivňují, jak již bylo zmíněno, vnímání, myšlení a pocity členů organizace. Implicitně tak determinují rozhodování, stanovování priorit a chování členů organizace.

## Hodnoty a postoje

**Hodnota** 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, str. 16). Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujímají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je významné pro něj osobně, 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 ni mělo dělat, protože to považují za správné a důležité. Organizační hodnotou může být např. „spokojenost zákazníků“, „spokojenost pracovníků“, „zodpovědnost vůči životnímu prostředí“, „vzájemná spolupráce“ apod.

Podle většiny autorů (viz Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Hall, 1995 aj.) představují hodnoty jádro organizační kultury a klíčový nástroj utváření organizační kultury. Organizace, které mají své organizační hodnoty formulovány, je obvykle deklarují ve své filozofii, poslání či v etickém kodexu organizace a komunikují je uvnitř organizace. Některé organizace pak své hodnoty komunikují také navenek, nejčastěji za účelem vytváření image organizace. Chceme-li však analyzovat obsah kultury organizace, je třeba si uvědomit, že deklarované hodnoty nemusí být těmi, které jsou v organizaci skutečně sdíleny. V řadě organizací panuje nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. Příčinou tohoto nesouladu může být nejen skutečnost, že s oficiálními firemními hodnotami deklarovanými managementem se lidé ve skutečnosti neztotožňují, ale také třeba to, že hodnoty, které management deklaruje, jsou pouhými aspiracemi. Skutečný obsah