

7 Organizační kultura

Studijní cíle

- Student bude schopen vysvětlit pojem firemní (organizační) kultura,
- Pochopí význam firemní kultura v řízení lidských zdrojů,
- bude se orientovat v základních teoriích a pohledech na firemní kultura,
- uvědomí si význam vnitrofiremní komunikace v rámci celkové firemní kultura,
- dokáže popsat význam firemní kultura v nadnárodních společnostech.



Klíčová slova

Firemní kultura, organizační kultura, adaptace, interkulturní trénink, vnitrofiremní komunikace.



Požadované vstupní znalosti

Nejsou požadovány speciální vstupní znalosti.



Časové požadavky ke studiu

Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly jsou 3 hodiny.



7.1 Definice pojmů v oblasti firemní kultura

Silná firemní kultura je velikou výhodou v řízení a při rozvoji členů uvnitř firmy, tady důležitá při řízení lidských zdrojů a práci se zaměstnanci. Zaměstnanci se v silné firemní kultuře cítí bezpečněji, dokážou se lépe orientovat a přejímat určité vzorce chování, které se zde projevují. Určitou nevýhodou silné firemní kultura se vykytuje v případě, kdy má dojít ke změně kultura. Může se vyskytnout určitý odpor vůči změně a dojít ke ztrátě nejlepších pracovníků, kteří ji nehodlají akceptovat.



Jak uvádí Duda (2008, s. 21), organizační neboli podniková kultura se začala formovat od 70. let 20. století. „Organizační kultura představuje soubor sdílených přesvědčení, domněnek, postojů, hodnot a norem existujících v organizaci.“

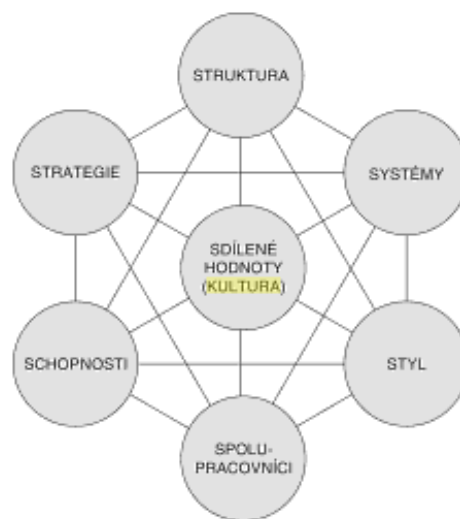
Dle Výrosta (1998), „organizační kultura vyjadřuje vnitřní stav organizace a současné projevy a vztahy organizace k vnějšímu prostředí.“

Duda (2008) poukazuje na to, že podniková kultura má v celku zásadní význam pro adaptaci nového zaměstnance, neboť je to právě ona, která vytváří firemní atmosféru, tedy jakým způsobem se sebou lidé jednají, jsou milí, zdvořilí či spíše nervózní a strozí? Výrostek (1998) zmiňuje, že se mohou podstatně lišit vztahy, možnosti kontaktu a komunikace nadřízených a podřízených, může docházet k rivalitě mezi

zaměstnanci, různí nadřízení mohou reagovat různě na chyby pracovníků a v neposlední řadě se bude nový zaměstnanec cítit cize, protože nebude znát všelijaké historky, rituály, tradice, zvyklosti a i tzv. podnikové hrdiny, což jsou významní vedoucí pracovníci vytvářející vzorce chování, podle nichž se ostatní řídí. To oni nastavují, co je povoleno a co se trestá.

Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňuje myšlení a jednání pracovníků.

V tomto smyslu může firemní kultura působit jako stimulační faktor (motivátor) a přispívat k efektivnímu řízení lidí v organizaci i k vytvoření pozitivního obrazu firmy navenek. Firemní kultura bývá někdy definována jako „duch firmy“. Zajímavé je zařazení firemní kultury mezi tzv. klíčové faktory úspěchu-, zde se uvádí firemní kultura jako centrální prvek „šťastného atomu“, což ilustruje obrázek 1.



Obrázek 1: Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby

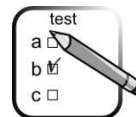
Zdroj: TURECKIOVÁ, M.. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.*, s. 133.

Další definice firemní kultury uvedené v literatuře vymezují:

- Firemní kultura jsou sdílená filosofie, 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 dělají u nás. (Vágner)
- Podnikovou kulturu lze definovat jako kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé. (Hostfede)
- Kultura organizace bezprostředně rozhoduje o ekonomické úspěšnosti podniku a spolu se strategií je faktorem konkurenceschopnosti. (Skalický)

Úkol k zamyšlení:

Dokážete jmenovat nějakou firmu, kterou znáte, která má výraznou firemní kulturu a uvést její hlavní znaky?



7.2 Charakteristiky firemní kultury

Přes rozdílné přístupy k definici firemní kultury lze vymezit určité charakteristické znaky, jimiž se firemní kultura vyznačuje.

Firemní kultura:

- má nadindividuální charakter- je do určité míry společná všem zaměstnancům, včetně nových, kterým je interpretována;
- působí na lidské vědomí i podvědomí a v obou se také projevuje;
- je sdílená, nelze ji dohodnout ani nařídit;
- je poznatelná, do určité míry ji lze také změřit;
- má přechodný charakter, vzniká, rozvíjí se a případně proměňuje (zaniká) v určitém místě a čase. (Tureckiová, 2004)



Pomocí tabulky 1 jsou znázorněny vlivy, které působí na charakter firemní kultury. Tyto vlivy lze rozdělit na vnitřní a vnější. Dále pak jsou tyto vlivy rozděleny na bio-psycho-sociální a technicko-ekonomické a politické.

Tab. 1: Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
Vnitřní	<ul style="list-style-type: none">• Věkové a generové složení personálu• Etnické složení pracovníků• Organizační struktura a styl řízení• Personální strategie a politika• Komunikační a motivační systém	<ul style="list-style-type: none">• Právní forma a předmět činnosti firmy• Historie firmy a fáze jejího rozvoje• Ekonomická strategie a cíle firmy
Vnější	<ul style="list-style-type: none">• Celkové demografické a geografické poměry (pracovní trh)• Sociální podmínky• Mobilita obyvatelstva• Národní kultura• Náboženské a etnické faktory	<ul style="list-style-type: none">• Legislativní a ekonomický rámec podnikání• Politika podpory zaměstnanosti a rozvoje lidského potenciálu• Rychlost technologických změn a tempo zastarávání používaných technologií

Zdroj: Štikar, Riegel, Rymeš, Hoskovec, 1996

7.3 Struktura organizační kultury

Dle Lukášové (2004), jež čerpá a využívá modelu vyvinutého Edgarem Scheinem (1992), se organizační kultura dělí na:

1) artefakty

- jsou nejvíce viditelné na celé organizaci a zároveň nejsnadněji ovlivnitelné, nicméně pro vnějšího pozorovatele obtížně zhodnotitelné;
- dělí se na artefakty materiální (architektura budov, vybavení firem, propagační brožury atd.) a nemateriální povahy (historiky, mýty, jazyk, hrdinové, ceremoniály, zvyky);

2) zastávané hodnoty, pravidla a normy chování

- nedají se již tak dobře ovlivnit a jsou pro pozorovatele do jisté míry skryté;

3) základní předpoklady

- do této roviny patří niterné, neuvědomělé a pro členy kultury prakticky stejné názory a myšlenky;
- v podstatě definují emocionální reakce lidí v určitých situacích a jejich případná korekce je značně obtížná, pakliže tato skupina lidí sdílí nějakou společnou historii. Z toho vyplývá, že je daleko jednodušší ovlivnit nového člena tak, aby se přizpůsobil skupině, než aby se skupina přizpůsobovala tomuto novému členu.

7.3.1 Síla a rozdělení organizační kultury

Jak uvádí Duda (2008), organizační kultura působí jednak kladně, čímž napomáhá vzniku prostředí, schopného zlepšit výkony a zavést případné změny v podniku, tak ale může působit i záporně, kvůli vzniku různých bariér, nedostatečné oddanosti a angažovanosti.



Síla organizační kultury podle Lukášové (2004, s. 32) znamená, „nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.“ Rozděluje se na silnou a slabou a její charakteristiky jsou znázorněny v tabulce (tab. 2).

Tab. 2: Silná a slabá organizační kultura

Silná organizační kultura	Slabá organizační kultura
Normy a vzorce chování jsou sdíleny ve velké míře, dochází k výraznému ovlivňování fungování organizace (pozitivnímu, negativnímu)	Normy a vzorce chování jsou sdíleny v malé míře, chování lidí pak závisí spíše na jejich povaze a osobnostních charakteristikách
Hlavní rysy	
Stabilita a jednota sociálního systému	Nestabilita sociálního systému
Vysoká důvěra a motivace zaměstnanců	Nedůvěra a nízká motivace zaměstnanců

Rychlé rozhodování a zavádění změn	Pomalé rozhodování a zavádění změn
Menší potřeba kontroly	Vyšší potřeba kontroly
Nízká fluktuace	Vysoká fluktuace
Vysoké nároky na adaptaci nových pracovníků	Nízké nároky na adaptaci nových pracovníků
Téměř bezkonfliktní komunikace	Častější konflikty kvůli nejasným vztahům
Identifikace s podnikem a věrnost	Horší začlenění, menší věrnost podniku
Trvání na tradicích, nucení do konformity	Nelpí se za každou cenu na tradicích a shodě
Složité adaptace nových spolupracovníků	Rychlejší a snadnější adaptace pracovníků

Zdroj: Duda (2008), upraveno

Výrost (1998) uvádí, že se organizační kultura dá dále rozdělit na dominantní kulturu a subkultury. Dominantní kultura tvoří základ hodnot přijímaných prakticky všemi členy organizace a je do značné míry ovlivněna národní kulturou. Naproti tomu subkultura je kultura určité menšiny členů v organizaci a může mít jinou hierarchii hodnot i zvyklosti.



7.3.2 Vytváření a udržování organizační kultury

Podle Bělohlávka (2001) je v prvopočátku organizační kultura utvářena zakladatelem firmy, neboť je to právě on, kdo se prostřednictvím své firmy nejvíce realizuje a přenáší do ní svoje vize o tom, jak by měla vypadat. Zaměstnanci si pak do ní přinášejí své zkušenosti z minulých zaměstnání, hodnoty a vlastní ideály, čímž dochází k pozdějšímu upevnění celé organizační kultury. Všichni se následně na kultuře podílejí určitou mírou a snaží se ji podporovat:

- **personálním výběrem** – odpovědní pracovníci vybírají takové pracovníky, u kterých je předpoklad, že dokáží bezproblémově přizpůsobit smýšlení lidí v organizaci, aby nedošlo k rozpadnutí základních organizačních hodnot, na nichž celý podnik stojí;
- **akcemi vrcholového vedení** – zaměstnanci pozorují a vyhodnocují si, co je potřeba udělat, aby byli odměňováni a jakým způsobem by se měli chovat, pokud chtějí kariérně postupovat;
- **socializací** – v ní noví zaměstnanci poznávají normy a zvyky organizace a buď se s nimi sžívají, do jisté míry si je předělávají nebo zcela odmítají.

Výrost (1998) ve spojitosti se socializací rozlišuje a zmiňuje nutnost:

- adaptace na organizační kulturu – jejímž principem je, jak již bylo zmíněno výše, přijetí norem a žádoucího chování. Probíhá, buď formalizovaně tzn. pomocí ucelených školicích programů, setkávání s některými členy vrcholového managementu nebo neformálně za pomoci mentoringu, kdy identifikace se společností v podstatě stojí a padá se schopnostmi mentora.

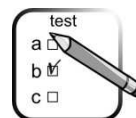
Pokud dojde ke správné identifikaci pracovníka s organizací, tak jejím vnějším projevem je dle Výrostova (1998) členění, které převzal od Rymeše (1997):

- zaměstnancovo akceptování cílů organizace a jejich podpora;
- spokojenost a přání zůstat v organizaci;
- faktické přiznání se k organizaci formou odznaků, nálepek atd.

Adaptace na pracovní skupinu – pracovní skupina je nejzákladnější sociální jednotkou organizace. Pokud se zaměstnanec nedokáže zcela sžít s celopodnikovou kulturou, tak to ještě nemusí být nějaký nepřekonatelný problém, ale právě subkultura, která v podnicích vzniká v rámci specifických pracovních skupin, určuje, zda bude schopen, v podniku vůbec existovat, protože s těmito lidmi ze skupiny tvořící subkulturu, se bude každodenně stýkat, a pokud si s nimi nebude rozumět, tak na pracovišti vznikne ne zcela příjemná atmosféra a plnění pracovním úkolů se značně ztíží.

Úkol k zamyšlení:

Proč je důležité, aby se zaměstnanec firemní kultuře organizace, ve které pracuje, dokázal přizpůsobit?



7.4 Adaptace zaměstnanců na kulturu jiné mezinárodní firmy

Nadnárodní společnosti-multinational corporation v aj. (dále jen MNC) se nyní musí více zaměřit na oblast lidských zdrojů, neboť dochází ke střetu s jinými sociokulturními poměry, jelikož zaměstnanci MNC pocházejí z různých kultur. V MNC může pak docházet ke kulturním střetům mezi zaměstnanci, touto problematikou se dále pak zabývá tzv. *interkulturní management*. Rozvoj mezinárodní strategie řízení lidských zdrojů má rozhodující roli pro zajištění úspěšného fungování firmy na trzích.

MNC musí rozhodnout, jak připravit své manažery na výkon práce, který zajisté bude souviset s ochotou více cestovat, pracovat v zahraničí, řešit problémy nadnárodní povahy. Manažer MNC musí být schopen řídit zaměstnance v mezinárodním prostředí a musí být schopen efektivně zvládat mezinárodní vazby v rámci MNC. Výchova manažerů firmy se nezaměřuje jen na firmu jako celek, ale jde o pochopení určitých zásad a principů, které daná firma uctívá. Většinou MNC řeší tento problém pomocí vysílání manažerů ze země původu do země hostitelské. Pak tomuto procesu se nazývá expatriace.

Trénink manažerů pro expatriaci by měl probíhat po celou dobu expatriace zaměstnance. Tento trénink má zaměstnance připravit na problémy spojené s cizí kulturou a s danou pobočkou. Interkulturní trénink by měl být použit před výjezdem a je běžně používán společnostmi vysílající expatrianty. (Štrach, 2009)

Interkulturní trénink

Předodjezdový trénink zahrnuje národopisná studia (fakta o hostitelské zemi, její geografii, ekonomiku, historii), kulturní zvyklosti hostitelské země, výuku jazyků, psychologický trénink zaměřený na zvyšování odolnosti vůči stresovým situacím. Také

obsahuje předodjezdové stáže v hostitelské zemi, během níž jsou expatriaci vystavováni běžným denním situacím. Interkulturní trénink zásadním způsobem ovlivňuje výkonnost zahraničních firem v několika významných ohledech. Je jednou z nejdůležitějších podmínek pro úspěšný mezinárodní obchod a dobré mezinárodní vztahy nadnárodních společností. (Bartel, 2006)

V rámci tréninku se vyučují kulturní rozdíly a odlišnosti chování hostitelské země, jak správně porozumět rozdílnostem v jednání, chování. Dalším tématem jsou řešeny interkulturní konflikty (analýza konfliktu, nástroje řízení konfliktu), přecházení konfliktu a v poslední řadě vedení týmu se zaměřením na interkulturní a zahraniční spolupráci a nejdůležitější je analýza vlastních kompetencí a vytvoření individuálního plánu profesního a osobnostního růstu.

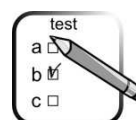
Shrnutí

Firemní (organizační) kultura výrazně ovlivňuje působení organizace na své zaměstnance i její prezentaci na vnější subjekty. Normy a vzorce chování jsou sdíleny ve velké míře, dochází k výraznému ovlivňování fungování organizace, a to jak pozitivnímu, tak negativnímu. Silná firemní kultura může zaměstnancům poskytovat větší pocit jistoty, motivovanosti i sounáležitosti s organizací, na druhou stranu je pro některé zaměstnance překážkou při odlišném přístupu ke sdíleným hodnotám a může být i důvodem, proč zaměstnanec nechce v organizaci pracovat. Svá specifika má firemní kultura zahraničních firem, velmi specifickou je např. firemní kultura japonských společností. Také pro zaměstnance, kteří jsou svou mateřskou firmou vysláni na práci do zahraniční firmy, je důležité se s touto firemní kulturou seznámit (využít např. tzv. interkulturní trénink).



Kontrolní otázky

1. Jak definujete organizační (firemní) kulturu?
2. Jaké jsou hlavní rysy slabé organizační kultury?
3. Jaké jsou hlavní rysy silné organizační kultury?
4. Jaká jsou rizika pro zaměstnance ve firmě s výraznou (silnou) organizační kulturou?
5. Co je to interkulturní trénink?



Literatura

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG M., Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. 1. vydání. Praha: Fragment s r. o. 2011.

ISBN 978-80-253-1198-1

BARTEL, A. Intercultural Learning in Global Teams. Management International Review, 2006. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/202736492/13DA78568DC46640204/16?accountid=17116>



- BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ, 2001. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- DUDA, J., 2008. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ Z., Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- HOFSTEDE, G., Kultury a organizace- Software lidské mysli. Praha: Linde, 2007. ISBN-80-86131-70-X
- SKALICKÝ, J. a kol. Hledání inovačních příležitostí a práce s inovacemi. 2001, s. 97.
- ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004
- TURECKIOVÁ, M.. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6
- ŠTRACH, P., Mezinárodní management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 80-247-0405-6
- VÁGNER, I., Management z pohledu všeobecného a celostního. 3.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004, ISBN 80-210-3536-6
- VÝROST, J., 1998. Aplikovaná sociální psychologie I. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.