



# Organizační kultura

Lenka Hajerová Müllerová  
Zdeněk Šimek

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

**VŠEM**

VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# ORGANIZAČNÍ KULTURA

Vysoká škola ekonomie a managementu

2022

# Organizační kultura

## Seznam autorů:

**Prof. PhDr. Ing. Lenka Hajerová Müllerová, Ph.D., MPH**  
**Ing. Zdeněk Šimek, Ph.D., MSc., MBA**

## Odborní recenzenti:

**Ing. Zuzana Džbánková, Ph.D.**  
**Ing. Eva Hejlová**  
**Prof. PhDr. Mgr. Pavel Múhlpachr, Ph.D.**

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2022

Třetí aktualizované a doplněné vydání. Všechna práva vyhrazena.

ISBN 978-80-88330-80-6

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Jazyková a typografická úprava:  
Mgr. Bc. Veronika Podhajská

# Obsah

Seznam obrázků	6
Značky a symboly v učebním textu	7
Předmluva	8
Úvod	9
<b>1. KAPITOLA: CO JE KULTURA</b>	<b>12</b>
1.1 Vymezení pojmu kultura	13
1.2 Prvky a funkce kultury	14
1.3 Způsoby přenosu kultury	16
<b>2. KAPITOLA: ORGANIZAČNÍ KULTURA, JEJÍ SYSTÉM A MECHANISMY</b>	<b>19</b>
2.1 Vymezení pojmu organizační kultury jako sociálně referenčního systému	20
2.1.1 Analytický model organizační kultury	21
2.2 Kulturologické pojetí organizace a objasnění vnitřní a vnější vazby mezi kulturou a managementem a organizační a národní kulturou	22
2.3 Analýza organizační kultury	25
2.4 Organizační identita	32
<b>3. KAPITOLA: KLASIFIKACE ORGANIZAČNÍ KULTURY</b>	<b>38</b>
3.1 Klasifikace organizací podle jejich kulturních kategorií ve zvoleném systémovém rámci	39
3.1.1 Klasifikace formulované ve vztahu k organizační struktuře	39
3.1.2 Klasifikace formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakcí organizace na prostředí	41
3.1.3 Klasifikace formulované ve vztahu k efektivnosti organizace	43
3.1.4 Klasifikace formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace	45
3.1.5 Klasifikace formulované ve vztahu k chování organizace	46
3.1.6 Klasifikace patologických obsahů kultury organizace	47
<b>4. KAPITOLA: VYBRANÉ METODOLOGICKÉ PŘÍSTUPY ZKOUMÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY</b>	<b>50</b>
4.1 Diagnostika organizační kultury	52
4.2 Volba diagnostických nástrojů	52
4.2.1 Volba kvalitativních diagnostických nástrojů	53
4.2.2 Volba kvantitativních diagnostických nástrojů	54
<b>5. KAPITOLA: VYBRANÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ORGANIZAČNÍ KULTURU</b>	<b>61</b>
5.1 Soubor formálních a neformálních vzorů a hodnot ovlivňujících chování zaměstnanců	62

5.2	Orientace a přístup managementu organizace ve střetu národní a organizační kultury	65
5.3	Vliv národní kultury na chování jedince v mezinárodním kontextu	65
<b>6.</b>	<b>KAPITOLA: ANALÝZA SLABÉ A SILNÉ ORGANIZAČNÍ KULTURY</b>	<b>70</b>
6.1	Faktory diferenciacie organizační kultury mezi organizacemi	71
6.2	Problematika existence více kultur v jedné organizaci jako vzájemně si konkurujících vlivů	72
<b>7.</b>	<b>KAPITOLA: VÝZNAM PŮSOBENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY</b>	<b>76</b>
7.1	Význam organizační kultury v produktivitě týmové práce, v organizačním systému organizace a jeho celkové filozofii	77
7.2	Koncept změny organizace x organizační kultury	80
7.3	Metodické přístupy k úspěšné změně organizační kultury	82
<b>8.</b>	<b>KAPITOLA: ETIKA V ORGANIZAČNÍ KULTUŘE</b>	<b>86</b>
8.1	Etika v organizační kultuře a problematika utváření a uplatňování etických kodexů	87
8.2	Etický přístup – přístup individualizovaný a komplexní	89
8.3	Kompetenční model	91
8.4	Diverzity management	93
8.5	Age management	96
8.6	Společenská odpovědnost organizace	103
<b>9.</b>	<b>KAPITOLA: UČENÍ SE V ORGANIZACI</b>	<b>109</b>
9.1	Vymezení procesu učení	110
9.2	Koncept organizačního učení x koncept učící se organizace	112
	9.2.1 Organizační učení	113
	9.2.2 Koncept učící se organizace	113
9.3	Klima v organizaci	115
9.4	Emoční klima v organizaci	116
	<b>VZOROVÝ TEST – 25 testových položek</b>	<b>119</b>
	Správné řešení:	123
	Závěr	124
	Slovníček pojmů	125
	Použitá literatura	132

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Třída kulturních jevů/kulturních prvků	15
Obrázek 2 Identifikace rozdílů v kulturních systémech jednotlivých národů	24
Obrázek 3 Archetypy značek	33
Obrázek 4 Image organizace	34
Obrázek 5 Handyho strukturální model	40
Obrázek 6 Klasifikace podle Trompenaarse	41
Obrázek 7 Klasifikace Deala & Kennedyho	42
Obrázek 8 Typologie Quinna & Camerona	43
Obrázek 9 Model soupeřících hodnot Quinna & Rohrbaugha	44
Obrázek 10 Model Denisona	44
Obrázek 11 Fáze životního cyklu podle Millera	46
Obrázek 12 Klasifikace dotazníků k diagnostice obsahu ok využívající pouze jeden prvek	55
Obrázek 13 Klasifikace dotazníků k diagnostice obsahu ok využívající kombinaci více prvků	55
Obrázek 14 Denison Organizational Culture Survey (DOCS)	56
Obrázek 15 Organizational Culture Inventory (OCI)	57
Obrázek 16 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	58
Obrázek 17 Typy adaptace na konflikt mezi loajalitou vůči pobočce a loajalitou vůči mateřské organizaci	67
Obrázek 18 Model souvislostí	79
Obrázek 19 Matice kulturního rizika důležitost pro strategii	83
Obrázek 20 Výhody a nevýhody etických kodexů	87
Obrázek 21 Vybraná opatření age managementu na individuální úrovni	97
Obrázek 22 Vybraná opatření age managementu na organizační úrovni	98
Obrázek 23 Vybraná opatření age managementu na národní/ regionální úrovni	98
Obrázek 24 Řešení a prostředky age managementu	99
Obrázek 25 Pilíře age managementu	100
Obrázek 26 Hodnocení realizace pilířů age managementu	101
Obrázek 27 Aktivity CSR	105
Obrázek 28 Rozlišení stakeholders vzhledem k pilířům CSR	105
Obrázek 29 Vývoj potřeby vzdělávání v postupné změně rozvoje pracovníků v organizaci	114
Obrázek 30 Emoční mapa	117

---

# Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

## Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

---

## Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

---

## Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

---

## Klíčová slova



*Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.*

---

## Shrnutí kapitoly



*Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.*

---

## Předmluva

Čtenáři se v Edici vysokoškolských učebnic dostává do rukou učebnice k předmětu Organizační kultura, který je vyučován jak v bakalářském, tak magisterském studijním programu Ekonomika a management. Zásadním způsobem vychází z publikace, kterou jsme společně vydali před deseti lety s názvem Podniková kultura. Obsah učebnice vychází ze stavby předmětu, je aktualizován a rozšířen o témata, která se obecně zabývají kulturou, jejími prvky, funkcemi a způsoby přenosu.

Značná pozornost je věnována konceptu změny organizační kultury v kontextu metodických přístupů, které by mohly, resp. měly vést k její úspěšné změně. Za zásadní téma považujeme problematiku etiky a etického přístupu v organizační kultuře, upozorňujeme na problematiku utváření a uplatňování etických kodexů.

Etický kodex není nahrazen kompetenčním modelem. Úlohou kompetenčního modelu je jasně a stručně připomínat základní pracovní hodnoty. V důsledku kompetenční model významně ovlivňuje především interní organizační kulturu.

Organizace, které svou kulturu cíleně budují, využívají obvykle kompetenční model jako jednotící podklad ostatních personálních procesů. Tím výrazně napomáhají objektivitě hodnocení potenciálních i stávajících zaměstnanců, neboť kompetenční model všem hodnotitelům stále připomíná, jaká jsou pravidla. Bere v úvahu a snaží se předcházet i rizikovým jevům, jako je např. diskriminace pracovníků. Proto jsme věnovali pozornost i dalším tématům, jako je diverzity management, age management. Integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie organizace se projevuje společenská odpovědnost firem. Ta organizaci může přinášet, resp. přináší řadu výhod a zisků především nefinanční podoby, jež jsou významné pro úspěšné a dlouhodobě udržitelné fungování organizace. Nejedná se tedy o ad hoc akce s co největší mediální přitažlivostí, ale o způsob řízení firmy a podnikání obecně.

O celkovém přístupu k úspěšné a dlouhodobě fungující organizaci pojednává i poslední kapitola, která se jako o bazální koncept opírá o samotný proces učení se v organizaci.

Oba autoři vysokoškolské učebnice se snažili o jednotící pohled zkušeností získaných jak v akademickém prostředí, tak v prostředí HR TOP managementu.

Autoři učebnice upřímně děkují recenzentům všech tří vydání, jmenovitě paní Ing. Zuzaně Džbánkové, Ph.D., paní Ing. Evě Hejlové a panu prof. PhDr. Mgr. Pavlovi Múhlpachrovi, Ph.D. Jejich kritické pohledy a podněty byly pro autory vítanou inspirací. Autoři si velmi váží nezištné pomoci a času, který recenzenti věnovali hodnocení textu ve snaze zvýšit jeho odbornou kvalitu.



## Úvod

Vysokoškolská učebnice Organizační kultura se v první kapitole zaměřuje na základní přístupy k vymezení pojmu kultury a na základní premisy pro definování tohoto pojmu. Snažíme se zde objasnit prvky a funkce kultury. Představujeme způsoby přenosu kultury, včetně faktorů (bias), které přenos kulturních variant mohou ovlivňovat.

Ve druhé kapitole se soustředíme na vymezení pojmu organizační kultury (OK) jako sociálně referenčního systému a na kulturologické pojetí organizace. Objasníme vnitřní a vnější vazbu mezi kulturou a managementem a organizační a národní kulturou. Představíme analytický model OK, jeho strukturu a funkci. Pozornost věnujeme organizační identitě, která umožňuje zdůraznit jedinečnost, odlišnost organizace, snaze o budování značky, oslovení **zákazníka prostřednictvím silného zážitku**.

Ve třetí kapitole je pozornost věnována klasifikacím organizací podle jejich kulturních kategorií ve zvoleném systémovém rámci. Jedná se o klasifikace formulované ve vztahu k: organizační struktuře, vlivu prostředí a reakcí organizace na prostředí, efektivnosti organizace, fázi vývoje organizace, chování organizace. Součástí kapitoly je i klasifikace patologických obsahů kultury organizace.

Čtvrtá kapitola představuje vybrané metodologické přístupy ke zkoumání organizační kultury, zaměřuje se na problematiku její diagnostiky a volbu diagnostických nástrojů jak kvalitativní, tak kvantitativní povahy. Adekvátní volba diagnostických nástrojů (jak kvalitativních, tak kvantitativních) je pro potřeby zkoumání organizační kultury naprosto zásadní, a to především z důvodu odhalení případné nekonzistentnosti obsahu jednotlivých rovin organizační kultury.

V páté kapitole provádíme analýzu souboru formálních a neformálních vzorů a hodnot ovlivňujících chování zaměstnanců. Objasňujeme orientaci a přístup managementu organizace ve střetu národní a OK. Ukazujeme vliv organizačních kultur na chování firem v mezinárodním kontextu.

Šestá kapitola je věnována diferenciaci OK mezi organizacemi, analýze slabé a silné organizační kultury, v důsledku schopností OK ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných organizačních jevů. Kapitola se také zabývá problematikou existence více kultur v jedné organizaci jako vzájemně si konkurujících vlivů.

Kapitola sedmá se zabývá významem OK ve vztahu k produktivitě týmové práce, k organizačnímu systému organizace a jeho celkové filozofii. Velká pozornost je věnována změně OK a specifikům obtížnosti změny v rozdílných typech organizací a postupům nutným k úspěšné změně OK, rovněž nabídce alternativních přístupů ke změně.

V osmé kapitole se zaměříme se na roli etiky v OK a problematiku vytváření a uplatňování etických standardů a kodexů, promyslíme cíl etického přístupu, který je založen na individualizaci a komplexnosti. Organizační kultura je ovlivněna existencí kompetenčního modelu. Kromě kompetenčního modelu, který by měl podtrhnout důležitost kvalitního vedení a rozvoje zaměstnanců, je třeba zmínit rovněž koncept diverzity managementu, age managementu a koncept společenské odpovědnosti firem.

Poslední, devátá kapitola, se dívá na učení v organizaci. Pro pochopení učení se v organizaci je třeba nejprve vymezit proces učení. Následně je nastíněn koncept organizačního učení x koncept učící se organizace, který se zabývá rozdíly mezi organizačním učením a učící se organizací. Organizační učení zdůrazňuje spíše samotný proces učení, tedy to, jak se lidé a organizace učí. Vedle toho podmínkou učící se organizace je změna v chování, která posunuje organizaci k požadovanému stavu. Organizace je vnímána jako učební prostředí, ve kterém zdůrazňujeme psychosociální dimenzi učení. Ta je významně utvářena klimatem organizace, resp. emočním klimatem organizace.



# 1

---

kapitola

---

## Co je kultura

# 1. kapitola

## Co je kultura

### Úvod

---

V první kapitole se soustředíme na základní přístupy k vymezení pojmu kultury a základních premis pro definování tohoto pojmu. Objasníme prvky a funkce kultury. Představíme způsoby přenosu kultury, včetně faktorů (bias), které přenos kulturních variant mohou ovlivňovat.

### Cíle kapitoly

---

Cílem kapitoly je, aby čtenář:

- porozuměl výkladu pojmu kultura,
- rozlišit prvky a funkce kultury,
- vysvětlit způsoby přenosu kultury.

## 1.1

## Vymezení pojmu kultura

## CVIČENÍ



Pokuste se nejprve sami, na základě vlastních zkušeností, uvést, co to je kultura:

---



---



---

Pojem kultura (z lat. *colo, colere*, resp. *cultus*) nabývá v současném jazyce velké množství významů.

V současné odborné literatuře převládají podle Soukupa (2011, s. 37–38) čtyři základní přístupy k vymezení obsahu pojmu kultura:

1. **Tradiční axiologické pojetí kultury** – je výrazně hodnotící, omezuje se na vymezení pozitivních hodnot, které přispívají ke kultivaci a humanizaci člověka. Do kultury jsou tak tradičně zahrnovány duchovní hodnoty společnosti: umění, věda, literatura, osvěta, výchova atd.
2. **Globální antropologické pojetí kultury** – zahrnuje nejen pozitivní hodnoty, ale také všechny mechanismy, které umožňují jedinci se adaptovat do prostředí. Toto pojetí umožňuje kulturu zkoumat skrze způsob života, který je typický pro určitou společnost. Na kulturu, v antropologickém pojetí, je nahlíženo jako na systém artefaktů, sociokulturních regulativů a idejí, které jsou určitou společností sdíleny a také předávány členy určité společnosti.
3. **Redukcionistické pojetí kultury** – rozvíjí zejména sémiotické přístupy, které redukují pojem kultura na systém znaků, symbolů, významů, které jsou sdíleny členy určité společnosti.
4. **Dekonstrukční pojetí kultury** – snaží se o oslabení, kritiku, odmítnutí pojmu kultura. V tomto pojetí se kultura změnila v „kaleidoskopickou realitu“, v níž nelze rozlišovat mezi jednotlivými kulturami a kulturními identitami jejich členů.

Moore (2015, s. 46–50) vymezuje **základní premisy** pro definování tohoto pojmu:

- **Kultura je naučená, nikoliv vrozená** – jedinec si kulturu osvojuje pomocí procesu socializace. Učí se vzorcům chování, které považuje za normální a běžné. Učí se vrstvat do kultury, učí se kultuře, zvnitřňuje si její hodnoty (= enkulturace<sup>2</sup>).
- **Kultura vzniká jako reakce člověka na prostředí**, v němž žije, a to včetně přírodních podmínek – kultura je v tomto pojetí chápána jako schopnost adaptace na vnější podmínky. Poskytuje strategie nejvýhodnější pro přežití.
- **Kultura je dynamická** – permanentně se rychleji či pomaleji mění.
- **Vrstevnatost kultury** – hlubší vrstvy kultury jsou více spojené s životním očekáváním, hodnotovým systémem, hodnocením (hodnotící soudy). Naopak povrchnějších vrstev (symboly, rituály) si lze dříve všimnout, lépe o nich vést diskuse.
- **Vzdálenost kulturních kontextů** – čím jsou vzdálenější kulturní kontexty (geografický, sociální, náboženský) z nichž dva jedinci pocházejí, tím vzdálenější může být i názor na jednání v určitých situacích, na řešení určitých problémů, konfliktů. Čím odlišnější je kulturní kontext, ve kterém jedinci žijí, tím častěji lze očekávat nutnost řešení kulturních rozdílů.
- **Kultura souvisí se vztahy a její odlišnosti zažíváme v interakci** – cokoliv děláme, vytváří reakci našeho okolí, vytváří určité hodnocení. Klade nároky na to, se s nimi vypořádat. To se děje prostřednictvím komunikace. Nelze opomenout citaci Samovar et al. (2013, s. 37): „Komunikace je kultura a kultura je komunikace“. Podle Moore (2015, s. 74) „pokud se vyskytujeme

2 Enkulturační je součástí socializace člověka v širokém smyslu slova (Urban, 2017, s. 77).

v prostředí, kde všichni dělají všechno stejně, jak jsme zvyklí, jsme s kulturními odlišnostmi konfrontováni velice málo. [...] Typickým ukazatelem takové (odlišné) situace je i ona rychlá hodnotící a často automatická reakce – je to dobře nebo špatně“.

## DEFINICE



Baumann (2002, s. 10): „Kultura – rozsáhlý soubor věr, přesvědčení a vzorců chování, jež umožňují koordinaci společného úsilí“.

Veselá & Kanioková Veselá (2011, s. 161): „Kultura – souhrn výtvorů, hodnot a způsobů chování, které byly přijaty a uznávány a jsou pokládány v dané společnosti za závazné (vzory soužití, normy slušnosti)“.

Urban (2017, s. 202): „Kultura – souhrn naučeného, ve společnosti a společností předávaného chování – naučené způsoby myšlení, cítění a chování, které se přenáší z generace na generaci. Soubor výtvorů lidské činnosti, materiálních a nemateriálních hodnot a uznávaných způsobů jednání“.

Soukup (2011, s. 666): „Kultura – systém artefaktů, sociokulturních regulativů a idejí sdílených a předávaných členy určité společnosti“.

Podle Urbana (2017, s. 77–78) kultura tvoří jeden z nejvýznamnějších kontextů našeho života, je svobodným dílem člověka, naopak není dílem přírody. „Všechno, čemu dal člověk symbolický tvar a význam“. Veselá & Kanioková Veselá (2011, s. 161) uvádějí, že: „kultura je kolektivním produktem jedinců a kolektivů“. Za kulturu naopak nepokládají činnost, ale výtvor.

# 1.2

## Prvky a funkce kultury

Urban (2017, s. 79) rozlišuje základní sféry kultury, mezi které řadí: jazyk, filozofii, náboženství, morálku, právo, technologie, umění, vědu, ale také sport, módu, spotřební vzorce chování.

Veselá & Kanioková Veselá (2011, s. 161) kulturu člení na:

- materiální – pracovní nástroje, předměty denního užití, bydlení, oděv,
- nemateriální (= duchovní) – ideje, zvyky, instituce, symboly.

Jako **prvky kultury** uvádějí:


- Elementy = základní znaky kultury, které mají v dané oblasti společenského života základní význam (např. teorie systémů, umělecké dílo, parní stroj).
- Kulturní komplexy = soubory předmětů, idejí a hodnot seskupených kolem určitého kulturního elementu (např. vědní disciplíny, umělecké směry, stroje).
- Kulturní konfigurace = složité soustavy kulturních komplexů a kulturních systémů (např. systém věd, pojetí umění, strojová výroba).

Soukup (2011, s. 38) hovoří o **třídě kulturních jevů**, do které řadí (viz obr. 1):

- **Artefakty** = materiální produkty cílevědomé práce.
- **Sociokulturní regulativy** = naučené vzorce a normy chování.
- **Ideje** = myšlenkové systémy, které jsou sdíleny a předávány členy určité společnosti.

 OBRÁZEK 1

## Třída kulturních jevů/kulturních prvků

Třída kulturních jevů			
Artefakty	Sociokulturní regulativy		Ideje
Materiální produkty cílevědomé lidské činnosti	obyčeje	mravy	Symbolické a kognitivní systémy
	zákony	tabu	
			
Interiorizovány a exteriorizovány	Sdíleny členy společnosti		Předávány v prostoru a čase

Zdroj: Soukup, 2011, s. 38., upraveno autory

Urban (2017, s. 79) prvky kultury chápe jako vnitřně vzájemně provázené, vytvářející kulturu. Mezi prvky kultury řadí ve shodě se Soukupem materiální artefakty, sociokulturní regulativy a ideje, navíc zde najdeme zařazení **sociálních institucí**. Sociální instituce jsou podle Urbana (2017, s. 141) dlouhodobě úspěšné, obecně používané vzorce uspořádání mezilidských vztahů a řešení opakujících se problémů života. Mezi tradiční sociální instituce řadíme manželství, rodinu, soukromé vlastnictví, stát, náboženství, školství, soudnictví, vědu a další).

## POZOR!

Podle Urbana (2017, s. 141) nelze zaměňovat sociální instituce a sociální organizace. Sociální organizace tvoří konkrétní útvary s personální základnou, jedná se tedy o skupinu lidí spojených konkrétním cílem.

Příklad:

Sociální instituce	Sociální organizace
- školství	- konkrétní škola
- policie	- Policie České republiky
- soudnictví	- Ústavní soud české republiky v Brně

Již jsme uvedli, že kultura má hodnotící charakter (viz axiologické pojetí kultury). Urban (2017, s. 81) k tomu dodává: „Díky tomu, že lidem nabízí určitý katalog preferencí, hodnot, norem a ideálů, tj. tím, že vytváří a legitimizuje v životě člověka a společnosti rozdíly, lze říct, že **kultura plní funkci životního kompasu**.“

Další ze základních funkcí kultury je harmonizace lidského soužití<sup>3</sup>, tj. **regulace konfliktů**. Na konflikt zde není nahlíženo jako na negativní jev. Uvědomujeme si jeho důležitost ve smyslu reflexe různých přístupů, názorů, návrhů na řešení, aj., které umožňují dojít ke společnému, do určité míry kompromisnímu, stanovisku.

Důležitou funkcí je **funkce kumulativní**, která se opírá o zkušenosti, znalosti, dovednosti minulých generací, které byly předávány následujícím pokolením.

Nelze opomenout **funkci relaxační**, ale především **funkci seberealizační**.

3 V odborné literatuře lze nalézt tuto funkci pod názvem normativní, regulační, selektivní, integrativní (srov. Urban, 2017, s. 81).

## 1.3

## Způsoby přenosu kultury

Podle Turečka & Havlíčka (In Ovčáčková et al., 2017, s. 200–201) se **kultura v populaci může šířit**:

- vertikálně – z rodičů na potomky,
- horizontálně – mezi jedinci stejné generace,
- transversálně – od nepříbuzných jedinců předcházející generace, například učitelů (vychovatelů, trenérů, lektorů, manažerů atd.) na generace následující, např. na žáky (studenty, vychovávané, učící se jedince, zaměstnance, pracovníky atd.).

V případě vertikálního přenosu je směr přenosu shodný s genetickým, budou se takto šířit především znaky zvyšující biologickou zdatnost jedince. Pokud v dané populaci bude převažovat vertikální přenos, lze očekávat především pomalou změnu z generace na generaci. Změna bude způsobena především nepřesnou imitací (nápodobou) a inovacemi jednotlivců. Rozšíření kulturních variant je závislé na jejich nositelích.

Horizontální a transversální způsob přenosu je naopak velmi rychlý, ale zároveň umožňuje šíření maladaptivních kulturních variant.<sup>4</sup>

## CVIČENÍ



Uveďte příklad šíření maladaptivní kulturní varianty:

---



---



---



---

Přenos kulturních variant může ovlivňovat řada faktorů, které nazýváme biasy (upřednostnění, zkreslení, posun). Biasy lze podle Turečka & Havlíčka (In Ovčáčková et al., 2017, s. 203–206), kteří citují Mesoudi (2009) rozdělit na:

- Obsahový bias – některé kulturní varianty jsou předávány s větší či menší pravděpodobností než jiné, protože jsou odlišně zajímavé. Lidé mají tendenci přednostně sdílet obsahy, které jsou se sociálně relevantním obsahem a nejsou náročné na zapamatování si. Sdílení takových informací mohlo být pro naše předky až život zachraňující. Mohli se tak lépe vyhnout nebezpečí, infekčním chorobám.
- Frekvenční bias – spočívá v napodobování nejčastěji se vyskytujícího chování. Lze jej označit jako tendence ke konformitě<sup>5</sup> (conformity bias). Oproti tomu může stát bias výjimečnosti (rarenness bias). Ten spočívá v napodobování vzácnějších kulturních variant. Lidé tak mohou lépe využívat vzácnější možnosti a nesoupeří s mnohapatnou komunitou.
- Bias modelu – není důležitý obsah, ale kdo je jeho nositelem. Lidé mají tendenci imitovat jedince s vysokým sociálním statusem (bias prestiže). Jako samostatný jev se vyskytuje i bias věku (age bias), kdy jsou přednostně napodobovány nejstarší, nejzkušenější jedinci. Další imitace se může týkat sebedobnosti (similarity bias). Jedná se o vykazovanou podobnost v chování (osvojení si praktik typických pro danou subkulturu<sup>6</sup>).

4 Maladaptivní kulturní varianty se podle Soukupa (In: Šubrt et al., 2013, s. 57) v současné společnosti šíří snadněji. Je to dáno tím, že se snížil význam sociálního učení, které poskytují rodiče („primární instituce“). Naopak se zvýšil vliv „sekundárních institucí“ (vliv médií, dětské hřiště, tržiště atd.).

5 Konformita může souviset se strukturou lidských společenství. Ta vykazuje tendenci ke spolupráci mezi lidmi, kteří přináležejí k jedné sociální skupině a omezenou mírou spolupráce mezi skupinami navzájem (Tureček & Havlíček, In Ovčáčková et al., 2017, s. 205).

6 Subkultura podle Urbana (2017, s. 90) označuje „specifické společenství lidí, které je tvůrcem a nositelem, dílčích (zvláště výrazných, více či méně odlišných) hodnot, norem, symbolů, vzorců chování a životního stylu, které lze chápat jako alternativní (doplňkovou) cestu k průměrným mainstreamům“. Mainstreamem tedy rozumíme dominantní kulturní trend, subkultura s ním sdílí určité vzorce chování, ale zároveň se svými specifickými normami od mainstreamu odlišuje.



## Klíčová slova kapitoly (řazeno podle abecedy)



- faktory přenosu kultury (bias),
- funkce kultury,
- kultura,
- kulturní jev,
- prvky kultury,
- způsoby přenosu kultury.

## Shrnutí kapitoly



- V kapitole **Co je kultura** jsme se zabývali čtyřmi pojetími kultury (tradiční axiologické pojetí, globální antropologické pojetí, redukcionistické pojetí, dekonstrukční pojetí).
- Vymezení základních premis pro definování pojmu kultura:
  - Kultura je naučená, nikoliv vrozená.
  - Kultura vzniká jako reakce člověka na prostředí, v němž žije, a to včetně přírodních podmínek.
  - Kultura je dynamická, permanentně se mění.
  - Kultura je vrstevnatá.
  - Kultura je ovlivněna vzdáleností kulturních kontextů.
  - Kultura souvisí se vztahy a její odlišnosti zažíváme v interakci.
- Kulturu lze členit na materiální a nemateriální (duchovní).
- Mezi prvky kultury lze zařadit elementy, kulturní komplexy, kulturní konfigurace.
- Mezi třídu kulturních jevů patří artefakty, sociokulturní regulativy a ideje. Kultura v populaci může šířit: vertikálně, horizontálně a transverzálně.
- Pokud v dané populaci bude převažovat vertikální přenos, lze očekávat především pomalou změnu z generace na generaci.
- Horizontální a transverzální způsob přenosu je naopak rychlý, ale zároveň umožňuje šíření maladaptivních kulturních variant.
- Přenos kulturních variant může ovlivňovat řada faktorů, které nazýváme biasy (obsahový bias, frekvenční bias, bias modelu).

# 2

---

kapitola

---

## Organizační kultura, její systém a mechanismy

## 2. kapitola

# Organizační kultura, její systém a mechanismy

### Úvod

---

Ve druhé kapitole se soustředíme na vymezení pojmu organizační kultury (OK) jako sociálně referenčního systému a na kulturologické pojetí organizace. Objasníme vnitřní a vnější vazbu mezi kulturou a managementem a organizační a národní kulturou. Představíme analytický model OK, jeho strukturu a funkci. Pozornost věnujeme organizační identitě, která umožňuje zdůraznit jedinečnost, odlišnost organizace, snaze o budování značky, oslovení zákazníka prostřednictvím silného zážitku.

### Cíle kapitoly

---

Cílem kapitoly je, aby čtenář:

- porozuměl výkladu pojmu organizační kultura,
- orientoval se v definicích, které tento pojem vymezují,
- rozlišil interpretativní a objektivistický model chápání kultury,
- měl by být schopen obecně charakterizovat organizační kulturu,
- popsal řídicí procesy v organizaci.

# 2.1

## Vymezení pojmu organizační kultura jako sociálně referenčního systému

Kultura podle Brooks (2003, s. 216) může vést k tomu, že jedna skupina lidí myslí, chová se, a dokonce i vypadá jinak než druhá. Odlišné skupiny mohou mít jiné hodnoty, názory, ale i rozdílnou interpretaci věcí a událostí kolem sebe. V případě organizační kultury (dále OK) se toto děje na úrovni organizace (podniku, firmy). Znalost OK by měla umožnit pochopit chování organizace. Znalost a schopnost analyzovat OK by ve svém důsledku měla vést ke zlepšení řízení organizace.

Pojem OK je využíván v 70. a 80. letech minulého století<sup>7</sup>. Umožňuje respektovat sociální skutečnost. Podle Lukášové (2010, s. 16) jsou v české odborné literatuře při pojednávání o kulturních aspektech organizace používány tři pojmy, a to organizační kultura, podniková kultura a firemní kultura (Corporate Culture, Unternehmenskultur). Jejich vysvětlení je totožné. Organizace (podnik, firma) je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Organizace tak ve své kultuře rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání uvnitř organizace i směrem ven.

### DEFINICE



Armstrong & Taylor (2015, s. 164) uvádějí: **„Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce. Hodnoty vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. Normy představují nepsaná pravidla chování.“**

Lukášová (2010, s. 17–18) organizační kulturu definuje 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. výtvorech) materiální i nemateriální povahy“. Lukášová (2010, s. 17–18) ukazuje vymezení tohoto pojmu několika dalších autorů. Vybíráme nejvýznamnější z nich:

### DEFINICE



Drennan (1992, s. 3): „Jak se u nás věci dělají“, „to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“.

Denison (1990, s. 27): „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“.

Furnham & Gunter (1993, s. 233–261) se snažili porovnat obsah definic různých autorů a dospěli k formulaci obecných trendů v chápání organizační kultury: „jako způsobu, jakým lidé v organizaci jednají, jakým lidé myslí, kombinace obojího“.

Bedrnová, Jarošová, Nový et al. (2012, s. 510–511) uvádějí, že **přesné a úplné vymezení tohoto pojmu je obtížné** a uvádějí další definice organizační kultury (OK) níže uvedených autorů:

<sup>7</sup> Brooks v této souvislosti hovoří o době „okouzlení“ firemní kulturou.