

Čo je to organizačná kultúra?

Organizačná kultúra(OK) patrí medzi tie termíny, ktoré sa dajú ťažko definovať. Je to oblasť, ktorej sa venovalo veľa výskumnej činnosti, a predsa ešte nie je úplne definovaná. Napr. Jedna štúdia z roku 1952 našla 164 odlišných definícií a odvtedy sa ešte urobilo veľa výskumnej práce.

Definície organizačnej kultúry

Jednoduchá definícia OK môže byť *“ako tu vo firme pracujeme”*. To nám síce naznačuje tému, ale táto definícia je príliš široká. Namiesto toho môžeme použiť definíciu McLeana a Marshalovej: *“OK je súbor tradícií, hodnôt, taktík, presvedčení a postojov, ktoré tvoria kontext všetkého, čo robíme, a čo chceme robiť v organizácii”*.

Ako sa prejavuje organizačná kultúra

OK sa prejavuje dvoma odlišnými spôsobmi:

Prostredníctvom “vysokých” a “nízkych” symbolov.

- a.) vysoké symboly sú tie, ktoré zámerne vytvárajú imidž firmy – vyjadrenie poslania organizácie, firemné logo, výročná a finančná správa a pod.
- b.) nízke symboly sú prízemnejšie prejavy toho, ako práca v skutočnosti prebieha.

Nízke symboly študovali Trice a Beyer (1984), ktorí navrhli štyri kategórie: *zvyky, komunikácia, fyzická forma a spoločný jazyk*.

Zvyky

Sú to obyčaje, rituály a ceremónie, ktoré majú viacero foriem. Príkladom môžu byť oslavy výročia, návšteva riaditeľa vo filiálke a pod.

Komunikácia

V organizáciách nájdeme mýty, ságy, legendy, ľudové povesti, symboly a heslá. Tak, ako rybári rozprávajú o tom, aká veľká bola ryba, ktorú hodili späť, aj v organizáciách sa význačné udalosti z minulosti časom prikrášlia, až získajú rozmery legendy. Tieto príbehy sa stanú súčasťou kultúry, lebo členovia organizácie ich rozprávajú a ďalej podávajú tak, že ovplyvňujú ich správanie. Mýty a legendy sa stávajú preferovaným prvkom praxe a cieľmi, ku ktorým sa smeruje.

Fyzické formy

OK sa prejavuje rôznymi formami: Napr. umiestnením budovy, spoločnými alebo oddelenými kancelárkami, oblečením, flipčartami, alebo tabuľami, jednotlivými počítačmi alebo vzájomne prepojenými v sieti, nábytkom a pod.

Spoločný jazyk

Mnohé organizácie používajú svoj slang. Slang je viac než zaužívané skratkové formy komunikácie. Ovplyvňuje aj správanie. Keď v McDonalde hovoria “o členoch posádky”, tento výraz dáva práci na tomto mieste doplňujúci znak. Označuje prináležanie k tímu a môže ovplyvňovať aj spôsob, ako zamestnanci na prácu reagujú.

TYPY ORGANIZAČNÝCH KULTÚR

Faktory veľkosti rizika a rýchlosti spätnej väzby v organizáciách využili Deal a Kennedy na opísanie rozdielnych typov OKtúr. Chceli by sme podotknúť, že ich opis je len jedným spôsobom opisu OKtúr, lebo existuje veľa iných. Vybrali sme ich preto, že sú široko použiteľné. Riziko na organizačnej úrovni sa týka stupňa rizika v každej aktivite či projekte organizácie – uplatňuje sa aj na úrovni subkultúr v podskupinách organizácie. Deal a Kennedy vyjadrujú riziko na stupnici od vysokého po nízke.

Spätná väzba prichádza viacerými spôsobmi. Môžete si hneď predstaviť vonkajšiu spätnú väzbu, akou sú odmeny, pochvaly a povýšenia. Ale Deal a Kennedy definujú spätnú väzbu oveľa širšie. Spätná väzba môže byť vnútorná aj vonkajšia. Teda spätná väzba môže byť vnútorná radosť brankára, keď zabránil gólu, môže to byť tichá satisfakcia chirurga po ťažkej, ale úspešnej operácii alebo to môže byť spokojnosť fotografa, že zachytil radosť na detskej zábave. Deal a Kennedy začleňujú spätnú väzbu na stupnici od rýchlej po pomalú.

Spätná väzba		
	Rýchla	Pomalá
Riziko	Vysoké Kultúra tvrdých chlapíkov	Kultúra vkladania firmy do stávky
	Nízke Kultúra usilovnej práce / usilovnej zábavy	Kultúra procesu

Kultúra tvrdých chlapíkov

Svet individualistov, ktorí pravidelne podstupujú vysoké riziká a získavajú rýchlu spätnú väzbu, či ich činnosť bola správna, alebo nie. (Deal –Kennedy, 1982)

Tento typ kultúry je zvyčajne spájaný s organizáciami, kde spätná väzba prichádza vo forme finančných odmien. Môžeme sem započítať napr. obchodníkov s komoditami a organizáciou orientovanej na predaj ako napr. tie ktoré predávajú finančné služby. Spätná väzba sa však môže prejavovať aj inakšie. Policajní úradníci, či ľudia z oblasti zábavy získavanú okamžitú spätnú väzbu o efektívnosti svojej práce a všetkých ich pritom možno zaradiť do kultúry tvrdých chlapíkov, aj keď ich spätná väzba nie sú iba financie. Všetky tieto povolania majú vysoký stupeň rizika a deliaca čiara medzi úspechom a neúspechom môže byť veľmi malá napr. kariéra futbalového trénera môže závisieť od jedného rozhodnutia rozhodcu a úspech herca môže závisieť od zloženia obecenstva

Manažéri v tomto type kultúry musia byť schopní rozhodovať rýchlo a podstupovať riziko. Ak sa veci vyvíjajú zle, musia vedieť prežiť. Túto kultúru charakterizuje agresívna vnútorná rivalita. Zamestnanci veria, že ak chcú mať úspech, musia byť takí silní ako “mocní a vplyvní” na vrchole. Tieto aktivity vedú k množstvu interných konfliktov. Okrem toho tieto kultúry vedú k uplatňovaniu krátkodobého pohľadu. Napriek názvu “tvrdý chlapík” Deal a Kennedy podotýkajú, že táto kultúra je zo všetkých štyroch kultúr najmenej diskriminačná, lebo oceňuje úspech.

Kultúra usilovnej práce/usilovnej zábavy

Pravidlom je tu zábava a činnosť, zamestnanci sa stretávajú s malým rizikom a rýchlou spätnou väzbou. Aby boli úspešní, kultúra ich vedie zachovávať vysokú úroveň relatívne málo riskantnej činnosti. (Deal –Kennedy, 1982)

Tieto kultúry sú charakteristické vysokou úrovňou činnosti, kde každý zamestnanec berie na seba len malé riziko. Namiesto toho sa úspech meria vytrvalosťou. Typickou primárnou kultúrnou hodnotou je zásobovanie zákazníkov kvalitným tovarom a poskytovanie rovnako kvalitných služieb. Tieto kultúry využívajú stretnutia, konvencie, tímovú prácu, majú vlastný slang, heslá a podobne. Takéto kultúry sú typické pre veľké organizácie, lebo v malých organizáciách býva zvyčajne veľké riziko, keďže “každé rozhodnutie je veľké”. Vysoká námaha spôsobuje manažérom dva základné problémy: ubezpečenie sa, že táto energia smeruje k splneniu správnych úloh, a ubezpečenie sa, že vynaložená námaha prinesie kvalitu. Z týchto dôvodov napr. IBM umiestnila v celej spoločnosti heslá “Rozmýšľaj!”.

Kultúra vkladania firmy do stávky

Kultúra dlhodobých rozhodnutí, v ktorej sa zamestnanci až o niekoľko rokov dozvedia, či rozhodnutia boli správne. Je to prostredie s vysokým rizikom a pomalou spätnou väzbou. (Deal –Kennedy, 1982)

Tieto kultúry nájdeme v organizáciách zapojených do dlhotrvajúcich projektov, ktoré potrebujú množstvo zdrojov. Príkladom môže byť letecká spoločnosť, ktorá sa rozhodne vyvinúť nové lietadlo, alebo stavebná spoločnosť budujúca nový mrakodrap. Každý z týchto projektov je veľmi riskantný a organizácie robia všetko, čo je v ich silách, aby urobili správne rozhodnutie. Veľmi dôležité sú pracovné stretnutia a expertízy odborníkov.

Myslíte si, že efektívny manažér je príkladom produktu takéhoto typu kultúry?

Možno je. Je to dlhodobý projekt, vyžaduje si množstvo zdrojov, píše ho viacerí odborníci, testujú ho a kriticky posudzujú mnohí ľudia, jeho obsah je výsledkom dohody expertov, ktorí sa na tomto projekte podieľajú.

Kultúra procesu

Svet malej alebo nulovej spätnej väzby, kde je pre pracovníkov ťažké zmerať, čo robia. Namiesto toho sa sústreďujú na to, ako sa to robí. Pre tento typ kultúry, ak sa procesy vymknú spod kontroly, máme aj iné pomenovanie – byrokracia. (Deal –Kennedy, 1982).

Kultúra procesu je kritizovaná zo všetkých strán. Sú to typické byrokracie charakteristické zbytočnými zákazmi a príkazmi. Malá riskantnosť a prostredie pomalej spätnej väzby spôsobujú, že pracovníci sú viacej zameraní na to ako je práca urobená (na proces), ako na to, čo je urobené. Vzniká tu nebezpečenstvo vytvorenia umelého prostredia, ktoré bude odtrhnuté od reálneho sveta. Pracovníci tejto kultúry môžu byť veľmi defenzívni. Obávajú sa, že môžu byť postihnutí, ak urobia niečo nesprávne. Preto sa poisťujú neustálym kolobehom písomných pokynov a správ.

I keď majú tieto kultúry zlé meno, predsa sa rozvíjajú. Existujú vtedy, keď sa zákazníci obávajú riskantného prístupu, ako je to v kultúre tvrdých chlapíkov alebo nepremyslenej energie v kultúre usilovnej práce. Kultúra procesu prináša do organizácií poriadok a zabezpečuje, že sa dodržia určité postupy.

SUBKULTÚRY

Doteraz sme hovorili o OK v jednotnom čísle. Tento termín sme používali na vyjadrenie “osobnosti” celej organizácie. To označujeme ako “dominantnú” kultúru. V organizácii však existujú aj menšie podskupiny a každá z nich má vlastnú kultúru. V tomto prípade používame termín “subkultúra” – ten sa vzťahuje na kultúry, ktoré existujú v rámci dominantnej OK. Ak je napr. organizácia štrukturovaná podľa funkcií, alebo zemepisného umiestnenia, každá funkcia, alebo sídlo má vlastný spôsob práce.

Subkultúry organizácií môžu byť celkom odlišné. Spomente si povedzme na stereotypné názory na účtovnícke, alebo marketingové oddelenia. Napriek tomu, že sa môžu celkom líšiť, obidve pracujú v jednej zastrešujúcej dominantnej kultúre.

Identifikovanie subkultúry nie je jednoduché. Niektorí ľudia môžu prináležať do viacerých subkultúr a každej z nich môžu úprispôsobovať svoje správanie. Takýmto zaujímavým príkladom je aj Open University Business School, ktorá má päť jasne odlíšených subkultúr: akademikov, kurzového manažmentu, marketingu, sekretariátu a administratívy. Týchto päť subkultúr pracuje veľmi efektívne v dominantnej kultúre, ktorú možno opísať ako “profesionálne, príjemné a bezpečné” prostredie pre zamestnancov, ktorých práca nie je vcelku veľmi prepojená. Napriek tomu v nej tieto subkultúry prosperujú. Subkultúry sa dajú všeobecne opísať, že sú podobné tradičným predstavám o konzultantoch, vedúcich výroby, pracovníkov marketingu, sekretariáte a účtovníkoch – hoci je to príliš zjednodušené. I keď vo všeobecnosti zodpovedajú podobným stereotypným predstavám sú všetky tieto subkultúry ovplyvnené dominantnou kultúrou, a preto aj každá subkultúra je v prvom rade “profesionálna, príjemná a bezpečná”.