

Téma 11

Organizační kultura

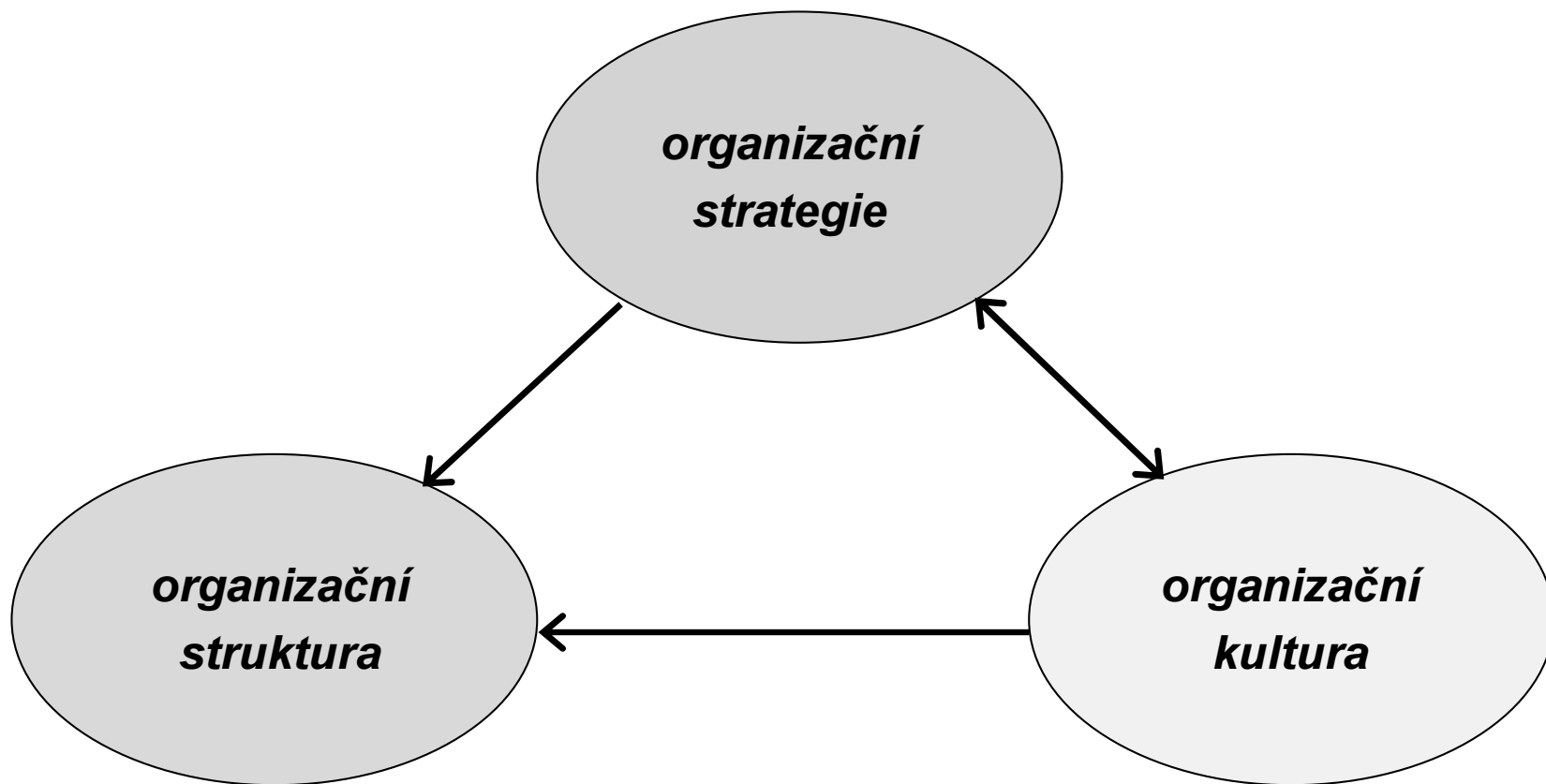
Literatura:

**LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha :
Grada, 2004.**

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management*. Praha: Grada, 1996.

**NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v
řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 1999.**

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, KULTURA A STRATEGIE



**organizační
kultura**

Organizační kultura je soubor

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

Organizační kultura je setrvačná, její vývoj je velmi pomalý

Síla kultury

Obsah kultury

Faktory ovlivňující kulturu

Síla kultury:

ORGANIZAČNÍ STRATEGIE - ORGANIZAČNÍ KULTURA

❑ Organizační strategie je vágní a organizační kultura je slabá a difusní.

Síly směřující další vývoj organizace jsou slabé a nejasné.

❑ Organizační strategie je vágní, ale organizační kultura je silná.

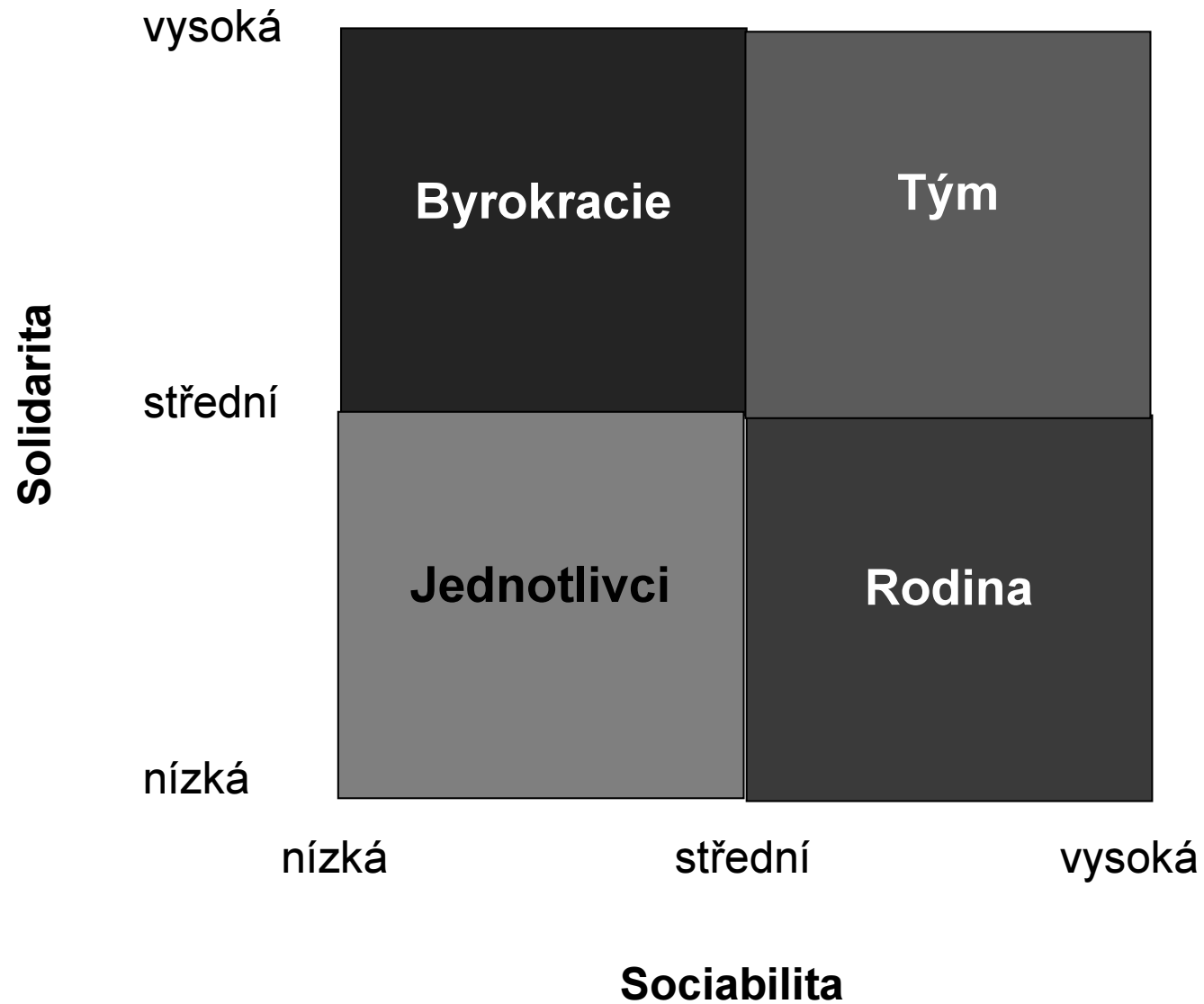
Organizační kultura v podstatě „nahradí“ funkci strategie a bude organizaci do budoucnosti směřovat působením převážně spontánních sil.

❑ Organizační strategie je vyhraněná, ale organizační kultura je slabá a difusní.

Implementace strategie nenalezne v organizační kultuře žádnou podporu.

❑ Organizační strategie je vyhraněná a organizační kultura je silná. Jestliže jsou obě v souladu, pak se jedná o nejlepší případ: Precizně zpracovaná strategie se setká s účinnou podporou silné kultury. V případě nesouladu však hrozí konflikt, který může další vývoj organizace výrazně poškodit.

Obsah kultury:



Faktory ovlivňující kulturu:

- národní kultura**, spjatá s jazykem, historií, náboženstvím, vzdělávacím či politickým systémem, jehož závažnost se zračí zvláště markantně v organizacích typu nadnárodních společností, kde se střetávají vlivy různých národních kultur
- kultura tržního prostředí**, projevujícího se především u subjektů podnikatelského charakteru
- profesní kultura**, vyvěrající z určitého zaměření vzdělání, zájmů, způsobu myšlení a způsobu práce zaměstnanců organizace
- silná osobnost vůdce**, který se zpravidla „zapisuje“ do organizační struktury zcela originálním a nesmazatelným způsobem
- délka existence organizace**, kdy ve vývoji organizační kultury lze rozpoznávat fázi vzniku, ve které je organizační kultura důležitým zdrojem identity a síly organizace, fázi středního věku, kdy v důsledku překročení určité velikosti organizace dochází ke krizi identity a vzniku subkultur a fázi zralosti spjaté se stabilitou či stagnací

NÁRODNÍ KULTURA

Dimenze = aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen
= tendence chovat se a jednat určitým způsobem

G. Hofstede:

Na základě výzkumu provedeného u společnosti IBM se stanovili 4 kulturní dimenze

VZDÁLENOST MOCI

VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ

KOLEKTIVISMUS VERSUS INDIVIDUALISMUS

FEMINITA VERSUS MASKULINITA

VZDÁLENOST MOCI - *obecně*

- = *společenský odstup mezi lidmi nestejně společenské vrstvy nebo postavení*
- = *subjektivní vnímání a tolerování mocenských pozic, vyplývající z nerovnoměrného rozdělení moci*
- **vysoké hodnoty**
 - latinské země (evropské: Francie, Španělsko i latinskoamerické) a země africké a asijské; (také ČR)
- **nižší hodnoty**
 - USA, Velká Británie a její bývalé kolonie a zbývající část Evropy

VZDÁLENOST MOCI – v *organizaci*

velká vzdálenost moci:

- **podřízení závislí na nadřízených**
- **centralizace**
- **rozdíly ve výši platu**

- **existence privilegií**
- **starší nadřízení jsou více váženi**

malá vzdálenost moci:

- **vzájemná závislost**

- **decentralizace**
- **rozpětí platů relativně malé**

- **privilegia nežádoucí**
- **mladší šéfové jsou oblíbenější**

VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ - obecně

= míra, v jaké se členové organizací v dané společnosti cítí být ohroženi nejistými, neznámými, nejednoznačnými a nevypočitatelnými situacemi

vysoké hodnoty:

Latinská Amerika, v Evropě románské země a okolí Středozemního moře; Japonsko a Jižní Korea

- **střední hodnoty:**

německy mluvící země: Německo, Rakousko a Švýcarsko

- **nižší hodnoty:**

všechny asijské země s výjimkou Japonska a Koreje; země Afriky a anglicky mluvící a severské země (např. Švédsko)

VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ – v *organizaci*

silné vyhýbání se nejistotě:

- potřeba předvídatelnosti
- potřeba psaných i nepsaných pravidel a úsilí vše naplánovat, aby riziko selhání bylo minimální
- potřeba pevné struktury
- lidé jsou pořád zaneprázdnění a rádi tvrdě pracují
- čas jsou peníze

slabé vyhýbání se nejistotě:

- formální pravidla jen v případě nutnosti
- předpisy méně posvátné ale více dodržované
- ochota riskovat a menší odpor ke změně
- lidé schopni tvrdě pracovat, ale rádi si odpočinou
- čas = rámeček, ve kterém je třeba se orientovat, ne neustále hlídat

INDIVIDUALISMUS / KOLEKTIVISMUS

obecně

- *rozlišení poslání jednotlivce a poslání skupiny*
- *stupeň samostatnosti ve společnosti*

Kolektivismus:

- silná integrace do sociálních skupin od narození
- skupina – rodina, „MY“ = zdroj identity jedince
- kultury asijské (Čína, Japonsko, Korea), z evropských pak románské (např. Španělsko či Francie)

Individualismus:

- důraz na jednotlivce, jeho svobodu a odpovědnost
- rodina – děti se učí myslet o sobě jako o „JÁ“ = osobní identita
- kultura severoamerická (USA) a z evropských je to hlavně kultura britská a německá.

(Kultura česká by se měla nacházet někde uprostřed mezi oběma krajními póly)

INDIVIDUALISMUS / KOLEKTIVISMUS

v organizaci

Individualistické společnosti:

- **zaměstnanci jednají v souladu se svým vlastním zájmem, společnost je organizována tak, aby se shodoval se zájmem zaměstnavatele**
- **příbuzenský vztah na pracovišti - nežádoucí**
- **vztah zaměstnavatel - zaměstnanec = obchodní transakce**
- **management jednotlivců**

Kolektivistické společnosti:

- **zaměstnanec jedná vždy v zájmu skupiny i když se neshodují s jeho zájmy: sebezapření v zájmu skupiny je očekáváno**
- **přijímání příbuzných – preferováno**
- **vztah zaměstnavatel – zaměstnanec = rodinný vztah**
- **management skupin**

INDIVIDUALISMUS / KOLEKTIVISMUS - *v organizaci pokračování*

Individualistické společnosti:

- s každým jednáno stejně
- úkol důležitější než osobní vztah
- „hodnotící rozhovor“ - důležitá dovednost úspěšného manažera
- lidé se motivují sami; jejich jednání a podnikatelské vztahy jsou založeny na snaze získat uznání jako jednotlivec

Kolektivistické společnosti:

- lepší zacházení s přáteli
- osobní vztah je VŽDY důležitější než úkol
- jemnější, nepřímé způsoby předání zpětné vazby: např.: odepření běžné pozornosti nebo skrze prostředníka
- řízení se uskutečňuje prostřednictvím skupin; zaměstnanci usilují o ocenění, jako součást skupiny

MASKULINITA / FEMINITA

obecně

- **distribuce sociálních rolí vázaných na pohlaví:**
 - maskulinní: průbojnost, soutěživost, houževnatost, zaměření se na výsledek
 - feminní: podpora, ochota, smysl pro lidské vztahy, pro rovnocenné příležitosti a životní prostředí
- **MASKULINNÍ SPOLEČNOSTI:**
 - sociální rodové role jasně odlišeny
 - Japonsko, Rakousko, Venezuela, USA, Německo
- **FEMINNÍ SPOLEČNOSTI:**
 - sociální rodové role se překrývají
 - Švédsko, Norsko, Holandsko, Dánsko, některé Latinské země

MASKULINITA / FEMINITA

v organizaci

- maskulinní a feminní povolání
- odlišné typy tzv. „manažerských hrdinů“
- odlišné typy vedení porad
- odlišný styl odměňování
 - maskulinní země – na základě spravedlnosti
 - feminní kultury – na základě rovnosti
- mezinárodní dělba práce
 - maskulinní země – výhoda ve výrobě
 - feminní kultury – výhoda ve službách