

ORGANIZAČNÍ KULTURA

Přednáška v předmětu management

Ivan Hálek



O ČEM BUDE ŘEČ

- Co je to organizační kultura podniku (OK)
- Jaký je její význam pro podnik
- Z čeho se skládá – co ji tvoří, jaké má vlastnosti
- Jak vzniká a s čím souvisí
- Jaké jsou typy organizačních kultur
- Jaké jsou rozdíly OK s ohledem na globalizaci
- Jak lze měnit OK v souvislosti se strategií podniku – dynamika OK



VYMEZENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

Organizační kulturu lze chápat jako

- Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit,
- a který se osvědčil natolik, že se mu učí noví pracovníci, jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.

(Schein, E.H. 1992)



VYMEZENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

- Organizační kulturu lze chápat jako 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 (výtvořech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová, R., Nový, I. a kol. 2004)
-
- OK lze také chápat jako historicky určité prostředí, které lidé vytvářejí a ve kterém lidé provádějí veškeré činnosti k zachování a rozvoji své existence



VÝZNAM POJMŮ

- Soubor společně sdílených představ a základních předpokladů – osvojených členy organizací
 - paradigmatata, jako všeobecně uznávaná vysvětlení světa
 - zvyky, obyčeje, tradice, opakovaná řešení problémů
 - zkušenosti

- Ve snaze přizpůsobit se prostředí
 - zajistit existenci - přežití
 - efektivnost – využití zdrojů
 - stabilitu – odolnost proti narušování soudržnosti
 - dynamiku - sebedoposazování

VÝZNAM POJMŮ

- **Hodnoty** - co je považováno za důležité, co členové organizace považují za „dobré“ nebo „špatné“
- **Postoje** - vztah zaujímaný ke konkrétním dějům nebo věcem
- **Normy chování** – ustálené vzorce chování, očekávané v určité skupině (organizaci). Plnění je sankcionované (oceňované nebo postihované)
- **Myšlení, cítění a zejména chování členů organizace**
 - OK se týká racionální, emotivní i konativní složky jednání
- **Artefakty (výtvory) materiální a nemateriální povahy**
 - tedy i způsoby činnosti – technologie, ale i zvyky, rituály, vzory



VLASTNOSTI - PARAMETRY ORGANIZAČNÍ KULTURY

■ SILNÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA

Kriteria plnění norem chování členů organizace jsou jasně stanovena, OK je všeobecně přijata a akceptována – plní roli sjednocujícího činitele

Shoda mezi formalizovanými a nepsanými normami

■ SLABÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA

Kriteria plnění norem chování členů organizace jsou nejasná, nejsou jednotně a všemi členy akceptována – OK neplní roli sjednocujícího činitele

Rozpory mezi formalizovanými a nepsanými normami



VLASTNOSTI - PARAMETRY ORGANIZAČNÍ KULTURY

■ OBSAH ORGANIZAČNÍ KULTURY

- je dán obsahem základních předpokladů, hodnot a norem chování v organizaci sdílených a manifestovaných prostřednictvím chování a artefaktů, je to multiaspektový fenomén

■ ETICKÝ A EKOLOGICKÝ OBSAH ORGANIZAČNÍ KULTURY

- kriteria v normách chování respektují udržitelnost života

■ ZAMĚŘENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

- reaktivní – normy chování obsahují rysy závislosti na vnějších podmínkách, preferují přizpůsobivost podmínkám prostředí

- proaktivní – normy chování preferují dynamické vlastnosti organizace, aktivní ovlivňování prostředí, změny



JAK VZNIKÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA

- ZÁKLADNÍ RYSY OK formují zakladatelé organizace
 - svojí vizí
- NA FORMOVÁNÍ OK podílejí členové organizace
 - svými zkušenostmi
- NA UDRŽENÍ OK A JEJÍ REPRODUKCI se podílejí členové organizace:
 - personálním výběrem – vlastnostmi pro konkrétní místo
 - akcemi vedení organizace – kdo, jak a za co je odměňován
 - socializací nových pracovníků – podporou osvojování hodnot a norem organizace

TYPY ORGANIZAČNÍCH KULTUR

- **PODLE OCHOTY NÉST RIZIKO A RYCHLOSTI ZPĚTNÉ VAZBY**
 - kultura frajerů – ochota nést riziko při rychlé zpětné vazbě
 - kultura tvrdé práce – minimální riziko při rychlé zpětné vazbě
 - kultura sázky na budoucnost – naděje na dlouhodobý úspěch
 - kultura postupu – bez zpětné vazby, orientace na proces
(Deal, T., Kennedy, A. 1988)
- **PODLE SOUVISLOSTI S ORGANIZAČNÍMI STRUKTURAMI**
 - Kultura moci – na autoritě strachu – „pavučinová“ org. str.
 - kultura rolí – řetězová struktura navazujících rolí – hierarchická str.
 - kultura výkonu – orientace na úkoly – spontánní rozhodování
 - kultura podpory – orientace na vztahy, pocit sounáležitosti
(Handy, CH. 1985)

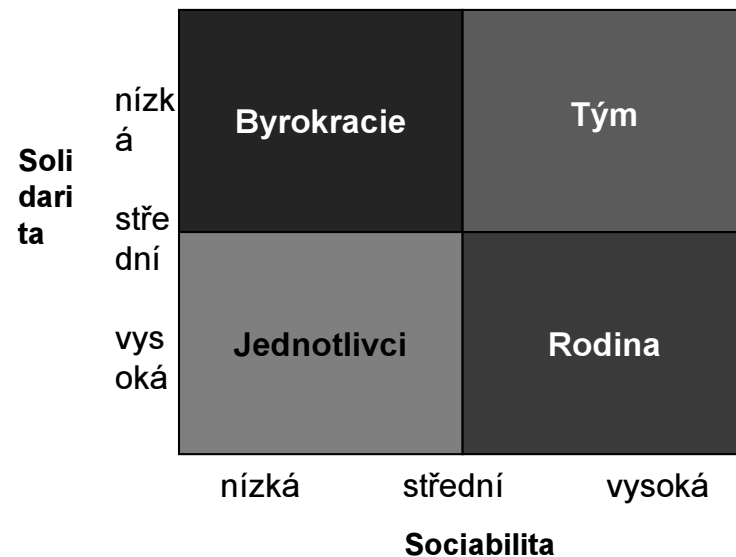


TYPY ORGANIZAČNÍCH KULTUR

ORGANIZAČNÍ KULTURA PODLE MÍRY SOCIABILITY A MÍRY SOLIDARITY (Goffee, R., Jones, G., 1998)

- **Sociabilita** je charakterizována přátelskými vztahy, prací i nad rámec formálních požadavků pracovního zařazení a nezištnou výpomocí členům organizace
- **Solidarita** je ve smyslu daného modelu charakterizována jako soudržnost, která není založena na citech, ale vychází z rozumu. Kombinací uvedených dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury, a to kultura byrokracie („námezdní), rodiny („síťová), týmu („pospolitá“) a jednotlivců („fragmentální“).

TYPY ORGANIZAČNÍCH KULTUR



Model organizační kultury (dle Goffee, R., Jones, G., 1998)



KULTURNÍ ROZDÍLY OK s ohledem na globalizaci

Geert Hofstede (1984) zkoumal **chování mnohonárodnostní firmy HERMES ve 40 zemích světa.**

Všechny filiálky byly řízené stejným způsobem – rozdíly mohly být připisovány národnostním rozdílům ve sledovaných dimenzích:


- Odstup nadřízených od podřízených (projevy moci)
- Obavy z nejistot z organizačních změn
- Stupeň individualismu nebo kolektivismu
- Vliv maskulinity na pracovní postavení



KULTURNÍ ROZDÍLY OK s ohledem na globalizaci

Po provedení mnohofaktorové analýzy vznikl následující přehled
(Bělohlávek, F. 1996)

1. Kolumbie, Mexiko, Venezuela
2. Japonsko
3. Belgie, Francie
4. Španělsko, Argentina, Brazílie, Turecko, Irán, Řecko
- ...
7. Singapur, Hong. Kong, Indie, Filipíny
8. Izrael, Rakousko,
9. USA, Austrálie, Kanada, V. Británie, Irsko, Nový Zéland
10. Itálie, Švýcarsko, Německo, J. Afrika,
11. Dánsko, Švédsko, Norsko, Nizozemí, Finsko



JAK LZE TRANSFORMOVAT OK v souvislosti se změnou strategie podniku

MANAGEMENT MÁ TŘI MOŽNOSTI PŘI PLÁNOVÁNÍ ZMĚNY
(nové podnikové strategie)

- Plánovat změnu strategie v souladu s dosavadní kulturou organizace – ustoupit od kontroverzních prvků změny
- Současně se změnou strategie přistoupit k systematické transformaci organizační kultury, která začala být bariérou rozvoje
- Pokud je dosavadní kultura příliš silná a svým obsahem neodpovídá plánované změně, nezbude než přistoupit k tvrdým opatřením (jako např. výměna značné části osazenstva) (Schein, E.H. 1990).



JAK LZE TRANSFORMOVAT OK v souvislosti se změnou strategie podniku

JAK MÁ MANAGEMENT PŘISTOUPIT K SYSTEMATICKÉ
TRANSFORMACI ORGANIZAČNÍ KULTURY? (Schein, E.H.1990)

- Přesvědčí členy organizace o nutnosti změny poukazem na hrozby
- Vytýčí nový směr a model fungování
- Klíčové pozice obsadí lidmi zvenku, kteří přinesou nové myšlenky
- Povzbuzuje členy organizace k přijetí nových vzorů chování
- Připraví skandály, které zprofanují všechny dotknutelné symboly starých časů
- Management se stane tvůrcem nových rituálů a symbolů s emocionálním obsahem

POUŽITÁ LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BLAŽEK, L. *Management změn v organizacích. Specifika českého prostředí*. Podklady k přednášce. Brno: MU. 2005
- DEAL, T., KENNEDY, A. *Corporate cultures. The rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin. 1988.
- GOFFEE, R., JONES, G. *The Charakter of a Corporation*. New York : Harper Business, 1998. ISBN 0-887309-02-X.
- HANDY, CH. *Understanding Organizations*. London: Penguin. 1985
- HOFSTEDE, G. *Culture´s Consequences*. International Differences in Work – related Values. Newsbury Park: SAGE. 1984.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture*. American Psychologist. N 45, 1990. str. 109-119.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass. 1992