

Organizační kultura

doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

Struktura přednášky

- **Co je organizační kultura – pojem, prvky, struktura**
- **Jak vzniká organizační kultura – mechanismus, zdroje**
- **Organizační kultura a jedinec**
- **Organizační kultura jako subsystém organizace**

Co je kultura ?

Kultura

**„ ...dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času“
(Matsumoto, 2000)**

Úrovně kultury

- **úroveň národní kultury**
- **úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem**
- **úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví**
- **úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci**
- **úroveň kultury související s příslušností k určité třídě**
- **úroveň organizační kultury**

**Nositelé kultury organizace –
jednotlivci**

**Kultura = nadindividuální jev
(nahromaděná zkušenost organizace)**

Co je organizační kultura ?

Organizační kultura

Soubor názorů, hodnot, norem a vzorců chování, které:

- **vznikají jako výsledek chování, které se organizaci v minulosti osvědčilo**
- **jsou sdíleny v rámci organizace**
- **ovlivňují myšlení, cítění a chování členů organizace**

Jak se kultura organizace projevuje ?

Artefakty	materiální	vybavení, architektura, oděv, ...
	nemateriální	jazyk, historky, mýty, zvyky, rituály, ceremoniály, hrdinové
Chování	chování ke spolupracovníkům chování k zákazníkům	

Prvky organizační kultury

Artefakty

oděv, vybavení, zvyky,

Normy chování

přijímat odpovědnost/vyhýbat se odpovědnosti,.....

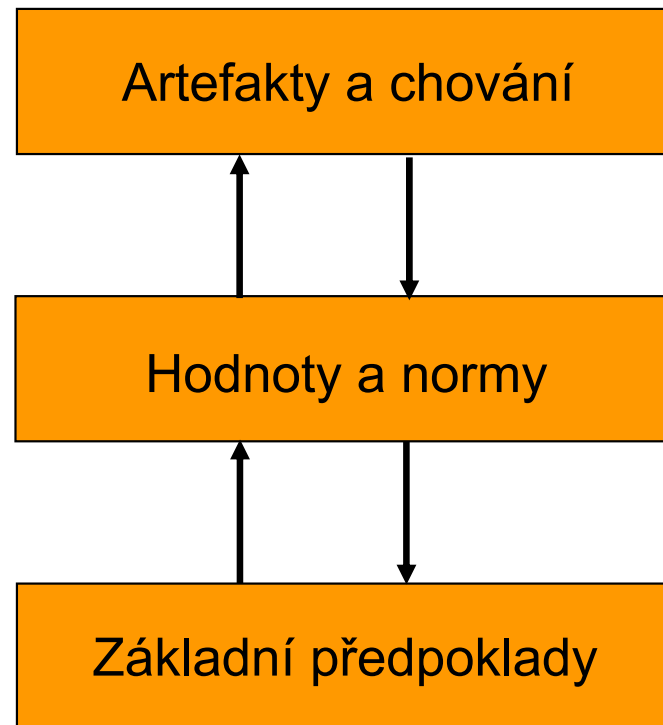
Hodnoty

životní prostředí, spokojení zaměstnanci,.....

Základní předpoklady

prostředí je ovlivnitelné,.....

Struktura organizační kultury



Zdroj: Schein, 1992, s. 29, upraveno



- **organizační kultura = multidimenzionální, vícevrstevnatý jev**
- **prvky organizační kultury jsou strukturovány do několika rovin**
- **vnější rovina x vnitřní rovina**

Prvky organizační kultury



- **základní strukturální a funkční elementy organizační kultury**
- **indikátory obsahu organizační kultury**
- **nástroj předávání a utváření organizační kultury**

Jak organizační kultura vzniká ?

Základní mechanismus: **učení**

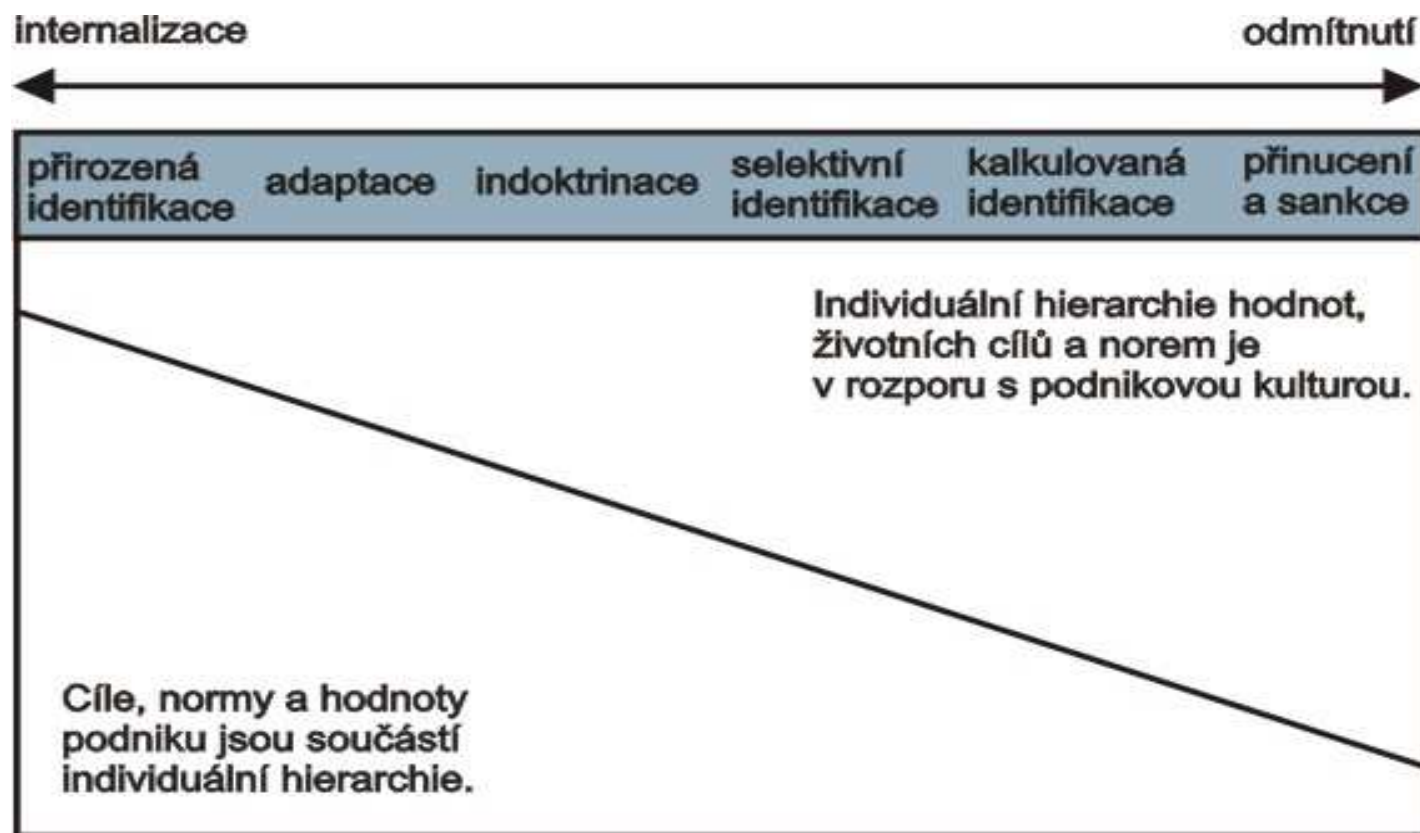
Zdroje organizační kultury

- prostředí
- profesionální kultura
- technologie
- zakladatel, dominantní vůdce, vlastník
- velikost a délka existence organizace
- interní vlivy

Organizační kultura a jedinec

Varianty chování jedince ve vztahu k OK

- jednoznačné dodržování
- „napjaté“ dodržování
- utajené nedodržování
- otevřené nedodržování



Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami (podle Bedrnová, Nový, 1994, s. 47)

Kultura

jako subsystemém organizace

Výhody silné organizační kultury

Z hlediska organizace:

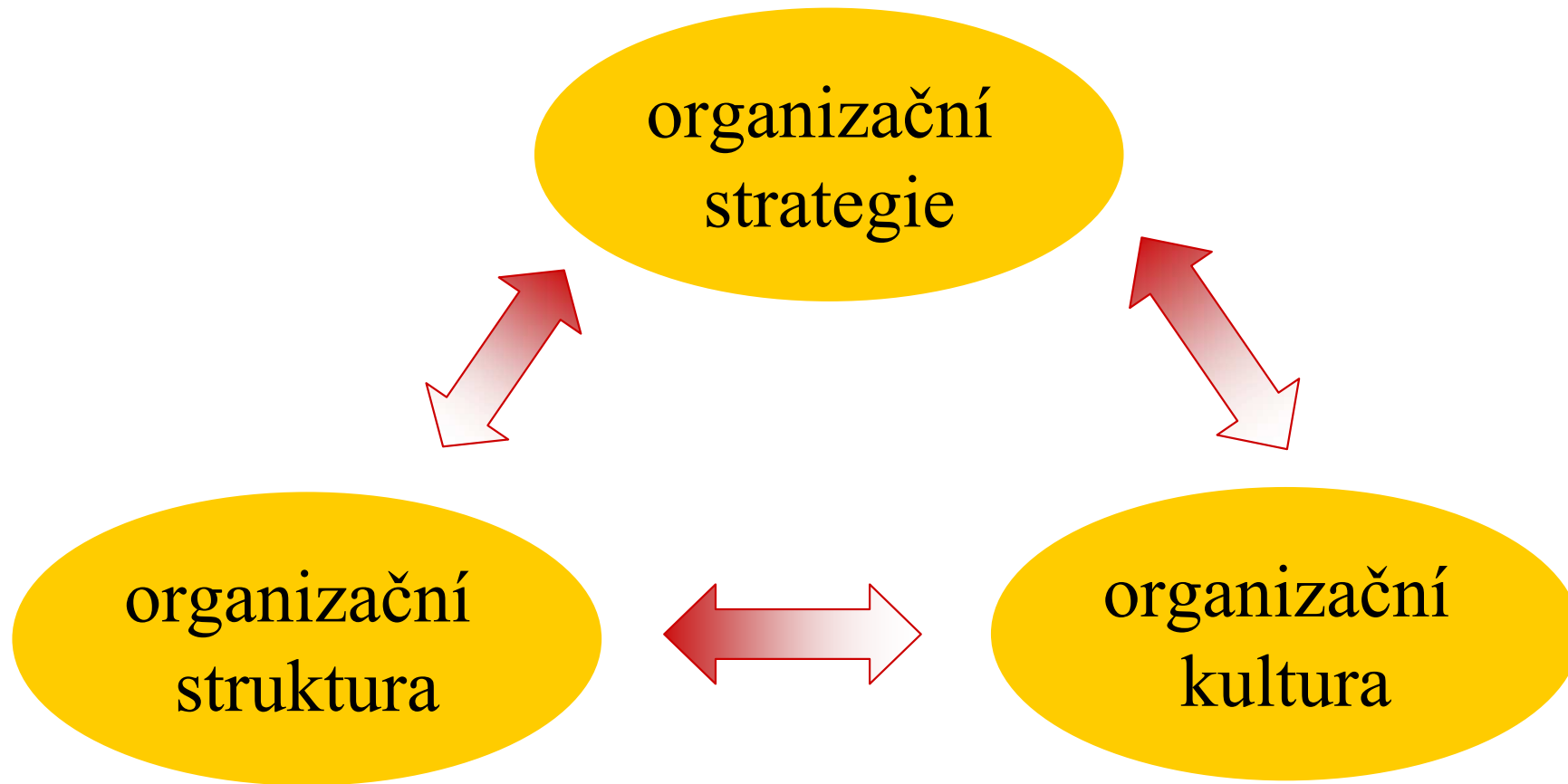
- **vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků**
 - usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace
 - zvyšuje schopnost dosahovat konsensu
- **usměrňuje chování lidí**
 - zvyšuje schopnost postupovat koordinovaně
 - zabezpečuje žádoucí kontrolu
- **znamená sdílení společných hodnot a cílů**
 - je zdrojem soudržnosti organizace
 - je zdrojem motivace pracovníků

Výhody z hlediska jednotlivce:

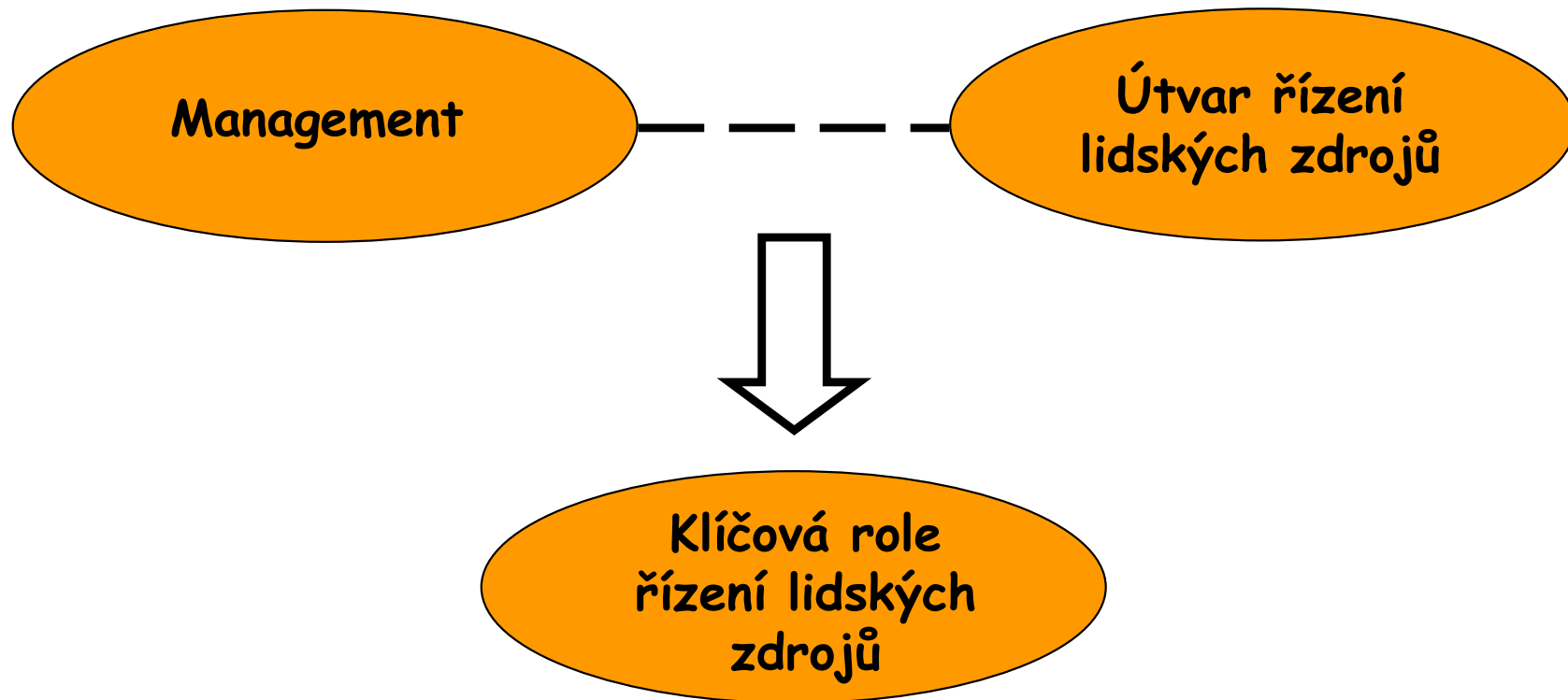
- **zprostředkovává pracovníkům normy a vzorce chování**
 - **snižuje nejistotu pracovníků**
- **zvyšuje emocionální pohodu a pracovní spokojenost pracovníků**

Nevýhody silné organizační kultury

- **fixuje organizaci na minulou zkušenost**
 - management nevnímá potřebu nové strategie
- **zabraňuje myšlení v alternativách**
- **způsobuje rezistenci vůči změnám**



Utváření organizační kultury



Základní kroky procesu řízení kultury organizace

- 1. Definujte žádoucí obsah organizační kultury**
- 2. Zjistěte současný obsah**
- 3. Identifikujte diskrepance mezi současnou a žádoucí kulturou**
- 4. Připravte plán změny**
- 5. Komunikujte plán změny**
- 6. Proveďte potřebné intervence**
- 7. Monitorujte pokrok, kontrolujte výsledky**

Doporučená literatura

BRIDGES, W. Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072611372.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 8034706482.

TICHÁ, I. Učící se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 8086851192.

Národní kultura

Dimenze národní kultury (Hofstede)

- **velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci**
- **individualismus versus kolektivismus**
- **maskulinita versus femininita**
- **malá míra vyhýbání se nejistotě versus vysoká míra vyhýbání se nejistotě**
- **dlouhodobá – krátkodobá orientace**

Rozpětí moci

„rozsah, ve kterém méně mocní“ (tj. hierarchicky níže postavení) „členové institucí a organizací v zemi očekávají a akceptují, že moc bude rozdělena nerovně“ (Hofstede, 1991)

Individualismus / kolektivismus

Individualismus - vztahy mezi jednotlivci jsou volné, očekává se, že každý se bude starat především o sebe a svou nejbližší rodinu

Kolektivismus - lidé jsou od narození integrováni do silných a soudržných skupin, poskytujících jednotlivci ochranu jako protihodnotu za loajalitu

Maskulinita / femininita

Maskulinní společenství - sociální role muže a ženy jsou jasně odlišeny : od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí a zaměřeni na výkon a materiální úspěch, u žen se považuje za relevantní skromnost, mírnost a orientace na kvalitu života

Femininní společenství - mužská a ženská role se překrývají : od mužů i od žen se očekává totéž, tj. že budou skromní, mírní a v popředí jejich zájmu bude kvalita života

Vyhýbání se nejistotě

**„míra, v jaké se členové kultury cítí ohroženi
nejistými a neznámými situacemi“ (Hofstede,
1991)**

Krátkodobá / dlouhodobá orientace

Krátkodobá orientace - zdůrazňována je současnost a minulost, zaměřenost na okamžité výsledky a na plnění sociálních závazků, důraz je kladen na „zachování tváře“ každého jednotlivce (tj. na zajištění a udržení respektu a prestiže) a na respektování tradic

Dlouhodobá orientace - zaměření na budoucnost, dynamičtější hodnoty, adaptace tradic na moderní kontext, statusové a sociální závazky respektovány pouze v rámci limitů, organizace šetrně hospodaří a vytvářejí fondy k pokrytí budoucích investic, zdůrazňována je vytrvalost a hospodárnost