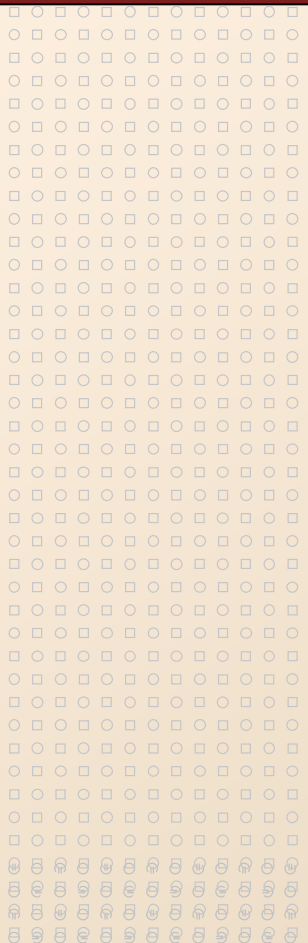




MASARYK UNIVERSITY FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATION



Co můžete očekávat

1. Co je to organizační kultura (OK)
2. Typologie OK
3. Koncepce OK
4. Výzkum OK
5. Organizační kultury různých zemí
6. Závěr

Co je to organizační kultura

Organizační kultura může být chápána jako:

1. soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
2. které jsou sdíleny v rámci organizace a
3. které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

(Lukášová, 2010)



Další definice

„Programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“
(Hall, 1995)

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

„vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“
(Schein, 1992)



Základní předpoklady, názory

Základní předpoklady jsou automatická řešení a vybudované názory naučené a zažité během dlouhého období. Těchto základních předpokladů jsme si málokdy vědomi, ačkoli se běžně projevují v našem chování – co říkáme a konáme. Kořeny základních předpokladů jsou v našem dětství, raném rodinném životě a společenském kontextu. Šířeji vzato, předpoklady formující naše chování jsou spojené s kulturním kontextem.

Názory jsou předpoklady, které činíme o sobě, ostatních lidech i o světě a tom, jak se v něm věci mají. Názory jsou to, co si myslíme, že je skutečné, co je skutečně pravda a tudíž jaké jsou pravděpodobné následky našeho jednání.

Hodnoty

Hodnoty jsou, jak jsme se naučili uvažovat o tom, jak by věci měly být nebo jak by se lidé měli chovat, obzvláště co se týče vlastností jako jsou poctivost, zásadovost a otevřenost.

Postoje

Postoje jsou vybudované způsoby reakce na lidi a situace, které jsme se naučili. Jsou založené na našich názorech, hodnotách a základních předpokladech. Postoje se projevují v našem skutečném chování.



Normy chování

Nepsaná neformální pravidla chování v různých situacích. Nejsou to formální pravidla oficiálně stanovená organizací.

Nedodržování těchto pravidel vyplývá v potrestání, dodržování přináší odměnu.

Trest může mít formu nevlídného chování ostatních, odměnou může být přátelské a kooperativní chování ostatních.





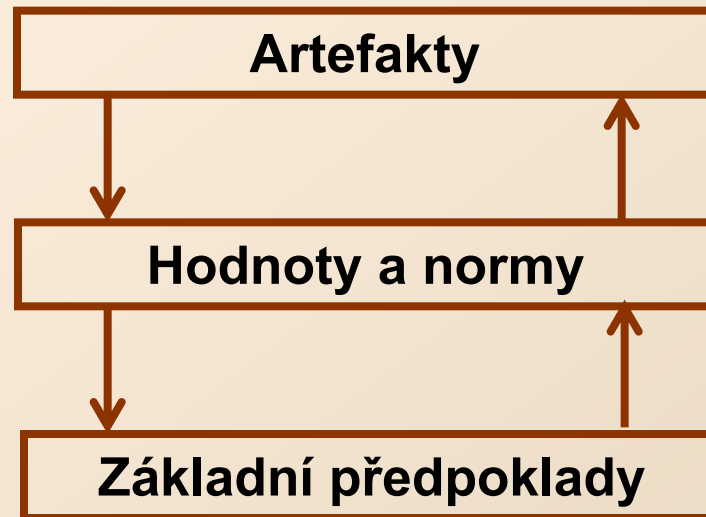
Artefakty

1. Architektura
2. Zařízení
3. Produkty
4. Výroční zprávy
5. Propagační materiály

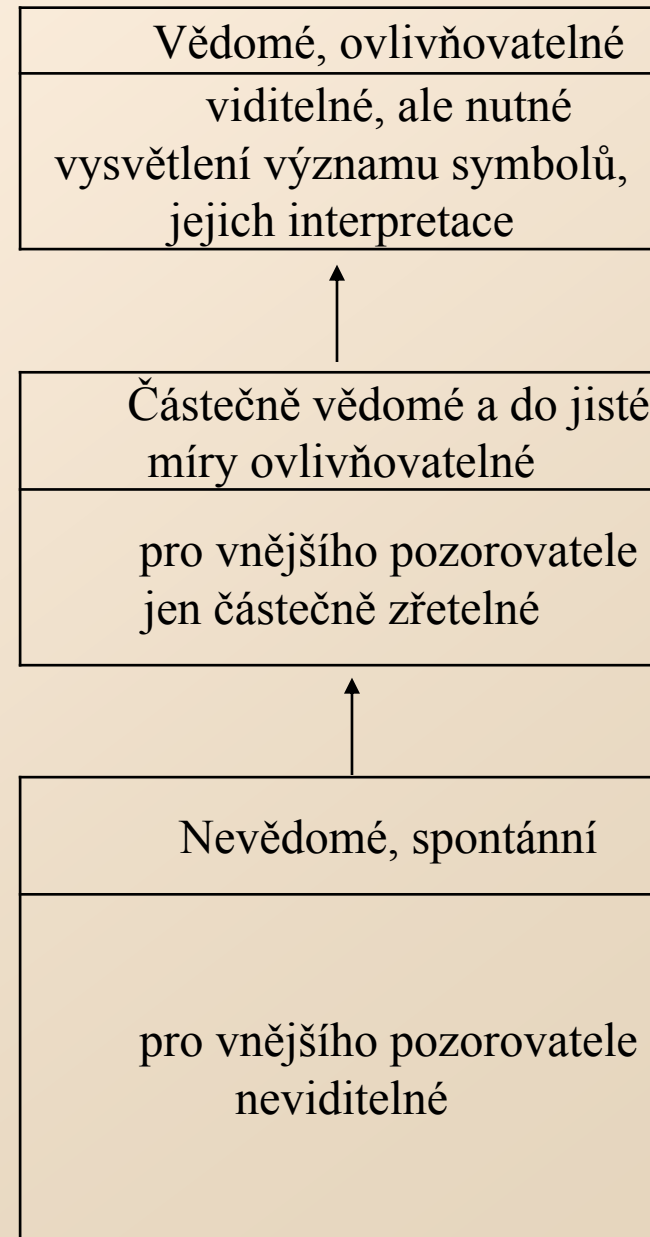
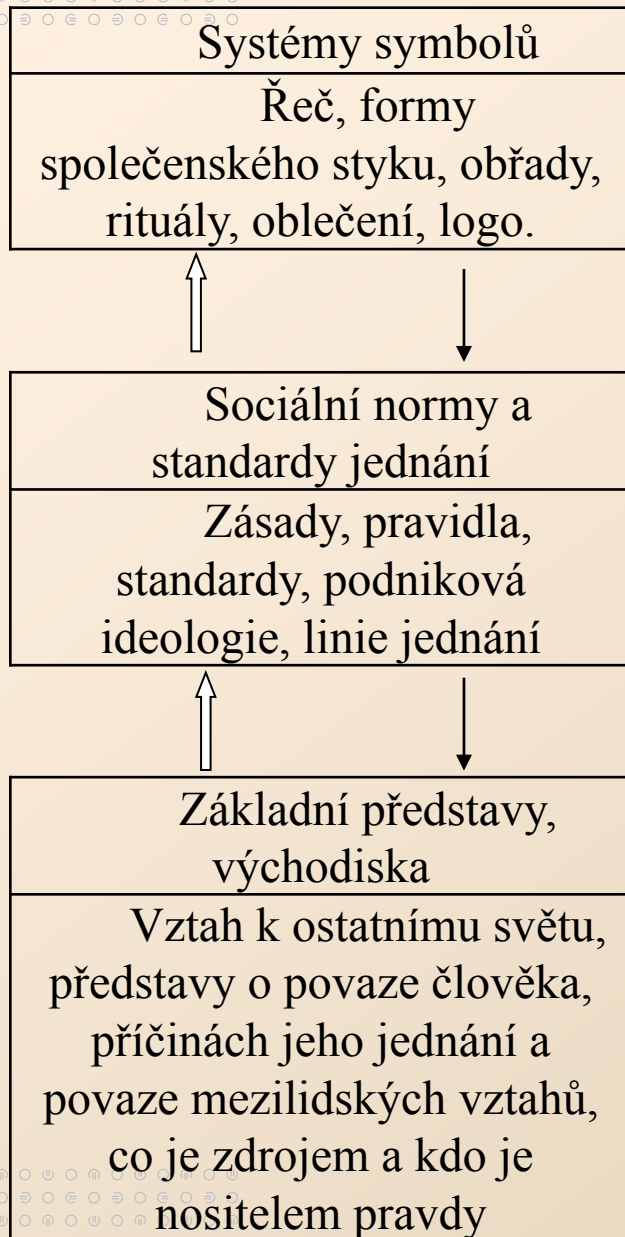
1. Jazyk
2. Historiky
3. Hrdinové
4. Zvyky
5. Rituály
6. Ceremonie



Scheinův model organizační kultury

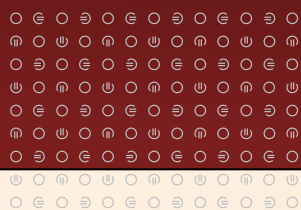


**Schein in Bedrnová, Nový et al.
(1994)**



Prvky OK (Lukášová, 2010)

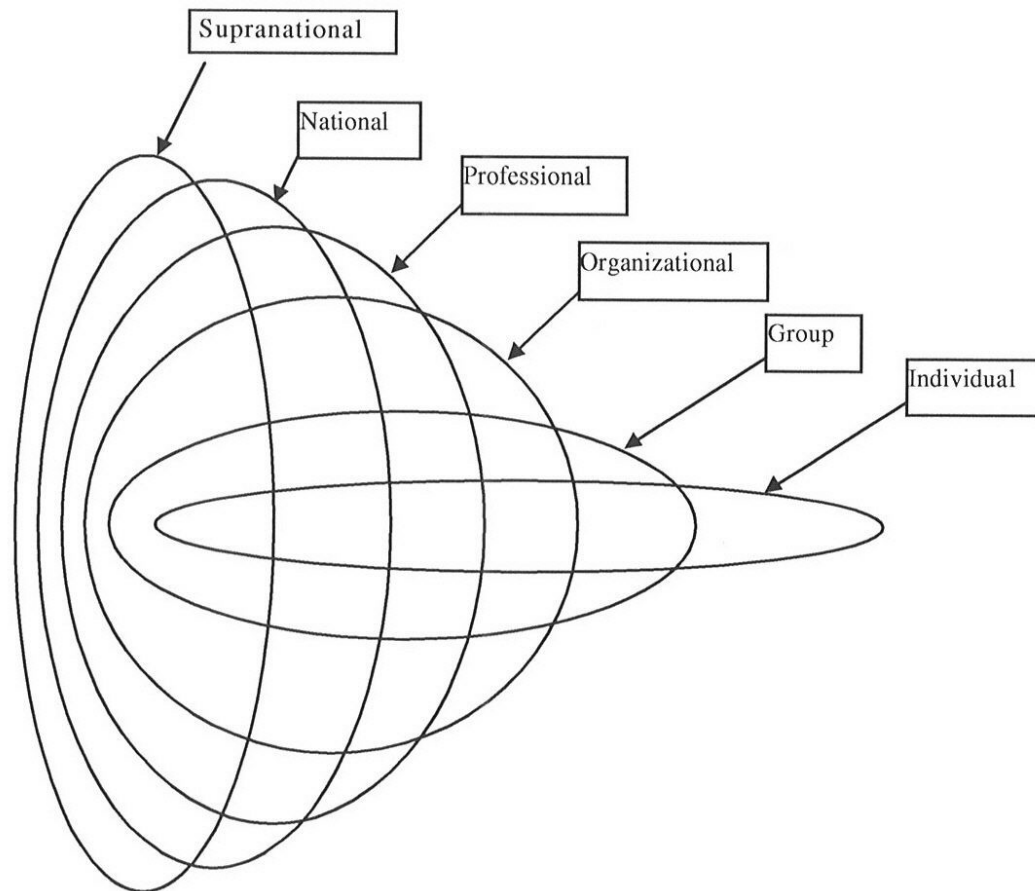
Základní předpoklady	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
<p>Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy</p>	<ul style="list-style-type: none"> spokojenost zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> vycházet zákazníkům vstříc rychle reagovat na požadavky zákazníků aktivně a rychle řešit problémy zákazníků angažovat se ve prospěch uspokojování potřeb zákazníků pracovat týmově ve prospěch zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> příjemné jednací místnosti pro jednání se zákazníky vánoční přání, narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky pravidelná setkání s klíčovými zákazníky

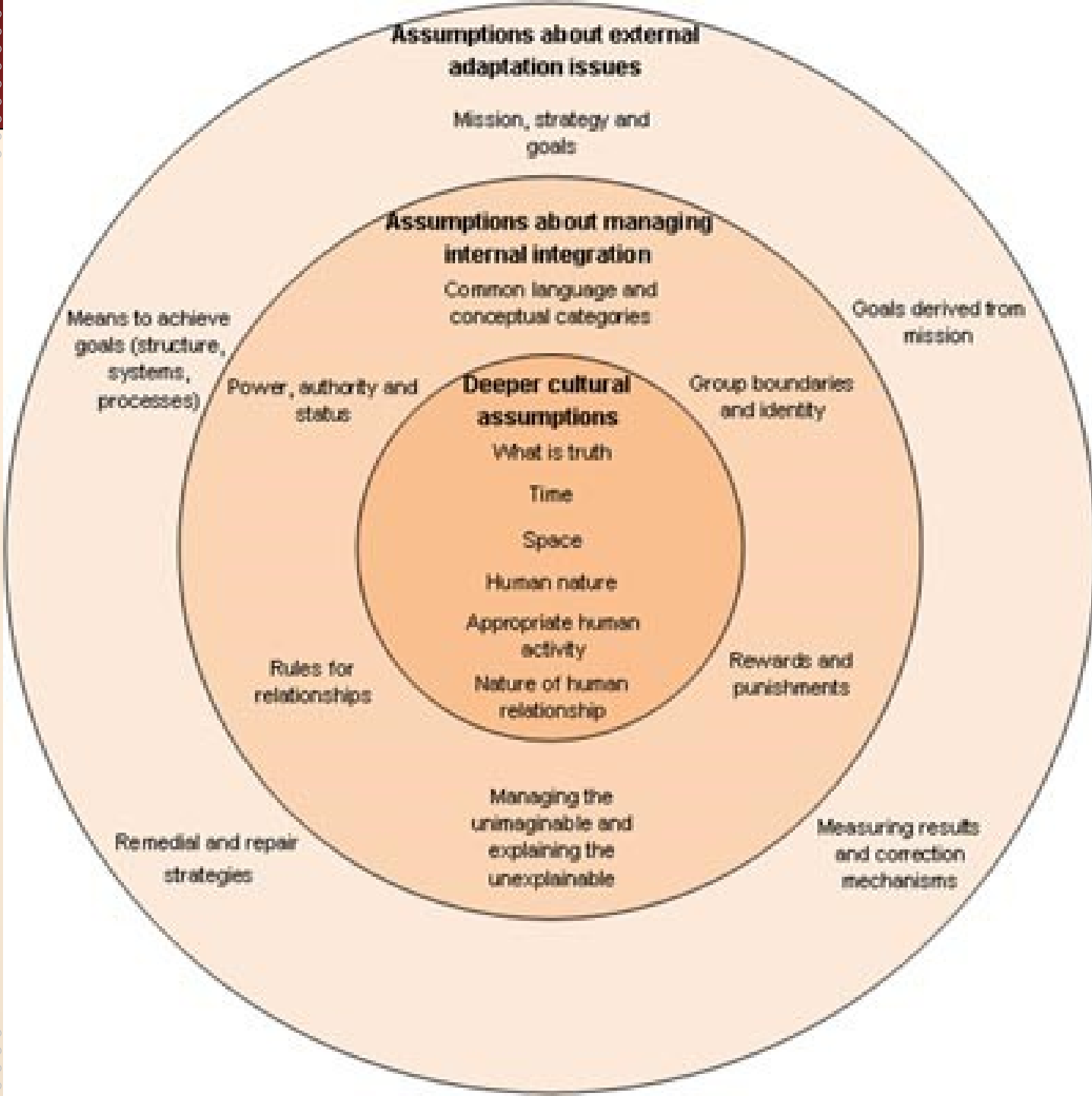


Základní předpoklady	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
<p>Spokojenost zákazníka je dosažitelná prostřednictvím kvalitních produktů a služeb</p>	<ul style="list-style-type: none">• kvalitní produkt• kvalitní služby	<ul style="list-style-type: none">• hodnotit kvalitu z pohledu zákazníků• přijímat zodpovědnost za spokojenost zákazníků• neustále se zajímat o potřeby zákazníků• neustále sledovat spokojenost zákazníků• neustále zlepšovat procesy• dbát na detaily a dokonalost	<ul style="list-style-type: none">• pravidelné informování o výsledcích měření spokojenosti zákazníků• pravidelné informování o problémech spojených s dosahováním spokojenosti zákazníků• historiky týkající se výrazných úspěchů při uspokojování potřeb a přání zákazníků

Úrovně organizační kultury

Figure 1. Interrelated levels of culture (Adapted from Karahanna, Evaristo & Srite, 1998)





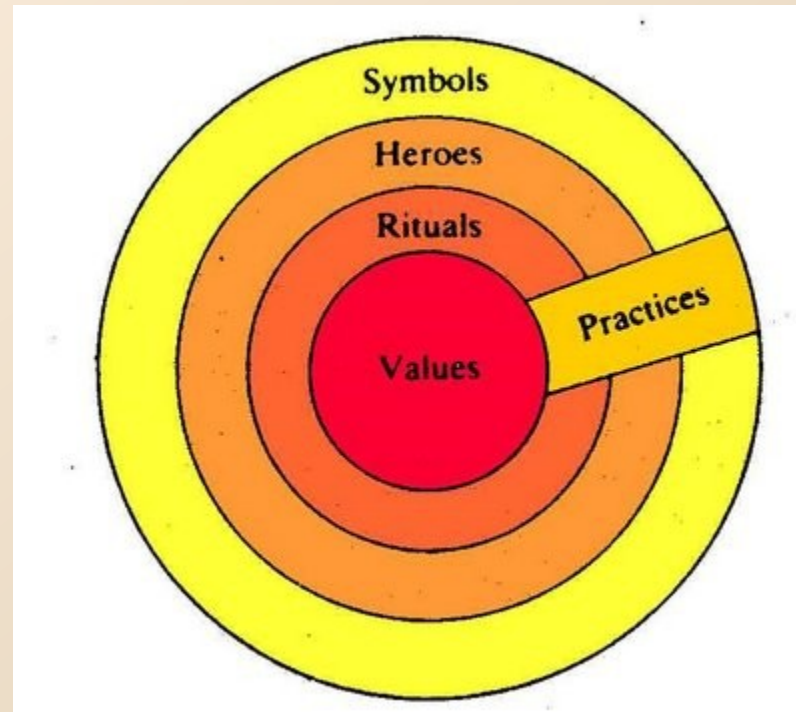
Organizační kultura podle E. Scheina

Other approaches to organizational culture

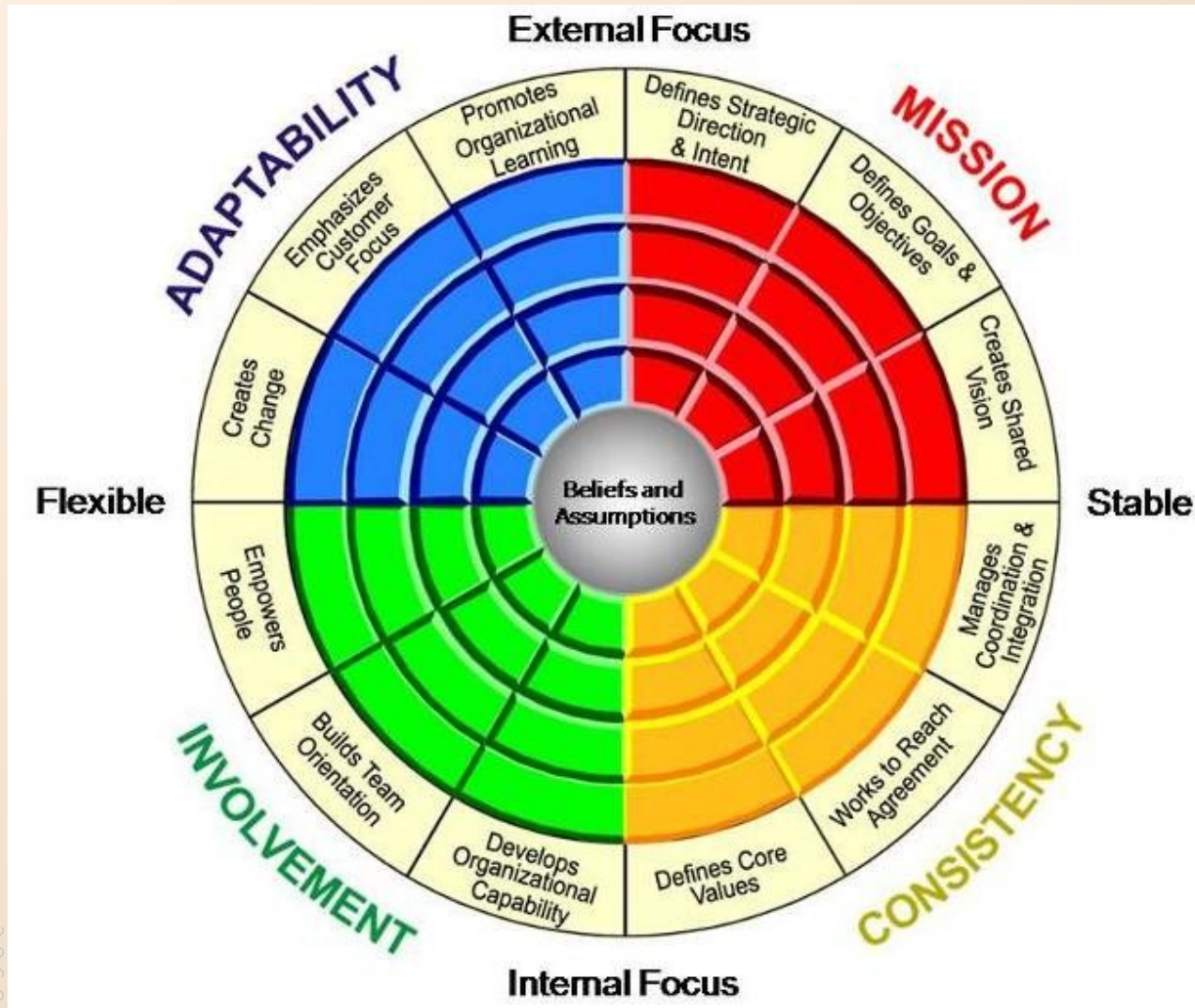
Kotter, Heskett (1992):

1. patterns (style) of behavior
2. values

Hofstede (1991):



Denison's model of corporate culture



Další přístupy k organizační kultuře

Hall (1995):

1. Úroveň A: **A**rtifacts and etiquette
2. Úroveň B: **B**ehaviors and actions
3. Úroveň C: **C**ore morals, beliefs, values

Denison (1982, 1990):

1. values and beliefs (preconditions)
2. patterns of behavior, reflecting and strengthening the values
3. sets of conditions (artifacts and the environment in which members of organization work)



Obsah a síla organizační kultury

Obsah:

Jaké konkrétní základní předpoklady, názory, hodnoty, postoje a normy chování jsou sdíleny.

Síla:

Do jaké míry jsou tyto prvky sdíleny.

Subkultury:

Rozpoznatelné odlišitelné kultury v jedné organizaci.





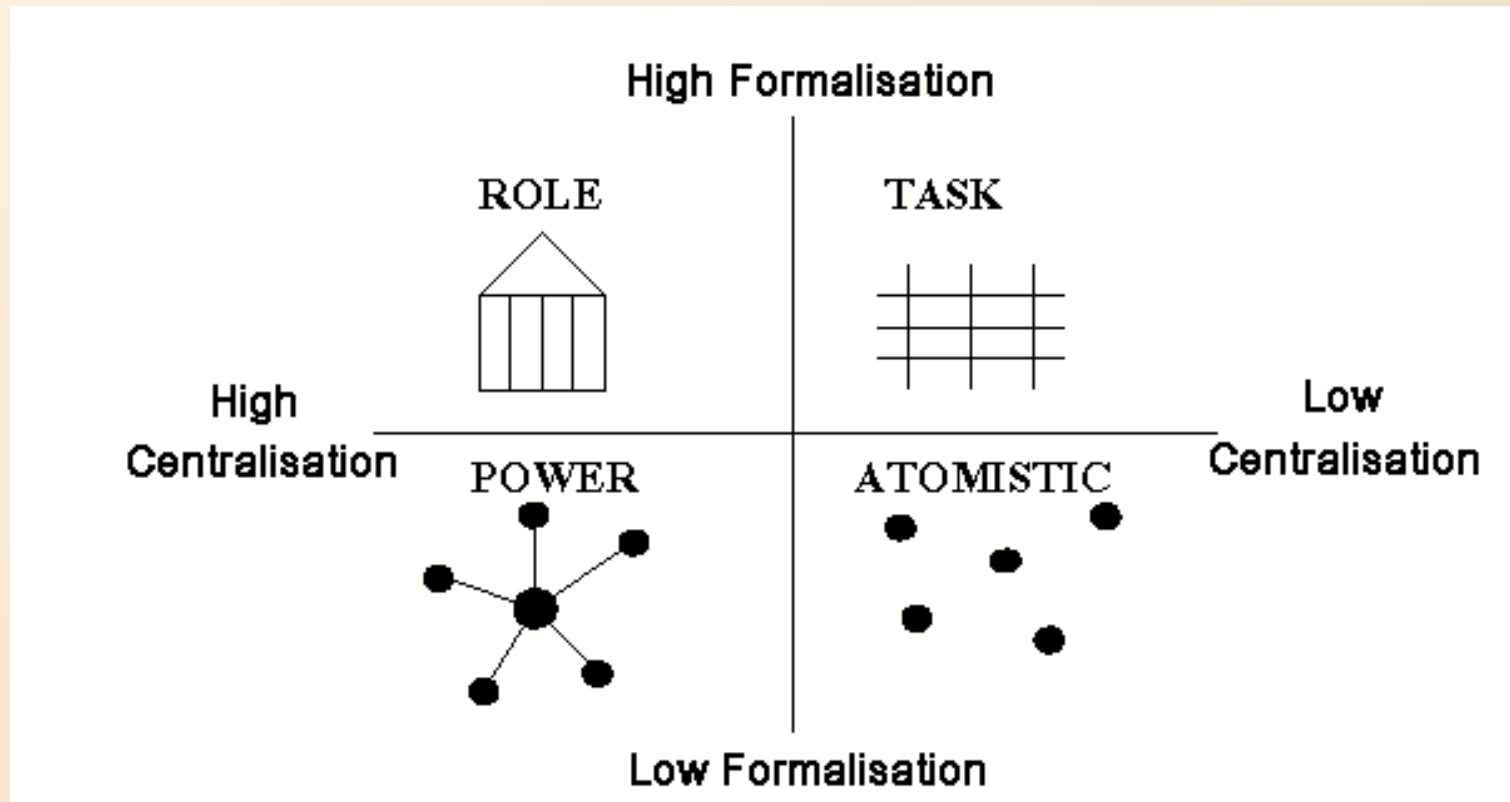
Zdroje organizační kultury

OK je ovlivňována:

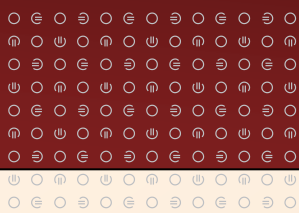
1. prostředím: národní kultura, typ trhu, kultura profese, požadavky zákazníků a jejich vyjednávací síla, obor,
2. zakladatelem, dominantním lídrem, vlastníkem nebo manažerem
3. velikostí a zralostí organizace,
4. používanými technologiemi.



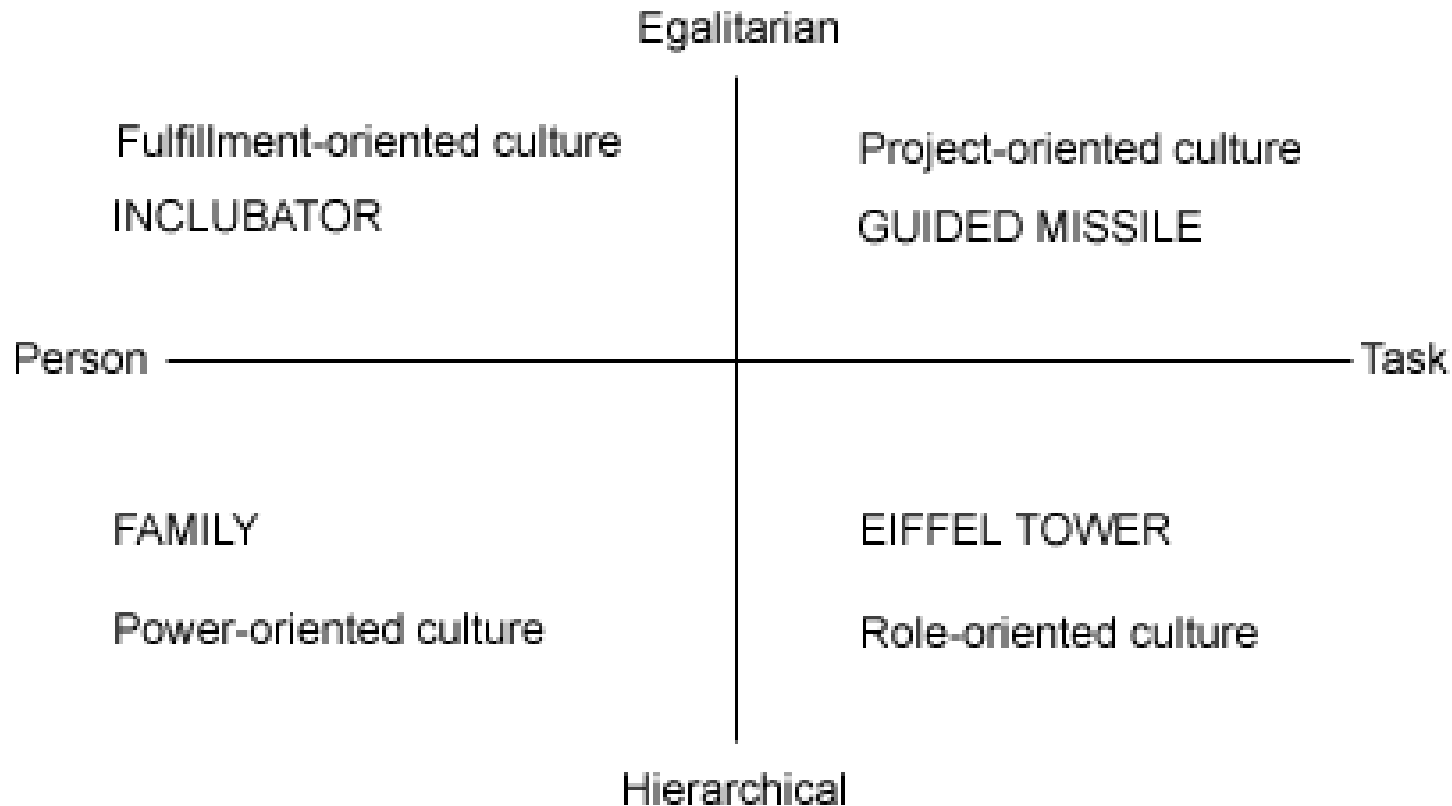
Harrison, 1972 and Handy, 1976



Jedna z prvních typologií, stále velmi známá.



Trompenaars, 1993



Deal and Kennedy, 1982

		Risk	
		Low	High
Feedback and reward	Rapid	Work-hard, play-hard culture	Tough-guy macho culture
	Slow	Process culture	Bet-the-company culture



Deal and Kennedy, 1982

Work-hard, play-hard culture

This has rapid feedback/reward and low risk, leading to:

Stress coming from quantity of work rather than uncertainty.

High-speed action leading to high-speed recreation.

Eg. Restaurants, software companies.

Process culture

This has slow feedback/reward and low risk, leading to:

Low stress, plodding work, comfort and security. Stress may come from internal politics and stupidity of the system.

Development of bureaucracies and other ways of maintaining the status quo.

Focus on security of the past and of the future.

Eg. banks, insurance companies.

Tough-guy macho culture

This has rapid feedback/reward and high risk, leading to:

Stress coming from high risk and potential loss/gain of reward.

Focus on the present rather than the longer-term future.

Eg. police, surgeons, sports.

Bet-the-company culture

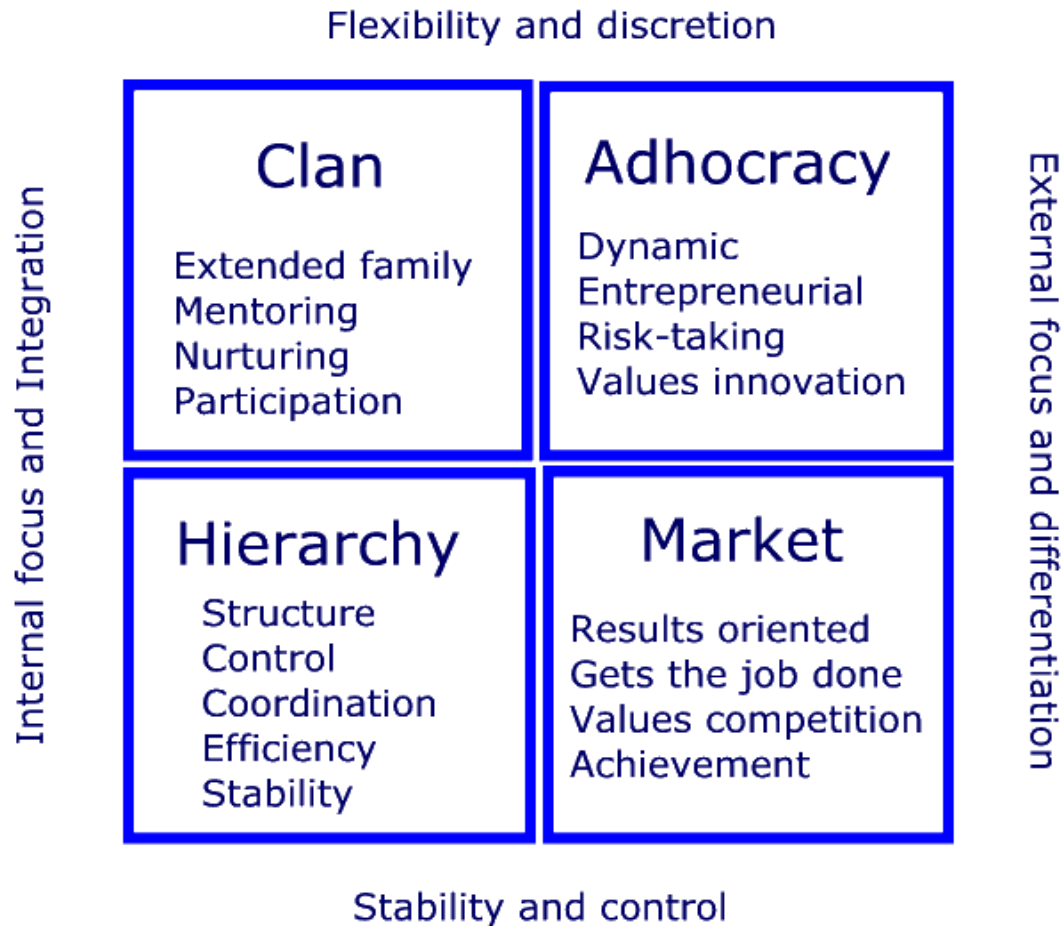
This has slow feedback/reward and high risk, leading to:

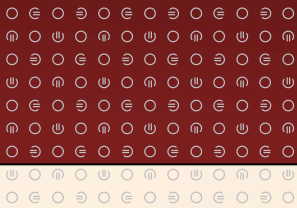
Stress coming from high risk and delay before knowing if actions have paid off.

The long view is taken, but then much work is put into making sure things happen as planned.

Eg. aircraft manufacturers, oil companies.

Quinn et al, 1999





Koncepce organizační kultury

Členění kultury z hlediska ŘLZ:

- *Národní*
- *Globální*
- *Organizační*

Národní kultura

- Soubor hodnot, postojů a norem, které jsou sdíleny obyvateli dané země.
- Ustálené vzorce chování
- *Zdroj národních odlišností*: historie, vzdělávací systém, jazyk, masmédia, politický systém apod.
- OK firem silně ovlivněna národní kulturou
- NK jsou v permanentním vývoj





Globální organizační kultura

- Vzniká rozšířením základních prvků OK mateřské firmy do dceřiných společností.
- Zahraniční filiálky – nejsou nositelé vlastní OK, ale jsou integrální součástí jediné společné kultury vzniklé v mateřské organizaci.

+ **jediná a jednotná OK** (komunik. síť)

+ **standardizuje hodnotové systémy, normy** (aktivity pracovníků lze předpokládat)

+ **jednotné symboly** (shodná mezinárodní identifikace)

- **neschopnost identifikace zaměstnanců s OK**



Výzkum OK

- **Měl by vycházet z:**
 - charakteristiky OK a být zaměřen na jednotlivé prvky (pravidla, normy)
- **Metody:**
 - kvantitativní výzkum
 - kvalitativní výzkum (TBSD, VSM)

Účel?

- usnadnění orientace managementu ve firemní atmosféře,
- odkryje způsob uvažování zaměstnanců a jejich přístup k pracovní činnosti a k manažerům

OK různých zemí

- **Znalosti o kulturních odlišnostech pomáhají**
 - 1) zmírnit případná nedorozumění
 - 2) předvídat reakce druhých
 - 3) soustředit se na podstatu diskuse
- **Porovnání kultur:**
 - jaký důraz je kladen na jednotlivé prvky chování,
 - možné srovnání na úrovni obecných tendencí chování příslušníků – kulturní dimenze

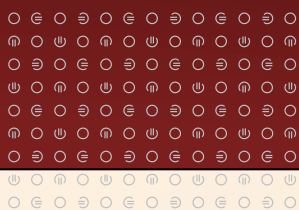
Kulturní dimenze podle Hofstedeho (IBM):

1. mocenský odstup,
2. individualismus vs. kolektivismus,
3. maskulinita vs. feminita,
4. vyhýbání se nejistotě,
5. dlouhodobá vs. krátkodobá orientace.

TBSD (test barevně sémantického diferenciálu)

- Standardní test obsahuje 51 slov
- Respondenti pracují s 12ti barvami
- Pro každé slovo se vybírají 3 barvy
- Oznamkují každé slovo a sestaví hierarchii barev
- Vychází z kvalitativních přístupů (použití barev)
- Zakomponována je kvantifikace výsledků (převod barev do numerických hodnot)

⇒ možné kvantitativní srovnání dosažených výsledků



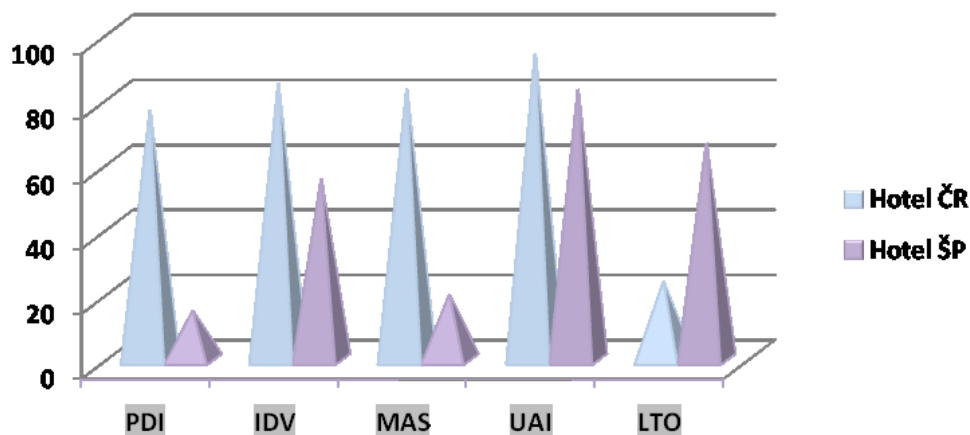
Kulturní dimenze

Tabulka 2: Kulturní dimenze podle dotazníku VSM 94 (hotely)

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Hotel ČR	76,85	85	83,3	94,25	24
Hotel ŠP	15	55,67	20	83,2	66,6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 1: Kulturní dimenze



Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 4: Mocenský odstup (hotely)

	Velký mocenský odstup			Malý mocenský odstup				
	Klíčová slova	Faktory (průměr)			Klíčová slova	Faktory (průměr)		
		VDH	NVH	SUM		VDH	NVH	SUM
Hotel ČR	být první	2	2,67	22	vítězství	2	1,33	11,67
	já (sám)	1,67	1,67	12	ideál já	1,67	1,33	10,33
	nadřazený	3,33	2	20,33	ideální muž	2,33	2,33	15,33
	hádky	3,67	3,33	24,33	ideální žena	2,67	2	13,67
	Průměr	2,67	2,42	19,67	Průměr	2,17	1,75	12,75
Hotel ŠP	být první	3	3	19,67	vítězství	2	1	7,67
	já (sám)	1,67	1	6	ideál já	1,33	1,33	8
	nadřazený	1,67	1	8	ideální muž	1,33	1	8
	hádky	3	3,33	27,33	ideální žena	2	1	6,67
	Průměr	2,33	2,08	15,22	Průměr	1,67	1,08	7,59

Zdroj: Vlastní šetření



Závěr

- Manažeři by měli věnovat pozornost řízení OK
- Silná, žádoucí OK vede k:
 - jednotnému smýšlení, dobré komunikaci
- Snaha o sladění základních cílů a hodnot podniku s potřebami a přáními pracovníků
 - motivace pro zaměstnance,
 - dosažení podnikových cílů.



Zdroje

- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures*. Reading : Addison Wesley Publishing Company, 1982. ISBN 0-201-10277-3.
- DENISON, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : Wiley and Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.
- DRENNAN, D. *Transforming Company Culture*. London : McGraw-Hill Book Company, 1992. ISBN 0-07-707660-5.
- HALL, W. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester : Wiley and Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London : McGraw-Hill book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2.
- HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

Zdroje

- KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York : Maxwell Macmillan, 1992. ISBN 0-02-928467-3.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- NOVÝ, I. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and Leadership*. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.
- TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London : The Economist Books, 1993. ISBN 0-85058-428-0.