



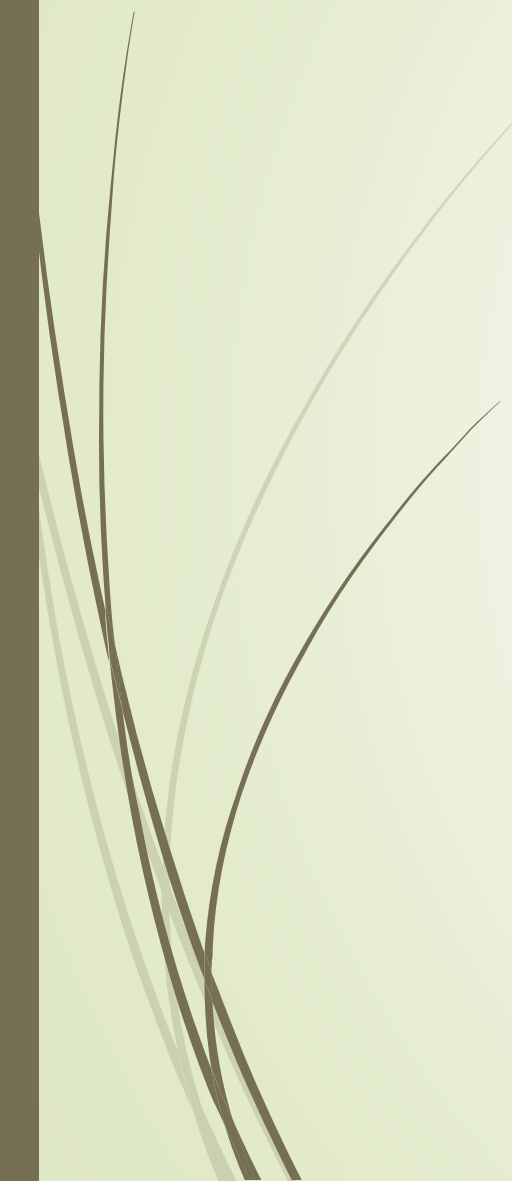
Organizační kultura a její změna

Jakub Procházka

Personální management



Obsah

- Kultura a její úrovně
 - Prvky organizační kultury
 - Dělení organizační kultury
 - Změna organizační kultury
- 

Úrovně kultury

Kultura: z latinské metafory „cultura animi“ = „péče o duši“ nebo „pěstění duše“
Kultura = Ideje, zvyky a sociální chování určitého společenství (Oxford dictionary)

Makrokultura

- Národní, etnická, náboženská či profesní
- *Př.: Česká, černošská, křesťanská, lékařská*

Organizační kultura

- V rámci jednotlivých organizací
- *Př.: Kultura MU, Microsoftu, Junáka, ČSSZ*

Subkultura Mikrokultura

- Specifická část organizační nebo makro-kultury
- *Př.: Kultura managementu ČKD, punkeři*

Organizační kultura

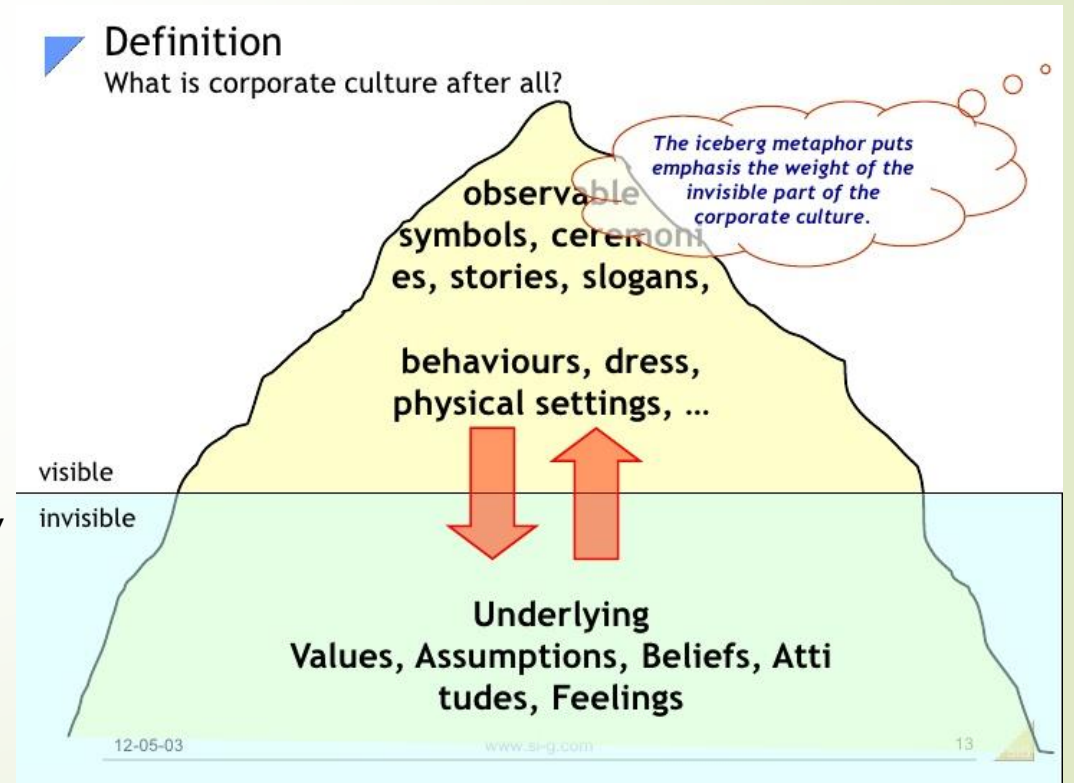
Eldridge a Crombie (1974): Organizační kultura je jedinečným uspořádáním norem, hodnot, přesvědčení, způsobů chování apod. charakterizujícím způsob práce jedinců a skupin v rámci určité organizace.

Cumming a Huse (1989):

- Artefakty
- Hodnoty
- Normy
- Základní předpoklady

Shein (2010):

- Artefakty
- Sdílená přesvědčení a hodnoty
- Základní skryté předpoklady



Příklady prvků organizační kultury

Prvek org. kultury	Příklad
Základní skryté předpoklady	Čas jsou peníze. Dobrý leader = autoritativní leader. Buď je vidět, že jsi s námi, nebo jsi proti nám. Existujeme, abychom tvořili zisk.
Sdílená přesvědčení a hodnoty	Hodnoty: dochvilnost, sociální status, loajalita, peníze Je nutné vždy přijít včas. Poslední slovo musí mít manažer. Kdo se nesměje, není v organizaci spokojený. Loajalitu k organizaci je třeba dávat veřejně najevo. Zisk je důležitější než zaměstnanci.
Artefakty	Slogan: „Zde jsem člověkem, zde nakupuji.“ Na schůzky chodí všichni s předstihem. Každý se pořád chodí ptát nadřízeného. Zaměstnanci se za všech okolností smějí, objímají se. Všichni si tykají. Nosí se trička s logem, používají se produkty organizace. Používá se slangový název pro propouštění. Rank or yank systém.



Dopady organizační kultury

- ▶ Ovlivňuje každodenní očekávání a jednání lidí v organizaci
- ▶ Neexistuje jedna „správná“ kultura
- ▶ Na úrovni zaměstnance:
 - ▶ Důležitý je soulad kultury s postoji a hodnotami jednotlivce
- ▶ Na úrovni organizace:
 - ▶ Důležitý je soulad kultury se strategií
 - ▶ V případě akvizic a fúzí mohou kulturní rozdíly vyvolávat konflikty

Dělení organizační kultury

dle Handyho (1979)



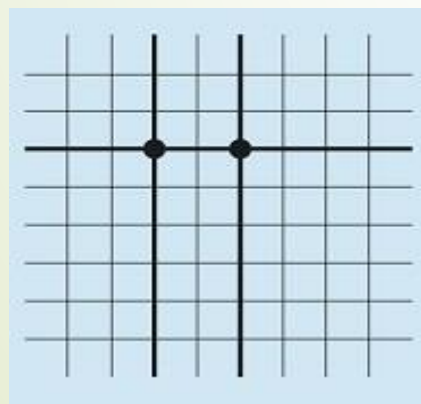
Kultura moci

- „Pavučinová“ hierarchická struktura
- Zdroj moci: blízkost leaderovi, ovládání zdrojů
- Blíže středu → větší vliv
- Individualistická kultura
- Přijímá riziko
- Direktivní vedení



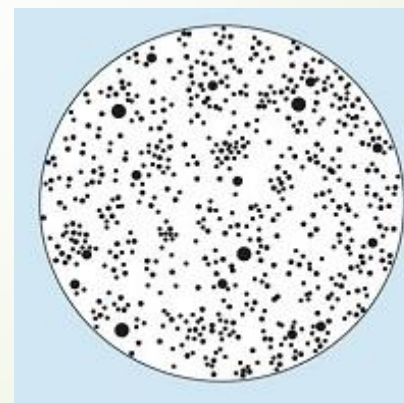
Kultura rolí

- Více paralelních hierarchických struktur
- Zdroj moci: formální pozice, titul, funkce
- Vysoká averze vůči riziku
- Standardizované procesy, pravidla
- Např. velké banky



Kultura úkolů

- Maticová struktura vedení, více center moci
- Zdroj moci: odbornost
- Hodnoty: splnění cíle, tým
- Malá vzdálenost moci
- Např. velké poradenské společnosti



Kultura člověka

- Nejasná, proměnlivá, neformální struktura
- Zdroj moci: odbornost
- Hodnoty: svoboda, vztahy
- Malá vzdálenost moci
- Absence kontroly
- Např. partnerství (malá právní firma, ambulance)

Kulturní dimenze

dle Hofstedeho

Národní kultura

- **Vzdálenost moci**
- **Individualismus vs. Kolektivismus**
- **Maskulinita vs. Femininita**
- **Vyhýbání se nejistotě**
- Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace
- Požitkářství vs. Zdrženlivost

Organizační kultura

- **Procesně vs. výsledkově orientovaná**
- **Normativní vs. pragmatická**
(Internally vs. Externally driven)
- **Volné vs. pevné řízení**
- **Provinční vs. profesionální**
- **Otevřený vs. uzavřený systém**
- **Orientovaná na lidi vs. na úkoly**
- Stupeň akceptace stylu vedení
- Stupeň identifikace s organizací

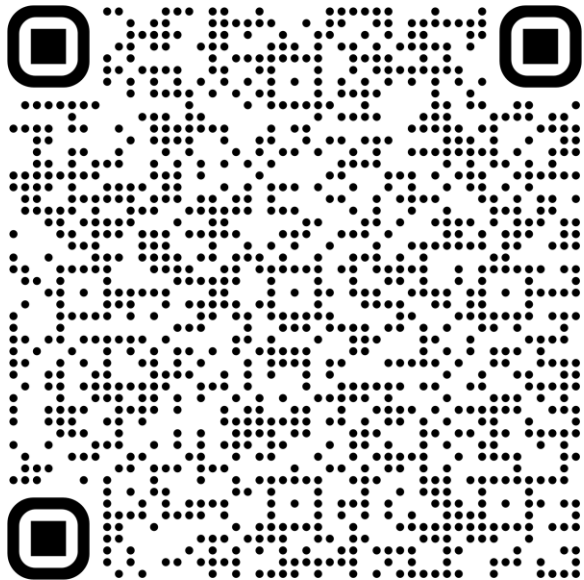
Úkol

Diagnostikujte organizační kulturu Ekonomicko-správní fakulty

- Popište její artefakty, sdílená přesvědčení a hodnoty a základní předpoklady
- Posudte jí z hlediska alespoň tří z níže uvedených dimenzí organizační kultury dle Hofstedeho
 - Procesně vs. výsledkově orientovaná
 - Normativní vs. pragmatická (Internally vs. Externally driven)
 - Otevřený vs. uzavřený systém
 - Orientovaná na lidi vs. na úkoly

<https://www.hofstede-insights.com/models/organisational-culture/>

- Máte 20 minut na splnění úkolu, následovat bude prezentace a diskuse.
- Vycházejte ze svých zkušeností, projděte se po chodbách, podívejte se na web





Změna organizační kultury



Management může významně měnit organizační kulturu.
(e.g. Barratt; O'Reilly)

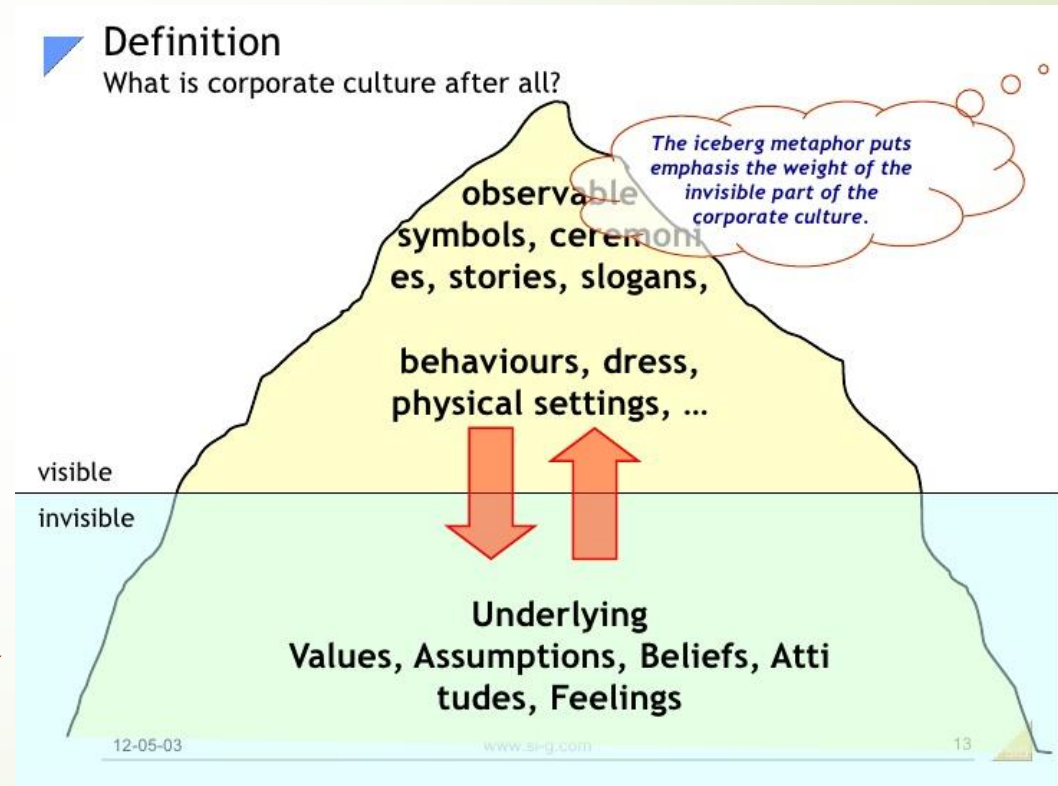
Management neovlivní organizační kulturu jako celek.
Může ale ovlivnit některé její dílčí prvky.
(e.g. Schein)

Management organizační kulturu výrazně neovlivní.
(Dokud v organizaci zůstávají stejní lidé.)
(e.g. Filby a Willmott; Hatch)

Vznik prvků organizační kultury

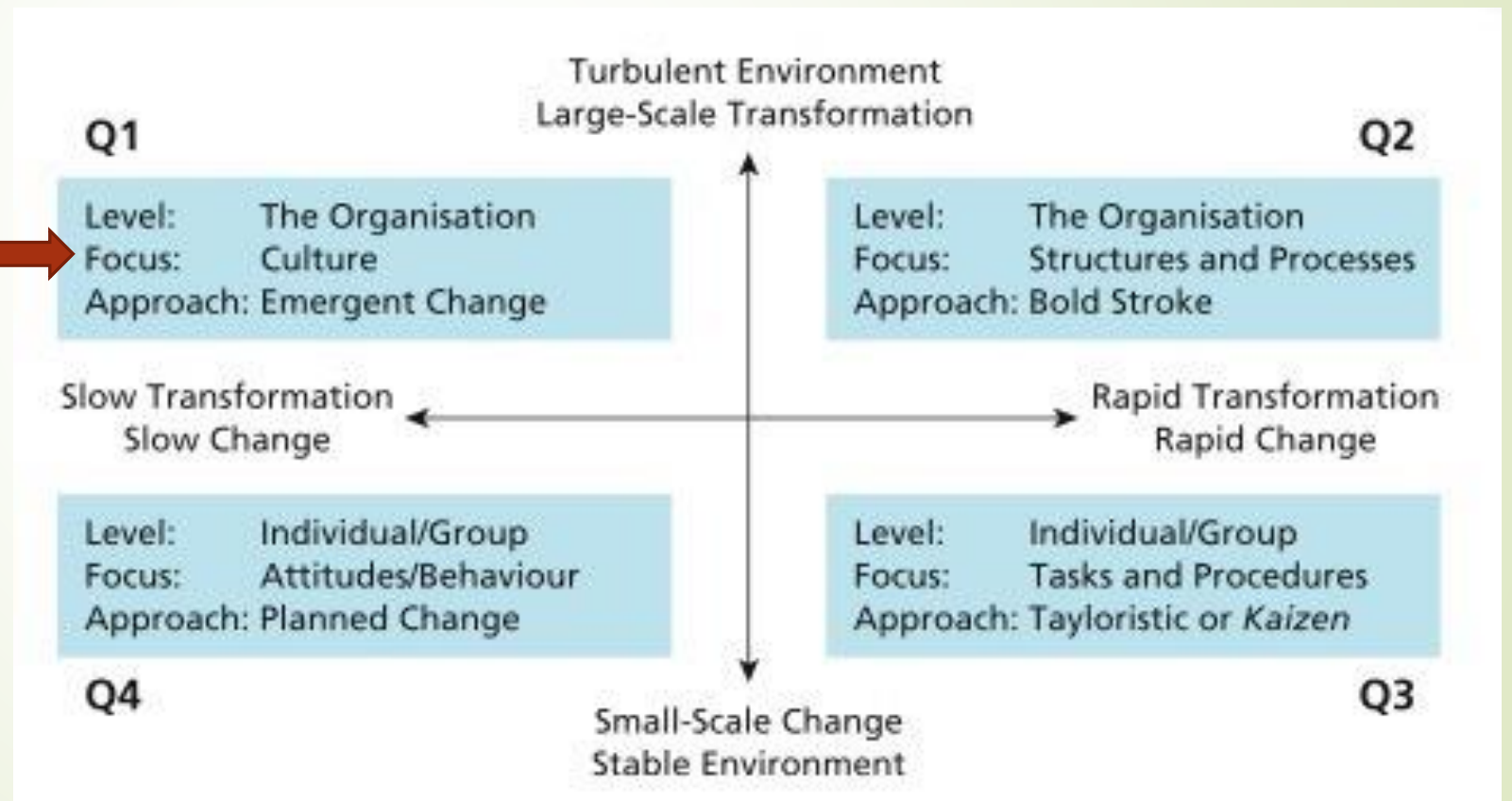


Stephenson (1967)



Změna (nejen) organizační kultury

- Pomalý proces
- Participativní přístup



Shrnutí

Applying for a job at IKEA



S. Adams E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM

12/13/96 © 1996 United Feature Syndicate, Inc.