

Organizační kultura

Růžena Lukášová

Struktura přednášky

- **Co je organizační kultura (pojem, prvky, struktura) a jak vzniká (mechanismus, zdroje)**
- **Organizační kultura a jedinec**
- **Organizační kultura jako subsystém organizace, význam cílevědomého utváření organizační kultury**
- **Utváření organizační kultury, personální činnosti jako nástroje utváření a změny organizační kultury**
- **Možnosti poznání obsahu organizační kultury**

Co je kultura ?

Kultura

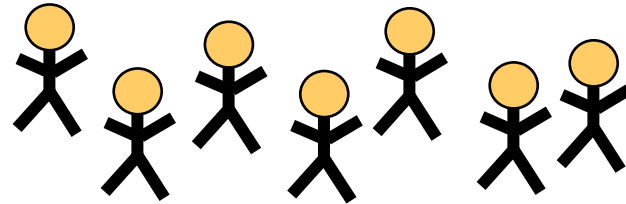
- **hodnoty, názory, postoje a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře**
- **komunikované z generace na generaci**
- **značně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času**

(Matsumoto, D., Culture and psychology, 2000, upraveno)

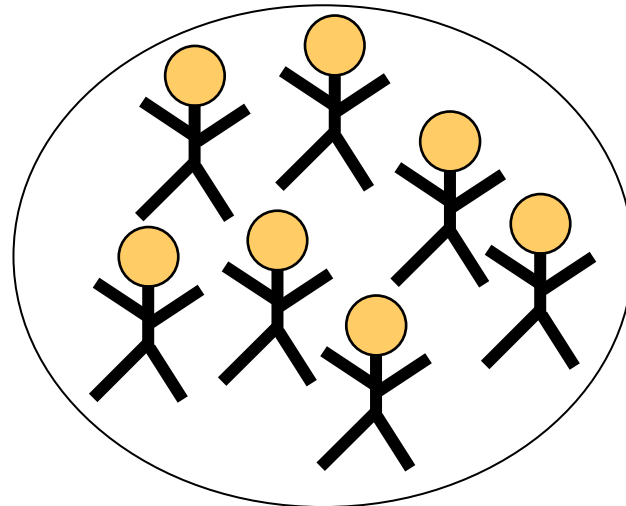
Úrovně kultury

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

Nositelé kultury organizace - jednotlivci



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



Co je organizační kultura ?

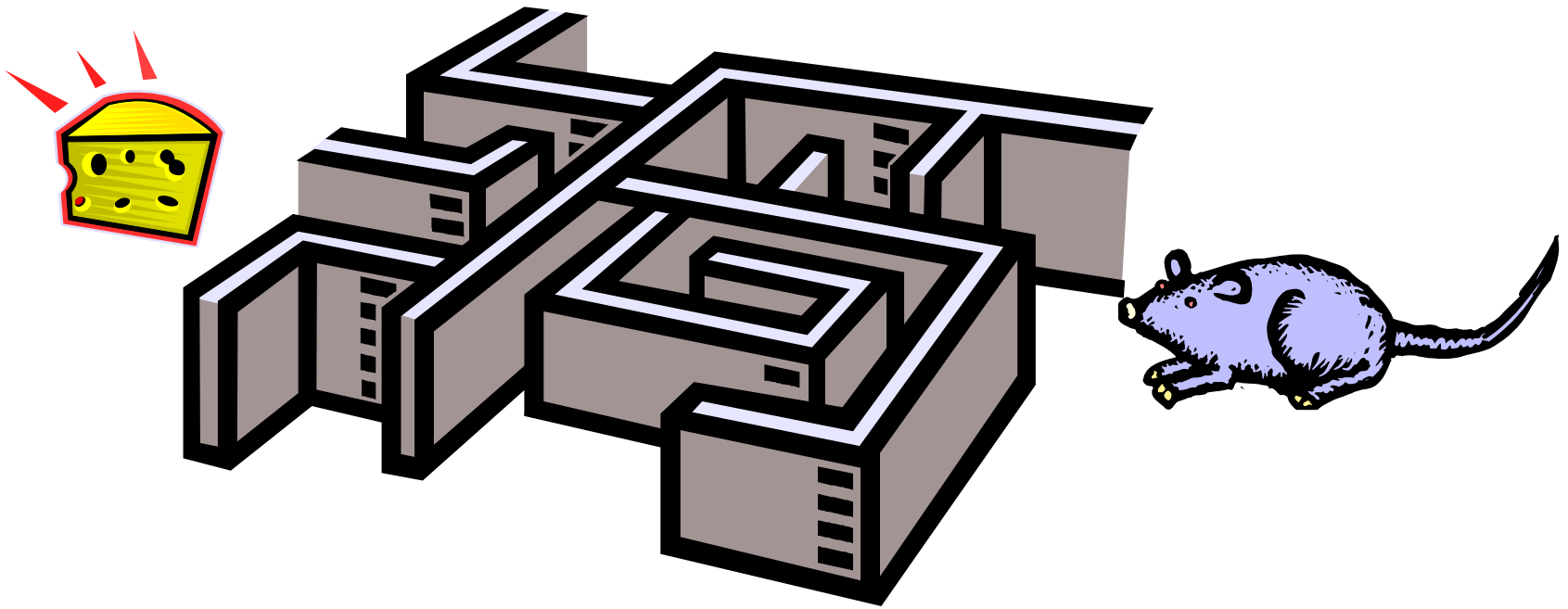
Organizační kultura

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 organizační kultura vzniká ?

Základní mechanismus: **učení**



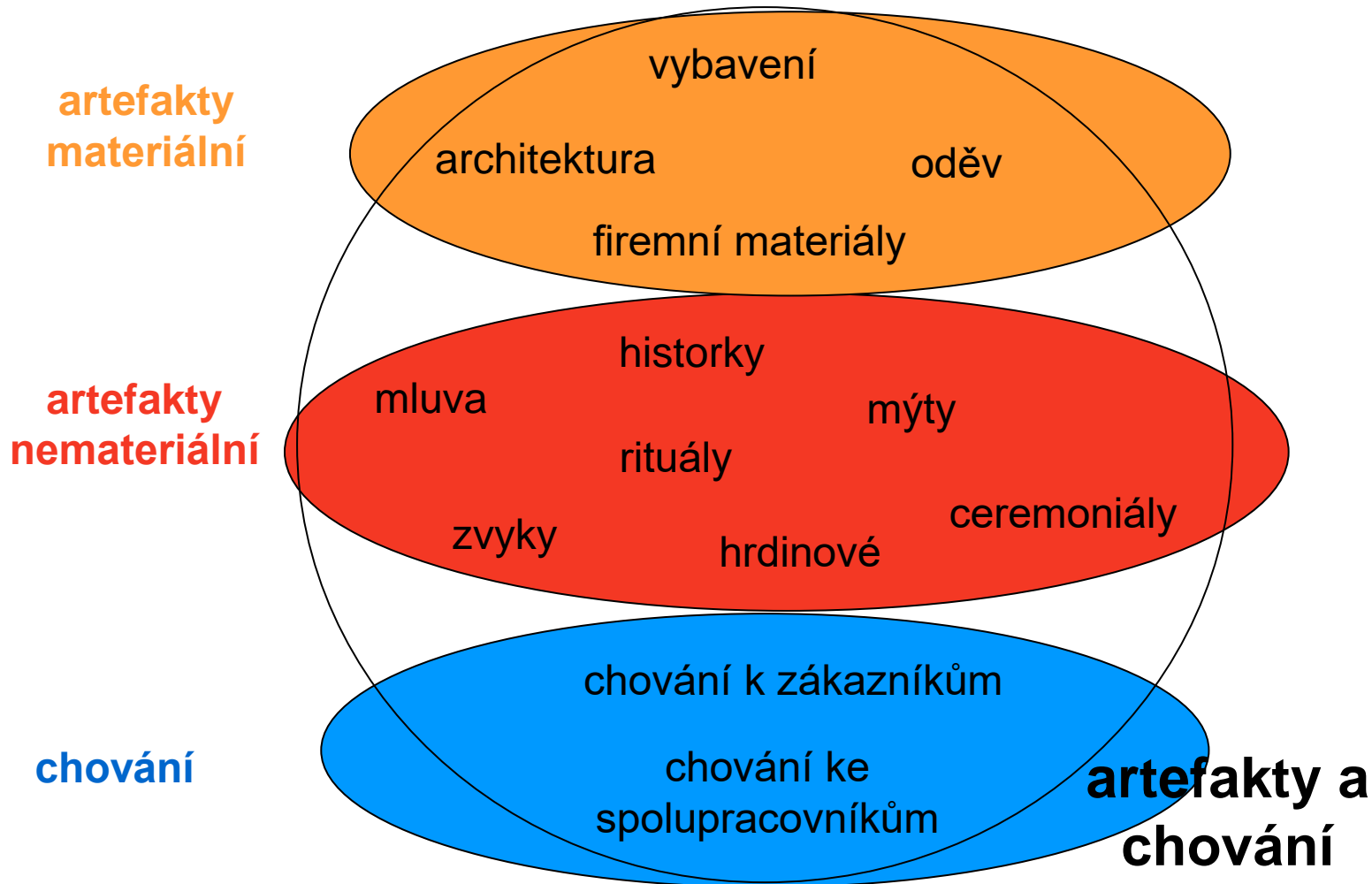
Dva základní problémy, které organizace v průběhu své existence řeší:

- **vnější adaptace**
- **vnitřní integrace**



**nahromaděná
zkušenost
=
kultura**

Jak se kultura organizace projevuje ?





Příklad konkrétního obsahu OK

Základní přesvědčení	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy.	Spokojenost zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• vycházet zákazníkům vstříc• rychle reagovat na požadavky zákazníků• aktivně a rychle řešit problémy 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

Prvky organizační kultury

Artefakty

oděv, vybavení, zvyky,

Normy chování

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

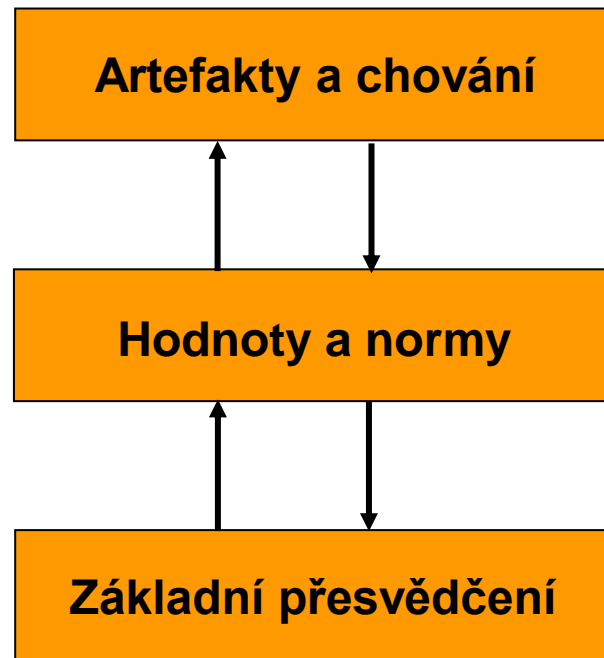
Organizační hodnoty

životní prostředí, spokojení zaměstnanci,.....

Základní přesvědčení

prostředí je ovlivnitelné,.....

Struktura organizační kultury



Zdroj: Schein, E., Organizational culture and leadership, 1992, s. 29, upraveno
Zdroj obrázku: <https://managementmania.com/cs/edgar-schein>

Pamatujte !



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

Funkce prvků organizační kultury:

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

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

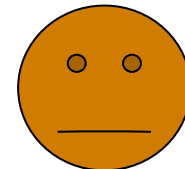
■ jednoznačné dodržování



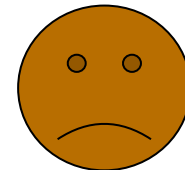
■ „napjaté“ dodržování



■ utajené nedodržování

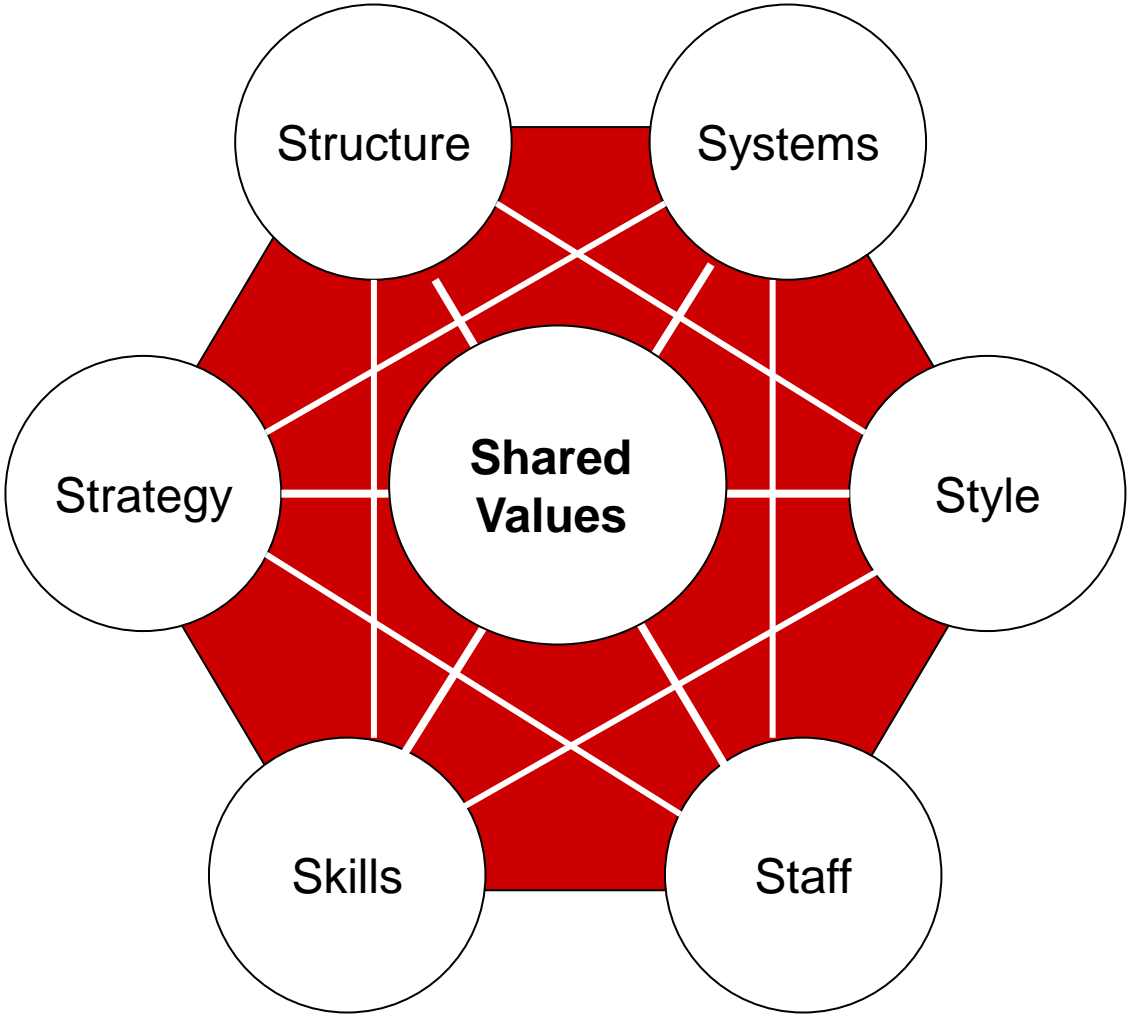


■ otevřené nedodržování



Organizační kultura jako subsystém organizace

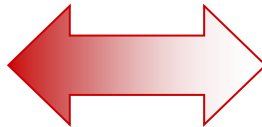
7S Mc Kinsey





Organizační kultura je jednou z klíčových determinant dlouhodobé úspěšnosti firmy

organizační
strategie



organizační
kultura

Základní parametry kultury ovlivňující fungování a výkonnost organizace

- **Obsah organizační kultury** = obsah základních přesvědčení, organizačních hodnot a norem chování, který je navenek manifestován prostřednictvím chování a artefaktů
- **Síla organizační kultury** = nakolik jsou daná přesvědčení, organizační hodnoty a normy chování a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny

Co odlišuje úspěšné organizace od neúspěšných?

- **úspěšné organizace mají kulturu přiměřené síly**
- **úspěšné organizace mají kulturu určitého (žádoucího) obsahu**
 - obsah podporující participaci a angažovanost pracovníků
 - obsah kontextuálně a strategicky přiměřený
- **úspěšné jsou ty organizace, které se dokáží přizpůsobovat**
 - adaptivní obsah

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 silné organizační kultury – pokr.

Z hlediska jednotlivce:

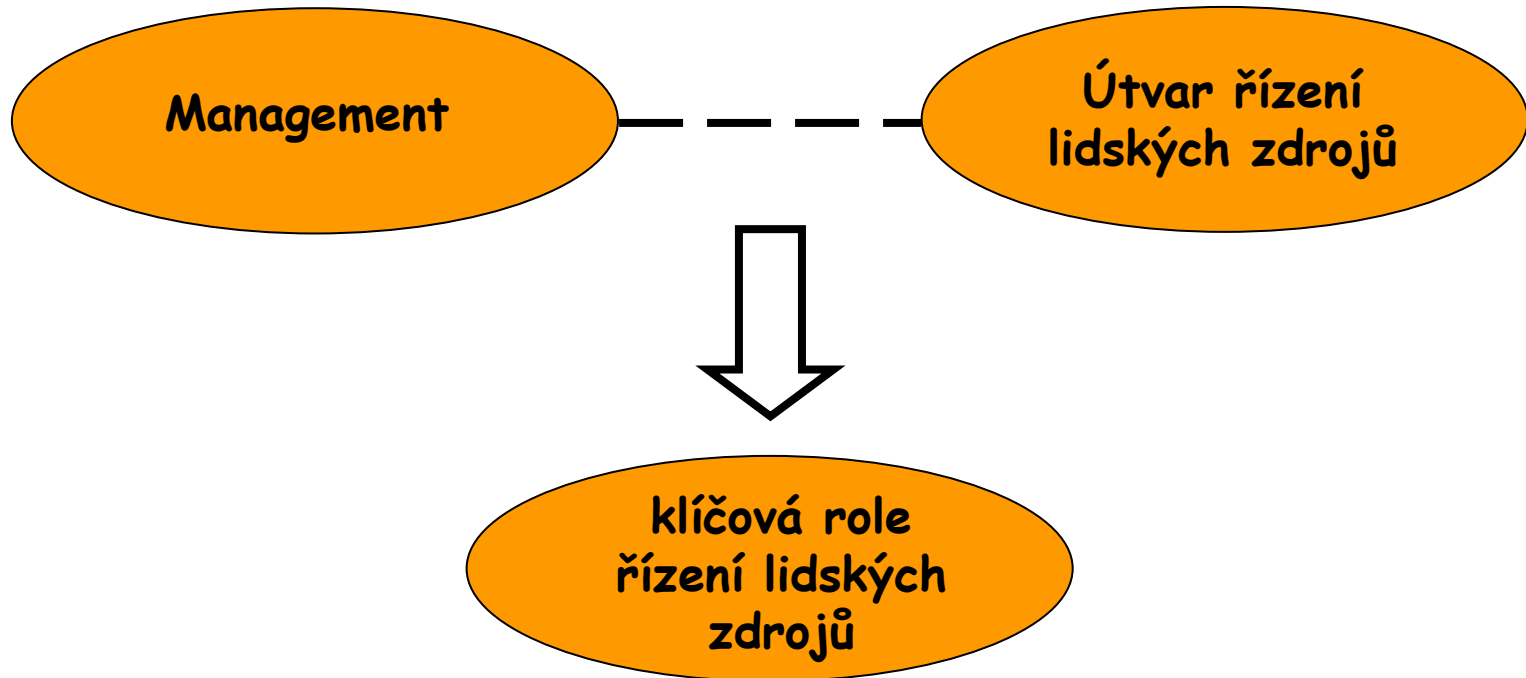
- **zprostředkovává pracovníkům normy a vzorce chování**
 - **snižuje nejistotu pracovníků**
- **zvyšuje emocionální pohodu a pracovní spokojenost pracovníků**

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

Hlavní činitelé



Management organizace

- **formuluje misi a vizi organizace, vytváří strategie a rozpracovává je do soustav cílů a postupů k jejich dosažení**
- **komunikuje vizi, misi, důležité hodnoty a strategické plány a cíle uvnitř organizace**
- **rozhoduje → demonstruje priority organizace**
- **stanovuje standardy chování (kritéria hodnocení, odměňování,...) → určuje, co je pro organizaci žádoucí, co akceptovatelné a co nepřijatelné**
- **vede pracovníky, motivuje je ...**
- **poskytuje vzory chování**

Útvar řízení lidských zdrojů

- systém získávání a výběru pracovníků
- systém hodnocení pracovníků
- systém odměňování

nepřímé nástroje

- systém vzdělávání a rozvoje
- systém adaptace nových pracovníků

přímé nástroje

Základní kroky systematického 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

Diagnostika obsahu organizační kultury

- **Prostřednictvím indikátorů (indikátory obsahu = prvky organizační kultury)**
- **Metody**
 - pozorování
 - dotazování (ústní - rozhovor, písemné – dotazník)

Typologie organizační kultury

- **Typologie = soubor typů, zjednodušeně postihující komplikovaný obsah reality (typy postihují nejpodstatnější charakteristiky vytvářející rozdíly mezi skupinami jevů vyskytujícími se v realitě)**
- **Typologie organizační kultury umožňují porovnávat obsah kultury konkrétní organizace s typickými případy, které existují v realitě, a tím ji poznávat; využívány jako teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů**

Příklad



Model soupeřících hodnot (Cameron a Quinn, teoretický základ dotazníku OCAI, 1999)

Doporučená literatura

LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-1-118-00332-9

Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. ISBN 978-1-119-21204-1