



ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEJÍ ZMĚNA

Jakub Procházka





OBSAH

Kultura a její úrovně

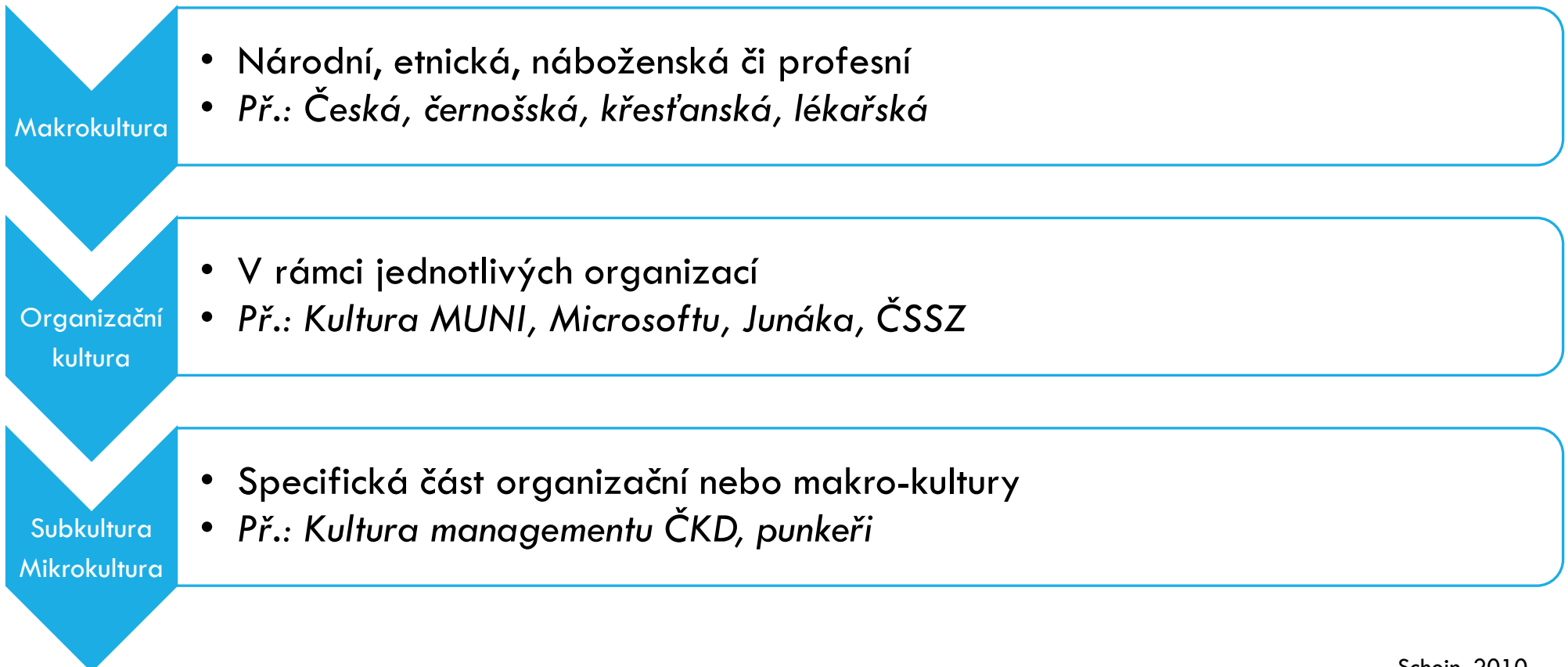
Prvky organizační kultury

Dělení organizační kultury

Změna organizační kultury

ÚROVNĚ KULTURY

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



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):

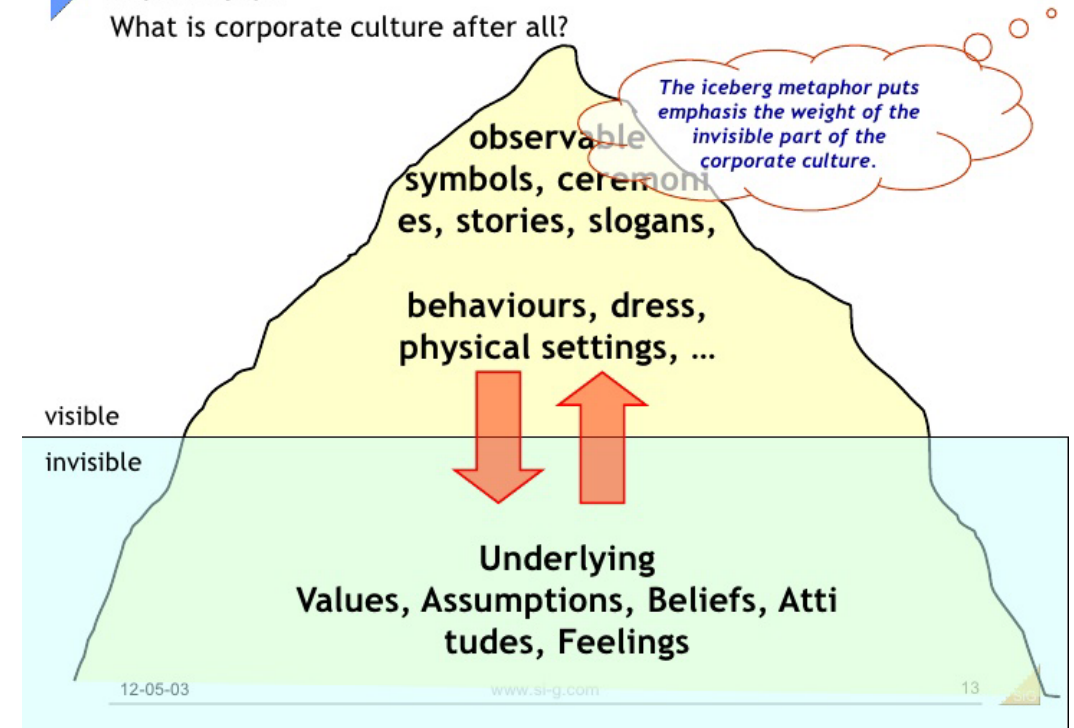
- Artefakty
- Hodnoty
- Normy
- Základní předpoklady

Shein (2010):

- Artefakty
- Sdílená přesvědčení a hodnoty
- Základní skryté předpoklady

Definition

What is corporate culture after all?



PŘÍKLADY PRVKŮ ORGANIZAČNÍ KULTURY

Prvek org. kultury	Příklad
Základní skryté předpoklady	<p>Čas jsou peníze. Dobry leader = autoritativni leader. Bud' je videt, ze jsi s nami, nebo jsi proti nam. Existujeme, abychom tvorili zisk.</p>
Sdílená přesvědčení a hodnoty	<p>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.</p>
Artefakty	<p>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.</p>

DĚLENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

DLE CAMERONA A QUINNA (1999)

Flexibilita



Klanová
Zaměření: Vztahy
Hodnoty:
Důvěra, spolupráce, podpora, vazby



Adhokratická
Zaměření: Změna
Hodnoty:
Růst, různorodost, svoboda, stimulace

Dovnitř

Ven



Hierarchická
Zaměření: Jistota
Hodnoty:
Konzistence, loajalita, dodržování pravidel



Tržní
Zaměření: Úspěch
Hodnoty:
Kompetence, vítězství, zisk

Stabilita

DĚLENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

DLE CAMERONA A QUINNA (1999)

	Postoje a chování zaměstnanců	Inovace	Kvalita a efektivita procesů	Postoje zákazníků	Finanční kritéria
Klanová	++	++	0	++	-
Adhokratická	++	+	++	-	0
Tržní	0	+	++	++	0
Hierarchická	++	-	++	0	++

DĚLENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

DLE HANDYHO (1979)



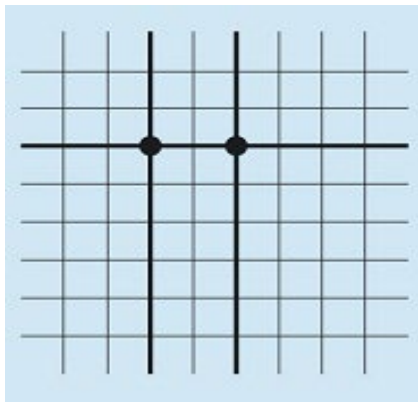
Kultura moci

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



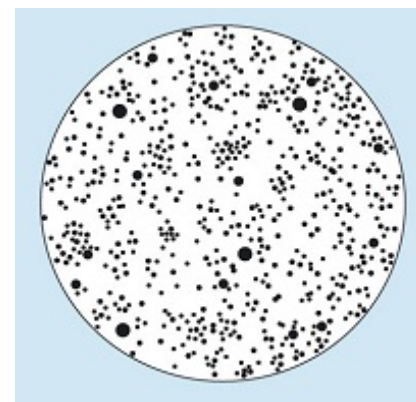
Kultura rolí

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



Kultura úkolů

- Maticová struktura vedení, více center moci
- Zdroj moci: odbornost
- Hodnoty: splnění cíle, tým
- Malá vzdálenost moci



Kultura člověka

- Nejasná, proměnlivá, neformální struktura
- Zdroj moci: odbornost
- Hodnoty: svoboda, vztahy
- Malá vzdálenost moci
- Absence kontroly

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

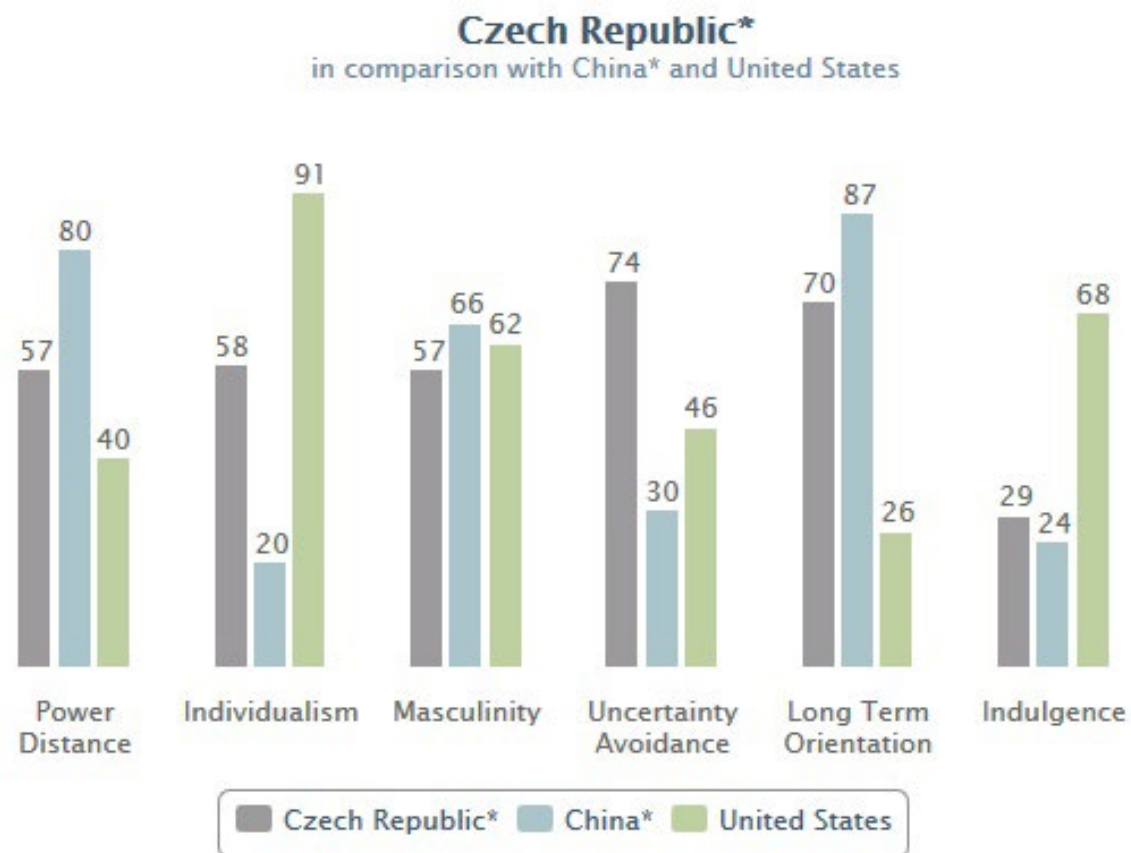
Orientovaná na lidi vs. na úkoly

Stupeň akceptace stylu vedení

Stupeň identifikace s organizací

NÁRODNÍ KULTURNÍ DIMENZE

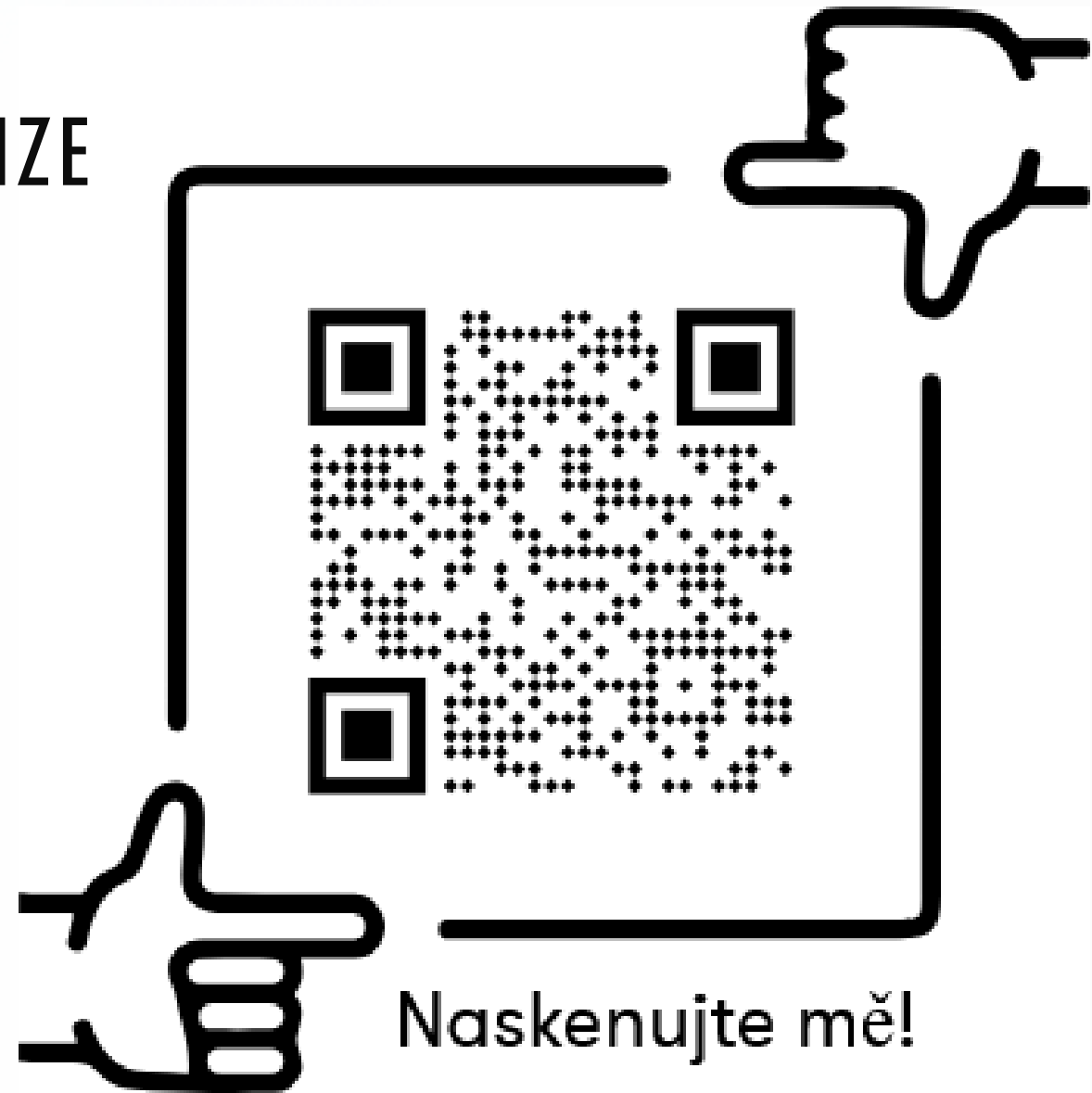
DLE HOFSTEDEHO



ORGANIZAČNÍ KULTURNÍ DIMENZE

DLE HOFSTEDEHO

viz seminář



<https://www.theculturefactor.com/organisational-culture>

DALŠÍ MODELY ORGANIZAČNÍ KULTURY

Modely:

Jones (2006): Konstruktivní k., pasivní/obranná k., agresivní/obranná k.

Denison (1990): Přizpůsobivost, směřování (mise), konzistence, zapojení

Měření:

Hofstede: Organisational Culture Scan, 72 položek

Jones: Organisational Culture Inventory (OCI), 120 položek, výsledky na circumplexu pro 3 typy kultury a 4 charakteristiky v rámci každého typu

Cameron a Quinn: OCAI, rozdělování 100 bodů mezi body popisující 4 typy kultury, agregují se individuální skóry

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)

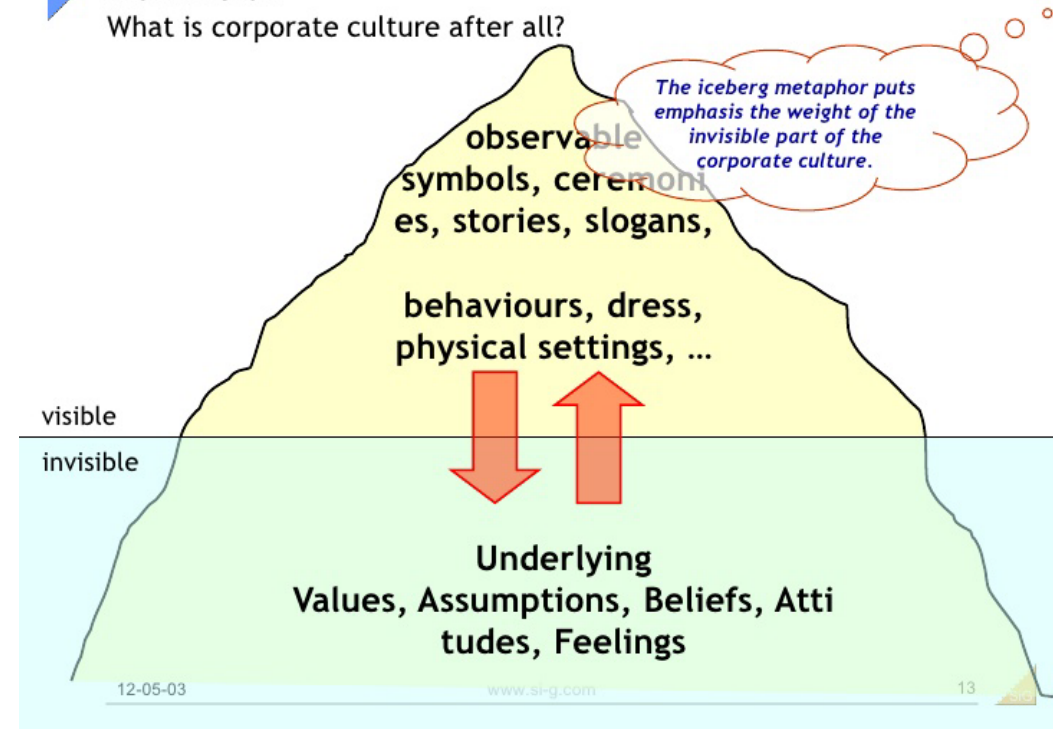
VZNIK PRVKŮ ORGANIZAČNÍ KULTURY



Stephenson (1967)

Definition

What is corporate culture after all?

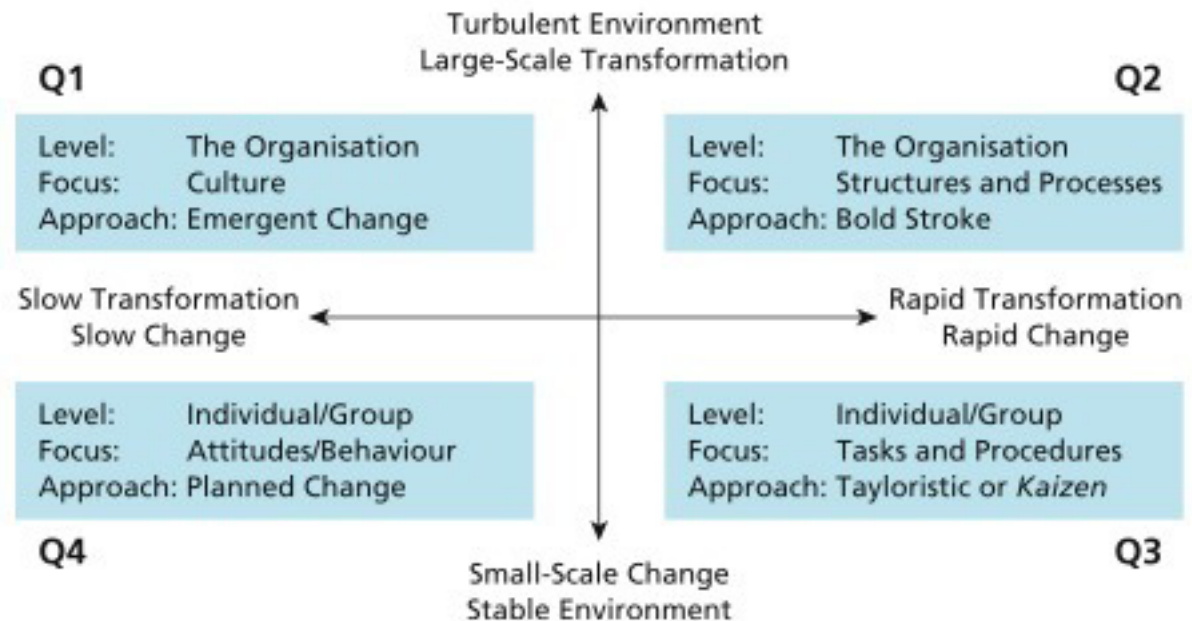


Walther, 2010

ZMĚNA (NEJEN) ORGANIZAČNÍ KULTURY



- Pomalý proces
- Participativní přístup



ZMĚNA (NEJEN) ORGANIZAČNÍ KULTURY

DLE KOTTERA

1. Vytvořte pocit naléhavosti změny

2. Vytvořte silnou „koalici změny“

3. Formulujte vizi (stav po změně) a strategii změny

4. Komunikujte vizi a jděte příkladem

5. Odstraňujte překážky změny, podporujte lidi, aby se na změně podíleli

6. Umožňujte, ukazujte a oceňujte dílčí viditelné pozitivní dopady změny (oslava malých vítězství)

7. Vytrvejte v podpoře změny, i když se zdá být už prosazená

8. Ukotvěte změnu v organizaci (systémech, procesech...)



DĚKUJI ZA POZORNOST