

## Organizační kultura

doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

lukasovar@econ.muni.cz

## Struktura přednášky

- Co je organizační kultura – pojem, prvky, struktura
- Jak vzniká organizační kultura – mechanismus, zdroje
- Organizační kultura a jedinec (pohled jedince/poradce)
- Organizační kultura jako subsystem organizace (pohled manažera/poradce)
- Diagnostika obsahu organizační kultury

## 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 jaké výsledkem chování, které se organizaci v minulosti osvědčilo
- jsou sdíleny v rámci organizace
- ovlivňují myšlení, citění 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<br>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**

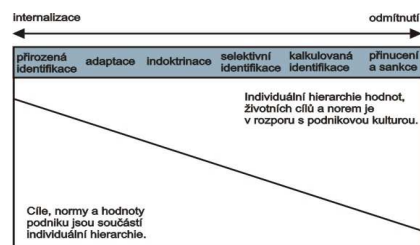
## Zdroje organizační kultury

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

## Organizační kultura a jedinec

## Variety 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 subsystém organizace

### Co odlišuje úspěšné firmy od neúspěšných ?



- úspěšné firmy mají silnou kulturu
- úspěšné firmy mají kulturu určitého obsahu
- úspěšné jsou ty firmy, které se dokáží přizpůsobovat

### 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:

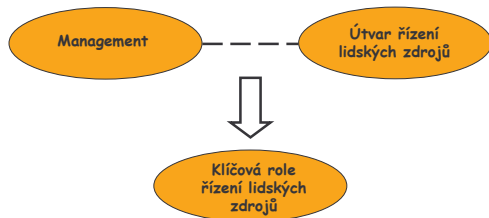
- zprostředkovává pracovníkům normy a vzorce chování
  - snižuje nejistotu pracovníků
- zvyšuje emocionální pohodu a pracovní spokojenost pracovníků

### 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

## Diagnostika obsahu organizační kultury

### Metody:

- Pozorování
- Dotazování: ústní  
písemně
- Projektivní metody

## Typologie organizační kultury

Příklad 1

|                       |       |                       |                               |
|-----------------------|-------|-----------------------|-------------------------------|
| rychlost zpětné vazby | velká | kultura "tvrdé práce" | kultura "drsných hochů"       |
|                       | malá  | "procesní" kultura    | kultura "sázky na budoucnost" |
|                       |       | malá                  | velká                         |
| míra rizika           |       |                       |                               |

Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho (1982)

Příklad 2

|                  |  |  |                  |
|------------------|--|--|------------------|
|                  | flexibilita  |  |                  |
|                  | <b>KLANOVÁ KULTURA</b>   | <b>ADHOKRATICKÁ KULTURA</b>  |                  |
|                  | Kritéria efektivnosti:<br>soudržnost, morálka,<br>rozvoj lidských zdrojů | Kritéria efektivnosti:<br>převrství, kreativita,<br>růst                             |                  |
|                  | Typ vůdce:<br>facilitátor, rádce, rodič                                  | Typ vůdce:<br>inovátor, vizionář   |                  |
| interní zaměření | <b>HIERARCHICKÁ KULTURA</b>  | <b>TRŽNÍ KULTURA</b>   | externí zaměření |
|                  | Kritéria efektivnosti:<br>účinnost, včasnost<br>hladké fungování         | Kritéria efektivnosti:<br>podíl na trhu, dosahování cílů<br>vítězství nad konkurencí |                  |
|                  | Typ vůdce:<br>koordinátor, organizátor                                   | Typ vůdce:<br>konkurent, výkonný typ člověka   |                  |
|                  |  | kontrola   |                  |

Model soupeřících hodnot (Cameron, Quinn, 1999, s. 32)

## 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. Učí se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 8086851192.