

# Organizační kultura

Mgr. Ladislav Koubek

[l.koubek@gmail.com](mailto:l.koubek@gmail.com)

# Organizační pokyny

- Máte k dispozici i učební materiály předmětu Metody personální práce (k nahlédnutí v IS)
- Rozdělení skupin pro závěrečné prezentace 15.12.

# Program semináře

- 1. Pojem kultura
- 2. Struktura organizační kultury – prvky a zdroje
- 3. Typologie organizace a typy kultury organizace
- 4. Diagnostika organizační kultury
- 5. Změna organizační kultury; kultura a strategie; fáze změny

# I. Definice pojmu

- **Kultura**

- Colere- pěstovat/šlechtit
- **Sociologická definice** („specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích tělesné a duševní práce“)
- **Antropologické definice**



# Definice

- **Organizační kultura:**

- „Programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot“ – Hall, 1995
- „Vzorec názorů, hodnot a neučených způsobů zvládnání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ – Brown, 1995

- **Organizační klima:**

- Klima je odraz objektivní reality v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení aktérů a posuzovatelů prostředí.
- Krátkodobější než kultura

## II. Prvky organizační kultury

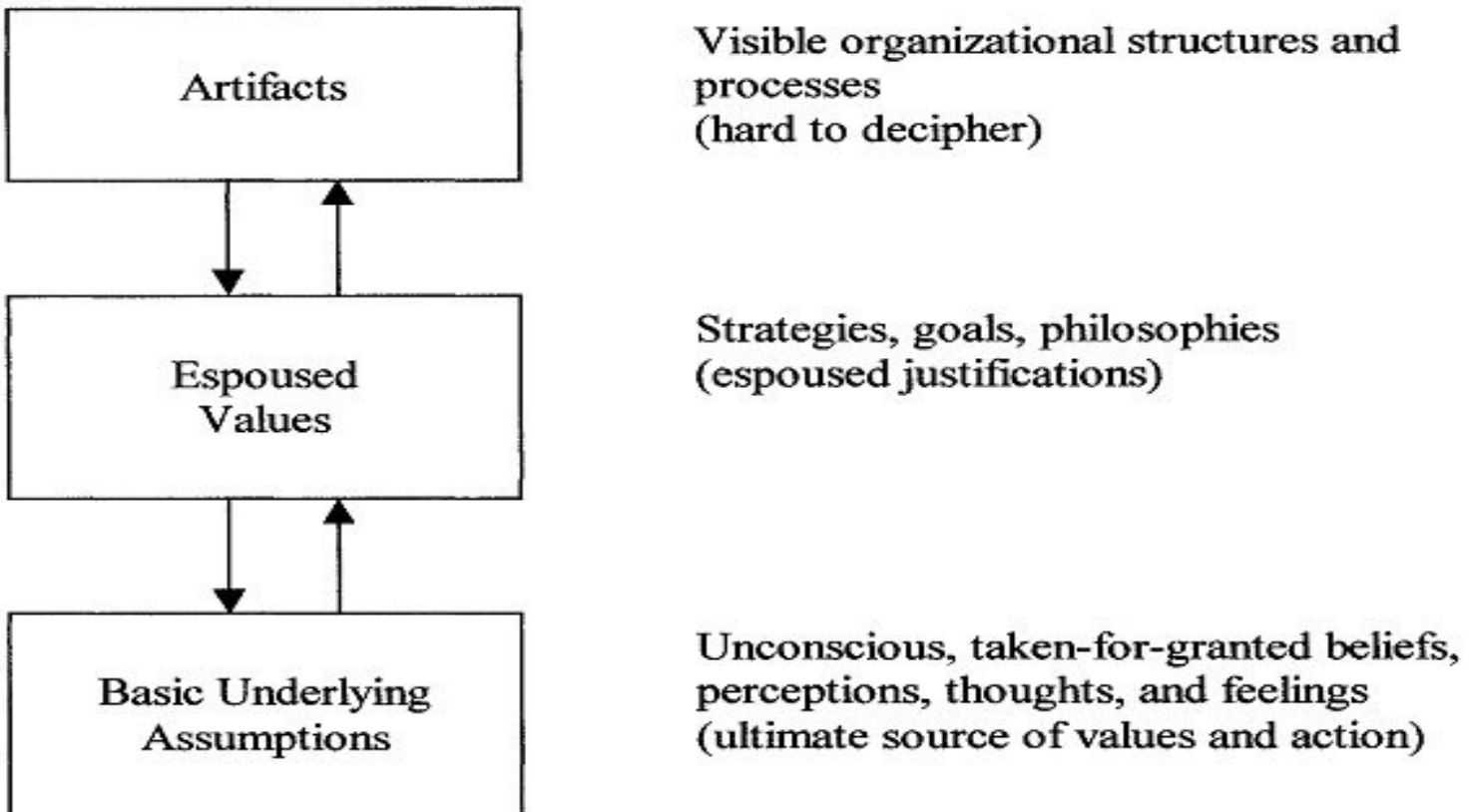
- Základní strukturní/funkční jednotky
  - Základní předpoklady (basic assumptions/axiomy)
  - Hodnoty
  - Normy (zejm. nepsané)
  - Postoje
  - Artefakty (materiální a nemateriální)
- **Můžeme kulturu pozorovat?**

# Zdroje organizační kultury

- Vše, co má na kulturu organizace vliv a na základě čeho se tato kultura generuje
  - Sociokulturní prostředí
  - Vliv zakladatele/majitele
  - Obor působnosti organizace a jeho historie
  - Stáří organizace
  - Ekonomické faktory
  - Technologie

# Model kultury organizace E. Scheina

## Uncovering the Levels of Culture





# Definice základních předpokladů?

- Rozdělte se do skupin. Zkuste explicitně vyjádřit, na jakých základních předpokladech stojí
  - Euroatlantická západní kultura
  - Islámská kultura
  - Kultura katedry psychologie

# Model kultury organizace E. Scheina

- Základní předpoklady (basic assumptions, axiomy) se týkají např.
  - Vnímání pojmů
  - Členství ve skupině
  - Status a distribuce moci
  - Míra blízkosti a přátelství
  - Odměny a tresty
  - Ideologie, resp. náboženství organizace

# III. Typologie organizace a organizační kultury

- Faktory utvářející kulturu organizace
  - Vnější determinanty
  - Vnitřní determinanty
  - Velikost
  - Stáří organizace a charakter prostředí
  - Důvěra
  - Kontrola
  - Moc
  - Blízkost členů
  - Apod.

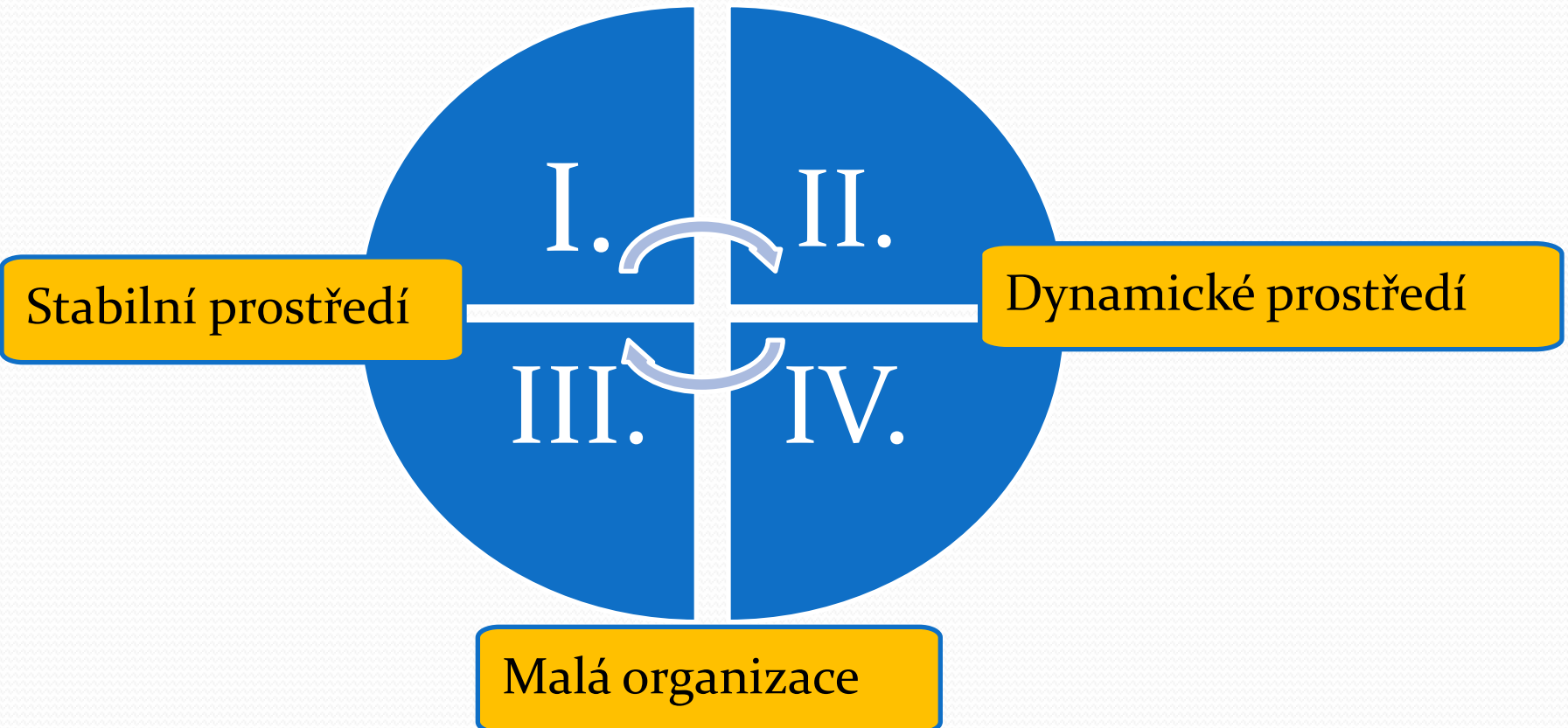
# Typologie

- **Kostroňova typologie organizace**
- **Millerova stadia vývoje organizace**
- **Hofstedeho dimenze organizační kultury**
- **Typologie kultury dle Handyho a Harrisona**
- **Typologie vnějších determinant dle Deala a Kennedyho**
- **Metafory organizace dle Garetha Morgana**
- **Typologie odvozené od typologie osobnosti**

# Typologie organizace

- Dle velikosti a stability prostředí organizace (Kostroň)

Velká organizace



Stabilní prostředí

Dynamické prostředí

Malá organizace

# Kostroňova typologie - pokračování

## **I. kvadrant- velká firma ve stabilním prostředí**

metafora: velký zaoceánský parník

- přesné stanovení hranic povinnosti a odpovědnosti
- důraz na zkušenost a disciplínu - princip seniority

## **II. kvadrant - velká firma v konkurenčním prostředí**

metafora: stabilita velké lodi, ale také výtečné manévrovací schopnosti

- potřebuje různé typy: působící dovnitř i ven
- propracované formy personální práce
- důraz kladen na loajalitu

# Kostroňova typologie - pokračování

## **III. kvadrant - malá firma ve stabilním prostředí**

- metafora: pramice na hladině rybníka
- prosperita odvozená od výroby ne prodeje
- jistota, skromné podmínky, minimální fluktuace

## **IV. Kvadrant - malá firma v turbulentním prostředí**

- metafora: rychlý kluzák
- lidé „stejné krevní skupiny“ - výrazné a soutěživé osobnosti

# Úkol pro Vás

- Vyberte si jeden z kvadrantů Kostroňovy typologie. Ve skupinkách pak zformulujte, jaké hodnoty budou pravděpodobně akcentovány v organizacích, které do něj spadají.
- Zkuste uvést z vlastní zkušenosti příklad takové organizace.



# Fáze vývoje organizační kultury

Miller : Barbarians to bureucrats



# Dimenze organizační kultury

- Geert Hofstede
  - Rozpětí moci – úzké vs. široké
  - Kolektivismus vs. individualismus
  - Maskulinita vs. feminita
  - Míra vyhýbání se nejistotě

# Úkol

- Zařadte dle Kostroňovy a Hofstedeho typologie následující organizace
  - FSS
  - Magistrát města Brna
  - České dráhy
  - Student agency
  - Další organizace

# Typologie kultury dle R. Harrisona a Ch. Handyho

- Kultura moci (power culture)
  - (založena na osobách v centru – podoba pavučiny)
- Kultura úkolů/výkonu (task culture)
  - (Pružnost, schopnost reagovat)
- Kultura rolí (role culture)
  - (pravidla, postupy, vhodná pro stabilní prostředí)
- Kultura osob/podpory (the person culture)

# Organizační metafory Garetha Morgana

- (Gareth Morgan, Images of Organization)

organizace jako stroj - mechanistický pohled

organizace jako organismus

organizace jako intelligence - kybernetický pohled

organizace jako kultura – společenský pohled

organizace jako politické systémy

organizace jako psychické vězení - psychoanalytický pohled

organizace jako změna a transformace

organizace jako nástroj ovládnání

# Úkol

- Rozdělte se na 5 členné skupiny. Popište následně Fakultu sociálních studií metaforou, např.
  - Jako stroj
  - Jako organismus
  - Jako politický systém
  - Jako psychické vězení
- Až zvolíte svou metaforu FSS pohádku v délce do 150 slov.



# Typologie Dealala a Kennedyho

Rychlost zpětné vazby	velká	<b>Kultura tvrdé práce</b>	<b>Kultura ostrých hochů</b>
	malá	<b>Procesní kultura</b>	<b>Kultura sázky na budoucnost</b>
		malá	velká
		Míra rizikovosti	

# Typologie založené na typologii osobnosti

- Nejvyužívanější je v tomto smyslu MBTI
- **BRIDGES, W.** Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press, 2006.



# Organizační kultura a vliv socioekonomického prostředí

- Výzvy globalizace
  - Tendence unifikovat rozdíly
  - Respekt k národnostním odlišnostem
  - Kde všude v našem prostředí si můžeme všimnout vlivu globalizace? Udejte konkrétní příklady
    - Z jazyka
    - Oblékání
    - Společenského styku
- Moderní technologie a jejich vliv
- Diverzita

# Diagnostika organizační kultury

- Kvalitativní metody
  - Pozorování
  - Hlubkový rozhovor a skupinový rozhovor
  - Analýza dokumentů
  - Projektivní metody
- Kvantitativní
  - Kategorizované pozorování (zaznamenávající frekvenci jasně definovaných jevů a škály)
  - Strukturovaný rozhovor
  - Dotazníky

# Možné body pro diagnostiku organizace

1. Vnímání organizační kultury (dimenze důvěry, moci, nejistoty, individualismu, výkonnosti a odpovědnosti)
2. Sebehodnocení
3. Motivační trojúhelník (hodnocení-odměňování-rozvoj) a horizontální soulad
4. Kvalitativní zhodnocení personální práce (SWOT analýza)

# Příklady dotazníkových metod

- Organizational Beliefs Questionnaire (OBQ)
- Organizational Culture Questionnaire (měří Hofstedeho aspekty)
- Organizational Culture Profile (O' Reilly)

# Úzká místa diagnostiky organizační kultury

1. Standardizace metod – má smysl o ní uvažovat?
2. Účel využití diagnostiky
3. Volba vhodných kritérií a typologie/teoretického zázemí
4. Náklady

# Změna organizační kultury; fáze změny

- Časový horizont – min. 2 roky
- Návaznost na strategii organizace (strategie – bývá formulována vědomě)

# Kultura a strategie organizace

- Strategická analýza
  - vnějšího prostředí (PEST, analýza konkurenčních sil)
  - vnitřního prostředí (7S apod.)
    - Strategie (strategy),
    - Struktura (structure),
    - Systémy řízení (systems),
    - Styl manažerské práce (style),
    - Spolupracovníci (staff),
    - Schopnosti (skills),
    - Sdílené hodnoty (shared values).
  - SWOT analýza – syntéza

# Vliv strategie na kulturu

- Tvorba strategie je cestou tvorby kultury (při zapojení více členů organizace)
- Srozumitelná vize/mise determinuje žádoucí vzory chování



# Kultura a strategie organizace

- Vliv kultury na strategii
  - Organizační kultura ovlivňuje proces tvorby strategie a také míru explicitnosti její formulace
  - Kultura ovlivňuje vnímání a informace, kterým dáme prioritu
  - Vliv kultury na obsah strategie a preferované obsahy
- Nemá-li firma strategii, krystalizuje tato z organizační kultury

# Výzvy pro změnu organizační kultury

- Fúze organizací s odlišnou kulturou
- Akvizice v jiných zemích
- S čím bojují zahraniční manažeři u nás?
  1. Budování kultury orientované na zákazníka
  2. Tržní gramotnost
  3. Kultura přijímání změn jako takových
  4. Kultura otevřené zpětné vazby
  5. Kultura budování a vnímání rozdílů

# Kroky změny dle J. Kottera

- John Kotter, Srdce změny - 8 kroků změny
  1. *Vyvolání naléhavosti uskutečnit změny*
  2. *Sestavení koalice prosazující změny*
  3. *Vytvoření vize a strategie*
  4. *Komunikace vize*
  5. *Posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku*
  6. *Vytváření krátkodobých vítězství*
  7. *Využití výsledků a podpora dalších změn*
  8. *Zakotvení nových přístupů do podnikové kultury*

# 4 atributy změny dle F. Hroníka

Vědomí naléhavosti změny

Co bude se mnou a s firmou, když se nebudeme měnit a žít z úspěchů minulosti?;

Vůdcovství

*Tomáš Baťa:*

„Nepotřebuji manažery na údržbu bezporuchového chodu.“  
Základní úlohou leadera je vnášení změny.

Vize

*Antoine de Saint-Exupéry:*

„Chceš-li postavit loď, nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dříví a rozdělíš jim práci. Místo toho je nauč společně toužit po širém, nekonečném moři.“

Krátkodobá vítězství

*Tao Te-Ťing:*

„Vykonejte velké úkoly pomocí série malých činů.“  
Co nejmenšího mohu dnes udělat, abych šel cestou změny? (Metoda kaizen)

# Proces a fáze změny (Hroník)

*Fáze plateau*

Starty jsou v přírodě a technice energeticky nejnáročnější. Je nutný evidentní nástup.

Start

4V

Šíření změny

Zpětná vazba

*Fáze akcelerace*

Udržení tempa, zdolávání bariér změny (objevují se dočasná zhoršení).

„Změny nelze uspíšit beztrestně.“

Příprava  
f

Development  
Diagnostika organizace (organizační kultury), projekt změny

*Latentní fáze*





# Cvičení

Případová studie Kolos, a.s.



Děkuji za pozornost