



ORGANIZAČNÍ KULTURA

Přednáška v předmětu management

Ivan Hálek

O ČEM BUDE ŘEČ

- Co je to organizační kultura (OK) podniku
- Jaký je její význam pro podnik
- Z čeho se skládá – co ji tvoří, jaké má vlastnosti
- Jak vzniká a s čím souvisí
- Jaké jsou typy organizačních kultur
- Jaké jsou rozdíly OK s ohledem na globalizaci
- Jak lze měnit OK v souvislosti se strategií podniku – dynamika OK

VYMEZENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

Organizační kulturu lze chápat jako

- Soubor společně sdílených představ, který **si členové organizace osvojili** ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit,
- a který se osvědčil natolik, že **se mu učí** noví pracovníci, jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.
(Schein, E.H. 1992)

VYMEZENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

Organizační kulturu lze chápat jako soubor

- **základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které**
- **jsou sdíleny** v rámci organizace a které
- **se projevují v myšlení, cítění a zejména chování** členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová, R., Nový, I. a kol. 2004)
- OK lze také chápat jako historicky určité prostředí, které lidé vytvářejí a ve kterém provádějí veškeré své činnosti k zachování a rozvoji své existence

VÝZNAM POJMŮ

- Soubor společně sdílených představ a základních předpokladů – osvojených členy organizací
 - paradigmata, jako všeobecně uznávaná vysvětlení světa
 - zvyky, obyčeje, tradice - opakovaná úspěšná řešení problémů
 - zkušenosti – budování hierarchie hodnot
- Ve snaze přizpůsobit se prostředí
 - zajistit existenci – vlastní přežití (přežití lidského rodu)
 - efektivnost – využití zdrojů, využití technologií, zhodnocení zdrojů
 - stabilitu – odolnost proti narušování vnitřní (vnější) soudržnosti
 - dynamiku – sebeprosazování na trzích (ve společnosti)

VÝZNAM POJMŮ

- **Hodnoty** - co je považováno za důležité, co členové organizace považují za „dobré“ nebo „špatné“
- **Postoje** - vztah zaujímaný ke konkrétním dějům nebo věcem
- **Normy chování** – ustálené vzorce chování, očekávané v určité sociální skupině (organizaci). Chování ve smyslu norem je sankcionované (oceňované nebo postihované)
- **Myšlení, cítění a zejména chování členů organizace**
 - OK se týká racionální, emotivní i konativní složky jednání
- **Artefakty (výtvory) materiální a nemateriální povahy**
 - tedy samy produkty činnosti, ale i způsoby pracovní činnosti – technologie a způsoby sociálních vztahů - zvyky, rituály, vzory

VLASTNOSTI - PARAMETRY ORGANIZAČNÍ KULTURY

■ SILNÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA

Kriteria plnění norem chování členů organizace jsou jasně stanovena, OK je všeobecně přijata a akceptována – plní roli sjednocujícího činitele

Shoda mezi formalizovanými a nepsanými normami chování

■ SLABÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA

Kriteria plnění norem chování členů organizace jsou nejasná, nejsou jednotně a všemi členy akceptována – OK neplní roli sjednocujícího činitele

Rozpory mezi formalizovanými a nepsanými normami chování

VLASTNOSTI - PARAMETRY ORGANIZAČNÍ KULTURY

■ OBSAH ORGANIZAČNÍ KULTURY

- je dán obsahem základních předpokladů, hodnot a norem chování v organizaci sdílených a manifestovaných prostřednictvím chování a výsledků činnosti, je to multiaspektový fenomén

■ ETICKÝ A EKOLOGICKÝ OBSAH ORGANIZAČNÍ KULTURY

- je dán mírou respektování obecně sdílených morálních a ekologických hodnot v chování členů organizace

■ ZAMĚŘENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

- reaktivní – normy chování obsahují rysy závislosti na vnějších podmínkách, preferují přizpůsobivost podmínkám prostředí

- proaktivní – normy chování preferují dynamické vlastnosti organizace, aktivní ovlivňování prostředí, iniciaci změny

JAK VZNIKÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA

- ZÁKLADNÍ RYSY OK formují zakladatelé organizace
 - svojí vizí, osobními vlastnostmi, vzory
- NA FORMOVÁNÍ OK se podílejí členové organizace
 - svými osobními cíli, hodnotovými orientacemi a zkušenostmi
- NA UDRŽENÍ OK A JEJÍ REPRODUKCI se podílí organizace - podnik:
 - personálním výběrem – vlastnostmi osob pro konkrétní místo
 - hodnocením pracovního i mimopracovního chování – kdo, jak a za co je odměňován
 - socializací nových pracovníků – podporou procesu osvojování hodnot a norem organizace novými pracovníky (výchovou k loajalitě)

TYPY ORGANIZAČNÍCH KULTUR

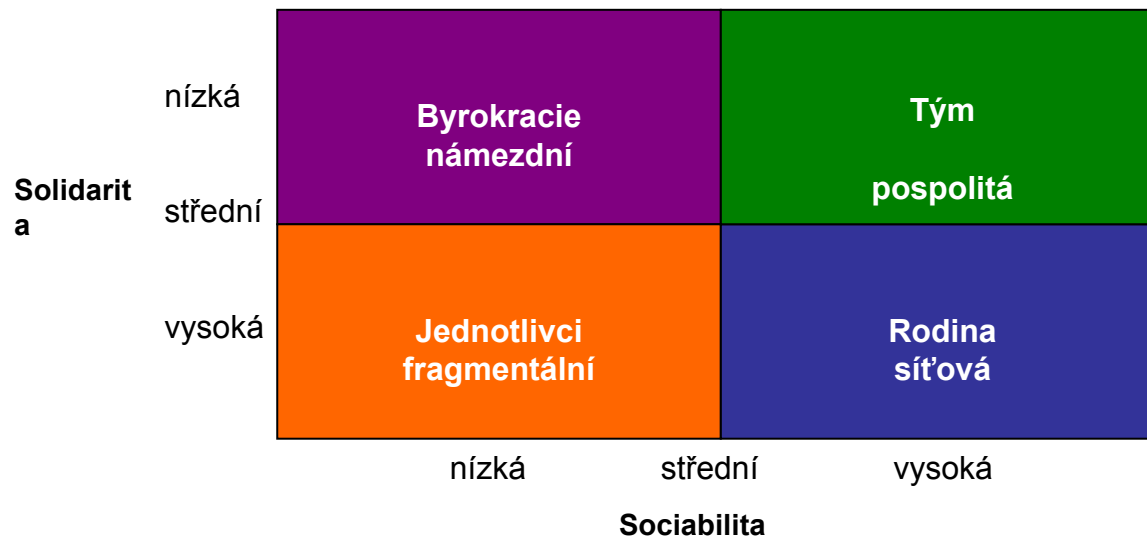
- **PODLE OCHOTY NÉST RIZIKO A RYCHLOSTI ZPĚTNÉ VAZBY**
 - kultura frajerů – ochota nést riziko při rychlé zpětné vazbě
 - kultura tvrdé práce – minimální riziko při rychlé zpětné vazbě
 - kultura sázky na budoucnost – naděje na dlouhodobý úspěch
 - kultura postupu – orientace na proces bez zpětné vazby,
(Deal, T., Kennedy, A. 1988)
- **PODLE SOUVISLOSTI S ORGANIZAČNÍMI STRUKTURAMI (OS)**
 - Kultura moci – na autoritě strachu – „pavučinová“ OS
 - kultura rolí – řetězová struktura navazujících rolí – hierarchická OS
 - kultura výkonu – orientace na úkoly – spontánní rozhodování
 - kultura podpory – orientace na vztahy, pocit sounáležitosti
(Handy, C. H. 1985)

TYPY ORGANIZAČNÍCH KULTUR

ORGANIZAČNÍ KULTURA PODLE MÍRY SOCIABILITY A MÍRY SOLIDARITY (Goffee, R., Jones, G., 1998)

- **Sociabilita** je charakterizována přátelskými vztahy, prací i nad rámec formálních požadavků pracovního zařazení a nezištnou výpomocí členům organizace
- **Solidarita** je ve smyslu daného modelu charakterizována jako soudržnost, která není založena na citech, ale vychází z rozumu. Kombinací uvedených dvou dimenzí vznikají čtyři typy kultury, a to kultura byrokracie („námezdní), rodiny („síťová), týmu („pospolitá“) a jednotlivců („fragmentální“).

TYPY ORGANIZAČNÍCH KULTUR



Model organizační kultury (dle Goffee, R., Jones, G., 1998)

KULTURNÍ ROZDÍLY OK s ohledem na globalizaci

Geert Hofstede (1984) zkoumal **chování mnohonárodnostní firmy HERMES ve 40 zemích světa.**

Všechny filiálky byly řízené stejným způsobem – rozdíly mohly být připisovány národnostním rozdílům ve sledovaných dimenzích:

- **Odstup nadřízených od podřízených** (vysoká mocenská vzdálenost na základě bohatství a moci vs. rovnost příležitostí, vývoj má evoluční charakter)
- **Odstup preference jistoty od ochoty nést riziko** (pravidla, kontrola vs. ochota vstupovat do neznámých situací – např. organizačních změn)

KULTURNÍ ROZDÍLY OK

s ohledem na globalizaci - Hofstede

- **Odstup individualismu od kolektivismu** (volné sociální vazby, odpovědnost jednotlivce za sebe vs. pevné sociální skupiny a výchova k loajalitě)
- **Odstup maskulinních a femininních hodnot** (materiální úspěch a pokrok, peníze a hmotné statky vs. kvalita života, tolerance, ústupky, ochrana a mezilidské vztahy)
- **Odstup vysokého podílu tradičního myšlení od jejich nízkého podílu na úspěchu** (dlouhodobé odměny jako výsledek současné tradiční snahy a pracovní etiky vs. rychlá změna jako důsledek nerespektování tradičních zábran)

KULTURNÍ ROZDÍLY OK s ohledem na globalizaci

Po provedení mnohofaktorové analýzy vznikl následující přehled
(Bělohlávek, F. 1996)

1. Kolumbie, Mexiko, Venezuela
2. Japonsko
3. Belgie, Francie
4. Španělsko, Argentina, Brazílie, Turecko, Irán, Řecko
- ...
7. Singapur, Hong Kong, Indie, Filipíny
8. Izrael, Rakousko,
9. USA, Austrálie, Kanada, V. Británie, Irsko, Nový Zéland
10. Itálie, Švýcarsko, Německo, J. Afrika,
11. Dánsko, Švédsko, Norsko, Nizozemí, Finsko

JAK LZE TRANSFORMOVAT OK v souvislosti se změnou strategie podniku

MANAGEMENT MÁ TŘI MOŽNOSTI PŘI PLÁNOVÁNÍ ZMĚNY
(nové podnikové strategie)

- Plánovat změnu strategie v souladu s dosavadní kulturou organizace – ustoupit od kontroverzních prvků změny
- Současně se změnou strategie přistoupit k systematické transformaci organizační kultury, která začala být bariérou rozvoje
- Pokud je dosavadní kultura příliš silná a svým obsahem neodpovídá plánované změně, nezbude než přistoupit k tvrdým opatřením (jako např. výměna značné části osazenstva) (Schein, E.H. 1990).

JAK LZE TRANSFORMOVAT OK v souvislosti se změnou strategie podniku

JAK MÁ MANAGEMENT PŘISTOUPIT K SYSTEMATICKÉ
TRANSFORMACI ORGANIZAČNÍ KULTURY? (Schein, E.H.1990)

- Přesvědčí členy organizace o nutnosti změny poukazem na hrozby
- Vytýčí nový směr a model fungování
- Klíčové pozice obsadí lidmi zvenku, kteří přinesou nové myšlenky
- Povzbuzuje členy organizace k přijetí nových vzorů chování
- Připraví skandály, které zprofanují všechny dotknuté symboly starých časů
- Management se stane tvůrcem nových rituálů a symbolů s emocionálním obsahem

POUŽITÁ LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BLAŽEK, L. *Management změn v organizacích. Specifika českého prostředí*. Podklady k přednášce. Brno: MU. 2005
- DEAL, T., KENNEDY, A. *Corporate cultures. The rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin. 1988.
- GOFFEE, R., JONES, G. *The Charakter of a Corporation*. New York : Harper Business, 1998. ISBN 0-887309-02-X.
- HANDY, CH. *Understanding Organizations*. London: Penguin. 1985
- HOFSTEDE, G. *Culture´s Consequences*. International Differences in Work – related Values. Newsbury Park: SAGE. 1984.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture*. American Psychologist. N 45, 1990. str. 109-119.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass. 1992