



# 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

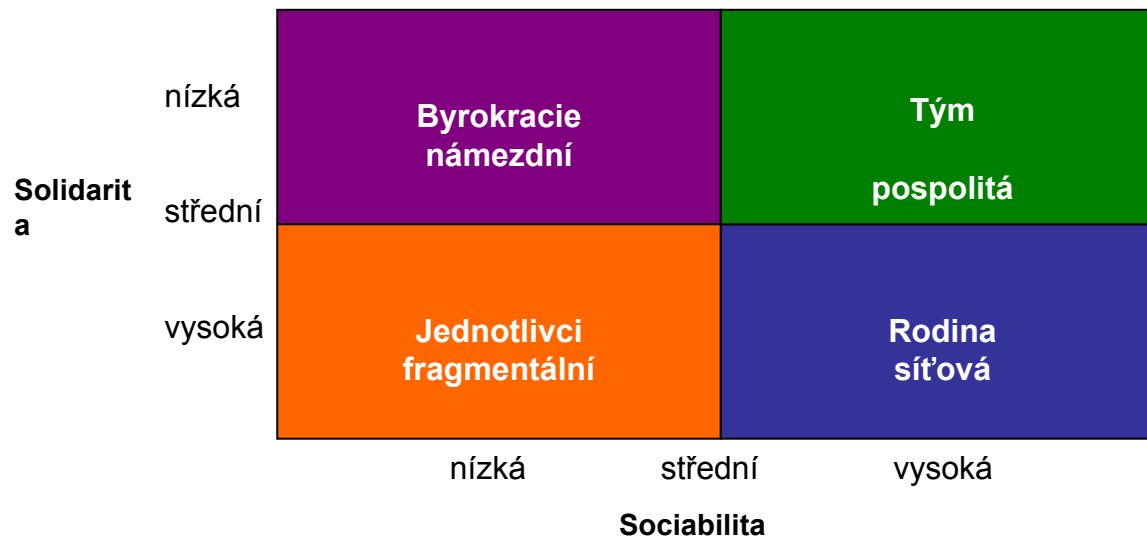
- **PODLE OCHOTY NÉST RIZIKO A RYCHLOSTI ZPĚTNÉ VAZBY**
  - kultura frajerů – ochota nést riziko při rychlé zpětné vazbě
  - kultura tvrdé práce – minimální riziko při rychlé zpětné vazbě
  - kultura sázky na budoucnost – naděje na dlouhodobý úspěch
  - kultura postupu – orientace na proces bez zpětné 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