

Organizační kultura

Mgr. Ladislav Koubek
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

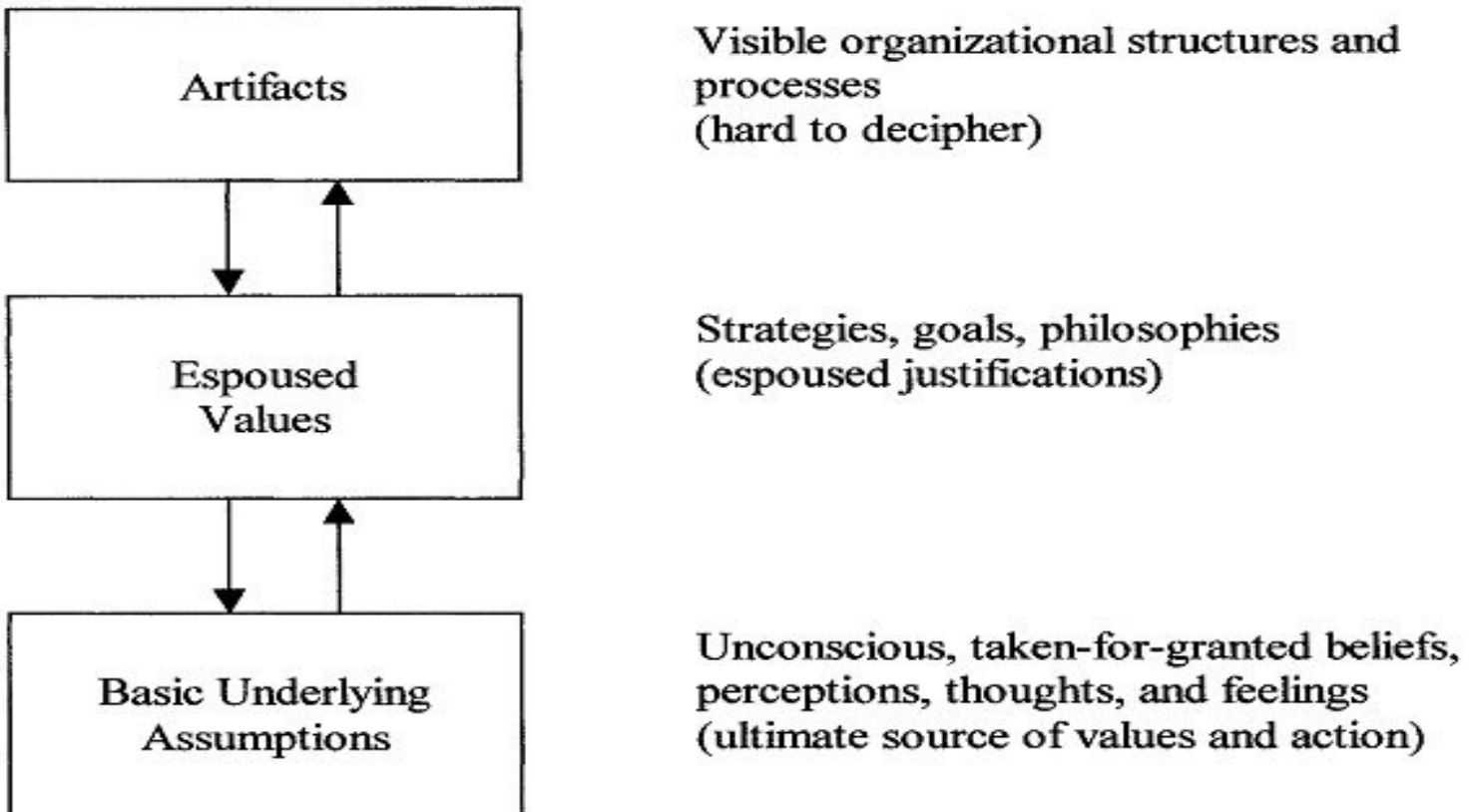
- Základní strukturní/funkční jednotky
 - Základní předpoklady (basic assumptions/axiomy)
 - Hodnoty
 - Normy (zejm. nepsané)
 - Postoje
 - Artefakty (materiální a nemateriální)
- **Můžeme kulturu pozorovat?**

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

- 
- Demokracie
 - Vzdělání
 - Křesťanství
 - Svoboda
 - Materiální zabezpečení
 - Občanská společnost, podpora rozvojových zemí

Islámská kultura

- Víra
- Rodina
- Dělbba mužských a ženských rolí
- Úcta ke stáří
- Hodnocení komunity
- Respekt k rodičům
- Vyhraněnost k ostatním kulturám

Katedra SPSP

- Samostatnost
- Nedirektivnost
- Pomáhající obor
- Lidskost

Psychologie

- Důraz na vědeckost, výzkum
- Akcentace vlastní výjimečnosti (Elitářství)
- Široké rozpětí moci
- Nemožnost jiného názoru
- Výsadnost postavení
- Zacílenost, preciznost,serióznost

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.

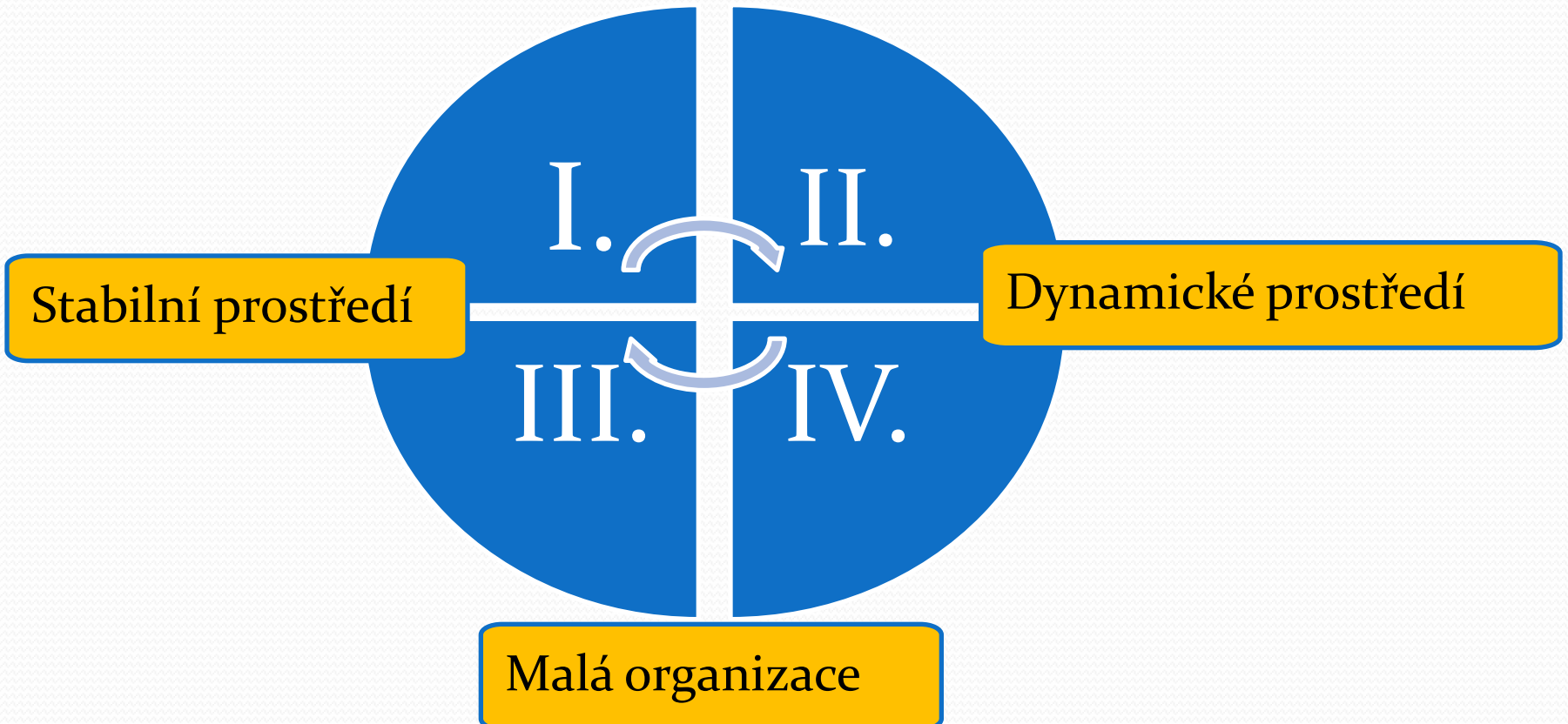
Typologie

- **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 inteligence - 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 metafory, 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	Kultura tvrdé práce	Kultura ostrých hochů
	malá	Procesní kultura	Kultura sázky na budoucnost
		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

