

Organizační kultura

Mgr. Ladislav Koubek
l.koubek@gmail.com

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

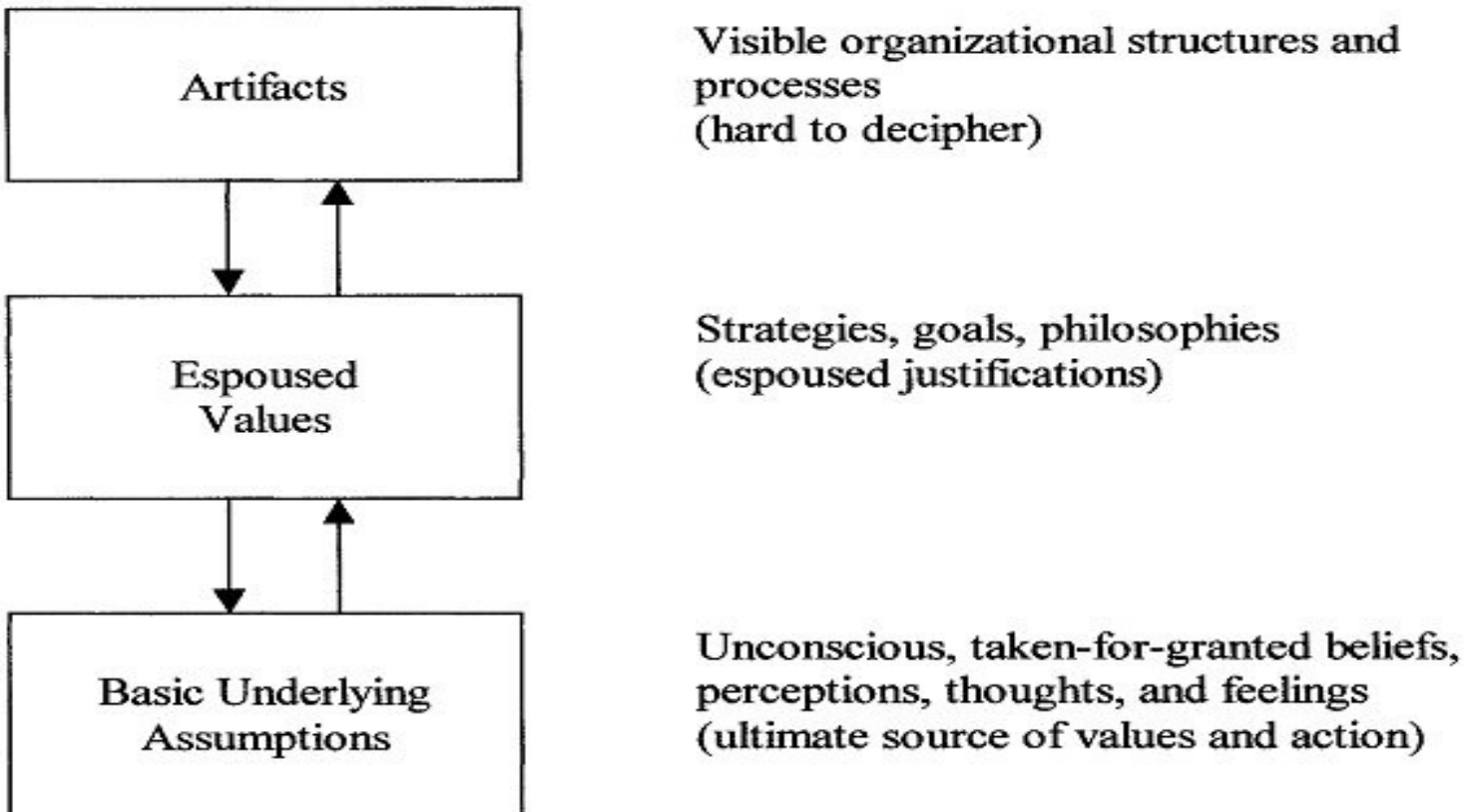
- Základní strukturní/funkční jednotky
 - Základní předpoklady (basic assumptions/axiomy)
 - Hodnoty
 - Normy (zejm. nepsané)
 - Postoje
 - Artefakty (materiální a nemateriální)
- **Můžeme kulturu pozorovat?**

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.

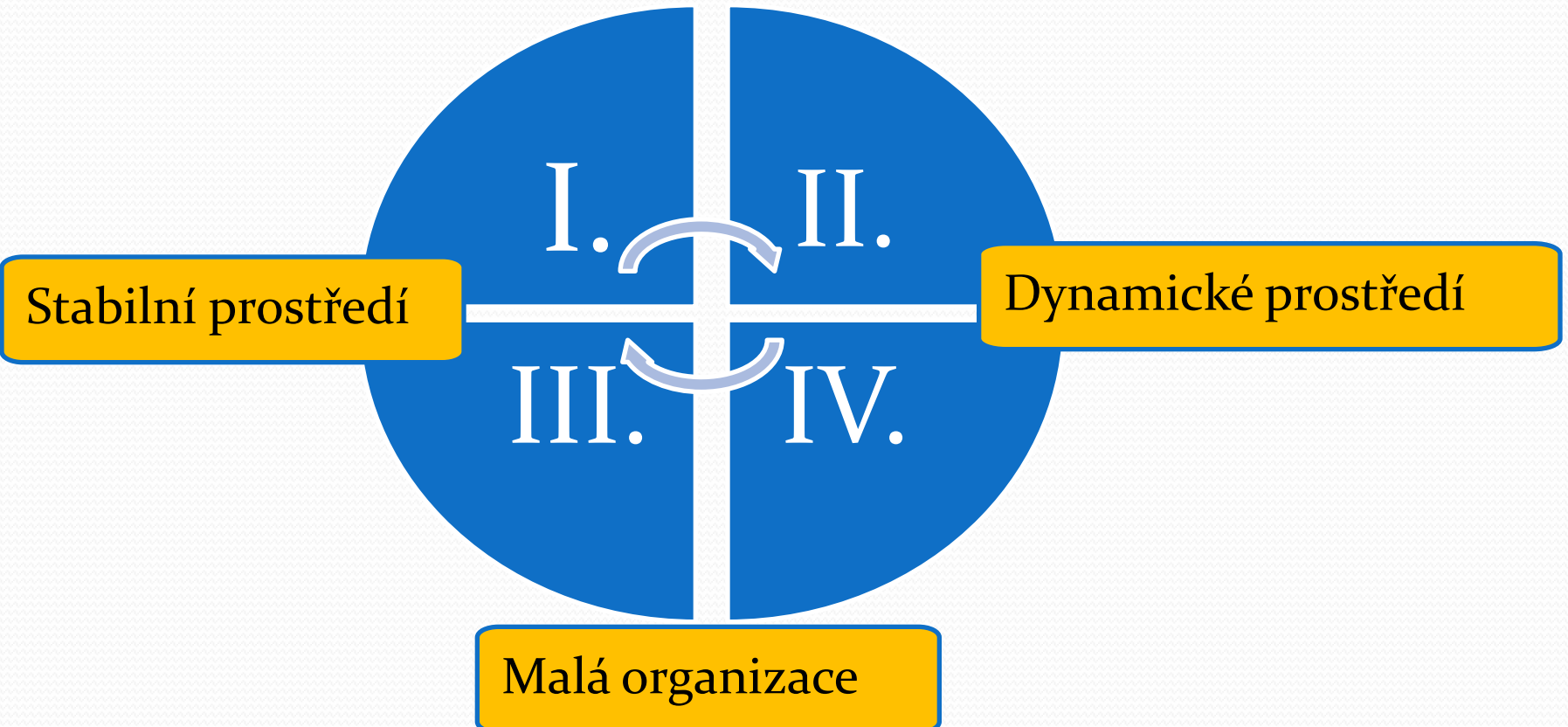
Typologie

- **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



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 „stejně 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	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

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

„Změny nelze uspíšit beztrestně.“

Fáze akcelerace

Přípravná fáze

Development Centre,
Diagnostika organizace (organizační kultury), projekt změny

Latentní fáze



