



Organizační kultura

Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.



Kultura

„ ...dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času“ (Matsumoto, 2000)



Úrovně kultury

- **úroveň národní kultury**
- **úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem**
- **úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví**
- **úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci**
- **úroveň kultury související s příslušností k určité třídě**
- **úroveň organizační kultury**



Organizační kultura

Organizační kultura je soubor názorů, hodnot, norem a vzorců chování, které:

- **vznikají jako výsledek chování, které se organizaci v minulosti osvědčilo**
- **jsou sdíleny v rámci organizace**
- **jsou navenek manifestovány v chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.**



Prvky organizační kultury (1/3)

- **základní předpoklady**
- **hodnoty**
- **normy chování**
- **jazyk**
- **artefakty**



Prvky organizační kultury (2/3)

Artefakty:

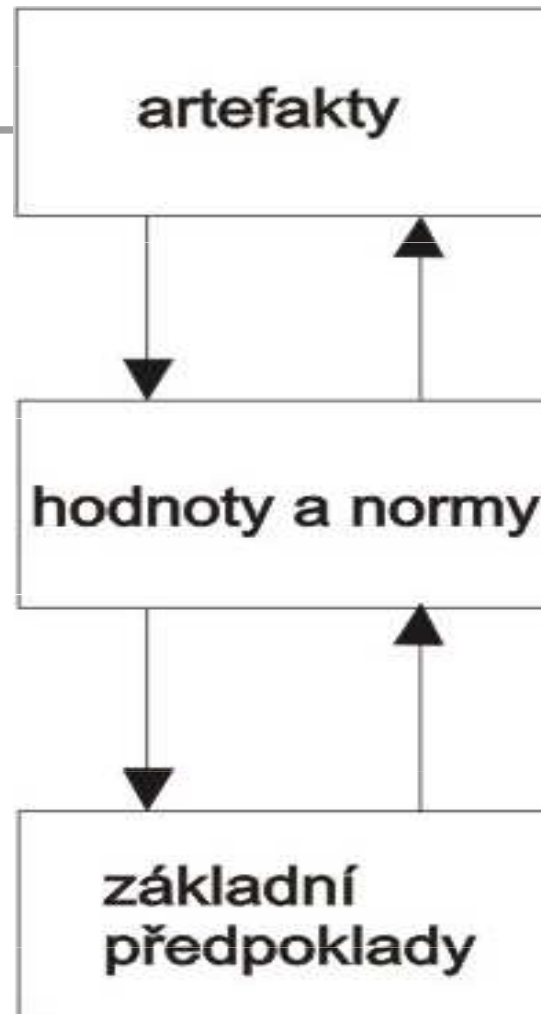
- **materiální povahy (vybavení, architektura, ...)**
- **nemateriální povahy**
 - **historiky**
 - **mýty**
 - **zvyky**
 - **rituály**
 - **ceremoniály**
 - **hrdinové**



Prvky organizační kultury (3/3)

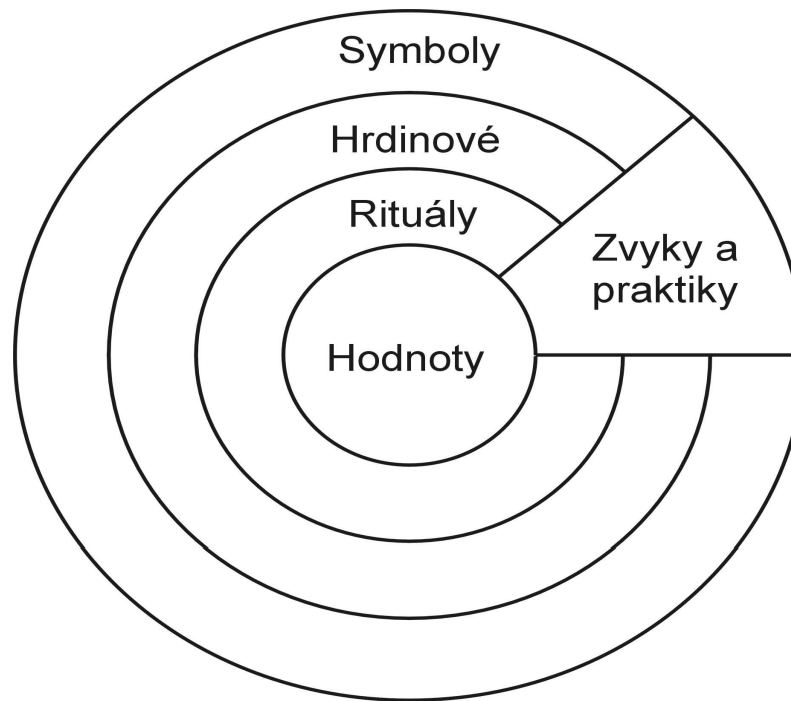
- **základní strukturální a funkční elementy organizační kultury**
- **indikátory obsahu organizační kultury**
- **nástroj předávání a utváření organizační kultury**

Struktura organizační kultury (1/3)



Zdroj: Schein, 1992, s. 29, upraveno

Struktura organizační kultury (2/3)



Zdroj: Hofstede, 1991, s. 9, upraveno



Struktura organizační kultury (3/3)

- **organizační kultura = multidimenzionální, vícevrstevnatý jev**
- **prvky organizační kultury jsou strukturovány do několika rovin**
- **vnější rovina = artefakty, chování**
vnitřní rovina = základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje



Zdroje organizační kultury

- **prostředí (národní kultura, podnikatelské prostředí, konkurenční prostředí, ...)**
- **profesionální kultura, využívané technologie**
- **zakladatel, dominantní vůdce, vlastník**
- **velikost a délka existence organizace**
- **interní vlivy**

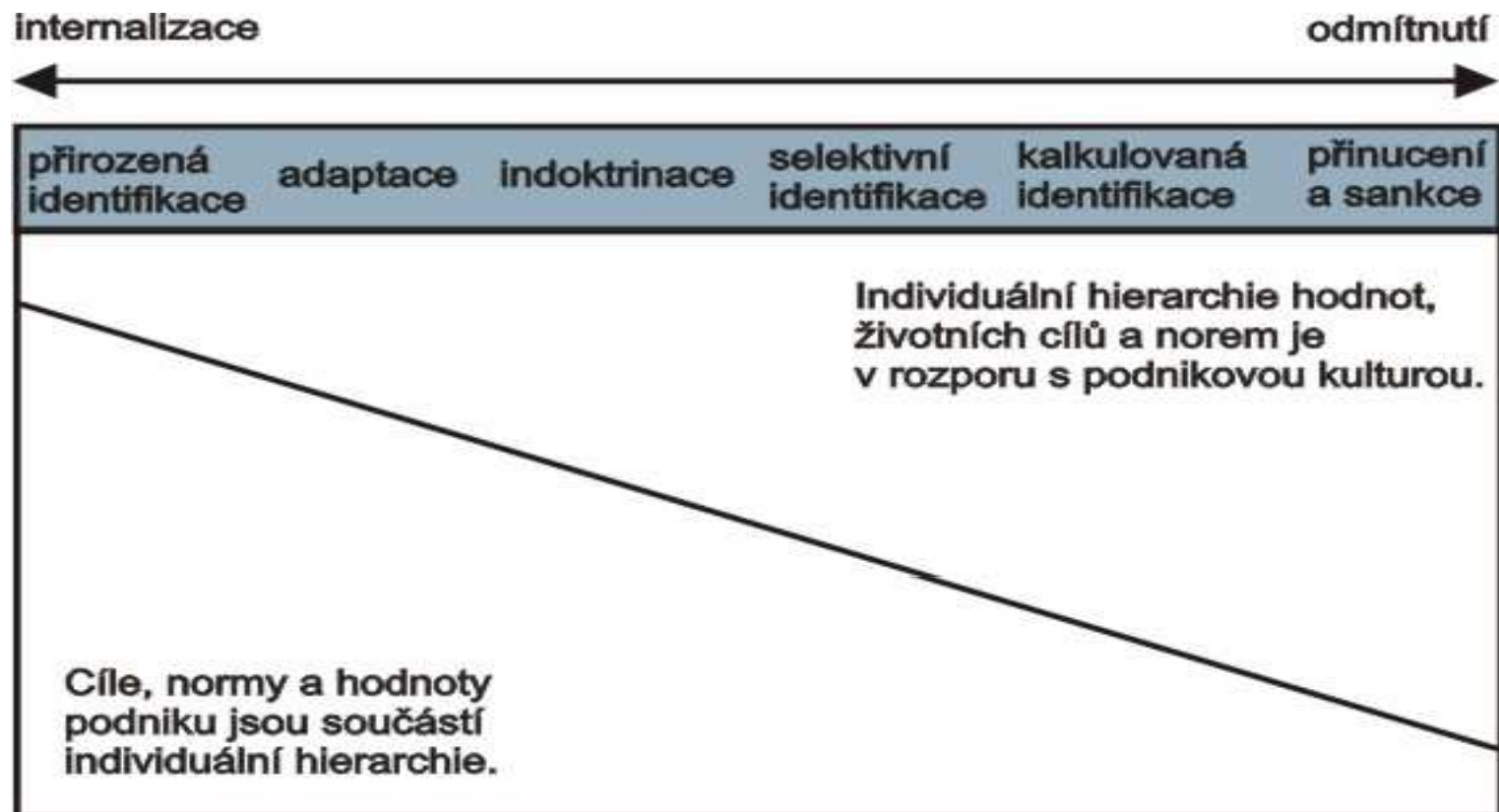


Organizační kultura a jedinec (1/2)

Čtyři základní varianty chování z hlediska vztahu jedince k organizační kultuře (K. A. Golden, 1995):

- **jednoznačné dodržování**
- **„napjaté“ dodržování**
- **utajené nedodržování**
- **otevřené nedodržování**

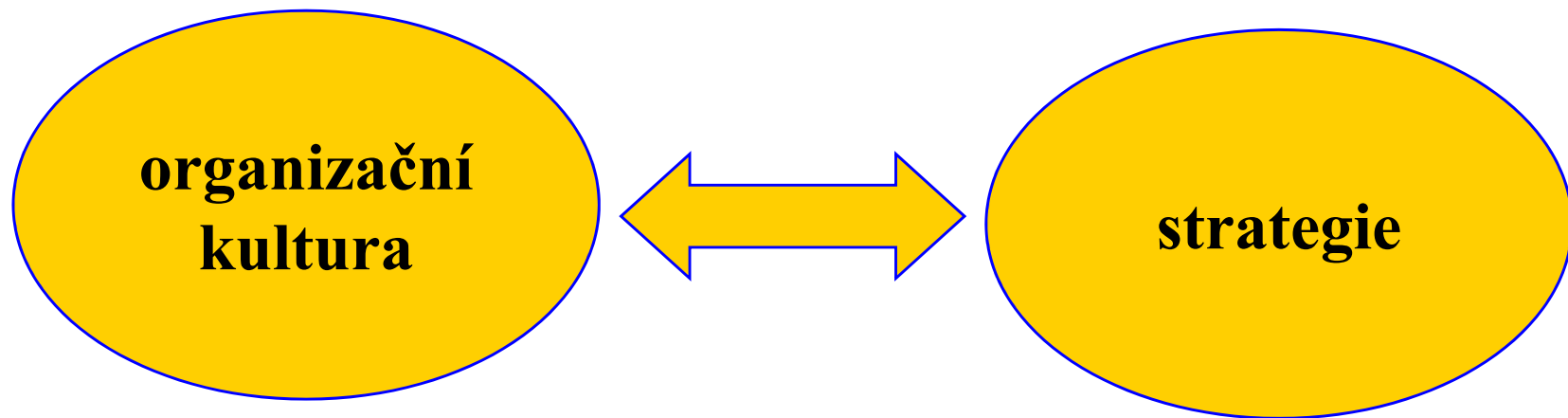
Organizační kultura a jedinec (2/2)



Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami (podle Bedrnová, Nový, 1994, s. 47)



Organizační kultura a strategie (1/2)



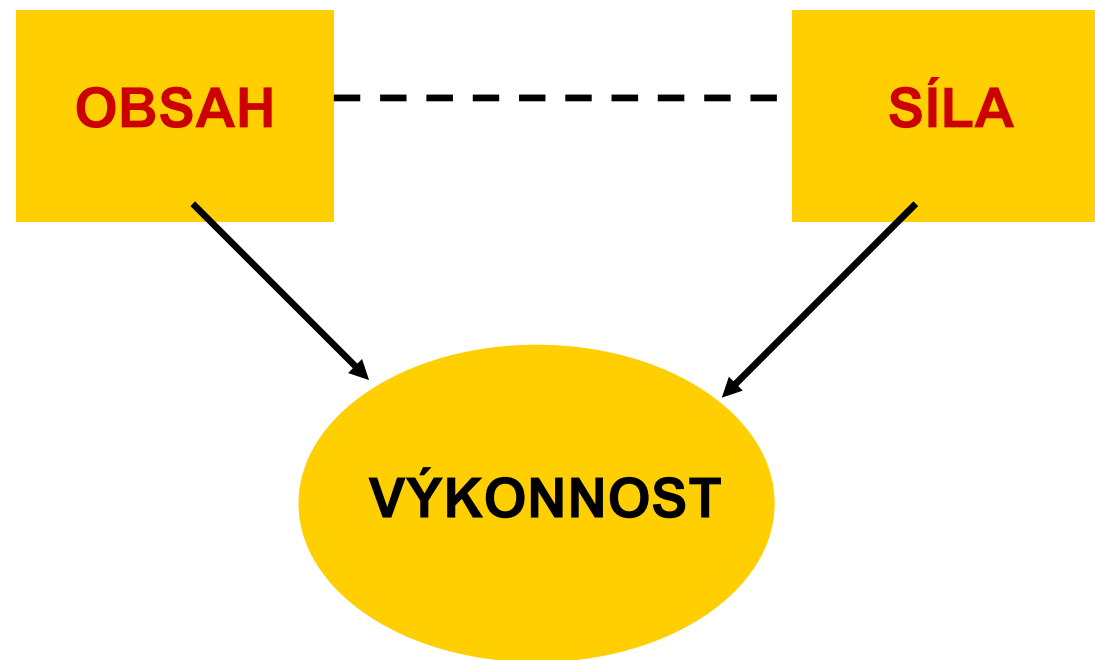


Organizační kultura a strategie (2/2)

Organizační kultura ovlivňuje:

- ***tvorbu strategie***
 - **vliv na postoj k potřebě formulace (reformulace) strategie a míru opatřování informací**
 - **vliv na výběr informací**
 - **vliv na zpracování a interpretaci informací**
 - **vliv na obsah strategie a výběr z variant strategie**
- ***implementaci strategie***

Organizační kultura a výkonnost





Vliv síly organizační kultury na výkonnost organizace (1/4)

Výhody silné organizační kultury

Z hlediska organizace:

- **vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků**
 - usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace
 - zvyšuje schopnost dosahovat konsensu
- **usměrňuje chování lidí**
 - zvyšuje schopnost postupovat koordinovaně
 - zabezpečuje žádoucí kontrolu
- **znamená sdílení společných hodnot a cílů**
 - je zdrojem soudržnosti organizace
 - je zdrojem motivace pracovníků



Vliv síly organizační kultury na výkonnost organizace (2/4)

Z hlediska jednotlivce:

- **zprostředkovává pracovníkům normy a vzorce chování**
 - snižuje nejistotu pracovníků
- **zvyšuje emocionální pohodu a pracovní spokojenost pracovníků**



Vliv síly organizační kultury na výkonnost organizace (3/4)

Nevýhody silné organizační kultury

- **fixuje organizaci na minulou zkušenost**
 - management nevnímá potřebu nové strategie
- **zabraňuje myšlení v alternativách**
- **způsobuje rezistenci vůči změnám**



Vliv obsahu kultury na výkonnost organizace

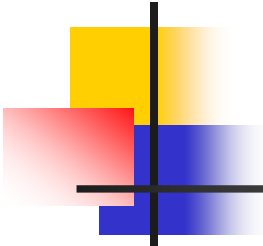
- **aktivace pracovníků** (pokud obsah sdílených hodnot a norem podporuje angažovanost, participaci a loajalitu)
- **směrování pracovníků** (pracovníci jsou směrováni k naplňování hodnot a cílů, které jsou součástí organizační kultury)

Příklad typologie organizační kultury 1/2

rychlost zpětné vazby	velká	kultura "tvrdé práce"	kultura "drsných hochů"
	malá	"procesní" kultura	kultura "sázky na budoucnost"
		malá	velká
míra rizika			

Typologie organizační kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho (1982)

Příklad typologie organizační kultury 2/2



	flexibilita		
	KLANOVÁ KULTURA	ADHOCKRATICKÁ KULTURA	
	<p>Kritéria efektivity: soudržnost, morálka, rozvoj lidských zdrojů</p> <p>Typ vůdce: facilitátor, rádce, rodič</p>	<p>Kritéria efektivity: prvenství, kreativita, růst</p> <p>Typ vůdce: inovátor, vizionář</p>	
interní zaměření	<hr/>		externí zaměření
	HIERARCHICKÁ KULTURA	TRŽNÍ KULTURA	
	<p>Kritéria efektivity: účinnost, včasnost hladké fungování</p> <p>Typ vůdce: koordinátor, organizátor</p>	<p>Kritéria efektivity: podíl na trhu, dosahování cílů vítězství nad konkurencí</p> <p>Typ vůdce: konkurent, výkonný typ člověka</p>	
	kontrola		

Model soupeřících hodnot (Cameron, Quinn, 1999, s. 32)