



MASARYK UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
AND ADMINISTRATION

# Organizační kultura

Ondřej Částek  
Martina Rešlová

# Co můžete očekávat

1. Co je to organizační kultura (OK)
2. Typologie OK
3. Koncepce OK
4. Výzkum OK
5. Organizační kultury různých zemí
6. Závěr

## Co je to organizační kultura

Organizační kultura může být chápána jako:

1. soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
2. které jsou sdíleny v rámci organizace a
3. které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

(Lukášová, 2010)

## Další definice

„Programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“  
(Hall, 1995)

„jak se věci u nás dělají“ ..., to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“

(Drennan, 1992)

„vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“  
(Schein, 1992)



## Základní předpoklady, názory

Základní předpoklady jsou automatická řešení a vybudované názory naučené a zažité během dlouhého období. Těchto základních předpokladů jsme si málokdy vědomi, ačkoli se běžně projevují v našem chování – co říkáme a konáme. Kořeny základních předpokladů jsou v našem dětství, raném rodinném životě a společenském kontextu. Šířeji vzato, předpoklady formující naše chování jsou spojené s kulturním kontextem.

Názory jsou předpoklady, které činíme o sobě, ostatních lidech i o světě a tom, jak se v něm věci mají. Názory jsou to, co si myslíme, že je skutečné, co je skutečně pravda a tudíž jaké jsou pravděpodobné následky našeho jednání.

## Hodnoty

Hodnoty jsou, jak jsme se naučili uvažovat o tom, jak by věci měly být nebo jak by se lidé měli chovat, obzvláště co se týče vlastností jako jsou poctivost, zásadovost a otevřenost.

## Postoje

Postoje jsou vybudované způsoby reakce na lidi a situace, které jsme se naučili. Jsou založené na našich názorech, hodnotách a základních předpokladech. Postoje se projevují v našem skutečném chování.

## Normy chování

Nepsaná neformální pravidla chování v různých situacích. Nejsou to formální pravidla oficiálně stanovená organizací.

Nedodržování těchto pravidel vyplývá v potrestání, dodržování přináší odměnu.

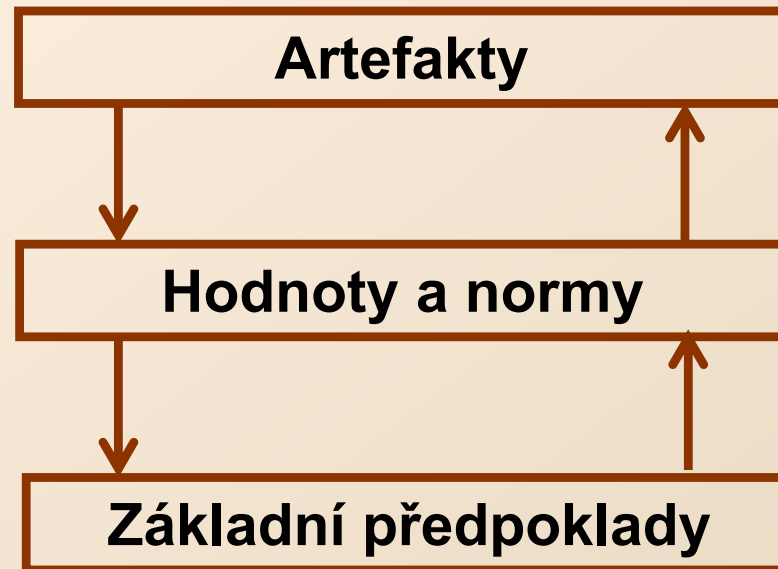
Trest může mít formu nevlídného chování ostatních, odměnou může být přátelské a kooperativní chování ostatních.

## Artefakty

1. Architektura
2. Zařízení
3. Produkty
4. Výroční zprávy
5. Propagační materiály

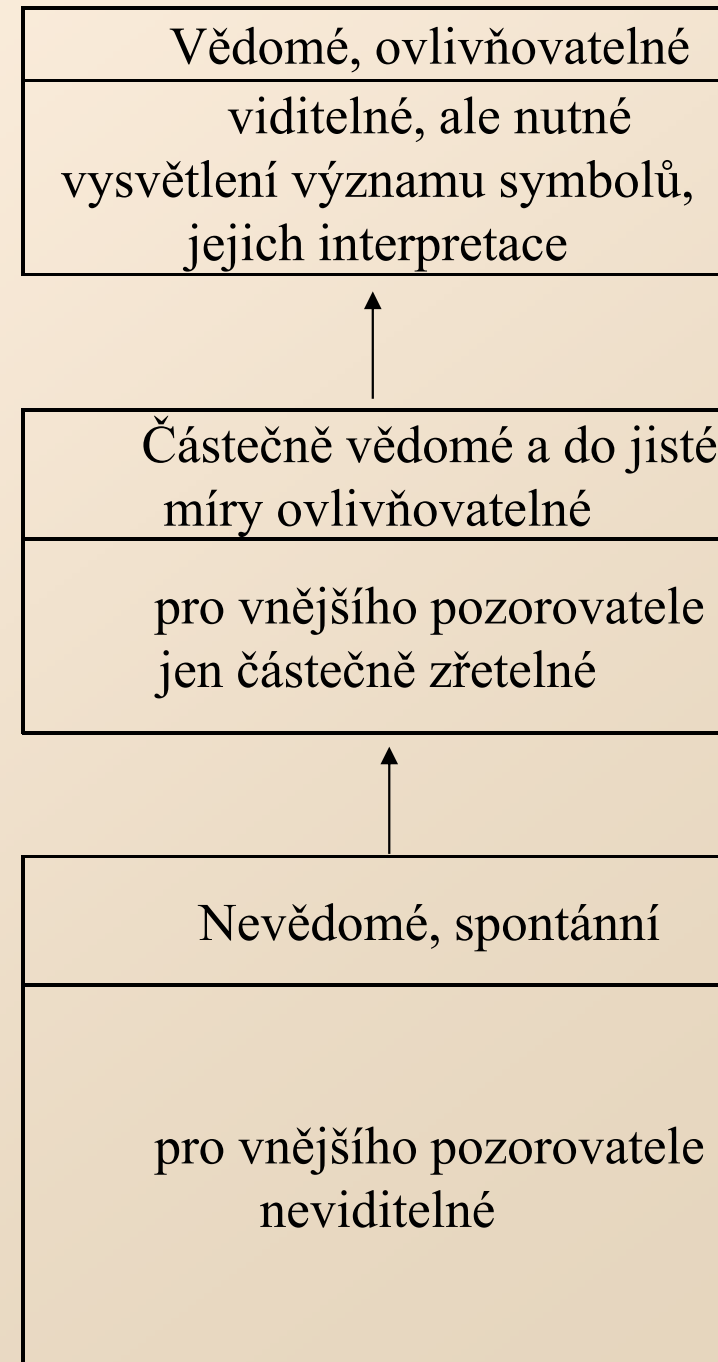
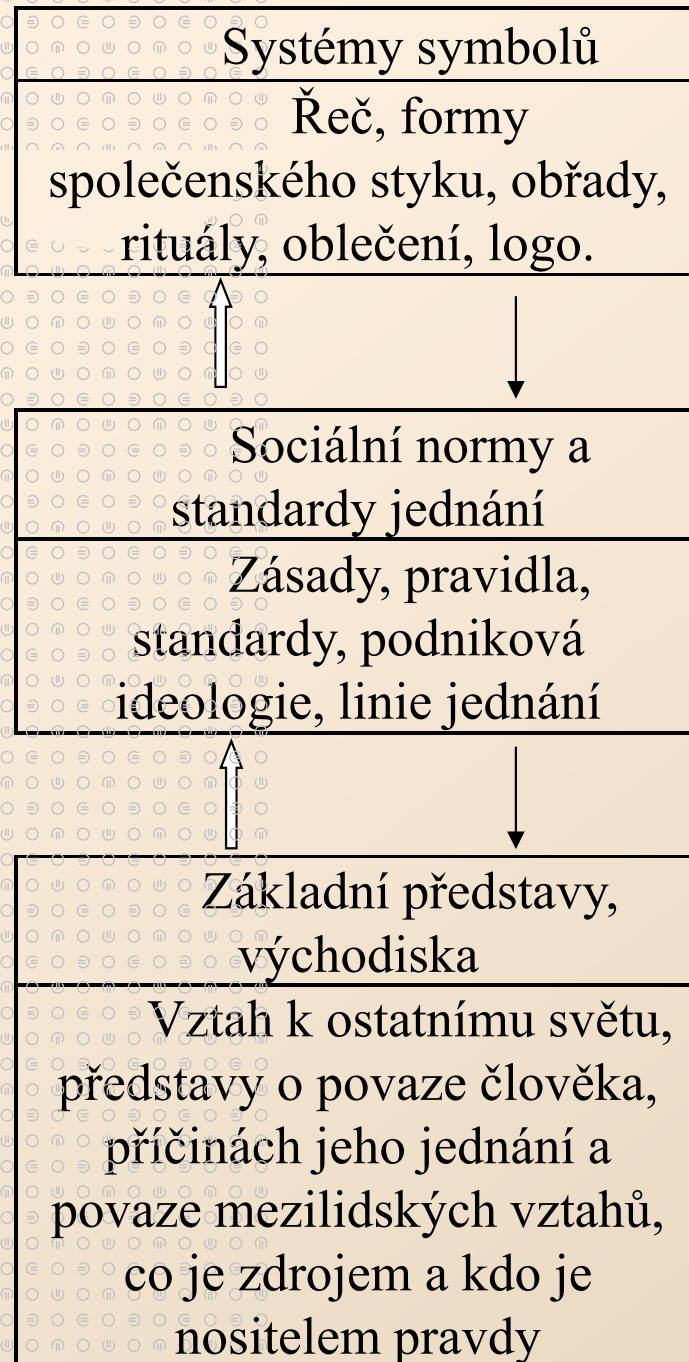
1. Jazyk
2. Historiky
3. Hrdinové
4. Zvyky
5. Rituály
6. Ceremonie

## Scheinův model organizační kultury





**Schein in Bedrnová, Nový et al.  
(1994)**





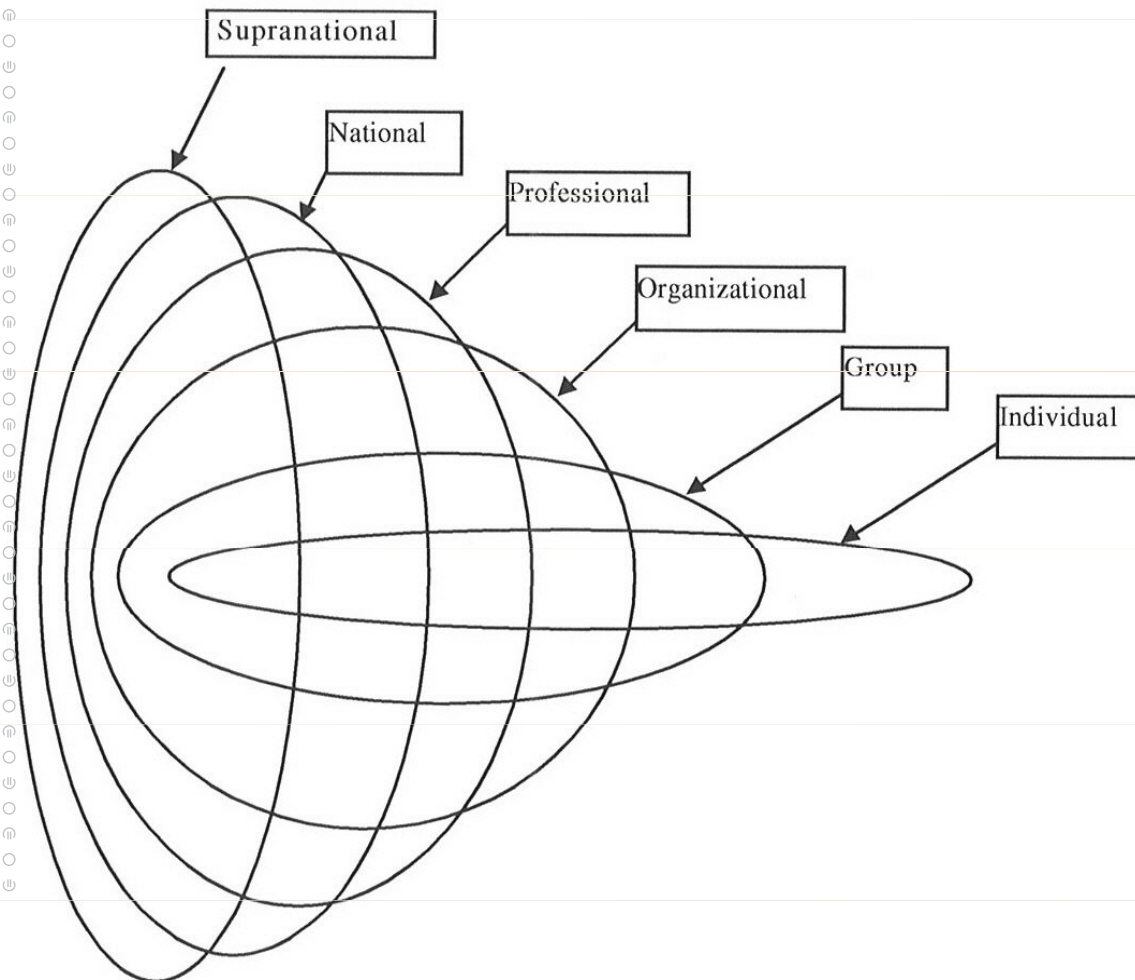
## Prvky OK (Lukášová, 2010)

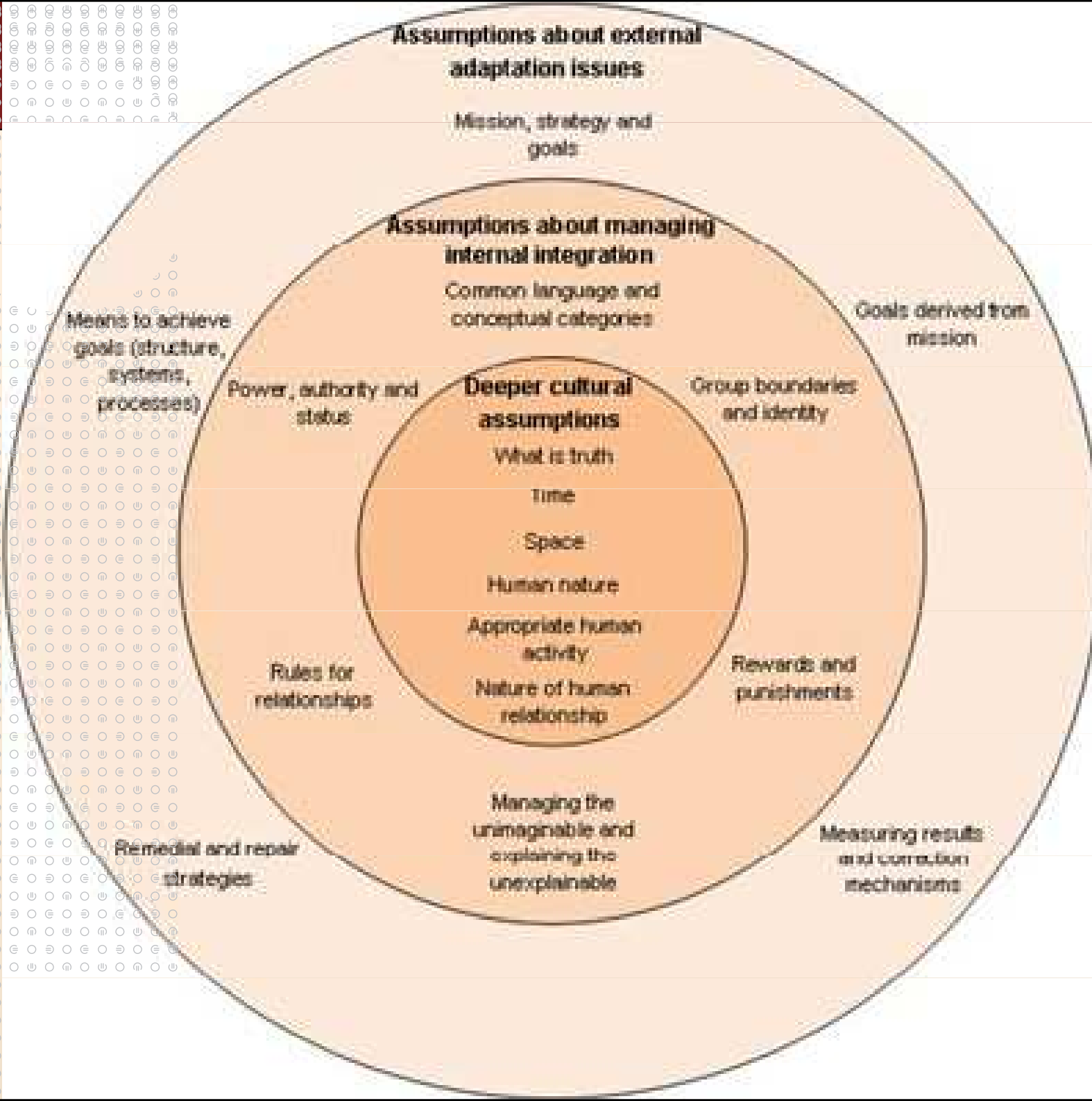
Základní předpoklady	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy	<ul style="list-style-type: none"><li>spokojenost zákazníků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>vycházet zákazníkům vstříc</li><li>rychle reagovat na požadavky zákazníků</li><li>aktivně a rychle řešit problémy zákazníků</li><li>angažovat se ve prospěch uspokojování potřeb zákazníků</li><li>pracovat týmově ve prospěch zákazníka</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>příjemné jednací místnosti pro jednání se zákazníky</li><li>vánoční přání, narozeninová přání, drobné dárky pro zákazníky</li><li>pravidelná setkání s klíčovými zákazníky</li></ul>

Základní předpoklady	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost zákazníka je dosažitelná prostřednictvím kvalitních produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none"><li>• kvalitní produkt</li><li>• kvalitní služby</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hodnotit kvalitu z pohledu zákazníků</li><li>• přijímat zodpovědnost za spokojenost zákazníků</li><li>• neustále se zajímat o potřeby zákazníků</li><li>• neustále sledovat spokojenost zákazníků</li><li>• neustále zlepšovat procesy</li><li>• dbát na detaily a dokonalost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pravidelné informování o výsledcích měření spokojenosti zákazníků</li><li>• pravidelné informování o problémech spojených s dosahováním spokojenosti zákazníků</li><li>• historiky týkající se výrazných úspěchů při uspokojování potřeb a přání zákazníků</li></ul>

# Úrovně organizační kultury

Figure 1. Interrelated levels of culture (Adapted from Karahanna, Evaristo & Srite, 1998)





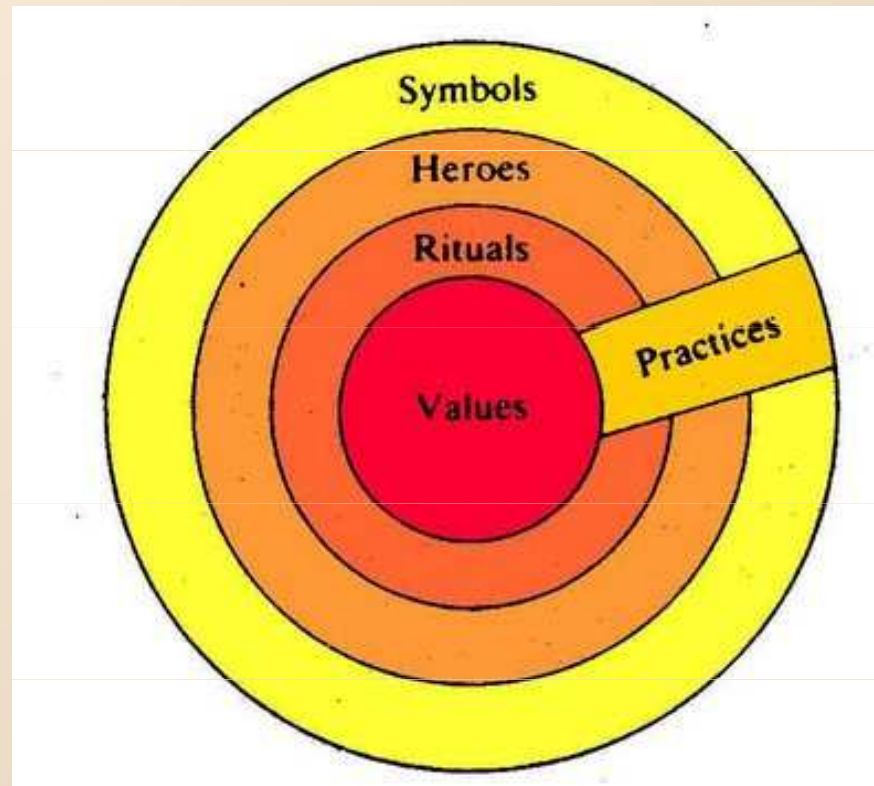
# Organizační kultura podle E. Scheina

## Other approaches to organizational culture

Kotter, Heskett (1992):

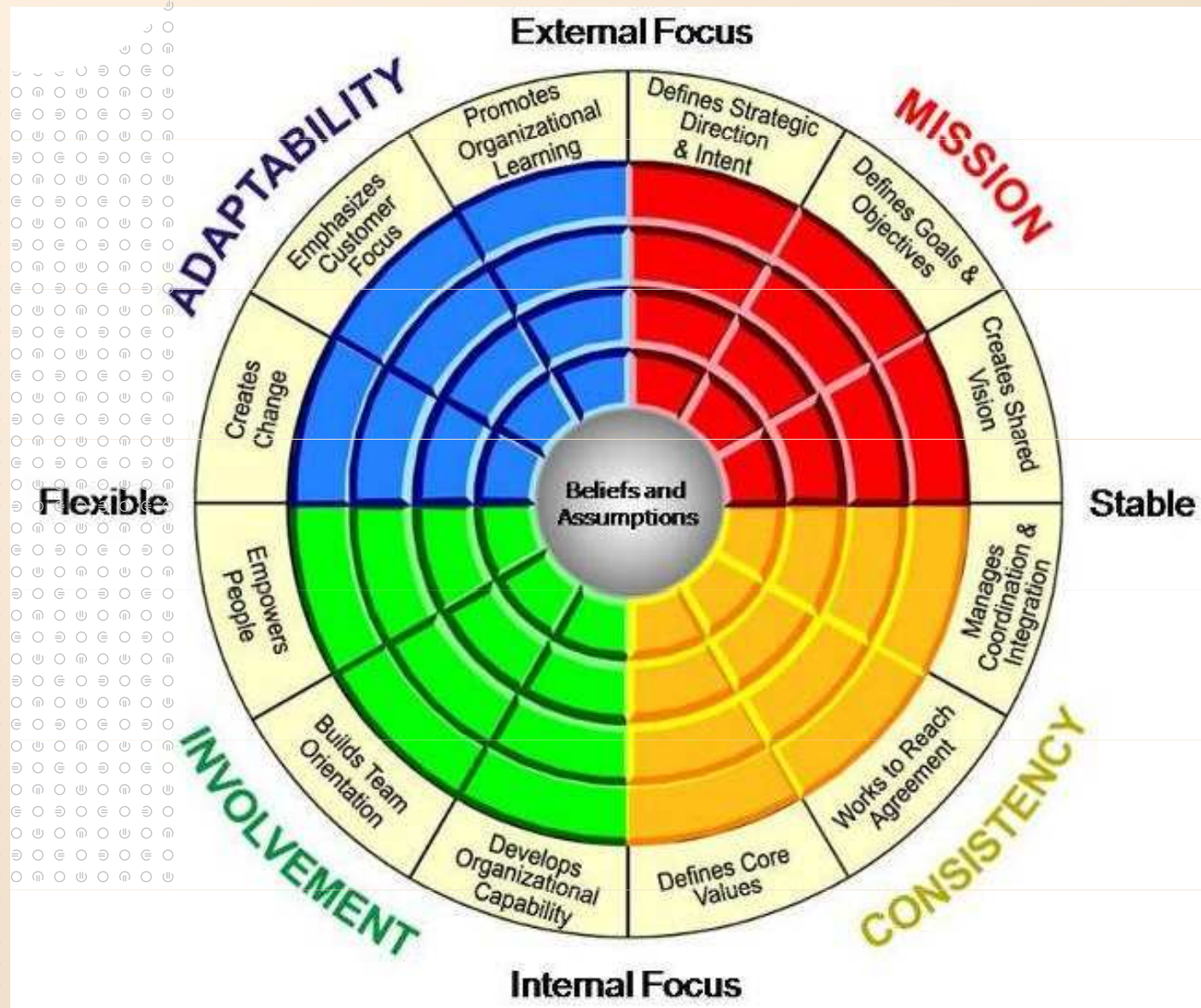
1. patterns (style) of behavior
2. values

Hofstede (1991):





# Denison's model of corporate culture



## Další přístupy k organizační kultuře

### Hall (1995):

1. Úroveň A: **A**rtifacts and etiquette
2. Úroveň B: **B**ehaviors and actions
3. Úroveň C: **C**ore morals, beliefs, values

### Denison (1982, 1990):

1. values and beliefs (preconditions)
2. patterns of behavior, reflecting and strengthening the values
3. sets of conditions (artifacts and the environment in which members of organization work)



## Obsah a síla organizační kultury

### Obsah:

Jaké konkrétní základní předpoklady, názory, hodnoty, postoje a normy chování jsou sdíleny.

### Síla:

Do jaké míry jsou tyto prvky sdíleny.

### Subkultury:

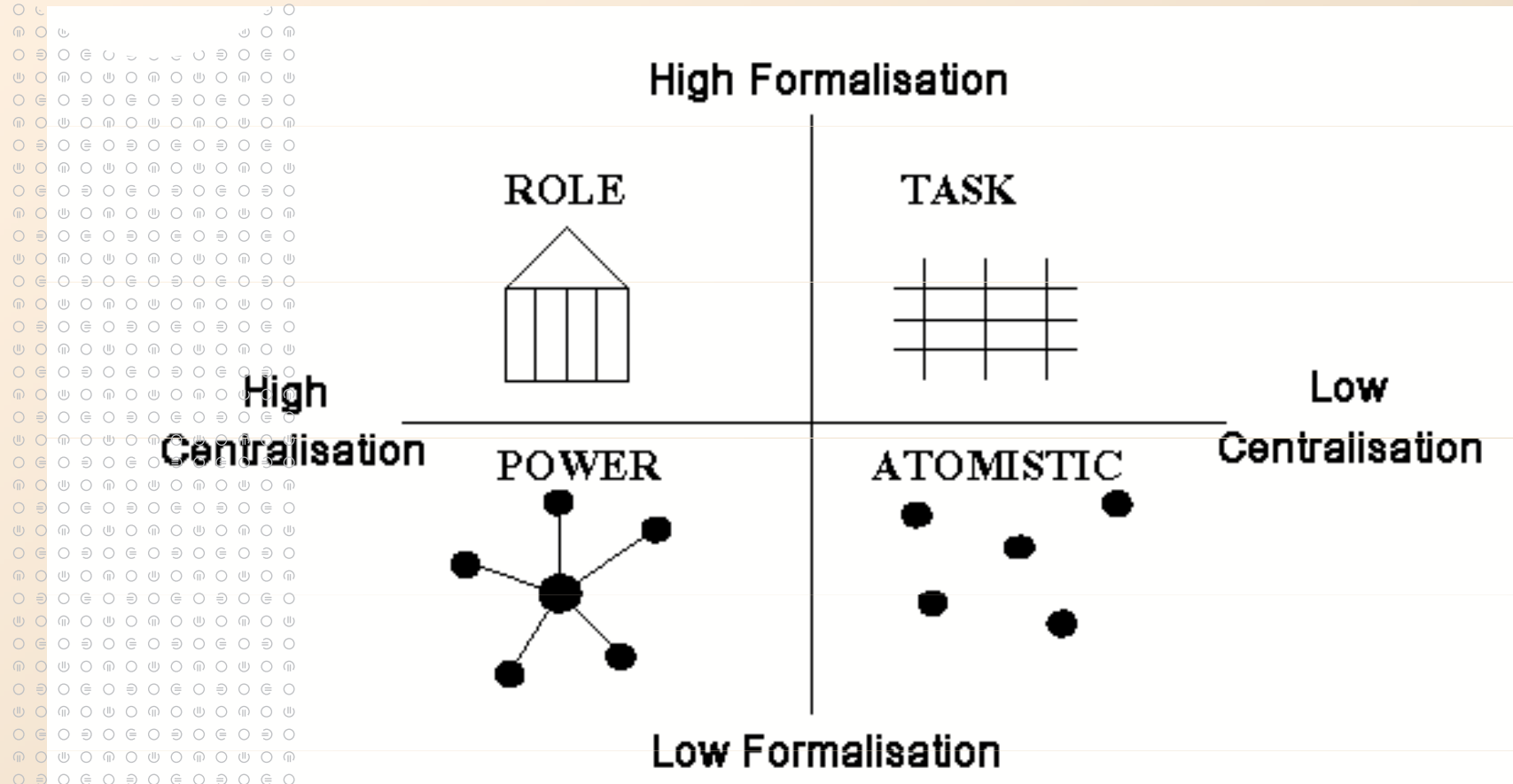
Rozpoznatelné odlišitelné kultury v jedné organizaci.

## Zdroje organizační kultury

OK je ovlivňována:

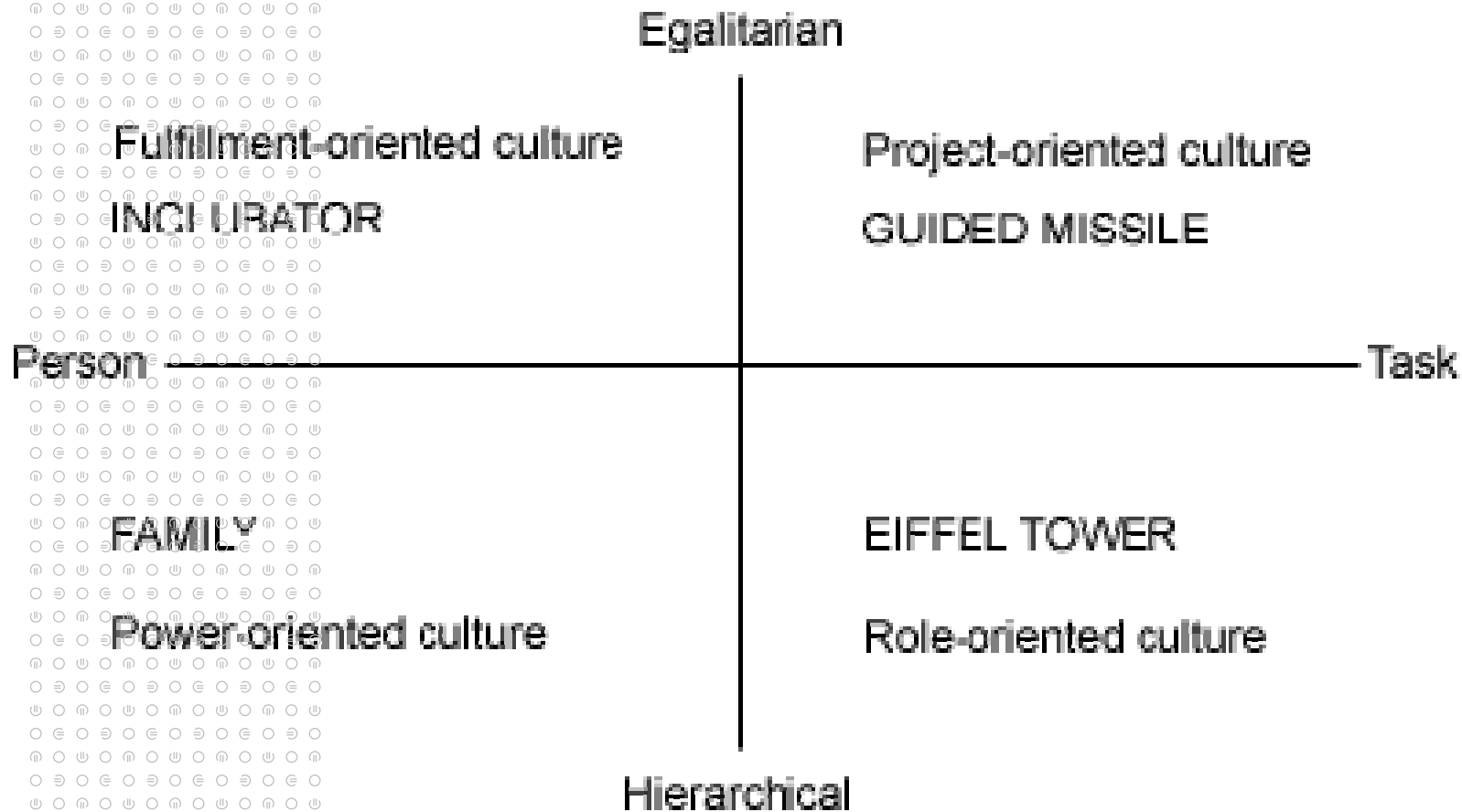
1. prostředím: národní kultura, typ trhu, kultura profese, požadavky zákazníků a jejich vyjednávací síla, obor,
2. zakladatelem, dominantním lídrem, vlastníkem nebo manažerem
3. velikostí a zralostí organizace,
4. používanými technologiemi.

## Harrison, 1972 and Handy, 1976



Jedna z prvních typologií, stále velmi známá.

# Trompenaars, 1993



## Deal and Kennedy, 1982

		Risk	
		Low	High
Feedback and reward	Rapid	<b>Work-hard, play-hard culture</b>	<b>Tough-guy macho culture</b>
	Slow	<b>Process culture</b>	<b>Bet-the-company culture</b>

### **Work-hard, play-hard culture**

This has rapid feedback/reward and low risk, leading to:

Stress coming from quantity of work rather than uncertainty.

High-speed action leading to high-speed recreation.

Eg. Restaurants, software companies.

### **Process culture**

This has slow feedback/reward and low risk, leading to:

Low stress, plodding work, comfort and security. Stress may come from internal politics and stupidity of the system.

Development of bureaucracies and other ways of maintaining the status quo.

Focus on security of the past and of the future.

Eg. banks, insurance companies.

## **Deal and Kennedy, 1982**

### **Tough-guy macho culture**

This has rapid feedback/reward and high risk, leading to:

Stress coming from high risk and potential loss/gain of reward.

Focus on the present rather than the longer-term future.

Eg. police, surgeons, sports.

### **Bet-the-company culture**

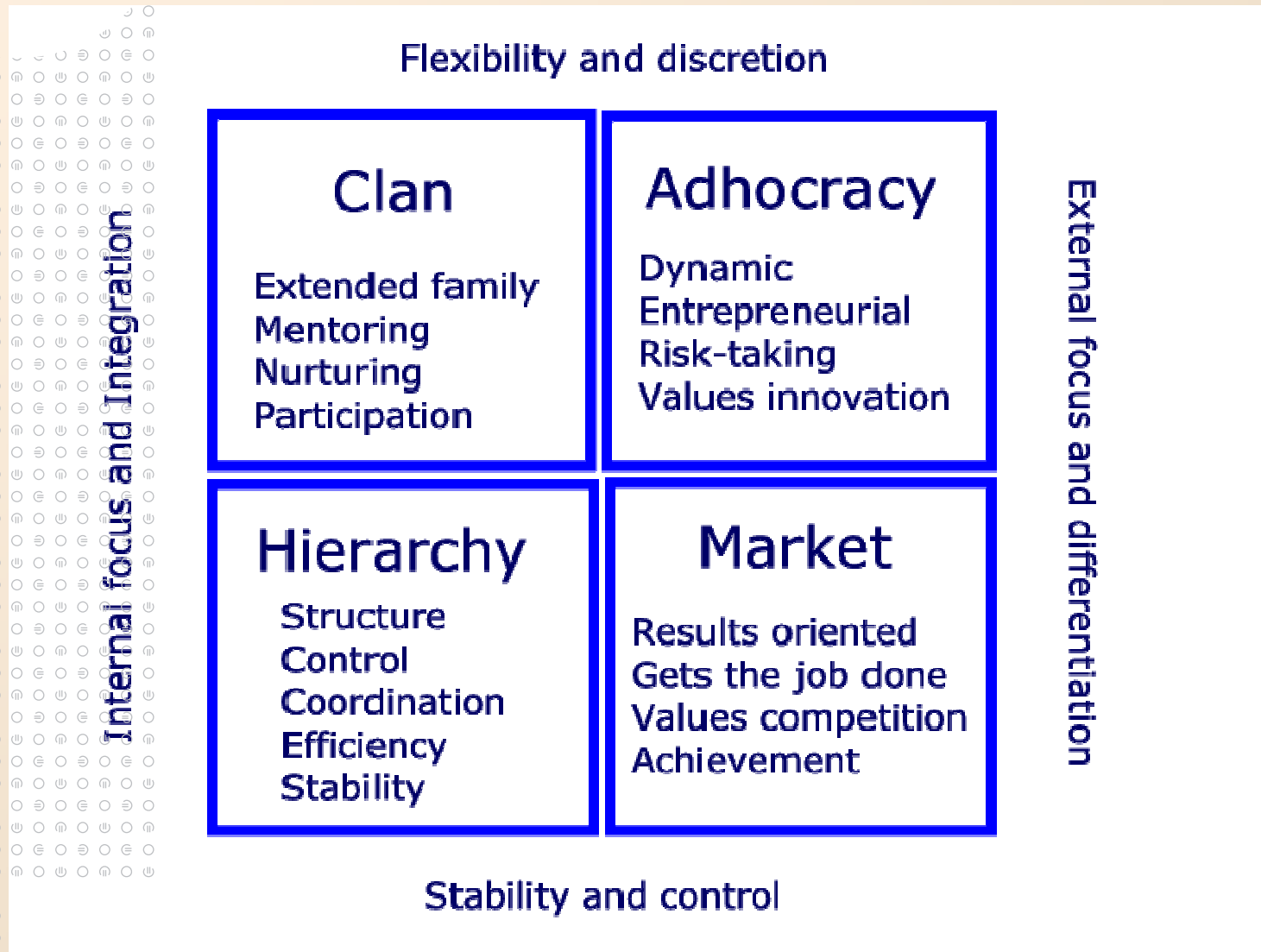
This has slow feedback/reward and high risk, leading to:

Stress coming from high risk and delay before knowing if actions have paid off.

The long view is taken, but then much work is put into making sure things happen as planned.

Eg. aircraft manufacturers, oil companies.

## Quinn et al, 1999





## Koncepce kultury

- Národní, regionální
- Globální/nadnárodní
- Organizační *a její výzkum*

## Národní kultura

- Soubor **hodnot, postojů a norem**, které jsou sdíleny obyvateli dané země, tzv. **ustálené vzorce chování**
- **Zdroj národních odlišností**: historie, vzdělávací systém, masmédia apod.
- Národní kultura je **nositelem základních kulturním vzorců** a OK firem silně ovlivněna národní kulturou
- **NK se stále vyvíjejí**

## Globální (nadmárodní) organizační kultura

- Vzniká rozšířením základních prvků OK mateřské firmy do dceřiných společností.
  - Zahraniční filiálky – nejsou nositelé vlastní OK, ale jsou integrální součástí společné kultury vzniklé v mateřské organizaci.
- + jediná a jednotná OK (komunik. síť)**  
**+ standardizuje hodnotové systémy, normy** (aktivity pracovníků lze předpokládat)  
**+ jednotné symboly** (shodná mezinárodní identifikace)  
**- neschopnost identifikace zaměstnanců s OK**

# Výzkum OK

## Proč analyzovat OK?

- řešení manažerských problémů (strategie)
- nízká výkonnost firmy
- fúze, akvizice

### 1) Stanovení teoreticko-metodologického východiska:

prvky, hodnoty, normy/typologie

### 2) Zvolení výzkumné metody (výhody/nevýhody?)

- kvantitativní výzkum

- Dotazník (např. VSM, OCAI), pozorování

- kvalitativní výzkum

- rozhovor, analýza dokumentů (TBSD)

### 3) Vymezení jednotky výzkumu

- úroveň analýzy

## Geert Hofstede (\*1928), Haarlem, Netherlands

- Zkoumal rozdíly a interakce mezi různými národními a organizačními kulturami.
- Nejznámějším vědcem zabývající se studiem národní kultury v kontextu managementu.
- Zkoumání zaměstnanců IBM – filie jediné organizace, analýza dat (1967-1973), vzorek 70 zemí.
- Dotazník **The Values Survey Module (VSM)**
  - Názory na různé aspekty pracovního života a preferované hodnoty

## Kulturní dimenze podle Hofstedeho (IBM):

1. mocenský odstup,
2. individualismus vs. kolektivismus,
3. maskulinita vs. feminita,
4. vyhýbání se nejistotě,
5. dlouhodobá vs. krátkodobá orientace  
(1991 Michael Bond – Chinese Value Survey),
6. Požitkářství versus zdrženlivost  
(2010 Michael Minkov)



# 1. Mocenský odstup

Míra nerovnosti, která je v dané společnosti očekávaná, akceptována.

	<b>Charakteristiky</b>
Velký mocenský odstup *status, závislost	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nadřízení a podřízení si nejsou rovni</li><li>- Značná centralizace moci</li><li>- Privilegia + statusové symboly</li><li>- Platové rozdíly</li></ul>
Malý mocenský odstup *rovnost mezi lidmi, vyjednávání	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nadřízení a podřízení jsou si rovni</li><li>- Není důležitý formální status</li><li>- Decentralizované organizace</li><li>- OS ploché a nižší platové rozdíly</li></ul>

## 2. Individualismus vs. kolektivismus

**Individualismus** – důraz na jednotlivce, svobodu, odpovědnost, vztahy jsou flexibilnější

**Kolektivismus** – lidé integrování do silných a soudržných sociálních skupin

	Charakteristiky
Vysoká míra individualismu *důležitost jednotlivců dle jejich užitečnosti	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vztahy mezi Z a Z jako výhodná obchodní transakce</li><li>- Upřednostnění zájmů jednotlivce / úkoly přednost před vztahy</li></ul>
Nízká míra individualismu *loajalita	<ul style="list-style-type: none"><li>- Důraz na společný zájem</li><li>- Management skupin (týmová spolupráce)</li><li>- Harmonie vztahů</li></ul>



### 3. Maskulinita vs. feminita

	<b>Charakteristiky</b>
<b>Maskulinní společnost</b> *kariéra, asertivita, krása/mládí	<ul style="list-style-type: none"><li>- Asertivní chování</li><li>- Důraz na dosahování úspěchu</li><li>- „žijeme, abychom pracovali“</li></ul>
<b>Femininní společnost</b> *solidarita, sociální rovnost ve společnosti	<ul style="list-style-type: none"><li>- Řešení konfliktů kompromisem, vyjednáváním</li><li>- Velmi důležité vztahy</li><li>- Solidarita; rovnost při odměňování</li><li>- „pracujeme, abychom žili“</li></ul>

## 4. Vyhýbaní se nejistotě

Vyjadřuje míru, v jaké jsou jednotlivé kultury ochotny tolerovat nejistotu a jakou mají potřebu předcházet situacím, které nejistotu vyvolávají.

	<b>Charakteristiky</b>
Vysoká míra vyhýbaní se nejistotě	<ul style="list-style-type: none"><li>- Striktní pravidla, kontrolní mechanismy</li><li>- Konzervativní společnost</li><li>- Proti inovacím</li></ul>
Nízká míra vyhýbaní se nejistotě	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lidé jsou soutěživí</li><li>- Snadněji přijímají změny a riziko</li><li>- Pravidla a zákony obecný charakter</li></ul>

## 5. Dlouhodobá vs. Krátkodobá orientace

	Charakteristiky
Dlouhodobá orientace	<ul style="list-style-type: none"><li>- Soustředění na činnosti, které přinesou efekt až v delším časovém horizontu (rezervy, investice)</li><li>- Vytrvalost a hospodárnost</li></ul>
Krátkodobá orientace	<ul style="list-style-type: none"><li>- Důraz na současnost a minulost</li><li>- Nešetrné hospodaření</li><li>- Snaha o okamžité výsledky</li><li>- „zachování tváře“</li></ul>

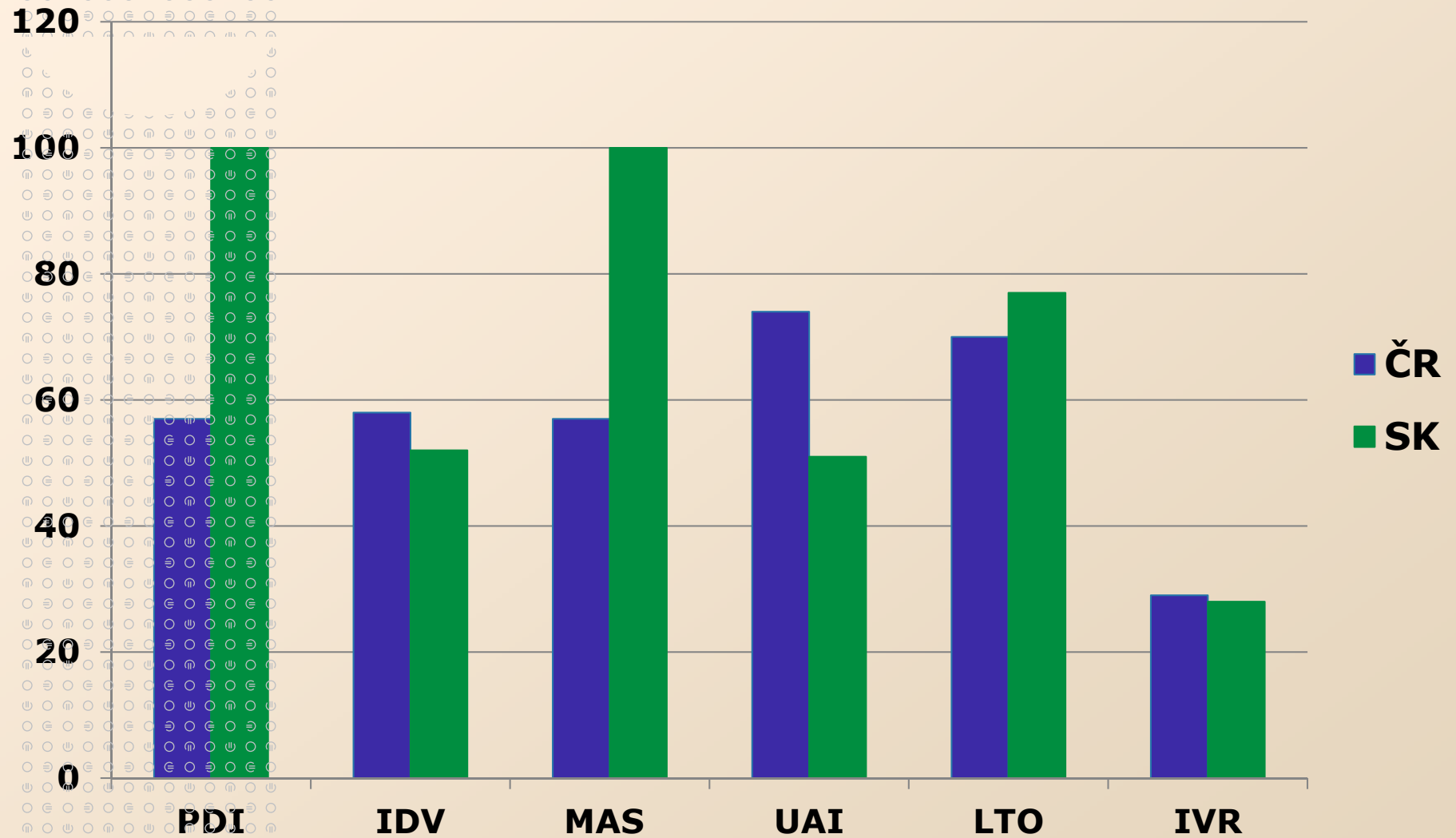
## 6. Požitkářství versus zdrženlivost

Požitkářství – dovolovat uspokojování lidských potřeb spojených s užíváním si života a zábavou

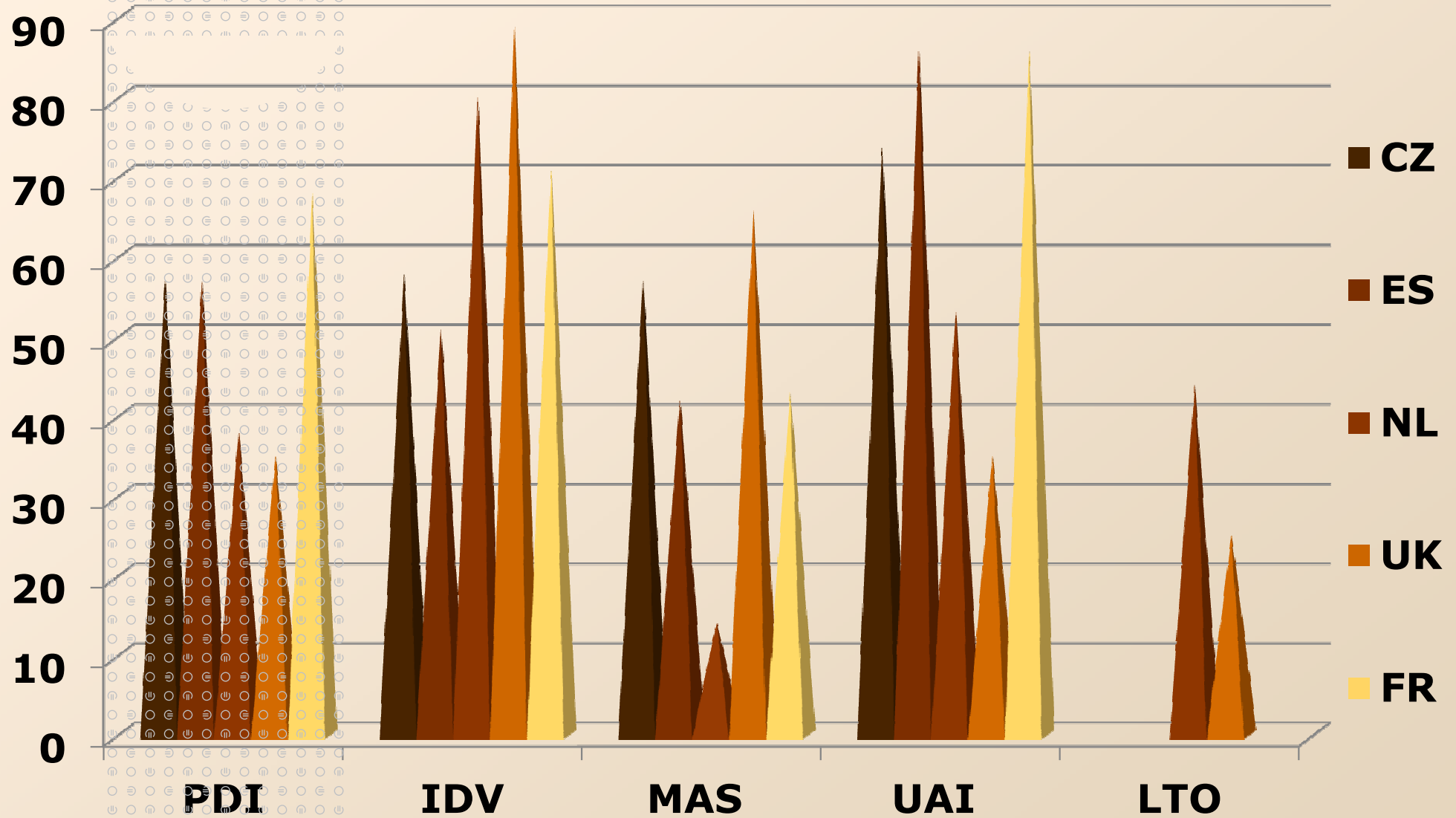
Zdrženlivost – takové chování musí být potlačováno a regulováno společenskými normami.

## Kulturní dimenze

1. mocenský odstup,
2. individualismus vs. kolektivismus,
3. maskulinita vs. feminita,
4. vyhýbání se nejistotě,
5. dlouhodobá vs. krátkodobá orientace









# Cultural dimensions

Source: Hofstede, G., & Minkov, M. (2010).

Long- /short-term orientation: new perspectives.

*Asia Pacific Business Review*, 16 (4), 493-504.



Jan 13, 2011

## TBSD

### (test barevně sémantického diferenciálu)

- Standardní test obsahuje 51 slov
  - Respondenti pracují s 12ti barvami
  - Pro každé slovo vybírají 3 barvy
  - Označují každé slovo a sestaví hierarchii barev
  - Vychází z kvalitativních přístupů (použití barev)
  - Zakomponována je kvantifikace výsledků (převod barev do numerických hodnot)
- ⇒ možné kvantitativní srovnání dosažených výsledků

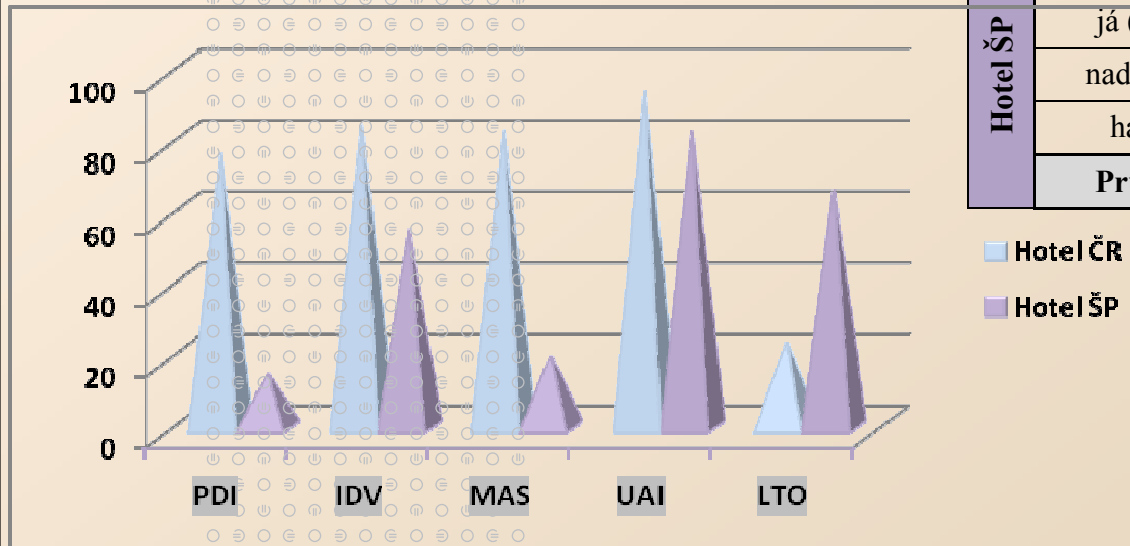
# Kulturní dimenze

Tabulka 2: Kulturní dimenze podle dotazníku VSM 94 (hotely)

	FDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Hotel ČR	76,85	85	83,3	94,25	24
Hotel ŠP	15	55,67	20	83,2	66,6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 1: Kulturní dimenze



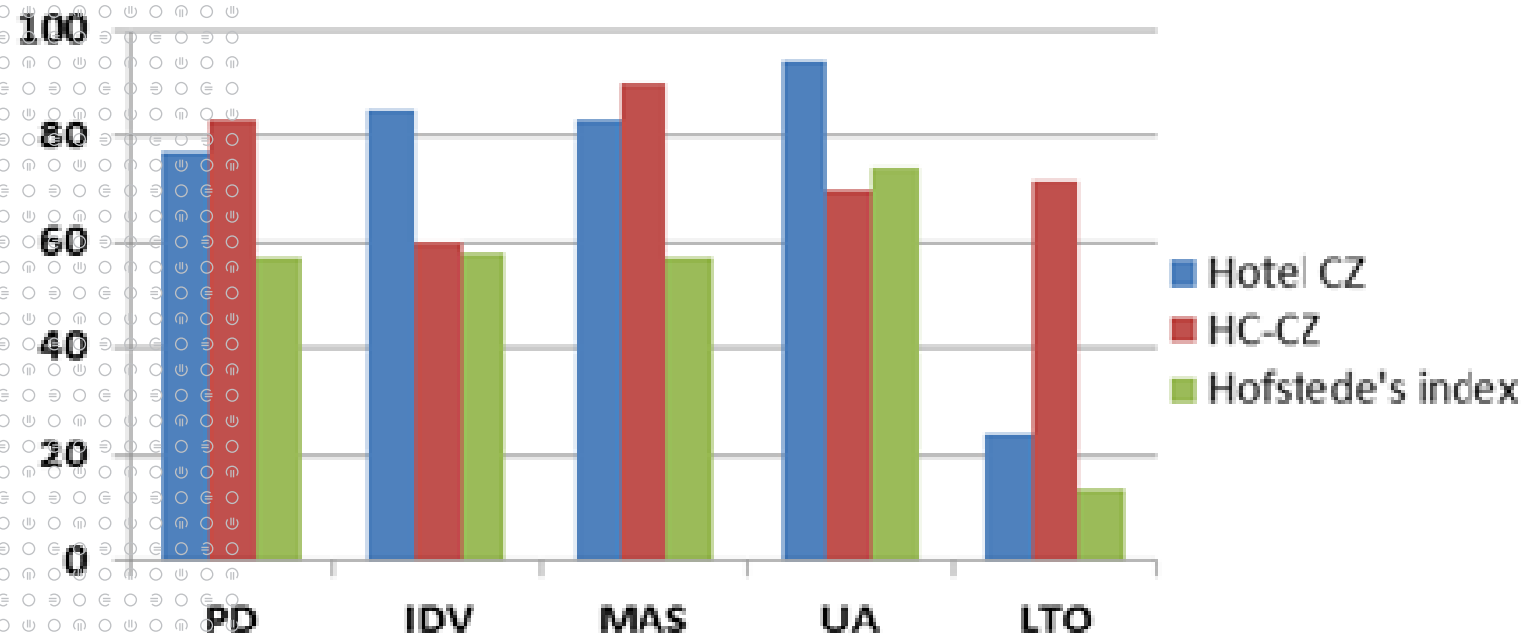
Zdroj: Vlastní šetření

Tabulka 4: Mocenský odstup (hotely)

	Velký mocenský odstup			Malý mocenský odstup				
	Klíčová slova	Faktory (průměr)			Klíčová slova	Faktory (průměr)		
		VDH	NVH	SUM		VDH	NVH	SUM
Hotel ČR	být první	2	2,67	22	vítězství	2	1,33	11,67
	já (sám)	1,67	1,67	12	ideál já	1,67	1,33	10,33
	nadřizovaný	3,33	2	20,33	ideální muž	2,33	2,33	15,33
	hádky	3,67	3,33	24,33	ideální žena	2,67	2	13,67
	<b>Průměr</b>	2,67	2,42	19,67	<b>Průměr</b>	2,17	1,75	12,75
Hotel ŠP	být první	3	3	19,67	vítězství	2	1	7,67
	já (sám)	1,67	1	6	ideál já	1,33	1,33	8
	nadřizovaný	1,67	1	8	ideální muž	1,33	1	8
	hádky	3	3,33	27,33	ideální žena	2	1	6,67
	<b>Průměr</b>	2,33	2,08	15,22	<b>Průměr</b>	1,67	1,08	7,59

Zdroj: Vlastní šetření

## Srovnání hodnot českých podniků s Hofstedeho indexem



## **Kritika:** Historická omezení – Studená válka

- Národní kultury se dnes stávají transparentní, elastické – zpochybnění základních předpokladů modelu

- **Prověření platnosti Hofstedeho Modelu:**

- Srovnání a syntetizace výsledků výzkumů –  
61 replikačních výzkumných studií

*„Hofstedeho dimenze jsou pro další srovnávací výzkum relevantní.“*



## Zdroje

- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. *Corporate Cultures*. Reading : Addison Wesley Publishing Company, 1982. ISBN 0-201-10277-3.
- DENISON, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York : Wiley and Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.
- DRENNAN, D. *Transforming Company Culture*. London : McGraw-Hill Book Company, 1992. ISBN 0-07-707660-5.
- HALL, W. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester : Wiley and Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London : McGraw-Hill book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2.
- HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.



## Zdroje

- KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. New York : Maxwell Macmillan, 1992. ISBN 0-02-928467-3.
- LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- NOVÝ, I. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and Leadership*. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.
- TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London : The Economist Books, 1993. ISBN 0-85058-428-0.