

Organizační kultura

Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

1

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)

2

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

3

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.

4

Prvky organizační kultury (1/3)

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

5

Prvky organizační kultury (2/3)

Artefakty:

- materiální povahy (vybavení, architektura, ...)
- nemateriální povahy
 - › historky
 - › mýty
 - › zvyky
 - › rituály
 - › ceremoniály
 - › hrdinové

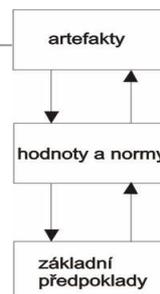
6

Prvky organizační kultury (3/3)

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

7

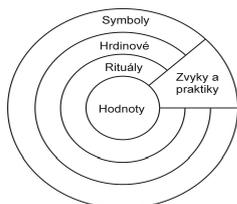
Struktura organizační kultury (1/3)



Zdroj: Schein, 1992, s. 29, upraveno

8

Struktura organizační kultury (2/3)



Zdroj: Hofstede, 1991, s. 9, upraveno

9

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

10

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

11

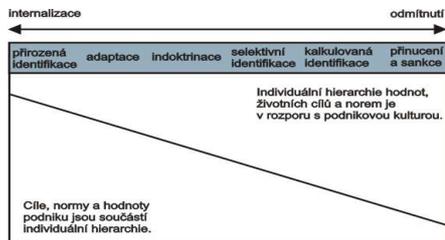
Organizační kultura a jedinec (1/2)

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

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

12

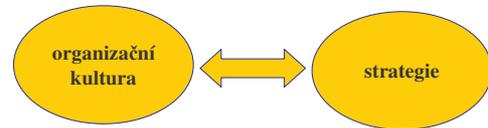
Organizační kultura a jedinec (2/2)



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

13

Organizační kultura a strategie (1/2)



14

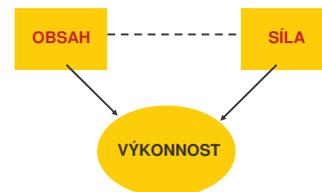
Organizační kultura a strategie (2/2)

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

15

Organizační kultura a výkonnost



16

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

17

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

18

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**

19

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)

20

Vliv obsahu kultury na výkonnost organizace

Obsah kultury podporuje výkonnost organizace, jestliže:

- obsah sdílených hodnot a norem podporuje angažovanost, participaci a loajalitu (kultura je obecně pozitivně laděná)
- obsah kultury je kontextuálně a strategicky přiměřený (je-li v souladu s prostředím, ve kterém firma existuje, a se strategií, kterou firma má)
- existuje vnitřní soulad mezi obsahem organizační kultury a manažerskými praktikami, které jsou ve firmě užívány
- obsah kultury je adaptivní (podmínka dlouhodobé úspěšnosti firmy)

21

Příklad typologie organizační kultury 1/2

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

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

22

Příklad typologie organizační kultury 2/2

| | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|------------------|
| | | flexibilita | | | |
| | | KLANOVÁ KULTURA | ADHOKRATICKÁ KULTURA | | |
| | | Kritéria efektivity: soudržnost, morálka, rozvoj lidských zdrojů | Kritéria efektivity: prevenství, kreativita, růst | | |
| | | Typ vůdce: facilitátor, rádece, rodič | Typ vůdce: inovátor, vizionář | | |
| interní zaměření | | HIERARCHICKÁ KULTURA | TRŽNÍ KULTURA | | externí zaměření |
| | | Kritéria efektivity: účinnost, včasnost hladké fungování | Kritéria efektivity: podíl na trhu, dosahování cílů vítězství nad konkurencí | | |
| | | Typ vůdce: koordinátor, organizátor | Typ vůdce: konkurent, výkonný typ člověka | | |
| | | kontrola | | | |

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

23

Diagnostika organizační kultury

- volba a specifikace teoreticko-metodologických východisek (výzkumný přístup, teoretický koncept, úroveň analýzy, které prvky kultury)
- volba výzkumných metod
- vymezení jednotky analýzy, volba zkoumaného souboru (velikosti, složení, způsobu výběru) a způsobu zpracování dat

24



Kvalitativní metody sběru dat

- pozorování
- hloubkový rozhovor
- skupinový rozhovor
- analýza dokumentů
- projektivní metody

25



Kvantitativní metody sběru dat

- pozorování
- strukturovaný rozhovor
- dotazníky (typologické, profilové)

26



Analýza organizační kultury ve vztahu k problémům managementu

- posouzení funkčnosti organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace
 - interní funkčnost
 - externí funkčnost
- posouzení obsahu organizační kultury z hlediska předností a omezení vůči zvažovaným strategickým alternativám, plánovaným změnám
- posouzení kompatibility kultury dané organizace s kulturou jiné organizace

27