
Organizační chování

Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Organizační kultura

Organizační kultura a úspěch organizace

- Kultura ovlivňuje výkon organizace
- Čím jednotnější kultura, tím úspěšnější organizace
- Jednotná, silná kultura = „otisk prstu“ organizace
 - Identita zaměstnanců
 - Hrdost/loajalita
 - Odlišnost u organizací, které jsou jinak podobné
- Proměnlivost organizační kultury v závislosti na prostředí
 - dynamika a komplexnost prostředí



Definice konceptu organizační kultury (Ulrich)

- „Shared mindset“ – osvojené, sdílené myšlení zaměstnanců, zvnitřnění, podvědomé myšlení/jednání
 - Na úrovni celé organizace nebo jen jejich částí
 - „Shared mindset“ ve 4 základních procesech:
 - Tok práce (work flow)
 - Informační a komunikační toky
 - Rozhodovací procesy
 - HR procesy
-

Charakteristiky organizační kultury

- Úloha zakladatele
 - Profesionální vs. produktivní
 - Organizační rituály, slavnosti, procedury, formality, jazyk
 - Rituály:
 - Příchod, přijetí (poznat a internalizovat normy)
 - Integrace (vytváření norem a hodnot)
 - Povýšení, postupu (motivovat k dodržování hodnot)
 - Degradace (změnit nebo potvrdit normy a hodnoty)
-

Charakteristiky organizační kultury

Jednotnost

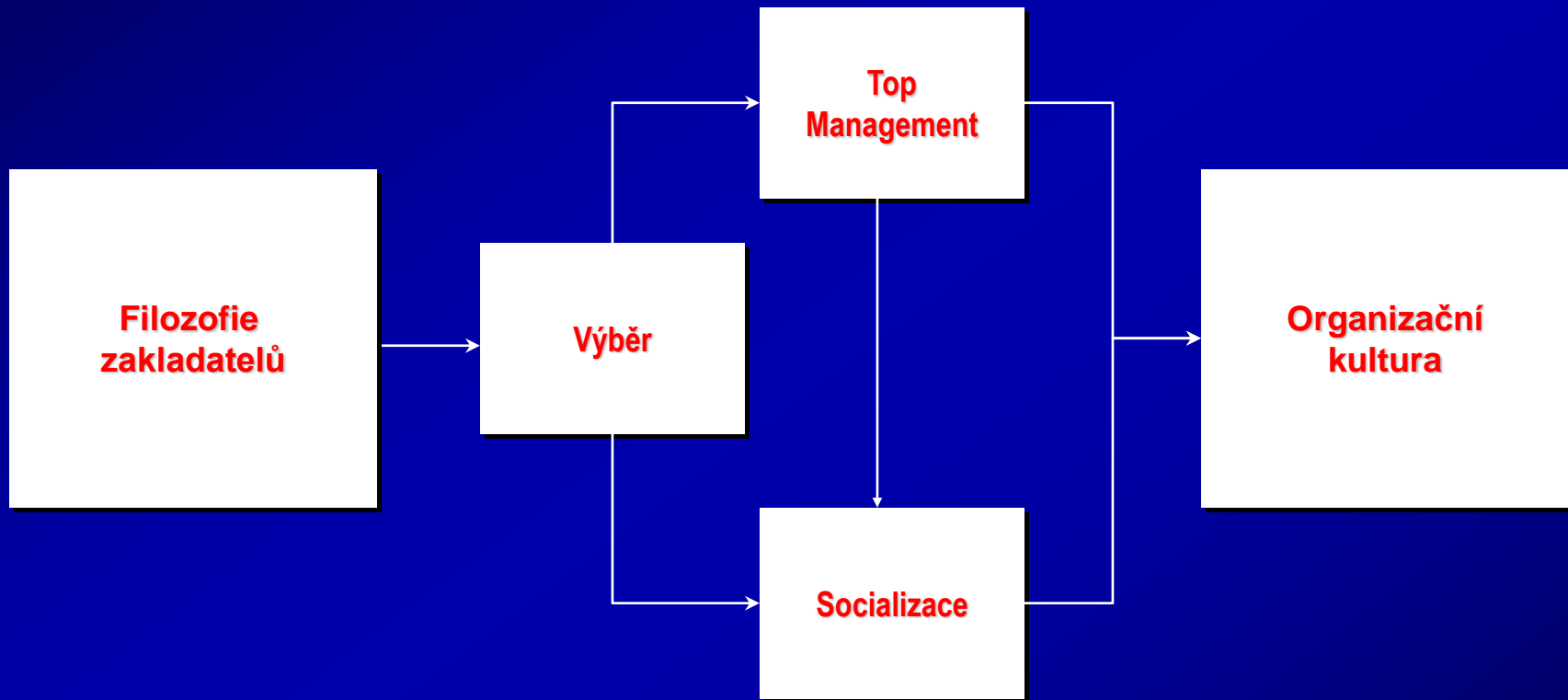
Silná vs. Slabá

Kultura

Formalizace

**Organizační
& Národní**

Proces utváření organizační kultury





Typologie organizačních kultur

Kultura rolí

- svázaný racionální instrument pro dosažení specifických cílů
- lidé odpovídají rolím
- velká firma, vládní instituce

Kultura výkonu/dosažení cíle

- výsledek interakce motivovaných jedinců, kteří se snaží uspokojit své potřeby a řešit své vlastní problémy
- malý lokální obchod, poradenské firmy, výzkumné instituce

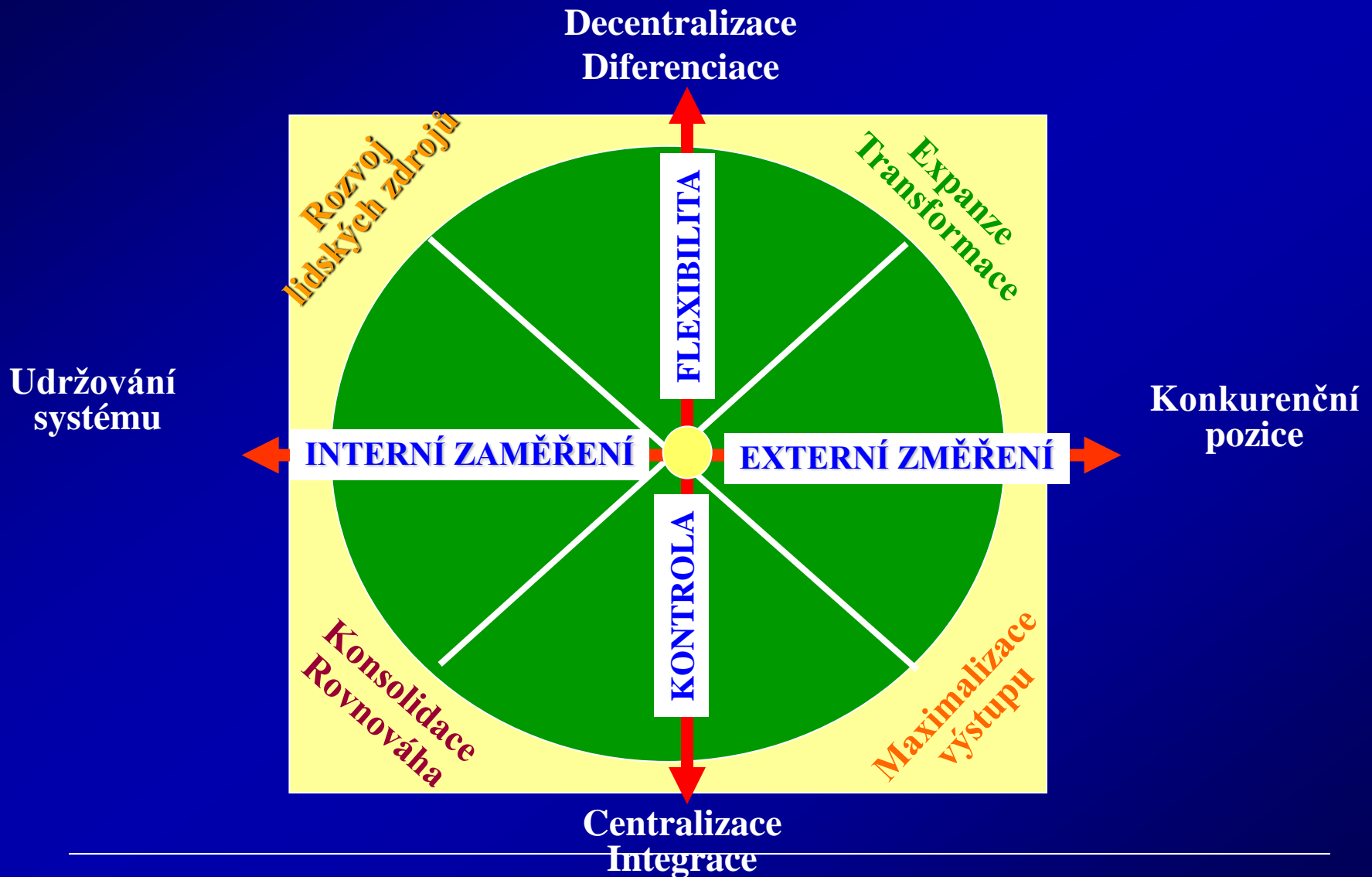
Kultura moci

- stabilní systém sociálního řádu
- podřízení se autoritě dominantních osob
- mafie, tradiční rodinná firma jihoamerického typu

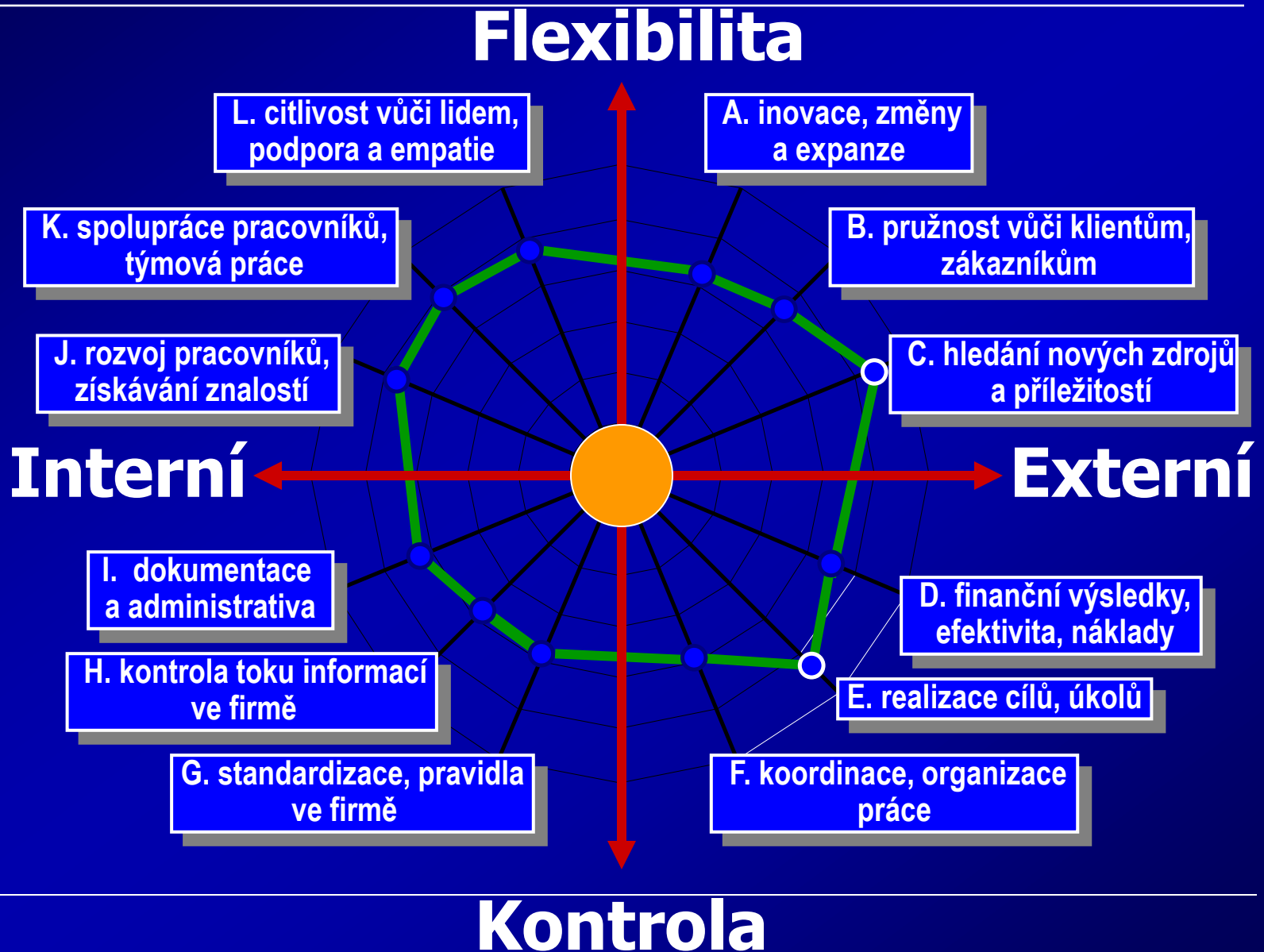
Kultura podpory

- organizace nabízí členům uspokojení na základě vztahů, vzájemnosti, příležitosti, spojení
 - lidé přispívají do organizace, jíž se cítí být částí
-

Souvislost strategie a organizační kultury



Profil firemní kultury (R. Quinn)



Vliv národní kultury na kulturu organizace

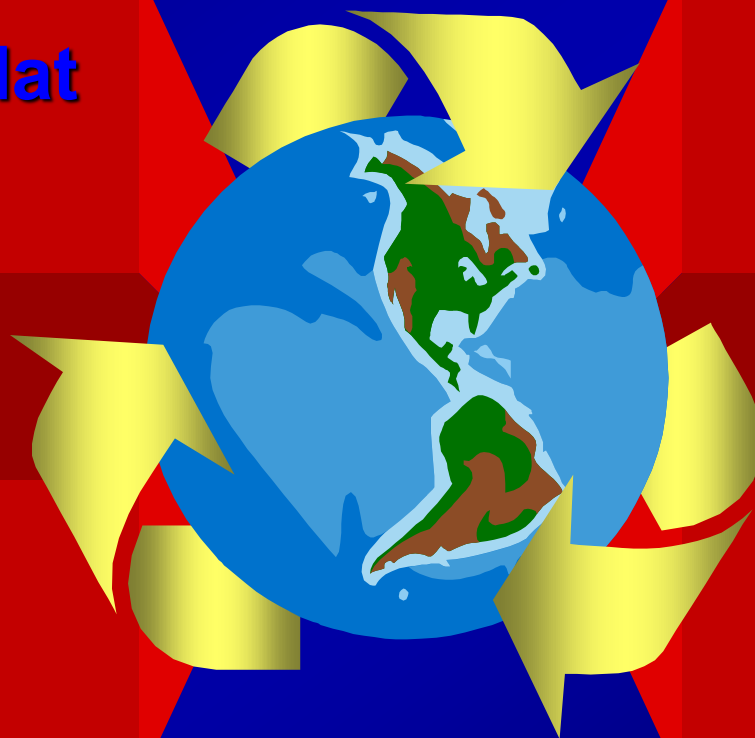
„Kulturní rádce“

**Předpokládat
rozdíly**

**Důraz
na popis**

**Rozvoj
hypotéz**

**Rozvíjet
empatii**



Kulturní dimenze (G. Hofstede)

- **Vztah k autoritě, vzdálenost moci (PDI)**
 - Míra nerovnosti ve společnosti očekávána, akceptována,
 - Velká vzdálenost = velké rozdíly mezi vrstvami, velká diference příjmů, okázalá prezentace postavení, malá sociální mobilita
 - Organizace hierarchicky uspořádány, autority ctěny
 - **Individualismus (IND)**
 - Orientace na skupinu nebo jednotlivce
 - Harmonie, konsensus skupiny vs. Individuální rozhodování
 - **Maskulinita (MAS)**
 - Maskulinní = orientovaný na výkon, hrdinství, pokrok
 - Agresivnější, přímočaré, konflikt řeší bojem
 - Feminní = zaměření na vztahy, péče o sebe a druhé, kvalita života, prostředí
 - Jemnější, citlivější, konflikt řešen vyjednáváním, kompromisem
-

Kulturní dimenze (G. Hofstede)

- **Vyhýbání se nejistotě (UAI)**
 - Zacházení s společností neurčitostí, reakce na nejistotu, nebezpečí
 - Tolerance národa vůči nejistotě, tendence předcházet a zabraňovat situacím, které nejistotu vyvolávají
 - Vysoká hodnota = nízká ochota tolerance, tendence vytvářet pravidla, zákony, normy, pevné sociální vztahy, struktury. Konzervativní, xenofobní, úzkostnější, stres
 - Nízká hodnota – schopnost tolerance vůči nejistotě
 - **Dlouhodobá orientace**
 - **Kultury a organizace - Software myslí**
 - **<http://www.geert-hofstede.com/>**
-

Sémantika

Slovní konotace

**Problémy
v mezikulturní
komunikaci**

**Rozdíly
v intonaci**

**Rozdíly
ve vnímání**

Interkulturní komunikace

- Kulturní rozdíly
 - Úsudky, atribuce
 - Vnímání – obtížnost chápat chování člověka, neznáme-li jeho kulturu, kulturní zázemí
 - Stereotypizace – tendence organizovat informace dle norem chování určitých skupin
 - Etnocentrismus
 - Neverbální komunikace
 - Pozdravy, gesta, osobní kontakt/vzdálenost
-

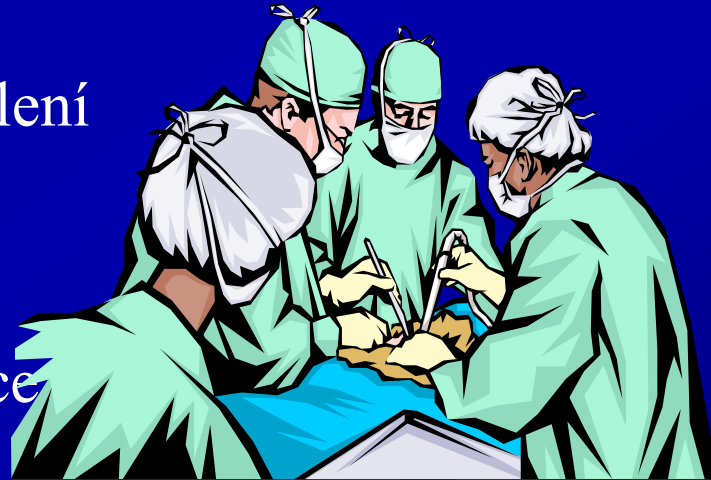
Organizační design: Organizační struktura



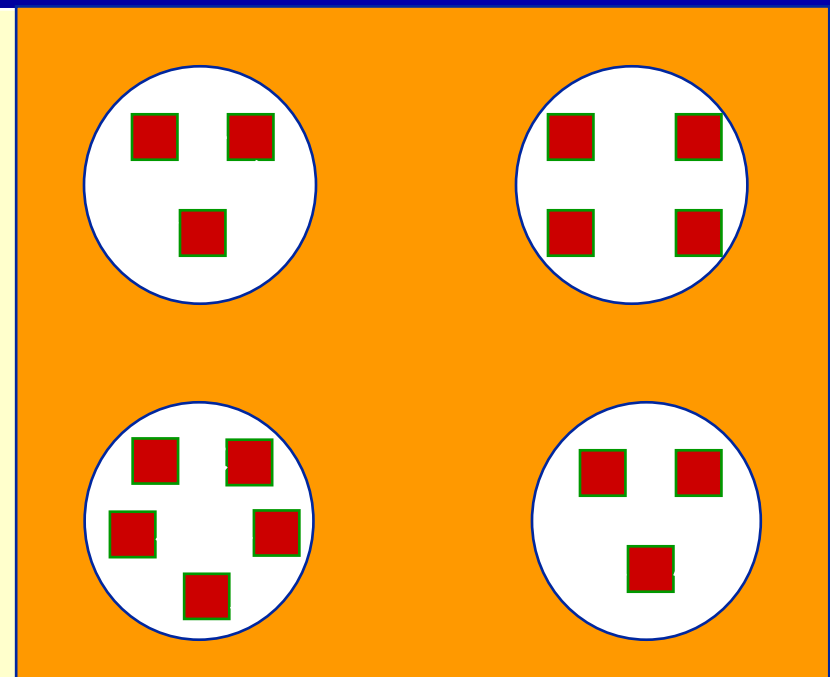
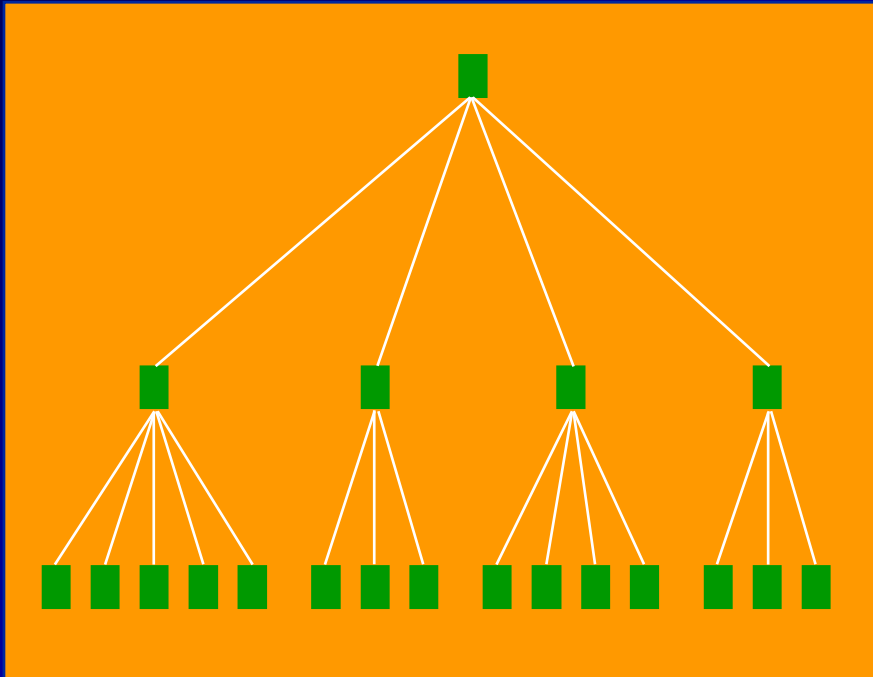
Organizace – Vertikální koncepce

Způsob uspořádání organizace

- Specializace práce
- Rozdělení do útvarů a oddělení
- Řetězec příkazů
- Rozsah řízení
- Centralizace / Decentralizace



Mechanistické a organické struktury



- Vysoká horizontální diferenciacie
- Rigidní hierarchické vzťahy
 - Pevně dané povinnosti
- Vysoká úroveň formalizace
- Formalizované komunikační kanály
- Centralizované rozhodovací pravomoci

- Nízká horizontální diferenciacie
- Spolupráce (vertikálně i horizontálně)
 - Adaptabilní povinnosti
- Nízká úroveň formalizace
- Neformální komunikace
- Decentralizované rozhodovací pravomoci

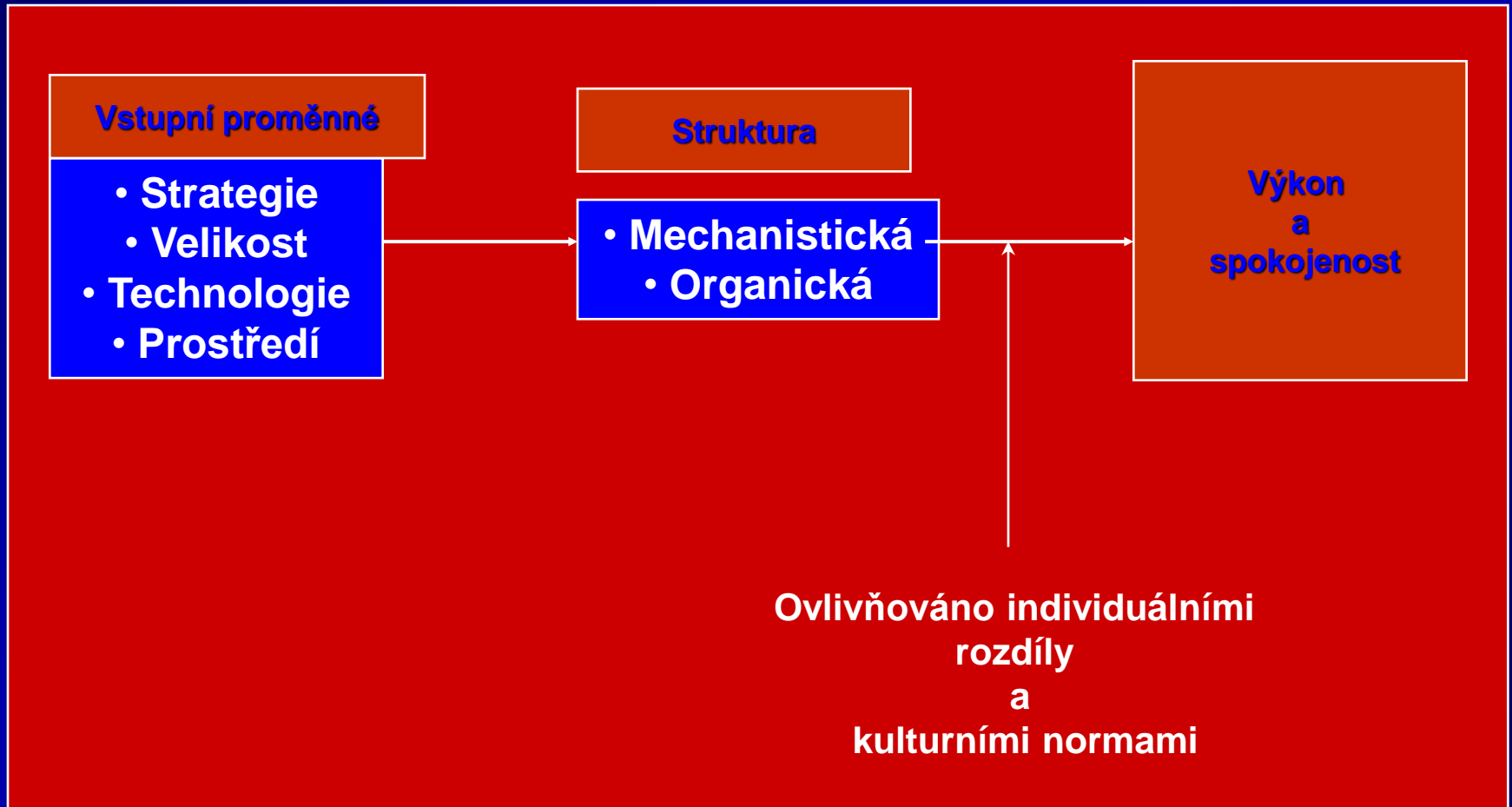
Rozsah řízení

Faktory ovlivňující počet lidí, kteří reportují manažerovi:

- Typ úkolu
 - Důležitost
 - Rozmanitost
 - Složitost
- Stupeň žádoucí decentralizace
- Schopnosti podřízených



Organizační struktura: Determinanty a výstupy



Jednoduchá

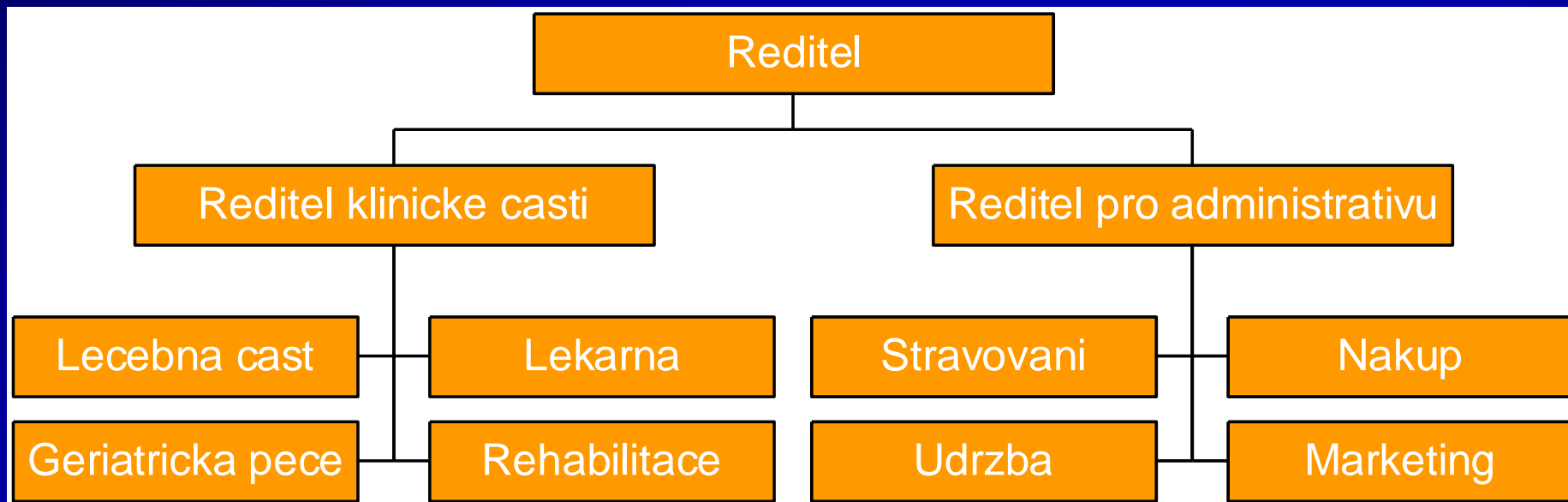
Byrokratická

**Základní design
organizační struktury**

Maticová

**Novější: virtuální,
bez hranic**

Funkcionální struktura



Funkcionální struktura

Výhody

- Úspory z velkého objemu po funkčních jednotkách
 - Všichni zaměstnanci ve stejných prostorách, sdílejí vybavení
 - Intenzivní využití vybavení, zařízení
- Umožňuje vysoké rozvinutí dovedností zaměstnanců
- Zaměřuje se na dosažení funkčních cílů

Vhodné pro:

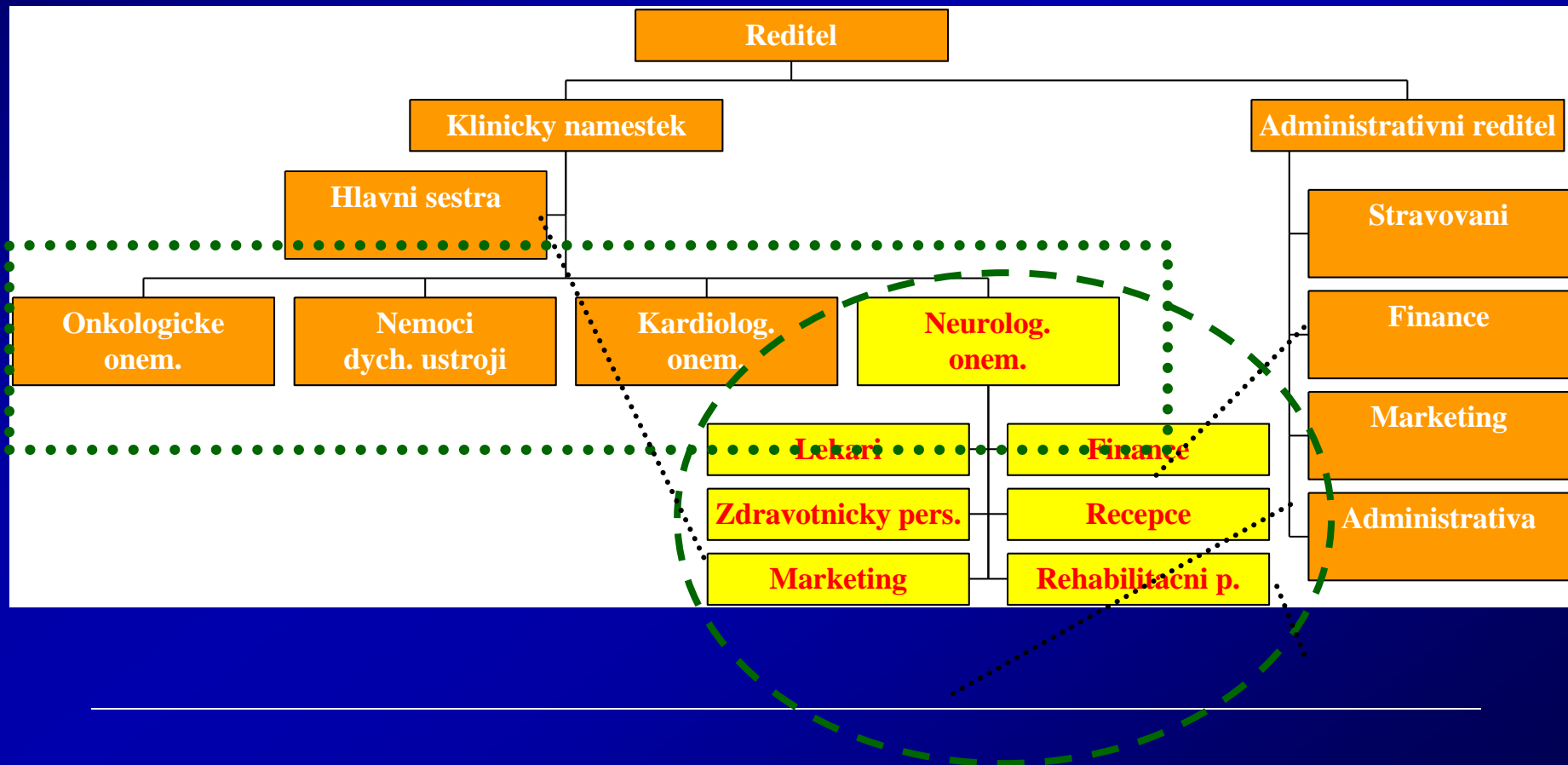
- Stabilní a homogenní prostředí
 - Rutinní technologie
 - Malé nebo střední organizace
 - Prostor s nízkou vzájemnou závislostí mezi funkčními odděleními
-

Funkcionální struktura

Možné problémy:

- Komunikace, integrace pramení z funkční orientace
 - Funkční útvary často fungují jako autonomní útvary („silos“)
 - Problémy měření – při nárůstu služeb lze těžko měřit podíl funkčních útvarů
 - Strategické problémy
 - Koordinace, komunikace
 - Konflikty mezi funkčními manažery
 - Nadměrné politikaření
 - Rozhodnutí shora pomalá, byrokratické
 - Top management ignoruje dlouhodobé problémy, střední management se snaží udržet si pozice a je rezistentní ke změnám
-

Divisionální struktura



Divisionální struktura

- Uspřádnána podle účelu – produkt, trh, geografické uspořádání
 - Divize = samostatná účetní střediska, semiautonomní organizace
 - Uvnitř divizí často funkcionální uspořádání
 - Specializované podpůrné funkce bývají pod „top managementem“, ale rozděleny podle cílů divizí
 - Centrální funkční útvary se snaží o koordinaci a sjednocení strategií (např. HR)
 - Divize mají přímo své podpůrné funkce
 - SBU
-

Divisionální struktura

- Podporuje zaměření na výsledek (zisk, spokojenost klienta, podíl na trhu)
- Díky decentralizaci lepší adaptaci a flexibilitu v nestálém prostředí
- Divize přebírají zodpovědnost za svoje „produkty“ = top mgmt má volné ruce pro strategické uvažování
- Lepší interakce s klientem, pro něj jasný interface s organizací

Vhodné pro:

- Velké organizace (umožní decentralizaci)
- Středně nestabilní a proměnlivé prostředí
- Nerutinní, inovativní technologii, která se rychle vyvíjí

Nevýhody:

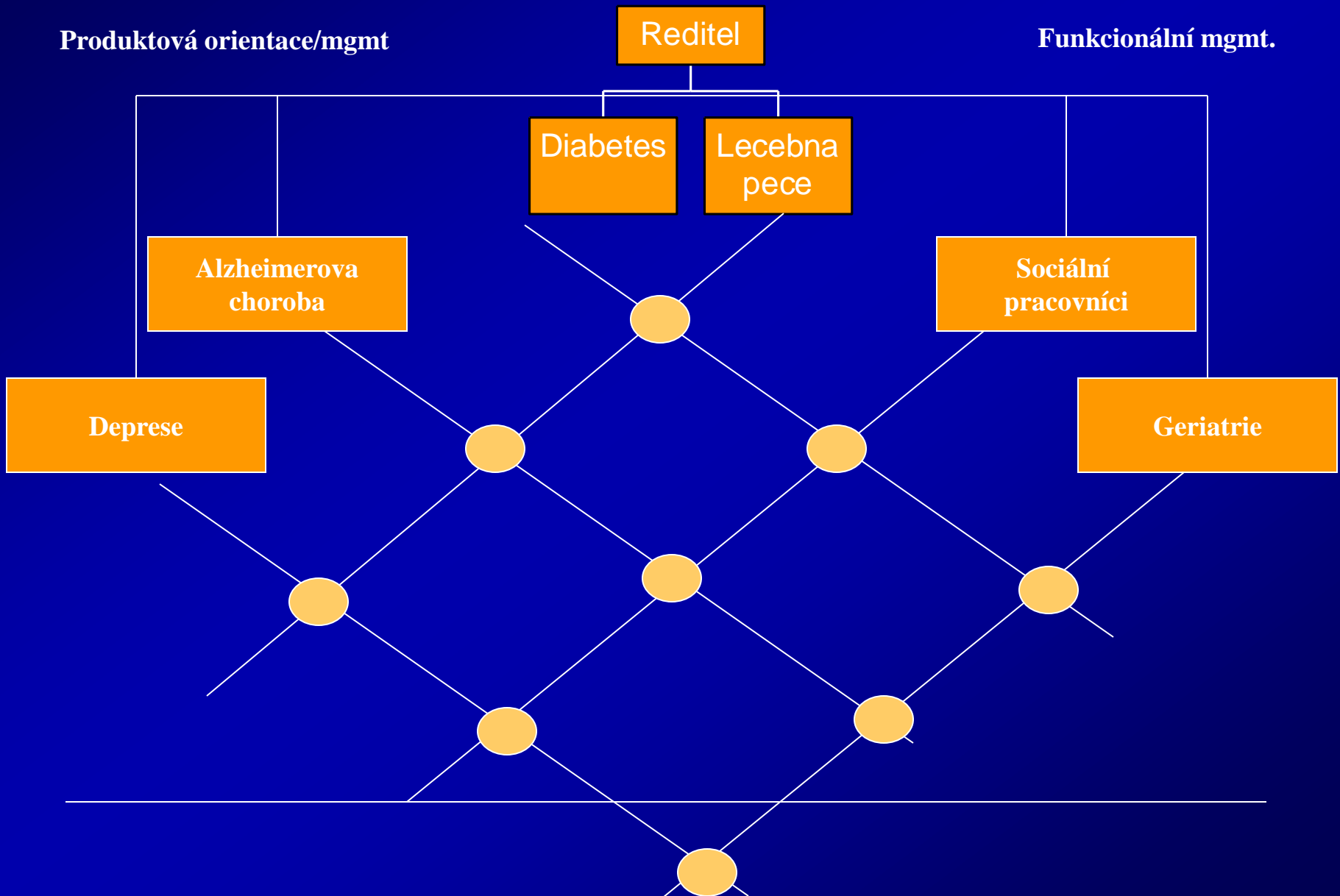
- Vysoké náklady, duplicity
 - Loajalita k divizi, nikoli k organizaci
 - Kompetitivní chování mezi divizemi
-

Maticová struktura

Produktová orientace/mgmt

Ředitel

Funkcionální mgmt.



Maticová struktura

- Dvojitý systém řízení, autority (manažer=sluha dvou pánů)
- Musí být dobře nastaveno po stránce řízení výkonu, povýšení, odměňování

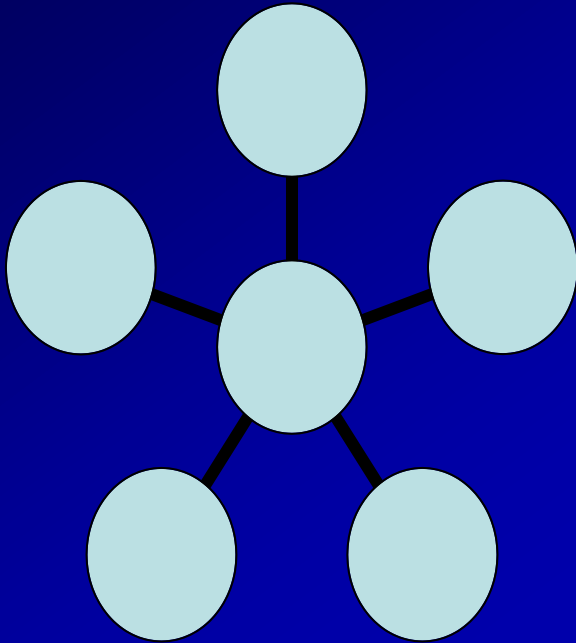
Vhodné:

- Tam, kde jsou dvojí požadavky na organizaci
- Tam, kde je třeba sdílet vzácné zdroje (lidské zdroje – nemohou vykonávat jednu činnost na celý úvazek)
- Do vnějšího externího tlaku na změnu, nutnost specializace zaměstnanců ve dvou oblastech

Nedostatky:

- Ambivalentní autorita – frustrující, konflikty rolí.
 - Časově náročné, vyžaduje časté schůze a řešení konfliktů
 - Manažeři musejí být zdatní v interpersonálních dovednostech
-

Virtuální organizační struktura



- Vhodné pro prostředí s velkou proměnlivostí, náročné na flexibilitu adaptabilitu
 - Využití subkontrahování, outsourcingu
 - Členové networku se mohou neustále proměňovat
 - Forma se vyvíjí průběžně
 - Jediný stabilní tým v centru určuje:
 - Strategii
 - Toky zdrojů
 - Minimalizace režijní náklady
 - Maximalizace flexibility
-