

MUNI
PED

Organizační kultura a personální management

Ing. Nikola Straková

Organizační kultura, kultura organizace, podniková kultura

= soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která možná nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsoby chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.

Pojmy

- Hodnoty = to, v co lidé věří, že je důležité pro chování lidí v organizaci
- Normy = nepsaná pravidla chování
- => řada abstraktních pojmů
- Nemusí se o nich mluvit, nemusejí být nikde uváděny, mohou být nenápadné a přesto mají významný vliv na chování lidí

Význam kultury

- „tmel organizace“
- „pocit to jsme my“
- Sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení
- Zhodnocení organizace ve smyslu, co je zač a co se tam dělá, čím chce být

Vytváření kultury organizace – 4 způsoby

- Kulturu formují vůdci v organizaci – vizionářští vůdci
 - Lidé sledují, čemu vůdci věnují pozornost a berou si je za své vzory
- Kulturu formují „kritické případy“ – významné události, v nichž lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování
- Kultura se formuje na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy
 - To vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání
- Kulturu ovlivňuje prostředí organizace
 - Vnější prostředí může být dynamické nebo neměnné

Složky kultury

- Hodnoty
- Normy
- Artefakty
- Styly vedení nebo řízení

Hodnoty

- Pomáhají určit, co si myslíme, že je dobré nebo špatné, co je důležité a co žádoucí
 - Co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci
- Mohou být vyjádřeny v oblasti:
 - Výkonu
 - Schopností a způsobilostí
 - Konkurenceschopnosti
 - Inovace
 - Kvality
 - Služby zákazníkovi
 - Týmové práce
 - Péče o lidi a ohledy na ně
- Realizují se prostřednictvím norem a artefaktů
- ⁷– Mohou se vyjadřovat pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů

Normy

- Nepsaná pravidla chování, „pravidla hry“
- Neformální návod k tomu, jak se chovat
- Nikdy nejsou v písemné formě (jinak by to byli zásady)
- Předávají se ústně nebo chováním a upevňují se reakcemi lidí v případě jejich porušení
- Například:

Příklady norem

- Jak manažeři zacházejí se členy svých týmů, jak na ně členové reagují, jaký k nim mají vztah
- Etika práce:
 - „work hard, play hard“, „přijď dříve, zůstaň déle“, „nestíháš svou práci během pracovní doby, jsi evidentně špatný pracovník“, „usiluj o to, abys vždy působil uvolněně a nenuceně“
- Ambice
 - očekávají se nebo je normou jemnější delikátnější přístup
- Výkon
 - nejvyšší ocenění = vysoce profesionální jedinec

- Moc

- závislá na odbornosti a schopnosti nebo na postavení

- Hněv

- otevřeně vyjadřovaný nebo skrytý a vyjadřovaný spíše politickými prostředky

- Přístupnost

- viditelnost nebo se vše odehrává za zavřenými dveřmi

Artefakty

= lidské výtvořy

- Viditelné a hmatatelné stránky organizace
- Jsou slyšet, vidět nebo cítit
- Například:
 - Pracovní prostředí,
 - Tón a jazyk používaný ve sděleních a dopisech
 - Oslovování na schůzích, v telefonech
 - Přijetí návštěv - vřelé nebo chladné

Rituály

- Zvyky, obyčeje, které jsou formalizovány a v určitém čase se opakují
- Např.: vyhodnocení nejlepších spolupracovníků, odchod pracovníka do důchodu, schvalování důležitých dokumentů, zasedací pořádek na schůzích
- Potvrzují a upevňují kulturu, stabilizují podnikové hodnoty a normy

Historiky

- Vyprávění, historiky, příběhy
- Zprostředkovávají hodnoty a normy organizační kultury
- O podnikových událostech, které se staly v minulosti a je jim přikládán mimořádný význam
- Větší přesvědčovací síla než jiné formy ovlivňování
- Dávají najevo, jako chování se od pracovníků v budoucnu očekává
 - Součást adaptačního procesu

Mýty

- Napínavý příběh, který s nadsázkou umělecky zachycuje a vysvětluje různé podnikové události
- Přesně určuje, co a jakým způsobem dělat, pokud nastane shodná situace
- Neformální předpis

Hrdinové

- Často jsou součástí mýtů
- Svým chováním, svými požadavky vytvářejí vzory chování
- Kladní i záporní
- Skuteční i imaginární

Ideální kultura?

- Neexistuje
- Existuje přiměřená nebo vhodná kultura
- Všechny kultury se během času vyvíjejí
 - Kultury dobré za jedněch okolností nebo v jednom času mohou být dysfunkční za jiných okolností nebo v jiné době
 - Zavádějící obchodní řetězec
 - Rostoucí podnik služeb
 - Podnik vyrábějící spotřební zboží
 - Podnik ztrácející své postavení na trhu

Podpora, posilování a změny kultury

- Pevně usazená kultura má značný vliv na chování v organizaci (resp. Výkon org.)
- Existuje-li vhodná kultura organizace – je vhodné ji podporovat, posilovat
- Nevhodnou kulturu – je třeba změnit

Analýza kultury

- 1. Krok = analyzování existující kultury
- Dotazníky, průzkumy, diskuze
- Diagnóza problémů kultury – vyřešení problémů
 - Pravidla klubu – účastníci si vymýšlejí „pravidla“ nebo normy, jimiž se řídí chování
 - Erb – účastníci navrhují erb rozdělený na 4 části, které symbolizují hlavní rysy kultury organizace
- Diskuze o vhodných, přiměřených hodnotách – pokud lidé pomáhají s jejich vytvářením, snadněji si je osvojí, než vnucování hodnot shora

Podpora a posilování kultury

- Cíl: uchovat a podpořit to, co je z aktuální kultury dobré a funkční
- Soustavné zdůrazňování existujících hodnot
- Poskytování peněžitých a nepeněžitých odměn za očekávané chování
- Orientace na zlepšování produktivity a zvyšování kvality a péče o zákazníky
- Odměňování dobré týmové práce
- Soubor hodnot používat pro hodnocení výkonu jednotlivců i týmů
- Předávat informace o tom, jak se očekává, že se budou lidé v organizace chovat v průběhu adaptace a zapracovávání nováčků
- Vzdělávání pracovníků

Změna kultury

- Identifikace mezer v kultuře = rozdíl mezi žádoucí a existující kulturou
- Definování žádoucích hodnot zaměřených například na:
 - Výkon, oddanost, kvalitu, služeb zákazníkům, týmovou práci, učení se v organizaci
- Následuje transformace organizace