

Organizační kultura a adaptační proces

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ



**Dnešní
téma**

Organizační kultura

Adaptační proces

Týmová práce

Organizační kultura

- Organizační kulturu lze definovat jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (Armstrong, 2007)

Prvky organizační kultury

Základní přesvědčení

- Jedná se o společné představy zaměstnanců, jak to v organizaci funguje, tzn. Jak to má být správně. To, co je naprosto samozřejmé a nezpochybnitelné. Vzniklé z toho, že určitý způsob jednání vedl k úspěšnému řešení problému.

Hodnoty a postoje

- Hodnotou je pro člověka to, co on sám považuje za důležité, a podle čeho se rozhoduje při řešení různých situací. V případě organizačních hodnot se analogicky jedná o to, čemu daná organizace přikládá význam. Tyto hodnoty pak organizace obvykle formuluje do svých etických kodexů. Postojem je pak na základě hodnot vztah k lidem, věcem.

Normy chování

- Jedná se o nepsaná pravidla chování, které si jednotlivci osvojují na základě pozorování a neformální zpětné vazby. Tedy to, za co jsou pochváleni nebo je jim vytýkáno. Součástí těchto norem bývá i to, jak se zaměstnanci mají oblékat, oslovovat, zdravít, o čem je vhodné se bavit apod.

Organizační mluva

- Jedná se o specifické používání pojmů, zkratk, předávání informací a jejich vzájemné porozumění v dané organizaci. Např. pojem zákaznický přístup si mohou v jednotlivých firmách představovat jinak.
- Specificky je organizační mluva také ovlivněna zaměřením firmy (organizace) – např. lékaři mají jinou vzájemnou mluvu než dělníci ve výrobě.

Historky a mýty

- Historky vychází z reálných situací, mýty jsou vymyšlené příběhy. Obojí se, ale v organizaci předává a slouží k upevňování norem a organizačních hodnot. Např. příběh o tom, jak jistý pracovník svým nasazením a přístupem, zajistil firmě velkou konkurenční zakázku.

Zvyky, rituály, ceremoniály

- Zvyky, tedy jak co bývá. Jak jsou zaměstnanci zvyklí oslavovat výročí svých kolegů, jestli si např. vozí dárky z dovolených. Rituály se myslí situace, které se např. odehrávají ráno při příchodu do práce, nebo jakým způsobem se zahajují porady. Ceremoniály jsou pak speciální slavnostní události, např. při kulatých výročích firmy.

Hrdinové

- Jedná se buď o významné pracovníky, kteří svojí výjimečností silně ovlivnili rozvoj dané organizace nebo hrdiny konkrétního činu, např. firmy vyhláší soutěže zaměstnanec roku.

Organizační architektura a vybavení

- Ze vzhledu, vybavení budov, barev, čistoty apod. lze získat představu o organizační kultuře.

Symboly

- Do tohoto prvku patří především logo organizace.

Faktory ovlivňující organizační kulturu

Vliv prostředí a profese – oblast podnikání i určité typy profesí mají vliv na vznik hodnot a norem chování,

Vliv zakladatele, vlastníků, manažerů – mají představu o tom, jaká má organizace být a k této skutečnosti směřují své postoje, směřují své hodnoty,

Velikost a délka existence organizace,

Využívání technologií – využívání moderních informačně-komunikačních technologií má zásadní vliv na způsob komunikace na všech úrovních – mezi zaměstnanci navzájem, mezi vedením a podřízenými, i mezi firmou a zákazníky apod. Tento způsob komunikace se pak odráží v obsahu i síle firemní kultury.

Posilování organizační kultury

Personální výběr

- Již při výběru nových pracovníků se dbá na to, aby byli kompatibilní s existující organizační kulturou,

Činnosti vedení

- Pracovníci sledují, jaké chování je odměňováno a vytvářejí se tak vzory žádoucího chování,

Socializace

- Během adaptačního procesu zjišťují pracovníci normy a zvyky v organizaci.

Adaptační proces

Systematický a řízený proces během kterého se pracovník začleňuje do organizace po stránce pracovní, sociální a po stránce firemní kultury. Adaptace na firemní kulturu je nezbytná pro přijetí hodnot, norem, zvyků, postojů dané firmy, a také pochopení a přijetí své role ve firmě.

Význam adaptačního procesu



Snížení pravděpodobnosti odchodu nového pracovníka ve zkušební době a s tím spojené snížení nákladů,



Zvýšení loajality nových pracovníků,



Objasnění a snazší přijetí organizační kultury,



Zrychlení učení se novým poznatkům a dovednostem,



Začlenění do pracovního kolektivu po stránce sociální.

Kroky adaptačního procesu

Příprava před nástupem

Úvodní seznámení (Onboarding)

Průběžná adaptace

Vyhodnocení adaptace

Příprava před nástupem

- Administrativní záležitosti:
 - Zajištění pracovního místa, vybavení a přístupů.
- Uvítací balíček:
 - Zahrnuje např. pracovní příručku, organizační strukturu, dárek na uvítanou.
- Seznámení s týmem:
 - Představení klíčových kolegů osobně, e-mailem nebo prostřednictvím online platformy.

Úvodní seznámení (Onboarding)

- Den nástupu:
 - Uvítání nového zaměstnance, setkání s HR a přímým nadřízeným.
- Seznámení s firemní kulturou a hodnotami:
 - Předání základních informací o firemní kultuře.
- Představení pracovního týmu a mentorů:
 - Přiřazení kolegy nebo mentora pro podporu během adaptace.

Průběžná adaptace

- Školení a rozvoj dovedností:
 - Individuální školení dle potřeby.
- Pravidelné zpětné vazby:
 - Týdenní či měsíční schůzky s vedoucím pro hodnocení pokroku.
- Rozvoj pracovních vztahů:
 - Podpora účasti na týmových aktivitách a projektech.

Vyhodnocení adaptace

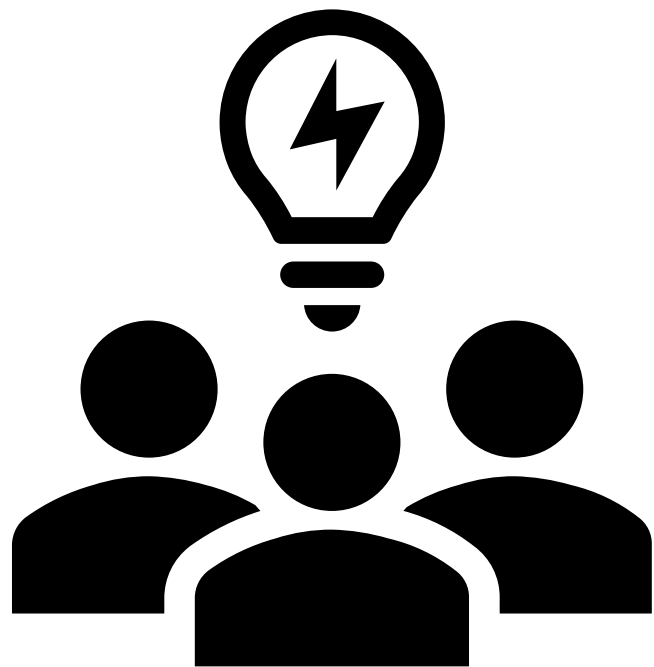
- Konečná zpětná vazba po adaptačním období:
 - Rozbor úspěchů a prostorů pro zlepšení.
- Stanovení dalších cílů a rozvojových kroků:
 - Plán dalšího osobního a profesního rozvoje.
- Potvrzení plné integrace do týmu:
 - Předání zodpovědnosti za vlastní projekty.

**Klíčové
principy
úspěšné
adaptace**

Jasná komunikace: Předávat očekávání a poslání organizace srozumitelně.

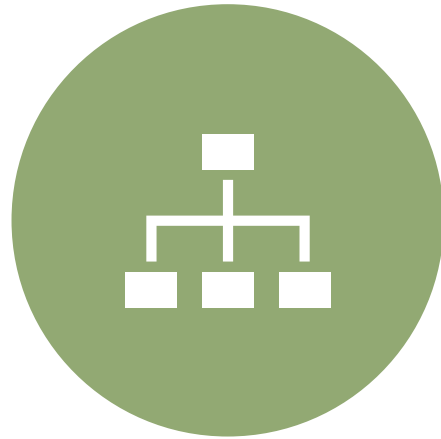
Podpora a motivace: Motivovat zaměstnance k otevřenosti a zlepšení.

Pravidelná zpětná vazba:
Zajištění kontinuálního rozvoje a zapojení.



**Jaké máte
zkušenosti s
adaptací?**

Týmová práce



ÚZCE SOUVISÍ S
ORGANIZAČNÍ KULTUROU



PROMÍTÁJÍ SE DO NÍ
HODNOTY ORGANIZACE

Malé skupiny a týmy



Skupina

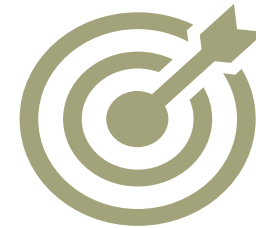
Kolektiv jednotlivců

Společný účel

Nezávislost

Organizační pravidla

Vnímání sebe sama jako skupiny



Tým

Specifický účel

Jasně definované role

Cílově zaměřené

Zaměření na obsah

Kultura malých skupin



Normy pro malé skupiny



Očekávání ohledně rolí



Soudržnost



Kultury s vysokým a nízkým kontextem

Moc v malých skupinách

Moc

Formální
moc

Referenční
moc

Moc dávat
odměny

Moc dávat
tresty

Expert
power

Role při komunikaci v malých skupinách

Role pro skupinové úkoly

- Iniciátor-přispěvatel
- Hledač informací
- Hledač názorů
- Dárce informací
- Dárce názorů
- Spolupracovník
- Koordinátor
- Orientátor
- Hodnotitel -kritik
- Energizátor
- procedurální technik
- Rekordér

Role udržující vztahy

- Povzbuzovač
- Harmonizátor
- Kompromisátor
- Strážce brány-vyhazovač
- Nastavovač standardů
- Skupinový pozorovatel a komentátor
- Sledovatel

Individuální role

- Agresor
- Blokátor nápadů
- Hledač uznání
- Zpovědník
- Playboy/playgirl
- -Dominátor
- Hledač pomoci
- Intrikář

Dovednosti člena skupiny

Být skupinově nebo týmově orientovaný

Soustředit na podstatu problému, nebrat si kritiku osobně

Být kriticky otevřený

Vyvarovat se sociální zahálky

Dbát na porozumění

Vyvarovat se skupinového myšlení

Skupinové myšlení

Iluze
nezranitelnosti

Vyhýbání se
varovným
signálům

Předpoklad
jedinečnosti
vlastní morálky

Intolerance k
rozdílným
názorům

Sebecenzura

Předpoklad
jednomyslnosti

Gatekeeping

Nátlak ze
strany členů
skupiny

Diskuse

- Pracovali jste někdy v týmu nebo v malé skupině?
- Jaká byla kultura této skupiny/týmu?
- Jaké bylo rozdělení moci?
- Jaké se zde vyskytovaly role?
- Jaké máte dovednosti člena skupiny a na čem potřebujete zapracovat?
- Máte zkušenost se skupinovým myšlením?



Shrnutí

CO JSTE SE DNES NAUČILI?

Děkuji za pozornost