

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mgr Ing Kamila Svobodová

Téma 4: Organizační kultura

Cíl:

Obsah:

- 1) Adaptace
- 2) Organizační kultura

ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace pracovníka

- **Adaptace** = socializace, kontinuální proces, který se vyvíjí a mění, končí odchodem.
- 3 fáze:
- **Anticipační fáze** – začíná v **momentě, kdy se uchazeč poprvé setká s firmou** – utvoření si představy práce pro organizaci. Hodně během náboru, jak se zachází s uchazečem, jaké jsou mu předávány informace, co obnáší práce...
- **Fáze orientačního setkání** – den nástupu, porovnávání očekávání a skutečnosti (info jaké bylo a jaké je teď). Pokud jsou stejné = **lepší adaptace X šok z reality**. Cílem je minimalizovat tento šok.
- **Fáze pochopení** – osvojení obsahové oblasti a internalizuje normy, pravidla a očekávané chování. Přijímání cílů, hodnot, dokáže konverzovat a používat žargon. Ví, kam se obrátit, vykonává klíčové činnosti = **čím rychleji se adaptuje, tím rychleji je z něj produktivní zaměstnanec**.

Taktiky k socializaci nováčků

Podporující adaptaci	Odrážející od adaptace
Orientuje nové zaměstnance spolu se skupinou dalších nových zaměstnanců.	Orientuje nové zaměstnance samostatně.
Poskytuje novým zaměstnancům vzory.	Nejsou žádné příklady toho, jaký má být zaměstnanec.
Vysvětluje požadavky, které je třeba splnit ještě před přijetím do organizace.	Přijetí bez ohledu na to, zda byly splněny konkrétní požadavky.
Provádění orientace nových zaměstnanců odděleně od stávajících členů organizace.	Komunikace se stávajícími zaměstnanci.
Neustálé připomínání novým zaměstnancům, že jsou součástí týmu.	Neustálé připomínání zaměstnancům, že mají být sami sebou.

ORGANIZAČNÍ KULTURA

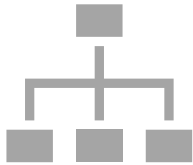
Organizační kultura

- Zájem o organizační kulturu se objevil v kontextu managementu od 60. let 20. století, ale popularitu získal v 70. a 80. letech
- Důvodem nárůstu zájmu bylo poznání **vlivu kultury na výkonnost organizace** a na dosažení firemních cílů
- Kultura se stala **behaviorálním stránkou** managementu a vlivem na výsledky organizace
- Organizační kultura je chápána jako jeden ze základních **předpokladů pro pochopení** a fungování organizace

Definice organizační kultury

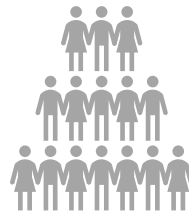
- Organizační kultura je rámec, skrze který se pojetí kultury chápe současnými autory
- Definována jako sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy,
- Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy
- Tyto prvky ovlivňují rozhodování, přístup k problémům, motivaci a demotivaci pracovníků
- Organizační kultura představuje základní přesvědčení (implicitní a explicitní), která určují, *jak se věci v organizaci dělají* (Klimann a Serpa, 1985)

Pohledy na organizační kulturu



Interpretativní přístup (Smircich, 1983):

Kultura je chápána jako „něco, čím organizace je“ (jako subkultura)



Objektivistický/Funkcionalistický přístup: Kultura je „něco, co organizace má“, co lze studovat a měřit, a co ovlivňuje výkonnost a řízení



Symbolismus: Kultura je systém sdílených významů, zprostředkovaný symboly a rituály

Roviny organizační kultury

- **Základní předpoklady** – představy a východiska, které jsou často nevědomé, spontánní a pro vnějšek neviditelné
 - Vztah k okolnímu světu (okolí organizace),
 - Organizační představy o člověku, jeho jednání, představy o spolupracovnících,
 - Představy o mezilidských vztazích,
 - Představy o pravdě.
- **Zastávané hodnoty** – sociální normy, standardy (vědomé, ovlivňované)
 - Psaná i nepsaná pravidla společenského styku,
 - Hodnotové preference, zásady,
 - Pracovní morálka, loajalita,

- **Pozorovatelné artefakty** – symboly, jsou vědomé a ovlivnitelné. Cílevědomě konstruovaná složka. Lze je snadno vidět, lze o nich mluvit. Jsou hlavní prostředkem přenosu kultury na zaměstnance. Jsou tu nejenom pro zaměstnance, ale také pro uchazeče, zákazníky, akcionáře, atd.
 - Symboly – logo, obrázky, dress code,
 - Fyzické struktury – rozmístění pracoviště, možnost se prosadit,
 - Jazyk – žargon, slogany, nejde se domluvit jazykem mimo organizaci, dorozumění je většinou ukázkou toho, jak se zaměstnanec adaptoval,
 - Příběhy – anekdoty, legendy, mýty – předávají se, popisují to, čeho si organizace cení.
 - Rituály – plánované a dodržované rutiny
 - Ceremoniály, obřady – formální, odehrávají se před publikem

Strukturální prvky

- **Artefakty** jsou **nejpovrchnější, nejviditelnější rovina** organizační kultury
- Jde o viditelné manifestace kultury, které jsou sice snadno pozorovatelné, ale jejich interpretace může být složitá
- Artefakty se dělí na:
 - **Materiální povahy** (např. budova, architektura, produkty, vybavení kanceláří, propagační brožury, logo, firemní architektura)
 - **Nemateriální povahy** (např. zprávy firem, rituály, ceremoniály, symboly, slogany)
- **Základní přesvědčení** představují **nejhlubší, nejméně viditelnou vrstvu** kultury, kterou nelze snadno pozorovat
- Jsou to **základní předpoklady o realitě**, které jsou považovány za samozřejmé a nediskutuje se o nich
- Tato přesvědčení se vytvořila jako **řešení problémů** vnější adaptace (vztah k vnějšímu prostředí) a vnitřní integrace a přežití
- Určují, jakým způsobem členové vnímají, myslí, cítí a řeší problémy

Strukturální prvky 2.

- **Hodnoty** (Values) jsou to, co je v organizaci považováno za důležité, žádoucí a přijatelné, a mají vliv na rozhodování
- **Normy chování** (Norms) představují **pravidla (formální i neformální)** pro chování členů organizace, která jsou akceptována a vynucována skupinou
- V Scheinově modelu jsou Hodnoty a Normy chování umístěny mezi Artefakty a Základními přesvědčeními, a jsou **částečně sledovatelné**, avšak jejich podpora v základním přesvědčení je skrytá

Manifestace kultury



Hrdinové (Heroes) jsou osoby, které ztělesňují základní hodnoty, ideály a důležité zvyky organizace (např. Henry Ford, Tom Watson, Tomáš Baťa)



Historiky a mýty (Stories and Myths) jsou vyprávění o skutečných (někdy "přibarvených") událostech, které se staly indikátorem kultury, a fungují jako zdroje poučení



Zvyky, rituály, ceremoniály (Rituals, Rites, Ceremonies) jsou způsoby chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány, jako jsou obřady přijímání nových zaměstnanců či jiné formální události

Obsah organizační kultury

- Obsah organizační kultury představuje **přesvědčení, hodnoty a normy chování**, které jsou sdíleny v organizaci (tedy jádro kultury)
- Obsah se utváří **nakumulovanou zkušeností organizace**
- Obsah má **dvojitou funkci**:
 - Pomáhá členům organizace při řešení problémů
 - Představuje vodítko pro chování a jednání

Základní přesvědčení	Hodnoty	Normy chování	Artefakty
Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy	Spokojenost zákazníků	• Vycházet zákazníkům vstříc, • Rychle reagovat na požadavky zákazníků, • Aktivně a rychle řešit problémy zákazníků, • Angažovat se ve prospěch uspokojování potřeb zákazníků.	• Příjemné jednací místnosti pro jednání • Vánoční přání, drobné dárky, • Pravidelné setkávání s klíčovými zákazníky.