

ORGANIZAČNÍ KULTURA

20/03/2004 1

CO JE ORGANIZAČNÍ KULTURA?

- **Organizační kultura** = systém sdílených hodnot uvnitř organizace, který určuje, jak by zaměstnanci měli jednat. Robbins, 1994
- ...soubor hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování členů, vztahy uvnitř sociálního systému i vztahy navenek... Nový, 1997
- ...souhrn pracovních, formálně i neformálně vzniklých pravidel, podle nichž se řídí reálné chování aktérů. Tato pravidla vzorují struktury relativně stabilních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Popsaný souhrn pravidel budeme označovat jako organizační kulturu... Winkler, 2002

20/03/2004 2

CHARAKTERISTIKY ORGANIZAČNÍ KULTURY

- **Členská identita** : Do jaké míry se jedinec identifikuje spíše s organizací jako s celkem než se svou vlastní pracovní pozicí.
- **Důraz na pracovní skupiny, týmy** : Do jaké míry jsou pracovní aktivity organizovány spíše v pracovních týmech než individuálně.
- **Zaměření na jednotlivce** : Do jaké míry management bere v úvahu dopady výstupů organizace na jedince?
- **Stupeň integrace oddělení** : Do jaké míry jsou jednotlivá oddělení organizace podporována při fungování spíše koordinovaně nebo spíše nezávisle?
- **Kontrola** : Do jaké míry jsou pravidla, nařízení a přímý dohled používány na kontrolování zaměstnanců?

20/03/2004 3

CHARAKTERISTIKY ORGANIZAČNÍ KULTURY

- **Tolerance rizika** : Do jaké míry jsou zaměstnanci podporováni k inovačnímu a agresivnímu chování a k vyhledávání rizika.
- **Kritéria odměňování** : Do jaké míry jsou odměny jako je zvyšování platu nebo postup v organizaci vázány na zaměstnancovu výkonnost spíše než na dobu setrvání v organizaci, oblíbenost a další nevýkonnostní kritéria.
- **Tolerance konfliktů** : Do jaké míry jsou zaměstnanci podporováni v otevřeném řešení problémů a kritizování?
- **Orientace** : Do jaké míry se management zaměřuje spíše na výsledky nebo výstupy než na techniky a procesy používané k dosažení těchto výstupů a výsledků.
- **Otevřenost organizace** : Do jaké míry organizace sleduje a reaguje na změny ve vnějším prostředí.

20/03/2004

4

SILNÁ VERSUS SLABÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA

- Silná organizační kultura = organizace, ve kterých jsou klíčové hodnoty intenzivně dodržovány a všemi sdíleny.
- Charakteristikou slabé organizační kultury je, že je není jasné, co je důležité a co není. V takovém případě, organizační kultura ovlivňuje především managery.
- Většina organizací má spíše slabou nebo středně silnou organizační kulturu.

20/03/2004

5

2 DIMENZE ORGANIZAČNÍ KULTURY

- **Kulturní model organizace činností** = institucionalizovaná, mezi aktéry rozšířená a sdílená pravidla a organizační postupy. (systém postupů a rutin, kterých se jednotliví aktéři více či méně přidrží, protože je pokládají za správné.)
- **Sociální organizace činností** = konkrétní situace a interakce, v nichž jednotliví aktéři interpretují a redefinují více či méně institucionalizovaná pravidla chování.

20/03/2004

6

TYPY KULTURNÍCH MODELŮ ORGANIZACE ČINNOSTI

- Byrokratická správa
- Hierarchická správa
- Profesionální správa
- „Spolupráce“
- Konflikt a vyjednávání

20/03/2004

7

BYROKRATICKÁ SPRÁVA

- Dva základní atributy jsou *volnost jednání a rozhodování a rutina a návyk*
- Moc v organizaci rozdrobena a rozptýlena mezi mnoho malých jednotek, které mají relativně silnou kontrolu nad specifickými úkoly v jejich sféře vlivu
- Míra kontroly, kterou může jakákoliv jednotka uplatnit na jinou, je omezena tím, jak se organizace stává komplexnější a tím jednotlivé jednotky specializovanější. Tím mají jednotky větší kontrolu nad svými interními operacemi.
- Rozhodování = kontrola volnosti jednání a měnění rutinních postupů
- Klíčovým rysem je důvěra členů organizace ve formální autority.

20/03/2004

8

HIERARCHICKÁ SPRÁVA

- Organizace by měla racionálně maximalizovat hodnoty. Základním produktem organizace je cílově zaměřené chování.
- Hierarchická struktura – největší díl odpovědnosti má top-management, dává úkoly podřízeným a monitoruje jejich plnění.
- Pro každý úkon prováděný v organizaci existuje optimální alokace odpovědnosti a důvěry mezi podřízenými jednotkami k zabezpečení maximalizace celkového výkonu organizace. Rozhodování v organizaci = kontinuální hledání tohoto optima.
- Důležité je budování důvěry u podřízených v organizační cíle a pravidla.

20/03/2004

9

PROFESIONÁLNÍ SPRÁVA

- Důvěra k profesionálům. Klient přijímá názory odborníka za vlastní.
- Odborník má roli experta, musí udržovat s klientem konsensus. Ve vztahu profesionál – klient však nejde jen o názorovou shodu, ale také o provádění společných rozhodnutí.
- Existuje rozhodovací volnost pro odborníka, není svázán mocenskou hierarchií jako úředník byrokratické správy.
- Negativní sankce – pokud se chování klienta odchýlí od profesionálních očekávání, existují negativní sankce, které mají vést k tomu, aby klient opět akceptoval odborníkovu rozhodnutí. Odborník může službu v krajním případě odmítnout, pokud se klient odmítá řídit jeho doporučeními.
- Profesionální loajalita – existují profesionální pravidla postupu pro celé odborné společenství.

20/03/2004

10

„SPOLUPRÁCE“

- Organizace by měla fungovat tak, aby uspokojovala základní psychologické a sociální potřeby jednotlivců do ní začleněných – potřebu autonomie a kontroly vlastní práce, potřebu participace na rozhodnutích a potřebu angažovanosti v činnosti organizace.
- Nejlepší organizační struktura je taková, která minimalizuje hierarchickou kontrolu a distribuuje odpovědnost za rozhodnutí mezi všechny úrovně organizace.
- Efektivní rozhodování závisí na vytvoření efektivních pracovních skupin. Kvalita mezilidských vztahů do značné míry determinuje kvalitu rozhodnutí. Efektivní společenství jsou charakteristická vzájemnou shodou na cílech, otevřenou komunikací, vzájemnou důvěrou a podporou mezi členy, plným využitím schopností každého člena a efektivním řízením konfliktů.

20/03/2004

11

KONFLIKT A VYJEDNÁVÁNÍ

- Organizace jsou arénami konfliktu, v nichž jednotlivci a dílčí jednotky se specifickými zájmy soutěží o relativní výhodu v usilování o moc a alokaci vzácných zdrojů.
- Organizační uspořádání je založeno na vzájemné důvěře a sebedůvěře aktérů, že jsou schopni realizovat kolektivní vyjednávání svých zájmů a prosadit svůj vliv. Rozhodující je autorita moci.
- Distribuce moci v organizaci není nikdy stabilní. Závisí na dočasné schopnosti individua či jednotky manipulovat chováním ostatních.
- Rozhodování spočívá ve vyjednávání mezi mnoha organizačními jednotkami. Rozhodování vyžaduje pouze to, aby jednotky souhlasily se vzájemným přizpůsobením svého chování v zájmu zachování vyjednávání jako normativně daného prostředku alokace zdrojů.

20/03/2004

12
