

Organizační kultura a řízení lidských zdrojů



FIREMNÍ/ORGANIZAČNÍ KULTURA

je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.



Zákonitosti, které platí pro firemní kulturu:

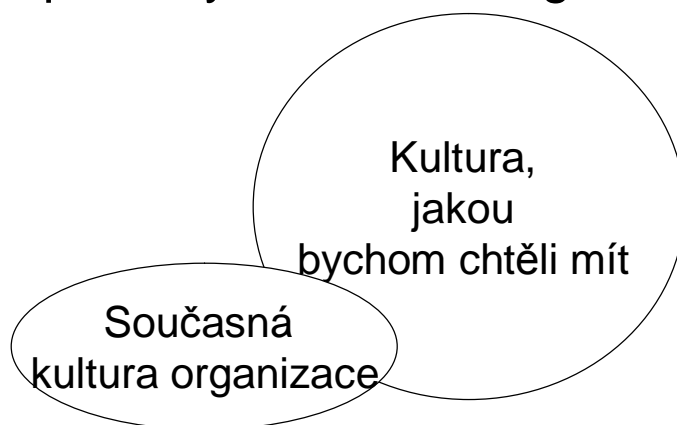
- Firemní kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování.
- Ø Firemní kultura působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.
- Ø Firemní kultura je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo specifikovat.
- Ø Firemní kultura je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.
- Ø Firemní kultura je sdílena, ne dohadována.
- Ø Firemní kultura je poznatelná.
- Ø Firemní kultura je extrémně setrvačná.
- Ø Firemní kultura je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů.
- Ø Firemní kultura po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.

(Pfeifer, Umlaufová: Firemní kultura, GRADA 1993)

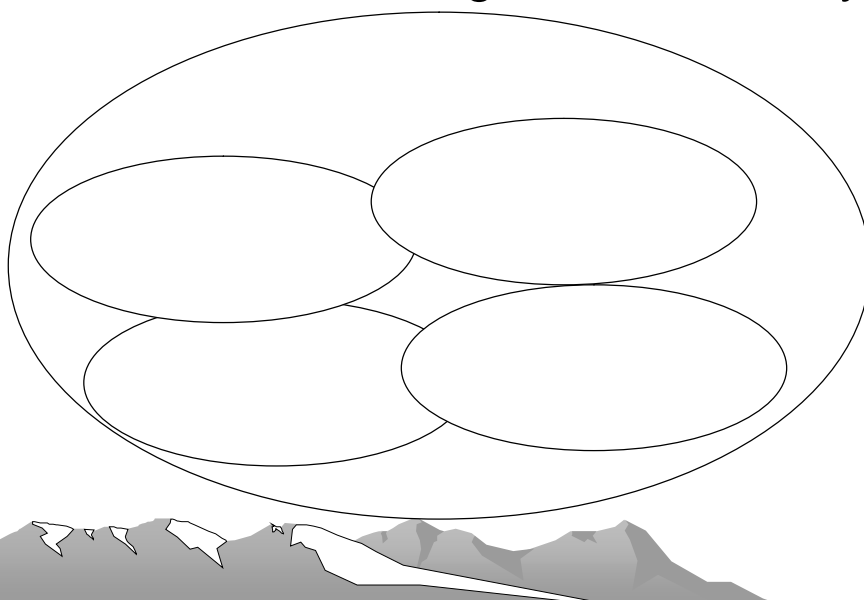
Dvě stránky organizační kultury

- Vnitřní
Například:
 - Nepsaná pravidla chování a komunikace
 - Historky, hrdinové,
- Vnější
Například:
 - Vzhled budov, vystupování zaměstnanců, kultura oblékání, chování k zákazníkům

Dva pohledy na kulturu organizace:



Strukturovanost organizační kultury



Prvky organizační kultury:

- Základní předpoklady
- Hodnoty
- Postoje
- Normy chování
- Jazyk
- Historiky a mýty
- Zvyky, rituály, ceremoniály
- Hrdinové
- Firemní architektura a vybavení

Hrdinové organizace

Jsou pro zaměstnance zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce:

- Dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého,
- Poskytují modelové chování,
- Nastolují vysoké standardy výkonu,
- Symbolizují organizaci vnějšímu světu,
- Udržují a posilují jedinečnost organizace,
- Motivují zaměstnance.



(Lukášová, Nový 2004)

Dva druhy hrdinů:

A. Rození hrdinové

- Henry Ford, Tomáš Baťa, Jack Welch ...

B. Situační hrdinové

- Hrdinové roku či dne

Organizace potřebují oba typy hrdinů a pokud nejsou k dispozici, měly by si je samy vytvářet. (Deal a Kennedy, 1982)



Úmyslné pokusy vytvářet hrdiny

Jsou však spojeny s určitými riziky.

- Může se stát, že hrdinové jsou vybíráni z nesprávných lidí – čímž jsou vysílány konfliktní signály.
- Oslavování hrdinů může demotivovat pracovníky, kteří nejsou podobných výkonů schopni.



Předpoklady vztahující se k interní integraci

- a) Předpoklady v oblasti jazyka a chápání obsahu důležitých pojmů.
- b) Předpoklady týkající se hranic skupiny a kritérií členství ve skupině.
- c) Předpoklady týkající se statusu a distribuce moci.
- d) Předpoklady týkající se míry blízkosti a přátelství.
- e) Předpoklady týkající se odměn a trestů.
- f) „Ideologie“ organizace.

Předpoklady týkající se hlubších otázek podstaty pravdy, času, člověka a vztahů

- a) Předpoklady o podstatě reality a pravdy, času a prostoru.
- b) Předpoklady týkající se podstaty člověka, jeho činnosti a vztahů.
 - Předpoklady týkající se podstaty člověka a příčin jeho jednání
 - Předpoklady týkající se příčin lidské činnosti
 - Předpoklady o vztazích

Zdroje organizační kultury

- Vliv národní kultury.
- Vliv podnikatelského a tržního prostředí.
- Vliv profese a vzdělání.
- Vliv zakladatele/vůdce.
- Vliv velikosti a délky existence organizace.
- Vliv technologií.



Organizační kultura a jedinec

- Novým zaměstnancům je kultura organizace předávána v adaptačním procesu.
- Ještě před vstupem do organizace mají lidé zpravidla určité množství informací o její kultuře.
- Nový člověk se stává subjektem socializačních procesů v organizaci.
- Organizace se liší podle míry toho, jak tento proces řídí. Ve velkých organizacích bývá řízený adaptační proces.
- Délka sžívání člověka s organizací bývá různá a závisí na obou stranách.



Cílené budování organizační kultury a lidské zdroje.

Pokud chceme vybudovat novou organizační kulturu musí jít o promyšlené řízení změny při kterém musíme mít jasno:

- Jaké jsou stávající hodnoty a postoje lidí a čeho chceme v této oblasti dosáhnout.
- Jaký je současný styl práce a musíme vychovávat lidi k novému stylu.
- Jaké jsou současné vztahy a komunikace a musíme lidi vychovávat pro nové.
-



Hodnoty společnosti General Electric

Vedoucí pracovníci GE:

- q mají smysl pro dokonalost a nenávidí byrokracii,
- q jsou otevřeni všem myšlenkám a povinnosti zdokonalit se,
- q žijí kvalitou... snižování nákladů a rychlost jsou jejich hlavními konkurenčními výhodami,
- q se sebejistotou zapojují každého a nestavějí žádné hranice,
- q vytvářejí jasnou, jednoduchou, reálnou vizi a zavádějí ji na všechny úrovně,
- q jsou energičtí a mají schopnost povzbuzovat druhé,
- q vytyčují... stanovují náročné cíle... odměňují pokrok... a současně chápou svou zodpovědnost a povinnosti,
- q pohlížejí na změnu jako na příležitost ne jako na ohrožení,
- q myslí globálně... budují různorodé a globální týmy a jsou věrni etickým principům společnosti GE.

