

# **PŘÍPADOVÁ STUDIE SOCIOLOGIE ORGANIZACE**

## **NÁVOD NA POUŽITÍ SOCIOLOGICKÉHO VĚDĚNÍ**

- A. ANALÝZA ORGANIZAČNÍHO KONTEXTU**
- B. FORMÁLNÍ ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**
- C. ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY**
- D. ANALÝZA KONFLIKTU V ORGANIZACI**

**OBECNÝ POJEM**

**DIMEZNE**

**JEDNOTLIVÉ INDIKÁTORY DIMENZÍ**

**KONKRÉTNÍ OTÁZKY**

Pugh, D.,S.: The Measurement of Organization Structures, in: *Does Kontext Determine Form*“, Organizational Dynamics, 1973.; cit podle: Handel, M.J. (ed.): *The Sociology of Organizations*, Sage Publications, London, 2003, str. 66

### **A. ANALÝZA ORGANIZAČNÍHO KONTEXTU:**

**I. DIMEZNE ORGANIZAČNÍHO KONTEXTU:**

- 1. PŮVOD A HISTORIE** – soukromě zřízená organizace či státní organizace, sídlo apod.

2. **VLASTNICTVÍ A KONTROLA** - typy a změna ve vlastnictví
3. **VELIKOST** – počet zaměstnanců, kapitál, pozice na trhu
4. **TECHNOLOGIE** – úroveň a integrovanost technologií do výrobního procesu
5. **SÍDLO+ PROSTOROVÉ USPOŘÁDÁNÍ** – počet geograficky detašovaných pracovišť
6. **VZÁJEMNÁ ZÁVISLOST** – míra, ve které organizace závislé na zákaznících, dodavatelích, odborech, skupině, která ji vlastní.

II. POPIS ODVĚTVÍ – specifika odvětví, ve kterých organizace funguje, vliv globalizace, hrozby od konkurence, a šance k expanzi.....

## **B. FORMÁLNÍ ANALÝZA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**

### **OBECNÝ POJEM : ORGANIZAČNÍ STRUKTURA**

DIMENZE POJMU:

1. **SPECIALIZACE** – míra, ve které jsou jednotlivé aktivity organizace rozděleny do specializovaných rolí; nekumulování rolí a funkcí
2. **STANDARDIZACE** – míra, ve které jsou v organizaci jasně stanovena pravidla a procedury;
3. **STANDARDIZACE JEDNÁNÍ VŮČI ZAMĚSTNANCŮM** – míra, ve které má organizace jasně stanovenou politiku vůči zaměstnancům (personální management)
4. **FORMALIZACE** – míra, ve které jsou jednotlivá pravidla a procedury formálně písemně zaznamenána (umožňuje uchování v čase), ústní nebo zvyková ustanovení méně závazná a hůře se prokazují při jejich porušení
5. **CENTRALIZACE** – míra, ve které je rozhodovací pravomoc koncentrována na vrcholu managerské hierarchie
6. **KONFIGURACE- TVAR ORGANIZAČNÍ STRUKTURY** – tzn. zda managerská linie vedení je dlouhá či krátká – mnoha či málo-stupňová úroveň rozhodování, zda nadřízení mají málo či hodně podřízených a jaké procento je expertního nebo specializovaného personálu

### **I. INDIKÁTORY SPECIALIZACE:**

→ jsou následující aktivity vykonávány specialisty, tj. lidmi, kteří jsou najatí na tuto činnost a stojí mimo linii řízení?

1. vývoj, legitimizace, symbolická prezentace organizačních cílů (PRs, reklama)
2. prodej, rozvoz, servis výstupu (zboží)
3. zásobování, nákup surovin
4. vývoj a výzkum (R & D)
5. řízení lidských zdrojů
6. marketingový výzkum

## **II.INDIKÁTORY STANDARDIZACE:**

→ jak přesně jsou definovány základní úkoly (počet výrobků za směnu, učednictví, studium?)

→ existují zvláštní procedury, které jsou vytvořeny pro přetrvání organizace - R & D, systematický průzkum trhu?)

→ jak detailní je marketingová strategie/politika? (dány pouze hlavní cíle, specifická, dopodrobna vypracovaná strategie, kterou je třeba dodržovat?

→ jak detailně je propracovány nákladové a skladovací systémy? (inventura skladu: ročně, měsíčně, čtvrtletně; rozpočtování, standardní nákladový systém?)

## **III. STANDARDIZACE JEDNÁNÍ SE ZAMĚSTNANCI**

→ existuje centrální náborové středisko?

→ existuje standardní výběrové řízení pro předáky a manažery?

→ existuje standardizované disciplinární řízení při přestupcích?

## **IV.FORMALIZACE**

→ existuje „příručka zaměstnance“ – kniha, která shrnuje zásady jednání zaměstnance v podniku?

→ existuje explicitní organizační hierarchie vyjádřená diagramem?

→ jsou písemně stanoveny podmínky ohledně praxe a vzdělání pro určitou pozici a přesně písemně stanový popis práce?

(pro jaký druh práce – jak vysoko v hierarchii?)

## **V. CENTRALIZACE**

→ který stupeň v hierarchii má autoritu k:

→ rozhodnout , který dodavatel dodá suroviny?

→ rozhodnout o ceně

→pozměnit odpovědnost nebo oblastí práce organizační jednotky (odboru?)

→ rozhodnout, které oblasti budou marketingově pokryty?

## **VI. KONFIGURACE**

- popište typ organizačního diagramu (funkcionální, divizionální, maticová, síťová, strategicky alianční....)
- jaký je rozsah kontroly generálního ředitele?
- kolik lidí spadá pod poslední linii řízení (tzn. dělníků na předáka, vedoucího oddělení na úředníky?)
- jaké je procento personálu na externí spolupráci?
- jaké je procento zaměstnanců v každé funkční jednotce (u funkcionální struktura

## C. ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY

### A. první varianta:

#### **Podniková kultura;**

### **ORGANIZACE A KULTURA**

k této přednášce doporučuji: kap. 9 a 10.

Brooks, Ian.:

Firemní kultura :jedinci, skupiny, organizace a jejich chování /Ian Brooks ; [překlad Vilém Jungmann].

Brno : Computer Press, 2003.

xiii, 296 s.

#### **cíl přednášky:**

- definovat firemní kulturu
- vy\světlit kulturní hlediska do určité hloubky stanovením různých učením a následných přístupů ke studiu firemní kultury
- prozkoumat roli, kterou hraje firemní kultury při ovlivňování organizační strategie, výkonu a změny.
- klíčové pojmy: firemní kultura, národní kultura, subkultura, rituály, historiky symboly, organizace v kultře, poznávací kultura, kulturní změna

SLOŽITOST kulturní metafory, ; vliv národní kultury, pracovního sektoru, skupinových pravidel chování;, kultura je metafora a způsob vidění a analýzy, organizací;

současné okouzlení firemní kulturou začalo v 70 a poč. 80.let;, PETERSE, WATERMANA (1982), Deala, a Kennedyho, Katnerové; akademici však zaměřili svoji pozornost na kulturu již dříve – od 60.let

BLAKE A MOUTON (1969) naznačili spojení mezi typickými organizačními znaky jako kulturní a organizační výkon

1952 Jaques zmínil o kultuře továrny jako o jejím obvyklém a tradičním způsobu myšlení a provádění věcí, které jsou společné a které se musí noví členové učit

kultura dělá kompromis mezi chováním, postoji, zvyky, hodnotami a přesvědčením, a méně vědomými obyčejí a tabu

více než 50 let přetrvává debata ohledně důležitosti kultury pro organizaci

organizační kultura má normativní význam; určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude oceňováno a postihováno, ; pokud jsou tato kritéria jasná, mluvíme o silné organizační kultuře; ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné, existují četné odchylky. Silná organizační kultura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci, v takové organizaci není třeba MNOHA NAŘÍZENÍ A POKYŇŮ – REGULAČNÍ FUNKCI přebírá organizační KULTURA.

může existovat kultura, která se skládá z mnoha subkultur; například státní zdravotní péče v UK, řada subkultur, , lékaři, sestry, pomocný personál, všichni mají svoji vlastní subkultur

řada rituálů –

organizační rutiny – efektivním přizpůsobovacím mechanismus; připoutávají a uklidňují zaměstnance na pracovišti a podílejí se na ní procesy zespolečenštění; některé rutiny – rituálů – měření teplot v 5 ráno;

RITUÁL JE PŘEDEPSANÁ ČINNOST, ČASTO PŘÍSMĚ DODRŽOVANÁ OBŘADNÝM ZPŮSOBEM, KTERÁ MÁ SYMBOLICÁ VÝRAZ

rituály jsou součástí firemní kultur y(např. pokřik ráno před zahájením práce, modlitba, apod.,

rituály, ranní rozdávání léků . rituál zvyšuje moc sestřiček na noční službě a napomáhá se vyhnout konfliktu s kolegy z denní služby

násobné záznamy o pacientovi – uchovávání pacientovy záznamy, často žádání až 5x ohledně základních údajů; každodenní převazování ran .

společenská identita sestřiček a jejich nezbytnosti

## firemní kultura

definice a debata:

existuje velká debata týkající se charakteru firemní kultury, která má dalekosáhlé důsledky pro řízení a organizační činnosti; jeden ze zdrojů rozdílů má původ v různých vědních oborech, které pojem organizační kultura studují; mnoho definic kultury je vzájemně neslučitelných společně s počtem dimenzí.

Definujeme-li např. **kulturu nestranných způsobem jako organizační proměnnou, potom implicitně chápeme, že kultura MŮŽE BÝT A JE AKTIVNĚ ŘÍZENÁ.**

**Pohlížíme-li na kulturu jako na výkladovou, nepostižitelnou a nerozeznatelnou od organizace samotné, máme tendenci uzнат, že je mnohem hlubším pojmem, který lze uchopit pouze za subjektivních podmínek.**

Začátkem 80.let získala kulturní metafora velnou pozornost akademiků i managerů;

dále zpracováno podle:

**Truneček, J. (1999): Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí**

Mezi tvrdé faktory prosperity patří organizační struktura, vztahy pravomoci a odpovědnosti, systémy plánování, operativního řízení a kontroly, procedury a procesy-informační systémy, rozpočetnictví, pravidla vnitropodnikového řízení.

Měkké faktory prosperity se týkají lidského činitele a sociálních vztahů uvnitř organizace. jejich změna je dlouhodobou záležitostí, protože má vazbu na lidský faktor. Měkké organizační faktory patří styl řízení, způsob chování managementu, kvalifikace a dovednosti, obsazování organizačních míst, sdílení hodnot podniku;

Synonyma (více méně):

podniková kultura - corporate culture

organizační kultura (organization culoture)

manažerská kultura (managerial culture)

organizační klima (organizational climate)

Def:

Podniková kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí; podniková kultura je extrémně setrvačná, je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Je sdílená, ne dohadovaná, tzn. že její změnu nelze nařídít nebo se o ní dohodnout. Podniková kultura je strukturovaná a přitom je součástí kultur vyšších (národní, kultur na úrovni geografických oblastí – např. skandinávská kultura) (cit. podle Truneček, 1999:70).

Několik definic:

## **Vybrané definice organizační kultury:**

**Jaques Elliot (1952:251):** Kultura továrny je její tradiční a zvykový způsob dělání věcí, který je více méně sdílen všemi jejími členy, a kterému se členové musí naučit, a alespoň částečně ho přijmout, aby mohli být přijati do služeb firmy

**Andrew Pettigrew (1979:574):** Kultura je systém veřejně a kolektivně sdílených významů určité skupiny v určitém čase. Tento systém pojmů, forem, kategorií, a obrazů (images) interpretuje lidem jejich vlastní situaci.

**Maryl R. Luis (1983. 39):** Organizace jsou nositeli kulturního prostředí; jako odlišitelné sociální jednotky mají vlastní systém společného porozumění organizační činnosti a jazyka a dalších symbolických způsobů k vyjádření společného porozumění.

**Caren Siehl; Joanne Martin (1984:227):** organizační kulturu můžeme nahlížet jako pojivo, které drží organizaci pohromadě skrze sdílené vzorce významů. Kultura je zaměřena na hodnoty, víru a očekávání jejích členů, které jsou sdíleny.

**Edgar Schein (1985:6):** soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostře a vnitřně se stmelit. osvědčil se natolik, že se mu učí nastupující pracovníci jako správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktorům.

Soudové pojetí podnikové kultury:

kulturologické pojetí – každá podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin (Schrán, 1989)

- 1) Symboly: viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti, které vyjadřují a přesně vystihují podnikové cíle a reprezentují podnikovou kulturu; logo, podnikové barvy, jednotné oblečení, vzájemné oslovování, udělování vyznamenání, vyprávění o podnikových událostech, vytvoření pracovních podmínek na pracovišti apod.
- 2) pravidla jednání: jsou částečně vědomá, a do jisté míry ovlivnitelná. Pro vnějšího pozorovatele jenom částečně rozpoznatelná, jde o sociální normy, a standardy jednání, zásady, pravidla, vyjádření podnikové ideologie apod.; mohou vznikat částečně spontánně,
- 3) základní životní představy – vznikají spontánně a jsou více méně nevědomé. Tato rovina je vždy pro vnějšího pozorovatele neviditelná. Představy jsou vždy individuálně odlišné.

Shrnutí:

symboly: vědomé, viditelné, ovlivnitelné

pravidla jednání: částečně vědomé, částečně ovlivnitelné

základní životní představy: nevědomé, neviditelné, spontánní

## **FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PODNIKOVÉ KULTURY**

## 1. tvorba strategie a cílů

→ nikoli samotný obsah strategie, ale způsob, jakým se vytváří; - jsou uplatňovány některé z forem participace pracovníků na rozhodování, nebo strategii sestavuje pouze top management?; do této kategorie patří celková orientace firmy, - buď na jistotu nebo na ochotu vedení riskovat (viz Hofstedeovo (1980) schéma čtyř kulturním faktorů: mocenský odstup, individualismu/kolektivismus, únik před nejistotou, mužský/ženský prvek); zda jsou uplatňovány standardní nebo progresivní formy strategie (využijte prosím znalostí z managementu)

## 2) informovanost pracovníků

- různá intenzita informovanosti pracovníků (např.. v ruské kultuře nesdílení informací je nástrojem vytváření moci a mocenského odstupu od zaměstnanců); informovanost zároveň však působí jako motivační faktor; vyková informovanost může zvýšit potenciál oprvosníků a jejich inovativnost. (japonské kroužky kvality)

## 3) neformální organizační struktura

- stupeň byrokratičnosti a formálnosti – možno zahrnout dimenze z „tvrdých faktorů“ – zkoumání organizační struktury – viz varianta eseje č. II.
- 4) **odpovědnost a pravomoc** – vymezení odpovědnosti a pravomoci – zda uplatňování centralizace nebo decentralizace; či pružné struktury; které rozhodovací pravomoci delegována na kterou úroveň řízení
- 5) **styl řízení** – demokratický x autokratický styl viz McGregorova teorie X a Y
- 6) **motivace** – pouze finanční x diferencované motivační faktory; mimopracovní vyžití pracovníků; dlouhodobá perspektiva (career ancor)
- 7) **výběr, výcvik a povyšování zaměstnanců** – personální management – výběr pracovníků, kontinuální školení
- 8) **pracovní podmínky – nejenom bezpečnost práce, ale i prostředí napomáhající podání maximálního výkonu**
- 9) **estetika ve firmě – vzhled budovy, kanceláří, celkové prostředí (/květiny, výzdoba, zařízení), barevné sladění, estetická kvalita propagačních materiálů** kulturnost zpracovávaných materiálů, upravenost a vzhled zaměstnanců
- 10) **internacionalita** (pokud působnost ve více státech)
- 11)



2. varianta:

### **ETNOGRAFIE – Návod na zhotovení kulturní analýzy organizace**

etnografie – znamená kulturní popis; z množství technik, které může etnografie použít se zaměříte na dvě: pozorování a rozhovory.

Typický postup je a) pozorování kulturních artefaktů a symbolů a k jakým účelům je členové kultury používají

b) rozhovory se členy zkoumaní skupiny/organizace; zaměřit se na způsob myšlení, hodnot a jejich interpretace světa.

### **První krok: sběr dat**

nemůžete přímo pozorovat něčí hodnoty, ale můžete na ně usuzovat, když budete popisovat jednání a artefakty (produkty kultury).

Nejprve budou artefakty izolované: příběhy, vtipy metafory, étos, morálka, povolené chování, sankcionalizované chování, kdo má pravomoc; skutečný výzkum zahrnuje i poznámkový dění s přesnou citací, termínů, které skupina nebo jedinec užívá (profesní slang) apod. (nemusíte mít, jedná se o info, jak se skutečně vyrábí etnografická znalost☺)

### **Druhý krok: analýza**

zkuste sesbíraná data zorganizovat do nějakého vzoru - existuje nějaký společný jmenovat pro chování třeba dělníků v organizaci? nebo asistentů/asistentek?

Jaké hodnoty vyznává management? Pokud se jedná o nadnárodní organizaci – existují rozdíly v kultuře v jednotlivých zemích poboček? Je v organizačních pokynech prostor pro národní partikularity?

Upozornění: nemusíte v případové studii popisovat pouze podnik – viz definice organizace v první přednášce; a následující příklad

**Příklad: analýza klubu fanoušků Chicago Cubs.** Případová studie začíná popisem zápasu v baseballu jako sociální události – jaký má status baseball v americké kultuře; kdo chodí na zápasy, je přenášen televizí apod. (jeden z nejproslulejších etnografických popisů – tzv. hustý popis je popis kohoutích zápasů na Bali – od Clifforta Geertze);

basebalový zápas je klíčovou událostí v baseballového klubu; následuje popis pravidel baseballu (pro neamerickou veřejnost nemusí být pravidla známá; analogický příklad je anglický kriket – teprve, když byl kriket přenášen televizí a hra byla komentována, takže divák mohl proniknout do hry - na druhé straně Atlantiku považována za nepochopitelnou, protože její hrací doba může trvat několik odpolední - teprve potom se kriket stal populárnější mezi širokým publikem. The Nation's Tournament – což je nejvyšší liga v kriketu, kterou

hrají bývalé země Commonwealthu, je brána za národní hrdost, pozn. tento rok skončila nadvláda Austrálie, a hrdost se opět vrátila do Británie☺); v českém prostoru by tímto sportem byl hokej nebo fotbal.

pro analýzu vztahů mezi jednotlivými členy v organizaci – viz sociometrie

### **Scheinův seznam vnitřních integračních úkolů:**

- 1) společný jazyk (pojmy, které nejsou srozumitelné nezasvěcenému posluchači – např. *homerun*);
- 2) hranice skupiny a kriteria přijetí do skupiny (např. tenisový oddíl – jistá úroveň výkonnosti)
- 3) kritéria pro uznání statutu, moci a autorita
- 4) kritéria pro udělení odměn a trestů

## **D. ANALÝZA KONFLIKTU V ORGANIZACI**