

# 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 organizační kulturu:

- Organizační kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování.
- Organizační kultura působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.
- Organizační kultura je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo specifikovat.
- Organizační kultura je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.
- Organizační kultura je sdílena, ne dohadována.
- Organizační kultura je poznatelná.
- Organizační kultura je extrémně setrvačná.
- Organizační kultura je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů.
- Organizační 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
- Historiky, hrdinové,

- Vnější

Například:

- Vzhled budov, vystupování zaměstnanců, kultura oblékání, chování k zákazníkům



# Dva pohledy na kulturu organizace:

Kultura,  
jakou  
bychom chtěli mít

Současná  
kultura organizace



# Strukturovanost organizační kultury například:



# Prvky organizační kultury:

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

# Historiky, mýty, příběhy

- jaké klíčové domněnky příběhy odrážejí?
- do jaké míry tyto domněnky prostupují danými úrovněmi?
- vztahují se příběhy k:
  - silným nebo slabým místům?
  - přizpůsobení se nebo ke konfliktním situacím?
  - kdo jsou hrdinové a kdo ničemové?
  - od jaké normy se ničemové odchýlili?





# Organizační struktura

- jak mechanistické/organické jsou struktury?
- jak vyrovnané/hierarchické jsou struktury?
- jak formální/neformální jsou struktury?
- podporují struktury spíše spolupráci nebo konkurenci?
- jaký druh mocenských struktur podporují?



# Kontrolní systémy

- co je nejpodrobněji kontrolováno/monitorováno?
- je kladen důraz na odměny nebo na tresty?
- mají kontroly vztah k minulým nebo občasným strategiím?
- je prováděno mnoho nebo málo kontrol?



# Mocenské struktury

- jaké jsou klíčové domněnky o vůdcovství?
- jak silné jsou tyto domněnky (idealistické/pragmatické)?
- jak je v organizaci rozdělena moc?
- které jsou hlavní překážky změny?



# Rutiny a rituály

- na které rutiny je kladen důraz?
- co by vypadalo podivně, pokud by to bylo změněno?
- jaké chování dané rutiny povzbuzují?
- jaké jsou klíčové rituály?
- jaké klíčové domněnky odrážejí?
- co zdůrazňují výcvikové programy?
- jak těžké je změnit rituály/rutiny?



# Symbols

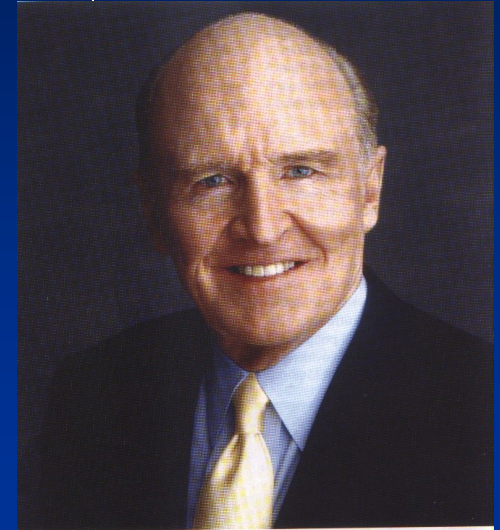
- jakých jazyků a jakého žargonu se používá?
- do jaké míry jsou tyto symboly pouze interní záležitostí, jak moc jsou veřejné?
- jaké aspekty strategie jsou vyzdviženy v reklamní činnosti?
- jaké statutární symboly jsou přítomny?
- existují některé symboly, které by charakterizovaly danou organizaci?



# 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.





# Celkové charakteristiky

- jaká je dominantní kultura (obránná, hledající, analytická)?
- jak náročné je změnit ji?



# 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.



# Co ovlivňuje firemní kulturu:

## **Hmotné determinanty**

- Majetek organizace
- Úroveň strojního vybavení

## **Minulé determinanty**

- Historie firmy
- Dějiny národa

## **Ovlivnitelné determinanty**

- Úroveň vzdělanosti zaměstnanců
- Právní forma organizace

## **Determinanty brzdící shodu vžitě a strategicky potřebné firemní kultury**

- Setrvačnost vžitě kultury

## **Nehmotné determinanty**

- Zájmy vlastníků
- Zájmy managementu
- Zájmy zaměstnanců

## **Současné determinanty**

- Používané struktury a procesy
- Legislativa

## **Neovlivnitelné determinanty**

- Stáří firmy
- Národní mentalita

## **Determinanty podporující tuto shodu**

- Kvalitní řídicí impulsy

# 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:

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