



Téma: Kultura organizace a chování lidí v organizaci

PhDr. Mgr. Radek Mitáček, Ph.D.

Katedra aplikovaných sociálních a humanitních
věd





Obsah

- Osnova:
- 10 Organizační (podniková) kultura
- 10.1 Vymezení organizační (podnikové) kultury
- 10.1.1 Silná a slabá organizační (podniková) kultura
- 10.1.2 Formování a udržování organizační (podnikové) kultury
- 10.1.3 Prvky kultury
- 10.2 Typy organizačních (podnikových) kultur
- 10.2.1 Transformace organizační (podnikové) kultury





Klíčové pojmy:

- *organizační, podniková kultura: silná, slabá - nadnárodní organizační kultura*
- *- národní kultura - kultura vlastní organizace - subkultura*
- *- personální výběr - akce vrcholového vedení - socializace*
- *- prvky kultury - výtvary - hodnoty - základní předpoklady*
- *- kultura frajerů - kultura tvrdé práce - kultura sázky na budoucnost*
- *- kultura postupu - kultura moci - kultura rolí*
- *- kultura výkonu - kultura podpory - transformace organizační kultury*





Vymezení organizační (podnikové) kultury

Kultura představuje významný prvek společenského života.

Pojem kultura je pak frekventovanou kategorií sociologického, filozofického i antropologického myšlení.

Teoretické přístupy ke kultuře nabízejí širokou škálu možností pro její analýzu. Lze ji chápat jako jev (dosažený stav), jako proces (vývoj) nebo vztah (člověk, skupina versus okolní svět přírody i společnosti).





Kultura bývá nejčastěji vymezována jako:

1. komplex aktivit
2. svébytný a integrovaný celek
3. oblast činností a výtvorů





Organizační kulturu lze poznávat pomocí otázek:

- 1) Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
- 2) Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
- 3) Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
- 4) Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
- 5) Jaké jsou symboly, hesla organizace?
- 6) Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov?





Silná a slabá organizační (podniková) kultura

Organizační kultura má normativní význam

V organizační kultuře se prolíná několik úrovní:

- nadnárodní organizační kultura
- národní kultura
- kultura vlastní organizace
- subkultury





Formování a udržování organizační (podnikové) kultury

Organizační kulturu podporují třemi praktikami:
**personálním výběrem, akcemi vrcholového
vedení a socializací :**

Personální výběr

Akce vrcholového vedení

Socializace





Prvky kultury

Prvky kultury:





Prvky kultury

Výtvary - jsou projevy, které lze vidět, slyšet, cítit. Jsou to všechny zjevné projevy kultury - výrobky, pracovní prostředí, technologie, jazyk, oblékání, způsob oslovování, historky z dějin organizace, pyšně zarámovaný a vyvěšený seznam hodnot organizace atd. Výtvary jsou snadno viditelné, tím těžší je však vysvětlit jejich smysl.

Ten, kdo žije v organizaci dostatečně dlouho, časem význam výtvorů pochopí.





Prvky kultury

Lidé v organizaci mohou mít jasnou představu o tom, co je špatné a co je správné, co se má dělat a co nikoliv. Někteří jedinci po nějaké době prosadí své hodnoty, dokáží ovlivnit skupinu, aby řešila věci určitým způsobem, stanou se vůdci. Názory, prezentované vůdci, ukazují, jak reagovat v určitých situacích a snižují nejistotu členů. Stávají se normami - hovoříme o nich jako o **zastávaných hodnotách**.





Prvky kultury

- Pokud se určité řešení problémů opakuje, bereme je časem za jediné možné a samozřejmé. Věříme, že příroda a realita fungují tímto způsobem. Vznikají **základní předpoklady** (např. vedoucí jsou spravedliví; lidem se nedá věřit; úkol musí být splněn v termínu, ať to stojí, co to stojí).
- Jakékoliv jednání vymykající se základním předpokladům je považováno za nepřijatelné. Základní předpoklady nejsou určeny k pochybování ani k diskusi, velmi těžko se mění. Jsou to věci, které se považují za neměnné.





Typy organizačních (podnikových) kultur

Každá organizační (podniková) kultura je v něčem specifická, originální a neopakovatelná, proto i typologie či snahy o její provedení jsou ve většině případů zjednodušující a mají mnohá omezení. Přesto na základě řady empirických výzkumů a odhalení určitých společných či typických rysů lze vytvořit určité typy kultur.

Z hlediska ochoty nést riziko a podle rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti lze rozlišit:

- kulturu frajerů
- kulturu tvrdé práce
- kulturu sázky na budoucnost
- kulturu postupu

Jiný přístup k členění organizační kultury může být na

- kulturu moci
- kulturu rolí
- kulturu výkonu
- kulturu podpory





Transformace organizační (podnikové) kultury

Organizační kultura představuje málo uvědomovaný a často opomíjený aspekt organizační reality. Bývá přehlížena při zavádění změn, inovací, reorganizací. Kulturní prvky však mohou výrazně ovlivnit výsledek změny.

Před změnami má management tyto možnosti:





Shrnutí:

Organizační (podniková) kultura představuje soubor společně sdílených představ, který mají členové dané organizace (podniku) osvojený a kterému se učí i noví pracovníci. Silná organizační (podniková) kultura se vyznačuje přijetím organizačních norem většinou členů organizace a stává se regulativem chování lidí v organizaci. Na organizační (podnikovou) kulturu působí několik úrovní: nadnárodní kultura, národní, kultura vlastní organizace (podniku) a subkultury.

- Organizační kultura se udržuje prostřednictvím personálního výběru, akcemi vedení a socializací nových členů. Typologizovat organizační (podnikovou) kulturu lze na základě poznatků empirického výzkumu a nalezení určitých charakteristických rysů.
- Organizační (podnikovou) kulturu je potřeba brát do úvahy při plánování organizačních změn. Jsou v zásadě tři možnosti: provést změnu v souladu se stávající organizační (podnikovou) kulturou, přistoupit k systematické transformaci kultury, anebo novou kulturu prosadit tvrdě, i za cenu výměny osazenstva organizace (podniku).





Literatura:

- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. s. 107-122. ISBN 80-85839-09-1.
- NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 55-58. ISBN 80-7169-433-9.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. s. 461-519. ISBN 80-85943-57-3.





Zadání cvičení pro Téma č. 2 Organizační(podniková) kultura.

Zpracujte a následně prezentujte ve skupině na cvičení organizační kulturu podniku, nebo firmy.

Vyhledejte specifikaci na internetu nebo čerpejte z vlastních zdrojů-zkušeností při zaměstnání nebo brigády ve firmě.

Vymezte a popište kulturu organizace.
Specifikujte typ organizace.





Zadání cvičení:

Na cvičení si připravte malou prezentaci s popisem společnosti, kterou znáte, nebo si nastudujte. Přiblížte jednotlivé prvky organizační kultury.

