

JAK FUNGUJÍ ORGANIZACE

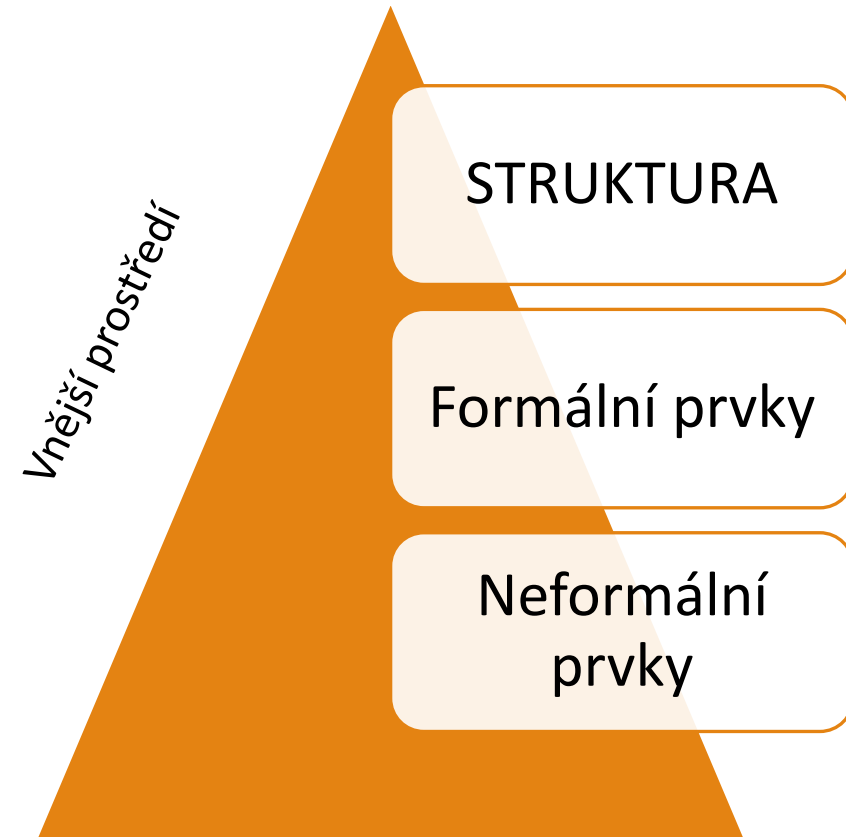
KATEŘINA LEGNEROVÁ



Co je organizace?

Subjekt (systém), který existuje, aby umožnil dosahování stanovených cílů prostřednictvím společného úsilí lidí, kteří v/pro organizaci pracují.

Michael Armstrong



Východiska teorie chování v organizaci

Psychologie – recruitment, vytváření pracovních míst, L&D, řízení pracovního výkonu, odměňování, leadership development

Sociální psychologie – rozvoj organizace, řízení změn, řízení pracovních skupin, systémy komunikace

Sociologie – rozvoj organizace a její kultura, vytváření pracovních míst, vztahy na pracovišti, řešení konfliktů, leadership development

Organizace

Je charakterizována pojmy, které charakterizují její technickou, technologickou, organizační, právní a sociální stránku.

Organizace ziskového sektoru:

- hospodářské organizační formy, podstatou je ekonomický přínos, dlouhodobé dosahování zisku a jeho rozdělování v souladu se zájmy vlastníků.

Organizace občanského sektoru:

- participativní role - vyjádření společných zájmů, spolurozhodování
- servisní role – poskytování služeb v dané komunitě v oblasti, kterou nepokrývá stát

Podmínky existence organizace

1. Stanovení cílů – orientace a motivace jednotlivců
2. Udržení struktury – stabilita kulturních vzorců
3. Integrace – přizpůsobení se hlavnímu cíli
4. Adaptace – přežití a zachování samostatnosti ve vztahu k okolí

(T. Parson)

Struktura organizace

Mechanistická

- formální struktury, hierarchie, formálnost

Organická

- spolupráce, neformální komunikace, delegování pravomocí, flexibilita, týmová práce
- štíhlá organizační struktura

Kultura organizace

„Obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Furnham a Gunter, 1993).

Prvky kultury: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje

Artefakty:

- materiální povahy: architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.
- nemateriální povahy: organizační mluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály

Typologie organizační kultury

Pomalá dynamika s malým rizikem (procesní kultura)

- záleží na pracovním postupu, povýšení je hlavním motivem, nedělat chyby, nevadí pomalé tempo

Pomalá dynamika s velkým rizikem

- nekonečné debaty, nekonečné porady, hloubkové analýzy. Rychlost práce není důležitá.

Rychlá dynamika s malým rizikem (chléb a hry)

- neformální atmosféra, týmová práce, motivace prací

Všechno nebo nic

- důraz na kariéru, individualismus

Organizační kultura



Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Silná organizační kultura

Jasnost, zřetelnost

Je nezbytné, aby každý pracovník organizace věděl, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela nepřijatelné. Tento požadavek lze splnit, jen pokud je organizační kultura založena dostatečně široce a opírá se o soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní.

Rozšířenost

Všichni spolupracovníci musí být nejen dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky kultury, ale také se setkávat s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

Zakotvenost

Je vyjádřena mírou identifikace a internalizace jedinců s jednotlivými organizačními hodnotami, vzory a normami jednání.

Výhody silné organizační kultury

Soulad ve vnímání a myšlení pracovníků – usnadnění komunikace a redukce konfliktů, rychlejší rozhodování a realizace přijatých rozhodnutí uvnitř organizace

Usměrňování chování lidí – sdílené společné hodnoty usměrňují zaměstnance správným směrem a normy vynucují určité způsoby chování

Sdílené společné hodnoty a cíle – dodávají lidem pocit sounáležitosti, loajalita k organizaci a motivace pracovníků.

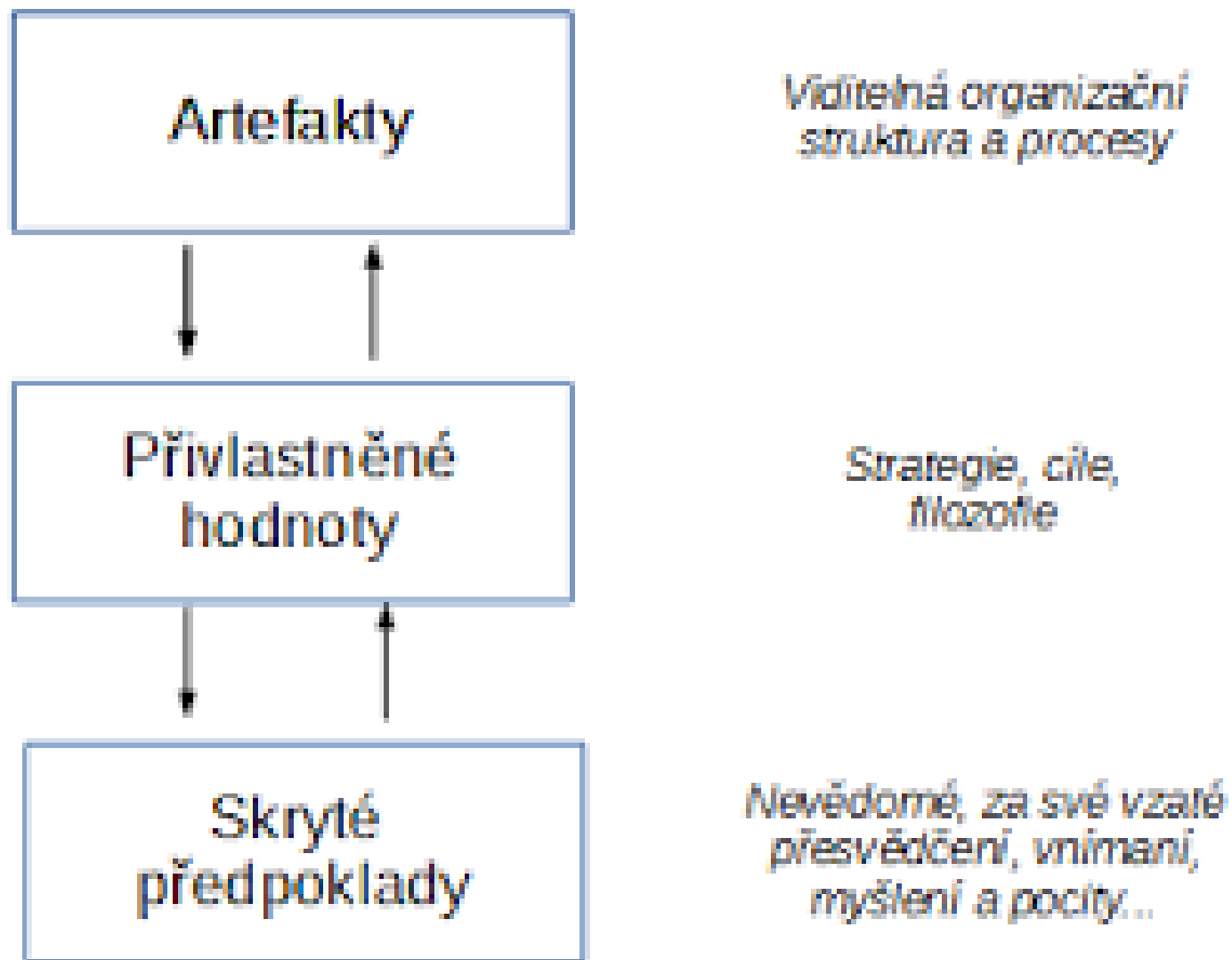
Nevýhody silné organizační struktury

Fixování organizace na minulou zkušenost – přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí, management nevnímá potřebu změn a nových strategií

Zabraňuje myšlení v alternativách – zastává konformitu

Způsobuje resistenci vůči změnám – lidé se těžce vypořádávají se změnami.

Scheinův model organizační kultury



Sheinův model organizační kultury

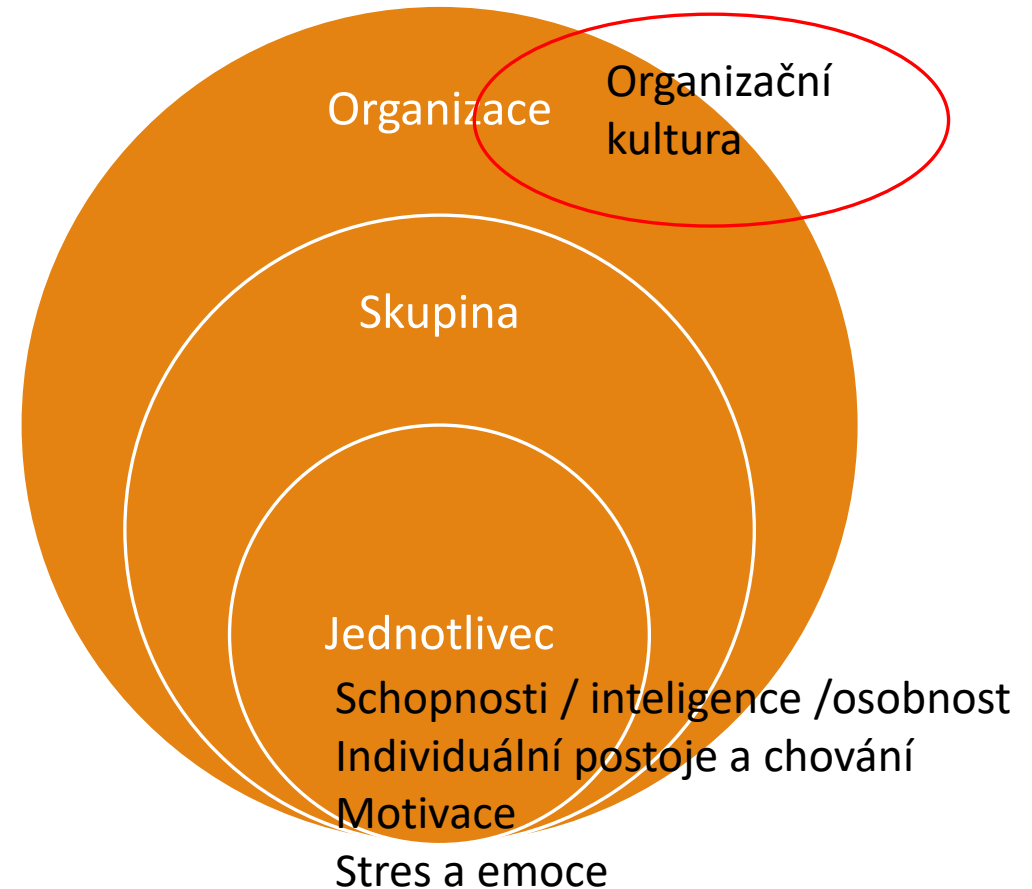


Změna organizační kultury

<https://www.youtube.com/watch?v=N9d0NqSztWA>

3 úrovně chování/sociálních procesů v organizaci

Vytváření sítí a aliancí
Komunikace
Chování ve skupině
Konflikty a vyjednávání
Rozhodování
Vedení lidí v organizaci
Moc a politika



Související, ale odlišná kulturní prostředí



Osobní kultura

Hodnoty

Přesvědčení

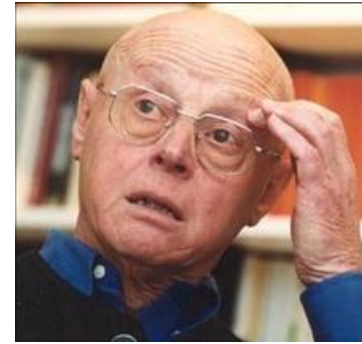
Rituály

Jazyk – jak mluvíte sami se sebou

Vyjádření – nejčastější emoce

Teorie kulturních dimenzí

- Vzdálenost k moci
- Kolektivismus vs. individualismus
- Maskulinita vs. feminita
- Vyhýbání se nejistotě
- Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace
- Požitkářství vs. zdrženlivost

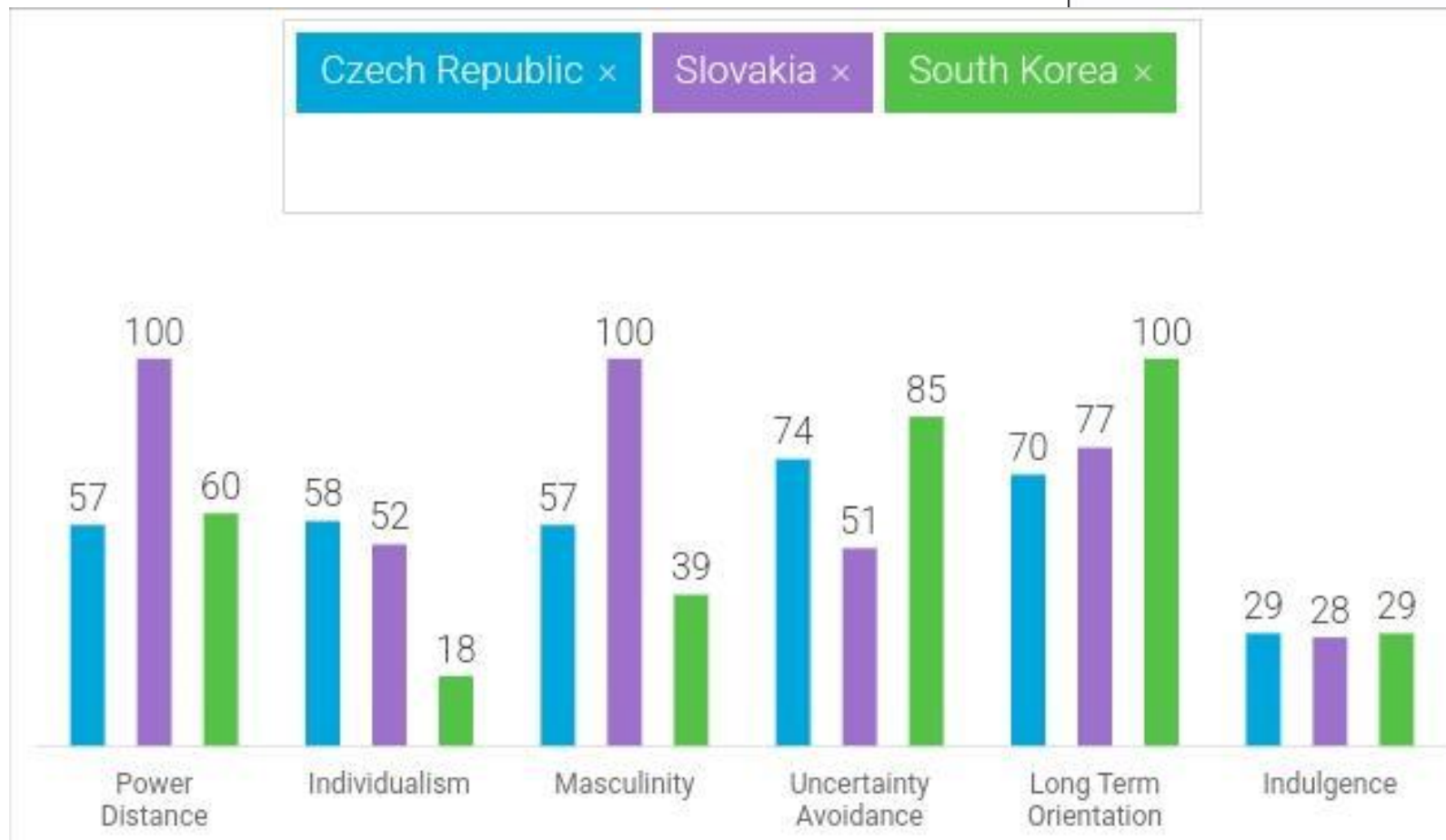


Geert Hofstede

<https://medium.com/design-kisk/teorie-kulturn%C3%ADch-dimenz%C3%AD-podle-geerta-hofstedeho-e33e694beb81>

Teorie kulturních dimenzí

<https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>



- Vzdálenost k moci
- Kolektivismus vs. individualismus
- Maskulinita vs. feminita
- Vyhýbání se nejistotě
- Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace
- Požitkářství vs. zdrženlivost

Kultura organizace

„Firemní kultura je souborem vzorců jednání, pracovním norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných v organizaci.“

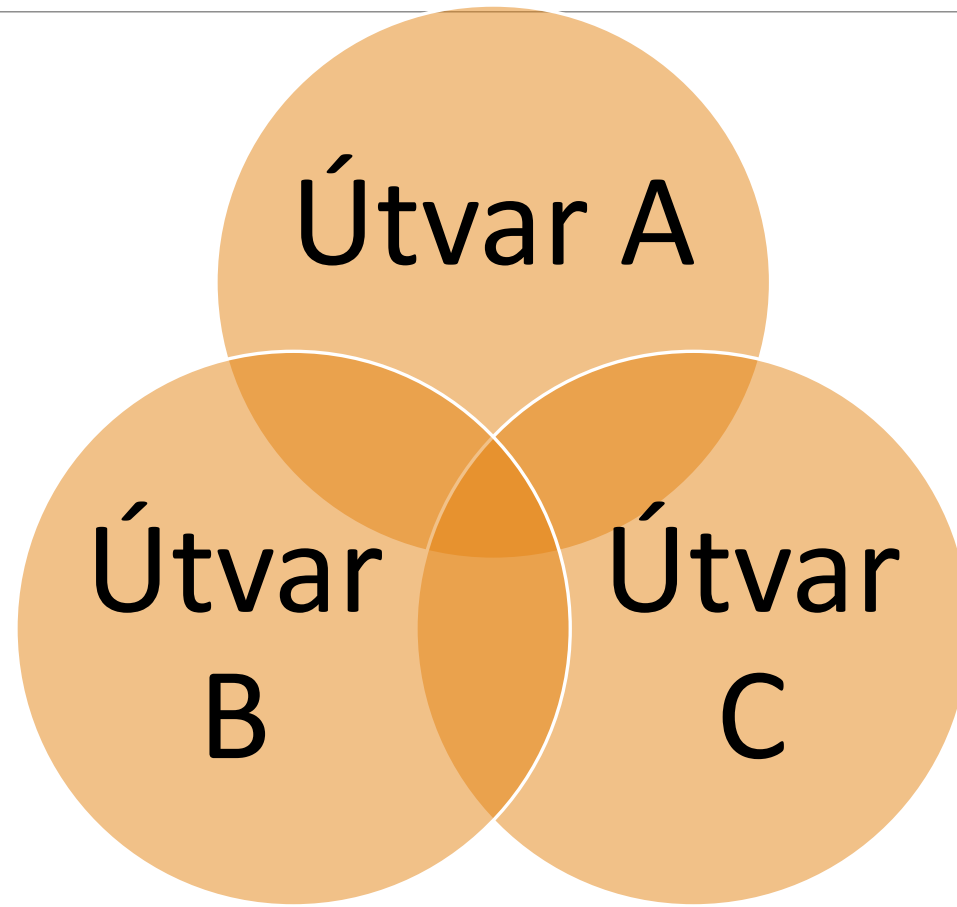
„Je to něco, co je charakteristické pro každou společnost a něco, co ji zároveň odlišuje a očích obchodních partnerů i zákazníků.“

„Je to způsob, jakým v organizaci něco děláme.“

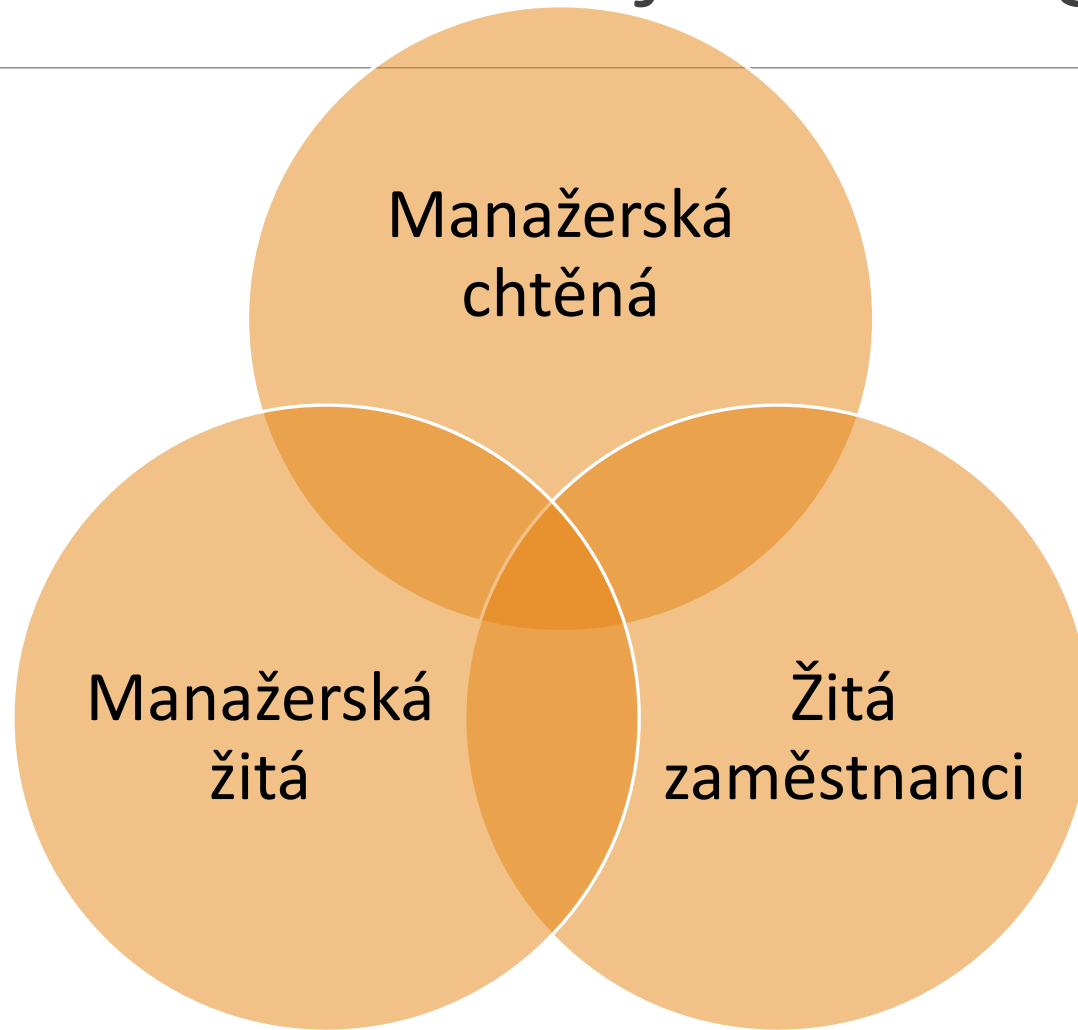
Deal & Kennedy

„Je to to, co děláme, když se nikdo nedívá.“

Více kultur v jedné organizaci



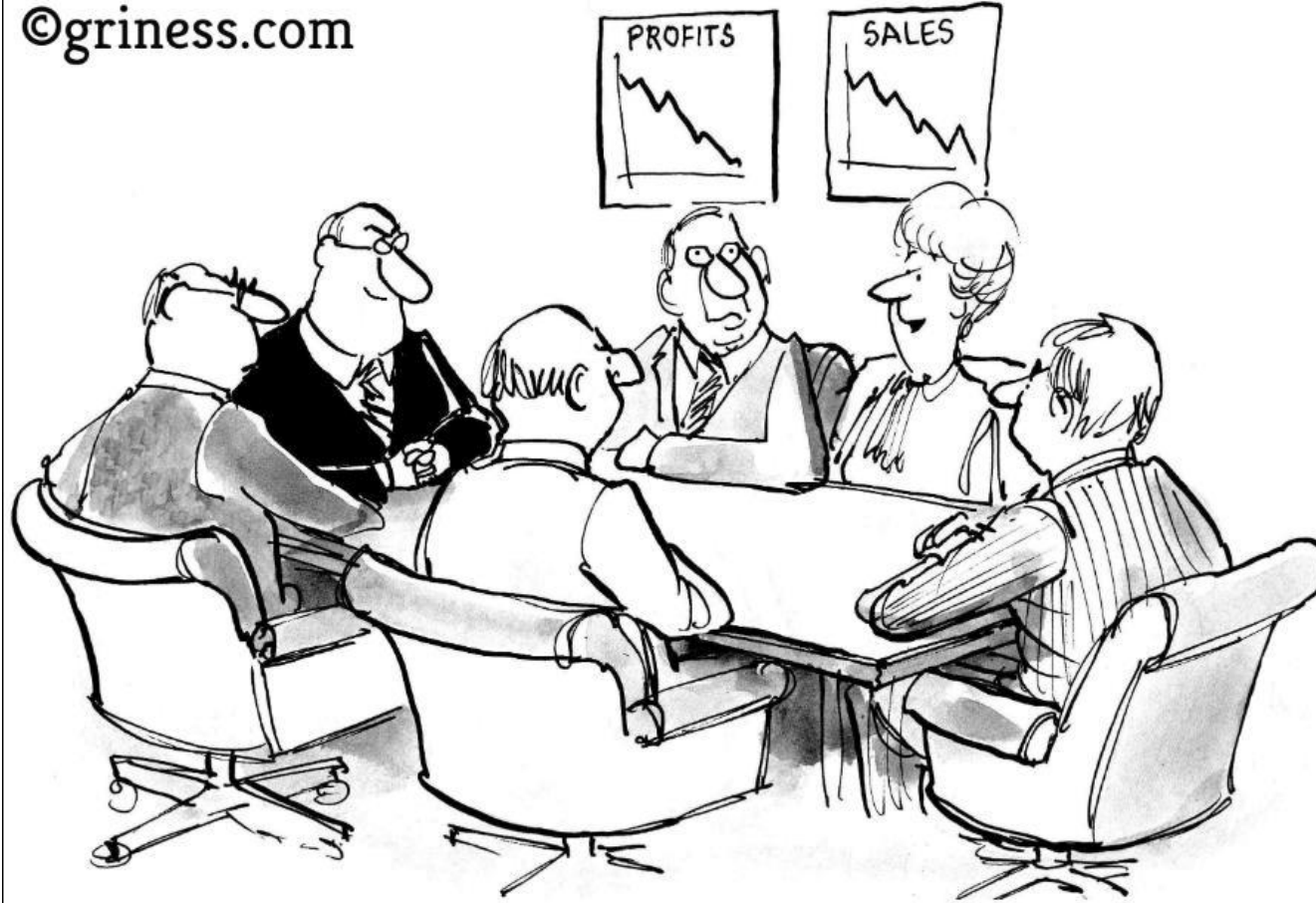
Více kultur v jedné organizaci



KLIMA organizace = jak lidé vnímají
(chápu, prožívají) kulturu v jejich
organizaci

Organizační kultura jako řízený proces

©griness.com



“What if we don't change at all ...
and something magical just happens?”

Změna firemní kultury – 3 vstupy

Kam organizace směřuje?

Jaká je požadovaná kultura? Jaký druh chování je potřeba k realizaci vaší strategie?

Jaká je současná kultura v organizaci?

- Co přestat dělat
- Co zachovat
- Co začít dělat

Motivovat a získat zaměstnance pro změnu:

PROČ? CO? KAM? JAK?

3 úrovně chování / sociálních procesů v organizaci

Vytváření sítí a aliancí

Komunikace

Chování ve skupině

Konflikty a vyjednávání

Rozhodování

Vedení lidí v organizaci

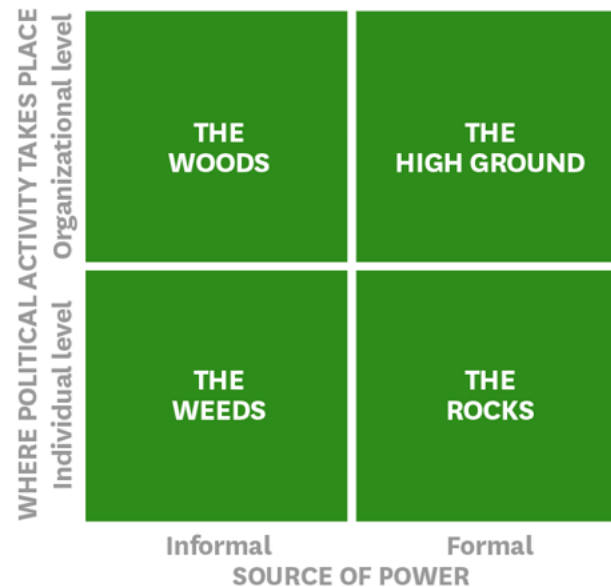
Moc a politika



Politika v organizaci

The 4 Metaphors of Organizational Politics

To have influence, you need to understand the terrain.



- Plevel osobní vliv a neformální síť
- Skály tvrdé zdroje authority
- Vyvýšeniny pravidla a struktury
- Lesy skryté předpoklady a nevyřčené rutiny



Michael Jarret



Michael Jarrett

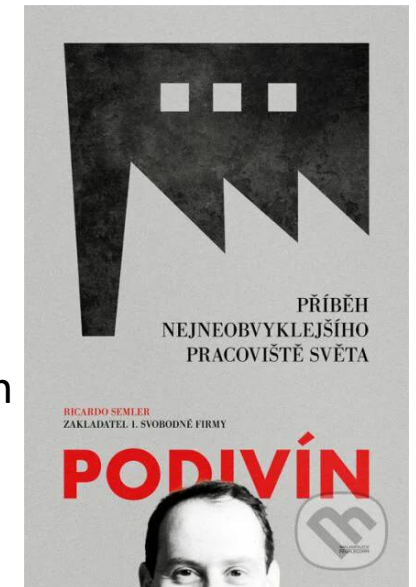
- 1. Politika otevřené dveře:** Tento typ politiky zdůrazňuje otevřenou komunikaci a transparentnost. V organizacích s touto politikou se zaměstnanci mohou cítit volně vyjádřit své názory a obavy bez obav o represálie.
- 2. Politika výkonu:** Organizace s touto politikou klade důraz na výkonnost a výsledky. Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě svého pracovního výkonu a dosažených cílů.
- 3. Politika zákaznického servisu:** Tento typ politiky klade důraz na uspokojení zákazníků a kvalitu služeb. Zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby se starali o potřeby zákazníků.
- 4. Politika inovace:** Organizace s touto politikou podporují inovace a kreativitu. Zaměstnanci jsou povzbuzováni přicházet s novými nápady a řešeními.
- 5. Politika rozvoje zaměstnanců:** Tento typ politiky klade důraz na rozvoj a růst zaměstnanců. Organizace se snaží poskytovat příležitosti k vzdělávání a rozvoji dovedností svým zaměstnancům.
- 6. Politika diverzity a inkluze:** Tento typ politiky se zaměřuje na podporu rozmanitosti a začleňování různých kultur, pohlaví a pozadí v organizaci.
- 7. Politika etického chování:** Organizace s touto politikou klade důraz na etiku a morálku ve všech aspektech svého podnikání.

Svobodná firma

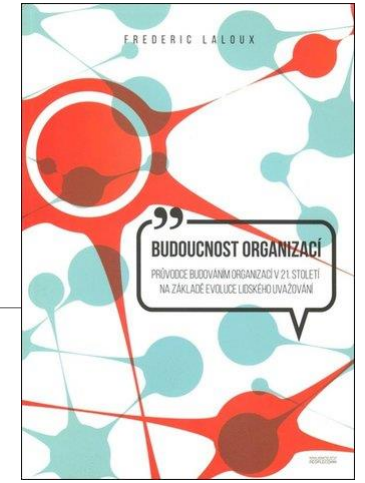
- Zaměstnanci si sami vybírají svého vedoucího.
- Manažeři si stanovují svůj plat sami.
- Zaměstnanci sami volí, zda v době špatných ekonomických výsledků propouštět nebo plošně snižovat platy.
- Zaměstnanci ve firmě „rotují“, což znamená, že s cílem lépe porozumět práci ostatních kolegů po krátkou dobu zastávají jiné role ve firmě.
- Ve firmě funguje kruhová organizační struktura.
- Ve firmě vládne specifická kultura přístupu k zaměstnancům. Panuje zde velká infomační otevřenost, ale zároveň nedochází k přehnané péči o každého jedince.
- Stručná, ale jasná komunikace.

Ricardo Semler – Semco, Podivín

<https://www.youtube.com/watch?v=2tjkiiAu03A>

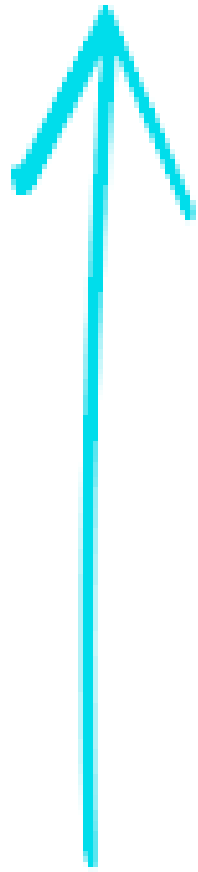


Typy organizací (Frederic Laloux)



- **červené**: gangy a mafie s impulzivním a násilným řízením,
- **žluté**: školy, církve, armády s dominantním vedením a skupinovou normou,
- **oranžové**: korporace s hierarchickou strukturou, pevnými procesy a důrazem na efektivitu,
- **zelené**: firmy s vybudovanou pluralitní firemní kulturou, jako rodina
- **tyrkysové**: neboli evoluční společnosti, jež se považují za budoucnost firemní kultury.

Tyrkysové organizace



tyrkysová

ŽIVÝ ORGANISMUS
prospěšný záměr, celistvost, sebeřízení

zelená

ORGANIZACE JAKO RODINA
vztahy víc než zisk

oranžová

KORPORACE
efektivita, procesy, kontrola

žlutá

VLÁDY A CÍRKVE
formální hierarchie, pevný řád

červená

GANGY A MAFIE
jeden vládce, loajalita vynucená násilím

Tyrkysové organizace

- Využití plného potenciálu každého jedince,
- získání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- vzájemný respekt a dobré vztahy na pracovišti i mimo něj,
- naplňování hodnot a vyššího poslání organizace,
- efektivní řešení problémů,
- schopnost adaptovat se na měnící se prostředí,
- efektivní rozvoj a sdílení know-how,
- kreativita a schopnost pružně reagovat na vývoj trhu,
- udržitelnost,
- vysoká míra seberealizace.