



„Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti“

„Vzdělávací akademie“

rozvoj a inovace systému dalšího profesního vzdělávání ve VFN v Praze

„ZÁSADY FIREMNÍ KULTURY VFN“

Příjmení, jméno, titul školitele

Datum..2009/03.T01

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem.

Kultura organizace

Kultura organizace je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina vytvořila a jejíž pomocí zvládá oblast **vnější adaptace a vnitřní integrace**.

Tyto představy jsou chápány jako všeobecně platné.

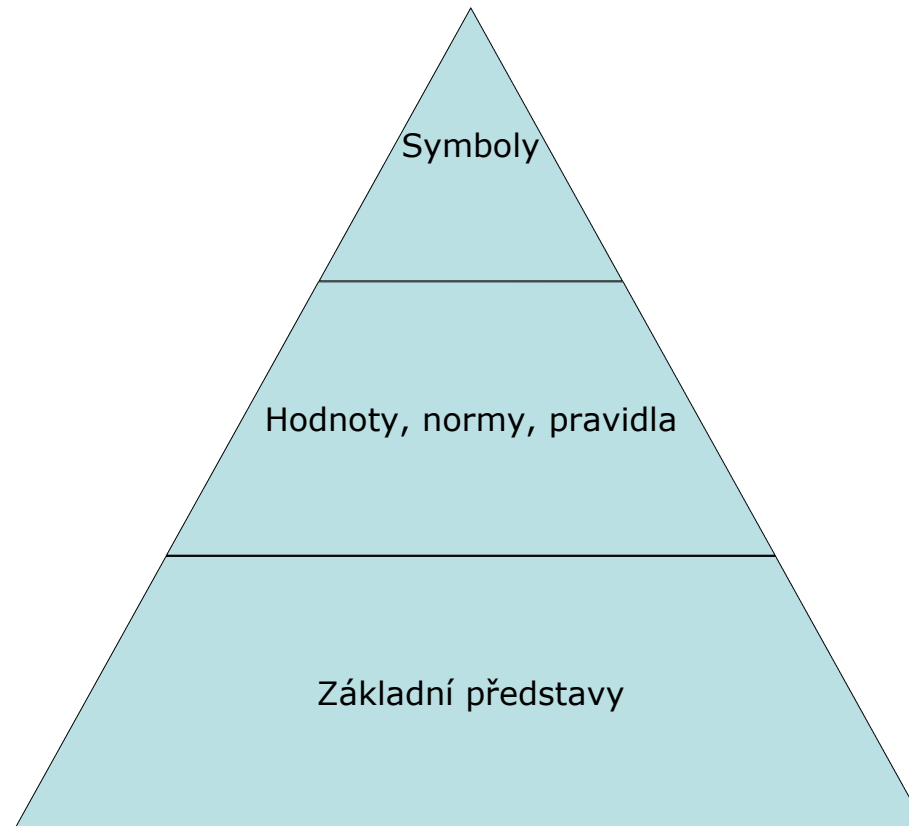
„Špatná“ a „dobrá“ FK

**„Špatná“ FK
demotivuje a
Nepodporuje
spolupráci.**

**„Dobrá“ FK
motivuje
pracovníky
k dobrým nebo i
vynikajícím
výkonům.**

CVIČENÍ č.1: Zakreslete, kde cítíte FK vaší organizace?

Podniková kultura



Kulturní typologie

Kulturních typologií existuje celá řada. Například Charlese Handyho (koresponduje s konfiguracemi Mintzberga).

- **MOCENSKÁ KULTURA** – jednoduchá (klubová) struktura- důvěra, neformálnost, 1 vůdce
- **KULTURA ROLÍ** –strojová byrokracie, moc poziční, důraz na funkce a výkon
- **ÚKOLOVÁ STRUKTURA** –maticová struktura, adhokracie, moc rozptýlená, týmová kultura
- **OSOBNÍ KULTURA** – adhokracie, misijní organizace, všichni mají moc podle schopností a odborností

Cvičení č.2

Zamyslete se a rozhodněte se, kterému typu firemní kultury se blíží kultura na vašem pracovišti.

Zdůvodněte proč!

V čem vidíte klady této kultury a zápory.

Koncepce organizace

Koncepce organizace jako sociálního a kulturního systému je determinována

- **ekonomickými** motivy,
- činiteli **psychologickými** (motivační fa: potřeby, zájmy, city a citové vztahy, návyky, hodnoty a ideály, ochota k prac. jednání, důvěra v nadřízeného prac., pracovní morálka atd.),
- činiteli **sociologické** povahy (sociální systém, role, normy, hodnoty).

Cvičení č.3

Dotazník k firemní kultuře

Kultura řídicí procesy I

Firemní kultura usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Projevuje se v:

- **koordinaci**
- **integraci**
- **motivaci**

Kultura řídicí procesy II

- **Koordinace**

- zharmonizování jednotlivých činností podniku s ohledem na dosažení vytčených cílů (plány pokyny, programy, organogramy aj.)
- zharmonizování součinnosti zdravotnické a nezdravotnické složky, aj;

Kultura řídicí procesy III

- **Integraci**

vychází z diferenciací systému a jeho odstředivých tendencí. Má být odpovědí na snahy prosazování partikulárních (dílčích) zájmů jednotlivých složek, oddělení, odborů, klinik v hierarchické struktuře organizace, i na konkurenční jednání jednotlivých spolupracovníků.

Podmínkou úspěchu je udržení přiměřené integrace- tedy identifikace většiny pracovníků s podnikovými cíli a prioritami.

Cvičení č. 4

Otevřete diskusi, kde posluchači cítí ve VFN nejčastější odstředivé tendence

- ve zdravotnických složkách,
- v nezdravotnických složkách;

Jaká úskalí to přináší?

Kultura řídicí procesy IV

- **Motivace -**

znamená posilování a zvyšování pracovní spokojenosti. Má stimulační funkci – tj. posiluje výkonnost a pracovní ochotu.

Síla podnikové kultury ovlivňuje zejména intenzitu řídicích funkcí a obsah podnikové kultury.

Cvičení č.5

Brainwriting:

Napište na lístek, jaké motivační činitele uplatňované vaším nadřízeným vás nejvíce motivují.

Vyhodnot'te!

Co má největší vliv na Vaši pracovní obětavost, ochotu, uspokojení?

Dobrá kulturní organizace

- **Pregnantní** – jasná, přehledná, srozumitelná, logicky uspořádaná;
- **Rozšířená** – v rámci celého sociálního systému;
- **Zakotvená** – tj. musí vyjadřovat míru identifikace (ztotožnění se) a internalizace (zvnitřnění) určitých hodnot a norem jednání.

Síla nebo slabost kultury souvisí s vnitřní diferencí na tzv. dílčí subkultury.

Dobrá kulturní organizace

II

Diference vzniká :

- Mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie;
- Mezi jednotlivými funkčními oblastmi (ředitelství, kliniky, informatika, ekonomika, technické úseky, marketink, atd.)

Cvičení č.6

Zamyslete se kde , v čem, a proč, vznikají ve VFN nejčastější difference podle vašeho názoru. (Na kterých úrovních řídicí hierarchie, či mezi funkčními oblastmi – klinikami , úseky).

Příklady negativních podnikových kultur

- **Paranoidní** – stále obavy, strach, ohrožení
- **Nátlaková** – perfektnost a detail, příkazy
- **Dramatická** – idealizace charismatické vedoucí osobnosti
- **Depresivní** – pesimistické prognózy a strach
- **Schizoidní** – velká distance, lepší držet se zpátky

Cvičení č.7

Metoda metaplánu :

Převažuje na Vašem pracovišti

- **dobrá** podniková kultura, nebo některá z **negativních** forem – která.
- nalepte puntík !

Diskuse: V čem vidíte problém, jak byste jej odstranili. (Flip)

Prostředky kultury organizace

Rozhodujícím prostředkem každé kultury jsou symboly.

Pro každou organizaci jsou důležité:

- **Verbální symboly** – slovní hříčky, mýty, historky
- **Symbolická jednání** – obyčeje, rituály, ceremoniály, obřady
- **Symbolické artefakty** materiální povahy – logo, barvy, propagační prostředky

Kultura a identita

- **Identita** je utváření strategického konceptu vnitřní struktury a vnější prezentace organizace v tržním prostředí. Vyjadřuje vlastní specifčnost, originalitu, nezaměnitelnost.
- Od toho se odvíjejí další znaky:
 - **komunikace**
 - **design**
 - **jednání**

Kultura a etika

- Cílem **etiky** je omezit konflikty, nedorozumění, které princip zisku, ale také náročnost práce přináší.
- Jde o takové principy jako je:
 - pravda, spravedlnost, objektivita, rovnost, individuální svoboda,
 - společenská odpovědnost organizace vůči vlastním zaměstnancům i širokému společenskému okolí.

Etický kodex VFN

- Preambule
- Základní ustanovení
- Obecné zásady
- Střet zájmů
- Dary a jiné nabídky
- Zneužití postavení
- Oznámení nepřípustné činnosti
- Závěrečná ustanovení

Signály pozitivního výkonového klimatu

- Přátelský tón jednání
- Pozitivní mínění o vlastní produkci (o poskytovaných službách)
- Pozitivní ústní propaganda vlastní organizace
- Ochota pomoci kolegovi
- Ochota přijímat i reklamace nepatřící na oddělení
- Přátelské zdravení klientů i návštěvníků všemi pracovníky
- Nepřehazování odpovědnosti na jiné pracovníky nebo oddělení
- Dobrovolná práce přes čas
- Přátelská telefonistka, přátelský vrátný
- Týmový duch

CVIČENÍ č.8: Zatrhněte body, které vaše kultura má.

Na atmosféru a FK organizace mají vliv:

"Neviditelná" či subjektivní část kultury:

- postoje vůdčích osobností organizace k jejímu poslání, ke klientům, k spolupracovníkům a partnerům
- nepsané normy;
- postoje zaměstnanců k organizaci, klientům, spolupracovníkům,
- styl vedení spolupracovníků;
- atmosféra a typ neformálních vztahů mezi útvary a lidmi,
- vzdělanost a osobnostní vyzrálост zaměstnanců;
- sdílené znalosti, sdílené informace

CVIČENÍ Č. 9: Které z těchto prvků ovlivňují atmosféru a FK u vás pozitivně a které negativně?

Na atmosféru a FK organizace mají vliv:

Viditelná a "hmatatelná" část kultury:

- architektura budovy,
- vybavení pracoviště,
- oblečení a úprava zaměstnanců,
- logo,
- firemní barvy,
- používané technologie a metody,
- formulovaná pravidla,
- procesy,
- viditelné chování - projevy úcty,
- rituály,
- historie firmy

CVIČENÍ Č.10: Zatrhněte ty faktory, o kterých si myslíte, že ve vaší organizaci mají opravdu pozitivní (negativní) vliv na atmosféru a vnitřní kulturu společnosti.

Firemní kultura - zdroje nedůvěry:

- **nedostatek informací** - zejména těch týkajících se budoucnosti a záměrů společnosti
- **nedůsledná kritéria** - například špičkový pracovník nemusí dodržovat pravidla platná pro ostatní (to vyvolá nedůvěru)
- **benevolence, která není na místě** - např. v případě nekompetentnosti některého pracovníka, hrubosti, negativizmu (pokud je to trpěno, je důvěra poškozena)
- **nefunguje zpětná vazba** - zaměstnanci, kteří jsou silně angažováni a podávají vynikající výkony jsou demoralizováni, když neexistuje systém ZV, který by odrážel přínos jednotlivců pro tým - mají pocit, že jsou vnímáni a hodnoceni stejně, jako ti, kteří chodí do organizace jen kvůli penězům a dalším výhodám

Signály pozitivního výkonového klimatu firmy

Pozitivní signály:

- Přátelský tón jednání
- Pozitivní mínění o vlastní produkci
- Pozitivní ústní propaganda vlastní firmy
- Ochota pomoci kolegovi
- Ochota přijímat i reklamace nepatřící na oddělení
- Přátelské zdravení zákazníků i návštěvníků všemi pracovníky
- Nepřehazování odpovědnosti na jiné pracovníky nebo oddělení
- Dobrovolná práce přes čas
- Přátelská telefonistka, přátelský vrátný
- Týmový duch

Signály negativního výkonového klimatu firmy

Negativní signály:

- Pracovníci nekupují ve vlastní firmě
- Stoupající podíl reklamací
- Myšlení "ve vlastním šuplíku", neochota zaskočit za kolegu
- Silný egoismus jednotlivých oddělení
- Nepřátelský, agresivní, podrážděný tón
- Služba podle předpisu
- Přesný konec pracovní doby
- Chybné a nedbalé provádění práce
- Odstup a nedůvěra vůči vedoucím pracovníkům
- Lhostejnost a nezájem vůči zvláštním přáním zákazníků

Proinovační firemní kultura pro 21.stol.

- odvaha
- otevřenost
- odpovědnost
- originalita
- obětavost
- okouzlení
- odbornost
- odolnost