



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2. přednáška

**Podniková kultura a organizační struktury
v systému řízení lidských zdrojů**

Tematické zaměření dnešní přednášky

- Vztah podnikové filozofie a podnikové kultury
- Úrovně podnikové kultury
- Podniková kultura a subkultury
- Silná a slabá podniková kultura jako výsledek vztahu management – zaměstnanci
- Typy organizačních struktur
- Lidé v organizační struktuře

Podnik a jeho filozofie, filozofie řízení lidských zdrojů

- **Podniková filozofie** je výrazem sebeuvědomění podniku a vyjadřuje užitky a přínosy, které chce podnik přinést svým majitelům, společnosti, národnímu hospodářství.
- **Podniková filozofie je východiskem pro koncipování podnikové politiky.** Měla by obsahovat **výpovědi k těmto základním tématům:**
 - postavení podniku v daném odvětví (sektoru),
 - konečné cíle, výnosy a jejich užití,
 - vztah ke státu a společnosti,
 - způsob podnikání,
 - poměr (přístup) k pracovníkům v podniku.

Podniková filozofie řízení lidských zdrojů

- Výpovědi ke zmiňovanému pracovnímu „vztahu (poměru) k pracovníkům v podniku“ pak charakterizují **podnikovou filozofii lidských zdrojů**.

Podniková filozofie řízení lidských zdrojů by měla:

- formulovat **CÍLE** personální politiky
- formovat **NORMY** chování subjektů i objektů řízení lidských zdrojů
 - „vyjadřovat se“ k dílčím atributům personální politiky jako jsou zejména:
 - postavení podniku v daném odvětví
 - konečné cíle, výnosy a jejich užití
 - vztah ke státu a společnosti

Mezi důležité CÍLE personální politiky je možno zařadit:

- získat podniku schopné a výkonné pracovníky,
- pracovníky dále vzdělávat a v podniku udržet,
- zájmy podniku co nejvíce sladit s očekáváním pracovníků,
- koncipovat a utvářet personální a sociální oblast (včetně péče o pracovníky a BOZP),
- vytvořit předpoklady pro osobní rozvoj každého jednotlivce, pro spolupráci a spolužití pracovníků v zájmu dalšího rozvoje podniku,

...další podstatné cíle personální politiky podniku:

- integrovat pracovníky do podnikového pracovního a sociálního dění,
- motivovat je jako nositele podnikového image před veřejností,
- vyjádřit spoluodpovědnost podniku za společenskou a hospodářskou politiku.

NORMY chování subjektů i objektů řízení lidských zdrojů

Normy chování by měly být vytýčeny v určitých rozhodujících oblastech, především pak v:

Oblasti personální organizace:

- reakce na vnější vlivy, průběh práce a její racionalizace,
- pravidla chování upravena provozním řádem, personální plánování.

Oblasti zaměstnanosti:

- rozsah zaměstnanosti, požadavky na pracovníky,
- získávání pracovníků, přístup k adaptaci nových pracovníků v nástupní době.

NORMY chování subjektů i objektů ŘLZ

Oblasti vzdělávání:

- podpora snah o kvalitní pracovní podmínky a další vzdělávání pracovníků.

Oblasti informací:

- množství a četnost informací poskytovaných zaměstnancům, vhodné klima pro příjem a vyřizování stížností zaměstnanců.

Oblasti vedení lidí:

- utváření dobrých mezilidských vztahů, zvyšování samostatnosti pracovníků, decentralizace rozhodování, dodržování pracovní kázně.

NORMY chování subjektů i objektů ŘLZ

Oblasti kvalifikace:

- rozmisťování pracovníků podle kvalifikace a zajišťování jejího rozvoje.

Oblasti mezd a platů:

- diferencované odměňování podle výkonu,
- kvalifikace, nároků pracoviště, pracovního chování, délky zaměstnání.

Oblasti přeložení a povyšování:

- přeložení – bude prováděno především za účelem dosažení lepšího uspokojení pracovníka se svou prací,
- povýšení – uvolněné vedoucí funkce budou prioritně obsazovány pracovníky z vlastních řad.

NORMY chování subjektů i objektů ŘLZ

Oblasti uvolňování pracovníků:

- analýzy příčin dobrovolných odchodů a zachování dobrých vztahů s těmito zaměstnanci,
- uplatňování propuštění především u pracovníků, kteří ani po předchozím pohovoru neuspokojí nároky na výkonnost nebo se nezapojí do pracovního společenství,
- poskytování objektivních posudků o práci.

Oblasti sociální:

- snaha o udržování sociální jistoty, poskytování vhodné zdravotní péče,
- poskytování pojištění nad rámec zákonných povinností,
- poskytování různých sociálních služeb.

NORMY chování subjektů i objektů ŘLZ

Oblasti zaměstnaneckých organizací

– možnost členství v zaměstnanecké organizaci hájící zájmy pracovníků.

KULTURA organizace

Pojem „kultura“ je v moderních společenských vědách chápán jako **vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí.**

– Pod pojmem **podniková** (firemní) **kultura** je chápáno typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Interpretaci zejména v hodnocení, postojích, přístupech, chování a v loajalitě.

Podniková KULTURA

Je třeba podotknout, že **každá organizace** (podnik, firma) má **svou specifickou a neopakovatelnou kulturu**, která se projevuje ve způsobech rozhodování manažerů, v realizaci činností, ve formách vzájemné komunikace, náhledu zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti atd.

Jedná se o souhrn **představ, přístupů a hodnot** ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.

Projevuje se **navenek jako forma společenského styku** mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.

Podniková KULTURA

Může být vytvořena spontánně nebo je výsledkem cílevědomého působení managementu firmy.

Má **přechodný – dynamický - charakter** a je ovlivňována neustálou konfrontací s podnikatelskými prioritami a vnějším prostředím.

Vzniká a rozvíjí se v určitém konkrétním čase a místě, přičemž zvolená řešení, postupy, pravidla a normy se vyhodnocují ve vztahu k formulovaným cílům organizace.

Hodnoty můžeme definovat jako materiální a nemateriální skutečnosti, které dané společenství i jednotlivec považuje za důležité a o jejichž dosažení usilují.

VZTAH podnikové FILOZOFIE a podnikové KULTURY

Podniková kultura velmi úzce souvisí s podnikovou filozofií:

- ovlivňuje její tvorbu,
- zpětně je touto podnikovou filozofií ovlivňována,
- určuje základní cíle, zásady, formy a metody ŘLZ.
- **Zvolená řešení, postupy a normy se vyhodnocují jednak ve vztahu k cílům a strategii firmy a také vzhledem k širšímu ekonomickému a sociálnímu okolí, s ohledem na kulturní tradice a zvyklosti.**
- Velmi podstatným faktorem je **ochota zaměstnanců přijmout a akceptovat nové postupy a normy.**

Základní součásti podnikové kultury

- Podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin:
 - 1) **Vnímatelné atributy** – vše, co zjevně působí na pracovníky firmy i na externí partnery:
 - symboly organizace
 - styl oblékání
 - styl komunikace
 - firemní rituály
 - 2) **Pravidla jednání** – jde o sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla, zažité hodnoty, vymezení odpovědností a pravomocí, uplatňovaný styl řízení.

- Tato pravidla jednání jsou do jisté míry ovlivnitelná, pro vnějšího pozorovatele částečně rozpoznatelná a projevují se ve vztahu:
 - k zákazníkům
 - ke konkurenci a riziku
 - k zaměstnancům
 - k podnikatelským zásadám

3) Základní životní představy

- vznikají spontánně a jsou více méně nevědomé,
- tato rovina je pro vnějšího pozorovatele neviditelná,
- představy (vždy individuálně odlišné) určují vztah k okolnímu světu, představy o mezilidských vztazích, co je jejich zdrojem a kdo je nositelem pravdy.

SILNÁ a SLABÁ podniková kultura

Kultura, která výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a vytváří neopakovatelnou tvář firmy, bývá označována jako **silná, zřetelná** nebo **zdravá**.

Základní rysy SILNÉ (zdravé, zřetelné) podnikové kultury můžeme charakterizovat takto:

- základní principy podnikové kultury vychází z podnikatelské strategie,
- dochází k jasné formulaci podnikových záměrů,
- management podniku přijímá odpovědnost, je iniciativní, nebrání podřízeným se veřejně vyjadřovat, zajímá se o podněty pracovníků,

SILNÁ podniková kultura

- Vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace jsou na velmi dobré úrovni,
- kritika se nepotlačuje, naopak je prostředkem pro řešení problémů,
- pracovníci se identifikují s podnikem (věří společnosti, významu působení, podporují ji),
- vytváří se prostor pro rozlišování kompetencí a odpovědnosti,
- řízení se mění na koučování (místo příkazu – podporování a povzbuzování).

Netagivní jevy silné podnikové kultury

Silná podniková kultura však může mít i mnohé negativní jevy, které mohou komplikovat cestu k efektivnosti. Mohou nimi být:

- tendence k uzavřenosti podnikového systému
- trvání na tradicích a nedostatek flexibility
- blokace nových strategií
- kolektivní snaha vyhnout se kritice
- vynucování konformity za každou cenu
- složitá adaptace nových spolupracovníků

SUBKULTURY, SLABÁ podniková kultura

- Jedním z rozhodujících faktorů firemní kultury je **loajalita** – jednotnost postojů.
- Různé skupiny mohou cítit silnější loajalitu, sounáležitost samy k sobě, nežli k organizaci jako celku.
- Jestliže skupiny rozvíjejí svou vlastní kulturu, **oslabuje se tím kultura organizace**, resp. mohou ztratit na síle jednotlivá oddělení, pracoviště, odbory, zájmové skupiny apod.
- Následkem tohoto oslabení vznikají v organizaci dílčí **subkultury**.

Typy firemní kultury

- Rozčlenit podnikovou kulturu podle jednotlivých typů není jednoduché, už z toho důvodu, že firemní kultura je v každém podniku velice individuální záležitostí.

Ve velké míře kulturu ovlivňují především dva faktory:

1) riziko aktivit předmětu podnikání

(Je naše organizace zapojena do aktivit s vysokým rizikem a jak to ovlivňuje její kulturu?)

2) rychlost zpětné vazby trhu

(Jak rychle dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu o své činnosti a výkonu – dostanou-li ji vůbec?)



Mírou rizikovosti předmětu podnikání je myšleno ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem v některé z aktivit firmy.

Rychlost zpětné vazby vyjadřuje dobu, která uplyne od chvíle vyvinutí nějaké aktivity v podniku do té chvíle, kdy je známo, jak tuto aktivitu ohodnotil zákazník.

Typy firemní kultury

– Na tomto principu je založen **jeden z modelů firemní kultury**, stávající se z:

Kultura „ostrých hochů“ Kultura „vkládán firmy do sázky“
Kultura „pilné práce“ Kultura „procesu“

Kultura „ostrých (tvrdých) hochů“

– Typická pro **podniky s vysokou rizikovostí podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu** (např. reklamní agentury, cestovní kanceláře).

– Je zaměřena na individuální špičkové výkony, nepřeje týmové práci. Pracovníci často žijí pod vlivem hesla „*Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.*“

Typy firemní kultury

Kultura „pilné práce (přátelských experimentů)“

- Je typická malou mírou ohrožení neúspěchem a rychlou odezvou trhu.
- Je častým jevem v podnicích se širokým sortimentem produkce; u velkých organizací s dobrou značkou.
- Tento typ je příznivý pro inovace a experimentování.
- Výkony jednotlivých zaměstnanců jsou náležitě oceněny.
- Heslo zní: „*Za hodně muziky – hodně peněz*“.

Kultura „vkládání firmy do sázky“

- Má vysokou rizikovost předmětu podnikání a pomalou zpětnou vazbu z trhu..

Vymezení ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Tak, jak se organizace stává složitou, komplexní, **nemůže jedna osoba pokrýt všechny činnosti, které organizace zastává.**

Pro pracovníky v různých specializovaných odděleních je problematictější udržovat vzájemný kontakt, **vyvstává potřeba vytvoření integrujícího mechanismu** – např. skupiny řídicích pracovníků nebo mezirezortní porady, apod.

Funkční role a vztahy v podnikových procesech jsou definovány **organizační strukturou podniku**, přičemž rozlišujeme několik **typů organizačních struktur**:

Vymezení ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Formální organizační struktury mají své výhody:

- umožňují pracovníkům spoluúčast (spolupodílení se na chodu společnosti),
- zabezpečují rámec udílení pravomocí a moci,
- vytvářejí identitu organizace,
- zajišťují kontinuitu v dobách změn.

Organizační struktury – TYPY, LIDÉ

Rozeznáváme několik hledisek pro identifikaci organizačních struktur, a to dle různých kritérií:

1) Typy organizačních struktur dle kritérií:

- počet vedoucích zaměstnanců
- míra vertikálního či horizontálního uspořádání
- existence podpůrných organizačních útvarů

Na základě specifikace (kritérií) jsou definovány (vymezeny) následující **organizační struktury**:

- **liniová**
- **štábně-liniová**
- **funkcionální**
- **maticová**

Liniová organizační struktura je založena na principu jednoznačně určeného jediného vedoucího pro každého pracovníka.

Funkcionální organizační struktura je založena na principu více vedoucích podle různých funkčních pohledů na činnost pracovníka.

Štábně-liniová organizační struktura je založena na existenci štábních útvarů, které zajišťují administrativní a řídicí podporu manažerům na různých úrovních a jejich organizačním útvarům.

Maticová organizační struktura je založena na principu: jeden úkol – jeden vedoucí. Používá se zejména při projektovém způsobu práce, kdy pracovník má pro různé projekty různé vedoucí.

2) Typy organizačních struktur dle kritéria:

- míra centralizace / decentralizace rozhodovacích pravomocí: – a souvisejících zodpovědností
- a s tím související flexibilita rozhodování

Na základě tohoto kritéria jsou definovány (vymezeny) následující **organizační struktury**:

- **centralizovaná**
- **decentralizovaná**

Základem centralizované struktury je soustředění rozhodovacích pravomocí v řídicím centru organizace v ruce vrcholového vedení. Vysoce centraliz. struktura s vysokým počtem hierarchických úrovní zásadně komplikuje rozhodovací procesy a komplikuje řízení.

Základem decentralizované struktury je zmocňování (empowerment). Příkladem decentralizované struktury jsou strategické obchodní jednotky (Strategic Business Units – SBUs), kdy velká organizace se podle určitého kritéria rozdělí na dílčí ucelené organizační celky (obchodní jednotky), které mají relativní **volnost ve svém fungování, zejména v řízení a rozhodování.**

3) Typy organizačních struktur dle kritéria:

– počet hierarchických úrovní organizační struktury

Na základě tohoto kritéria jsou definovány (vymezeny) následující **organizační struktury:**

– **strmá** – **plochá**

Optimální rozsah řízení v jednotlivých organizačních strukturách mohou výrazně ovlivňovat tyto faktory:

- osobnost a schopnosti manažera,
- pracovní vztah mezi těmi, kteří jsou manažerovi podřízeni,
- charakter práce,
- technologie používané v organizaci.
- geografické uspořádání skupiny podřízené manažerovi,
- čas, který musí manažer strávit plánováním v porovnání s denní operativou,
- dostupnost postupů, které mají podřízení k dispozici,
- počet úrovní reportování.

Závěrem lze konstatovat, že firemní kultura:

- je více než souhrn lidí v organizaci
- je více než struktura organizace
- je více než cíle organizace

Změna podnikové kultury se však nesmí uspíšet a zanedbat, aby se na ni mohli všichni úspěšně adaptovat a ztotožnit, přičemž především management společnosti musí dále pracovat na tom, aby se daná kultura posilovala a upevňovala.

- S podnikovou kulturou úzce souvisí, odvíjí se a je definována podniková identita, image organizace, důležitou roli zastává **uplatňování etického chování** představitelů managementu podniku stejně jako ostatních zaměstnanců dané společnosti.

Děkuji vám za pozornost a
přeji příjemný zbytek dne. 😊

