



# 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 problematičtější 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. 😊

