

Jan Barták

ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH



Jan Barták

ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACÍCH

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8728. publikaci

Recenzovali:

prof. PhDr. Ludovít Hajduk, PhD.

Redakce a korektura Kateřina Hájková

Grafická úprava Jan Šístek

Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka

Počet stran 280

Vydání 1., 2023

Tisk Iva Vodáková – Durabo

© Grada Publishing, a.s., 2023

ISBN 978-80-271-6751-7 (ePub)

ISBN 978-80-271-6750-0 (pdf)

ISBN 978-80-271-3823-4 (print)

Obsah

1. Úvodem	11
2. Atributy řízení lidí v organizacích	13
3. Firemní kultura a styly řízení	17
3.1 Faktory ovlivňující kulturu organizace	19
3.2 Typy firemní kultury	20
3.3 Styly řízení/vedení zaměstnanců	22
3.4 Teorie GRID	25
3.5 Sdílení firemní kultury zaměstnanci	26
3.6 Hodnototvorné poslání firemní kultury	27
3.7 Význam firemní kultury z hlediska výkonnosti organizace	28
3.8 Význam firemní kultury z hlediska participace zaměstnanců na dosahování cílů organizace	29
3.9 Příklady z praxe	31
4. Nové směry v řízení organizací a lidí	33
4.1 Změny v řízení organizace a lidí	37
4.2 Současnost a budoucnost HR řízení	41
5. Orientace personálního managementu na rozvíjení inovativních schopností zaměstnanců	45
5.1 Vnější faktory ovlivňující firemní změny	47
5.2 Vnitřní faktory ovlivňující firemní změny	49
5.3 Strategie řešení problémů	50
5.3.1 Možnosti uplatnění tvořivého myšlení	51
5.3.2 Metody tvůrčího řešení problémů	53
5.3.3 Jak lépe využívat tvůrčího myšlení	58
5.3.4 Řešení problémů s využitím konvergentního a divergentního myšlení	61
5.3.5 Podmínky úspěšného zvládání problémů	61
5.4 Mentální modely v řízení	62
5.4.1 Řízení rozvoje znalostí	62
5.4.2 Poznámky z praxe	64
5.5 Zdroje – procesy – hodnoty	64

5.6	Sdílení firemních záměrů se zaměstnanci	65
5.7	Kultura myšlení	67
6.	Řízení kompetencí a rozvoj talentů	69
6.1	Východiska řízení dle kompetencí/způsoblostí	69
6.2	Kompetence manažera	70
6.3	Řízení talentů	72
6.3.1	Diagnostika talentů	72
6.3.2	Hlavní kritéria výběru	74
6.3.3	Výběr, rozvoj, rozmísťování a stabilizace talentů	74
6.3.4	Příklady z praxe	77
6.4	Rozvíjení sociálních způsoblostí zaměstnanců	79
6.4.1	Příklady z praxe	80
6.5	Rozvíjení emoční inteligence zaměstnanců	81
6.5.1	Co rozumíme emoční inteligencí?	81
6.5.2	Příklady z praxe	84
7.	Strategický přístup k řízení lidí	87
7.1	Strategie řízení lidí v organizaci	88
7.2	Podnikatelské funkce personálního řízení	90
7.3	Cesta k „byznys partnerství“	93
8.	Řízení intelektuálního kapitálu firmy	99
8.1	Lidský kapitál	101
8.2	Zákaznický kapitál	102
8.3	Organizační kapitál	102
8.4	Srovnání lidského, organizačního a zákaznického kapitálu	104
9.	Učí se organizace v podmínkách změn	107
9.1	Příklady z praxe	107
10.	Řízení rozvoje učící se společnosti v prostředí změn	109
10.1	Jistota změn	109
10.2	Sdílení firemní kultury	111
10.3	Řízení změn	111
10.3.1	Charakteristika <i>change managementu</i>	111
10.3.2	Rozvíjení lidského potenciálu	113
10.3.3	Všechno začíná „od hlavy“	114
10.3.4	Identifikace způsoblostí ke změně	115
10.3.5	Připravenost zaměstnanců na změny	117

10.3.6	Cíle a očekávání spjaté s procesem změny	119
10.3.7	Kreativní přístup ke změnám	119
10.3.8	Řízení znalostí	120
10.3.9	Projekt a plán změny	125
10.3.10	Věcná připravenost firmy na změnu	127
10.3.11	Efektivní využívání nástrojů k řízení změn	128
10.3.12	Výsledky změn	128
10.3.13	Management znalostí jako trvalá součást řízení lidí	129
10.3.14	Systematické využívání inovativních schopností učící se organizace	130
10.3.15	Shrnutí	130
11.	Personální řízení	133
11.1	Funkce personálního řízení	134
11.2	Role personálního řízení	136
11.3	Způsobilosti personálních manažerů	137
12.	Plánování personálních procesů	141
12.1	Východiska personálního plánování	142
12.2	Druhy personálního plánování	144
12.3	Faktory personálního plánování	144
12.4	Komplexní a specifické personální plánování	146
12.5	Příklad plánování vyhledávání a výběru pracovníků	146
13.	Personální procesy	147
13.1	Personální audit	147
13.1.1	Význam personálního auditu	148
13.1.2	Východiska personálního auditu	149
13.1.3	Audit pracovní způsobilosti zaměstnance	150
13.1.4	Procesní řízení personálního auditu	152
13.1.5	Posouzení disponibilních zdrojů z hlediska budoucích potřeb	153
13.1.6	Shrnutí	154
13.2	Analýza a popis pracovního místa	154
13.3	Analýza a profil pracovní role	157
13.4	Od popisu ke specifikaci pracovního místa	158
13.5	Metody získávání informací k popisu a specifikaci pracovního místa	159
13.5.1	Empirické metody	159

13.5.2	Standardizované metody	161
13.6	Metody analýzy rolí	163
13.7	Metody analýzy schopností a způsobilostí	163
13.7.1	Osobnostní, sociální a odborné způsobilosti	164
13.7.2	Metody analýzy schopností	165
13.8	Vyhledávání, získávání, výběr a rozmisťování nových zaměstnanců	167
13.8.1	Vyhledávání zaměstnanců	169
13.8.2	Výběr zaměstnanců	169
13.8.3	Vnitřní a vnější zdroje pracovních sil	170
13.8.4	Postupy při výběru vhodných uchazečů	172
13.8.5	Rozmísťování nových pracovníků	173
13.9	Přijímací proces nových pracovníků	173
13.10	Adaptace nového zaměstnance	173
13.10.1	Adaptační program	174
13.10.2	Role patrona	174
13.11	Rozvíjení potenciálu zaměstnanců	177
13.11.1	Stimulace a motivace zaměstnanců	177
13.11.2	Systém stimulace a motivace zaměstnanců	178
13.11.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	178
13.11.4	Utváření týmové spolupráce	188
13.12	Personální marketing	190
13.13	Péče o stabilizaci zaměstnanců	191
13.14	Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu	193
13.14.1	Význam hodnocení	193
13.14.2	Základní funkce hodnocení	194
13.14.3	Metody hodnocení	194
13.14.4	Formy hodnocení	195
13.14.5	Neformální hodnocení	196
13.14.6	Formální hodnocení	197
13.14.7	Kritéria hodnocení	198
13.14.8	Postup při hodnocení pracovníků	199
13.15	Odměňování	199
13.15.1	Systémy odměňování	199
13.15.2	Finanční a nefinanční odměňování pracovníků	200
13.16	Personální controlling	204
13.17	Outplacing	205

13.18	Uvolňování pracovníků	208
13.19	Vedení personální administrativy	208
13.20	Péče o dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků a správa firemní legislativy	209
13.21	Personální procesy - shrnutí	210
14.	Význam firemní komunikace v personálním řízení	213
14.1	Aktivní naslouchání	213
14.2	Jak vést rozhovor	215
14.3	Prezentace	217
14.3.1	Cíle prezentace	217
14.3.2	Respektování výchozích podmínek	217
14.3.3	Příprava na prezentaci	218
14.3.4	Vlastní prezentace	219
14.3.5	Navázání a upevňování vztahu mluvčího s účastníky	220
14.3.6	Analýza bariér v komunikaci	220
14.3.7	Zvládání obtíží při komunikaci	221
14.3.8	Zpětná vazba - vyhodnocení prezentace	228
14.4	Řízení komunikace znalostí	229
14.4.1	Co ovlivňuje komunikaci znalostí?	229
14.4.2	Hodnoty znalostí	230
14.4.3	Působení znalostí	230
14.4.4	Vysvětlování a přesvědčování	233
14.5	Účinnost řízení komunikace znalostí	233
15.	Perspektivy personálního řízení	235
16.	Závěrem	237
Přílohy		239
	Sebehodnocení	239
	Hodnocení	242
	Hodnocení - pozorovatel	245
	Uspokojování Vašich informačních potřeb	248
	Dotazník motivace	249
	Hádanka s čísly a písmeny	254
	Test kariérových kotev	255
	Situační analýzy	258

Poznej sám sebe!	265
Hodnocení strukturovaného pohovoru	268
Seznam literatury	271
O autorovi	279

1. Úvodem

Řízení lidí v organizacích procházelo v minulosti řadou vývojových etap. Jejich společným znakem byly různé varianty direktivního řízení s oporou v uplatňování tzv. „tvrdých nástrojů“ řízení, tedy příkazů, nařízení, intencí, vyžadujících disciplinované a důsledné plnění. Zaměstnanec se nacházel v prostoru jednoznačnosti, vymezeném tím, co dělat musí a co naopak nesmí (pod hrozbou sankcí), aniž by měl možnost pracovní proces pozitivně ovlivňovat.

Striktně stanovená pravidla sice vedla k posilování disciplíny, ale také k pasivitě zaměstnance; nevytvářela prostor pro jeho samostatnost, tvořivost, invenci, osobní přístup k řešení svěřeného úkolu. I když direktivní řízení, zejména „obohacené“ o metodu „cukru a biče“, mohlo zaměstnance krátkodobě stimulovat, k trvalému dosahování požadovaných výsledků nestačilo, poněvadž nevyužívalo dostatečně potenciálu zaměstnanců.

Direktivní řízení se neopírá o znalost potřeb, zájmů, aspirací, tužeb zaměstnanců, a tudíž ani dostatečně nerespektuje jejich možnosti a schopnosti, nevytváří jim prostor pro jejich uplatnění, je v podstatě demotivační. To vede z dlouhodobého hlediska k fluktuaci zaměstnanců (zejména klíčových), k ohrožení sociálního smíru, stability, výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Moderní řízení lidských zdrojů se začalo formovat ve druhé polovině 20. století jako reakce na ohroženou dominanci americké ekonomiky nově vznikající konkurencí z asijských zemí, zejména Číny. Ta začala Spojeným státům nepříjemně konkurovat dumpingovým zbožím a službami, s oporou v levné pracovní síle a alternativních, nicméně velmi efektivních, modelech řízení organizací.

Čelit této konkurenci bylo možné pouze lepším využíváním potenciálu lidí v zájmu úspěšnosti organizace. Proto se řízení lidských zdrojů stává klíčovou součástí řízení organizace a jejího managementu. Těžiště práce s lidmi se přesouvá od administrativních a podpůrných personálních činností k činnostem koncepčním, řídicím, manažerským, zabezpečovaným útvarů HRM s cílem zvyšovat konkurenceschopnost organizace.

Řízení lidských zdrojů se stává strategickým a logicky promyšleným přístupem k vedení motivovaných zaměstnanců, přispívajících k dosahování firemních cílů. Uskutečňuje se prostřednictvím firemní politiky ve vazbě na strategické plánování a zlepšování firemní kultury organizace.

V akademické oblasti se jím rozumí také souhrn metodologií, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích.

Efektivním řízením lidských zdrojů lze posilovat kapitál společnosti, oddanost, angažovanost a energetizaci pracovníků, tudíž i jejich hodnotu pro organizaci.

Znamená to ovšem **zásadní změnu v pojetí „pracovní síly“: od pojetí zaměstnance jako pasivního vykonavatele zadaných činností k aktivnímu zlepšovateli, v ideálním případě se spolupodnikatelskými postoji a přístupy ke svěření práci.**

Toho lze dosáhnout uplatňováním motivující firemní filozofie a ideologie, kvalitní interní komunikace, zaměřené na posilování sounáležitosti zaměstnanců s vedením, demokratizaci řízení, participativní vedení, vyspělou firemní kulturu, týmovou spolupráci, spravedlivý zásluhovostní model hodnocení a odměňování a hlavně na posilování vzájemné důvěry zaměstnanců a managementu.

Podobné tzv. řízení lidských zdrojů (ŘLZ) vzhledem k mechanickému překladu z angličtiny (HRM – *human relation management*) a zkušenostem s direktivním řízením lidí v organizacích dosud leckde evokuje anachronickou představu, že lidé jsou pouze pasivními „zdroji“, podobně jako zdroje finanční, technologické, materiálové, energetické atd., tudíž i jejich řízení by mělo probíhat obdobně (levně nakoupit a efektivně exploatovat), bez zřetele k možnostem využívání nezaměnitelné hodnoty lidského kapitálu.

Současné pojetí ŘLZ bychom měli chápat jako přechod od transakce (úplaty za pronájem pracovní síly) k transformaci: k respektování, využívání a rozvíjení nezaměnitelných schopností, vědomostí a dovedností každého člověka v zájmu efektivního zhodnocení jeho potenciálu v zájmu organizace i jedince samého – uspokojováním jeho přirozených potřeb, očekávání a aspirací.

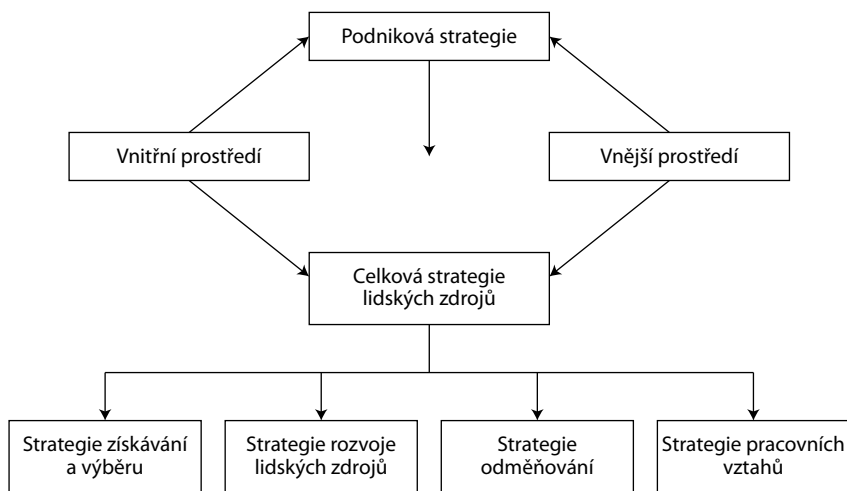
Řízení lidských zdrojů (či spíše motivující a inspirativní vedení lidí) se tak postupně stává jádrem podnikového řízení. Lidé jsou jediným zdrojem, který je potenciálním zdrojem přidané hodnoty. Lidé jsou za optimálních podmínek v organizaci schopni umocňovat své potenciálové a zejména výkonové charakteristiky, efektivně využívat zdrojů, chovat se zlepšovately, profiremně, spolupodnikatelsky, přinášet hodnoty.

2. Atributy řízení lidí v organizacích

Řízení lidských zdrojů vychází ze zákoníku práce, oborových a rezortních norem a předpisů, konkrétně aplikovaných v organizacích v podobě firemní filozofie, politiky a strategie, specifikované pro oblast sociálního subsystému organizace ve strategii řízení lidských zdrojů. Organizace využívají k řízení zaměstnanců firemní vize, politiky, strategie a manuálů personálních procesů a činností:

- **Firemní filozofie** představuje klíčové zacílení podnikatelských aktivit organizace, její hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** definuje směr, jímž se má řízení lidských zdrojů ve vymezeném časovém horizontu ubírat.
- **Politiky lidských zdrojů** definují, jak firemní strategii a strategii řízení lidských zdrojů, hodnoty a principy organizace uplatňovat a realizovat v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **Procesy** v oblasti lidských zdrojů obsahují postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe** v oblasti lidských zdrojů zahrnují neformální i informální přístupy používané při řízení lidí.
- **Programy** v oblasti lidských zdrojů umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly plánovitě.¹

¹ Armstrong, M. (2000). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.



Obr. 1 Strategie řízení lidských zdrojů

V praxi se vedle pojmu **řízení lidských zdrojů** setkáváme i s pojmem **personální řízení**. Shody a rozdíly v pojetí obou pojmů si uvedme v následující přehledné tabulce:

Tab. 1. Řízení lidských zdrojů vs. personální řízení

Shodné rysy	Rozdíly
Východisko v podnikové strategii.	Personální řízení akcentuje využívání tzv. „měkkých“ nástrojů řízení (či lépe vedení) zaměstnanců; řízení lidských zdrojů se orientuje na strategický soulad a strategickou integraci.
Odpovědnost managementu (zejména liniového a středního) za řízení lidských zdrojů. Personální útvar mu zabezpečuje odborné poradenské, expertizní, případně vzdělávací a rozvojové zázemí včetně podpůrných organizačně technických a dalších služeb.	Řízení lidských zdrojů je založeno na podnikatelské filozofii a opírá se o firemní strategii a strategii řízení lidských zdrojů.
Respektování jedince, harmonizace potřeb organizace a jednotlivce, rozvíjení lidí v zájmu zvyšování úrovně jejich způsobilostí, energetizace, výkonů – v zájmu organizace a v souladu s potřebami a očekáváními zaměstnance.	Nezastupitelná klíčová role liniového (eventuálně středního) managementu při řízení lidských zdrojů.
Požadavek flexibility zaměstnanců – nezbytné přizpůsobování lidí neustále se měnícím vnějším podmínkám i vnitřním požadavkům organizace.	Řízení lidských zdrojů se zabývá řízením firemní kultury komplexněji se zřetelem k posilování loajality zaměstnanců k organizaci a dosahování oddanosti (vzájemnosti).
Shodné metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.	Pracovníci v oblasti HRM by měli být nejen odborníky na lidské zdroje, ale také „byznys partnery“ vedení.
Participace odvozená z firemní ideologie s průmětem do všech forem interní komunikace.	Řízení lidských zdrojů má komplexní charakter a primární orientaci na dosahování strategických cílů organizace.

3. Firemní kultura a styly řízení

Firemní kulturu tvoří soubor přesvědčení, hodnot, zásad, postojů, případně artefaktů, které ovlivňují profiremní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a k vykonávané práci.

V úspěšném podniku zaměstnanci spojují své cíle, tužby, ambice se zájmy organizace. **Jde o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) přesvědčení, představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě.**

Přesvědčení vyjadřuje srozumění (až ztotožnění) zaměstnance s firemní vizí, posláním, strategií, hodnotami.

Hodnoty jsou axiologickou kategorií. Vyjadřují etický přístup zaměstnance k firmě, k jejím podnikatelským záměrům, k pracovní skupině, kolegům – sdílení toho, co posuzovat jako dobré nebo špatné, odpovědné či neodpovědné. Z hlediska reálného formativního účinku na zaměstnance je důležitý soulad hodnot vžitých či proklamovaných např. v etickém kodexu firmy (bohužel nesprávný, leč zakořeněný pojem – spíše bychom měli hovořit o kodexu firemní morálky) s hodnotami skutečně sdílenými a uplatňovanými v každodenním životě organizace.

Zásady vyjadřují pravidla žádoucího chování. Někdy se v této souvislosti používá v organizacích normativních nástrojů. To znamená, že požadované způsoby chování, oblékání, komunikace, jednání s partnery či zákazníky je předepsáno firemní normou, a je tudíž vymahatelné pod hrozbou sankcí. To ovšem může vést, a nezřídka také vede, k formálnímu vyznávání standardů, s nimiž se zaměstnanci vnitřně neztotožnili a přijímají je pouze z donucení. Společně vytvořené, vykomunikované a sdílené zásady naproti tomu vedou k uplatňování žádoucích vzorců chování a jednání zaměstnanců vyplývajících z jejich vnitřního přesvědčení.

Postoje vyjadřují hodnotící vztah člověka k lidem, věcem, událostem. Lze je charakterizovat prostřednictvím tří, vzájemně navazujících, dimenzí:

- **kognitivní** – týká se názorů a myšlenek, které má osoba o předmětu postoje;
- **emocionální** – týká se toho, co osoba cítí k předmětu postoje, případně jak emocionálně reaguje;
- **konativní** (behaviorální) – týká se sklonů k chování či jednání ve vztahu k předmětu postoje.

Postoje jsou hlavním nástrojem kontaktu člověka s realitou. Usměrnují jeho reakce vůči věcem, událostem, jednotlivcům, sociálním skupinám. Hrají významnou roli v procesu socializace, enkulturace a personalizace člověka.

Artefakty mohou mít materiální či imateriální podobu. Materiálními artefakty je např. pracovní prostředí, včetně nástěnek, plakátů, brožur, firemních symbolů. Nemateriálními artefakty jsou firemní zvyky, příběhy, formy společenského styku, jazykového projevu, oslovování, firemní rituály doprovázené zvukovými projevy (znělka, fanfára, firemní hymna) apod.

Soubor uvedených faktorů můžeme posuzovat podle jejich vztahu k vnějšímu okolí a podle toho, jak jsou vnímány. Na základě těchto hledisek se rozlišují na vzestupné škále tři úrovně firemní kultury.

První úroveň tvoří **artefakty**. Jsou viditelné, snadno ovlivnitelné, ale lze je jen těžko interpretovat bez znalosti dalších dvou rovin.

Druhou úroveň představují **hodnoty, pravidla a normy (v našem pojetí zásady) chování**. Ty jsou méně viditelné, méně ovlivnitelné a příslušníky dané kultury částečně uvědomované.

Nejvyšší úroveň vyjadřuje **přesvědčení**, tedy srozumění zaměstnanců s firemní vizí, posláním, hodnotami, pravidly i artefakty.

Při utváření firemní kultury se management nezřídka dopouští následujících nedostatků:

- spokojuje se vytvořením artefaktů bez vazby na firemní filozofii a hodnoty, tedy s dosažením první úrovně;
- formuluje hodnoty a zásady, pravidla a artefakty „shora“, aniž by využíval participace zaměstnanců;
- neumí dobře vykomunikovat poslání, hodnoty, pravidla a artefakty, takže je zaměstnanci neznají, neřídí se jimi, případně se jimi řídí pouze pod hrozbou sankcí, nejsou akceptovány a sdíleny, fungují pouze formálně;
- nejde zaměstnancům ve sdílení firemní kultury příkladem;
- postrádá *leadership*, vůdce, jejichž osobní charisma by posílilo zainteresovanost zaměstnanců na rozvoji firemní kultury.

3.1 Faktory ovlivňující kulturu organizace

Souhrnně můžeme říci, že vedle zmíněných hodnot, zásad, postojů, chování, artefaktů a přesvědčení, osobního příkladu manažera a charismatu lídra ovlivňují firemní kulturu i další

vnitřní faktory:

- vztahy zaměstnanců v organizaci;
- tržní pozice firmy, dynamika a rizikovost předmětu podnikání;
- firemní vize, poslání, ideologie;
- firemní strategie, legislativa a politika;
- styl řízení/vedení lidí;
- soulad (či nesoulad) zájmů vlastníků, managementu, odborů a zaměstnanců;

vnější faktory:

- politický systém;
- ekologie;
- ekonomický systém;
- sociální systém;
- legislativa EU a ČR;
- morální hodnoty.

Působící vlivy se tedy projevují:

- **na makro úrovni:** národní kultura, konkurenční prostředí, dynamika změn a rizikovost předmětu podnikání. Národní kultura může mít např. vliv na tvorbu organizačních struktur, styly řízení, motivaci zaměstnanců, postavení vedoucího (akceptace formální či neformální autority) apod.;
- **na mikro úrovni:** vliv zakladatele nebo vůdce, historie organizace, její velikost, image, společenská odpovědnost za udržitelný rozvoj, rovnost pracovních podmínek, profese, technologie, organizační struktura a styly vedení.

Podnikatelské prostředí má přímý vliv (pozitivní či negativní) na hodnoty, zásady a postoje zaměstnanců podle toho, zda jsou zaměstnanci všech profesí skutečně sdíleny, či jen formálně vykazovány.

Většinu **profesí tvoří více méně homogenní skupiny lidí se srovnatelným vzděláním**. Spojuje je specifický způsob chování, jednání, komunikace, používaných jazykových prostředků, zvyků, rituálů, profesních či společenských stereotypů, tedy znaky jisté subkultury.

V různých fázích životního cyklu organizace je její kultura:

- posilována (zejména ve fázi vzestupu, podnikatelské úspěšnosti);
- oslabována (ve fázi regrese, při narušení její dynamické rovnováhy, neschopnosti flexibilně reagovat na změny podnikatelského prostředí).

3.2 Typy firemní kultury

Na základě typologie R. Harrisona, Ch. Handyho a jejich následovníků lze rozlišit následující typy firemní kultury:

Kultura moci

Opírá se o mocenské centrum spočívající v osobnosti dominantního autoritativního jedince, který řídí organizaci direktivně a sám rozhoduje o úspěchu organizace. Jde o silnou a flexibilní kulturu, která je schopna pohotových reakcí na změny či hrozby. Rozhodování se zakládá na mocenském vlivu, lobbyismu, manévrování v sociálních sítích. Uplatňuje se v malých, zejména rodinných podnicích, případně v některých obchodních a finančních společnostech nebo u organizací vyžadujících krizové řízení.

Funkční kultura

Váže se ke klasickým byrokratickým modelům s vertikální strukturou, víceúrovňovým řízením, orientovaným primárně na „vykonávání činností správně“ – s oporou ve tvrdých nástrojích řízení, množství kontrolních a monitorovacích mezičlánků (bez přímého podílu na přidané hodnotě produktů); kultura odborníků uplatňující se zejména v prostředí bez výrazné dynamiky, podnikatelských rizik (např. oblast státní správy). V prostředí změn, zejména diskontinuálních, jde o kulturu nedostatečně flexibilní až rigidní, neumožňující zaměstnancům tvůrčí rozvoj jejich potenciálu – srovnání viz kultura rolí.

Kultura rolí

Každé roli jsou přiřčena určitá pravidla, postupy a odpovědnost. Od pracovníků, kteří příslušné role zastávají, se očekává, že budou pravidla a postupy odpovědně dodržovat. Předpokládá se u nich spíše odborná kvalifikace než inovační schopnosti. Rozhodování probíhá racionálně v rámci uvažování v prostoru jednoznačnosti, tedy při dodržování stávajících pravidel, postupů a norem. Tento typ kultury se může uplatnit v relativně stabilním prostředí – státní správa a některé velké (nadnárodní) organizace.

Kultura úkolů

Je pro ni typická orientace na cíl: rychlá a pružná realizace projektů a úkolů. Právo-moci se odvíjejí spíše od způsobilosti, včetně osobnostních a sociálních (kreativita, pohotovost, věcné a zároveň vstřícné jednání), než od zastávané pozice. Využívá se ve firmách s výraznou dynamikou, pohybujících se v silně konkurenčním prostředí, tam, kde je krátký životní cyklus výrobku nebo služby (reklamní, propagační a PR agentury), případně výrazná rizikovost podnikání (burza, auditorské, expertizní a poradenské agentury, média apod.) – srovnání viz procesní kultura.

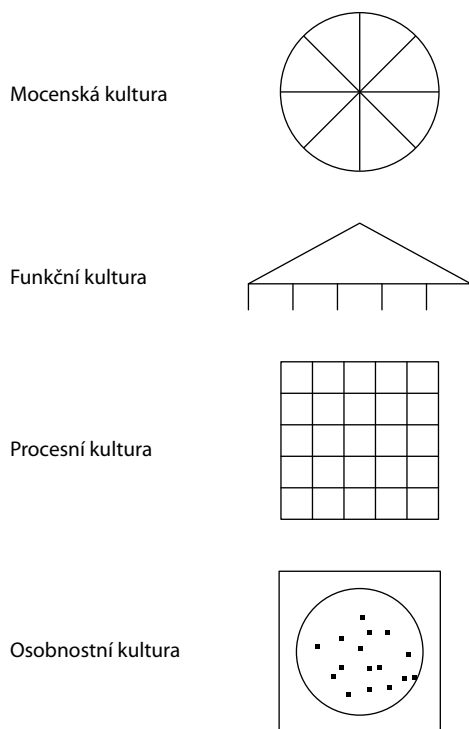
Procesní kultura

Orientuje se na řízení podle cílů, k nimž díky participativnímu a kooperativnímu přístupu ke spolupráci může každý podle svého potenciálu a stupně energetizace přispět. Opírá se o *leadership*, teambuilding a synergii týmové spolupráce (např. spolupráce obchodníků a techniků v jediné „business unit“) s orientací na „vykonávání správných věcí“, tedy hledání a nalézání efektivních inovací, např. cestou optimalizace procesů či objevování nových podnikatelských příležitostí. Kultura aktivních a vzájemně spolupracujících jedinců rozvíjejících svůj potenciál a uplatňujících jej při realizaci sdílených podnikatelských záměrů.

Osobnostní kultura

Kultura výrazných „sebe sama se řídících“ individualit vhodná pro specifické profese (např. malíř, sochař, grafik, rytec, vědec; dále pro role experta, poradce, žurnalisty, publicisty, kreativního marketéra, makléře apod.). Jde o „samořízení“ jedinců, kteří pracují relativně samostatně, ale spojuje je sdílení společných či navazujících činností. Příkladem mohou být ateliéry architektů, designérů, redakce novinářů, servis, služby, technické a IT zázemí apod.

Schematicky můžeme organizační typy firemní kultury vyjádřit následovně:



Obr. 2 Schematické znázornění jednotlivých typů firemní kultury

3.3 Styly řízení/vedení zaměstnanců

Styly řízení či vedení zaměstnanců jsou determinujícími (ale zároveň i determinovanými) faktory kultury organizace. Uvedme si je v následujícím přehledu:

- **Patriarchální styl:** Rozhodující autoritou je otec, představitel rodinné firmy, bezvýhradně uznávaný jejími členy. Rozhoduje o všech podstatných otázkách života rodiny a firmy a očekává (resp. vyžaduje) za to poslušnost a vděčnost.
- **Charismatický styl:** Uplatňuje se prostřednictvím charismatického lídra, který umí vhodně kombinovat rozumové i citové apely v zájmu dosažení motivace zaměstnanců a jejich spontánní participace na firemních záměrech.

- **Autokratický styl:** Uplatňuje se zejména v silových složkách (armáda, policie), kde funguje tzv. „nedělitelná velitelská pravomoc“. Rozhodování se odehrává jednosměrně po vertikále řídící struktury organizace; striktně se respektuje princip subordinační, prakticky neexistuje zpětná vazba mezi řízeným a řídícím.

- **Byrokratický styl:** Uplatňuje se ve funkčních modelech řízení, např. ve státní správě, kde je krédem „vykonávat věci správně“, tedy v prostředí jednoznačnosti, podle příslušného příkazu, nařízení, normy, harmonogramu, technologického postupu apod.

Preferování pracovního postupu před jeho cílem může vést k formalismu, přeorganizovanosti, přebujelé administrativě, „odlidsnění“ práce – k absurditám, které známe např. z Parkinsonových zákonů.

Jeho předností může být kvalifikovaný odborný přístup k dané problematice, nevýhodou příliš těžkopádná a zdlouhavá cesta k řešení praktických problémů a k dosahování výsledků.

- **Jednodimenzionální koncepce řízení**

H. J. Drumm vychází ze sociální stránky osobnosti jedince jako podřízeného. Klade si za cíl zvolit takový styl řízení, který bude účinně (myšleno profiremně) ovlivňovat názory, postoje, chování a jednání zaměstnanců.

- **Typy X či Y vs. autokratický nebo participativní styl řízení**

Tato koncepce vychází z typologie Douglase McGregora.

Typ X podle něho zahrnuje většinu zaměstnanců. Je pro ně charakteristické, že práci berou jako nutné zlo, nicméně nezbytné v zájmu zajištění životních potřeb. Nemají výrazné aspirace, snahu něčeho dosáhnout, uplatnit se. Postrádají pozitivní vztah k organizaci, v níž působí, i k vykonávané práci. Lze tudíž předpokládat, že budou mít tendenci se pracovním povinností vyhýbat. Proto autoritativní řízení využívá stimulace pozitivní (odměny) či negativní (tresty), lapidárně vyjádřeno, „metodu cukru a biče“. Manažer má nedělitelnou pravomoc a odpovědnost ve svých rukou. Uděluje příkazy a osobně monitoruje, kontroluje a vyhodnocuje jejich plnění. Plnění úkolů je ovšem podmíněno jeho přítomností. To může vyvolávat problémy, není-li na pracovišti a je-li třeba vyřešit nestandardní situaci. Podobně bývají řízeny ozbrojené síly, armáda, bezpečnost, ale i některé organizace státní správy.

Pro zaměstnance **typu Y** je podle Douglase McGregora práce přirozenou potřebou, ne pouhým prostředkem k zajištění základních potřeb zaměstnanců. Úspěšná práce jim přináší radost, vnitřní uspokojení; je i významným nástro-

jem jejich seberealizace. Z tohoto důvodu není třeba je permanentně kontrolovat. V tomto případě lze využít participativního stylu řízení, demokratického přístupu k zaměstnancům.

Nadřízený deleguje určitou část svých pravomocí a jim odpovídající míru odpovědnosti za plnění úkolů pracovníkům, kteří mají k jejich zvládnutí potřebné předpoklady. Rozvíjí tak jejich schopnosti, samostatnost, sebedůvěru nezbytnou pro kompetentní rozhodování, sebekontrolu a sociální dovednosti. Manažer vybízí své spolupracovníky k formulaci jejich názorů a námětů; na základě společné diskuse nad řešením vzniklých či uvažovaných problémů pak rozhoduje o nejvhodnějším řešení.

- **Demokratický styl:**

Při jeho uplatňování je respektována osobnost řízeného pracovníka; podporuje se participace, kooperace, týmová spolupráce, společné promyšlení variant možných řešení (při zachování odpovědnosti vedoucího za rozhodnutí o konečném řešení).

Výhodou demokratického stylu je tudíž využívání a rozvíjení osobního zájmu zaměstnanců, kteří se díky osobnímu podílu na rozhodování stávají nejen objekty, ale postupně i participujícími subjekty realizovaného procesu. Demokratický přístup k řízení vyžaduje odstranění komunikačních bariér, které by mohly omezovat plné využití zpětné vazby od spolupracovníků. Neformální autorita nadřízeného vyplývá z jeho odborných a sociálních způsobilostí.

Tab. 2 Rozdíly mezi autokratickým a demokratickým řízením/vedením

Autokratické řízení	Demokratické řízení/vedení
Obavy, nervozita, napětí, projevy netolerance až nepřátelství, poslušnost až submisivnost, vyšší intenzita práce (zejména při osobním dohledu vedoucího).	Vstřícná, přátelská atmosféra, sounáležitost se skupinou, menší nemocnost a fluktuace, zainteresovanost na práci, svěřeném úkolu, zlepšovatelství, novátorství podnikatelské myšlení, inovativní řešení, nepřítomnost vedoucího podstatně neovlivňuje pracovní výsledky.

- **Liberální styl řízení:**

Spočívá v přenesení veškeré pravomoci a odpovědnosti za plnění úkolů na podřízené. Ti řeší své úkoly samostatně, resp. komunikují převážně horizon-

tálně. Tento styl řízení se uplatňuje např. v profesích uměleckých, vědeckých, konzultačních, poradenských apod.

- **Integrující styl:**

Kombinuje výhody autokratického a demokratického stylu. Výhodou autokratického stylu je dosahování stabilního výkonu, ovšem na úkor individuality a iniciativy zaměstnanců.

V integrujícím stylu nadřízený přikazuje, co se má řešit, ale rozvíjí diskusi kolem možností a metod, jak problém řešit. Usnadňuje tak participaci spolupracovníků na způsobu řešení.

Vhodný styl řízení, resp. vedení zaměstnanců by měl brát v úvahu jejich znalosti, zkušenosti, postoje, názory, sociální vazby a vztahy. Měl by odpovídat organizační kultuře firmy, dynamice a rizikovitosti předmětu podnikání, životní fázi organizace a dalším faktorům. Jeho konkrétní podoba je spoluurčována osobnostními a sociálními způsobilostmi příslušného vedoucího pracovníka.

3.4 Teorie GRID

Jako příklad vícedimenzionální koncepce řízení uvedme teorii GRID (*Managerial Grid Model*). Autoři, R. R. Blake s J. S. Moutonovou, vytvořili tzv. mřížku řídicího chování, běžně nazývanou „manažerská mřížka“. Představuje grafické vyjádření manažerova specifického stylu řízení. Prostřednictvím devítistupňové škály na vodorovné ose se vyjadřuje úroveň orientace manažera na výkon, na svislé ose, též na devítibodové škále, jeho orientace na lidi, spolupracovníky.

Tato koncepce vychází ze skutečnosti, že v řídicím chování manažera se odrážejí obě složky, často ovšem v různé intenzitě, podle toho, co manažer preferuje. Tedy zaměření na výkon, nebo na potřeby a zájmy člověka.

Mřížka ukáže, jaký styl řízení manažer preferuje, zda své podřízené spíše řídí, nebo vede k naplnění cílů organizace. Umožňuje diagnostikovat množství alternativ řídicích stylů od zaměření jednostranně výkonového po krajně sociální.

Extrémní hodnoty signalizují výrazná rizika. Přílišná preference sociálního řízení může ohrozit podnikatelské aktivity firmy. Naopak jednostranná honba za výkony může být krátkodechá, poněvadž nerespektuje potřeby a zájmy lidí, kteří za nimi stojí.

Rozumné je řešení typu „*aura via media*“, tedy „zlatá střední cesta“, harmonizace orientace manažera na výkon i na spolupracovníky.

Tato metoda umožňuje pozitivní využívání individuálních schopností a možností pracovníků k plnění podnikových úkolů a zároveň k uspokojování jejich aspirací a potřeb.

3.5 Sdílení firemní kultury zaměstnanci

Jde o proces socializace, enkulturace a personalizace zaměstnanců. V adaptačním procesu se nováčky postupně seznamují s firemní vizí, posláním, etickým kodexem, firemními hodnotami, symboly a artefakty. Postupně si osvojují psaná i nepsaná pravidla, vzorce chování a jednání, sžívají se s firemními hodnotami.

Seznamování a zejména „sžívání se“ s firemní kulturou může probíhat různě dlouho a na různé kvalitativní úrovni. Klíčovou roli představuje míra souladu mezi názorovým a hodnotovým systémem jedince a vyznávanými hodnotami a normami organizace. K dosahování žádoucího souladu přispívá spolupráce s vhodným mentorem, patronem a spolupracovníky.

Závažné adaptační problémy nováčka je třeba identifikovat a řešit v rámci zkušební doby. Nedaří-li se jejich řešení ani po vyčerpání přijatelných možností pozitivního působení na problémového jedince, nezbyvá než s ním ukončit pracovní poměr. Zdánlivou tvrdost tohoto řešení opodstatňuje princip efektu „sněhové koule“. Podobně jako sněhová koule valící se ze svahu na sebe nabaluje další a další sníh, až naroste do obludných rozměrů, tak i nepřizpůsobivý, se vším nespokojený pracovník na sebe „nabaluje“ další nespokojence. Vytváří se tzv. entropické centrum (centrum neuspořádanosti), které je čím obtížněji zvládnutelné, čím déle odkládáme tzv. „ořezávání suchých větví“.

Zdánlivě cestou nejmenšího odporu může být proklamativní akceptace kultury organizace zaměstnancem. Její stinnou stránkou však může být konformita místo loajality, rigidnost místo samostatných tvůrčích přístupů. Jako všechno, i kultura organizace se vlivem vnějších i vnitřních faktorů musí vyvíjet. Nemá-li zaostávat za podnikatelskými záměry organizace, její vizí, posláním, strategií, potřebuje tvůrčí úsilí svých členů jako subjektů tohoto procesu. Souznění zaměstnanců se stávající firemní kulturou nesmí jít na úkor jejich kritického myšlení a inovativních schopností.

3.6 Hodnototvorné poslání firemní kultury

Cestou k aktivitě zaměstnanců je **organizační kultura opírající se o nosnou, inspirativní vizi, přitažlivě a srozumitelně vyjadřující zacílení firmy na budoucí podnikatelské úspěchy** (včetně vysvětlení a zdůvodnění, proč a jak se k nim dopracovat), **kteřou jsou zaměstnanci ochotni sdílet, či ještě lépe spoluvytvářet**. To upevňuje profiremní zaměření zaměstnanců a je předpokladem jejich budoucích spolupodnikatelských přístupů.

Tyto přístupy umocňuje procesní řízení firmy, jasná strategie orientovaná na výsledky a na zákazníka a tomu odpovídající jednoduchá a pružná organizační struktura.

Inspirativní a hlavně sdílená vize upevňuje hrdost zaměstnanců na firmu. Představuje ambiciózní, ale splnitelné cíle a zároveň umocňuje snahu zaměstnanců se na jejich dosažení, na úspěších firmy, podílet.

Vize souvisí s hodnotami. Je třeba vycházet od těch klíčových, etických, které tvoří základ dobré atmosféry na pracovišti a příznivých mezilidských vztahů. Vedle nich však mají svou váhu i hodnoty instrumentální, aspirační i náhodné.

Instrumentální hodnoty jsou odvozené od cílů organizace. Patří k nim především fachmanství, hrdost na profesní zdatnost.

Aspirační hodnoty vyjadřují schopnost organizace a jejích pracovníků adekvátně reagovat na vnější prostředí, případně i předvídat změny ve vnějším prostředí a jednat v předstihu vůči konkurenci, tedy cíleně usilovat o změnu, orientovat se na efektivní inovace.

Náhodné hodnoty vznikají a rozvíjejí se spontánně, jsou odrazem názorů panujících v organizaci či na pracovišti.

Firemní kulturu charakterizují vedle vize a hodnot i firemní systémy, styl řízení a vedení zaměstnanců, firemní symboly, veškerý styl firemního života a pracovních vztahů vedoucí k pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací, s jejími cíli, problémy i výsledky.

Významnou úlohu v upevňování firemní kultury hraje **firemní komunikace**, nejen ta oficiální, „shora dolů“, ale i „zdola nahoru“ a „napříč“ firmou, její nejrůznější řízené, iniciované i zcela spontánní formy, které onen pocit sounáležitosti významně posilují, dávají každému pocit uspokojení z toho, že „kope“ právě za tento tým.