

## I. Stručný obsah modulu

- Typologie organizací a důsledky pro personální práci
- Firemní kultura, kultura personálního řízení a kultura řízení lidských zdrojů
- Personální strategie
- Personální plánování
- Personální činnosti
  - a. Získávání a výběr pracovníků
  - b. Adaptace
  - c. Odměňování
  - d. Hodnocení
  - e. Výchova a vzdělávání
  - f. Snižování stavu pracovníků

## II. Cíle

- Poskytnout dostatečnou poznatkovou základnu pro zdárné vypracování assignmentu
- Poskytnout podněty pro aplikaci poznatků ve vlastní firmě
- Potvrdit důležitost práce s lidmi

## III. Metody

- Přednáška - základní informace o práci s lidmi, řízení a rozvoj lidského potenciálu organizace
- Diskuse - zabývání se dobrými i špatnými zkušenostmi na příkladech z praxe

## IV. Program

### 1. den dopoledne

- Úvod
- Charakteristika modulu *managing people a human resource management*
- Typologie organizací a její důsledky pro personální práci
- Firemní kultura a její důsledky pro personální práce
- Kultura personálního řízení lidských zdrojů
- Svět, nové technologie a trendy
- Personální strategie

1. den odpoledne

- Plánování lidských zdrojů
- Získávání a výběr pracovníků
- Adaptace
- Hodnocení
- Výchova a vzdělávání
- Odměňování
- Snižování stavu pracovníků
- Zadání assignmentu

2. den odpoledne

- Konzultace k assignmentům

2. den odpoledne

- Seminář, sdílení zkušeností se vztahem k tématům assignmentu

## V. Hodnocení znalostí

Hodnocení assignmentu bude zaměřeno:

1. na posuzování kompaktnosti a logické struktury práce. Po úvodním popisu následuje analytická část a po ní část řešení (návrhu opatření). Je tedy třeba rozlišit popis a analýzu. Z analýzy pak „vypadne“ základní téma k řešení. Návrhy opatření proporcionálně představují asi 40% rozsahu práce. Nestačí proklamativní formulace typu: „musíme se zaměřit na efektivnější vzdělávání, které bude diferencovanější“ apod.
2. na posouzení praktické využitelnosti, nakolik je assignment vhodným pracovním materiálem.

V rámci popisu a analýzy je třeba se věnovat v každé práci typologickým zařazením firmy, firemní kulturou vč. určení nakolik se pojednávávaná firma vyznačuje kulturou personálního řízení nebo kulturou řízení lidských zdrojů. Poté je třeba popsat a analyzovat personální strategii, její návaznost na firemní a kompatibilitnost s okolím firmy. V této části je taktéž nutné podrobněji rozebrat jednu personální činnost, která se jeví jako klíčovou a zároveň i kritickou. V analytické části je možno použít různých analytických nástrojů - podle povahy problému. Některé analytické metody jsou dále v textu uvedeny.

Obvykle se jako klíčová a kritická oblast jeví některá z probíraných personálních činností. Pochopitelně mohou se objevit další témata, která jdou napříč celou firmou a nejsou klasickou, ohraničenou personální činností, jako jsou např. komunikační problémy a bariéry, nedůvěra, které vyplývají především z analýzy firemní kultury. Na to je pak třeba zaměřit redefinici personální strategie a návrhy opatření.

I tak „měkké“ oblasti jakou je řízení lidí je třeba zacházet s „tvrdými“ údaji. Proto máme požadavek, aby každá práce obsahovala „tvrdá data“, která se vztahují k personální práci. O těchto datech pojednává příslušná část textu. Obvykle se jedná o míru fluktuace, strukturu odchodů, nemocnost a indexy odlišnosti.

Negativně je hodnoceno překopírovávání textů z jiných modulů. Samozřejmě že je možné využít např. analýzu okolí firmy, tuto je však třeba uzpůsobit modulu managing people.

V assignmentu může být jméno organizace fiktivní a mohou být pozměněny další údaje. Je však třeba dbát toho, aby fiktivní a pozměněné údaje vzájemně „ladily“.

Veškeré poznámky, které se v dalším textu vztahují k asignmentu, jsou uvedeny *kurzívou*.

## VI. Studijní literatura

Literatura z oblasti řízení lidí

Foot, M., Hook, C.: Personalistika. Computer Press 2002.  
Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, Computer Press, 1999  
Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, 1995  
Amstrong, M.: Personální management, Grada, 1999

Literatura z dalších oblastí

Keřkovský, M., Vykypěl, P.: Strategické řízení, VUT Brno, 1998  
Šuleř, O.: Manažerské techniky, Rubico, 1995  
Drucker, P.: Výzvy managementu pro 21. Století, Management Press, 2000

Doporučená periodika pro orientaci v oboru

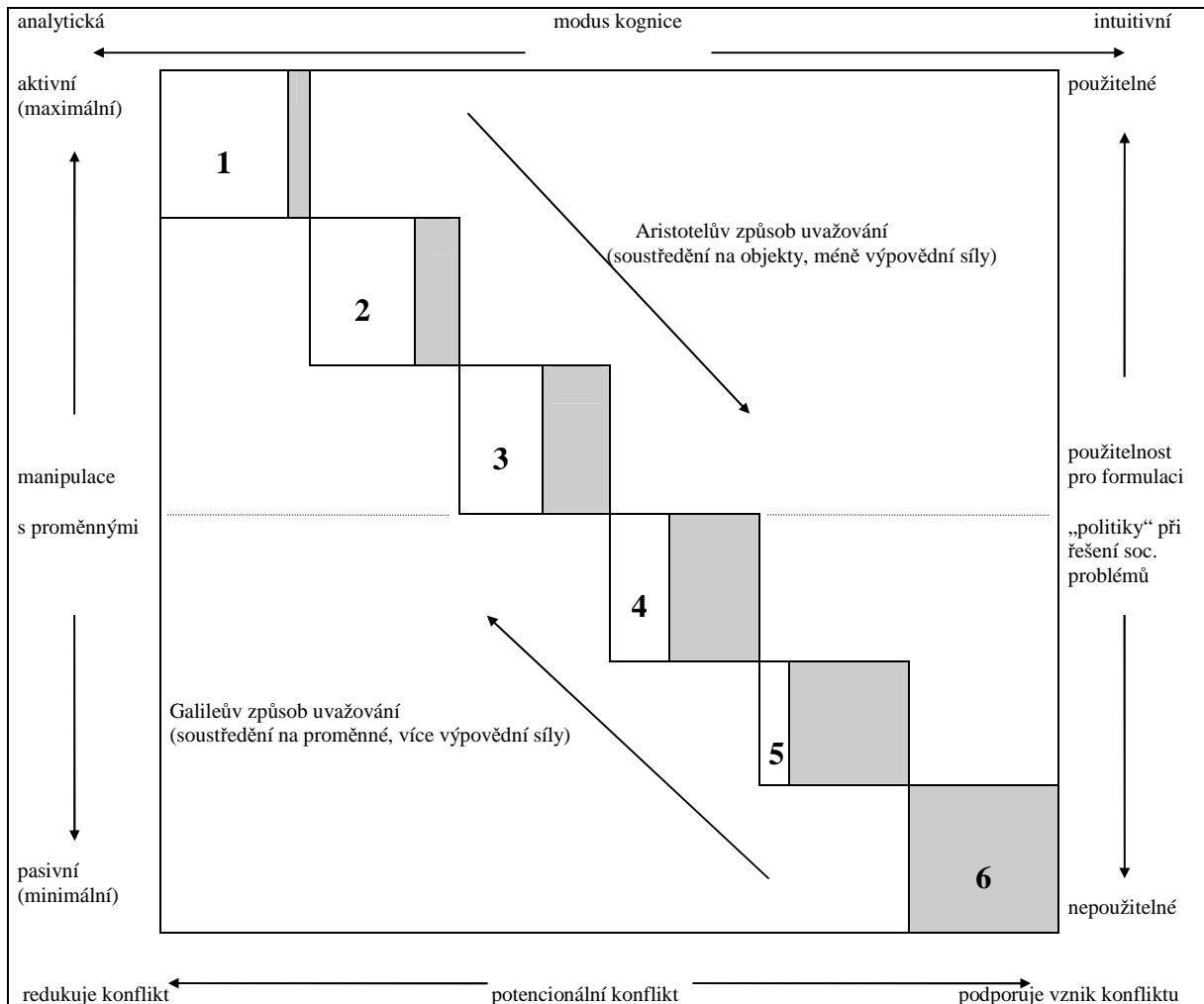
**HR forum.** Měsíčník, který vydává Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů.  
Kontakt: [info@csrlz.cz](mailto:info@csrlz.cz)

**Personal.**

# Úvod

## Hammondova matice způsobů, jakými dosahujeme poznání

(podle Kostroň, L.: Analýza usuzování - vývoj pravděpodobnostního funkcionalizmu Egona Brunswika na konci 20. Století, habilitační práce, 1996)



Další komentář je uveden v zmiňované práci nebo v knize „Jak se nespálit při výběru zaměstnanců“.

### Co nám z této matice však vyplývá pro personální praxi?

Zcela jasně a ve shodě s P. Druckerem (viz ve studijní literatuře uvedený titul) můžeme konstatovat, že principiálně nemůže existovat jeden správný způsob řízení lidí, vykonávání personální činnosti či managementu. Management a řízení lidí není hledání pravdy, ale dosahování konsensu.

V souladu s předchozím jsou příhodná slova Petera B. Vailla: „Člověk má věci pod kontrolou jen velmi částečně. Přesto však efektivní navigace není náhodným a bezcílým chováním.“ Tentýž autor hovoří o „velkém paradoxu řízení“ tj. situaci, kdy být manažerem v moderním světě, znamená přebírat zodpovědnost za řízení toho, co lze mít pod kontrolou stále méně. Jak se svět stává čím dál méně stabilním a předpověditelným, paradox nabývá na intenzitě.

### **Charakteristika modulu *managing people a human resource management***

Na několika dveřích různých firem se namísto označení funkce *personální ředitel* objevilo označení *ředitel HRM*. Ve fungování personálního oddělení, vlastně oddělení HRM či ŘLZ se však mnoho nezměnilo. Pro nás je personální řízení více o **řízení**, které se řídí krédem „dělat věci správně“, zatímco v řízení lidských zdrojů jde více o **vedení**, které se řídí krédem „dělat správné věci“.

Jenže ani v modulu personálního řízení nejsme schopni bezesbytku sdělit, jak to dělat správně. Můžeme odkázat na Hammondovu matici. Neexistují tedy bezpečné návody, jak mít prosperující firmu, jaký je správný manažer, jak správně odměňovat apod. Samozřejmě, že existují principy, které jsou obecně platné.

V obou modulech se budeme snažit podněcovat otázky, neposkytovat hotové odpovědi. V prvním modulu to bude méně frekventované, v druhém podstatně frekventovanější.

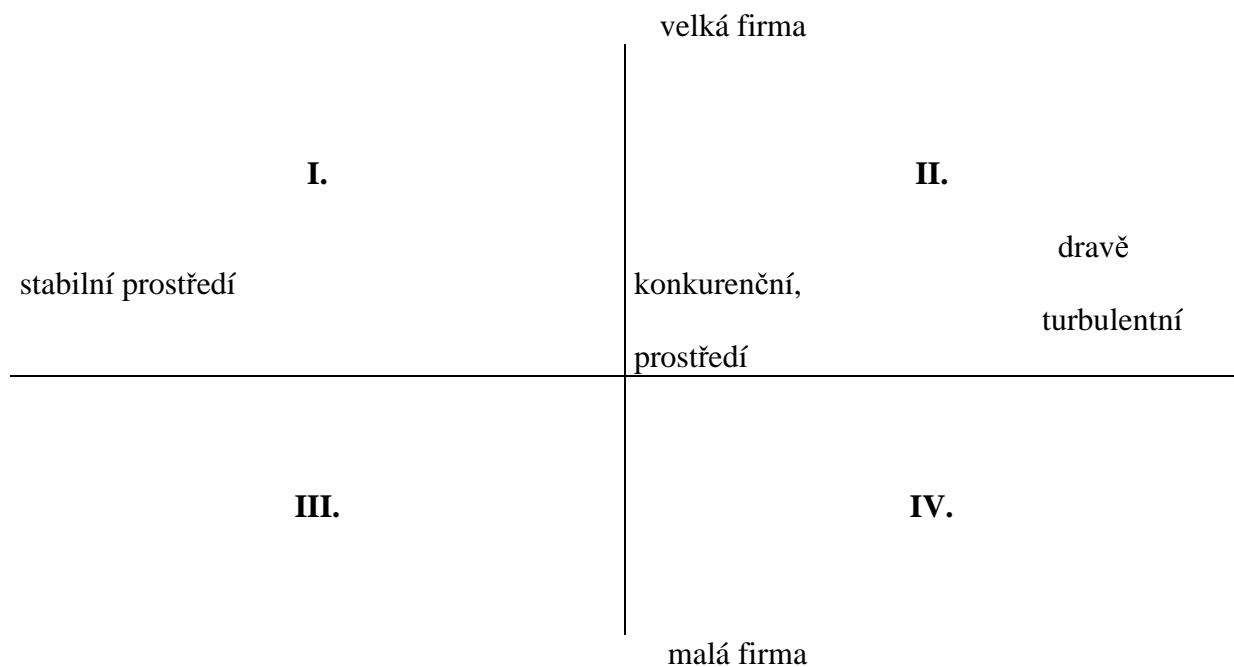
V modulu *managing people* po jednotlivostech probíráme personální činnosti. Abychom mohli je vnímat v určitých návaznostech, věnujeme se problému firemní kultury a personální strategii. Řečeno krasobruslařskou metaforou, jde o zvládnutí povinných cviků.

Modul *human resource management* si překládáme do operacionalistické podoby: jak dělat z lidí zdroje. Tento modul pochopitelně navazuje na předchozí, ale je více o motivování, o nové roli manažera, který je zde hlavním nositelem práce s lidmi a pojmání firmy jako otevřeného dynamického systému.

## Typologie organizací a její důsledky pro personální praxi

Při personální práci, např. při výběrovém řízení vstupuje do hry mnoho signálů, nápovědí, kritérií, kterým dáváme vědomky či nevědomky nějaký význam a jsou klíčem k našemu rozhodnutí.

Obrázek: Typologie organizací dle L. Kostroně



- I. **kvadrant - velká firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí** (inovační cyklus je pomalý, krach bývá ojedinělý, zavedená výroba a prodej) je jako velký zaoceánský parník, který se nemůže zastavit na místě, pomalu se valí svou setrvačností a obtížně může manévrovat, na druhou stranu má ve vlnách potřebnou stabilitu, nepluje na vlnách, ale „krájí“ je. Taková firma, taková loď potřebuje mít za členy (posádky) ty, kteří velmi dobře vědí, odkud pokud sahá jejich povinnosti. Výběrové řízení bude velmi formalizováno, před výběrovým řízením bude k dispozici detailní popis práce. Důraz bude kladen na zkušenost a disciplínu. Je vyznáván princip seniority a zásluh. Personální změny nejsou časté.
- II. **kvadrant - velká firma, která se pohybuje v tvrdé konkurenci** (dynamicky měnící se prostředí) je ve velmi náročné situaci. Potřebuje mít stabilitu velké lodi, kterou jen tak něco nezakymácí, zároveň však musí mít výtečné manévrovací schopnosti, schopnosti pružné reakce. Firma potřebuje různé lidi. Ti, jejichž činnost směřuje především dovnitř, jsou spíše konzervativní a drží „kasu“. Ti, jejichž činnost směřuje ven, jsou opakem. Firma má propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (zejména rotace) Důraz je kladen na loajalitu. „Jde o velké prachy“
- III. **kvadrant - malá firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí**, se podobá pramici, kterou v každý bezvětrný a vlahý podvečer výletníci tiše plují po hladině rybníka. Pohoda. Takových firem je asi pramálo, sem však patří i malé firmy, jejichž prosperita je závislá od výroby nikoli od prodeje, který jde sám od sebe. Takové firmy poskytují jistotu a skromné podmínky. „Moc peněz v tom není.“ Fluktuace je minimální.

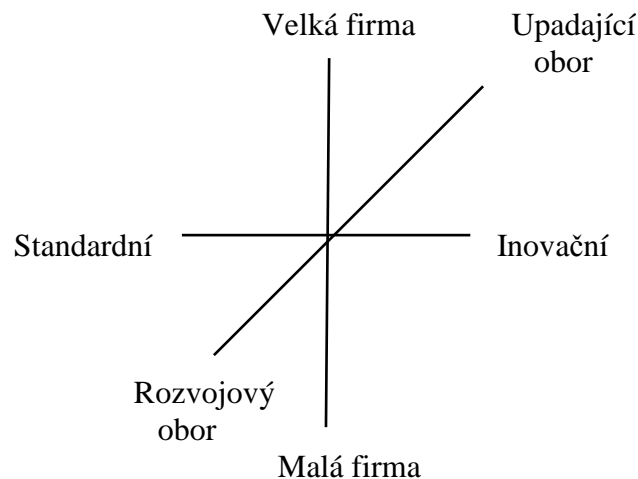
IV. **kvadrant - malá firma, která se pohybuje v dravém, turbulentním prostředí** je podobná rychlému kluzáku, který snadno mění směr, ale může nedovedně najet na i menší vlnu a končí v přemetech. Důraz bude kladen na to, aby úspěšný kandidát byl „stejně krevní skupiny“ a přitom výraznou a soutěživou individualitou, která se učí plavat „hozením do vody“.

### Vztah mezi typologií firmy a firemní kulturou

Typologie firmy představuje spíše „stavbu“, o které lze říci, jak je velká, zda je moderní, klasická apod. Firemní kultura je méně hmatatelná, spíše „duchem domu“, „genius loci“.

### Trojrozměrná typologie firem

Je tvořena třemi osami. První osa vyjadřuje velikost firmy, druhá inovační aktivity a třetí rozvojový potenciál oboru. První kritérium vyjadřuje pozici firmy (moc), druhé charakter jejich aktivit (tvořivost a rychlost), třetí prostor pro výkon a růst.



### Kritéria

Kritéria jsou volena tak, aby relativně snadno a pomálu spekulativně bylo možno určit, v jaké části trojrozměrného prostoru se nachází. Byla zvolena procentuální soustava. Hodnotu 72% - 100% můžeme považovat za nadprůměrnou hodnotu, střední hodnota je v rozmezí 33% - 71%, podprůměrnou hodnotou je v rozmezí 0 - 32%.

### Velikost firmy

Velikost firmy lze určovat dle řady kritérií. Koubek považuje za velkou firmu tu, která má personální oddělení. Jiní autoři vymezují firmu počtem zaměstnanců. Takové měřítko ovšem zastarává, neboť stále budou firmy více využívat „pružných pracovních sil“ a těch lidí, kteří nebudou pracovat v zaměstnaneckém poměru. Proto pro naše účely se jeví jako nejvhodnější kritérium obratu v porovnání s nejvýznamnější firmou v daném oboru na trhu. Jestliže fiktivní firma XY je na českém trhu jedničkou a dosahuje obratu 1 mld. Kč ročně, hodnocená firma AZ dosahuje 0,8 mld. Kč, tak pozice hodnocené firmy činí 80 (tj. 80% vedoucí firmy na trhu). Tzn., že patří mezi velké firmy, neboť se ocitá nad hranicí 72%. Při tomto propočtu se může stát, že v jednom oboru může být velkou firmou jen jedna firma. V českém prostředí

takovými firmami je jistě Český Telecom či Auto-Škoda. Budou pochopitelně obory, ve kterých bude např. 5-7 velkých firem, což bude asi ve stavebnictví. Obtížně budeme hledat obor s 10 velkými firmami na českém trhu.

### **Inovační aktivity**

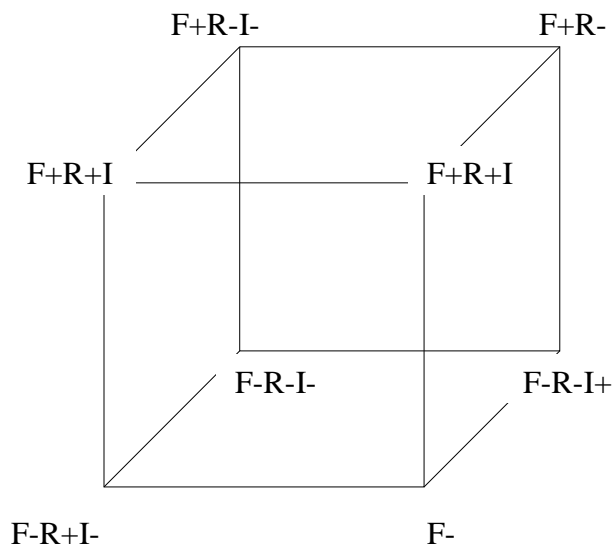
Počet nových či inovovaných produktů na trh ve srovnání s portfoliem firemních produktů za daný čas, obvykle poslední tři roky, přičemž se tento poměr přepočítává každý rok. Jestliže fiktivní firma AZ měla za poslední 3 roky v portfoliu 20 produktů a služeb, z nichž za stejnou dobu bylo nových a inovovaných 5, tak při převedení na procenta se dostáváme k číslu 25%, což je podprůměrná hodnota. Hranice tří roků byla zvolena poněkud spekulativně, odpovídá horizontu střednědobého plánování.

### **Růstový potenciál oboru**

Jsou obory, které mají procentuální nárůst větší, než je růst HDP daného teritoria. Nejmenší jednotkou je firma působící v daném oboru a obor jako celek. Takto se v trojrozměrném prostoru vytvoří plocha určité velikosti. Samozřejmě že firma, která má v teritoriu České republiky dominantní postavení, bude s velkou pravděpodobností mít jiné postavení v teritoriu Evropské unie, popř. celosvětově. Jestliže nárůst HDP České republiky by činil 3,5% za poslední 3 roky, je toto střední hodnotou, tedy 50. Růst 7% odpovídá hodnotě 75, 10,5% hodnotě 100%. 0% hodnotě 25 a -3,5% hodnotě 0.

*Takto nám vzniká 8 typů firem, které dle svého zařazení potřebují volit odpovídající firemní a personální strategii.*

Uvedenou typologii lze srovnávat s dalšími postupy, zejména s BCG maticí a Hofferovou modifikací (srov. Keřkovský, M., Vykypl. O.: Strategické řízení, VUT Brno, 1998, str. 74-76, 79; Šuleř, O.: Manažerské techniky, Rubico Olomouc 1995, str. 64-65).





### **Velká firma, která působí v rozvíjejícím se oboru a má nadprůměrné inovační aktivity (F+R+I+)**

Příkladem velkých firem, které působí v rozvíjejícím se oboru a vykazují nadprůměrné inovační aktivity nemusí být jen firmy tzv. nových technologií, velké telekomunikační giganty, ale také firmy, které působí v oblasti volného času, která je asi nejdynamičtěji rozvíjející se. V českém prostředí je takovou firmou Český Telecom. Je ovšem otázkou, zda menší firma z telekomunikačního oboru po jeho úplné liberalizaci nebude mít podstatně větší dynamiku rozvoje a nebude se postupně velikostí obratu přibližovat k Českému Telecomu.

### **Velká firma, která působí v upadajícím oboru a má nadprůměrné inovační aktivity (F+R-I+)**

Upadající obor nemusí znamenat zanikající obor - to už je extrém. I v upadajícím oboru mohou být „velké peníze“. Příkladem firmy, která působí v upadajícím oboru, může být americká automobilka Ford nebo GM, neboť americký trh nemůže rozšířit (pomalu každý nad 18 let má auto a průměrné stáří automobilu je 5 let) a zahraniční trhy nejsou až tak „nafukovací“, pakliže nebudeme uvažovat o Číně, Rusku, jihovýchodní Asii a Africe. Automobilky tak mohou získávat větší tržní podíl asi jen na úkor druhých, protože jejich nárůst je menší než růst těchto ekonomik.

Upadající obor nutně vyžaduje nákladovou strategii. Proto jsme svědky toho, že se tolik velkých automobilek spojuje do ještě větších korporací.

### **Velká firma, která působí v upadajícím oboru a produkuje standardní produkt (F+R-I-)**

I taková firma na tom může být „dobře“, když bude zvětšovat svůj tržní podíl na úkor druhých. Aby tomu tak bylo, musí volit odpovídající strategii, která se promítne i do personální oblasti. Příkladem může být nějaká velká firma, která působí v oblasti pekárenství. Jistě zde nelze očekávat přehršel inovovaných produktů, ani kladný růstový potenciál v daném oboru.

### **Velká firma, která působí v rozvíjejícím se oboru a produkuje standardní produkt (F+R+I-)**

Typickým reprezentantem je firma „následovník“ či „imitátor“.

Další charakteristiky jsou poměrně snadno domyslitelné, stejně jako vhodné firemní a personální strategie.

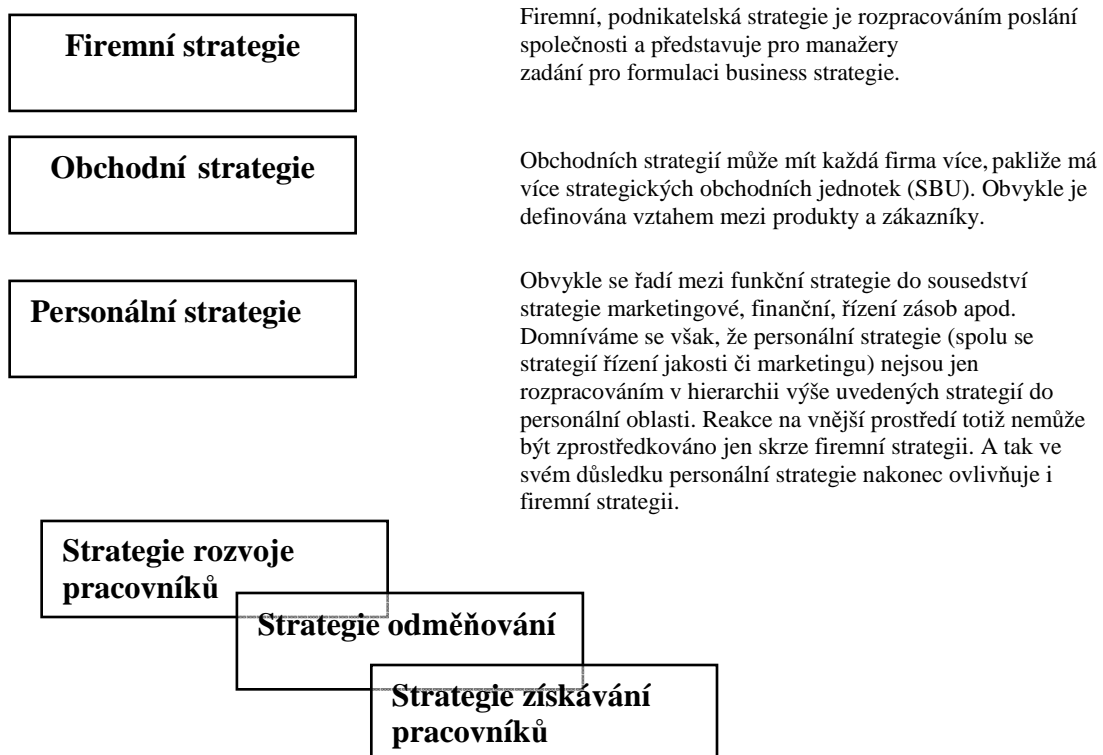
## Svět, nové technologie a trendy

1. **globalizace sebou přináší nezbytnost multikulturalismu** (doporučujeme publikaci Barša,P.: Politická teorie multikulturalismu). Populace ve vyspělých ekonomikách klesá, nabývá význam imigrace, prostředí mnoha zemí se stává multietnické a multikulturální. Toto prostředí bude mít i svou paralelu ve firmách. Je známo, že země, které se relativně úspěšně vyrovnávají s multietnickým a multikulturálním prostředím, patří k rozvíjejícím se ekonomikám s velkým potenciálem do budoucna. Dokonce se očekává, že Japonsko bude nutně čelit tomuto fenoménu a jak se s tím vypořádá, rozhodne o jeho další prosperitě. Ačkoli demografické trendy i u nás dokladují, že „nás“ ubývá, je nepravděpodobné, že počet obyvatel či praceschopného obyvatelstva v ČR bude klesat. I v ČR bude stále více multietnické prostředí.
2. **zdrojem prosperity již dnes jsou lidé disponující znalostmi.** Dělník - nositel produktivity minulého století, jím už nebude v 21. Století. Dělník si domů nemohl sebou vzít soustruh, pracovník disponující znalostmi si je domů odnáší, je podstatně mobilnější.
3. **nové technologie změny charakter vzdělávání, ale i pracovně právních vztahů apod.** Škola jako kamenná instituce, v níž člověk nabývá vzdělání a má to stvrzeno úředním razítkem, diplomem či jiným dobrozdáním bude patřit k minulému století. Od vyučování se vzdělávání bude posouvat k „učení se“. Stejně tak hranice firmy budou stále pružnější. Dříve se velikost a významnost firmy posuzovala podle „kamennosti“, výstavnosti „centra“. Stále více do firmy jsou zahrnovány dodavatelé i zákazníci a stále méně bude pracovníků, kteří budou podepisovat „pracovní smlouvu na dobu neurčitou“. P. Drucker v tomto smyslu nahrazuje „zaměstnance“ za „dobrovolníky“.
4. **změna životního stylu a hodnot.** Stále více lidí a zejména těch, kteří disponují znalostmi bude klást větší důraz na seberealizaci, na naplnění smyslu života. Dominující způsob konzumu a růstu osobní spotřeby bude u významné skupiny lidí nahrazen jiným životním stylem. Nepůjde jen o prosté zvýšení investic do volného času. Síla ideje maximálního výkonu po 12 hodin denně po dobu 5-6 dní v týdnu a neděle strávená rodinnou procházkou v hypermarketu bude ochabovat, stále více lidí bude volit jiný životní styl. Proto firmy budou muset svým „partnerům“, „dobrovolníkům“ nabídnout něco jiného. Některé to řeší stylem „život na pracovišti“, kdy zabezpečují všemožný komfort - na pracovišti se uskutečňují volnočasové aktivity, což není nejšťastnější řešení.

## Personální strategie

Každá firma uplatňuje nějakou strategii včetně strategie personální. Jde jen o to, nakolik vědomě a nakolik nevědomě, konzistentně či desorganizačně.

Vývoj personální strategie je závislý na řadě vlivů. Jednak personální strategie je ovlivňována firemní, korporátní strategií a dále obchodní strategií. To jsou vnitřní vlivy seshora dolů.



atd.

*V assignmentu popište, zda je v pojednávané firmě formulována personální strategie a jaké jsou její vazby na firemní strategii. Pakliže není personální strategie explicitně formulována, popište, jaké „vzorce“ se v personální oblasti uplatňují. Charakterizujte takto i jednotlivé personální činnosti.*

*Příklad: Protože naše firma chce nabízet extraligovou kvalitu za druholigové ceny (to je úkol hodný velblouda, který se protahuje uchem jehly - tak se jmenovala starozákonní brána, kterou do města procházeli obchodníci s naloženými velbloudy, které museli „odstrojit“ a po projití znovu naložit), potřebujeme velmi kvalitní lidi. Ti však nejsou zadarmo a nelze dlouhodobě podnikat ze ztrátou. Pro přežití však potřebujeme expandovat, chceme získat větší tržní podíl a více ovlivňovat dění v oboru. Pro to je nám třeba lidí kvalifikovaných a*

*drahých, ale také talentovaných, mladých, těsně po škole, nebo dokonce ještě za studií. Je třeba vybrat si ty nejlepší a rozvíjet je za chodu firmy (vzdělávání co nejdříve k práci samotné), dát jim prostor pro rozvoj, aby se mohli účastnit práce s mistry oboru ...*

Po zvládnuté expanzi bude třeba volit jinou strategii. Jistě je jednodušší volit strategii excelentní kvalita a odpovídající cena (Dior, Mercedes, Adidas), jenže obvykle to není možné na samotném počátku podnikání. Je pravděpodobné, že firmy z téhož oboru, ale s odlišným typologickým umístěním, budou volit jinou personální strategii. Některé firmy budou chtít spíše kupovat hotové lidi, jiné se zaměří na jejich výchovu (dopad do strategie odměňování a vzdělávání), některé firmy.

Pro volbu optimální strategie je třeba analyzovat je třeba analyzovat okolí firmy. Vhodným analytickým nástrojem je analýza okolí dle Jaucha a Gluecka (viz Keřkovský, M., Vykypěl, O.: Strategické řízení, VUT Brno, 1998, str. 31).

*Po popsání personální strategie je třeba analyzovat, do jaké míry je odpovídající a v čem je třeba její korekce. Při analýze obecného a oborového okolí je třeba jednotlivé body naplnit „personálním“ obsahem - nelze je přepokřovat z jiného modulu.*

Vlivy prostředí a podněty				Výstupy	
<b>vnější</b> Obecné okolí firmy Oborové okolí firmy		<b>Formulace strategie</b>	<b>Klíčové oblasti</b>	Protože není možné se věnovat všemu stejně, tak je třeba pro dané období (obvykle 3 roky) určit si 2-4 klíčové oblasti. Každý rok jsou přehodnocovány.	Výsledky
			<b>Cíle</b>	Pro klíčové oblasti je třeba formulovat cíle, které jsou proaktivní odpovědí na vnitřní a vnější prostředí.	Zhodnocení nakolik výsledky jsou adekvátní změnám, které probíhají ve vnitřním a vnějším prostředí
			<b>Principy</b>	Je třeba formulovat „mantinely“, které jsou dány vizí a misí (hodnotami) společnosti.	
			<b>Postupy</b>	Způsob dosažení cílů je formulován pomocí postupů a úkolů, které jsou formulovány v projektu změny.	
<b>vnitřní</b> Typ firmy Firemní kultura		<b>Implementace strategie</b>	<b>Vytvoření naléhavosti a nutnosti změny</b>	Strategie je zaváděna dle projektu, ve kterém jsou formulovány postupy. Prvním krokem je vytvoření vědomí naléhavosti změny.	Přeformulování strategie
			<b>Komunikace proč, co a jak</b>	Komunikace vizí, hodnot, cílů a postupů se všemi pracovníky, aby oni sami mohli být proaktivní.	
			<b>Vytvoření silné koalice prosazující změnu</b>	Silná koalice není jen dána formální mocí. Je třeba znát, kdo vše ovlivňuje firemní mínění. Je posilována schopnost provést změnu.	
			<b>Komunikace krátkodobých vítězství</b>	Vznešené a daleké cíle mohou nadchnout. Nadšení však poměrně brzo vyprchá, pakliže na výsledky se musí čekat několik let. Krátkodobá vítězství posilují vůli ke změně.	

Je však mít na paměti, že hranice mezi formulací strategie a její implementací není ostrá. Například je vhodné, když se na formulaci strategie již podílí silná koalice nebo její část.

K uvedenému schématu je třeba poznamenat, že jde koneckonců o schéma, které zjednodušuje a málo dovoluje zakreslit velké množství zpětnovazebných smyček, které způsobují, že formulace a implementace strategie je živou záležitostí, kterou nelze učinit jednou za administrativně stanovené období a v projektu si odškrtávat jednotlivé úkoly jako v diáři.

### **Výběr vhodné personální strategie**

*V assignmentu, v návrzích opatření, je třeba zdůvodnit volbu personální strategie s jejími vazbami na prosazovanou firemní kulturu a firemní strategii. Je však třeba vzít do úvahy i vliv opačný - jak uplatňování personální strategie ovlivní firemní kulturu a strategii.*

## **Firemní kultura**

**Typologie organizací a důsledky pro personální praxi. Firemní kultura, kultura personálního řízení a kultura lidských zdrojů. Personální strategie.**

### **Věžňovo dilema**

*Prokurátor drží ve vazbě dva muže, kteří jsou podezřelí z loupeže. Důkazy proti nim ale nestačí na to, aby se případ dostal před soud. Nechá si předvést oba vězně a bez obalu jim sdělí, že k tomu, aby je obžaloval, potřebuje jejich přiznání. Pak jim vysvětlí, že když budou oba zapírat, může je obžalovat pouze za ilegální držení zbraně a za to mohou v nejhorším případě dostat 6 měsíců. Pokud se ale oba přiznají, postará se o to, aby za loupež dostali nejnižší sazbu, dva roky vězení. Jestliže se ale přizná jenom jeden a druhý bude zapírat, stane se z toho, kdo se přizná, korunní svědek, a bude osvobozen, zatímco druhý dostane nejvyšší sazbu, která je 20 let. Aniž k tomu mohou cokoli říct, pošle každého do jiné cely, čímž jim znemožní, aby spolu jakkoli komunikovali.*

Jak je možno toto dilema řešit? Ten, kdo ví, že se nemůže naprosto spolehnout na svého spoluvězně, bude upřednostňovat bezpečnost. Bezpečná varianta není nejvýhodnější, ale představuje nejméně rizika. Naopak ten, kdo bude věřit, že i druhý může stejně tak na něj se spolehnout a bude mít odvalu k zapírání, bude volit nejvýhodnější variantu (zapírání), která znamená i riziko. I kdyby totiž mohli být ve stejné cele, domlouvat se a pak byli předvedeni každý zvlášť, při „lámání chleba“ by stejně záleželo na míře vzájemné důvěry. I v ekonomice, kde je důvěra, jsou nižší transakční náklady, jak ostatně prokázal jeden nositel Nobelovy ceny za ekonomii.

Věžňovo dilema je ilustrací toho, že důvěra a otevřená komunikace jsou základními kameny firemní kultury.

## Faktory firemní kultury

Po zhodnocení různých typologií a koncepcí firemní kultury lze považovat především *důvěru*, *nejistotu*, *moc*, *sdílení* za faktory, které zřetelně vytváří charakter vnitřního prostředí firmy.

Faktor I.řádu

**DŮVĚRA**

Faktory II.řádu

**MOC**

**NEJISTOTA**

Doplňkové faktory

**SDÍLENÍ**

**chyba - úspěch**

**odlišnost**

**vývoj**

Všechny výše uvedené faktory se vždy v nějaké míře a kvalitě ve firmě projevují. Vždy se ve firmě projevuje nějaká míra důvěry či nedůvěry, vždy se nějak reaguje na nejistotu, vždy se nějak uplatňuje moc a vždy probíhá nějaká komunikace. A tak by bylo možno pokračovat i u doplňkových faktorů.

### Důvěra

Důvěra je klíčovým pojmem pro firemní kulturu a k jejímu základnímu pochopení. Potřebujeme však rozkrýt význam pojmu důvěry.

Důvěra či nedůvěra je konceptualizací firemního a okolního světa v pojmech JÁ-TY a MY a ONI. Tam, kde je mnoho vymezení na MY a ONI s negativním očekáváním, nelze předpokládat důvěru.

Jistě absolutní důvěra by byla škodlivá, stejně tak jako absolutní nedůvěra, která se projevuje maximální kontrolou. Absolutní důvěra znamená stírání hranic, absolutní kontrola izolaci.

### Otázka do diskuse

*Poměrně nedávno jeden z českých top manažerů nadnárodní společnosti, která si v českém prostředí vede poměrně dobře, nehledě na vysokou míru fluktuace, prohlásil, že si dlouho myslel, že do úspěšné a výkonné firmy patří dobré lidské vztahy. Dnes si to už nemyslí. Jeho*

*firma funguje, i když vztahy nejsou nejlepší a rozhodně nelze mluvit o vztazích důvěry či respektu napříč hierarchií.*

*Jde tedy o krásné proklamace těch, kteří svá přání povyšují na imperativy a pro vlastní efektivitu organizace jsou toliko ozdobou, případným zpříjemněním?*

Co si myslíte?

## Moc

Způsob, jakým je uplatňována moc ve firmě, výrazně ovlivňuje naplnění důvěry. Jednotlivé faktory jsou do určité míry na sobě závislé.

### Moc jako privilegium a moc jako závazek

**Moc jako privilegium** je často uplatňována jako „*moc nad někým či něčím*“ s potlačeným vnímáním zodpovědnosti. Výsada moci je odvozována od vlastních, stále nevidanějších schopností, rostoucí prozřetelnosti a nabyvší neomylnosti. Schází zde pokora, tato **moc vytváří strach a četná omezení**. (Jistě známe, jak nám zatrne, když uvidíme policajta, dříve příslušníka bezpečnosti, který nás zastavuje a legitimuje – toto známe my, kteří jsme prožili totalitní režim.) **Obsah zpětné vazby je deformován k nepoznání**, takže nastává odtržení od reality. Bylo by lze uvádět příklady pokušení moci z politiky. Ve firmách bývá zneužití moci méně patrné pro širší veřejnost, nicméně může nabývat stejné patologie.

**Moc jako závazek** bývá v podobě „zmocnění, pověření k...“ a nedílnou součástí je zodpovědnost a především zpětná vazba. Taková **moc vytváří pocit bezpečí a volný prostor pro seberealizaci druhých**.

		<b>Moc vzbuzující bezpečí a podporu</b>			
		<b>Iniciativa a tvořivost</b>		<b>Výkon</b>	
<b>Moc poskytující prostor</b>					<b>Moc určující, vymezující</b>
		<b>Bezradnost, opatrnost</b>		<b>Poslušnost a odcizení</b>	
		<b>Moc vzbuzující strach</b>			

### Nárokovost a laskavost jako osy čtyř mocenských podob

Většina lidí je zvyklá uvažovat v polaritě přísnosti a laskavosti, které jsou na jedné ose. Vybavíme-li si však authority, kterých si vážíme i po letech, bude jich nemálo přísných a laskavých a přísných a necitlivých bude méně než benevolentních a laskavých.

<b>Náročný, přísný k druhým</b>		
<b>Chladný, necitlivý, věcný,</b>	Zde je moc spíše pojímána jako privilegium a snadněji je zneužitelná ve jménu cíle. Je zde patrná <b>tvrdost.</b>	Zde jsou lepší předpoklady pro uplatňování moci jako závazku. Je zde patrná <b>pevnost.</b>
	V popředí je nezájem o individualitu druhých lidí, převažuje technologické řízení či řízení čísly. <b>Suchost.</b>	Převažuje kamarádský přístup, který narušuje hierarchii a cílenost. <b>Měkkost</b> k druhým i k sobě.
<b>Nenáročný, benevolentní k druhým</b>		

## Nejistota

Způsob, jakým reaguje firma, její management a další lidé na nejistoty, které jsou uvnitř i vně, může být v zásadě dvojitý: vyhýbání se nejistotě (k tomu velmi dobře slouží předpisy, pravidla, normy, zvyky) nebo akceptování nejistoty (přijímání změny, nejen reakce na nejistotu, ale i její uchopení jako zdroj pohybu a rozvoje, nejistota jako příležitost nikoli komplikace).

## Sdílení

Zde máme na mysli sdílení společných vizí, hodnot, principů a cílů. V kultuře s krátkodobým horizontem není prostor pro takovou navigaci, natož zastavení se, ohlédnutí se a společnou reflexi. Nejde však jen o myšlení dopředu (vize, cíle), ale především o myšlení dohromady, sdílet, tj. prožívat a myslet dohromady. Tam, kde všechno moudro je od nejvyšších, lze očekávat menší participaci, iniciativu a inovativnost. Sdílení je třeba odlišit od sdělování. Sdělování je vysílání a příjem informací, sdílení má i emocionální rozměr a obsahuje empatii.

V atmosféře strachu jsou možnosti sdílení omezené. Nanejvýše sdílená opozice. Za vyhýbání se nejistotě jde taktéž o únik před sdílením, tentokrát emocí.

## Síla a hloubka firemní kultury

Firemní kulturu lze posuzovat podle toho, jak silně a hluboce působí. Z os síly a hloubky nám tak vzniknou 4 vyhraněné světy firemní kultury. Než budeme typologicky zjednodušovat, uvedeme si různé polarity, které se do oněch světů firemní kultury vřazují a vytváří je.

### Slabá firemní kultura

Příliš se nevymezuje od okolního světa, nevytváří mezi ním a firmou bariéru či jen rozlišení. Individuality jsou zde výraznější, mají prostor pro svůj rozvoj. Lze očekávat malou uniformitu a větší odlišnost. Slabá firemní kultura je přístupná změně.

### Silná firemní kultura

Krajním pólem, extrémem silné firemní kultury je vytvoření firmy jako sekty.



Ve fanatické a sektářské firemní kultuře se uplatňuje „tyranie hodnot“, ve které jedna či několik málo hodnot získává moc nad člověkem a to na úkor jiných hodnot. Jde o dosažení dokonalosti, radikální nasazení, uniformity, uvažování „vše nebo nic“ při vytvoření atmosféry ohrožení. „Láska“ k idejím a cílům je spojena se strachem a je jednoznačně nadřazena lásce k lidem. Ovšemže láska je neslučitelná s fanatismem a sektářstvím. „Láska je totiž vždy také přiznáním individuality druhého člověka, plnosti a různorodosti života, kreativity, spontánnosti. Je ohleduplná, dokáže čekat a těšit se z malých, předběžných a nedokonalých věcí. To vše je vzdálené ideologické strnulosti, neschopnosti kompromisu a přísnosti fanatických postojů“ (Hole, G.: Fanatismus. Portál, 1998, s.114). Firma jako sekta je dílem silné a mělké kultury. Silná kultura ovšem nemusí mít podobu sociální patologie (fanatismus či konformismus).

### Mělká firemní kultura

Nabízí vnímání firemního světa a světa v okolí firmy v jednoduchých polaritách dobra a zla. V jejich jménu je podporován krajní individualismus, krajní konformismus a fanatismus. Tedy nižší etapy morálního vývoje.

### Hluboká firemní kultura

Neuvažuje v jednoduchých polaritách dobra a zla a nelze stanovit jednoduchá pravidla pro jejich rozlišení. Etika a morálka jsou ve firmě s hlubokou kulturou promyšlené. Etické kodexy nejsou jen na papíře nebo jakkoliv formální či marketingovou záležitostí.

<b>Silná, autonomní</b>		
<b>Mělká, homogenní</b>	Všichni jsou stejní. Zdůrazňování oddanosti. Hledání dokonalosti. MY bez JÁ vs.ONI (vnější nepřítel). Fanatismus a konformita. Citlivost na jakýkoliv projev odlišnosti.	MY a JÁ, sdílení firemní a individuální vize, odlišitelnost od ONI (pozitivní vymezení). Zdůrazňuje se synergický efekt a etika společného dobra. Velkou roli hraje vůdcovství.
	JÁ bez MY. Individualistická, transakční kultura, která předpokládá práci v zájmu organizace jedině,když to odpovídá individuálním zájmům. Něco za něco.	Respekt k individualitě a odlišnosti. JÁ a TY má stejnou váhu jako MY. Vztah MY a ONI není vyhraněný jako JÁ a TY. Jde o řešení konfliktů a hledání konsensu. Zdůrazňuje se etika individuálních práv.
<b>Slabá, heteronomní</b>		

### Firemní (organizační) kultura a firemní (motivační) klima

Firemní kultura je soubor sdílených předpokladů a očekávání, které se vztahují ke sdíleným hodnotám, principům, představám o budoucnosti, a jsou uplatňovány při řešení každodenních situací. Firemní kultura působí s velkou setrvačností a je poměrně odolná vůči změně. Pro svou relativní stabilitu je podobná charakteru člověka a jeho postojům. Oproti firemní kultuře je třeba odlišit firemní klima, které je odrazem momentální situace, je důsledkem reakce na nějakou konkrétní událost či několika událostí v určité časové spojitosti.

Pro svou proměnlivost je podobná náladě u člověka. Nálada člověka je do určité míry závislá na jeho charakteru, postojích apod.

### Definice organizační kultury

Organizační kultura je soubor sdílených a vzájemně ze sebe vycházejících premis, hodnot, praktik a artefaktů, které tvoří výchozí body pro vnímání, myšlení a cítění jedinců v organizaci.

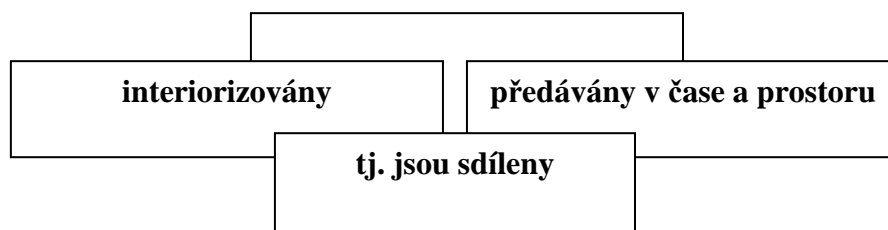
Je předávána nově příchozím členům v procesu socializace a zůstává relativně stálá i v případech úplné výměny jedinců v organizaci. Její vznik je totožný se vznikem organizace. Změna organizační kultury je dlouhodobý proces a zasahuje do samotné identity organizace i jejích členů.

### Třídy jevů firemní kultury

Uvedené třídy jevů firemní kultury jsou na úrovni jiné podrobnosti, než obecné typologie firemní kultury, které se věnují důvěře, moci, nejistotě, sdílení. Toto rozřídění lze uplatnit při podrobnější analýze firemní kultury. Schéma nám umožňuje pochopit, co vše se týká firemní kultury a jak se navenek může projevovat to, co je v „hlavách“.



které jsou



## **Fáze vývoje**

Vývojovými fázemi organizace a zejména změnám rolí manažera se věnoval Miller ve své knize *Barbarians to bureaucrats*. V prvních etapách podnik stojí na nadšení a úsilí zaměstnanců. dominuje, rozhodnutí jsou přijímána okamžitě a firma je v přímém kontaktu se zákazníky. Později přibývá nutné byrokracie a vytváří se pevná pravidla. Každá fáze má svá úskalí, se kterým se musí manager vypořádat.

### **Prorok**

Jasnovidce, který vyvábí pokrok a lidskou energii, která firmu pohání vpřed. Rozhoduje se samostatně, rozhodnutí nekonzultuje, nemá trpělivost na detaily. Má hodně nápadů.

### **Barbar**

Je vůdcem v krizi, dobyvatelem, který velí podniku na cestě k rapidnímu růstu. Je vždy v akci, nese prapor. Organizace má jednoduchou strukturu, je nebyrokratická, vysoce osobní. Lidé dělají více než jednu profesi, firma je pružná.

### **Tvůrce a objevitel**

Vyvíjí speciální dovednosti a struktury pro růst, posouvá se od dávání příkazů ke spolupráci. Je detailista, chce vědět o všem, hovoří s lidmi a o produkci ví ze všech nejvíce. Je nadšencem, má intuici, nenávidí papírovou práci. Největším úkolem je vyhnout se nákladným chybám.

### **Úředník**

Je tvůrcem integračního systému a struktury, které firmu posouvají od expanze k bezpečnosti. Rozhoduje se na základě faktů, objednává si hodně studií. Jsou přidávány další úrovně managementu, linie manažerů ztrácí sílu, získávají ji referenti. Firma hledá uplatnění na širším trhu, nabízí rozmanité produkty.

### **Byrokrat**

Provádí přísnou kontrolu, týrá proroky, barbary, posílá je do vyhnanství a zajišťuje tak ztrátu kreativity a expanze. Podnikání je plně diverzifikováno. Je spíše zaměřen na čísla než na lidi. Je stále obtížnější učinit rozhodnutí, firma je přeorganizována.

### **Aristokrat**

Je dědicem bohatství a vyhledává osobní satisfakci v symbolech úspěchu. Chybí peníze na vlastní rozvoj. Původní podnikání je na ústupu. Firmu opouští poslední zbytky kreativních pracovníků. Ve firmě jsou různé skupinky, kterým ale nejde o výsledek.

### **Synergista**

Je vůdcem, který udržuje rovnováhu, pokračuje v pohybu vpřed díky spojení různých příspěvků Proroka, Barbara, Tvůrce-objevitele a Úředníka.

Vývojové fáze, tak jak jsou nastíněny nemusí nutně firma projít všechny. Revitalizující vlivy nově přichozích proroků, barbarů, budovatelů a synergistů mohou firmu udržet v mladém stavu.

## Kultura personálního řízení a řízení lidských zdrojů

Aspekty	Kultura personálního řízení	Kultura řízení lidských zdrojů
<b>Pravidla</b>	Důraz na jasná pravidla hry	Netrpělivost s pravidly a předpisy, posto „zvládneme to“
<b>Vodítka pro řízení</b>	Dána směrnicemi a předpisy	Dána potřebami situace
<b>Chování se odvozuje od</b>	Norem a zvyků, zavedou praxi	Poslání, hodnot a principů
<b>Úloha vedení vzhledem k pracovníkům</b>	Monitorovat	Rozvíjet
<b>Konflikt</b>	Institucionalizovaný, snaha se mu vyhnout, dosahovat dočasná příměří	Konflikt jako zdroj energie
<b>Klíčové vazby</b>	Mezi pracovníky a vedením	Směrem k zákazníkům
<b>Úloha managementu</b>	Transakční řízení	Transformační řízení
<b>Standardizace</b>	Vysoká (je třeba dosahovat co nejvyšší stejnosti)	Přiměřená (není třeba řadu činností unifikovat)
<b>Ceněné manažerské dovednosti</b>	Vyjednávání, analytické myšlení	Podpora, facilitace, koučování, zvládání emocí
<b>Mzda</b>	Podle fixních tabulek, malý prostor pro variabilní složku mzdy (do 15%)	Vázaná na výkon, vysoký podíl variabilní složky mzdy
<b>Členitost funkcí</b>	Velká, podrobný katalog funkcí	Hrubé členění funkcí
<b>Komunikace</b>	Toky omezené a usměrňované (hierarchická přístupová práva)	Toky vydatnější, širší, všemi směry, týmová práce, informace není nástrojem moci
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	Řízený přístup ke vzdělávání, pracovník jako „objekt“ vzdělávání	„Učící se organizace“, pracovník jako „subjekt“ vzdělávání
<b>Ohnisko personální práce</b>	Jednotlivé personální činnosti	Široce pojímané kulturní, strukturální i personální strategie
<b>Časový a plánovací horizont</b>	Krátkodobý, reaktivní, ad hoc, okrajový význam	Dlouhodobý, proaktivní, strategický a integrující
<b>Psychologický kontrakt</b>	Povolnost, ochota vyhovět	Sounáležitost, vazba, závazek
<b>Systémy kontroly (řízení)</b>	Vnější	Sebeřízení
<b>Charakter vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli (manažery)</b>	Pluralistické, kolektivní, nízká úroveň důvěry, spíše bariéry	Unitaristické, individuální, vysoká míra důvěry
<b>Preferované systémy a struktury</b>	Byrokratické, mechanické, centralizované, role jsou definovány a jsou formální	Organické, předávající pravomoci a zodpovědnosti, role jsou pružné
<b>Preferované role</b>	Specialisté a profesionálové	Integrované do pozic liniových manažerů
<b>Kritéria pro hodnocení</b>	Minimalizace nákladů	Maximální využití (human assets accounting)

## Personální strategie

### VZTAH FIREMNÍ KULTURY, BUSINESS STRATEGIE A PERSONÁLNÍ STRATEGIE

V každém kvadrantu označte správné odpovědi (může jich být více nebo žádná)

<b>expanze</b>	<p>Upřednostňování objemu prodeje před mírou zisku. Dumpingové ceny, výhodné cenové balíčky. „Kultura ostrých hochů“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ nízká fluktuace</li> <li>◦ <i>vysoký podíl variabilní složky mzdy (nad 30%) v závislosti na individuálním výkonu</i></li> <li>◦ vysoká míra sdílení vizí</li> <li>◦ týmová práce</li> <li>◦ vysoká míra standardizace</li> </ul>	<p>Firma udávající „tón“ v inovacích, jasně odlišitelná, nabízející výjimečnost. Maximalizace přidané hodnoty. „Kultura experimentů“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <i>týmové odměny za týmovou práci</i></li> <li>◦ velký počet personalistů-administrátorů</li> <li>◦ <i>stejný nebo vyšší plat než u konkurence</i></li> <li>◦ <i>motivující hodnocení</i></li> <li>◦ vysoká míra standardizace</li> </ul>
	<p>Standardní výrobky standardním zákazníkům. Osvědčené je dováděno k dokonalosti. Někdy jako mezidobí k „nadechnutí se“. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ neformalizované personální činnosti a postupy</li> <li>◦ <i>stejný nebo nižší plat než konkurence</i></li> <li>◦ <i>minimální náklady na vzdělávání</i></li> <li>◦ strategická role personálního oddělení</li> <li>◦</li> </ul>	<p>Dominantní firma s image vysoké kvality a zejména tradice. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ <i>věrnostní prémie</i></li> <li>◦ vysoký podíl variabilní složky mzdy (nad 30%)</li> <li>◦ <i>propracované systémy hodnocení a rozvoje</i></li> <li>◦ <i>konzultantská role personálního oddělení</i></li> </ul>
<b>bezpečnost</b>	<b>nákladová strategie</b>	<b>strategie diference</b>

Varianty označené kurzívou jsou správné.