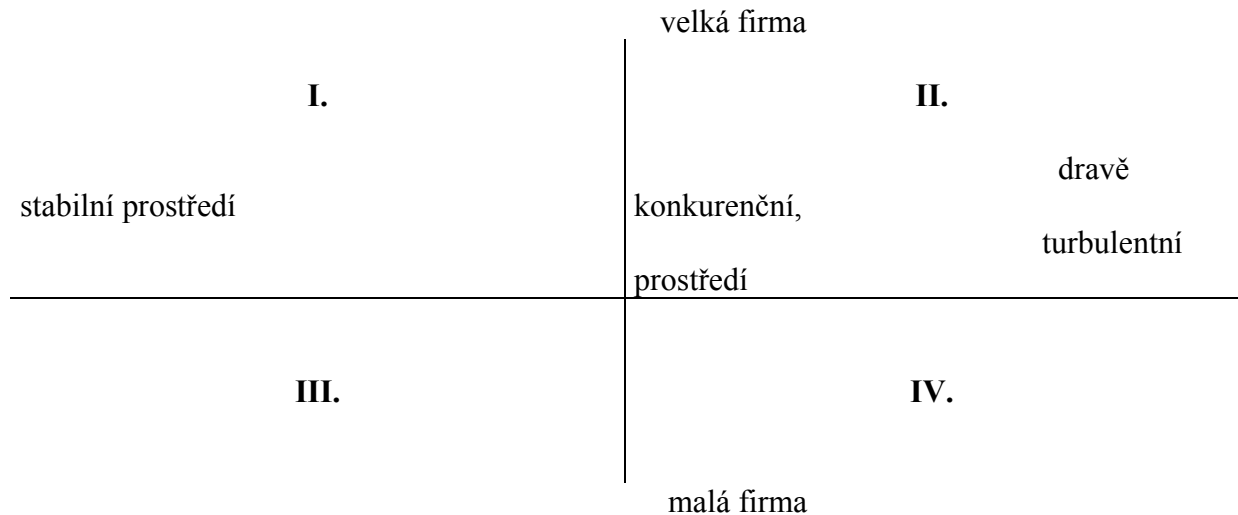


Typologie organizací

1. Typologie organizací podle Kostroně



I. kvadrant - velká firma ve stabilním prostředí

- (inovační cyklus je pomalý, krach bývá ojedinělý, zavedená výroba a prodej)
- metafora: velký zaoceánský parník
- klíčové je přesné stanovení hranic povinnosti a odpovědnosti
- výběrové řízení bude velmi formalizované – součástí detailní popis pracovního místa
- důraz na zkušenost a disciplínu - princip seniority a zásluh
- personální změny nejsou časté.

II. kvadrant - velká firma ve vysoce konkurenčním prostředí (dynamickém)

- metafora: stabilita velké lodi, ale také výtečné manévrovací schopnosti
- potřebuje různé typy: působící dovnitř - spíše konzervativní a drží „kasu“, ti, jejichž činnost směřuje ven, jsou jejich opakem
- propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (zejména rotace)
- důraz je kladen na loajalitu

III. kvadrant - malá firma ve stabilním prostředí

- metafora: pramici na hladině rybníka – atmosféra pohody
- velmi vzácné
- prosperita odvozená od výroby ne prodeje
- jistota, skromné podmínky, minimální fluktuace, málo peněz

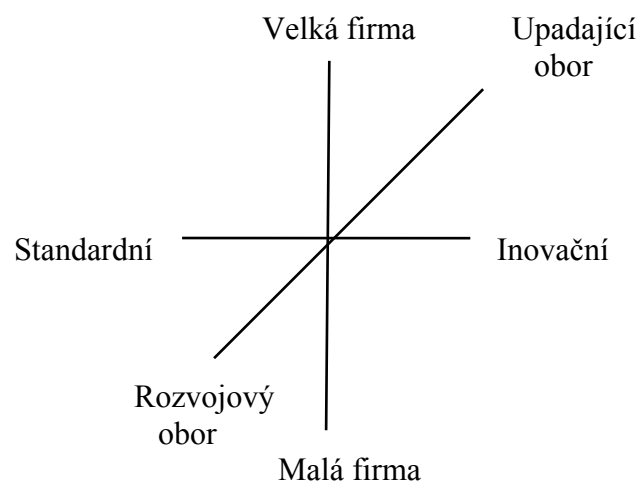
IV. kvadrant - malá firma v turbulentním prostředí

- metafora: rychlý kluzák
- výběr: aby kandidát byl „stejně krevní skupiny“ - výrazné a soutěživé osobnosti

Vztah mezi typologií firmy a firemní kulturou

Trojrozměrná typologie firem

1. osa - velikost firmy - vyjadřuje pozici firmy (moc)
2. osa - inovační aktivit – charakter aktivit
3. rozvojový potenciál oboru - prostor pro výkon a růst.



Kritéria

- hodnotu 72% - 100% nadprůměrná
- střední – rozmezí 33% - 71%
- podprůměrnou - 0 - 32%.

Velikost firmy

- velká firma má personální oddělení (Koubek) – zastaralé
- podle *počtu zaměstnanců* (různé počty) – problematické - využívání „pružných pracovních sil“ a těch lidí, kteří nepracují v zaměstnaneckém poměru.
- jako nejvhodnější kritérium *relativní tržní podíl* v % - podíl vůči největšímu podniku na trhu

Inovační aktivity

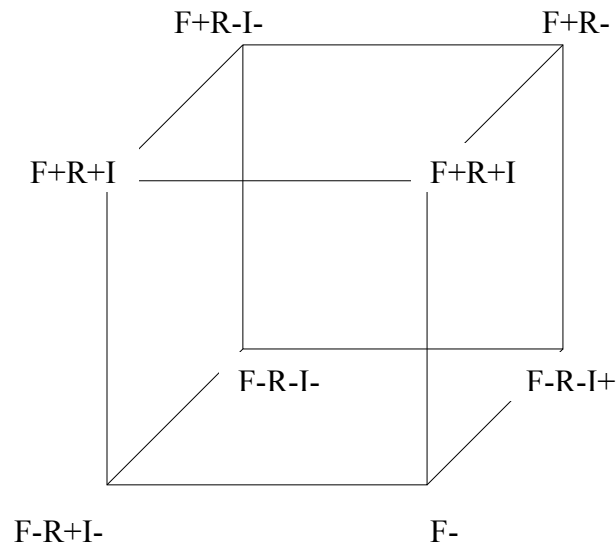
- počítá se jako počet nových či inovovaných produktů na trhu ve srovnání s portfoliem firemních produktů za daný čas (obvykle poslední tři roky)
- pozn. tři roky – spekulativní – přibližně odpovídá horizontu střednědobého plánování.

Růstový potenciál oboru

- obory mohou mít procentuální nárůst větší (menší) růst, než je růst HDP daného teritoria
- nejmenší jednotkou je firma působící v daném oboru a obor jako celek ??

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., Vykypěl, 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+)

- nejenom firmy tzv. nových technologií a velcí telekomunikační giganti
- také firmy, které působí v oblasti značně dynamické oblasti volného času
- příklad z českého trhu - Český Telecom

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

- příklady z amerického automobilového trhu - Ford nebo GM – není prostor pro expanzi
- automobilky tak mohou získávat větší tržní podíl jen na úkor druhých, protože jejich nárůst je menší než růst těchto ekonomik.
- upadající obor nutně vyžaduje nákladovou strategii – spojování do korporací

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

- příklad oblasti - pekárenství.
- spíše méně inovací – dáno produktem

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

- typickým reprezentantem je firma „následovník“ či „imitátor“

Fáze vývoje organizační kultury

Vývojovými fázemi organizace a zejména změnám rolí manažera se věnoval **Miller ve své knize Barbarians to bureaucrats** (v česky psané literatuře např. viz. **Kopčaj – Řízení proudu změn**)

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.



1. Prorok

- vizionář - pokrok a lidskou energii – žene firmu vpřed
- rozhoduje se samostatně - nekonzultuje, nemá trpělivost na detaily
- řada nápadů.

2. Barbar

- vede v krizi – dobyvatel - vede podniku k rapidnímu růstu.
- velmi aktivní
- organizace – má jednoduchou strukturu, osobní vazby
- zaměstnanci - více než jednu profesi – pružnost

3. Tvůrce a objevitel

- od dávání příkazů ke spolupráci.
- detailista = chce o všem vědět – neustále komunikuje
- nadšenec - intuice, nenávidí papírovou práci
- hlavní úkol - vyhnout se nákladným chybám ??

4. Úředník

- tvůrce integračního systému a struktury - od expanze k bezpečnosti
- způsob rozhodování – zvažování řady faktů

- rozšíření počtů úrovní řízení
- firma hledá uplatnění na širším trhu – rozšiřuje sortiment produktů

5. Byrokrat

- přísná kontrola - týrá proroky, barbary – spíše čísla, než lidi = potlačuje kreativitu
- podnikání je plně diverzifikováno
- přeorganizovanost

6. Aristokrat

- dědicem bohatství - osobní satisfakci v symbolech úspěchu
- chybí peníze na rozvoj
- firma ztrácí poslední tvořivé pracovníky

7. Synergista

- je vůdcem, který udržuje rovnováhu, pokračuje v pohybu vpřed díky spojení různých příspěvků Proroka, Barbary, Tvůrce-objevitele a Úředníka

pozn. firma nemusí projít všechny vývojové fáze - revitalizující vlivy - nově příchozích prorokové, barbaři....

Typologie firemní kultury podle stupně vývoje

1. fáze:

- Nejdříve firma vzniká a roste díky nápadu V počátku je patrné nadšení, všichni umí a dělají všechno. To však dlouho nevydrží a jak se firma rozvíjí, nastává krize kvůli neformálnímu stylu vedení. Proto přirozeně nastupuje snaha tomu všemu dát více řádu.

2. fáze:

- uplatňuje se direktivní řízení. Čím více je však direktivity, tím rychleji se přibližuje krize kvůli pocíťované nedostatečné autonomii.

3. fáze:

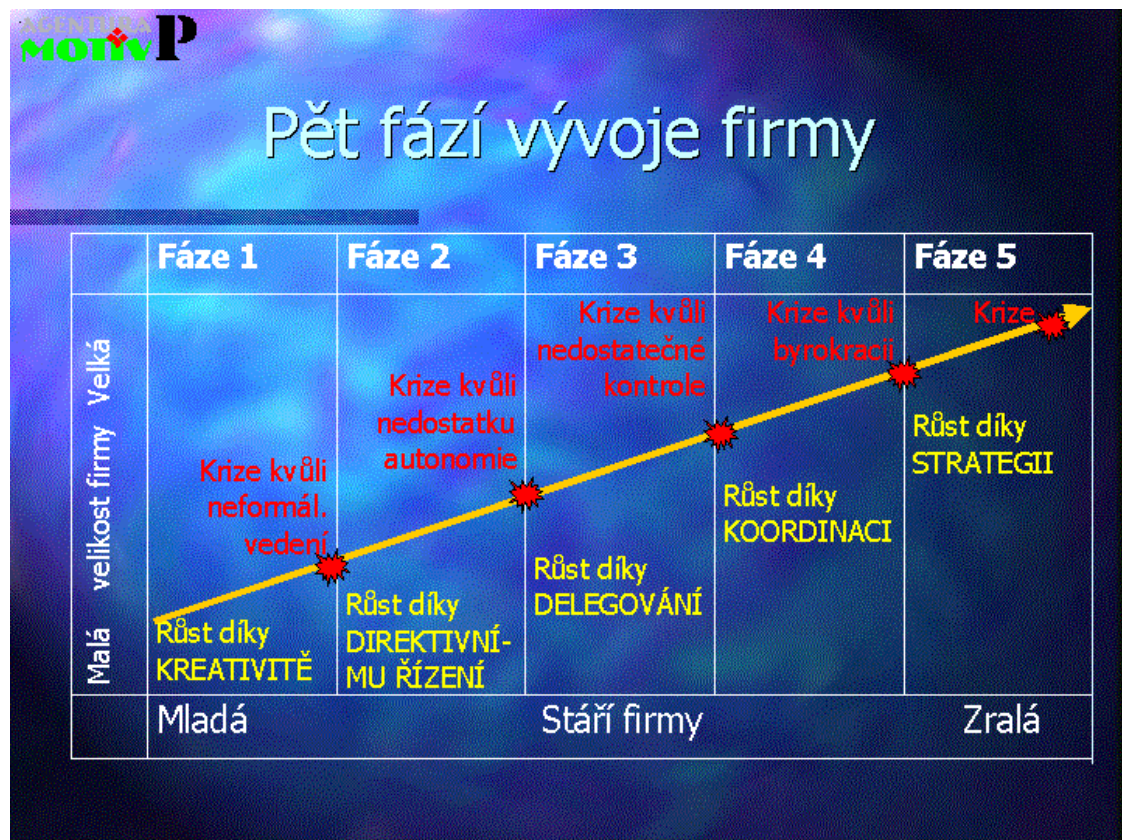
- řešení - delegováním. Čím více ovšem delegujeme na stále nižší úrovně (přibývají úrovně řízení), tím je obtížnější kontrola. Proto je třeba ty nižší články řízení pospojovat, vytvořit síťovější charakter vedení.

4. fáze

- nárůst koordinace - přerůstá do byrokracie. Z ní je možné se vymanit toliko tím, že začneme určovat, co je důležité, co má větší prioritu pro danou chvíli.

5. fáze

- toho dosáhne díky strategii. Strategie však má omezenou platnost a tak nastupuje další přirozená vývojová krize. Tento model mj. poukazuje na logičnost vývoje a zákonitosti krizí, které jsou nezbytné pro další rozvoj. Tak jako je tomu v lidském životě. I zde se objevují různé krizové, kritické momenty (např. puberta), jejichž zvládnutí je rozhodující pro další vývoj. Vyhybání se krizím spíše vede znemožnění dalšího vývoje.



Typologie 4 životních cyklů

Jiné, poněkud jednodušší pojetí představuje typologie podle 4 životních cyklů organizace – vzniku, růstu, dospělosti a poklesu.

<i>Funkce řízení lidských zdrojů</i>	Stádium cyklu života organizace			
	<i>Vznik, úpadek</i>	<i>Růst, rozvoj</i>	<i>Dospělost</i>	<i>Pokles</i>
Získávání pracovníků, (nábor), výběr, umístování do funkcí (staffing)	Přilákat nejlepší talenty a profesionály.	Nabrat odpovídající množství a kombinaci kvalifikovaných pracovníků. Plánovat obměnu managementu. Zvládnout rychlé změny pracovních sil uvnitř organizace.	Usnadňovat dostatečnou obměnu k minimalizaci propouštění a tvorbě nových míst. Podporovat vnitřní mobilitu k usnadnění reorganizací.	Plánovat a realizovat snižování počtu pracovníků a jejich přemísťování.
Odměňování a pracovní požitky	Vyrovnat se s hladinou mezd na trhu práce, či ji přesáhnout, aby se daly získat nejlepší lidé.	Udržovat srovnatelné mzdy, ale zohledňovat efekt vnitřní rovnováhy. Ustavit formální strukturu odměňování.	Řídit a udržovat si všechny formy odměňování pod kontrolou.	Tvrďšími opatřeními snižovat vnitřní náklady.
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	Definovat potřeby profesí v budoucnosti a stanovit žebříčky funkčního postupu.	Vytvořit účinný řídicí tým pro rozvoj dovedností a organizace.	Udržovat pružnost i profesní dovednosti stárnoucího personálu.	Zavést rekvalifikace a profesně poradenské služby.
Vztahy mezi zaměstnavateli a pracovníky	Ustavit základní filozofii vztahů a organizaci	Udržovat smír a motivaci a morálku pracovníků.	Udržovat pod kontrolou náklady na práci, smír, zvyšovat produktivitu.	Zvyšovat produktivitu, pružnost pracovních rolí. Jednat o bezpečnosti práce a politice přizpůsobování zaměstnanosti.

Pramen: Thomas A. Kochan, Thomas A. Barocci, Human Relations Management and Industrial Relations, Little, Brown, Boston, 1985. str. 104.