

**Vysoká škola technická a ekonomická**

**v Českých Budějovicích**

## **Organizační kultura a chování**

**Studijní opora pro kombinovanou formu studia**

**Garant: doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.**

**Ústav podnikové strategie**

**Katedra managementu**

**Autor: doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.**

# Obsah

1	Anotace.....	4
2	Příprava na přednášky .....	9
2.1	Organizační kultura a její vymezení, organizační chování .....	9
2.2	Význam organizační kultury a hodnot organizace.....	12
2.3	Úrovně organizační kultury.....	15
2.4	Prvky a projevy organizační kultury .....	18
2.5	Vnitřní a vnější projevy organizační kultury .....	21
2.6	Kultura, identita a image organizace.....	24
2.7	Organizační kultura a řídicí styl .....	27
2.8	Typologie organizačních kultur I.....	30
2.9	Typologie organizačních kultur II.....	33
2.10	Slabá a silná kultura organizace, jejich výhody a nevýhody .....	37
2.11	Vnitřní a vnější determinanty organizační kultury.....	40
2.12	Organizační kultura a výkonnost organizace .....	43
2.13	Organizační kultura a inovační prostředí firmy .....	46
2.14	Organizační kultura a řízení kvality .....	49
2.15	Organizační kultura a pracovní vztahy .....	52
2.16	Zdravá organizační kultura .....	55
2.17	Organizační kultura a vnitřní komunikace .....	59
2.18	Organizační kultura a vnější komunikace firmy .....	62
2.19	Řízení organizační kultury a jeho nástroje.....	66
2.20	Změny organizační kultury a jejich nejčastější příčiny.....	70
2.21	Úloha řízení lidských zdrojů při tvorbě a změnách organizační kultury .....	73
2.22	Mezinárodní rozdíly organizační kultury, interkulturní management a interkulturní komunikace .....	77

2.23	Etická kultura organizace .....	81
2.24	Organizační kultura a leadership organizace .....	84
2.25	Hlavní druhy nezdravých organizačních kultur .....	87
2.26	Empirické analýzy organizačních kultur.....	90
3	Příprava na semináře .....	93
3.1	Organizační kultura a její vymezení, organizační chování – rozbor příkladů z praxe	93
3.2	Prvky a projevy organizační kultury, organizační identita – analýza příkladů.....	95
3.3	Typologie organizačních kultur - komparace příkladů .....	98
3.4	Řízení organizační kultury a jeho nástroje – rozbor praktických příkladů .....	100
3.5	Organizační kultura a výkonnost organizace – analýza příkladů z praxe .....	103
3.6	Zdravá organizační kultura - rozbor příkladů .....	106
3.7	Organizační kultura a vnitrofiremní komunikace – rozbor praktického příkladu....	108
3.8	Organizační kultura a vnější komunikace firmy – rozbor příkladů z praxe.....	111
3.9	Řízení změn organizační kultury .....	114
3.10	Mezinárodní rozdíly organizační kultury, interkulturní management a interkulturní komunikace – srovnání příkladů .....	117
3.11	Etická kultura organizace - rozbor příkladů z praxe .....	120
3.12	Hlavní druhy nezdravých organizačních kultur – rozbor příkladů z praxe.....	123
3.13	Empirické analýzy organizačních kultur – zpracování analýzy.....	125

# 1 Anotace

Období	3. semestr/ 2. ročník
<b>Název předmětu</b>	<b>Organizační kultura a chování</b>
Vyučovací jazyk	český
Garant předmětu	doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.
Garanční ústav	Ústav podnikové strategie
Katedra	Katedra managementu
Vyučující (přednášející)	doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.
Vyučující (cvičící)	doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc. Ing. Radka Vaničková, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Poznámka k ukončení	docházka na semináře 70 % včetně dalších poznámek garanta předmětu
Rozsah	4/2
Počet kreditů	8
Cíle předmětu výstupy z učení	Cílem předmětu je seznámit s významem organizační kultury a organizačního chování pro výkonnost organizace, s hlavními prvky a projevy organizační kultury, jejími hlavními typy, nástroji řízení organizační kultury, principy zdravé kultury firmy i zásadami její tvorby a posilování. K dalším tématům kurzu patří etická kultura organizace, vztah organizační kulturu a leadershipu a nástroje sloužící pro empirický rozbor organizačních kultur.
Výstupy z učení	Po úspěšném absolvování předmětu student: 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace, 22.2 rozumí vnějším i vnitřním projevům organizační kultury a organizačního chování, 22.3 rozumí typologii organizačních kultur, 22.4 rozumí vnitřním a vnějším determinantům organizační kultury, 22.5 chápe nástroje řízení organizační kultury a jejich využití, 22.6 identifikuje projevy zdravé i nezdravé firemní kultury, 22.7 řídí změny organizační kultury, 22.8 chápe mezinárodní rozdíly organizační kultury a požadavky interkulturního managementu, 22.9 rozumí významu a tvorbě etické kultury organizace, 22.10 provádí empirickou analýzu organizační kultury.
Osnova předmětu	<u>Přednášky</u> 1. Organizační kultura a její vymezení, organizační chování. (22.1)

2. Význam organizační kultury a hodnot organizace. (22.1, 22.9)
3. Úrovně organizační kultury. (22.2)
4. Prvky a projevy organizační kultury. (22.2)
5. Vnitřní a vnější projevy organizační kultury. (22.2, 22.1)
6. Kultura, identita a image organizace. (22.3)
7. Organizační kultura a řídicí styl. (22.5)
8. Typologie organizačních kultur I. (22.3)
9. Typologie organizačních kultur II. (22.3)
10. Slabá a silná kultura organizace, jejich výhody a nevýhody. (22.6)
11. Vnitřní a vnější determinanty organizační kultury. (22.4)
12. Organizační kultura a výkonnost organizace. (22.1)
13. Organizační kultura a inovační prostředí firmy. (22.1)
14. Organizační kultura a řízení kvality. (22.1)
15. Organizační kultura a pracovní vztahy. (22.1, 22.9)
16. Zdravá organizační kultura. (22.1)
17. Organizační kultura a vnitřní komunikace. (22.5)
18. Organizační kultura a vnější komunikace firmy. (22.5)
19. Řízení organizační kultury a jeho nástroje. (22.7)
20. Změny organizační kultury a jejich nejčastější příčiny. (22.7)
21. Úloha řízení lidských zdrojů při tvorbě a změnách organizační kultury. (22.1)
22. Mezinárodní rozdíly organizační kultury, interkulturní management a interkulturní komunikace. (22.8)
23. Etická kultura organizace. (22.6, 22.9, 22.1)
24. Organizační kultura a leadership organizace. (22.6)
25. Hlavní druhy nezdravých organizačních kultur. (22.6)
26. Empirické analýzy organizačních kultur. (22.10)

#### Semináře

1. Organizační kultura a její vymezení, organizační chování – rozbor příkladů z praxe. (22.1)
2. Prvky a projevy organizační kultury, organizační identita – analýza příkladů. (22.6)
3. Typologie organizačních kultur - komparace příkladů. (22.1)
4. Řízení organizační kultury a jeho nástroje – rozbor praktických příkladů. (22.5)
5. Organizační kultura a výkonnost organizace – analýza příkladů z praxe. (22.1)
6. Zdravá organizační kultura - rozbor příkladů. (22.6)
7. Organizační kultura a vnitřní komunikace – rozbor praktického příkladu. (22.1)
8. Organizační kultura a vnější komunikace firmy – rozbor příkladů z praxe. (22.1, 22.2)
9. Řízení změn organizační kultury. (22.5)
10. Mezinárodní rozdíly organizační kultury, interkulturní management a interkulturní komunikace – srovnání příkladů. (22.8)
11. Etická kultura organizace - rozbor příkladů z praxe. (22.1, 22.9)
12. Hlavní druhy nezdravých organizačních kultur – rozbor příkladů z praxe. (22.6)

	13. Empirické analýzy organizačních kultur – zpracování analýzy. (22.1-22.10)		
Organizační formy výuky	přednáška, seminář		
Komplexní výukové metody	frontální výuka projektová výuka skupinová výuka - kooperace brainstorming kritické myšlení samostatná práce – individuální nebo individualizovaná činnost výuka podporovaná multimediálními technologiemi apod.		
Studijní zátěž	<b>Počet hodin za semestr</b>		
	<b>Aktivita</b>	Prezenční forma	
		Kombinovaná forma	
	Příprava na přednášky	26	0
	Příprava na seminář, cvičení, tutoriál	45	125
	Příprava seminární práce	15	15
	Účast na přednáškách	52	0
	Účast na semináři/cvičeních/tutoriálu/exkurzi	26	24
	Příprava na závěrečný test	37	37
	Závěrečný test	1	1
	Příprava na prezentaci	5	5
Prezentace	1	1	
<b>Celkem:</b>	<b>208</b>	<b>208</b>	
Metody hodnocení a jejich poměr	20 % seminární práce 10 % prezentace seminární práce 70 % závěrečný test		
Podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně jejich hodnocení	Hodnocení předmětu se skládá z průběžného hodnocení (30 – 0 bodů – seminární práce a její prezentace) a z písemné zkoušky (70 – 0 bodů). Celková klasifikace je součtem bodů z průběžného hodnocení a písemné zkoušky. Celková klasifikace předmětu, tj. body z písemné zkoušky (70 - 0) + body z průběžného hodnocení (30 - 0 bodů): A 100 – 90, B 89,99 – 84, C 83,99 – 77, D 76,99 – 73, E 72,99 – 70, FX 69,99 – 30, F 29,99 - 0.		
Informace učitele	Účast na výuce ve všech formách řeší samostatná vnitřní norma VŠTE (Evidence docházky studentů na VŠTE). Pro studenty prezenční formy studia je na seminářích a cvičeních povinná 70% účast.		

Literatura povinná	<p>URBAN, J., 2013. <i>Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu</i>. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8.</p> <p>URBAN, J., 2014. <i>Firemní kultura a identita</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.</p>
Literatura doporučená	<p>ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. <i>Armstrong's handbook of human resource management practice</i>. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641.</p> <p>CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. <i>Etické řízení organizace</i>. Lüdenscheid: RAM Verlag. ISBN 978-3-942303-53-8.</p> <p>CAHA, Z. et al., 2017. <i>Management lidských zdrojů</i>. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.</p> <p>ŠAJGLÍKOVÁ, H. a E. BAJZÍKOVÁ, 2014. <i>Organizácia a kultúra</i>. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1.</p> <p>URBAN, J., 2014. <i>Případové studie z řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2.</p> <p>URBAN, J., 2017. <i>Psychologie řízení a vedení</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5.</p>
Webové stránky	---
Publikační činnost	<p><u>Garant předmětu, přednášející a cvičící (doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.)</u></p> <p>URBAN, J., 2014. <i>Firemní kultura a identita</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.</p> <p>URBAN, J., 2013. <i>Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu</i>. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8.</p> <p>URBAN, J., 2017. <i>Motivace a odměňování pracovníků</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.</p> <p>URBAN, J., 2014. <i>Případové studie z managementu lidských zdrojů</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2.</p> <p>URBAN, J., 2017. <i>Psychologie řízení a vedení</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5.</p> <p><u>Cvičící (Ing. Radka Vaničková, Ph.D.)</u>  BŘEZINOVÁ, M., D. HOLÁTOVÁ, M. MINÁROVÁ, P. PÁRTLOVÁ a R. VANÍČKOVÁ, 2017. Influence of selected factors of HRM on labour productivity in SMES in South Bohemia. In: <i>FINANCE AND PERFORMANCE OF FIRMS IN SCIENCE, EDUCATION AND</i></p>

	<p><i>PRACTICE</i>. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 121-128. ISBN 978-80-7454-653-2.</p> <p>VANÍČKOVÁ, R., 2015. Corporate Personnel Policy and Personnel Strategy. In: <i>12th International Scientific Conference Human Potential Development</i>. Lithuania: Klaipeda University, 189-199. ISBN 978-9986-31-466-0.</p> <p>VANÍČKOVÁ, R., 2015. Evaluation of employee's performance of business brokering company by personnel manager competencies. <i>Ekonomické rozhľady</i>. <b>44</b>(1), 107-114. ISSN 0323-262X.</p> <p>HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., M. DOHNANSKÁ, D. HILČÍKOVÁ a R. VANÍČKOVÁ, 2016. Project Manager's Competencies in Czech Lottery Industry Enterprise. <i>Economics World</i>. New York: David Publishing Company. <b>4</b>(6), 274-283. ISSN 2328-7144.</p> <p>VANÍČKOVÁ, R. a P. JAKÚBEK, 2016. Project culture of project oriented companies. In: <i>Proceedings of The 3rd International Conference on Finance and Economics</i>. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 705-715. ISBN 978-80-7454-598-6.</p>
Témata diplomových prací	<p>Organizační kultura ve velké firmě, analýza a hodnocení</p> <p>Organizační kultura v mezinárodní firmě, analýza a hodnocení</p> <p>Organizační kultura v malé firmě, analýza a hodnocení</p> <p>Změna organizační kultury, případová studie</p>



## 2 Příprava na přednášky

### 2.1 Organizační kultura a její vymezení, organizační chování

#### Klíčová slova

Organizační kultura, vymezení organizační kultury, pojetí organizační kultury, význam organizační kultury, organizační chování

#### Cíle kapitoly

Porozumět významu spontánní i záměrně vytvářené kultury organizace, porozumět různým pojetím a vymezením organizační kultury, vysvětlit význam a úlohu organizační kultury jako nepřímého nástroje řízení lidských zdrojů v organizaci, objasnit pojem organizační chování.

#### Výstupy z učení

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace

#### Abstrakt

Své typické projevy nemají jen osoby, ale i organizace. Ve svém souhrnu bývají označovány jako firemní či organizační kultura. Tato kultura patří k důležitým faktorům výkonu každé organizace.

Kultura organizace představuje soubor firemních tradic a zvyklostí, nepsaných hodnot a norem, projevující se v charakteristických či očekávaných způsobech chování pracovníků a typických formách vzájemných vztahů mezi nimi.

Určitou kulturu má každá organizace, ne vždy si ji však plně uvědomuje a záměrně vytváří. Výkonné organizace využívají kulturu jako nástroj vedení, usměrňování a motivace zaměstnanců sloužící ke zvýšení firemní výkonnosti, ale i vyšší loajalitě, pracovní spokojenosti a stabilitě zaměstnanců.

Účinná firemní kultura funguje jako společenský tlak, jehož cílem je vytvořit a posílit takové formy chování, jež jsou v souladu s firemními cíli; kultura může být v tomto případě silnějším faktorem ovlivňujícím chování a výkonnost na pracovišti než formalizované pracovní řády a směrnice.

Základem tvorby firemní kultury je jednání a osobní příklad manažerů, personální politika a vztah vedení firmy k jejím zaměstnancům. Základním cílem řízení lidských zdrojů v organizaci je přispět k dosahování podnikových cílů na základě získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů organizace.

Kulturní odlišnosti firem jsou tvořeny i rozdíly, které jsou spojené s národní kulturou, souvisejí však především se způsobem řízení či tradicemi firem, projevujícími se v manažerském stylu a způsobu rozhodování, v pracovní motivaci a postojích osob k práci i firmě, ve způsobu řízení lidských zdrojů.

Studium organizačního chování, které je součástí organizační kultury, analyzuje a interpretuje projevené postoje a pracovní vazby členů organizačního kolektivu. Pro tvorbu organizačního chování platí, že činy hovoří hlasitěji než slova. Kulturní kodexy, podniková desatera či pracovní řády mohou shrnovat důležitá pravidla organizačního chování, která organizace chce v chování svých zaměstnanců prosadit. Písemné zachycení firemní kultury však samo o sobě nepomůže, není-li provázeno změnami v chování manažerského týmu, v tom, na co vedoucí kladou důraz, co odměňují a trestají, jak se v důležitých situacích sami chovají, jak vybírají nové zaměstnance apod.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 48-54)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 3-6)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 97-108)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 9-12)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 4-8)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je organizační kultura?
2. Má každá firma svou kulturu?
3. Jaká jsou hlavní pojetí organizační kultury?
4. Jaký je význam organizační kultury?
5. Co je to spontánní organizační kultura?
6. Jaký je význam spontánní kultury organizace?
7. Co je to záměrně vytvářená organizační kultura?
8. Jak a proč vzniká spontánní organizační kultura?
9. Kdo v organizaci odpovídá za tvorbu firemní kultury?
10. Jaké jsou hlavní nástroje tvorby organizační kultury?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.1 Organizační kultura a její vymezení, organizační chování – rozbor příkladů z praxe

## ***2.2 Význam organizační kultury a hodnot organizace***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, význam organizační kultury, nástroje organizační kultury, hodnoty organizace, tvorba hodnot organizace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam organizační kultury pro jednotlivé projevy, předpoklady a vlastnosti organizace, především její výkonnost, vztahy k okolí, ke svým partnerům i tzv. stakeholderům, vzájemné vztahy mezi vedením organizace a jejími zaměstnanci a zaměstnanci navzájem, objasnit význam hodnot organizace při tvorbě organizační kultury.

### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace
- 22.9 rozumí významu a tvorbě etické kultury organizace

### **Abstrakt**

Přínos firemní kultury k výkonnosti firmy spočívá především v tom, že slouží jako nástroj řízení lidí, používající převážně nepřímých forem ovlivňování a motivace pracovníků. Význam tohoto nástroje se vzhledem k jeho nepřímé povaze projevuje především tam, kde je třeba, aby zaměstnanci vedle svých jasně stanovených osobních úkolů a cílů dodržovali i určité obecnější zásady či hodnoty přispívající k úspěšnému fungování organizace. Tyto hodnoty se mohou promítat v přístupu k plnění pracovních úkolů, ve vzájemných vztazích mezi zaměstnanci, ve vztahu k zákazníkům apod. Důležité mohou být mimo jiné tam, kde žádoucí jednání zaměstnanců nelze podrobně popsat, kde je jejich nadřízení nemožno v jejich práci bezprostředně kontrolovat apod.

Důležitou součástí těchto zásad mohou být například pravidla týkající se pracovního nasazení, odpovědnosti, náročnosti, otevřenosti apod., podobně jako zásady týkající se vzájemné spolupráce a komunikace s ostatními útvary organizace. Firemní kultura působí v těchto případech nejen jako soubor zvyklostí, ale i jako společenský tlak, který určité jednání zaměstnanců podporuje či vyžaduje.

Význam firemní kultury v rámci uvedené funkce spočívá i v tom, že ovlivňuje jednání a vzájemné vztahy osob uvnitř firmy i navenek a přizpůsobuje ho určitým standardům.

Ovlivňuje tak nejen organizační chování, ale v jeho rámci i výkonnost celé organizace. Podle mezinárodních odhadů může „dobrá“ firemní kultura zvýšit výkonnost firmy ve srovnání s konkurenty, jejichž kultura „ničím nevyniká“ až o 20–30%.

Význam firemní kultura pro členy organizace i její partnery či zákazníky spočívá navíc v tom, že činí rozhodování firmy i způsob chování jejich manažerů a zaměstnanců do značné míry předvídatelným. Přínos firemní kultura jako nástroje řízení zaměstnanců a zvyšování výkonnosti firmy spočívá především v tom, že slouží jako nástroj řízení, používající převážně nepřímých forem ovlivňování a motivace.

Význam tohoto nástroje se vzhledem k jeho nepřímé povaze projevuje především tam, kde je třeba, aby zaměstnanci vedle svých jasně stanovených osobních úkolů a cílů dodržovali i určité obecnější zásady či hodnoty přispívající k úspěšnému fungování organizace. Tyto hodnoty se mohou promítat v přístupu k plnění pracovních úkolů, ve vztazích mezi zaměstnanci, v jednání se zákazníky apod. Důležité mohou být mimo jiné tam, kde žádoucí jednání zaměstnanců nelze podrobně popsat, kde je jejich nadřazení nemohou v jejich práci bezprostředně kontrolovat apod.

Důležitou součástí těchto zásad mohou být například pravidla týkající se pracovního nasazení, odpovědnosti, náročnosti, otevřenosti apod., podobně jako zásady týkající se vzájemné spolupráce a komunikace s ostatními útvary organizace. Firemní kultura působí v těchto případech nejen jako soubor zvyklostí, ale i jako společenský tlak, který určité jednání zaměstnanců podporuje či vyžaduje. Projevem tohoto tlaku jsou mimo jiné reakce, které určité jednání, například nedodržování očekávaných postupů či zásad, vyvolává u ostatních osob v organizaci. V případě silné firemní kultura se tento nástroj může stávat i prostředkem manipulace pracovní síly.

Význam firemní kultura jako nástroje řízení může spočívat i v tom, že napomáhá získávání či stabilizaci zkušených pracovníků. Panuje-li v podniku „zdravá“ firemní kultura či „skvělá atmosféra“, mohou mít tito pracovníci sklon vstoupit do firmy nebo v ní zůstat i v podmínkách, kdy nenabízí zrovna nejvyšší mzdy.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 54-64)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 6-12)

## **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 109-116)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 34-45)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-85)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaký je význam firemní kultury jako nástroje řízení lidských zdrojů?
2. Jaký je význam organizační kultury pro partnery a okolí firmy?
3. Co jsou hodnoty firmy?
4. Jak vznikají firemní hodnoty?
5. Jaký je význam organizační kultury pro stabilitu zaměstnanců?
6. Jaké znalosti by měl získat manažer snažící se změnit kulturu své organizace?
7. Jak se liší úloha přímých nadřízených a personálních specialistů v rámci tvorby organizační kultury?
8. V čem spočívá hlavní rozdíl mezi organizační kulturou a hodnotami firmy?
9. Proč si vedoucí kulturu své organizace často neuvědomují?
10. Proč je obtížné organizační kulturu firmy změnit?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.1 Organizační kultura a její vymezení, organizační chování – rozbor příkladů z praxe

## 2.3 Úrovně organizační kultury

### Klíčová slova

Organizační kultura, vymezení organizační kultury, úroveň organizační kultury, projevy organizační kultury

### Cíle kapitoly

Vysvětlit úlohu a význam různých úrovní organizační kultury, porozumět užšímu a širšímu vymezení kultury organizace, vysvětlit nástroje utvářející jednotlivé projevy organizační kultury.

### Výstupy z učení

- 22.2 rozumí vnějším i vnitřním projevům organizační kultury a organizačního chování

### Abstrakt

Různé úrovně organizační kultury se vztahují k tomu, zda se týkají práce a pracovních postupů či zvyklostí organizace, společenských vztahů na pracovišti či širší sociální identity, kterou organizace svým zaměstnancům poskytuje. Lze je tak vystihnout otázkami „*Jak u nás věci děláme?*“, „*Co u nás je (a co není) přijatelné?*“ a „*Kdo jsme?*“ (případně „*Kým bychom chtěli být?*“).

Užší pojetí firemní kultury se zaměřuje především na její vnější projevy, jejichž značnou část tvoří projevy záměrné a materiální. Užší pojetí firemní kultury proto zahrnuje či zdůrazňuje především vzhled, uspořádání a materiální vybavení firemních prostor, například jejich pořádek a čistotu, vzhled či styl firemních dokumentů a prezentačních nástrojů (firemní logo, používané slogany a symboly apod.), oblečení zaměstnanců („dress code“) či další projevy, kterými firma vystupuje navenek a působí na své okolí. Patří k němu však pochopitelně i vnější jednání firmy, resp. jejích zaměstnanců.

Širší pojetí firemní kultury ji chápe jako charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy. Alternativně ji lze vymezit i jako typický způsob, kterým uvažují a jednají nejen zaměstnanci, ale i vlastníci firmy, především tehdy, pokud se přímo účastní firemního řízení.

Z uvedeného vymezení plyne, že důležitou součástí širšího pojetí firemní kultury je typické pracovní a řídicí jednání firmy, zahrnující charakteristické postupy při řešení pracovních úkolů, důraz na dodržování určitých pravidel či zásad, přístup ke změnám a inovacím, způsobu rozhodování apod., i mezilidské vztahy, které na pracovištích firmy převládají, a to včetně vztahů mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci či mezi nadřízenými a podřízenými. Širší pojetí firemní kultury zahrnuje rovněž typické způsoby, kterými firma jedná se zákazníky, obchodními partnery a veřejností. Jejich význam spočívá v tom, že vytvářejí rámec ovlivňující jednání jednotlivých pracovníků či jejich skupin.

Známe je širší vymezení organizační kultury, které uvádí, že organizační kultura představuje zvláštní způsob jednání a vzájemných vztahů určité skupiny lidí, který ji odlišuje od lidí, pracujících pro jiné organizace (včetně organizací působících ve stejném oboru či témže regionu), neboli „kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé“.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 54-64)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 16-25)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 109-116)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 46-54)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-85)



## **Kontrolní otázky**

1. Co tvoří jednotlivé úrovně organizační kultury?
2. Co je užší pojetí organizační kultury?
3. Co zahrnuje širší pojetí organizační kultury?
4. Jaké jsou hlavní prvky organizační kultury v širším pojetí?
5. Jaký je rozdíl mezi firemními zvyklostmi, normami a hodnotami?
6. Jaké okolnosti utvářejí kulturu organizace v užším pojetí?
7. Jaké faktory utvářejí kulturu organizace v širším pojetí?
8. Jak lze chápat vymezení organizační kultury jako projevu „sociální identity“?
9. Jak se udržují či předávají firemní tradice?
10. Jak organizační kultura napomáhá při koordinaci činností ve firmě?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.2 Prvky a projevy organizační kultury, organizační identita – analýza příkladů

## ***2.4 Prvky a projevy organizační kultury***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, prvky organizační kultury, projevy organizační kultury, záměrná kultura organizace, spontánní kultura organizace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit úlohu a význam hlavních prvků a vnitřních i vnějších projevů organizační kultury, především firemních hodnot, firemních norem, tradic, zvyklostí a rituálů, objasnit odlišnosti mezi organizační kulturou záměrnou a spontánní.

### **Výstupy z učení**

- 22.2 rozumí vnějším i vnitřním projevům organizační kultury a organizačního chování

### **Abstrakt**

Jako firemní hodnotu lze označit to, co je pro organizaci důležité nebo o co usiluje. Hodnoty organizace by proto měly (v případě zdravé organizační kultury) vycházet z jejích cílů, funkce, resp. z její strategie.

Normami jsou v rámci firemní kultury myšlena pravidla, která zaměstnanci přijali jako zásady svého chování (nebo o jejichž přijetí ze strany zaměstnanců se organizace snaží), a to v určité konkrétní oblasti. Lze je chápat jako hranice akceptovatelného chování ve skupině či organizaci jako celku. Normy organizace mohou být psané i nepsané.

Svou kulturu ve výše uvedeném pojetí má každá organizace (či, ještě obecněji, každá spolupracující skupina osob), a to existuje-li dostatečně dlouho a má-li dostatečný počet zaměstnanců, a to bez ohledu na to, zda o ni usiluje či nikoli. Vyjádřeno jinými slovy, ne vždy si firma svou kulturu plně uvědomuje a ne vždy ji záměrně vytváří.

O firemní kultuře lze proto hovořit i v organizacích, které se o tvorbu své kultury cílevědomě nesnaží. Rozdíl spočívá „pouze“ v tom, že jejich kultura se tvoří zcela nebo aspoň zčásti spontánně, bez vědomého zásahu firemního vedení, a to často samotnými zaměstnanci.

Hlavní projevy firemní kultury v jejím širším pojetí (či projevy, které jsou pro její rozpoznání zpravidla nejdůležitější) lze spatřovat ve čtyřech oblastech. Patří k nim: pracovní chování,

vztah k vnějšmu prostředí, vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými a vztah zaměstnanců k organizaci.

Pracovní chování, především charakteristický způsob vykonávání důležitých činností včetně způsobu řešení problémů, tvoří z pohledu výkonnosti organizace většinou nejvýznamnější oblast organizační kultury.

K důležitým projevům, které do ní spadají, patří především úsilí, které organizace a její zaměstnanci věnují kvalitě své práce či spolehlivosti své produkce. Patří k ní i nároky, které jsou v organizaci kladeny na důsledné dodržování požadavků či správné vykonávání úkolů, pozornost, která je věnována detailu, ale i typická pracovní morálka a osobní odpovědnost zaměstnanců. K dalším patří rozdělení rozhodovacích pravomocí, především rozsah pravomocí delegovaných na nižší úrovně, zájem o firmy a její pracovníky, o inovace, ochota ke změnám, apod.

K dalším projevům firemní kultury patří její vize, mise, směrnice, symboly a artefakty. Tyto projevy organizační kultury mohou však být používány i jako její nástroje.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 12-34)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 203-256)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 12-45)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-90)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaký je rozdíl mezi záměrně vytvářenou a spontánní kulturou organizace?
2. Kdo vytváří spontánní kulturu organizace?
3. Jaké jsou hlavní projevy organizační kultury?
4. Co jsou to hodnoty organizace, jak se projevují?
5. Jak vznikají hodnoty organizace?
6. Co jsou to organizační normy?
7. Jaký je rozdíl mezi hodnotami a normami firmy v kontextu tvorby její kultury?
8. Jaké jsou hlavní projevy organizační kultury v pracovním chování?
9. Jaké jsou hlavní projevy organizační kultury ve vztazích mezi zaměstnanci?
10. Jaké jsou hlavní projevy organizační kultury ve vztazích mezi pracovníky a jejich vedoucími?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.2 Prvky a projevy organizační kultury, organizační identita – analýza příkladů

## ***2.5 Vnitřní a vnější projevy organizační kultury***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, vnější projevy organizační kultury, vnitřní projevy organizační kultury, vnitřní a vnější organizační chování

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam vnitřních a vnějších projevů organizační kultury, vysvětlit typické rozdíly vnitřních a vnějších projevů organizační kultury a jejich zpětný dopad na organizaci, objasnit proces utváření vnitřních i vnějších projevů organizační kultury.

### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace
- 22.2 rozumí vnějším i vnitřním projevům organizační kultury a organizačního chování

### **Abstrakt**

Svou kulturu má však každá organizace bez ohledu na to, zda si je této kultury vědoma nebo zda a jak se o její tvorbu pokouší. Tvoří ji charakteristický způsob pracovního i společenského jednání jejích zaměstnanců.

K hlavním projevům firemní kultury, krom vlastního pracovního jednání, které si členové organizace mnohdy neuvědomují, patří osobité tempo organizace. Své osobní tempo má každá organizace – je dáno rychlostí, se kterou její pracovníci vykonávají své úkoly, ale i tím, jak rychle organizace reaguje na tlaky konkurence, jak rychle se rozhoduje a uvádí svá rozhodnutí v život, jak rychle nalézá a řeší problémy nebo odhaluje nové příležitosti.

K vnitřním projevům organizační kultury patří především vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými. Projevují se například sklonem k soutěživosti, individualismu nebo naopak týmové práci, ve formální či spíše neformální podobě vztahů, sklonu k utajování či naopak otevřenosti v komunikaci mezi vedením firmy a zaměstnanci, v důvěře nebo naopak nedůvěře mezi zaměstnanci či útvary organizace i v převažujícím řídicím stylu, který uplatňují její vedoucí apod.

Projevem řídicího stylu může být například to, jak firma provádí svá rozhodnutí, jaké typy osob přijímá, povyšuje či propouští, nakolik dbá na zásady spravedlnosti či stejných

příležitostí, jak se zajímá o názory nebo spokojenost zaměstnanců či respektuje jejich osobní potřeby a problémy apod. Projevy patřící do této skupiny jsou pro poznání podnikové kultury zpravidla nejdůležitější.

K projevům organizační kultury patří i vztah zaměstnanců k organizaci. Patří sem především důvěra a loajalita zaměstnanců k firmě, ochota vyjít firmě v nezbytných situacích vstříc, sklon zaměstnanců k iniciativě, snaze o zlepšení pracovních postupů, ale i odpor ke změnám apod.

K vnějším projevům organizační kultury patří především vztah organizace k vnějšímu prostředí. Jde o vztahy k zákazníkům, dodavatelům, investorům (vlastníkům) i veřejnosti. Příkladem je úroveň péče a zájmu o zákazníka či ochota vycházet vstříc jeho potřebám, důraz, který firma na spokojenost svých zákazníků klade, společenská odpovědnost, se kterou přistupuje k přírodnímu i sociálnímu prostředí, ve kterém působí apod.,

Kultura organizace se promítá i v dalších oblastech, například v její vizi či misi, které ukazují, jakou roli by chtěla na trhu nebo ve společnosti hrát, jak by chtěla být vnímána veřejností apod. Projevuje se i ve vnitřních směrnících, které si organizace k řízení svého chodu vytváří, především těch, které se dotýkají řízení lidí. Příkladem mohou být především zásady a pravidla hodnocení a odměňování zaměstnanců.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 3-26)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 197-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 14-28)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### **Kontrolní otázky**

1. Jak se mohou lišit vnitřní projevy organizační kultury?
2. Jak se mohou lišit vnější projevy organizační kultury?
3. Jaké jsou hlavní oblasti vnitřních projevů organizační kultury?
4. Jak se promítá organizační kultura ve vnitřních mezilidských vztazích v organizaci?
5. Jak se promítá organizační kultura ve vztazích mezi pracovníky a nadřízenými?
6. Jak se může organizační kultura promítat ve vztazích firmy k jejím zákazníkům?
7. Jaký je vztah organizační kultury ke strategii organizace?
8. Jaký je rozdíl mezi organizační kulturou a vizí, resp. misí organizace?
9. Co tvoří tempo organizace?
10. Jak se organizační kultura promítá v dokumentech organizace?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.2 Prvky a projevy organizační kultury, organizační identita – analýza příkladů

## ***2.6 Kultura, identita a image organizace***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, identita organizace, význam identity organizace, vztah organizační kultury a identity, image organizace, tvorba identity a image organizace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam organizační identity a její vztah ke kultuře organizace, objasnit význam a projevy image organizace, vysvětlit nástroje tvorby identity a image organizace, vysvětlit vzájemné vztahy mezi kulturou a identitou organizace.

### **Výstupy z učení**

- 22.3 rozumí typologii organizačních kultur

### **Abstrakt**

Užší pojetí firemní kultury má blízko k pojmu firemní identita (corporate identity). Oba pojmy však nejsou zcela shodné. Důvodem je, že identita firmy je zpravidla vytvářena záměrně, zatímco firemní kultura, a to i ve svém užším pojetí, zahrnuje i projevy, které vznikají spontánně, bez záměru vedení organizace. Důvodem je firemní tradice i vliv zaměstnanců.

Firemní identita, tj. obraz či image, který se firma snaží u veřejnosti vyvolat, si klade za cíl působit na zákazníky, potenciální investory, ale i stávající či budoucí zaměstnance. Hlavním smyslem firemní identity je napomoci firmě dosáhnout jejích obchodních cílů, a to na základě diferenciací její produkce, ale i firmy jako takové, ve srovnání s konkurencí.

K důležitým nástrojům firemní identity patří tvorba značek („brands“) a využívání obchodních známek („trademarks“), které diferenciaci firemní produkce podporují. Jejich základním smyslem je podpořit loajalitu firemních zákazníků (a udržet ji i v situaci, kdy se cena „značkové“ produkce firmy zvýší). S vyšší snahou o zdůraznění vnější, především vizuální firemní identity, se proto lze setkávat především u firem působících na vysoce konkurenčních trzích, například v oblasti spotřebního zboží, kde diferenciací produktů a tvorba značek patří k důležité součásti firemní strategie.



Vnější obraz čili identita firmy by neměl být zaměňován s dalším a ještě užším termínem, kterým je firemní design (corporate design) představující pouze (jednotný) vizuální či grafický styl firmy.

Tvorba firemní identity patří k úkolům, kterými se zabývá především oddělení firemní komunikace a marketingu. Skutečná firemní identita, tj. způsob, jakým je firma navenek vnímána, nemusí však vždy odpovídat obrazu, který chce firma ve veřejnosti vytvořit. Příčinou tohoto rozdílu mohou být nedostatky v komunikaci firemní identity, ale i to, že obraz, který se firma snaží komunikovat, je s jejím skutečným jednáním v rozporu.

I firemní identita, vedle své marketingové funkce, může sehrávat určitou „vnitřní“ roli, a to při podpoře identifikace zaměstnanců s firmou. Dochází k tomu především tehdy, podaří-li se organizaci vytvořit identitu, kterou zaměstnanci chápou a mohou se s ní snadno ztotožnit. Identitu firmy lze proto chápat i jako jeden z nástrojů tvorby silné firemní kultury.

I vnější projevy firmy, především vzhled budov či kanceláří, materiální či technické vybavení firemních prostor, způsob oblečení zaměstnanců apod. však mají svůj sociální význam. Mají proto i svůj vliv na jednání pracovníků firmy. Nelze je tak chápat jen jako projev image firmy, ale i jeden z nástrojů ovlivňujících kulturu firmy v širším pojetí. Tyto vnější projevy firemní kultury bývají někdy označovány též jako její artefakty.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 3-26)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 208-215)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 16-32)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### **Kontrolní otázky**

1. Co je to firemní identita?
2. Jaký je marketingový význam firemní identity?
3. Jaký je vztah mezi organizační kulturou a identitou?
4. Jak přispívá identita organizace k tvorbě její kultury?
5. Co je to image organizace?
6. Co jsou to artefakty organizace?
7. Jaké jsou hlavní nástroje tvorby firemní identity?
8. Jaký je vztah mezi identitou a strategií organizace?
9. K čemu slouží firemní značky?
10. Co ohrožuje identitu a image organizace?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.2 Prvky a projevy organizační kultury, organizační identita – analýza příkladů

## ***2.7 Organizační kultura a řídicí styl***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, projevy organizační kultury, prvky organizační kultury, řídicí styl, typy řídicích stylů

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vztah organizační kultury a řídicího stylu organizace, vysvětlit hlavní typy a projevy řídicích stylů a jejich rozdíly, objasnit význam řídicího stylu při tvorbě organizační kultury.

### **Výstupy z učení**

- 22.5 chápe nástroje řízení organizační kultury a jejich využití

### **Abstrakt**

K důležitým faktorům ovlivňujícím podobu firemní kultury patří hodnoty a osobní charakteristiky firemního vedení a dalších manažerů organizace (jejich povahové rysy, postoje, motivy či zvyky) promítající se v jejich řídicím (manažerském) stylu nebo v jejich převažujících názorech na řízení. Vzniká-li firemní kultura spíše spontánně, tj. bez cílevědomého zásahu firemního vedení, lze k jejím vnitřním faktorům počítat i jednání zaměstnanců, především jejich neformálních vůdců.

Ovlivňování firemní kultury ze strany managementu probíhá vědomě i nevědomě, a to především příkladem, který management svým spolupracovníkům vytváří. Příklad svých vedoucích, jež mají trvale na očích, mají zaměstnanci sklon, vědomě i nevědomě, napodobovat. Jednání jejich nadřízených pro ně často představuje nejen určitý „návod“, jak řešit určité typické situace, ale i na to, jak ve své organizaci dosáhnout příznivého hodnocení či povýšení.

Vedle osobního příkladu (způsobu, jakým řeší své pracovní i další úkoly, dodržují firemní normy, projevují na pracovišti určité emoce apod.) ovlivňují manažeři firemní kulturu i svým vědomým, resp. záměrným řídicím stylem, který může být spíše autoritativní, demokratický či liberální.

Součástí tohoto stylu je, jakým požadavkům věnují hlavní důraz či pozornost, jaké výsledky, postupy či projevy podrobně sledují a kontrolují, jaké jednání svých spolupracovníků chválí

nebo naopak kritizují, do jaké míry se zajímají o názory svých podřízených, vysvětlují jim svá rozhodnutí nebo se o nich se svými spolupracovníky radí, nakolik tolerují či dokonce povzbuzují odlišné názory, nakolik svým podřízeným důvěřují, do jaké míry znají problémy, kterým tito podřízení čelí, jakým způsobem řeší konflikty na pracovišti, jak reagují na stres, nakolik mají tendenci obviňovat ze svých neúspěchů své podřízené apod.

Řídící styl managementu může být částečně ovlivněn odbornými názory či osobním přesvědčením manažerů či širšího firemního vedení. Příkladem je přesvědčení, že jediným způsobem, jak dosáhnout vysokého výkonu zaměstnanců je prostřednictvím vysokých výkonových bonusů (charakteristické pro značnou část finančního odvětví) nebo přesvědčení, že rozhodující vliv na spokojenost a stabilitu zaměstnanců má rozsah zaměstnaneckých výhod, které jim firma poskytuje.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 3-26)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 197-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 14-28)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to řídicí styl?
2. Jaké jsou hlavní typy řídicích stylů?
3. Jak se projevuje autoritativní řídicí styl?

4. Jak se projevuje liberální řídicí styl?
5. Jak se projevuje participativní řídicí styl?
6. Jakým způsobem ovlivňuje řídicí styl kulturu organizace?
7. Jakým způsobem může řídicí styl manažerů ovlivňovat kulturu organizace bez jejich vědomí?
8. O co se opírá volba řídicího stylu?
9. Jaké hlavní vnitřní projevy organizační kultury ovlivňuje řídicí styl?
10. Jaké hlavní vnější projevy organizační kultury ovlivňuje řídicí styl?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.2 Prvky a projevy organizační kultury, organizační identita – analýza příkladů

## ***2.8 Typologie organizačních kultur I***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, klasifikace organizačních kultur, rysy organizačních kultur, typy organizačních kultur, typologie organizačních kultur

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam typických rysů organizačních kultur, vysvětlit význam charakteristických typů organizačních kultur a jejich faktorů, seznámit s hlavními mezinárodními typologiemi organizačních kultur.

### **Výstupy z učení**

- 22.3 rozumí typologii organizačních kultur

### **Abstrakt**

Pod vlivem vnějších i vnitřních determinujících faktorů ovlivňujících organizační kultury jednotlivých firem, především manažerského stylu a příslušnosti k určitému odvětví, vykazují kultury různých organizací - přes své individuální odlišnosti – i mnohé společné rysy. Bližší pohled na kultury různých organizací je proto umožňuje nejen diferencovat, ale i určitým způsobem klasifikovat.

Klasifikace firemních kultur může probíhat dvěma způsoby. Prvý se opírá o rozpoznání hlavních vlastností či rysů, kterými se kultury jednotlivých firem vzájemně podobají či naopak liší. Druhý způsob klasifikace se snaží kultury firem členit na základě jejich společných a vzájemně souvisejících rysů do určitých typů.

K vlastnostem, na jejichž základě bývají firemní kultury posuzovány a vzájemně rozlišovány, patří zpravidla určité bipolární rysy. Jde o vlastnosti (označované též jako dimenze firemní kultury), které lze zachytit na škále nacházející se mezi dvěma protichůdnými polohami či krajními body. Konkrétní firmy, jejichž kultura je pomocí těchto rysů hodnocena, se pak mohou nacházet blíže jednoho nebo druhého okraje této škály.

K hlavním dimenzím firemních kultur v oblasti pracovního jednání, ke kterým různí autoři na základě porovnání firem dospěli, patří:

- orientace na výkon/orientace na vztahy a sociální ohleduplnost,
- náročnost/sklon tolerovat nedostatky,

- sklon vyhýbat se riziku a nejistotě/ochota podstupovat riziko,
- pružnost/důraz na tradici zavedené postupy a pravidla a jejich kontrolu,
- individualismus/kolektivismus a týmová práce,
- vysoká či nízká míra nerovnosti mezi osobami v organizaci,
- míra centralizace nebo naopak decentralizace v rozhodování.
- sklon k rychlému a přímému řešení konfliktů/tendence konflikty neřešit či odkládat,
- přednostní zájem o vnější či vnitřní prostředí organizace.
- důvěra a informační otevřenost/sklon firmy a jejího vedení k uzavřenosti.

Klasifikace firemních kultur do hlavních typů (kombinujících zpravidla některé z výše uvedených kulturních rysů) dospívá většinou k typologiím založeným na čtyřech typech. Důvodem je, že typologie většinou vycházejí z popisu firemních kultur na základě dvou vybraných vlastností (dimenzí). Jednotlivé typy kultur odpovídají pak určité kombinaci vysokých či naopak nízkých hodnot u obou dimenzí.

Jednou z často používaných klasifikací tohoto druhu je typologie založená na kombinaci výkonové orientace a konzervatismu, resp. sklonu k riziku. Čtyři kulturní typy, které lze na základě těchto dvou rysů rozlišit, jsou označovány jako typ soutěživý, podnikatelský, byrokratický a konsensuální.

Soutěživý kulturní typ klade důraz na náročné cíle, dosažení konkurenčních výhod, především v podobě vyšší kvality produkce ve srovnání s konkurencí, a tím i vysokých zisků. Pro podnikatelský typ je naopak charakteristický důraz na inovace, vyšší sklon k riskování, rychlejší rozhodování a kreativitu. Byrokratická kultura spoléhá na pravidla, standardizaci, podrobný popis firemních postupů a procesů a hierarchické (centralizované) řízení. Pro konsensuální kulturu je pak typická tradice, loajalita, osobní nasazení, úzké společenské vztahy, týmová práce, delegování pravomocí a nepřímé řízení opírající se spíše o osobní autoritu než formalizované pravomoci.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 3-80)

## **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 176-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 34-58)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Jakými hlavními rysy lze charakterizovat organizační kulturu firem?
2. Jaký je rozdíl mezi klasifikací organizačních kultur na základě rysů a typů?
3. Které z pólů jednotlivých bipolárních kulturních rysů přispívají k výkonu organizace?
4. Čím se vyznačuje soutěživý typ organizační kultury?
5. Čím se vyznačuje podnikatelský typ organizační kultury?
6. Čím se vyznačuje konsensuální typ organizační kultury?
7. Čím se vyznačuje byrokratický typ organizační kultury?
8. Na jakých rysech organizační kultury je založena výše uvedená typologie?
9. Jaké faktory vnějšího prostředí ovlivňují výše uvedené kulturní typy?
10. Jaké faktory vnitřního prostředí organizace determinují výše uvedené kulturní typy?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.3 Typologie organizačních kultur - komparace příkladů



## ***2.9 Typologie organizačních kultur II***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, klasifikace organizačních kultur, rysy organizačních kultur, typy organizačních kultur, typologie organizačních kultur

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam typických rysů organizačních kultur, vysvětlit význam charakteristických typů organizačních kultur a jejich faktorů, seznámit s hlavními mezinárodními typologiemi organizačních kultur.

### **Výstupy z učení**

- 22.3 rozumí typologii organizačních kultur

### **Abstrakt**

Další typologie rozděluje firemní kultury podle koncentrace moci, významu předepsaných rolí, orientace na úkoly a významu osob. Mocenská kultura je charakteristická pro organizace, ve kterých je podstatná část rozhodovacích kompetencí soustředěna u jedné nebo několika málo osob (které pak v organizaci provádějí i většinu potřebných rozhodnutí). Jde o kulturu typickou pro malé firmy nebo samostatné části větších organizací.

Možnost dalších osob získat v organizaci tohoto typu určitý vliv je založena především na jejich možnosti proniknout (většinou na základě neformálních prostředků) do úzkého okruhu osob nacházejících se v blízkém okolí jejího vedení. Autorita osob je zde často postavena na strachu, který vyvolávají.

Kultura rolí existuje ve větších, hierarchických a většinou i stabilizovaných organizacích, ve kterých jednotlivé osoby zastávají jasně vymezené pozice vytvořené k výkonu určitých pracovních povinností. Typicky ji můžeme nalézt ve firmách, kde převládají rutinní operace, a také ve státní správě. Chování jednotlivců na pracovních pozicích je zde jasně stanoveno popisem práce, stanovenými normami apod.

Hlavní důraz klade tato kultura na to, aby osoby zastávající určitá místa vykonávaly činnosti odpovídající jejich popisu, a to podle předepsaných pravidel. Dodržování stanovených pravidel je považováno za důležitější než snaha o kreativitu či hledání možností zlepšení.

Typická je pomalost reakce na změnu, pozitivní je bezpečí a jistota, které nabízí jednotlivcům.

Úkolová kultura je zaměřena především na dosažení výsledků, cílů či na realizaci projektů. Pravomoci v organizaci, kde tento typ kultury převažuje, jsou svěřeny spíše na základě odbornosti, než na základě pozice. Cílem managementu je vytvářet týmy, které budou schopny plnit cíle organizace. K nejdůležitějším hodnotám patří přizpůsobivost, ztotožnění individuálních a skupinových cílů, dobře fungující vztahy spojené se vzájemným respektem založeným spíše na schopnostech a výkonnosti, než na věku a postavení. Kultura je typická pro organizace, ve kterých jsou k výkonu určitých úkolů vytvořeny týmy. Ty mají zpravidla i určité samostatné rozhodovací pravomoci, což vede k tomu, že úkolová kultura bývá spojena s vyššími inovacemi a kreativitou.

Kultura osob představuje v rámci této typologie nejindividualističtější formu firemní kultury. Vzniká tehdy, jsou-li jednotliví zaměstnanci organizace vybaveni značnými rozhodovacími pravomocemi, cítí se být plnoprávními členy své organizace a mají zájem na úspěchu celé organizace. Vztahy v organizaci jsou partnerské, nikdo nemá zvlášť silnou převahu.

Kultura tohoto typu může většinou vzniknout jen ve velmi volné organizaci, například v silně prodejně zaměřené společnosti, ve které mohou jednotliví prodejci fungovat do velké míry samostatně a nezávisle nebo ve firmách odborníků (lékařů, právníků), kteří se rozhodnou spojit své síly a pracovat společně například s cílem snížení nákladů. Tito jednotlivci přitom pracují převážně samostatně, pravomoci v organizaci jsou sdíleny.

Různé typy kultur jsou vhodné pro různé typy lidí. Pro spokojenost osob ve firmě je důležité, aby jim vyhovovala firemní kultura i organizace a její cíle; spokojenost zaměstnanců je však současně důležitým předpokladem pro další rozvoj a úspěchy firmy.

Pro osoby s potřebou jistoty je vhodná práce v organizaci, kde se uplatňuje kultura rolí. Pro zaměstnance s potřebou vybudovat si v práci identitu je naopak nevhodná kultura moci nebo úkolová kultur; lépe se mohou uplatnit ve firmě s kulturou rolí nebo úkolů. Talent a individuální dovednosti jednotlivců budou více zřetelné ve firmě s kulturou rolí nebo úkolovou kulturou.

Z pohledu personálního řízení je proto třeba brát kulturu firmy v úvahu při získávání a nábore zaměstnanců, například zjistit, jaká jsou očekávání kandidáta a zda jeho motivace a individuální zaměření jsou v souladu s firemní kulturou.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 3-26)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 197-228)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a L. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 14-28)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaká další hlediska lze uplatnit při klasifikaci organizačních kultur do typů?
2. Čím se vyznačuje mocenská kultura?
3. Čím se vyznačuje kultura rolí?
4. Čím se vyznačuje úkolová kultura?
5. Čím se vyznačuje kultura osob?
6. Jaké jsou hlavní kulturní odlišnosti soukromých a veřejných organizací?
7. Jaký je význam znalosti firemní kultury z hlediska výběru pracovníků?
8. Které typy osob nemusejí být vhodné pro určité organizační kultury?
9. Jaký je vztah mezi typem organizační kultury a výkonností organizace?
10. Jak závisí kultura organizace na odvětví, ve kterém působí?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.3 Typologie organizačních kultur - komparace příkladů

## ***2.10 Slabá a silná kultura organizace, jejich výhody a nevýhody***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, silná organizační kultura, slabá organizační kultury, projevy silné a slabé organizační kultury, výhody silné organizační kultury, výhody slabé organizační kultury

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit podstatu a význam silné a slabé organizační kultury, objasnit faktory přispívající k silné a slabé organizační kultuře, vysvětlit výhody a nevýhody silné a slabé organizační kultury.

### **Výstupy z učení**

- 22.6 identifikuje projevy zdravé i nezdravé firemní kultury

### **Abstrakt**

Firemní kultura tvořená určitým souborem firemních zvyklostí a tradic může být silná nebo slabá. Kritérii síly firemní kultury jsou jasnost a srozumitelnost jejích hodnot a norem a rozšířenost či široká zakotvenost jejích projevů.

Silná firemní kultura se projevuje silným zakořeněním organizačních norem a zvyklostí a jejich rozšířením mezi zaměstnanci celé organizace. Promítá se zpravidla i ve specifickém projevu firmy navenek, tj. v její nezaměnitelné vnější identitě. Na jednání i postoje zaměstnanců má tak značný dopad. Je-li pozitivní, tj. přispívá k plnění cílů organizace či podporuje její konkurenční výhody, může být pro ni značnou výhodou.

Předností silné firemní kultury může být rychlejší rozhodování firmy, menší výskyt vnitřních konfliktů, menší potřeba vnitřních předpisů, nižší nároky na kontrolu a v případě dobrého výběru zaměstnanců i jejich nižší fluktuace. K nevýhodám může naopak patřit tendence k uzavřenosti či pocitu výlučnosti, trvání na tradicích a nedostatečná pružnost, tzv. skupinové myšlení, tj. kolektivní snaha vyhnout se rozdílům v názorech, vynucování si konformity za každou cenu a náročnější adaptace nových zaměstnanců.

Výskyt silné firemní kultury je typický především pro starší organizace. Častěji se zpravidla vyskytuje i v centralizovaných a výrobně homogenních organizacích či tam, kde je typická dlouhá doba zaměstnání jednotlivých osob (či dokonce celoživotní zaměstnanost). K silnější firemní kultuře může přispět i jasně formulovaná vize organizace, silně konkurenční tržní prostředí či silná osobnost zakladatele, resp. vlastníka firmy.

K nástrojům vedoucím k posílení firemní kultury přispívá zpravidla konzistentní systém odměňování, který podporuje její zásady: příkladem může být firemní kultura kladoucí důraz na týmovou práci, která je podporována skupinovým systémem výkonového odměňování. K dalším nástrojům patří výběr zaměstnanců a jejich adaptace. K udržování silnější kultury přispívá například nábor zaměstnanců přímo ze škol, vybírání osob s obdobnými osobnostními rysy, důraz na zaškolení a předání hodnot firemní kultury v rámci adaptačního období apod.

Slabší firemní kultura je naopak charakteristická pro mladší organizace, firmy s vyšší fluktuací či organizace, které se skládají z většího počtu relativně samostatných jednotek nebo profesně odlišných útvarů; příkladem mohou být různé, produktově diferencované divize organizace. Tyto části organizace se mohou svou kulturou vzájemně odlišovat a vytvářet tak relativně samostatné subkultury organizace.

Slabší firemní kultura může však být i důsledkem nejasných pravidel a cílů podniku, častých změn či různých názorů zastávaných jednotlivými členy manažerského týmu nebo firemního vedení. Slabá firemní kultura může lépe podporovat kreativitu, není však příliš efektivní pro vytváření silnější firemní loajality.

Rozdíl mezi slabou a silnou firemní kulturou (podobně jako mezi firemní kulturou v užším a širším vymezení) spočívá i v tom, že slabá kultura i kultura v užším pojetí je snadněji změnitelná. Silná firemní kultura je většinou trvalejší a obtížněji podléhá změně.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 193-210)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 3-70)

## **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 197-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 14-28)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaká kritéria odlišují silnou a slabou organizační kulturu?
2. Čím se vyznačuje silná organizační kultura?
3. V jakých podmínkách nejčastěji vzniká silná organizační kultura?
4. Jaké jsou hlavní výhody silné organizační kultury?
5. Jaké jsou nevýhody silné organizační kultury?
6. V jakých podmínkách nejčastěji vzniká slabá organizační kultura?
7. Jaký řídicí styl přispívá ke slabé organizační kultuře?
8. Jaké jsou hlavní výhody slabé organizační kultury,?
9. Jaké jsou nevýhody slabé organizační kultury?
10. Jak lze rozpoznat organizaci se silnou kulturou?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.3 Typologie organizačních kultur - komparace příkladů

## ***2.11 Vnitřní a vnější determinanty organizační kultury***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, vnější determinanty organizační kultury, vnitřní faktory organizační kultury, vliv odvětví na podnikovou kulturu, vliv tržní situace na organizační kulturu

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vliv a význam vnějších a vnitřních faktorů (determinantů) organizační kultury, objasnit vliv ekonomických faktorů na kulturu firmy, především typu odvětví, povahy tržní konkurence a rozsahu tržních rizik na utváření a typ organizační kultury, objasnit vztahy mezi organizační kulturou a vnějším prostředím organizace.

### **Výstupy z učení**

- 22.4 rozumí vnitřním a vnějším determinantům organizační kultury

### **Abstrakt**

K vnitřním faktorům ovlivňujícím podobu firemní kultury patří okolnosti spadající do dvou základních skupin. Do první lze řadit hodnoty a osobní charakteristiky firemního vedení, do druhé skupiny cíle a strategie organizace a rovněž její další důležité vnitřní charakteristiky, především její velikost, vnitřní řídicí a organizační struktura, výsledky jejího hospodaření, stáří, resp. doba, po kterou působí na trhu, používané technologie, typy jejích profesí, vzdělání a věk jejích pracovníků, typ a struktura jejího vlastnictví apod.

K vnějším determinantům firemní kultury patří zejména ekonomické a další podmínky odvětví, ve kterém organizace působí, ale i národní kulturní odlišnosti.

K ekonomickým faktorům organizační kultury patří především odvětví, ve kterém firma působí, a postavení, které v rámci tohoto odvětví, resp. na svém trhu zaujímá. S odvětvím firmy může souviset i míra rizik, se kterými je činnost firmy nebo její pozice na trhu vystavena (promítající se mimo jiné v jejím řídicím stylu), její marketingová strategie (odrážející se například ve vztazích k zákazníkům) a úroveň konkurence, která na jejím trhu vládne, která se může promítat například v adaptabilitě firmy, reakci na změny apod.).

Svou roli při utváření firemní kultury hrají i další faktory ekonomického prostředí, především zda firma působí v odvětví charakterizovaném ekonomickým růstem nebo spíše



poklesem, případně v jaké fázi konjunktury (hospodářského cyklu) se ekonomika či určité odvětví nacházejí.

Odvětví firmy i míra konkurence, která na něm vládne, rozhodují aspoň částečně o tom, zda rozpočet firmy je celkově spíše „napjatý“ nebo „volnější“. V odvětvích či časech přinášejících firmě vyšší prosperitu může být rozhodování firmy riskantnější či může dávat větší prostor pro inovace. Situace, kdy se rozpočet firmy stává napjatější, vedou naopak spíše ke konzervatismu a opatrnosti, vyšší tendenci ke kontrole, snižování nákladů. Rysy firemní kultury označované jako „sklon k riziku“, „sklon k opatrnosti a vyšší kontrole“, „sklon k inovacím apod. (o kterých budeme hovořit v dalším textu) jsou tak zpravidla alespoň částečně podmíněny odvětvím či situací, ve které se firma nachází.

Obdobné firemní kultury tak mohou vznikat i ve zcela různých podnicích, dokonce i v diametrálně odlišných národních podmínkách. Tak například kultura velkých podniků, které v západních zemích působily v oblastech síťových (rozvodných) služeb před tím, než byla tato odvětví liberalizována, zde byla v té době často přirovnávána ke kultuře podniků v bývalých komunistických zemích. Pro obě kultury byla charakteristická přezaměstnanost a byrokracie, centralizované řízení, důležitost osobních vztahů, atmosféra „sociálního pohodlí“ zaměstnanců (vysokou úroveň zaopatření ze strany firem), malý zájem o výkonnost a důraz na „správné myšlení“ zaměstnanců.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 197-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 44-84)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### **Kontrolní otázky**

1. Co jsou to vnější determinanty organizační kultury?
2. Čím se z hlediska tvorby organizační kultury liší její vnější determinanty od vnitřních?
3. Jaký vliv na typ organizační kultury má příslušnost firmy k odvětví?
4. Jaká odvětví podporují silnou organizační kulturu?
5. Jaký vliv na typ organizační kultury má tržní konkurence?
6. K jakým determinantům organizační kultury patří organizační uspořádání firmy?
7. Jaké vnější okolnosti mohou vést ke změně organizační kultury?
8. Jaký vliv má podniková technologie na organizační kulturu?
9. K jakým determinantům organizační kultury patří národní kultura?
10. Jaký vliv na organizační kulturu může mít dlouhodobější růst či pokles produkce firmy?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.2 Prvky a projevy organizační kultury, organizační identita – analýza příkladů

## ***2.12 Organizační kultura a výkonnost organizace***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, výkonnost organizace, faktory organizační výkonnosti, vztah organizační kultury a výkonnosti organizace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vztah mezi organizační kulturou a výkonností organizace, objasnit příčiny tohoto vztahu, objasnit hlavní oblasti výkonu organizace ovlivněné organizační kulturou, vysvětlit rysy a projevy organizační kultury, které zvyšují, resp. snižují výkon organizace, vysvětlit zpětný vliv výkonnosti organizace na organizační kulturu.

### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace

### **Abstrakt**

Základní znaky kultury výkonných firem jsou nepochybně podobné. I mezi úspěšnými firmami však existují v organizační kultuře určité rozdíly. Souvisí zpravidla s jejich tradicí, zemí původu, odvětvovou příslušností, ale především s jejich odlišnými cíli či strategiemi. „Ideální“ či jednoznačně příznivá firemní kultura proto neexistuje. Lze však hovořit o přiměřené kultuře i o základních rysech úspěšné či zdravé firemní kultury.

Přiměřená firemní kultura je ta, která odpovídá potřebám firmy, tj. její strategii, podmínkám odvětví, ve kterém firma působí nebo dalším vnějším či vnitřním determinantům. Přes tyto rozdíly zahrnuje kultura úspěšných firem některé podstatné společné rysy, jež prokazatelně přispívají k jejich výkonnosti. V obecném pohledu lze tuto kulturu zpravidla označit jako silnou, současně však jako kulturu podporující osobní i skupinové jednání vyznačující se dvěma základními charakteristikami. Jde o jednání, které přináší hodnotu firemním zákazníkům, a o jednání, které je zdrojem konkurenčních výhod firmy.

I kultura firem vyznačující se těmito charakteristikami se přitom může v závislosti na jejich strategii ve svých dalších rysech lišit, a to například významem inovací, rychlého rozhodování apod.

Ke konkrétním společným znakům firemní kultury prosperujících organizací lze řadit především následující vzájemně spjaté vlastnosti:

- důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost. Jde o kulturu firem, jejichž vedení, jednotliví manažeři a většinou i ostatní zaměstnanci netolerují nízkou výkonnost nebo nižší kvalitu.
- důvěra a otevřenost ve vztahu mezi managementem a zaměstnanci firmy. Projevem je dobrá a včasná informovanost zaměstnanců o vývoji firmy a záměrech managementu, průhledná a přesvědčivá personální politika.
- týmová atmosféra, loajalita zaměstnanců vůči firmě a jejich pocit sounáležitosti s ní. Projevem je odpovědnost osob vůči firmě i vlastní práci, sklon zaměstnanců hájit zájmy své organizace navenek, ztotožňovat se s jejími cíli, zvýšená ochota k pracovnímu nasazení nad rámec běžných pracovních povinností, pozitivní vnímání firemní identity apod.
- dodržování etických hodnot, zájem o image organizace. Projevem je důraz na etické chování ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům i vnějšímu okolí, zájem o dobrou pověst firmy.

K řídicím nástrojů podporujícím tuto kulturu patří jasně formulovaná politika vůči zákazníkům a obchodním partnerům, etické vystupování společnosti a jejích manažerů na veřejnosti, zaměstnanecké kodexy obsahující pravidla etického chování i způsob hodnocení zaměstnanců, který odpovídá jejich zásadám.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### **Kontrolní otázky**

1. Jaké aspekty výkonnosti firem ovlivňuje organizační kultura?
2. Jaké rysy organizační kultury přispívají k vyššímu výkonu organizace?
3. Jaké jsou společné kulturní projevy úspěšných firem?
4. Jakými kulturními rysy se mohou úspěšné firmy lišit?
5. Jaké jsou příčiny kulturních odlišností úspěšných firem?
6. Jaké řídicí nástroje přispívají k organizační kultuře podporující výkonnost firmy?
7. Jaké řídicí nástroje posilují odpovědnost zaměstnanců?
8. Jaké řídicí nástroje podporují vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci a organizací?
9. Jaké řídicí nástroje podporují loajalitu zaměstnanců k firmě?
10. Jaké řídicí nástroje podporují zdravou etickou kulturu organizace?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.5 Organizační kultura a výkonnost organizace – analýza příkladů z praxe

## ***2.13 Organizační kultura a inovační prostředí firmy***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, výkonnost organizace, inovace, inovační prostředí, vztah organizační kultury a sklonu k inovacím

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vztah mezi organizační kulturou a sklonem organizace k inovacím, objasnit vliv organizační kultury na sklon k inovacím, objasnit způsoby, jak může management pomocí organizační kultury podporovat sklon organizace k inovacím, vysvětlit rysy organizační kultury, které brání sklonu k inovacím.

### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace

### **Abstrakt**

Firemní kulturu, resp. její hlavní rysy, tvoří jeden z důležitých předpokladů, ale i nástrojů - sklon organizace k inovacím. A naopak, k nejčastějším bariérám vzniku inovací a nápadů či jejich zavádění v prostředí organizací patří nevhodná firemní kultura.

K rysům organizace a organizační kultury, které inovacím brání, patří řada faktorů. Patří k nim typický rozsah delegovaných pravomocí, zájem firmy a jejích pracovníků o inovace, ochota ke změnám, sklon tolerovat určitou míru rizika, rychlejší rozhodování a podpora kreativity apod., ale i řídicí hierarchie organizace: rozsah inovací, které organizace vytváří, obvykle klesá s počtem hierarchických stupňů, tj. stupňů rozhodování mezi managementem a zaměstnancem na nejnižší úrovni.

Organizačním rysem podporujícím inovace je i způsob vymezení pracovních pozic. U pozic se striktně popsanou pracovní náplní se snižuje pravděpodobnost vzniku inovace. Sklon k inovacím nepodporuje ani byrokratická kultura, která spoléhá na pravidla, standardizaci, podrobný popis firemních postupů a procesů a hierarchické (centralizované) řízení. Inovaci ovlivňují i neformální normy a příklady chování, například hodnoty založené na spolupráci místo konkurence. K prvkům podporujícím inovativnost patří i sociální, ale i fyzické prostředí firmy. Inovativní firmy mají zpravidla prostředí, kde se rychle šíří informace a lidé se mohou svým okolím inspirovat.

Prvky firemní kultury podporující inovace spadají i do dalších oblastí mezilidského chování a způsobu myšlení. Jedná se například o následující rysy:

- Kultura řešení problémů. Úspěšné firmy dokážou problémy a jejich řešení oddělit od lidí a aktivně je řešit. Konflikt je zde motorem optimalizace, nikoli mezilidských sporů a obviňování.
- Orientace na budoucnost. Jde o organizace, které na svůj rozvoj a zvažování budoucích alternativ věnují dostatek času.
- Nápady a experimentování. Zaměstnanci, nebo alespoň značná část z nich, nevykonávají své úkoly pouze podle předem stanovených pravidel, ale mají prostor i pro zkoušení nových postupů. Případné chyby, kterých se při zkoušení nových postupů občas dopouštějí, přitom nejsou nijak podstatněji sankcionovány.
- Iniciativa a autonomie zaměstnanců a týmů. Zaměstnanci či jejich týmy se rozhodují o způsobech, jak dosáhnout firemních cílů, organizace neklade bariéry iniciativě, nebo jasně stanoví, ve kterých oblastech iniciativu očekává.
- Tolerance a otevřenost. Management se zaměstnanci sdílí maximum informací, informačním tokům mezi jednotlivými odděleními nejsou kladeny bariéry. Ve společnosti je vysoká tolerance vůči odlišným názorům.
- Výše uvedené body jsou pouze základem, na kterém lze inovativní organizační kulturu stavět. Vhodná organizační kultura je předpokladem pro fungování jakéhokoliv inovačního procesu nebo systému zlepšovacích návrhů, a její vliv by proto neměl být v tomto ohledu podceňován.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

## **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké rysy organizační kultury podporují sklon k inovacím?
2. Jaké rysy organizační kultury brání sklonu k inovacím?
3. Jak ovlivňuje inovace v organizaci její vnímání rizika?
4. Jakým způsobem ovlivňuje sklon organizace k inovacím delegování pravomocí?
5. Jakým způsobem ovlivňuje sklon organizace k inovacím týmová práce?
6. Jakým způsobem ovlivňuje sklon k inovacím přístup organizace ke konfliktům?
7. Jakým způsobem ovlivňuje sklon organizace k inovacím trestání zaměstnanců za chyby, kterých se dopustí ve snaze zdokonalit svou práci?
8. Co je to tzv. kultura viny?
9. Jak ovlivňuje sklon organizace k inovacím způsob motivace zaměstnanců?
10. V jakých odvětvích je pro úspěšnost organizace důležitá kreativita zaměstnanců?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.5 Organizační kultura a výkonnost organizace – analýza příkladů z praxe



## ***2.14 Organizační kultura a řízení kvality***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, výkonnost organizace, kvalita, řízení kvality, total quality management, kultura Kaizen

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vztah mezi organizační kulturou a kvalitou produkce či poskytovaných služeb organizace, objasnit příčiny tohoto vztahu, objasnit hlavní rysy organizační kultury, které napomáhají i brání kvalitě firemní produkce, vysvětlit nástroje tvorby organizační kultury přispívající ke zvýšení kvality produkce či služeb.

### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace

### **Abstrakt**

Základem organizační kultury zaměřené na vysokou kvalitu firemní produkce je manažerský styl s důrazem na důslednost, náročnost i pozornost vůči detailu. Podstatným rysem odpovídající organizační kultury je důraz na trvalé a postupné zlepšování a zdokonalování firemních, především výrobních procesů a pracovních postupů, a to zejména zvyšováním jejich kvality, snižováním zmetkovosti, úsporou materiálu a času, zvyšováním bezpečnosti práce, snižováním úrazovosti na pracovišti apod. Tato kultura či odpovídající metoda bývá proto označována i jako proces trvalého zlepšování (Continuous Improvement Process nebo Ongoing Improvement Process).

Podstatou této kultury je zapojení všech pracovníků daného organizačního útvaru, od řadových po vedoucí. Nápady na zlepšení, se kterými jednotliví pracovníci přicházejí, jsou přitom kolektivně diskutovány. Význam této kultury tak spočívá i v tom, že podporuje komunikaci na pracovišti včetně komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a působí motivačně na pracovní výkon.

K praktickým zásadám, o které se tato kultura opírá, patří:

- zlepšovat lze všechno - kvalitu, plnění termínů, náklady, produktivitu apod.,
- nic není trvale pevně stanoveno, všechno se neustále mění a vyvíjí - trhy, výrobky, zákazníci a jejich požadavky,

- pozornost je třeba věnovat každému zlepšení, i kdyby bylo jen málo významné,
- na zlepšení mohou participovat všichni,
- než se zlepšení zavede, je třeba jeho dopad analyzovat s ohledem na jeho pozitivní nebo negativní vlivy,
- management má dva hlavní úkoly - vytvoření a udržování standardů a jejich zlepšování.
- při zlepšování hraje důležitou úlohu pracovní tým, který se zabývá i prosazením přijatého řešení,
- možnost zaměstnanců přicházet s návrhy na zlepšování se opírá o jejich informovanost o aktuálním stavu či potřebách výroby, jejich úzkých místech, podnikových cílech apod.
- zlepšování je založeno na iniciativě zdola, má však silnou podporu shora,
- součástí podmínek pro zlepšování a týmové diskuse je vytvoření organizačních předpokladů (konzultační místnosti, návštěvy managementu ve výrobě, komunikace v průběhu výroby apod.),
- motivace pracovníků spočívá jak v jejich spoluúčasti na úspěchu firmy, tak ve formě finančního ohodnocení dobrých řešení,
- pozornost je věnována především řešením, která se dají rychle vyhodnotit a realizovat a nevyžadují vysoké investice.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-228)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-123)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### **Kontrolní otázky**

1. Jaké rysy organizační kultury podporují růst kvality?
2. Jaký je význam standardů v rámci kultury kvality?
3. Jaké prvky řídicího stylu jsou důležité pro kvalitu výroby?
4. Jaké jsou hlavní úkoly managementu při posilování kultury vysoké kvality?
5. Proč je v rámci kultury kvality důležité zapojení zaměstnanců?
6. Jaké pokyny dostávají zaměstnanci v rámci kultury kvality od svých nadřízených?
7. V čem spočívá význam motivace v rámci kultury kvality?
8. Jaké rysy organizační kultury neprospívají kultuře kvality?
9. Jak se možné podpořit zlepšování pracovních postupů zaměstnanci?
10. Čeho všeho se může dotýkat kvalita v organizaci?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.5 Organizační kultura a výkonnost organizace – analýza příkladů z praxe

## ***2.15 Organizační kultura a pracovní vztahy***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, pracovní vztahy, vztahy mezi zaměstnanci, vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými, vztahy mezi zaměstnanci a organizací

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vztah mezi organizační kulturou a pracovními vztahy, tj. vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, vztahy mezi nadřízenými a zaměstnanci a vztahy mezi organizací a zaměstnanci, vysvětlit význam pracovních vztahů pro spokojenost, motivaci a loajalitu zaměstnanců vůči organizaci.

### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace
- 22.9 rozumí významu a tvorbě etické kultury organizace

### **Abstrakt**

Zaměstnanecké vztahy, vztahy na pracovišti i vztahy mezi organizací (zaměstnavatelem) a jejími zaměstnanci tvoří důležitý předpoklad výkonu organizace. Vznikají pod vlivem podmínek zaměstnávání v organizaci, upravených zákoníkem práce, pracovními smlouvami, pracovním řádem organizace, kolektivní smlouvou, zaměstnaneckým kodexem aj., ale i dalších vztahů vznikajících při řízení lidských zdrojů; představují širší kategorii pracovních vztahů než kolektivní vztahy týkající se vztahů mezi skupinami pracovníků (reprezentovaných zpravidla odbory) a zaměstnavatelem nebo skupinou zaměstnavatelů.

Mají neformální část, řídicí se zvyklostmi dlouhodobě budovaných vztahů mezi zaměstnanci a vedením podniku i zaměstnanci navzájem, a formální část tvořenou politikou zaměstnaneckých vztahů organizace. K zásadám dobrých zaměstnaneckých vztahů patří dodržování zákonů, písemných smluv i ústních dohod ze strany zaměstnavatele, respektování pravidel slušnosti v jednání se zaměstnanci, chápání zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele, využívání jasných a jednoznačných pracovních smluv uzavíraných na základě vyjednávání se zaměstnancem, respektování odborů jako partnera vedení organizace, vytváření podmínek pro participaci zaměstnanců na rozhodování, uplatňování spravedlivé a transparentní politiky přijímání, hodnocení,

odměňování a povyšování osob, péče o odborný a osobní rozvoj zaměstnanců, vytváření příznivých pracovních podmínek a jejich trvalé zlepšování, důsledná ochrana zdraví a bezpečnosti zaměstnanců při práci, pravidelná komunikace se zaměstnanci, informování zaměstnanců o důležitých záměrech firemního vedení i dalších významných aspektech vývoje firmy, zdokonalování řídicích schopností a stylu vedení manažerů, vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, prevence projevů diskriminace při odměňování a hodnocení zaměstnanců, pomoc zaměstnancům v obtížných životních situacích apod.

Politika pracovních či zaměstnaneckých vztahů, postoj organizace ke vztahům mezi vedením podniku a zaměstnanci a jejich zástupci (zejména odbory), především pak k uplatňování zájmů zaměstnanců vůči organizaci prostřednictvím odborů či jiných zástupců, je tvořena soustavou předpisů (pravidel a postupů) vztahujících se především k určení odměny za práci a dalších pracovních podmínek, k ochraně zájmů zaměstnavatele i zaměstnanců, způsobům chování zaměstnanců při práci, způsobům jednání se zaměstnanci (mimo jiné při řešení sporů a stížností), postupům při kolektivním vyjednávání, politice zapojování zaměstnanců do rozhodování a komunikaci s nimi apod. Projevem politiky pracovních vztahů jsou především cíle organizace při jednání s odbory (strategie pracovních vztahů) a způsob kolektivního vyjednání. Politika pracovních vztahů závisí na podnikové strategii, typu osob zaměstnaných v organizaci, odvětví, ve kterém firma působí, její technologii a organizační struktuře, ale i úloze řízení lidských zdrojů v organizaci apod.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 13-34, s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 227-248)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a L. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 88-103)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### **Kontrolní otázky**

1. Co jsou to zaměstnanecké vztahy?
2. Jaký je význam zaměstnaneckých vztahů?
3. Jak souvisí zaměstnanecké vztahy s kulturou organizace?
4. Jaké faktory přispívají k tvorbě dobrých zaměstnaneckých vztahů?
5. Jaké okolnosti brání tvorbě dobrých zaměstnaneckých vztahů?
6. Jak souvisí zaměstnanecké vztahy s motivací a loajalitou zaměstnanců?
7. Jak souvisí zaměstnanecké vztahy s manažerským stylem organizace?
8. Co jsou to kolektivní vztahy?
9. Co je to politika zaměstnaneckých vztahů?
10. Jaký je význam personálního řízení při tvorbě zaměstnaneckých vztahů?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.5 Organizační kultura a výkonnost organizace – analýza příkladů z praxe

## **2.16 Zdravá organizační kultura**

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, rysy organizační kultury, zdravá (adekvátní) organizační kultura, rysy zdravé organizační kultury, strategie organizace, vztah organizační kultury a strategie organizace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit pojem a význam zdravé organizační kultury, objasnit společné prvky zdravé organizační kultury úspěšných firem, vysvětlit odlišné prvky zdravé organizační kultury firem ve vazbě na odvětví a strategii organizace, objasnit nástroje tvorby zdravé organizační kultury.

### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace

### **Abstrakt**

Základní rysy organizačních kultur úspěšných firem jsou podobné, i mezi nimi však existují v organizační kultuře určité rozdíly, které souvisejí nejen s jejich tradicí, zemí původu či odvětvovou příslušností, ale především s jejich odlišnými cíli či strategiemi. „Ideální“ či jednoznačně příznivá firemní kultura proto neexistuje, lze však hovořit o přiměřené kultuře i o základních rysech úspěšné či zdravé firemní kultury.

Přiměřená firemní kultura je ta, která odpovídá potřebám firmy, tj. její strategii, podmínkám odvětví, ve kterém firma působí nebo dalším vnějším či vnitřním determinantům firemní kultury uvedeným v předchozích kapitolách.

Ke konkrétním společným znakům firemní kultury prosperujících organizací lze řadit především následující vzájemně spjaté vlastnosti:

- důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost. Jde o kulturu firem, jejichž vedení, jednotliví manažeři a většinou i ostatní zaměstnanci netolerují nízkou výkonnost nebo nižší kvalitu. V podniku současně vládne vstřícnost vůči zákazníkům, vysoké nasazení, zvyk důsledně uplatňovat přijatá rozhodnutí, „dotahovat“ práci do konce, neodkládat řešení problémů

apod. Pracovníci se vyznačují vysokou motivací a mají zájem se ve svém oboru dále vzdělávat i bez přímé firemní podpory.

K hlavním manažerským nástrojům posilujícím uvedený kulturní rys patří jasná firemní vize, jednoznačně stanovené pracovní cíle a odpovědnosti, důsledně uplatňovaná rozhodnutí, jasný smysl práce jednotlivých osob, pravidelná a objektivní hodnocení výkonu, transparentní odměňování závislé na skupinovém a individuálním výkonu (výsledcích práce), věcná komunikace (mimo jiné dobře vedené a strukturované pracovní schůze) a příklad odpovídajícího chování ze strany managementu.

- důvěra a otevřenost ve vztahu mezi managementem a zaměstnanci firmy. Projevem je dobrá a včasná informovanost zaměstnanců o vývoji firmy a záměrech managementu, průhledná a přesvědčivá personální politika, omezený výskyt politikaření, tj. působení klik, utajování či zákulisního předávání informací, mocenských bojů, manipulace v komunikaci se zaměstnanci apod.

K hlavním nástrojům na straně managementu podporujících tento kulturní rys patří včasná komunikace důležitých informací a rozhodnutí, otevřené sdělování motivů vedoucích k přijatým rozhodnutím či změnám, snaha neignorovat problémy a vznikající konflikty a řešit je včas. Přispívá k nim i průhledná a přesvědčivá personální politika, zájem vedení o názory a iniciativu zaměstnanců, přijímání kritiky a nebránění možnosti vyjádřit veřejně vlastní názor, společné hledání konstruktivních řešení apod.

- týmová atmosféra, loajalita zaměstnanců vůči firmě a jejich pocit sounáležitosti s ní. Projevem je odpovědnost osob vůči firmě i vlastní práci, sklon zaměstnanců hájit zájmy své organizace navenek, ztotožňovat se s jejími cíli, zvýšená ochota k pracovnímu nasazení nad rámec běžných pracovních povinností, pozitivní vnímání firemní identity apod.

Projevem týmové atmosféry je i to, že pracovníci chápou cíle své organizace i svou úlohu v ní, projevují vstřícnost a ochotu ke vzájemné spolupráci s ostatními, otevřeně komunikují, své pracovní úkoly nepřenašejí na jiné, hledají nová řešení vedoucí k dosažení firemních cílů i nad rámec své pozice apod.

K hlavním faktorům posilujícím tento rys patří odpovědné chování firemního vedení a jeho vůdcovské schopnosti, mimo jiné i jejich schopnost jasně hájit zájmy firmy (a preferovat je v případě nutnosti i před vlastními zájmy), profesionální výběr zaměstnanců na vedoucí pozice, otevřená informační politika, objektivní hodnocení a odměňování zaměstnanců,



kteřé nevyvolává pocity nespravedlnosti, finanční zainteresovanost na vývoji firmy apod. Loajalitu podporuje i celková úspěšnost firmy.

Silný pocit pospolitosti a firemní sounáležitosti by však současně neměl ústit v pocity výjimečnosti firemního kolektivu a jeho schopností.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 13-34, s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je pro kulturu společných organizací typické?
2. Jaké jsou hlavní rysy zdravé organizační kultury?
3. Jaké jsou hlavní důsledky zdravé organizační kultury?
4. Co může odlišovat kulturu úspěšných organizací?
5. Jaké aspekty výkonnosti firem ovlivňuje zdravá organizační kultura?
6. Jaké rysy zdravé organizační kultury přispívají k vyššímu výkonu organizace?
7. Jaké jsou příčiny kulturních odlišností úspěšných firem?
8. Jaké řídicí nástroje přispívají k tvorbě zdravé organizační kultury?
9. Jaké řídicí nástroje posilují odpovědnost a loajalitu zaměstnanců?
10. Jaké řídicí nástroje podporují vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci a organizací?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.5 Organizační kultura a výkonnost organizace – analýza příkladů z praxe

## ***2.17 Organizační kultura a vnitrofiremní komunikace***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, význam vnitrofiremní komunikace, cíle vnitrofiremní komunikace, prostředky vnitrofiremní komunikace, bariéry vnitřní komunikace v organizaci

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam a formy vnitrofiremní komunikace a jejich vztah s kulturou organizace, objasnit příčiny a důsledky nejčastějších komunikačních nedostatků v organizaci, objasnit zdroje komunikačních bariér a způsoby jejich překonávání.

### **Výstupy z učení**

- 22.5 chápe nástroje řízení organizační kultury a jejich využití

### **Abstrakt**

Komunikace uvnitř organizace patří často k zanedbávaným a mnohdy i nepříliš zvládaným řídicím úkolům. Její nedostatky mohou přitom vést nejen k chybám či sníženému výkonu, ale i ke ztrátě motivace, růstu nespokojenosti a odchodu pracovníků.

Komunikační problémy se v organizaci rodí často postupně, a pozornost vedení tak často vyvolávají až tehdy, když jejich význam naroste. Příčiny nedostatečné komunikace lze rozdělit na „systémové“ a „měkké“.

K prvním patří příčiny spojené s organizačním uspořádáním firmy, k těm druhým příčiny „lidské“, především nedostatečné schopnosti osob, zejména manažerů. Může jít jak o nedostatečné schopnosti určitou informaci jasně a přesvědčivě sdělit, tak neschopnost nebo nezájem naslouchat ostatním.

Společným jmenovatelem obou příčin bývá podceňování významu vnitřní komunikace, ale i to, že za vnitřní komunikaci není v organizaci nikdo jasně odpovědný a že problémy, které nedostatečná či nevhodná komunikace vytváří, bývají přičítány jiným příčinám.

Systémové příčiny komunikačních nedostatků souvisejí se způsobem vnitřního uspořádání organizace, povinnostmi pracovních míst a jejich dodržováním i způsobem, kterým jsou v organizaci stanoveny odpovědnosti za výsledky práce.

Komunikaci často ztěžuje zbytečně složitá nebo příliš atomizovaná organizační struktura, především příliš velký počet vedoucích míst, resp. organizačních útvarů, ale i nadměrná

specializace pracovních míst, nízká zastupitelnost pracovníků a roztržštěná odpovědnost jednotlivých osob nebo útvarů. Organizace se sice zaštiťují „mapováním“ a „optimalizací“ svých procesů, potřeba vzájemné komunikace mezi jednotlivými místy, která jsou jejich součástí, však často do nich není dostatečně promítnuta. K systémovým problémům vnitřní komunikace patří i přezaměstnanost.

Lidské či „měkké“ příčiny komunikačních problémů váží na osoby, jejich komunikační schopnosti, zvyky a motivy. K nejčastějším patří nedostatečné komunikační schopnosti vedoucích, ale i jejich neschopnost uvědomit si informační a komunikační potřeby zaměstnanců. Může jít jak o informace, které potřebují ke své práci (tedy informace o tom, co přesně od nich organizace očekává, jak a proč by měly svou práci vykonávat, jaké jsou její priority, proč jsou jejich úkoly důležité apod.), tak i informace týkající se toho, co je zajímavá a může podpořit jejich motivaci i loajalitu k firmě.

Potřebu komunikace či vyšší informovanosti přitom v rozporu s občasnými představami zpravidla neřeší nejrůznější firemní vize či jiná písemná prohlášení, ale především schopnost firemního vedení i jednotlivých vedoucích vést se zaměstnanci dialog, tj. jejich možnost vyjádřit své názory či zkušenosti, klást otázky, vyjádřit obavy apod. Zaměstnanci, kteří tuto možnost nemají, ztrácejí dříve nebo později o svůj podnik skutečný zájem.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212, s. 219, s. 234)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 213-234)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 73-91)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### **Kontrolní otázky**

1. Jaký je význam vnitřní komunikace?
2. Jaké jsou hlavní typy vnitřní komunikace v organizaci?
3. Jaké jsou hlavní nástroje či prostředky vnitřní komunikace v organizaci?
4. Jak vnitřní komunikace souvisí s rysy organizační kultury?
5. Jak lze v organizaci rozpoznat problémy ve vnitřní komunikaci?
6. Jaké jsou důsledky nedostatečné vnitřní komunikace v organizaci?
7. Jaké jsou nejčastější příčiny nedostatečné vnitřní komunikace?
8. Co jsou to systémové bariéry vnitřní komunikace v organizaci?
9. Co jsou to „měkké“ bariéry vnitřní komunikace v organizaci?
10. Jakými nástroji lze vnitřní bariéry v komunikaci odstranit?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.7 Organizační kultura a vnitřní komunikace – rozbor praktického příkladu

## ***2.18 Organizační kultura a vnější komunikace firmy***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, vnější komunikace organizace, cíle vnější komunikace, nástroje vnější komunikace, efektivnost vnější komunikace, slabiny vnější komunikace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vzájemné vztahy mezi organizační kulturou, firemní identitou a vnější komunikací organizace, objasnit předpoklady úspěšné vnější komunikace, vysvětlit hlavní obsahové i formální rysy úspěšné vnější komunikace, vysvětlit hlavní bariéry úspěšné vnější komunikace organizace.

### **Výstupy z učení**

- 22.5 chápe nástroje řízení organizační kultury a jejich využití

### **Abstrakt**

Důvěryhodnost vnější komunikace organizace podporuje způsob používání odborné manažerské terminologie, ovlivněné často kulturou organizace. Proti odborné terminologii mající reálný obsah, nelze nic namítat; není však vhodné ji nadužívat, především tehdy, je-li příliš „šroubovaná“. Vyvarovat se však třeba obrátů, které žádný význam nemají. Pod jejich vlivem se navíc v organizaci „zabydlují“ lidé, pro které je zdání důležitější než výsledek.

Zvýšený sklon používat mlhavou či zbytečně složitou manažerskou terminologii, pro kterou se vžilo označení „management speak“, je někdy známkou snahy dodávat sdělení zvýšený význam, nebo dokonce obsah, který ve skutečnosti nemá. Na první pohled tak může jít jen o relativně neškodnou formu sebe prezentace, případně manipulace. Té navíc nemusí podléhat každý: kritičtější posluchači, ať již v rámci firmy či v jejím okolí, si při jejím nadužívání pomyslí spíše něco o osobě mluvčího, a vypnou pozornost.

Problém, ke kterému toto vyjadřování vede, však může být vážnější. Jde o situace, kdy přestává být pouhou manipulací, ale kdy výrazům, jež nemají skutečný význam, jednotlivci či organizace věří, a používají je nejen jako nástroj komunikace, ale i svého uvažování.

„Management speak“ se v těchto případech stává jednou z forem „newspeaku“, česky novořeči „objevené“ Georgem Orwellem (v jeho utopistickém románu „1984“), tedy řeči,

jejímž cílem je klamat, případně budit dojem, že osoba či organizace věci rozumí, ví, co dělá, a situaci má pod kontrolou.

„Novořeč“ není používána jen manažery snažícími se zvýšit si svou osobní prestiž či řídicí legitimitu. Je využívána i k posílení vážnosti či profesionálního image organizací.

Jejím častým příkladem jsou nejrůznější „vize“ a „mise“ organizací, zdůrazňující „hodnoty“, o které se opírají. Tyto dokumenty, formulované v novořeči, však na okolí zpravidla příliš nepůsobí, tím spíše, že bývají velmi obecné a do značné míry i zaměnitelné s jinými organizacemi. „Vize lidských vztahů“ přední finanční společnosti, která konstatuje: „Jsme firmou, která je vnímána jako atraktivní zaměstnavatel“, zřejmě není jasná ani jejím autorům či manažerům, kteří ji schválili.

Firemním newspeakem opírajícím se o zdánlivě odborný žargon, bývají však občas zasaženy i širší a významnější prohlášení firem. Například: „Bylo rozhodnuto sestavit tým, který vytvoří pracovní plán implementace kritických opatření nezbytných ke strategické transformaci podniku v zákaznický orientovanou organizaci“, „Během prvního roku práce projektu byl navržen nový model podniku založený na procesní organizaci a využití synergií“, „Máme-li zlepšit naši kondici a generovat zisk, je třeba, abychom našli synergii mezi tím, co naši dodavatelé nabízejí a naší pozicí“.

Hlavním problémem těchto či podobných sdělení není to, že nemají obsah, a dokonce ani to, že jejich autoři ve skutečnosti nechtějí informovat, ale jen dodat svým sdělením váhu a důvěryhodnost. Nepatří k nim dokonce ani to, že si tito autoři většinou neuvědomují, že u svých posluchačů vyvolávají spíše podezření o svém zdravém rozumu.

Jejich nejzávažnějším důsledkem je, že trvale poznamenávají kulturu své organizace. Nadužívání bezobsažných či záměrně matoucích pojmů přitahuje totiž osoby, které se snaží vyhnout konkrétnosti a osobní odpovědnosti.

„Zmapujeme finanční toky“, říká manažer, v jehož oddělení se vyskytl defraudant. Chce tím zřejmě naznačit, že na vině nejsou jeho nedostatečné řídicí schopnosti, ale „zrádně tekoucí“ peníze, takže z problému jej nelze vinit, a není ani důvod, proč na jeho práci něco měnit.

Kromě alibistů novořeč přitahuje však i ty, kteří vlastní myšlenky postrádají, nebo je naopak chtějí skrýt. Odpuzuje naopak ty, kteří rozpoznali důvody, které k tomuto vyjadřování vedou. Používání této terminologie vytváří i určitý začarovaný kruh: určité způsoby uvažování vedou k určitému slovníku a určitý slovník se dříve nebo později promítá v určitém způsobu uvažování.

Většina zaměstnanců, kteří se s firemní novořečí setkávají, například ti, kteří se v rámci vnitřního sdělení dozvědí, že „po rozsáhlé analýze dokladovaných kořenových příčin bylo

rozhodnuto, že předpokladem udržení kompetitivní pozice podniku je restrukturalizace“, tak ví, že je v jejich podniku nečeká nic dobrého. Dozvědí-li se z vize své firmy navíc i to, že „lidské zdroje jsou jejím nejcennějším aktivem“, tuší většinou, že je nejvyšší čas odejít jinam.

Samoučelné využívání šroubované odborné terminologie, často však i vyjádření, která postrádají obsah, se často rodí jako nepříliš účinný nástroj, kterým se manažeři i organizace snaží zapůsobit na ostatní. Jeho nadužívání však vede i k nejasnému myšlení a nepříznivě ovlivňuje kulturu organizace. Působí totiž jako magnet na osoby, které postrádají vlastní myšlenky nebo které se chtějí zbavit své odpovědnosti. U ostatních vede navíc k silným pochybám o schopnostech těch, které se k němu uchylují.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 212-210)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké jsou hlavní předpoklady účinné vnější komunikace organizace a jejích představitelů?
2. Jaké jsou hlavní obsahové předpoklady účinné vnější komunikace organizace a jejích představitelů?



3. Jaké jsou hlavní formální předpoklady účinné vnější komunikace organizace a jejích představitelů?
4. Jaké jsou hlavní charakteristiky „novořeči“ podniků?
5. Jaké důvody vedou manažery k používání „novořeči“?
6. Jaký je vztah mezi vnější komunikací a kulturou organizace?
7. Jak může neurčitá či příliš vágní vnější komunikace organizace nepříznivě ovlivnit organizační kulturu?
8. Jaké typy pracovníků láká nejasná či příliš odborně šroubovaná vnější komunikace organizace?
9. Jaký je vztah mezi způsobem komunikace organizace a odpovědností jejích pracovníků?
10. Jaké jsou předpoklady upoutání a udržení pozornosti posluchačů při vnější komunikaci manažerů organizace?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.8 Organizační kultura a vnější komunikace firmy – rozbor příkladů z praxe

## ***2.19 Řízení organizační kultury a jeho nástroje***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, řízení organizační kultury, nástroje řízení organizační kultury, odpovědnost za tvorbu a řízení organizační kultury

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit cíle, možnosti a nástroje tvorby a řízení organizační kultury, vysvětlit význam vedení organizace, liniových manažerů i personálních manažerů při řízení organizační kultury, vysvětlit předpoklady účinnosti i omezení jednotlivých nástrojů řízení organizační kultury.

### **Výstupy z učení**

- 22.7 řídí změny organizační kultury

### **Abstrakt**

Úspěšná organizační kultura podporuje pracovní jednání i mezilidské vztahy přispívající k růstu výkonu, zvyšování kvality produkce, spokojenosti zákazníků a příznivému vnímání firmy veřejností. Pokud tomu tak není, stává se brzdou firemní konkurenceschopnosti a jejího dalšího vývoje.

Řízení a záměrné změny organizační kultury, jejich zvyklostí a zásad, které již neodpovídají potřebám firmy, jsou čas od času nevyhnutelné. Bývají však obtížné, vyžadují značný čas a představují proto i jeden z nejnáročnějších úkolů managementu. Platí to zejména pro větší „zaběhnuté“ organizace, jejichž dosavadní a již neodpovídající kultura je pevně zakořeněná. Tvorbu nové organizační kultury komplikuje i skutečnost, že vytyčení hlavních cílů kulturních změn a využívání nástrojů vedoucích k jejich dosažení vyžaduje schopnost určitého nadhledu nad stávající kulturou nebo stylu řízení organizace. Manažeři, kteří jsou součástí této kultury, však nemusejí tímto nadhledem plně disponovat.

Tvorbu nové firemní kultury či provádění jejích změn je třeba chápat jako cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců, které (lépe) odpovídají poslání organizace a lépe tak přispívají i k dosahování jejích cílů.

Tento proces je vždy úkolem managementu a především vrcholového vedení organizace. Vyjádřeno jinými slovy, firemní kulturu lze tvořit prakticky jen „shora“. Snaha delegovat

tento úkol na nižší řídicí úroveň nebo na personální řízení organizace se zpravidla míjí účinkem.

Důležitým předpokladem změn firemní kultury je i jasné vysvětlení jejich cíle a smyslu a přesvědčení pracovníků o tom, že nové kulturní hodnoty a normy jsou v zájmu organizace i jich samotných. Důležité je zpravidla i stavět změny firemní kultury na tom, co je ve stávající firemní kultuře funkční.

Nejdůležitějším praktickým nástrojem při vytváření firemní kultury je pak trvalý příklad managementu a současně i neustálá pozitivní i negativní zpětná vazba, tj. trvalé upozorňování na normy a hodnoty nové firemní kultury na konkrétních případech pozitivního i nežádoucího jednání jednotlivých zaměstnanců. Osobní příklad managementu i trvalá zpětná vazba brání sklonu zaměstnanců „ohýbat“ nově vytvářenou kulturu zpět ke „starým pořádkům“.

Změny v podnikové kultuře nelze dosáhnout (jen) tvorbou kulturních kodexů či dalších psaných pravidel chování zaměstnanců. Známostou pravdou, platnou i pro organizační chování, je, že činy hovoří hlasitěji než slova. Kulturní kodexy, podniková desatera či pracovní řády mohou shrnout důležitá pravidla, která organizace chce v chování svých zaměstnanců prosadit. Písemné zachycení firemní kultury však samo o sobě nepomůže, není-li provázeno změnami v chování manažerského týmu, v tom, na co vedoucí kladou důraz, co odměňují a trestají, jak se v důležitých situacích sami chovají, jak vybírají nové zaměstnance apod.

Manažeři vystupují pro zaměstnance jako nositelé modelových rolí, zaměstnanci jejich chování pozorují. Vyvozují z něj své závěry týkající se hodnot, kterými se řídí, a tyto hodnoty přejímají. Nové firemní hodnoty a podnikovou kulturu manažeři vytvářejí nejen tím, jak se sami chovají, ale i tím, čemu věnují svou hlavní pozornost. Zaměstnanci si totiž to, čemu jejich nadřízení věnují zvýšenou pozornost, většinou dobře uvědomují, a chovají se podle toho. Svou pozorností vůči určitým projevům, způsobům jednání, pravidlům apod. manažeři vytvářejí organizační hodnoty, které se stávají významné i pro jejich zaměstnance. Zaměření své pozornosti mohou dávat najevo prostřednictvím pravidelné kontroly, otázek, které zaměstnancům často kladou, obsahem schůzí apod. Priority, které manažeři takto formulují, se ve vědomí zaměstnanců spojují s úspěchem organizace i s jejich osobním úspěchem v jejím rámci.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 193-218)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 187-228)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a L. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 45-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Proč je důležité řízení organizační kultury?
2. Jaké jsou hlavní cíle řízení organizační kultury?
3. Jaké aspekty výkonnosti firem ovlivňuje organizační kultura?
4. Jaké rysy organizační kultury přispívají k vyššímu výkonu organizace?
5. Jaké jsou společné kulturní projevy úspěšných firem?
6. Jaké jsou hlavní nástroje řízení organizační kultury?
7. Jaká je úloha vedení organizace při řízení organizační kultury?
8. Jaká je úloha přímých nadřízených při řízení organizační kultury?
9. Jaká je úloha personálního managementu při řízení organizační kultury?
10. Jaká je úloha kodexů organizační kultury při jejím řízení?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.9 Řízení změn organizační kultury

## ***2.20 Změny organizační kultury a jejich nejčastější příčiny***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, změny organizační kultury, potřeba změn organizační kultury, nástroje změn organizační kultury, řízení organizačních změn, change management

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit nejčastější příčiny vedoucí k nutnosti změn organizační kultury, vysvětlit hlavní slabiny organizační kultury, objasnit typické cíle změn organizační kultury, vysvětlit nástroje změn organizační kultury a předpoklady.

### **Výstupy z učení**

- 22.7 řídí změny organizační kultury

### **Abstrakt**

Řízení změn organizační kultury zahrnuje postupy a nástroje používané při přípravě (plánování) a provádění firemních kulturních změn, především těch, u kterých lze očekávat odpor, nedůvěru či nepochopení ze strany zaměstnanců, případně i manažerů.

Východiskem je, že změny organizační kultury (související často i se změnami strategie, podnikových procesů a pracovních postupů, řídicích nástrojů, organizační struktury apod.) vyžadují změnu lidského chování. Hlavním úkolem řízení změn organizační kultury je proto překonat odpor a nedůvěru ke změnám, motivace k jejich provedení, pomoci zaměstnancům získat nové schopnosti a zajistit jejich spolupráci při zavádění změn.

Proces změn organizační kultury prochází zpravidla třemi fázemi: uvolněním stávajících zvyklostí a postupů, jejich transformací a zakotvením nových postupů.

V první fázi změn organizační kultury si management uvědomuje, že firemní praxe již neodpovídá změněné situaci. Tato fáze je často iniciována celkovým zhodnocením firemní situace, především její adaptace na nové trendy vnějšího prostředí a připravenosti na požadavky budoucnosti. Důležitým úkolem první fáze je přesvědčit zaměstnance, že stávající pracovní postupy již v nových podmínkách nejsou přijatelné.

Transformační fáze změn začíná formulací nové vize (cílové podoby) organizace, která zpravidla předpokládá změny strukturální (proměnu firemní organizace), kulturní (transformaci řídicího stylu a vzájemných vztahů mezi manažery a zaměstnanci a

zaměstnanci navzájem) a individuální (tvorbu nových schopností a postojů, případně přijetí nových zaměstnanců). Důležitou součástí poslední fáze je zavedení nových kontrolních mechanismů, systému odměňování, podporujícího nové chování zaměstnanců, a informování zaměstnanců o pozitivních důsledcích zavedených změn. K hlavním nástrojům řízení změn patří osvěta a komunikace, participace zaměstnanců na změnách a podpora při jejich zavádění ve formě tréninku motivačních stimulů.

Chyby při řízení změn organizační kultury jsou poměrně časté. Patří k nim zejména to, že změny organizační kultury nemají jasnou a viditelnou osobní podporu managementu, že v organizaci probíhá příliš velké množství změn najednou, resp. že změny probíhající v různých částech organizace nejsou vzájemně dostatečně koordinovány, že zaměstnanci příčiny změn organizační kultury a jejich význam pro budoucí vývoj firmy dostatečně nechápou, že procesy změn vyvolávají u zaměstnanců nejistotu, že vedení organizace nemá u zaměstnanců dostatečnou důvěru, nebo to že změny probíhají bez aktivní participace zaměstnanců na jejich plánování i realizaci.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 193-218, s. 219-234)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké hlavní důvody vedou k potřebě změn organizační kultury?
2. Jaké jsou hlavní předpoklady úspěšného provedení změn organizační kultury?
3. Jaké jsou hlavní fáze řízení změn organizační kultury?
4. Jaká je úloha zaměstnanců při řízení změn organizační kultury?
5. Jaká je úloha manažerů při řízení změn organizační kultury?
6. Jaké jsou nejčastější nedostatky řízení změn organizační kultury?
7. Jaký je význam vysvětlení příčin změn organizační kultury?
8. Jaké bariéry mohou bránit provedení změn organizační kultury?
9. Jak lze překonat „lidské bariéry“ změn organizační kultury?
10. Jaké osoby mohou v organizaci změnám organizační kultury bránit a proč?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.9 Řízení změn organizační kultury



## ***2.21 Úloha řízení lidských zdrojů při tvorbě a změnách organizační kultury***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, tvorba organizační kultury, změny organizační kultury, řízení lidských zdrojů, cíle a funkce řízení lidských zdrojů při tvorbě a změnách organizační kultury

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit úlohu lidských zdrojů při tvorbě a změnách organizační kultury, objasnit hlavní nástroje řízení lidských zdrojů sloužící k tvorbě a změnám organizační kultury, objasnit úlohu personálních manažerů při tvorbě a změnách organizační kultury.

### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace

### **Abstrakt**

K důležitým předpokladům úspěšného řízení organizační kultury i provádění jejích případných změn patří využívání nástrojů a pravidel řízení lidských zdrojů. Hodnoty žádoucí či nové firemní kultury je třeba promítnout do všech oblastí řízení lidí, především do přijímání, hodnocení, odměňování a povyšování zaměstnanců. Formování úspěšné firemní kultury vyžaduje, aby pracovníci, kteří hodnoty firemní kultury ztělesňují, byli vedením firmy i ostatními manažery odpovídajícím způsobem oceněni.

Organizace mají k dispozici řadu způsobů jak chování zaměstnance, odpovídající požadavkům organizační kultury, odměnit – pochvalou, příznivým pracovním hodnocením, zvýšením platu, povýšením, mimořádnou odměnou apod. Kritéria pro udělení odměny poskytují zaměstnancům informace o hodnotách organizace a její kultuře. Manažeři vědomě i nevědomě šíří hodnoty tím, že volí, jaký druh pracovního výkonu nebo chování odmění, jak výrazně jej odmění a které zaměstnance povýší.

Chtějí-li manažeři změnit organizační kulturu, musí změnit i systém odměňování a povyšování. Totéž platí i pro kritéria výběru. Jeho významu si manažeři mnohdy nejsou vědomi: i když se domnívají, že se pouze snaží identifikovat toho „nejlepšího“ uchazeče o

místo, vybírají ve skutečnosti velmi často ty zaměstnance, kteří mají stejné hodnoty či osobnostní vlastnosti jako oni.

Rozhodnutí týkající se přijímání zaměstnanců tak podobně jako povyšování dlouhodobě utvářejí organizaci složenou z osob s podobným způsobem uvažování. Snaha o změnu organizační kultury se proto často neobejde bez analýzy a přehodnocení kritérií výběru nových zaměstnanců.

Zavádění změn firemní kultury by se proto mělo opírat o analytické a koncepční kroky, probíhající ve spolupráci managementu, personálních specialistů i zástupců zaměstnanců.

Spolupráce se zaměstnanci by měla probíhat jak při hodnocení stávající kultury organizace, tak při navrhování jejích nových zásad hodnot a při jejich rozšiřování. K hlavním krokům, na které by se postup při tvorbě nové kultury organizace měl zaměřit, patří:

- *analýza a hodnocení stávající firemní kultury* na základě průběžných pozorování, průzkumů a rozhovorů s reprezentativními skupinami pracovníků,
- *zmapování a objasnění slabých míst stávající firemní kultury,*
- *formulace základních hodnot a norem nové kultury organizace,*
- *promítnutí nových hodnot a norem organizace do manažerského stylu a zásad konkrétního jednání manažerů,*
- *promítnutí nové organizační kultury do nástrojů personálního řízení,* především řízení výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- *nácvik manažerských dovedností* odpovídajících novému manažerskému stylu,
- *vysvětlování významu nových firemních hodnot a norem,* a to pomocí setkání organizovaných pro různé skupiny zaměstnanců.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 193-218)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

## **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 74-89)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaká je úloha řízení lidských zdrojů při tvorbě a změnách organizační kultury?
2. Jaké nástroje řízení lidských zdrojů jsou při tvorbě a změnách organizační kultury důležité?
3. Jaká je úloha hodnocení a odměňování zaměstnanců při tvorbě a změnách organizační kultury?
4. Jaké rysy organizační kultury přispívají k vyššímu výkonu organizace?
5. Jaká je úloha přijímání a povyšování zaměstnanců při tvorbě a změnách organizační kultury?
6. Jaká je úloha adaptace a rozvoje zaměstnanců při tvorbě a změnách organizační kultury?
7. Jaká je úloha rozvoje manažerských dovedností při tvorbě a změnách organizační kultury?
8. Jakou úlohu při tvorbě a změnách organizační kultury hrají jasná kritéria stanovení odměn?
9. Jakou úlohu při tvorbě a změnách organizační kultury hrají jasná kritéria přijímání a povyšování zaměstnanců?
10. Jak mohou nástroje řízení lidských zdrojů pomoci při prevenci nežádoucích změn organizační kultury?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

### 3.9 Řízení změn organizační kultury

## ***2.22 Mezinárodní rozdíly organizační kultury, interkulturní management a interkulturní komunikace***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, mezinárodní rozdíly organizační kultury, interkulturní management, interkulturní komunikace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vztah mezi organizační kulturou a národní kulturou dané země, vysvětlit hlavní oblasti, ve kterých se národní organizační kultury mohou odlišovat, vysvětlit pojem požadavky a nástroje interkulturního managementu sloužící k překonávání kulturních bariér v komunikaci a spolupráci.

### **Výstupy z učení**

- 22.8 chápe mezinárodní rozdíly organizační kultury a požadavky interkulturního managementu

### **Abstrakt**

Jedním z determinantů firemní kultury, je i národní kultura: firmy pocházející z odlišných národních kultur se zpravidla alespoň částečně liší i svou firemní kulturou. Mezinárodní rozdíly ve firemní kultuře pramení z národních kulturních odlišností jako takových, ale i z dalších faktorů, jako je politický systém, legislativa a státní regulace či podmínky na trhu práce.

Spolupráce s osobami z různých národních kultur se v podnikové praxi stává stále běžnější. Tato spolupráce přináší často nové podněty, může se však stávat i zdrojem nedorozumění plynoucích z odlišných kulturních zvyklostí a očekávání či dokonce kulturních střetů. Vyhnout se jim předpokládá znát tradice podnikového chování v jednotlivých kulturách a respektovat hlavní pravidla mezikulturní komunikace.

Schopnost spolupracovat s osobami z odlišných národních kultur, porozumět jejich zvyklostem a respektovat jejich přístupy tvoří jeden z nových pracovních předpokladů. Odpovídající manažerská schopnost bývá označována jako řízení kulturní různorodosti.

Rozdíly spojené s národními tradicemi se často projevují v řadě odlišností, a to především v manažerském stylu (například způsobu rozhodování, důrazu na formální autoritu vedoucích, v rozsahu týmové práce, prostoru pro samostatnost či osobní iniciativu zaměstnanců apod.), v pracovní motivaci a morálce zaměstnanců, způsobu řízení lidských zdrojů (například kritériích a metodách výběru a přijímání osob, ve způsobu povyšování, hodnocení, odměňování či propouštění zaměstnanců) apod.

Národní diference mohou podmiňovat i typické potřeby a požadavky zaměstnanců, například potřebu pracovní stability, spravedlnosti, osobního uznání, identifikace s organizací, vlastní nezávislosti, možnosti osobního rozvoje apod. Podobně mohou být i zdrojem odlišností v jejich pružnosti, odpovědnosti či poctivosti, v požadavcích na spoluúčast na rozhodování, postojích k diferenciaci v odměňování nebo ve vztahu vůči změnám. Práce v multikulturním firemním prostředí vyžaduje těmto národním rozdílům nejen porozumět, ale v řadě případů je i ovlivňovat a řídit.

Rozdílů v národních kulturách promítajících se do diferencí organizačních kultur existuje, zejména ve dvoustranných srovnáních, celá řada. Týkají se rozdílů mezi kulturami „jižních“ a „severních“ zemí, zemí „východních“ a „západních“ apod. Podle mezinárodních průzkumů lze rozdíly národních firemních kultur souhrnně popsat a vysvětlit na základě jejich diferencí ve čtyřech hlavních rysech. Patří k nim:

- charakteristický mocenský odstup, který v dané kultuře existuje mezi nadřízenými a podřízenými (či, vyjádřeno jinými slovy, míra, ve které národní firemní kultury akceptují nerovné rozdělení moci a sociálního statutu v organizacích),
- sklon vyhýbat se riziku a nejistotě, tj. míra, v jaké se příslušníci určité národní kultury cítí ohroženi nejasnou nebo nejistou situací (a do jaké míry se proto organizace snaží těmto situacím vyhýbat, především tím, že poskytují stabilnější zaměstnání, vytvářejí určitá formální firemní pravidla, netolerují odlišné myšlenky či způsoby chování apod.),
- míra individualismu, tj. tendence osob starat se především o sebe sama či své rodiny a zanedbávat potřeby společnosti (opakem je kolektivismus charakteristický těsnými sociálními vztahy a výraznou loajalitou vůči skupině či organizaci),
- maskulinita, resp. její opak - feminita, tj. stupeň, ve kterém jsou osoby motivovány snahou o úspěch a ve kterém mají tendenci preferovat hodnoty či způsoby chování připisované tradiční mužské roli, tj. asertivitu, rivalitu,

snahu o materiální blahobyt apod., a v menším stupni klást důraz na kvalitu osobních vztahů, tj. funkce připisované zpravidla ženské roli.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 212-218)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 140-150)

## **Kontrolní otázky**

1. Jaké okolnosti ovlivňují národní organizační kulturu?
2. Jak se mohou projevat odlišná očekávání zaměstnanců a manažerů v různých národních kulturách?
3. Jakou roli hrají při kontaktu s osobami odlišných kultur kulturní stereotypy?
4. Co je cílem interkulturního managementu?
5. Jaké jsou nástroje interkulturního managementu?
6. Jak mohou vznikat kulturní bariéry v komunikaci?
7. Jakou úlohu mohou sehrát školení zaměstnanců při překonávání interkulturních bariér?
8. Jaké jsou hlavní rysy, kterými se národní organizační kultury liší?
9. Co charakterizuje „mocenský odstup“ v rozdílech národních organizačních kultur?

10. Co charakterizuje „sklon vyhýbat se riziku“ v rozdílech národních organizačních kultur?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.10 Mezinárodní rozdíly organizační kultury, interkulturní management a interkulturní komunikace – srovnání příkladů



## 2.23 Etická kultura organizace

### Klíčová slova

Organizační kultura, etika, podnikatelská etika, etické řízení, etická kultura organizace, etický kodex

### Cíle kapitoly

Vysvětlit význam a roli etiky a etické kultury organizace v rámci organizační kultury, vysvětlit cíle a nástroje etického řízení organizace, vysvětlit význam, obsah a způsob tvorby etického kodexu organizace.

### Výstupy z učení

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace
- 22.6 identifikuje projevy zdravé i nezdravé firemní kultury
- 22.9 rozumí významu a tvorbě etické kultury organizace

### Abstrakt

Etická kultura představuje součást kultury organizace. Je zpravidla cílevědomě vytvářena s cílem je upozorňovat na možné etické problémy v jednání zaměstnanců a manažerů a podporovat dodržování etických normy v jejich jednání i v postupech organizace jako celku. Normy, které etická kultura organizace podporuje, mohou být jak obecně platnými morálními normami společnosti, tak specifickými či profesními morálními normami, které organizace v oblasti svého podnikání považuje za důležité.

Etické normy, které organizace prosazují a sledují, lze z hlediska toho, ke komu se vztahují, dělit do dvou základních skupin. Jde o normy týkající se

- *chování firmy k jejím zaměstnancům, zákazníkům, akcionářům či dalším investorům, dodavatelům i společnosti jako celku.* Chování firmy vůči výše uvedeným skupinám či společnosti jako celku bývá shrnováno pod označením společenská odpovědnost podniku (Corporate Social Responsibility, CSR),
- *chování firemních zaměstnanců vůči jejich firmě i navenek.* K hlavním oblastem, na které se firemní etická kultura v této souvislosti zaměřuje, patří možnosti konfliktů zájmů, dávání a přijímání darů, využívání firemních

informací, provádění vedlejší činnosti, politická aktivita, znečišťování prostředí apod.

Podobně lze etické normy členit i z věcného hlediska, a to do tří základních skupin. Patří k nim

- *etické normy v obchodních vztazích.* Předmětem jejich pozornosti je etika v reklamě, marketingu, prodeji a nákupu, například poskytování objektivních, nestranných a úplných informací, přijímání úplatků, darů a pozorností apod.,
- *etické normy v řízení lidských zdrojů.* Jde především o potenciální problémy spojené se spravedlivým přístupem k zaměstnancům, například s diskriminací pracovníků a jejich skupin, s ochranou osobních informací a respektováním soukromí zaměstnanců.

Podle mezinárodních výzkumů patří v současnosti k nejzávažnějším etickým problémům v oblasti řízení lidských zdrojů přijímání, vzdělávání a povyšování založené na osobních vztazích, rozdíly v platu a nárocích v důsledku přátelských vztahů s vrcholovým managementem, sexuální obtěžování a diskriminace při odměňování a povyšování, rozdíly ve vztahu a pracovních nárocích vůči manažerům a ostatním zaměstnancům, nedodržování důvěrnosti osobních informací, hodnocení opírající se o jiné než výkonnostní faktory, vztahy k dodavatelům vedoucí k osobnímu zisku a poskytování neúplných informací při přijímání pracovníků.

- *etické normy ve vztahu podniku k širšímu společenskému okolí.* Jde především o normy vycházející z požadavků tzv. společenské odpovědnosti organizací.

K nástrojům přispívajícím k tvorbě a prosazování etické kultury organizace patří opatření sloužící k informování zaměstnanců, vysvětlování významu etických norem, případně tréninku v jejich praktickém uplatňování a dodržování.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 12-80)

## **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 203-256)

CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. *Etické řízení organizace*. Lüdenscheid: RAM Verlag. ISBN 978-3-942303-53-8. (s. 9-39)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-42)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a L. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 12-45)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-90)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to etická kultura?
2. Jaký je vztah mezi organizační a etickou kulturou?
3. Jaká jsou hlavní témata etické kultury?
4. Do jakých oblastí lze členit etickou kulturu organizace?
5. Co je to etický kodex organizace?
6. Jaké jsou hlavní nástroje tvorby a prosazování etické kultury organizace?
7. Co zahrnují etické normy v obchodních vztazích?
8. Co zahrnují etické normy v řízení lidských zdrojů?
9. Co je společenská odpovědnost organizace?
10. Jaké jsou nejčasnější slabiny etických kodexů?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.11 Etická kultura organizace - rozbor příkladů z praxe

## ***2.24 Organizační kultura a leadership organizace***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, vůdcovství, leadership v organizaci, úloha leadera při tvorbě a změnách organizační kultury, nástroje leadera, jednání leadera

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit pojem a obsah leadershipu v organizaci, porozumět významu a úloze leaderů při tvorbě organizační kultury, porozumět nástrojům, vlastnostem a jednání leaderů při tvorbě organizační kultury, vysvětlit rozdíly v úlohách leaderů na různých úrovních organizace.

### **Výstupy z učení**

- 22.6 identifikuje projevy zdravé i nezdravé firemní kultury

### **Abstrakt**

Vůdce či leader v podnikové organizaci je osoba nadaná neformální autoritou, schopná ovlivňovat chování ostatních a získávat je pro své cíle či cíle organizace; je-li takovou osobou manažer, stává se formálním vůdcem. Vzniká-li firemní kultura spíše spontánně, tj. bez cílevědomého zásahu firemního vedení, lze k jejím vnitřním faktorům počítat i jednání zaměstnanců, především jejich neformálních vůdců. Pro řadu menších či mladších firem v tomto smyslu platí, že jejich kultura je výrazně poznamenána osobností jejich zakladatele. Role vůdce je silně vázána na určité osobní vlastnosti a sociální a komunikační schopnosti; k nejdůležitějším osobním vlastnostem, kterými se vůdci odlišují od ostatních členů organizace, patří jejich optimismus a sebedůvěra, rozhodnost a morální integrita. Vůdci stojící ve vedení organizace se vyznačují především tím, že mají svou vizi: dívají se za současnou situaci své organizace, vidí její potenciál do budoucna a tvorbou přitažlivých a přesvědčivých obrazů budoucnosti motivují ostatní k jejich dosažení. K jejich schopnostem patří, že pro naplnění své vize získávají pracovní úsilí svých zaměstnanců. Schopnost sehrávat úlohu vůdce patří stále více k úkolům všech manažerů, především pak vedoucích zaměstnanců ve vrcholových řídicích funkcích.

Vedení zaměstnanců je součástí řízení zaměstnanců, ale i nástrojem tvorby, případně změn organizační kultury. Spočívá ve schopnosti přesvědčovat a motivovat zaměstnance ke sledování stanovených cílů souvisejících s pracovními úkoly nebo rozvojem zaměstnance.

Hlavním nástrojem vůdců je jejich příklad, ale i další vůdcovské jednání. Vedení nemusí být nutně spojeno s formální autoritou; souvisí spíše se schopností ovlivňovat, podněcovat a povzbuzovat ostatní k tomu, aby se dobrovolně chovali určitým způsobem.

Vůdcem se proto v organizaci může stát jakákoli osoba, která je silou své osobnosti schopna získávat a mobilizovat ostatní k tomu, aby dobrovolně sledovali určitý směr či cíle. Role vůdce je silně vázána na osobní sociální a komunikační schopnosti: vůdci se od ostatních členů organizace odlišují především svým optimismem a sebedůvěrou, rozhodností, schopností formulovat přesvědčivé vize a morální integritou.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 252-257)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 27-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 197-218)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 9-12)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 121-134)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to vůdcovství v organizaci?
2. Jaké jsou předpoklady vůdcovství v organizaci?
3. Jaká je role vůdců v organizaci?
4. Co je to neformální vůdce?
5. Jaké jsou hlavní vlastnosti vůdců?
6. Jaké jsou nástroje vůdců při tvorbě organizační kultury?

7. Jaká je úloha vize při tvorbě organizační kultury?
8. Jak se odlišuje jednání vůdců?
9. Proč by měl manažer být i vůdcem?
10. Jakou roli sehrávají vůdci při tvorbě hodnot organizace?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.9 Řízení změn organizační kultury

## 2.25 Hlavní druhy nezdravých organizačních kultur

### Klíčová slova

Organizační kultura, zdravá organizační kultura, nezdravá organizační kultura, příčiny vzniku nezdravé organizační kultury, rysy nezdravé organizační kultury, důsledky nezdravé organizační kultury

### Cíle kapitoly

Vysvětlit pojmy, rysy a projevy nezdravé organizační kultury, vysvětlit příčiny vzniku nezdravé organizační kultury, pochopit důsledky nezdravé organizační kultury, vysvětlit nástroje sloužící k prevenci vzniku nezdravé organizační kultury.

### Výstupy z učení

- 22.6 identifikuje projevy zdravé i nezdravé firemní kultury

### Abstrakt

Organizační kultura může v některých případech nabývat i nepříznivých forem. Někdy k tomu dochází dokonce v takové míře, že lze hovořit o nezdravé firemní kultuře. Nezdravá firemní kultura vzniká nejčastěji v situacích, kdy se do vedení, případně dalších důležitých pozic organizace, dostávají osoby s tzv. toxickými manažerskými rysy. Může však být i odrazem dlouhodobě nepříznivé ekonomické situace firmy.

K hlavním typům nezdravých organizačních kultur patří:

- *depresivní kultura*. Projevuje se sklonem k pesimismu, skepsi, rezignaci. Rozšířená je představa, že „se nedá nic změnit“,
- *kultura marnosti*. Jde o extrémní formu byrokratické kultury projevující se velmi nízkými pravomocemi zaměstnanců i nižších vedoucích. Ve firmě vládne všeobecná formalizace, diktát byrokracie, na všechno je předpis nebo příkaz „shora“, iniciativa nepřichází v úvahu,
- *paranoidní kultura*. Projevuje se trvalým pocitem ohrožení, strachu o přežití, nesplnitelnosti úkolů či jejich termínů apod. Ve firmě v důsledku toho vládne trvalý stres, který brání její výkonnosti,

- *dramatická kultura*. Je extrémním projevem kultury moci. Firma je „one-man-show“ (divadlem jednoho herce), „šéf“ je obdivovaný, neomylný a ve svých pravomocích neomezený,
- *schizoidní kultura*. Jejím projevem je zvýšený výskyt intrik, mocenských soubojů a politikaření. Lépe je nevynikat a vyčkávat na příležitost.

Tvorba zdravé firemní kultury založené na dobrých mezilidských vztazích a orientaci na výkon je zpravidla dlouhodobou záležitostí. K jejímu rozkladu může naproti tomu dojít velmi rychle, a to v důsledku nevhodné personální politiky, především nevhodného výběru osob na vedoucí funkce.

Nevhodná personální politika má více podob, její příčiny i důsledky však zpravidla bývají podobné. Jednou z těchto příčin bývá tendence manažerů obklopovat se při výběru podřízených svými známými, jejichž hlavním úkolem není odvádět požadovanou práci, ale podpořit nadřízeného v jeho funkci. Podobně působí (ve veřejných organizacích) i sklon vycházet vstříc tlaku státních či politických struktur a vytvářet pracovní místa pro jejich exponenty „na objednávku“.

Ještě závažnějším projevem personální politiky, majícím na firemní kulturu negativní dopad, je tendence nevnímat charakter uchazečů. Osoby se sklonem „ohýbat“ obecné morální normy uplatňují totiž zpravidla podobný přístup i vůči pravidlům a zásadám podniku. Chybějící charakterové předpoklady osob ve vedoucích funkcích mají navíc na firemní kulturu i další velmi praktický dopad: management, který nedodržuje jasná pravidla či není schopen svá rozhodnutí jasně zdůvodnit, snižuje důvěryhodnost podnikového vedení i motivaci a loajalitu zaměstnanců.

K dalším personálním rozhodnutím, devastujícím firemní kulturu, patří neschopnost rozpoznat při výběru osob na vedoucí místa pracovníky psychicky problémové. K nim patří například osoby s potřebou soustřeďovat pozornost a zabývat se především sami sebou, se sklonem podceňovat své okolí, chovat se k němu arogantně a bez skrupulí je využívat, osoby nezvládající stres, k jejichž charakteristickým projevům patří útoky na ostatní, snaha diskreditovat jejich schopnosti, škodit jejich zájmům či neochota vyjít vstříc jejich rozumným žádostem.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 235-251)



URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 235-243)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 9-12)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z řízení lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 140-150)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-125)

### **Kontrolní otázky**

1. Co je to nezdravá organizační kultura?
2. Jak vzniká nezdravá organizační kultura?
3. Jaké jsou hlavní projevy, které vykazuje nezdravá organizační kultura?
4. Jaký je vliv personální politiky na vznik nezdravé organizační kultury?
5. Co je to dramatická organizační kultura?
6. Co je to schizoidní organizační kultura?
7. Co je to depresivní organizační kultura?
8. Co je to paranoidní organizační kultura?
9. Co je to kultura marnosti?
10. Jak se projevují tzv. toxičtí manažeři?

### **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

### **Odkaz na praktickou část**

3.12 Hlavní druhy nezdravých organizačních kultur – rozbor příkladů z praxe

## ***2.26 Empirické analýzy organizačních kultur***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, analýza organizační kultury, analytické metody, rysy organizační kultury, klasifikace organizační kultury

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam a nástroje analýzy organizační kultury, objasnit možnosti objektivního zjištění rysů a klasifikace organizační kultury, porozumět metodám hodnocení organizační kultury a navrhování jejích změn.

### **Výstupy z učení**

- 22.10 provádí empirickou analýzu organizační kultury

### **Abstrakt**

Skutečnou kulturu organizace je třeba čas od času ověřit. Nejspolehlivějším nástrojem tohoto ověření, označovaného též jako analýza či audit firemní kultury, je dotazování zaměstnanců zaměřené na to, do jaké míry se žádoucí hodnoty a normy firemní kultury promítají ve skutečném jednání osob i organizace jako celku. Součástí tohoto cíleného dotazování, prováděného nejčastěji písemnou a anonymní formou, může být i to, jak zaměstnanci různé projevy organizační kultury sami hodnotí.

Analýza organizační kultury se zpravidla opírá o několik kroků. Prvým je zaměření, resp. volba hlavních témat, na která se průzkum zaměří. K dalším patří vytvoření dotazníku a jeho distribuce zaměstnancům, zpracování výsledků dotazování a jejich interpretace a na ně navazující formulace hlavních závěrů průzkumu včetně doporučení nástrojů k případným změnám firemní kultury.

Má-li dotazování zaměstnanců zaměřené na ověření firemní kultury splnit svou funkci, musí splňovat některé metodické předpoklady. K základním metodickým předpokladům průzkumu patří volba jeho zaměření. Průzkum má své náklady a nemůže zjišťovat vše, mimo jiné i z toho důvodu, že ochota zaměstnanců odpovídat na příliš početné otázky je většinou omezená. Organizace, která se pro provedení průzkumu mezi zaměstnanci rozhodne, by proto měla mít poměrně jasnou představu, co chce jeho pomocí zjistit či jakou domněnku chce ověřit.

Průzkum firemní kultury by proto měl zaměřit na její hlavní projevy, především pracovní chování (způsob vykonávání důležitých pracovních činností, odpovědnost, důslednost, pracovní tempo) a řešení firemních problémů (například způsob a rychlost rozhodování, vztah k inovacím a riziku), vztah organizace k vnějšímu prostředí, především k zákazníkům, vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými (například informovanost zaměstnanců, otevřenost v komunikaci, sklon k soutěživosti, individualismu nebo týmové práci, sklon ke konfliktům, důvěře nebo naopak nedůvěře mezi jednotlivými zaměstnanci či útvary organizace apod.), vztah zaměstnanců k organizaci (důvěra a loajalita zaměstnanců k firmě, ochota vyjít jí v nezbytných situacích vstříc, sklon zaměstnanců k iniciativě, zlepšování pracovních postupů, obavy ze změn apod.)

V případě většího počtu respondentů je možno v úvodu zařadit několik identifikačních otázek (pohlaví, věk, délka působení v podniku, vzdělání, typ pracovního místa, příjmový interval, rodina, děti apod.). Tyto otázky by však neměly být v rozporu s anonymitou průzkumu.

Klíčovým předpokladem spolehlivosti výpovědi, kterou průzkum přináší, je jeho reprezentativnost. Ta je spojena s mírou návratnosti rozdaných dotazníků. Návratnost vyplněných dotazníků by neměla klesnout pod 70-60% všech rozdaných dotazníků. V opačném případě lze průzkum považovat v nejlepším případě jen za anketu.

Příčinou nízké návratnosti dotazníků je většinou způsob, kterým byl dotazníkový průzkum zaměstnancům prezentován (jestli dostatečně a včas).

Úkolem je shrnutí a interpretace výsledků zjištění do několika základních konstatování. Součástí interpretace výsledků je zpravidla i shrnutí rozdílů v hodnocení získaném u jednotlivých kategorií zaměstnanců, případně shrnutí vývojových trendů. Zjištěná konstatování mohou být dále utříděna z hlediska jejich závažnosti a dána do vztahu s dalšími podnikovými skutečnostmi.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 219-228)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 89-102)

## **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 97-108)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 9-12)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 74-85)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z řízení lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 140-150)

## **Kontrolní otázky**

1. Co je to empirická analýza organizační kultury?
2. Jaké jsou cíle empirické analýzy organizační kultury?
3. Jaké jsou nástroje empirické analýzy organizační kultury?
4. Jakým způsobem může probíhat dotazování zaměstnanců?
5. Jaké jsou hlavní fáze empirické analýzy organizační kultury?
6. Co je předpokladem úspěšné empirické analýzy organizační kultury?
7. V čem spočívá interpretace výsledků empirické analýzy organizační kultury?
8. Co jsou to identifikační otázky empirické analýzy organizační kultury?
9. Jaké jsou předpoklady reprezentativnosti empirické analýzy organizační kultury?
10. Jak je možné posílit motivaci zaměstnanců k účasti na empirické analýze organizační kultury?

## **Zajímavosti z dané problematiky**

<https://hbr.org/>

<http://ekonom.ihned.cz/tagy/HR-16503>

## **Odkaz na praktickou část**

3.13 Empirické analýzy organizačních kultur – zpracování analýzy

## 3 Příprava na semináře

### 3.1 Organizační kultura a její vymezení, organizační chování – rozbor příkladů z praxe

#### Klíčová slova

Organizační kultura, vymezení organizační kultury, pojetí organizační kultury, význam organizační kultury, organizační chování

#### Cíle kapitoly

Vysvětlit význam spontánní i záměrně vytvářené kultury organizace, vysvětlit různá pojetí a vymezení organizační kultury, vysvětlit význam a úlohu organizační kultury jako nepřímého nástroje řízení lidských zdrojů v organizaci, objasnit pojem organizační chování.

#### Výstupy z učení

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace

#### Příklad, uvedení vzorového úkolu

Nově přijatý zaměstnanec začal krátce po svém příchodu své nové prostředí kritizovat. Práce v jeho oddělení by podle jeho názoru měla být lépe organizována, jeho šéf by s ním měl lépe zacházet, postup firmy vůči zákazníkům by měl zdokonalit, ostatní zaměstnanci by měli pracovat s vyšším nasazením apod. Přímý nadřízený tohoto pracovníka si nebyl jist, jak tuto situaci řešit, a požádal o pomoc personální úsek.

Personalistky, které se problémem zabývaly, se však na tom, jak vůči zaměstnanci nejlépe postupovat, nemohly shodnout. Jedna zastávala názor, že zaměstnance je třeba podrobně vyslechnout a jeho stížnosti s ním probrat, protože mohou být oprávněné. Druhá s tím nesouhlasila. Přikláněla se naopak k tomu, že zaměstnanci je třeba dát jasně najevo, že by své chování měl změnit.

#### Na čí stranu byste se přiklonili?

Podněty nově přijatých zaměstnanců mohou být důležité. Řada postupů zavedených v organizaci může být totiž nejen ovlivněna její organizační kulturou, ale zaměstnanci i

manažeři, kteří jsou součástí této kultury, již navíc nemusí být schopni tyto kulturně podmíněné postupy a zvyklosti dostatečně objektivně vnímat. Nově příchozí zaměstnanci je naopak mohou vnímat jinýma očima a poukazovat na nedostatky, které ostatní nevidí.

Přicházejí-li proto z organizace s poněkud odlišnou kulturou, není proto nikdy na škodu je vyslechnout, nebo je dokonce o jejich názor požádat, a jejich pohledy se možná i inspirovat. Je to koneckonců jeden z důvodů, proč organizace nové zaměstnance přijímají.

Kritika nového zaměstnance by však měla zůstat ve věcné či odborné rovině. Neměla by přerůst do roviny osobní a vést ke konfliktům narušujícím spolupráci. Na tuto okolnost by jej jeho vedoucí měl proto jasně upozornit a naznačit důsledky, ke kterým by pokračování sklonu k vytváření či vyhledávání konfliktů vedlo.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte, jak může organizační kultura vznikat spontánně, bez zásahu vedení či managementu organizace, a jaký je význam takto vzniklé kultury.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 48-54, s. 9-12)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 3-6)

#### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 97-108)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 4-8)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## ***3.2 Prvky a projevy organizační kultury, organizační identita – analýza příkladů***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, prvky organizační kultury, projevy organizační kultury, organizační identita

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit úlohu a význam hlavních prvků a vnitřních i vnějších projevů organizační kultury, především firemních hodnot, firemních norem, tradic, zvyklostí a rituálů, objasnit význam a projevy organizační identity, vysvětlit odlišnosti mezi organizační kulturou a organizační identitou.

### **Výstupy z učení**

- 22.6 identifikuje projevy zdravé i nezdravé firemní kultury

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Jaký je vztah mezi hodnotami organizace a jejími dalšími projevy a jak se tyto vztahy mohou projevat v praxi?**

K projevům firemní kultury poukazujícím na její hlavní hodnoty patří i podnikové symboly, rituály a oslavy. Může jít například o symboly, které svědčí o statutu, který firma přiznává určitým pozicím, rituály spojené s oslavami výročí firmy, firemními dny či večírky, oceněními zaměstnanců k životnímu jubileu, vyhlašování nejlepších pracovníků, ale i s vedením porad, způsobem schvalování důležitých dokumentů apod. K dalším patří tradované příběhy vztahující se k úspěchům či důležitým rozhodnutím firmy, které mohou prezentovat i firemní hrdiny, tj. osoby, které mají předpoklady a vlastnosti, kterých si kultura firmy cení a kteří jsou určitým vzorem pro ostatní.

K symbolům používaným k tvorbě určité firemní kultury patří například oslovení se křestním jménem a tykání, které nezáleží na věku ani pozici. V podtextu tohoto symbolu je přesvědčení, že komunikace založená na tykání je jednodušší, osobnější a přímější. Podobným symbolem může být tzv. den či týden „mimo kancelář“, při kterém manažeři nebo administrativní pracovníci firmy tráví určitou část svého pracovního týdne nebo měsíce

mezi zaměstnanci zabývajícími se přímým kontaktem se zákazníky, například na prodejní ploše, na přepážce apod. Symbolem může být i uniforma nezbytná pro zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníkem apod.

Specifickým symbolem používaným firmou IKEA je prodej deštníku za nižší cenu, když prší. Smyslem symbolu je sloužit jako výraz starosti o zákazníka. Tatož firma známá svým důrazem na demokratické vztahy mezi zaměstnanci a manažeři využívá jako symbolu šetrnosti toho, že její manažeři nejezdí v drahých služebních vozech a nemají oddělené kanceláře od ostatních kolegů. Při služebních cestách tito pracovníci jezdí ekonomickou třídou a jsou ubytováni v hotelech, které nepatří k nejdražším. Významem těchto symbolů je působit nejen na ostatní zaměstnance, ale i zákazníky firmy, kteří se zpravidla rekrutují z mladších a příjmově nižších kategorií spotřebitelů.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Tvorba firemní identity patří k úkolům, kterými se zabývá především oddělení firemní komunikace a marketingu. Skutečná firemní identita, tj. způsob, jakým je firma navenek vnímána, nemusí však vždy odpovídat obrazu, který chce firma ve veřejnosti vytvořit. Příčinou tohoto rozdílu mohou být nedostatky v komunikaci firemní identity, ale i to, že obraz, který se firma snaží komunikovat, je v jejím skutečném jednáním v rozporu. Uveďte příklad takové situace?

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 12-34)

#### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 203-256)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-42)



ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 12-45)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-90)

### ***3.3 Typologie organizačních kultur - komparace příkladů***

#### **Klíčová slova**

Organizační kultura, klasifikace organizačních kultur, rysy organizačních kultur, typy organizačních kultur, typologie organizačních kultur

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam typických rysů organizačních kultur, vysvětlit význam charakteristických typů organizačních kultur a jejich faktorů, seznámit s hlavními mezinárodními typologiemi organizačních kultur.

#### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **Se kterými kulturními typy organizací se lze v praxi setkat nejčastěji?**

Z kulturních typů, které typologie organizačních kultur uvádějí, se lze v praxi nejčastěji setkat s úkolovou kulturou či kulturou rolí. Tyto dva typy firemní kultury se přitom od sebe poměrně zásadním způsobem liší, souvisí však především se strategiemi a cíli organizací, majícími důsledky pro jejich personální řízení.

Kultura rolí se zpravidla vyznačuje jasnými a přehlednými pravidly a postupy. Bývá vnímána jako byrokratická, což přináší riziko toho, že mnohé personální i další procesy v ní budou zaměstnanci vnímány jako zbytečné a příliš formální. To se může vztahovat například k hodnocení zaměstnanců, které se v organizacích tohoto typu zpravidla stává nepříjemnou a neoblíbenou činností, a to jak pro manažery, tak pro jejich podřízené. Často tak směřuje k tomu, že se z něj stává formální aktivita bez návaznosti na další rozvoj zaměstnanců, případně další důležitá řídicí rozhodnutí, jako například povyšování či odměňování zaměstnanců.

Firma s úkolovou kulturou má jiné cíle než firma s kulturou rolí. Je zaměřena na výsledek a dosažení cílů a její strategie by se dala označit jako strategie růstu. Základem pro organizaci tohoto typu jsou profesionálové – zaměstnanci, kteří jsou schopni k dosažení cílů přispět. Z tohoto předpokladu vychází také personálně řídicí činnosti, jejichž hlavním cílem je pro

organizaci zabezpečit takové zaměstnance, kteří budou schopni k dosažení těchto cílů přispět.

Personální procesy jsou zde nastaveny tak, aby podporovaly zaměření na cíle a výkon. Projevovat se to může například v systému odměňování, konstrukci mezd, kde může hrát určitou roli variabilní složka mzdy závislá na dosažení cílů. Firmy s úkolovou kulturou je budou konstruovat s ohledem na dosažení cílů, a to až u jednotlivých zaměstnanců, týmů, cílů v oblasti realizace projektů či získání nových zákazníků. U firem, kde převládá spíše kultura rolí, bude naproti systém odměňování „stabilnější“, tj. méně závislý na výsledcích jedince, týmu nebo celé organizace.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte, jaké jsou hlavní odlišné projevy či rysy organizační kultury soukromých (podnikatelských) a veřejných organizací.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 3-80)

#### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 176-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 34-58)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### **3.4 Řízení organizační kultury a jeho nástroje – rozbor praktických příkladů**

#### **Klíčová slova**

Organizační kultura, řízení organizační kultury, nástroje řízení organizační kultury, odpovědnost za tvorbu a řízení organizační kultury

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit cíle, možnosti a nástroje tvorby a řízení organizační kultury, vysvětlit význam vedení organizace, liniových manažerů i personálních manažerů při řízení organizační kultury, vysvětlit předpoklady účinnosti i omezení jednotlivých nástrojů řízení organizační kultury.

#### **Výstupy z učení**

- 22.5 chápe nástroje řízení organizační kultury a jejich využití

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

##### **Lze organizační kulturu „řídít“ na základě kulturních kodexů?**

Řada firem se svou kulturou snaží formulovat ve zkratce, většinou na základě několika málo hodnot a příkladů. Tyto formulace velmi často nejsou příliš zdařilé. Jejich hlavním problémem bývá složitost, přílišná abstraktnost a nepřesvědčivost. Za jednu z výjimek lze označit krátkou formulaci firemní kultury společnosti Google, které se podařilo její hlavní hodnoty poměrně dobře vystihnout:

*„Společnost Google nejvíce utvářejí její zaměstnanci. Najímáme inteligentní a odhodlané lidi a upřednostňujeme schopnosti před zkušenostmi. Všichni zaměstnanci společnosti Google mají v rámci společnosti stejné cíle a vize i přesto, že vykonávají různorodé profese a mluví mnoha různými jazyky, což odráží fakt, že poskytujeme služby uživatelům z celého světa. Když zaměstnanci společnosti Google nejsou v práci, věnují se svým koníčkům, ať už jde o cyklistiku, včelaření, frisbee nebo společenské tance.*

*Ve společnosti se snažíme zachovat otevřenou kulturu, jež je často spojována se začínajícími firmami, kde se všichni přímo podílí na chodu a bez ostychu se dělí o své nápady a názory. Každý pátek pořádáme odpolední akce, na nichž se zaměstnanci mohou ptát přímo*

*vedoucích pracovníků na jakékoli firemní záležitosti. Diskutujeme také prostřednictvím e-mailu nebo se přímo scházíme v konferenčních místnostech, mikrokuchyňkách či našich kantýnách. Naše kanceláře a odpočinkové prostory jsou navrženy tak, aby podporovaly vzájemnou interakci zaměstnanců a podněcovaly debaty o práci i zábavě.“*

Méně příznivě vyznívá z hlediska své účinnosti formulace kultury společnosti. Její formulace firemní kultury je podstatně formálnější, abstraktnější a méně srozumitelná (a občas možná i na hranici nesrozumitelnosti):

„Firemní kultura představuje způsob, jak přistupujeme jeden k druhému a vzájemně spolupracujeme.

#### *Odpovědnost*

Volný prostor jsme schopni poskytnout, ale stejně tak jej požadujeme.

#### *Vstřícnost k zákazníkovi*

Pokud postavíme zákazníka do popředí svých zájmů, můžeme pak snáze plnit i potřeby zaměstnanců, akcionářů i kapitálových podílníků.

#### *Maximální výkonnost*

Prvotřídních výsledků můžeme dosáhnout jen v případě, že každý jednatel bude podávat maximální výkon.

#### *Respekt*

Respektujeme práci druhých, přičemž nehraje roli, zda to jsou naši kolegové, nadřízení, obchodní partneři či konkurenti.

#### *Udržitelný rozvoj*

V našem každodenním jednání se odráží respekt k cílům společnosti.

#### *Inovativnost*

Za své myšlenky bojujeme, ale zrovna tak jsme otevřeni myšlenkám jiných.

#### *Tvorba hodnot*

Do každé činnosti se snažíme vložit něco navíc, nebo ji radši neděláme vůbec.”

## **Zadání samostatné práce (úkolu)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlete, jakými nevhodnějšími nástroji může organizace utvářet svou organizační kulturu.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 193-218)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 187-228)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 45-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### ***3.5 Organizační kultura a výkonnost organizace – analýza příkladů z praxe***

#### **Klíčová slova**

Organizační kultura, výkonnost organizace, faktory organizační výkonnosti, vztah organizační kultury a výkonnosti organizace

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vztah mezi organizační kulturou a výkonností organizace, objasnit příčiny tohoto vztahu, objasnit hlavní oblasti výkonu organizace ovlivněné organizační kulturou, vysvětlit rysy a projevy organizační kultury, které zvyšují, resp. snižují výkon organizace, vysvětlit zpětný vliv výkonnosti organizace na organizační kulturu.

#### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Může se změna organizační kultury promítnout v rychlém zvýšení její výkonnosti?**

Příkladem jsou krizová období, která s sebou přinášejí nejen inovace, ale i kulturní změny, které je podporují. To je i případ metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců označované jako Training Within Industry (TWI), která byla vytvořena jako nástroj tréninku a dalšího průběžného zdokonalování pracovních postupů především ve strojírenském průmyslu. Metoda vznikla pod tlakem okolností za II. sv. války v USA a stala se po určitou dobu převažující kulturou v podstatné části amerického zbrojního průmyslu.

Důležitou „kulturní“ inovací bylo především to, že trenéři, ať již vedoucí nebo další zkušení zaměstnanci, kteří se na tréninku nových pracovníků podíleli, byli za zaučení těchto pracovníků osobně odpovědní – pokud tito pracovníci své úkoly nezvládli, bylo to „vinou“ jejich trenérů. Součástí tréninku trenérů bylo proto naučit je novému, individuálnímu vztahu ke spolupracovníkům.

Změna kultury se však týkala i přístupu k řadovým zaměstnancům. Úkolem zaměstnanců, a to včetně těch, kteří byli nově zaškoleni, bylo své postupy dále zdokonalovat. Šlo o jednoznačné opuštění dosud převažujícího direktivního řízení pocházejícího z dob, kdy

průmyslový management stavěl na tezi Frederika Taylora. Ten tvrdil, že „kdykoli začne dělník přemýšlet, dopouští se chyby“.

Ke zdokonalování pracovních postupů metoda TWI vybavila dělníky určitou metodikou. Měli se systematicky zamýšlet nad tím, které činnosti lze bez dopadu na množství, náklady i kvalitu eliminovat, které lze spojit, zjednodušit nebo změnit. Spolu s tím získali právo a povinnost o svých návrzích informovat vedoucího i ostatní spolupracovníky a dosáhnout jejich schválení. Součástí metody TWI byl i trénink personalistů zaměřený na schopnost pomáhat přímým vedoucím při její aplikaci, a trénink odborářů zaměřený na spolupráci s vedením.

Jádro této historické metody je dodnes živé. Vychází ze skutečnosti, že zaškolení či tréninky nových zaměstnanců nejsou často plně efektivní, a to z důvodu, že zkušení zaměstnanci či vedoucí, kteří je provádějí, nejsou dobrými trenéry. Umět určitou činnost dobře vykonávat totiž neznamená ji umět i vysvětlit či naučit ostatní. TWI proto začínala tréninkem trenérů. S vojenskou důsledností je vedla k tomu, aby postupy, které učili, rozdělili do jednoduchých částí, vysvětlili jejich význam a sledovali, zda je zaměstnanci skutečně zvládají. Šlo přitom spíše o koučování než mechanickou instruktáž.

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlete, jak může organizační kultura vzniklá spontánně, bez zásahu vedení či managementu organizace, vést ke snížení výkonu organizace.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 212-210)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)



CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### **3.6 Zdravá organizační kultura - rozbor příkladů**

#### **Klíčová slova**

Organizační kultura, rysy organizační kultury, zdravá (adekvátní) organizační kultura, rysy zdravé organizační kultury, strategie organizace, vztah organizační kultury a strategie organizace

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit pojem a význam zdravé organizační kultury, objasnit společné prvky zdravé organizační kultury úspěšných firem, vysvětlit odlišné prvky zdravé organizační kultury firem ve vazbě na odvětví a strategii organizace, objasnit nástroje tvorby zdravé organizační kultury.

#### **Výstupy z učení**

- 22.6 identifikuje projevy zdravé i nezdravé firemní kultury

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Mohou se organizační kultury úspěšných firem, působících ve stejném odvětví, od sebe výrazně lišit?**

Přiměřená firemní kultura je ta, která odpovídá potřebám firmy, tj. její strategii, podmínkám odvětví, ve kterém firma působí nebo dalším vnějším či vnitřním determinantům firemní kultury uvedeným v předchozích kapitolách.

Odlišnou firemní kulturu mohou mít vzhledem k tomu někdy i podniky působící ve stejné oblasti, které se liší svou podnikatelskou nebo marketingovou strategií. Ilustruje to příklad firem Coca Cola a Pepsi Cola působících prakticky na témže trhu. Odlišnosti jejich firemní kultury se mimo jiné promítají v jejich personální politice a způsobu řízení lidských zdrojů. Organizační kultura prvé z nich je „rodinná“ či paternalistická. Důležitou hodnotou je vysoký stupeň loajality: noví pracovníci jsou přijímáni převážně ze škol, s malou či žádnou firemní zkušeností, pracovní místa jsou vysoce stabilní, často celoživotní, na vrchol se lze dostat jen po dlouhé řadě let u firmy, odměňování je výrazně ovlivněno délkou působení ve firmě, rozhodování je značně centralizované, firma poskytuje svým jednotkám jen malou autonomii a netoleruje individualismus, hodnocení výkonnosti probíhá na úrovni společnosti či divize.

Pro druhou je naopak charakteristické, že přijímá převážně zkušené pracovníky s inovativním a podnikatelským uvažováním, místa nejsou příliš jistá, postup a odměňování jsou jen slabě závislé na době působení ve firmě, vládne v ní vyšší fluktuace a nižší firemní loajalita, kultura podporuje, posiluje individuální soutěživost, úspěšní mohou rychle postupovat, společnost je výrazně decentralizovaná, divize mají značnou samostatnost a výkonnost je hodnocena na individuální úrovni.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

Jeden z typů organizační kultury je označován jako kultura „drsných chlapíků“. Vzniká u firem, které působí na trzích kombinujících rychlou zpětnou vazbu s vysokou mírou rizika. Pracovní stres zde pramení jak z požadavků nárazovosti práce, tak z rizik, se kterými jsou pracovní výsledky spojeny, zejména vážných společenských důsledků neúspěchu či ztráty odměny. Hlavní důraz tato kultura klade na řídicí a kontrolní mechanismy fungující „v reálném čase“. Pro jaké typy podniků či odvětví může být tato organizační kultura charakteristická.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 13-34, s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

#### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a E. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### ***3.7 Organizační kultura a vnitrofiremní komunikace – rozbor praktického příkladu***

#### **Klíčová slova**

Organizační kultura, význam vnitrofiremní komunikace, cíle vnitrofiremní komunikace, prostředky vnitrofiremní komunikace, bariéry vnitřní komunikace v organizaci

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam, formy a nástroje vnitrofiremní komunikace a jejich vztah s kulturou organizace, objasnit příčiny a důsledky nejčastějších komunikačních nedostatků v organizaci, objasnit hlavní zdroje komunikačních bariér a způsoby jejich překonávání.

#### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Jaké signály mohou svědčit v organizaci o tom, že vnitřní komunikace v ní přestává fungovat, jak by měla?**

K závažným signálům poukazujícím na potřebu se vnitřní komunikací vážně zabývat, patří především množící se problémy se spoluprací a koordinací různých útvarů organizace, pokles schopnosti podniku řešit problémy a zvládat změny a pokles spokojenosti, motivace a loajality zaměstnanců či dokonce ztráta důvěryhodnosti managementu u zaměstnanců.

Ke konkrétním symptomům může patřit sklon manažerů nedostatečnou komunikaci ospravedlňovat („*Proč by mělo vedení zaměstnance seznamovat se záměry organizace nebo s důvody svých řídicích rozhodnutí? Stejně by je nepochopili nebo poskytnuté informace nedocenili?*“) a jí provázející ztráta iniciativy a motivace zaměstnanců („*Pokoušet se to zlepšit stejně nemá smysl. To, co navrhne, stejně nikdy nepoužijí*“) nebo dokonce jejich obavy otevřeně vyjádřit svůj názor („*Svůj názor či radši nechám pro sebe*“).

Tento přístup ke komunikaci se zaměstnanci většinou nezůstává bez odezvy ani na druhé straně. Jeho důsledkem je ztráta iniciativy zaměstnanců („*Když to netrápí naše vedení, proč bychom se tím měli zabývat my?*“, „*Pokoušet se to zlepšit stejně nemá smysl. To, co*

*navrhne, stejně nikdy nepoužiji“)* vedoucí k tomu, že zajímavé nápady nevyjdou najevo a problémy zůstávají bez povšimnutí.

Postupně dochází i poklesu motivace a iniciativy zaměstnanců (*„O řešení nás nikdo nepožádal.“*). Zaměstnanci docházejí k závěru, že jejich vedoucí nebo podnik si jejich nasazení nezaslouží, ztrácejí víru, že snaha měnit věci k lepšímu se v podniku vyplatí, a jejich produktivita i pracovní disciplína klesá. Management, který tyto hlasy ignoruje, ztrácí i respekt a autoritu (*„Je to jen další změna, která stejně k ničemu nepovede“*, *„Peníze, které na to vydávají, mohli klidně vyhodit oknem“*, *„Management nemá ponětí o tom, co se v organizaci ve skutečnosti děje“*), v horším i *loajalitu* zaměstnanců. Tato ztráta se může projevit nejen důvěry ve vedení podniku nebo jednotlivé manažery a nedůvěrou ve strategii, kterou podnik prosazuje, ale i pomlouváním zaměstnavatele, vynášením vnitřních informací nebo dokonce zneužíváním podnikových zdrojů.

Zaslechneme-li obdobná tvrzení, ať již na jedné nebo druhé straně, získáme spolehlivý důkaz, že management nefunguje, jak by měl. Při troše štěstí si manažeři potřebu komunikace zavčas uvědomí a budou se jejím problémem zabývat. Pokud se mu věnovat nebudou a své chyby budou dále opakovat, nečeká jejich organizaci nic dobrého.

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlete, jak může lepší vedení schůzí a porad přispět k posílení vnitrofiremní komunikace a o jaké rysy organizační kultury se toto vedení schůzí opírá?

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212, s. 219, 234)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 213-234)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 73-91)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **3.8 Organizační kultura a vnější komunikace firmy – rozbor příkladů z praxe**

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, vnější komunikace organizace, cíle vnější komunikace, nástroje vnější komunikace, efektivnost vnější komunikace, slabiny vnější komunikace

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vzájemné vztahy mezi organizační kulturou, firemní identitou a vnější komunikací organizace, objasnit předpoklady úspěšné vnější komunikace, vysvětlit hlavní obsahové i formální rysy úspěšné vnější komunikace, vysvětlit hlavní bariéry úspěšné vnější komunikace organizace.

### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace
- 22.2 rozumí vnějším i vnitřním projevům organizační kultury a organizačního chování

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

#### **Jakým způsobem se může kultura organizace projevat v její vnější komunikaci?**

Porozumění vztahu mezi organizační kulturou a vnější komunikací organizace je důležité především tam, kde k určité komunikaci dochází pod vlivem organizační kultury nevědomě.

Časté je to především při komunikaci zaměstnanců organizace se zákazníky.

Příkladem mohou být některé výrazy, které zaměstnanci ve vztahu k zákazníkům používají a které nevyznívají příliš vstřícně.

„*Nemohu, je to nemožné, nejde to*“. Jde o slova či výrazy používané často odborníky či specialisty, kteří se soustředí na „technickou“ povahu problému a nevnímají dopad svého sdělení na druhou stranu. Neuvědomují si, že jejich vyjádření působí extrémně negativně a často i dojmem, že pomoci nechtějí nebo nejsou ochotni se o ni ani pokusit. To, co druhá strana chce slyšet (a proč se rozhodla obrátit na nás) je konkrétní řešení, které ve většině případů existuje. Podstatně užitečnější (a pro ni i pro nás výhodnější) proto je, pokud jí

povahu problému stručně vysvětlíme, současně však navrhneme, jak jej alespoň částečně překonat. Například tím, že se zaměříme na trochu jiné řešení.

Příkladem je situace, kdy víme, že nám naše další úkoly neumožňují vykonat nový požadavek včas. Můžeme přesto navrhnout, že o řešení požádáme kolegu, který je v dané oblasti velmi schopný a do problému jsme ho už zasvětili.

„*Nevím*“. Jde o slovo, které může být proneseno upřímně, nebo se snahou tak působit. Ve skutečnosti však působí dojmem, že se z řešení problému chceme vyvléci, případně jsme příliš pohodlní nebo dokonce líní, například získat více informací. Jsme-li proto v situaci, kdy nevíme, je vhodnější říci, že řešení hledáme a jsme odhodláni ho nalézt.

Příkladem je situace, kdy o určitém problému hovoříme s nadřízeným. Namísto (možná upřímného) konstatování „*Nevím, jak postupovat dále*“, uděláme podstatně lépe, pokud se ho zeptáme, kde nebo jak bychom mohli získat pomoc. Dáme najevo zájem a odhodlání problém řešit, nikoli snahu jeho řešení odmítnout.

„*Zkusím to*“. Jde o vyjádření pronesené často mimoděk, bez velkého významu. Pro druhou stranu však v sobě zahrnuje možnost, že věc nedopadne dobře.

Požádá-li nás zákazník o co nejrychlejší provedení určitého úkoly, pak naše slova „*pokusím se o to*“ v něm zcela přirozené (a většinou i zcela zbytečně) vytvoří pochybnosti o našich schopnostech. Velmi pravděpodobně tak v jeho očích podkopáváme i svou pozici. Správná odpověď zní, „*Bude to hotovo do dvou hodin*“.

„*Není to moje vina*“. Hlavní problémem tohoto vyjádření je, že působí defenzívně, a vyjadřuje naši potřebu se bránit. Pokud se nás zákazník zeptá na něco, co se nepodařilo, nemusí to znamenat, že nás obviňuje. Reagovat okamžitou snahou bránit se či odvrátit možnost, že z chyby budeme obviněni, působí podezřele, a zbytečně upoutává pozornost.

Daleko lepší reakcí je snaha problém vyřešit. Vyjádřit ji můžeme například slovy, „*Zjistím, co se skutečně stalo*“ nebo „*Zamyslím se nad tím, jak zabránit tomu, aby se to opakovalo*“.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlete, jak se může organizační kultura promítat ve vnější komunikaci organizace, která klade důraz především na úzkostlivé dodržování určitých procesů.



## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 210-212)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

## **3.9 Řízení změn organizační kultury**

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, změny organizační kultury, potřeba a příčiny změn organizační kultury, nástroje změn organizační kultury, řízení organizačních změn, change management

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit nejčastější příčiny vedoucí k nutnosti změn organizační kultury, vysvětlit hlavní slabiny organizační kultury, objasnit typické cíle změn organizační kultury, vysvětlit nástroje změn organizační kultury a předpoklady jejich účinnosti.

### **Výstupy z učení**

- 22.5 chápe nástroje řízení organizační kultury a jejich využití

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

#### **Jak a s pomocí jakých nástrojů je možné změnit kulturu firmy ve směru posílení osobní odpovědnosti jejích zaměstnanců?**

Odpovědnost při plnění zadaných úkolů můžeme většinou zvýšit stylem manažerského řízení a vedení. Například tím, zadáme-li je osobně, ověříme-li, že je zaměstnanec správně pochopil a že chápe i jejich širší význam. V případě složitějších úkolů bychom mu měli dát i najevo, že narazí-li na překážku, může nás požádat o radu či pomoc, že mu však důvěřujeme, že úkol vyplní správně. Neméně důležitým předpokladem je vytvořit v zaměstnanci přesvědčení, jeho práce bude hodnocena objektivně a spravedlivě.

Důležitým nástrojem vedení k vyšší odpovědnosti je i manažerská důslednost. Jde nejen o to dát zaměstnanci jasně najevo, že jeho práce bude kontrolována (nikoli však způsobem, který mu v práci spíše brání) a tuto kontrolu (případně sankci) skutečně dodržet (a to i u těch zaměstnanců, ke kterým máme bližší vztah), ale i o to, reagovat i na „drobné“ nedostatky v jeho práci. Nejvhodnějším způsobem této reakce je zpravidla požádat zaměstnance, aby nám svůj postup či nedostatky v práci vysvětlil. A je-li to namístě, přivést je k přiznání, že některé požadavky na provedení nebo výsledky své práce úmyslně „pomínil“.

Podlehnout pokušení drobné či dokonce závažnější nedostatky v práci přecházet, ignorovat nebo projevovat pro ně pochopení („*On toho měl v poslední době skutečně mnoho.*“) je nebezpečné. Z praxe je dobře známo, že většina zaměstnanců má pocit, že jejich výkonnost

je nadprůměrná. Často je to však důsledek toho, jaké „hodnocení“ jejich práce se jim dostává. V každé situaci, kdy nerespektování pravidel nebo požadavků kvality tolerujeme, totiž zaměstnance „učíme“, že dodržení termínů nebo standardů práce ve skutečnosti není důležité nebo že za svou práci či její výsledky nejsou plně odpovědní. Podobné ponaučení navíc zpravidla získávají i všichni ostatní zaměstnanci, kteří jsou tohoto „tréninku“ svědky. Z počátečních drobných nedostatků se tak postupně mohou stát nedostatky vážnější.

Stejně důležité, jako neponechat drobné nedostatky bez povšimnutí, je reagovat na ně okamžitě. Platí přitom pochopitelně, že cílem naší reakce by mělo být zvýšit výkon zaměstnance nebo odstranit jeho nežádoucí jednání, nikoli zhoršit vztahy s ním nebo ho uvádět do rozpaků před ostatními. Obdobně důležité je však i nepropást situace, kdy zaměstnanec odvedl dobrou práci, za kterou je třeba jej pochválit nebo odměnit.

Máme-li pocit, že o práci jednotlivých zaměstnanců nemáme dostatek informací (například proto, že lidé pracují v relativně samostatných týmech), můžeme jejich odpovědnost posílit i tím, že občas iniciujeme vzájemné hodnocení mezi jednotlivými členy týmu, ať již anonymní nebo otevřené. Tato pravidla je přitom třeba dodržovat neustále, nikoli jen občas či máme-li na to dostatek času, a nepolevovat v nich ani tehdy, máme-li pocit, že se odpovědnost zaměstnanců zvyšuje.

## **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany vysvětlíte, na jaké hlavní překážky může narazit určitá konkrétní snaha o změnu organizační kultury a jak je možné je překonat.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 193-218, s. 219-234)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-115)

### ***3.10 Mezinárodní rozdíly organizační kultury, interkulturní management a interkulturní komunikace – srovnání příkladů***

#### **Klíčová slova**

Organizační kultura, mezinárodní rozdíly organizační kultury, interkulturní management, interkulturní komunikace

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit vztah mezi organizační kulturou a národní kulturou dané země, vysvětlit hlavní oblasti, ve kterých se národní organizační kultury mohou odlišovat, vysvětlit pojem požadavky a nástroje interkulturního managementu sloužící k překonávání kulturních bariér v komunikaci a spolupráci.

#### **Výstupy z učení**

- 22.8 chápe mezinárodní rozdíly organizační kultury a požadavky interkulturního managementu

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Na co by se měl v organizaci zaměřit trénink zaměstnanců, snažící se překonat nedorozumění v jejich spolupráci s příslušníky jiné kultury?**

Tento trénink by měl být zaměřen na změnu postojů zaměstnanců ke kulturním rozdílům a na základní pravidla interkulturní komunikace. Měl by vycházet z toho, že obavy, nedůvěru nebo negativní postoje vůči příslušníkům jiných národů lze omezit zvýšeným povědomím o zvyklostech řízení a pracovního chování v jiných zemích. Trénink tohoto druhu by proto měl zaměstnancům vysvětlit

- *co by měli při spolupráci s příslušníky jiných národů očekávat a na co by měli být připraveni, tj. jak jejich zahraniční kolegové vnímají a interpretují určité pracovní či řídicí situace, na jakou podnikovou kulturu či na jaký řídicí styl (např. při řízení projektů) jsou zvyklí apod.*
- *proč jsou představitelé jiných národních kultur v plnění svých úkolů přes své odlišnosti úspěšní*

- co může být *příčinou zbytečně negativních postojů* k jiným národním zvyklostem.

Příkladem může být interkulturní trénink zaměřený na spolupráci s německými partnery, který zdůrazňuje

- význam jasných podnikových pravidel a vztahů (zaměstnanci jsou zvyklí pokyny svých nadřízených „do puntíku“ plnit a nejsou většinou zvyklí o s manažery o jejich rozhodnutích diskutovat, nadřízení jim však současně dávají přesné instrukce, jak postupovat a jaké výsledky očekávají, starají se o to, aby měli veškeré náležitosti, které k práci potřebují, i o to, aby svým pracovním postupům dobře rozuměli, pracovní role v týmech jsou jasně vymezeny apod.),
- důraz na využívání pracovní doby a dodržování časových termínů (během pracovní doby je očekáváno maximální nasazení, u zaměstnanců ani manažerů se však většinou neočekává, že budou pracovat déle, než pracovní doba vyžaduje, časové termíny jsou považovány za závazné a jejich nedodržení je považováno za vážný prohřešek),
- vyšší společenský odstup mezi zaměstnanci a manažery (který se však snižuje v nových podnicích a v oblastech high-tech),
- pomalejší provádění změn (mimo jiné z obav o narušení stávajících společenských vztahů),
- zvyk přímo a jasně komunikovat (není zvykem brát si servítky při upozornění na nedostatky, při odmítání určitých návrhů nebo požadavků“ apod.).

Při podobném tréninku můžeme přitom upozornit i na typické projevy, kterými na sebe upozorňují čeští pracovníci, například praktičnost, současně však poněkud pomalejší osobní tempo, volnější vztah k úkolům a termínům, vyšší citlivost k národním rozdílům apod.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany navrhnete trénink zaměstnanců zaměřující se na podporu týmové spolupráce ve skupině obsahující příslušníky různých kultur.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 212-218)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 167-208)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-40)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 67-87)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z řízení lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 140-150)

### ***3.11 Etická kultura organizace - rozbor příkladů z praxe***

#### **Klíčová slova**

Organizační kultura, etika, podnikatelská etika, etické řízení, etická kultura organizace, etický kodex

#### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit význam a roli etiky a etické kultury organizace v rámci organizační kultury, vysvětlit cíle a nástroje etického řízení organizace, vysvětlit význam, obsah a způsob tvorby etického kodexu organizace.

#### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace
- 22.9 rozumí významu a tvorbě etické kultury organizace

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Na co by se měl v organizaci zaměřit trénink zaměstnanců, snažící se podpořit dodržování etických pravidel jednání?**

Tento trénink by se měl zaměřit především na identifikování klíčových etických problémů, se kterými se zaměstnanci setkávají v různých podnikových oblastech. Měl by proto upozornit na etické zásady a normy uplatňující se při každodenním rozhodování i na případná etická dilemata vyskytující se v jejich práci.

Konkrétně by pak měl zdůraznit, co firma z pohledu etického jednání očekává od svých zaměstnanců, například

- jednání s osobní a profesionální integritou,
- jednání ve shodě s literou a duchem práva a předpisů i firemních pravidel a politik,
- zajišťování dobré pověsti firmy,
- dodržování důvěrnosti informací o našich klientech, spolupracovnících a firmě,
- účast na obchodních činnostech, které jsou v souladu s morální pověstí firmy
- jasné vyjádření etických standardů a pravidel firmy
- poskytnutí podpory při provádění morálně i právně správných rozhodnutí



- odmítnutí tolerovat nelegální, neetické a neprofesionální jednání.

Ve zcela konkrétní rovině pak může být trénink zaměřen například na pravidla personálního rozhovoru. Může se jednat například o tyto zásady:

- s údaji kandidátů je třeba se seznámit před vlastním rozhovorem, v případě, že rozhovory následují bezprostředně po sobě, pak na jeho počátku. Čtení životopisu během vlastního rozhovoru je nevhodné: kandidátovi signalizuje nezáměr o jeho osobu,
- povahu a náplň obsazované pracovní pozice je třeba dobře znát, tak aby o ní uchazeči mohli získat úplné a objektivní informace.
- rozhovor by neměl být přerušován telefonem nebo příchody jiných osob. Za zvláště neetické je třeba považovat různé metody cíleného působení na uchazeče, jehož snahou je jej znejistit.
- kandidát by během rozhovoru měl získat možnost zjistit informace, které považuje pro své rozhodnutí za nezbytné, a měl by proto mít příležitost položit několik vlastních otázek, vztahujících se k místu i firmě jako takové.
- s kandidátem lze dohodnout získání referencí. To by se však mělo odehrávat s jeho souhlasem uchazeče a v žádném případě by jej nemělo ohrožovat v jeho současném místě.
- v případě vyšších pozic je při interviewování kandidátů třeba dbát na to, aby byla zajištěna diskrétnost personálních rozhovorů,
- na závěr kandidátovi poděkujeme za jeho zájem a oznámíme mu, kdy může očekávat, že ho firma vyrozumí.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany zdůvodněte, proč je důležité, aby se tvorby etických pravidel organizace zúčastnili i její zaměstnanci.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 11-17)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 12-80)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 203-256)

CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. *Etické řízení organizace*. Lüdenscheid: RAM Verlag. ISBN 978-3-942303-53-8. (s. 9-39)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 28-42)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 12-45)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 73-90)

## ***3.12 Hlavní druhy nezdravých organizačních kultur – rozbor příkladů z praxe***

### **Klíčová slova**

Organizační kultura, zdravá organizační kultura, nezdravá organizační kultura, příčiny vzniku nezdravé organizační kultury, rysy nezdravé organizační kultury, důsledky nezdravé organizační kultury

### **Cíle kapitoly**

Vysvětlit pojmy, rysy a projevy nezdravé organizační kultury, vysvětlit příčiny vzniku nezdravé organizační kultury, pochopit důsledky nezdravé organizační kultury, vysvětlit nástroje sloužící k prevenci vzniku nezdravé organizační kultury.

### **Výstupy z učení**

- 22.6 identifikuje projevy zdravé i nezdravé firemní kultury

### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

#### **Jak lze předcházet nebezpečí vzniku či rozvoje nezdravé organizační kultury?**

Důležitou součástí prevence nezdravé organizační kultury je schopnost organizace rozpoznat při výběru nových zaměstnanců a především manažerů osoby nevhodné.

Problém s manažery majícími na kulturu firmy zničující dopad vzniká často proto, že bývají omylem zaměňováni za schopné osoby se zdravým sebevědomím. Od těch je však odlišuje nejen nezáměr o ostatní, sklon dosahovat úspěchu za každou cenu či neschopnost realistického úsudku v situaci, kdy narážejí na problémy, ale i absence jakýchkoli hodnot, projevující se častými změnami jejich názorů. Výrazná touha těchto osob po úspěchu vede často k tomu, že manažeři s těmito rysy v organizaci rychle postupují. Příkladem mohou být manažeři s tendencí k autoritářství, kteří se sami snadno podřizují autoritě a vůči nadřízeným se chovají loajálně. Jejich sklon nedůvěřovat ostatním, znevažovat a podceňovat jejich práci či ohýbat morální normy však nepřispívá k výkonu organizace ani k její pověsti.

Nejlepší obranou proti osobám tohoto typu je rozpoznat jejich varovné rysy včas, před jejich přijetím či povýšením. Rozpoznat jejich rysy při výběru však vyžaduje věnovat jejich signálům odpovídající pozornost. Projevem může být například překrucování vlastní profesní historie, přivlastňování si úspěchů druhých a obviňování jich z vlastních neúspěchů,

zdůrazňování schopností manipulovat ostatními apod. K rozpoznání těchto sklonů u kandidátů napomůže i zjištění, jaké manažery nebo manažerské vlastnosti obdivují a proč, nebo jaký je jejich názor na možnost překračovat hranice pravidel.

Rozšíření problémových manažerů může však přispět i celkový styl a kultura firemního řízení. Jejich výskytu napomáhá především tendence organizací zaměřovat se především na krátkodobé zisky a nevěnovat pozornost tomu, jak a za jakou lidskou cenu manažeři těchto zisků dosahují, odmítání 360 stupňového hodnocení (či hodnocení manažerů zdola) či tolerování problémových manažerů proto, že vycházejí vstříc potřebám organizačního vedení.

### **Zadání samostatné práce (úkolů)**

V textu rozsahu 0,5 strany navrhněte opatření umožňující čelit organizační kultuře projevující se sklonem zaměstnanců i manažerů nespolupracovat s ostatními a hájit především své vlastní úzké zájmy.

### **Studijní literatura**

#### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 235-251)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 13-80)

#### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 235-243)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 9-12)

URBAN, J., 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5. (s. 95-125)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z řízení lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 140-150)

### ***3.13 Empirické analýzy organizačních kultur – zpracování analýzy***

#### **Klíčová slova**

Organizační kultura, analýza organizační kultury, analytické metody, dotazování zaměstnanců, rysy organizační kultury, klasifikace organizační kultury

#### **Cíle kapitoly**

Porozumět významu a nástrojům analýzy organizační kultury, porozumět možnosti objektivního zjištění rysů a klasifikace organizační kultury, porozumět metodám dotazování zaměstnanců, hodnocení organizační kultury a navrhování jejích změn.

#### **Výstupy z učení**

- 22.1 chápe význam organizační kultury a hodnot organizace
- 22.2 rozumí vnějším i vnitřním projevům organizační kultury a organizačního chování
- 22.3 rozumí typologii organizačních kultur
- 22.4 rozumí vnitřním a vnějším determinantům organizační kultury
- 22.5 chápe nástroje řízení organizační kultury a jejich využití
- 22.6 identifikuje projevy zdravé i nezdravé firemní kultury
- 22.7 řídí změny organizační kultury
- 22.8 chápe mezinárodní rozdíly organizační kultury a požadavky interkulturního managementu
- 22.9 rozumí významu a tvorbě etické kultury organizace
- 22.10 provádí empirickou analýzu organizační kultury

#### **Příklad, uvedení vzorového úkolu**

**Jaká opatření může být namíste navrhnout na základě průzkumu organizační kultury?**

K posílení pozitivních prvků firemní kultury lze na základě empirického průzkumu firemní kultury navrhnout například následující opatření

### *Opatření ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími*

- Posílit přímou komunikaci vedoucích i vedení společnosti se zaměstnanci (politiku otevřených dveří hlavních vedoucích zaměstnanců společnosti), veřejně vysvětlovat a zdůvodňovat nová opatření, deklarovat přímou a otevřenou komunikaci jako součást firemní kultury,
- Pravidelně informovat o výsledcích firemního hospodaření a nových záměrech do budoucna a jejich důsledcích pro jednotlivé útvary, pozice apod. (např. každé čtvrtletí, na shromáždění zaměstnanců firmy),
- Posílit etický kodex organizace důrazem na povinnosti vedoucích při jednání se zaměstnanci, jejich hodnocení, řešení konfliktů a sporů apod. V kodexu chování vedoucích zaměstnanců vyloučit projevy politikaření a nepřímého jednání, zdůraznit povinnost vedoucích pravidelně přímo informovat zaměstnance o jejich výkonnosti a pracovním hodnocení,
- Jasně stanovit informační práva a informační povinnosti hlavních pracovních míst z hlediska obsahu a četnosti informací,
- Zavést systém sběru zlepšovacích návrhů a doporučení zaměstnanců, jmenovat vedoucího projektu k jejich řešení,
- Zavést vzdělávací program zaměřený na trénink sociálních a komunikačních manažerských schopností,
- Na podporu týmové spolupráce v rámci manažerského týmu firmu jednou ročně provést výjezdový trénink kolektivního vedení firmy zaměřený na „team building“, manažerské hry apod.

### *Opatření ke zvýšení objektivitě odměňování*

- Revidovat systém odměňování s důrazem na vazbu mezi tarifním zařazením a skutečným obsahem práce hlavních pozic,
- Zvýraznit výkonovou složku odměňování (vazbu odměňování na jasně stanovené výkonové ukazatele),
- Posílit význam pravidelného (roční) hodnocení vedoucích zaměstnanců a specialistů, a to mj. jako nástroj vzájemné komunikace ve společnosti

### **Zadání samostatné práce (úkol)**

Navrhněte deset uzavřených otázek, které by sloužily v rámci dotazníkového šetření firemní kultury ke zjištění silných i slabších stránek vnitrofiremní komunikace v organizaci.

## **Studijní literatura**

### **Povinná literatura**

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8. (s. 219-228)

URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6. (s. 89-102)

### **Doporučená literatura**

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edit. Philadelphia: Kogan Page Ltd. ISBN 978-0749469641. (s. 97-108)

CAHA, Z. et al., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1. (s. 9-12)

ŠAJGLÍKOVÁ, H. a Ľ. BAJZÍKOVÁ, 2014. *Organizácia a kultúra*. Bratislava: Ofprint. ISBN 978-80-89037-26-1. (s. 74-85)

URBAN, J., 2014. *Případové studie z řízení lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2. (s. 140-150)