

Studijní text k předmětu

# Řízení lidských zdrojů

PhDr. Vladimír Hřebíček

Verze – duben 2007

## Na úvod

V roce 2005 vyšla v češtině kniha známého amerického autora v oblasti vedení lidí Stephena R. Coveyho: 8. návyk – Od efektivnosti k výjimečnosti. V první kapitole uvádí výsledky jednoho nedávného průzkumu v amerických organizacích. Pro tuto učebnici nejsou tak důležitá přesná čísla vyplývající z průzkumu jako spíše analogie s fotbalovým týmem, kterou autor použil: „Kdyby stejných výsledků dosáhl například fotbalový tým, pouze čtyři z jedenácti hráčů na hřišti by věděli, na kterou branku hrají. Pouze dva by to zajímalo. Jenom dva by věděli, na jakém postu mají hrát a co se od nich očekává. A kromě dvou by všichni ostatní tím či oním způsobem hráli spíše proti vlastním spoluhráčům a týmu než proti soupeři.“

Při zběžném pohledu na různé typy fotbalových soutěží si sice můžeme uvědomit, že fotbalové kluby nemají takové problémy, ale při bližším zkoumání českých organizací nemůžeme hovořit o tom, že by na tom byly lépe než organizace americké.

Vy, kteří jste již měli nebo máte možnost pracovat pro nějakou organizaci můžete posuzovat situaci na základě vlastních zkušeností a vy, které praxe teprve čeká po skončení studia se připravte na to, že systematická práce s lidmi či lidskými zdroji nepatří k silným stránkám manažerů v českém prostředí. Snaha o ucelený přístup v oblasti řízení lidských zdrojů je pouze výsadou několika podniků, jejichž management usiluje o to být nejlepší ve svém oboru. V takovýchto organizacích jsou si vědomi toho, jak důležité je získat špičkové odborníky nebo lidi, kteří by se jimi mohli stát, uvědomují si jak důležité je budování organizační kultury podporující inovace a dobrou komunikaci mezi lidmi a pracovišti, promýšlejí nové metody, jak lidi stimulovat k lepším výkonům a jak své lidi odborně i všestranně rozvíjet a záleží jim i na tom, aby se jejich zaměstnanci cítili v práci spokojeně. Možná i odhad, že takových organizací je 10 procent by se mohl zdát některým odborníkům nadsazený.

Jako absolventy různých technických oborů vás může potkat i kariéra manažerů. Byl bych rád, kdybyste si dokázali ve své práci opakovaně uvědomovat, že řízení lidských zdrojů či personální management nejsou jenom záležitostmi odborných útvarů, které mají v názvu slovo „personální“, ale že za vedení a rozvoj svých lidí zodpovídají i linioví manažeři.

Tato učebnice zahrnuje dvanáct kapitol, které by vás měly uvést do problematiky řízení lidských zdrojů a v případě vašeho zájmu nebo potřeby, vám také doporučuje další odbornou i populární literaturu, z níž se dozvíte o tomto oboru více.

Přeji vám, aby vás tento předmět zaujal a bavil a aby vám pomohl i ve vašem osobním rozvoji.

Vladimír Hřebíček

## KAPITOLA 1. Úvod do řízení lidských zdrojů

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

Vymežit pojmy související s personálním řízením a řízením lidských zdrojů.

### Obsah kapitoly

- 1.1. Řízení lidských zdrojů a personální management
- 1.2. Cíle řízení lidských zdrojů, personální strategie a personální politika
- 1.3 Role personálních oddělení nebo oddělení řízení lidských zdrojů

#### 1.1. Řízení lidských zdrojů a personální management

Ve skutečnosti nemusíme ani opouštět byt, ve kterém každý z nás bydlí a stále zůstáváme závislí na tom, že nám někdo dodává vodu, elektřinu a teplo. Chceme-li se najíst a k dispozici máme nakoupené potraviny, ty jsou také produktem cizích lidí a jiní lidé je k nám museli dopravit. Chceme-li se bavit a pustíme si televizi nebo jiné médium, přichází k nám programy, které někdo vytvořil a přenesl k nám. Takto bychom mohli pokračovat ve výčtu toho, co můžeme denně využívat. Podstatné je to, že všechny tyto věci jsou produktem nějaké organizace a každá organizace je tvořena lidmi. Lidé v organizacích nejsou zpravidla jenom shlukem jedinců, ale představují ve svém spolupůsobení novou kvalitu. To, jak efektivní je jejich součinnost a výstupy jejich organizace, závisí na mnoha faktorech. Lidé uvádějí do pohybu technologie a ostatní organizační zdroje, podmiňují a ovlivňují jejich využívání, jsou zdrojem myšlenek a vytvářejí hodnoty. Lidé jsou považováni špičkovými manažery, včetně Billa Gatese, za nejcennější zdroj, který když je mu věnována potřebná péče, odlišuje vynikající organizace od těch méně dobrých a špatných. Péče o lidské zdroje a jejich řízení je nejdůležitějším prvkem řízení organizací.

Michael Armstrong, autor nejucelenější učebnice o řízení lidských zdrojů, definuje tento obor jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“.

**Řízení lidských zdrojů** je přístup charakterizován následujícími body:

Propojuje podnikatelskou strategii se strategií lidských zdrojů.

Přináší ucelený a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující koncepce a praxe zaměstnávání lidí v organizaci.

Je orientované na loajalitu a angažovanost zaměstnanců – zdůrazňuje význam dosažení loajality pracovníků k organizaci, jejímu poslání a hodnotám.

Zaměstnanci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a k rozvoji a že se organizace stane skutečnou „učící se organizací“.

Lidské zdroje jsou chápány jako zdroje pro vytváření konkurenční výhody.

K zaměstnancům se přistupuje s důvěrou a spíše se věří, že pracovníci mají shodné zájmy jako zaměstnavatelé.

Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů a nikoliv personálního oddělení.

Řízení lidských zdrojů usiluje o větší flexibilitu ve srovnání s byrokratickými přístupy klasické personalistiky.

#### Přehled oblastí, kterými se zabývá řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů	Uvolňování lidí z organizace
------------------------------------	------------------------------

Personální strategie a politika Průzkum trhu práce a personální marketing Analýza pracovních míst a kompetencí Řízení pracovního výkonu Organizační chování Motivace lidí Organizační kultura Vytváření organizace a vytváření pracovních míst Organizační rozvoj Plánování lidských zdrojů Získávání a výběr pracovníků	Management znalostí Vzdělávání a rozvoj pracovníků Rozvoj manažerů Řízení kariéry Hodnocení zaměstnanců Systémy odměňování zaměstnanců Hodnocení a oceňování prací Zaměstnanecké vztahy Zdraví, bezpečnost a péče o pracovníky Personální informační systém a evidence pracovníků
--	--

Než se dostaneme k dalšímu výkladu, bude účelné, ujasnit si některé pojmy, které se v praxi i v literatuře používají pro oblast spravování lidských zdrojů.

**Personalistika** – je nejobecnějším pojmem zahrnující všechny činnosti spojené s obsluhou personálu podniku počínaje přijímáním pracovníků, jejich vzděláváním, odměňováním až po jejich propouštění. Tradičním úkolem personalistiky je vybírání správných lidí na správné místo. Personalistika se především zabývá zaměstnanci jako individui.

**Personální administrativní** – jde především o státem předepsané činnosti související se správou informací o personálu v organizaci. Jde například o mzdovou a daňovou agendu, zdravotní prohlídky, osobní karty zaměstnanců. Část této administrativy si organizace vytvářejí samy pro svoji potřebu, například informace o vzdělání a absolvovaných kurzech a podobně.

**Personální řízení (management)** – je relativně nový pojem, který se u nás začal častěji používat až po roce 1990. Jde o tu část podnikového managementu, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a ostatním zaměstnancům a týká se v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho osobního a společenského rozvoje. Na rozdíl od personální administrativy zde můžeme vidět aktivnější přístup při tvorbě personální strategie, plánování a rozvoje zaměstnanců.

Rada lidí, včetně manažerů, má tendenci považovat personální činnosti pouze za záležitost příslušného (personálního) oddělení v organizaci. Ve skutečnosti jsou od nepaměti zodpovědní za část personalistiky i linioví manažeři a s nástupem personálního řízení se jejich zodpovědnost za tuto oblast ještě prohloubila.

**Lidské zdroje** – je pojem používaný pro zaměstnance, manažery podniků a případně některé externí spolupracovníky. Jde o uvědomění si významu pracovních sil ve srovnání s ostatními zdroji (půda, kapitál). V literatuře se dnes v podobném smyslu hovoří i o **lidském kapitálu**.

Lidské zdroje mohou znamenat významná aktiva pro jakoukoliv organizaci. Mohou však také znamenat významnou ztrátu pro organizaci.

Jaký je tedy rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením? Samotní personální manažeři (vedoucí personálních útvarů) mají mnohdy pocit, že jde jen o nový název pro starou věc.

Michael Armstrong uvádí, že oba přístupy mají mnoho společných rysů: Strategie personálního řízení, stejně jako strategie řízení lidských zdrojů, vycházejí z podnikové strategie.

Oba směry uznávají, že linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí a personální útvary jim poskytují metodickou pomoc.

Oba směry se shodují v hodnotové oblasti v pohledu na „respektování jednotlivce“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální

úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.

Oba směry uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace.

Oba přístupy užívají stejným způsobem výběr, analýzu schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů a způsoby řízení odměňování.

Oba přístupy kladou v rámci zaměstnaneckých vztahů důraz na komunikaci a spolupráci.

Na druhé straně lze spatřovat rozdíly především v následujících oblastech:

Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně orientované, ale určitě se týká více vedoucích pracovníků.

V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o zapojování aktivity liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží je jenom ovlivňovat.

Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších stupňů řízení do ovlivňování organizační kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na rozvoj organizace.

Dalším rozdílem, o kterém píše řada odborníků, je strategická povaha řízení lidských zdrojů.

Nejvýznamnějším rozdílem je podle Michaela Armstronga to, že pojetí řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii a je prohlašováno za ústřední strategickou aktivitu vyššího managementu, kterou rozvíjí, vlastní a zabezpečuje management jako celek na podporu zájmů organizace.

Kde může řízení lidských zdrojů fungovat? Podle výše uvedených charakteristik je na první pohled jasné, že řízení lidských zdrojů není přístupem, který bychom našli ve všech organizacích. Přestože se mnoho personálních oddělení přejmenovalo na útvary řízení lidských zdrojů nebo HRM (Human Resource Management), jedná se často o pouhou „kosmetickou“ změnu. Nezměnil se ani přístup vrcholových manažerů, ani přístup personalistů. Přesto najdeme i v českých podmínkách podniky, kde můžeme o řízení lidských zdrojů objektivně hovořit. Za mnohé jmenujme třeba GE Money Bank, Microsoft ČR, Hewlet Packard, Barum Continental, ale je jich mnohem více než tyto čtyři. Na první pohled jde především o zahraniční společnosti nebo společnosti se zahraniční majetkovou účastí.

Je vhodné si uvědomit, že musíme vycházet z toho, jaké druhy podniků na českém trhu máme.

Základní členění, které můžeme v souvislosti s personalistikou použít, je podle počtu zaměstnanců – kde malé podniky jsou do 25 zaměstnanců, střední do 500 a velké nad 500 lidí.

U malých podniků nemůžeme očekávat vůbec specializované personální oddělení a i část personální agendy za ně dělají státní instituce. Dokonce i v řadě středních podniků je personalistika omezena na povinnou personální agendu a koncepčním otázkám není věnována přílišná pozornost ani ze strany vedení podniku. Profesor Josef Koubek hovoří o tom, že velké firmy jsou ty, které mají personální oddělení.

Lubomír Kostroň z FSS MU v Brně nabízí zajímavou typologii, vycházející z velikosti firmy a stability prostředí.

Obrázek: Typologie organizací dle L. Kostroně

velká firma	I.	II.

malá firma	III.	IV.
	stabilní prostředí	dravě konkurenční, turbulentní prostředí

(Zdroj: Kostroň, L.: Typologie organizací a důsledky pro personální práci – přednáška z kurzu personální management, FSS MU v Brně)

**Kvadrant I.** - velká firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí (inovační cyklus je pomalý, krach bývá ojedinělý, zavedená výroba a prodej). Taková firma potřebuje mít takové zaměstnance, kteří velmi dobře vědí, odkud pokud sahají jejich povinnosti. Výběrové řízení bude velmi formalizováno, před výběrovým řízením bude k dispozici detailní popis práce. Důraz bude kladen na zkušenost a disciplínu. Je vyznáván princip seniority a zásluh. Personální změny nejsou časté.

**Kvadrant II.** - velká firma, která se pohybuje v tvrdé konkurenci (dynamicky měnící se prostředí) je ve velmi náročné situaci. Potřebuje mít stabilitu, zároveň však musí mít výtečné manévrovací schopnosti, schopnosti pružné reakce. Firma potřebuje různé lidi. Ti, jejichž činnost směřuje především dovnitř, jsou spíše konzervativní a drží „kasu“. Ti, jejichž činnost směřuje ven, jsou opakem. Firma má propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (zejména rotace). Důraz je kladen na loajalitu. „Jde o velké prachy“

**Kvadrant III.** - malá firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí. Pohoda. Takových firem je asi pramálo, sem však patří i malé firmy, jejichž prosperita je závislá od výroby nikoli od prodeje, který jde sám od sebe. Takové firmy poskytují jistotu a skromné podmínky. „Moc peněz v tom není.“ Fluktuace je minimální.

**Kvadrant IV.** - malá firma, která se pohybuje v dravém, turbulentním prostředí. Důraz bude kladen na to, aby úspěšný kandidát byl „stejně krevní skupiny“ a přitom výraznou a soutěživou individualitou, která se učí plavat „hozením do vody“.

Z uvedených typů organizací najdeme řízení lidských zdrojů nejspíše ve kvadrantu II. Půjde nejčastěji o velké a střední firmy, které se pohybují v tvrdé konkurenci a jsou si vědomy toho, že lidé, kteří pro ně pracují, ovlivňují úspěch nebo neúspěch jejich podnikání. Nečekají tedy na to, jak dopadnou jejich obchodní výsledky, ale proaktivně vybírají vhodné lidi, připravují je, aby měli lepší výsledky a zvyšovali hodnotu společnosti, budují a rozvíjejí efektivní týmy. Ne náhodou se pohybují společnosti uplatňující řízení lidských zdrojů na špici ve svém oboru nebo o první příčku bojují s několika dalšími podobně progresivními firmami. Důležitým prvkem je v rámci řízení lidských zdrojů i dostatek finančních prostředků pro investování do lidského kapitálu. Vedení takovýchto podniků ví, že se jedná o investice s několikanásobnou návratností. Na druhé straně má řada manažerů i personalistů v malých a středních podnicích pocit, že investice do personálních projektů, včetně vzdělávání, jsou jen režijními náklady bez prokazatelné souvislosti s hospodářskými výsledky.

## 1.2. Cíle řízení lidských zdrojů, personální strategie a personální politika

Základním obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

### A. Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Cílem je zajistit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky.

### B. Oceňování pracovníků

Cílem je zvyšovat motivaci a loajalitu zaměstnanců zaváděním politiky a postupů, které zajišťují objektivní oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

### C. Vztahy

Cílem je vytvářet pozitivní atmosféru, v níž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi vedením a zaměstnanci a v němž se bude moci rozvíjet týmová práce.

### Personální strategie a strategické řízení lidských zdrojů

Personální strategie je jedním z klíčových dokumentů organizací (které ji mají) a týká se dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů, pokrytí této potřeby a rovněž i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Zároveň takovýto dokument obsahuje představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Hovoříme-li o komplexním pojetí cílů, jde o to, že cíle v oblasti práce a lidských zdrojů jsou provázány s ostatními cíli podniku. Personální strategie by měla vycházet z podnikové strategie nebo případně z jiných strategických dokumentů organizace. Měla by brát v úvahu i vnější, mimopodnikové podmínky formování, reprodukce a fungování podnikových pracovních sil – jako například rozvoj regionu, možnosti školství a podobně. Personální strategie se může členit na další dílčí strategie – jako například strategie získávání zaměstnanců, strategie odměňování, strategie rozvoje zaměstnanců a podobně.

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním podnikové personální strategie. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

### Personální politika

Termín podniková personální politika můžeme chápat dvojím způsobem: jako systém zásad, jimiž se organizace řídí při rozhodováních, které se přímo nebo nepřímo dotýkají problematiky lidských zdrojů. Tento systém zásad může být v písemné podobě jako jeden z řídicích dokumentů organizace a na něj pak navazují další směrnice týkající se dílčích personálních činností a procesů jako například přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, propouštění a podobně. (viz b) Jde o soubor opatření, jimiž se organizace snaží ovlivňovat oblast práce a lidských zdrojů a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a cílů organizace.

Obě tato pojetí personální politiky jsou navzájem provázána. V obou případech musí existovat cíl, cílová představa, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází.

Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní, srozumitelná a pro zaměstnance přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace. Může upevňovat vazbu mezi podnikem a zaměstnanci, ozřejmuje rozhodovací procesy, vytváří příznivé klima v podniku, může minimalizovat pracovní konflikty mezi manažery a podřízenými. Měla by respektovat nejen zájmy podniku, ale i zájmy zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být s personální politikou opakovaně seznamováni a vedení podniku by mělo brát v úvahu jejich připomínky a náměty.

### Personální plány/Plány lidských zdrojů

V návaznosti na personální strategii a personální politiku, vznikají v podnicích, kde existuje minimálně personální řízení, personální plány nebo plány lidských zdrojů. Toto personální plánování slouží realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění

podnikových úkolů adekvátními lidskými zdroji. Dá se říci, že personální plánování usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, motivované a s dobrým přístupem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné na pracovištích organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Personální plánování představuje proces prognózování, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace ven a uvnitř, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly ve správný čas na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti vytváření a rozvoje pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

Smyslem personálního plánování je tedy zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů personálního řízení a tím přispívat k dobré konkurenceschopnosti podniku nebo k efektivnímu plnění úkolů organizace mimo podnikatelskou sféru.

Personální plánování se zpravidla rozpadá na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků (předvídání zdrojů pracovníků), plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků případně pracovních kolektivů

Z uvedených tří okruhů následně vyplývají plány personálních činností. Jde především o:

Plány získávání a výběru pracovníků.

Plány vzdělávání pracovníků.

Plány rozmisťování pracovníků v organizaci.

Plány odměňování a produktivity práce.

Plány penzionování a propouštění pracovníků.



### 1.3 Role personálních oddělení nebo oddělení řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů dnes prožívá značný rozmach. Jeho úroveň bývá označována za konkurenční přednost. Jednoznačně je chápána jako určující faktor úspěšnosti a prosperity.

Skutečnost je však taková, jak jsem popsal v odstavci za výše uvedenou typologií podniků podle L. Kostroně. Takže ne ve všech podnicích se opravdu věnuje pozornost řízení lidských zdrojů a i k personálnímu řízení bychom mohli mít výhrady. Situace personálních útvarů je v různých podnicích různě významná. V některých organizacích jsou personální manažeři členové užšího vedení podniku, jinde je personální oddělení skryto v rámci ekonomického úseku nebo jsou dokonce personální činnosti rozděleny mezi několik oddělení s nízkým významem. Podle postavení nejvyššího personalisty v podnikové hierarchii můžeme usuzovat na vliv personálního úseku a podle dalších indicií můžeme odhadovat, zda je v podniku uplatňováno řízení lidských zdrojů, personální řízení nebo pouhá personální administrativa.

Činnost útvarů pro lidské zdroje má různý obsah závislý na mnoha faktorech, například velikost podniku, stupňovitost jeho řízení, míra územní centralizace, smysl přikládání personální práci managementem apod. Proto je lepší hovořit o personálních činnostech jako o výčtu aktivit zajišťovaných v převážně většině podniků útvary pro lidské zdroje (personálními útvary), protože někde mohou být předmětem práce výkonných manažerů a nikoliv personálních specialistů.

**Personální činnosti v podnicích lze strukturovat přibližně takto:**

- 1. Zajišťování pracovních sil z trhu práce a zaměstnanosti** - získávání a výběr zaměstnanců, rozmisťování, plánování potřeby pracovních sil, vytváření pracovních a kvalifikačních profilů, stabilizace a systém adaptace, práce s personálními rezervami apod.
- 2. Vytváření personální politiky** - zpracování personální strategie, podíl na tvorbě firemní kultury, řízení personálních nákladů, personální benchmarking, vyčleňování personálních činností, personální auditování apod.
- 3. Personální evidence a statistika** - osobní evidence a dokumentace, analýzy vývoje a prognózování pracovních sil, vytváření informační sítě o zaměstnancích, aplikace informačních technologií apod.
- 4. Stimulování a motivování pracovní výkonnosti** - vytváření systému pracovní disciplíny, normativy a předpisy pro organizační a pracovní chování a jednání, systém hodnocení výkonu zaměstnanců, řešení pracovních sporů, vytváření systémů stimulů pracovních chování a jednání, systémů odměňování, mzdové diferenciaci, nepeněžního odměňování apod.
- 5. Zvyšování kvalifikační způsobilosti zaměstnanců** - plány a realizace systémů získávání, rozšiřování a prohlubování kvalifikace, polyfunkční kvalifikace, rekvalifikace, rozvoj profesní a osobní způsobilosti, kariérový rozvoj zaměstnanců apod.
- 6. Sociální politika** - systém sociální podnikové péče o zaměstnance - zdravotní, bydlení, stravování, rekreace - obligatorní zaměstnanecké výhody, pomoc pracovníkům při náročných životních a pracovních situacích, poskytování netradičních forem sociálního zvýhodnění - přípojištění apod.
- 7. Péče o pracovní podmínky** - vytváření a sledování dodržování bezpečnosti a hygieny práce, řízení pracovních režimů, sledování a řízení objemu přesčasové práce, prostojů a ztrát pracovní doby, zkrácené a dočasné pracovní úvazky a poměry spolupráce na vytváření optimální personální struktury, vedení lidí, kontrole úkolů a koučování zaměstnanců).
- 8. Komunikace a vnější vztahy** - podpora inovačních námětů - kroužků jakosti, námětových iniciativ, péče o podniková komunikační média, podpora řízení změn, vytváření týmové práce, kontakty zaměstnanců, managementu a správních orgánů firmy - akcionářů - podpora neformální komunikace, kolektivní vyjednávání s odbory,

organizování shromáždění zaměstnanců, jednání s Úřady práce, regionálními a jinými institucemi apod.

## Souhrn

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Historicky starším přístupem k řízení personálních činností jsou personální management a personální administrativa. Řízení lidských zdrojů je charakteristické spíše pro progresivní větší firmy, podniky fungující na trzích s vyšší mírou změn a náročnější konkurencí.

### Klíčové termíny a pojmy

Řízení lidských zdrojů, personální řízení, personalistika, personální administrativa, personální strategie, personální politika, personální plány, lidské zdroje, lidský kapitál.

### Otázky k diskusi

Diskutujte ve skupině o podnicích a organizacích, s nimiž jste se setkali a pokuste se odhadnout, který z přístupů je zde v personální oblasti uplatňován – zda řízení lidských zdrojů, personální řízení nebo personální administrativa.

### Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Praha, Management Press, 1995, 350 s., ISBN 80-85943-01-8

KOSTROŇ, L., Modul Personální management (přednáška), FSS Masarykova univerzita v Brně.

## KAPITOLA 2. Trh práce, získávání a výběr zaměstnanců

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

Diskutovat o aktuálních problémech trhu práce v ČR

Vymezit pojmy z oblasti získávání a výběru nových zaměstnanců

### Obsah kapitoly

2.1. Otázky trhu práce v ČR

2.2. Získávání nových zaměstnanců

2.3 Výběr zaměstnanců

2.3.1 Výběrové řízení

2.3.2 Adaptace nového zaměstnance

2.3.3 Interní výběr zaměstnanců

### 2.1. Otázky trhu práce v ČR

Trh práce ČR je základním zdrojem pracovních sil pro podniky a organizace na našem území. Po pádu komunistického režimu a následně po našem vstupu do Evropské unie se stále více prohlubuje spojení českého trhu práce se zahraničními. To se projevuje na jedné straně v rostoucím počtu přílivu zahraničních pracovníků v Čechách a na Moravě a na druhé straně v možnosti českých občanů odcházet za prací do jiných zemí.

Pro získání základního přehledu si uvedme některá důležitá čísla související s trhem práce.

Počet ekonomicky aktivních občanů podle sčítání lidu z roku 2001 byl 5 253 400.

Podle údajů získaných ze zdrojů Českého statistického úřadu a Ministerstva práce a sociálních věcí je počet zaměstnaných obyvatel kolem 4,8 milionů. Počet nezaměstnaných se po roce 2000 pohybuje kolem čísla 400 tisíc osob a celková míra nezaměstnanosti osciluje kolem 8 – 10 procent. Důležité je si uvědomit, že tato čísla se mění i v průběhu roku a jsou ovlivňována sezónními výkyvy některých odvětví ekonomiky.

Nejvíce osob zaměstnával v posledních letech zpracovatelský průmysl – přibližně 1,3 milionů osob (údaj z roku 2004). V rámci toho bylo nejvíce pracovních příležitostí v oborech souvisejících s výrobou strojů a zařízení, dále pak při výrobě automobilů a následně ve výrobě elektrických zařízení.

Na druhém místě bylo nejvíce pracovních míst v odvětví obchodu, oprav motorových vozidel a spotřebního zboží – přibližně 630 tisíc. Třetím odvětvím byla doprava, skladování a spoje – cca 360 tisíc. Mezi významná odvětví patří ještě ubytování a stravování – asi 180 tisíc osob.

Mimo průmysl je významným zaměstnavatelem stát, zahrnující desítky centrálních institucí, úřady krajů, měst a obcí, školství, část zdravotnictví atd. Na státním rozpočtu je svými výdělky závislých přes 500 tisíc zaměstnanců, z nich jsou nejpočetnější skupinou učitelé – asi 200 tisíc. (Zdroj: Vavroň Jiří: Půl milionu úředníků se bojí o práci, Právo/Seznam.cz 10.7.06,)

Chtějí-li organizace získat nové zaměstnance z trhu práce, mají především možnost přebrat lidi z jiných podniků, získat volné pracovníky registrované na úřadech práce, získávat v rámci zákonných možností zahraniční pracovníky. Dalšími zdroji mohou být například lidé, kteří ukončili své vlastní podnikání nebo živnost, lidé z domácností, důchodci a studenti. Určitou část trhu práce představují také zahraniční pracovníci. Máme-li uvažovat o všech vlivech trhu práce na to, zda se podaří získat kompetentní zaměstnance do určité organizace, měli bychom si položit celou řadu otázek. Například: Jaký je stav a vývoj nezaměstnanosti v oblasti našeho působení? Jaká je oborová struktura zaměstnanosti a nezaměstnanosti? Jaká je geografická struktura zaměstnanosti

a nezaměstnanosti? Jak ovlivňuje možnost získání zaměstnance sociální systém? Připravuje školství dostatek budoucích pracovníků v potřebné kvalitaci? Jaké jsou nároky na odměňování českých zaměstnanců a jaká je jejich produktivita práce? A další. Vzhledem ke krátkému rozsahu této lekce zmíním pouze některé problémy.

### **Otázka osobního přístupu jednotlivců**

Podle statistických údajů se průměrný věk obyvatel České republiky prodlužuje. Spolu s tím se postupně prodlužuje i doba, po kterou by měli být lidé ekonomicky aktivní. Naplňuje se prognóza nedávno zesnulého uznávaného autora knih o managementu Petera F. Druckera, který konstatoval: "Zaměstnanec v budoucnosti bude pracovat déle. Doba vykonávání povolání se prodlouží na 40 až 50 let, mnozí zaměstnanci proto přežijí svou firmu. Musí být připraveni, že budou mít v životě více než jedno zaměstnání, že musí svou kariéru více než jednou vybudovat." Model jednoho vzdělání a jednoho zaměstnání již neplatí a s tím musíme počítat. Proto je důležitou otázkou pro každého z nás, jak se připravovat na profesní změny a jak řídit svoji kariéru v souladu s potřebami pracovního trhu.

### **Nezaměstnanost v ČR je převážně strukturální povahy**

I přes relativně dobré hospodářské výsledky v posledních letech patří mezi velké problémy české ekonomiky nezaměstnanost. Podobně je tomu i v dalších vyspělých zemích Evropy.

V období po roce 2000 oscilovala míra nezaměstnanosti mezi 8 až 10 %. Několik regionů vykazuje dlouhodobě míru nezaměstnanosti výrazně vyšší.

Podle statistických údajů je v ČR nezaměstnanost převážně strukturální povahy. Vysoká míra nezaměstnanosti postihuje jednotlivé regiony a „problémové“ skupiny obyvatel. Míra nezaměstnanosti je nerovnoměrná z hlediska regionálního pohledu, vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává v kraji Ústeckém, Moravskoslezském a Olomouckém, nejnižší míra nezaměstnanosti je v Praze. Hlavní podíl nezaměstnaných osob tvoří uchazeči s nižšími stupni vzdělání (základní vzdělání a střední odborné vzdělání bez maturity).

Nezaměstnanost postihuje zejména nižší věkové skupiny osob.

Převážnou část nezaměstnaných (kolem 70 %) tvoří dlouhodobě osoby s nižšími stupni vzdělání. Mezi nimi nejvyšší podíl zaujímají opakovaně osoby se středním odborným vzděláním (cca 45 %), dále následují osoby se základním vzděláním (cca 25 %) a osoby se středním odborným vzděláním s maturitou (asi 20 %). Nejnižší podíl na nezaměstnanosti tvoří lidé s vysokoškolským vzděláním (3,5 %) a s úplným středním všeobecným (3,8 %). Meziročně se struktura nezaměstnaných podle dosaženého stupně vzdělání výrazně neměnila, od roku 1995 se mírně zvýšil podíl osob se středním odborným vzděláním a středním vzděláním s maturitou, klesl podíl osob se vzděláním základním. Podíl osob s vysokoškolským a úplným středním všeobecným vzděláním setrvává na stabilně nízké úrovni.

To, že je nezaměstnanost velkým problémem, nemůže zastřít ani to, že část uchazečů o práci se práci vyhýbá, protože podpora v nezaměstnanosti, či následné sociální dávky pro udržení životního minima jsou pro ně lepším řešením než málo placená práce. Typické je to právě u osob se základním vzděláním, které se na celkovém počtu nezaměstnaných podíleli jednou čtvrtinou. Najít si práci, nebo u úřadů práce najít umístění do zaměstnání bez nároků na kvalifikaci, zejména na smlouvu na dobu neurčitou, je a bude obtížné.

V některých regionech je pravděpodobně vůbec ekonomicky nemožné vytvořit pro současné pracovní síly s nízkou kvalifikací dostatek vhodných pracovních míst.

Polovina nezaměstnaných v republice má střední vzdělání bez maturity. I v této kategorii nezaměstnaných nebude výjimkou, že se někteří lidé práci vyhýbají. Podrobnější informace o tomto problému však v podstatě neexistují.

Z hlediska oborů přispívá k rozšiřování armády nezaměstnaných nejvíce pravidelně zpracovatelský průmysl. Vzhledem ke změnám vlastnictví a zvyšování produktivity práce v peněžnictví se stal i tento obor v posledním desetiletí významným zdrojem nových nezaměstnaných.

## Chybějící pracovní síly

V souvislosti se strukturální povahou nezaměstnanosti, existují i obory, které obtížně shánějí pracovníky mezi domácím obyvatelstvem. Je to částečně dáno odlivem zaměstnanců, z nichž se stali živnostníci nebo podnikatelé, část lidí odešla pracovat do zahraničí, část se přelila do jiných oborů, další významnou příčinou je nekonceptnost českého školství a dlouhodobá absence průmyslové politiky vlády v devadesátých letech 20. století. Nejpostiženějším oborem v tomto smyslu je strojírenství, kde chybí pracovníci v celé struktuře od vysokoškolsky vzdělaných odborníků po kvalifikované dělníky. Dalším viditelným oborem je stavebnictví, kde podnikům chybí především stavební dělníci. Další zajímavý paradox vznikl díky ne zcela promyšleným investicím, kdy zahraniční investoři staví podniky v místech bez dostatečné základny pracovních sil. Situaci v uvedených případech řeší dovoz pracovníků ze zahraničí – především ze Slovenska, Ukrajiny, Polska a dalších zemí.

## Odliv mozků

Podobně jako další evropské země a celá řada rozvojových zemí, zažívá i Česká republika takzvaný odliv mozků. Jde především o vědecké pracovníky v mladším věku, kteří odcházejí pracovat do rozvinutějších zemí.

Na jedné straně je v českých podmínkách finančně nedoceněno odměňování vědeckých pracovníků, ale důležité jsou spíše další motivy, jako jsou otázky lepších kariérních vyhlídek, zajímavějších vědeckých projektů, snadnějšího přístupu ke špičkovým technologiím a důležitým motivem mohou být i menší byrokratické překážky.

V evropských podmínkách se podařilo napodobit model kalifornského křemíkového údolí pouze v britské Cambridgi. Klíčovým oborem tu není elektronika, ale biotechnologie. Anglická zkušenost ukazuje zajímavý poznatek, že právě prostorová blízkost laboratoří na špičkové světové úrovni, profesorů, bádajících doktorandů, začínajících i zkušenějších podnikatelů, a taky finančních služeb a výrobců laboratorního zařízení a nejrůznější podpory pro výzkum představuje jeden z klíčů úspěšnosti toho, čemu se říká Cambridge Phenomenon.

V Cambridgi se podařilo vytvořit velice stimulující prostředí, které přitahuje talenty z celého světa. Šedesát procent profesorů v Cambridgi je ze zahraničí.

Nevzdělaná společnost platí tím, že se nemůže prosadit ve světové konkurenci. Pokud se však má naplnit Lisabonská strategie Evropské unie zaměřená na urychlení technologického pokroku, nebudeme potřebovat jen víc peněz na výzkum, ale také víc výzkumníků. Jenže zatím jsme svědky spíš toho, že vědci utíkají do Ameriky.

## Cizinci v České republice

Ministerstvo práce a sociálních věcí chce přivést do Česka, po vzoru jiných vyspělých zemí, vzdělané a kvalifikované cizince ze zemí východní Evropy nebo rozvojových zemí. Pro usnadnění kontaktů mezi uchazeči a podniky zřídilo ministerstvo v říjnu 2004 internetové stránky.

Výsledkem prvních měsíců však bylo, že organizace o zahraniční pracovníky nemají zájem.

Významně převažuje poptávka ze strany uchazečů a velmi malá je nabídka míst ze strany zaměstnavatelů. Například v prvním měsíci vyvěsilo inzeráty na stránky přes osm set cizinců toužících po kariéře v Česku, ale volná místa jim nabídly pouze dvě organizace. Šanci, že seženou práci v Česku, tak mají ještě menší, než například lidé v nezaměstnanosti nejvíce postiženém českém regionu – Mostecku, kde úřad práce eviduje osmačtyřicet zájemců na jedno volné místo.

Na druhé straně si české organizace stěžují na komplikované zákony. Pokud chtějí zahraničního odborníka zaměstnat, musí nejprve úřadu práce dokázat, že na jeho pozici nesehnali vhodného Čecha nebo občana jiné země Evropské unie - ti mají přednost. Česko se v budoucnu bez zahraničních kvalifikovaných zaměstnanců pravděpodobně neobejde, protože se podobně jako ostatní evropské státy potýká s odlivem "mozků" do zahraničí.

Cizinci, přijímání prostřednictvím projektu MPSV, pracují jako technici, počítačová experti, zdravotníci, umělci nebo v administrativě. Do projektu se mohou zapojit i zahraniční absolventi českých vysokých škol. Pokud se osvědčí a neztratí práci, mají šanci získat i s rodinami trvalý pobyt už po dvou a půl letech. Normální čekací doba trvá deset let. Právě kvůli paragrafu o přednostním zaměstnávání Čechů dává stát místo vzdělaným cizincům šanci spíše nekvalifikovaným cizincům. Češi totiž nestojí o práci za minimální nebo nízkou mzdu anebo práci, která je monotónní nebo společensky nízko hodnocená. Podniky proto mohou sáhnout po zahraničních šičkách, či pomocnících na stavbách. V porovnání se zahraničím v republice přitom nyní pracuje málo cizinců: přibližně 240 tisíc, tedy 2,4 procenta obyvatel. Evropský průměr činí osm procent. (Zdroj: MPSV 2004) Podle údajů ČSÚ žije u nás dlouhodobě kolem 90 tisíc Ukrajinců, 50 tisíc občanů Slovenska, zhruba 40 tisíc Vietnamců, a další dvě významné skupiny čítající počty mezi 15 a 20 tisíci tvoří občané Polska a Ruska. Z hlediska budoucího trhu práce jsou zřejmě nejzajímavější skupinou Vietnamci, kteří se sice zatím žijí převážně ve sféře maloobchodu jako živnostníci, ale představují velký intelektuální potenciál, který se v dalších generacích (už do deseti let) projeví příchodem mladých vzdělaných Vietnamců s vynikající znalostí češtiny do českých organizací.

### **Změny v přístupu k pracovní době**

Velký vliv na situaci na trhu práce mají i změny v pojetí pracovní doby. Mnoha lidem nevyhovují podmínky práce na plný úvazek a upřednostňují kratší pracovní úvazky. Také se rozšiřuje pružná pracovní doba, kdy si mohou zaměstnanci částečně určovat začátky a konce svých pracovních směn v souladu se svým osobním životem nebo dopravní infrastrukturou v regionu, kde pracují. Informační a telekomunikační technologie navíc umožňují některým lidem pracovat doma nebo mimo firmu a být v neustálém kontaktu se svými pracovními kolegy.

Podle studie HR Controlling 2005, kterou prováděla v českém prostředí poradenská společnost PricewaterhouseCoopers stoupl v letech 2003 i 2004 počet společností, které svým zaměstnancům umožňují práci na částečný úvazek. V roce 2003 se jejich podíl na všech pracovních úvazcích pohyboval okolo 1 %, v roce 2004 to již bylo 2,4 %. Nejčastěji je uzavírají velké společnosti, a to převážně v sektoru spotřebního zboží a farmacie. Rovněž pružná pracovní doba zaznamenala mírný nárůst. V roce 2003 ji nabízelo 63 % společností, v roce 2004 už 68 % respondentů. Převážně se jednalo o pružnou denní pracovní dobu ve větších společnostech. (Zdroj: Ekonom.iHNed.cz 28. 7. 2005)

### **Problém fluktuace**

Fluktuace představuje souhrn změn pracovních poměrů v rámci podniků a organizací, odvětví a oblastí, způsobených odchodem a příchodem pracovníků. Do jisté míry může být fluktuace z ekonomického hlediska žádoucí jako typ pracovní mobility a je nezbytná pro vývoj ekonomického systému. V takovém případě jde o fluktuaci funkční, kdy se relativně kryjí hlediska individuální, podniková i společenská. Negativní ekonomické dopady má však fluktuace disfunkční – nežádoucí, nadměrná – způsobená obvykle nežádoucím fungováním sociálního systému pracoviště (podniku, organizace). Tento typ fluktuace může být ve svém důsledku příčinou disproporcí a dezintegrace pracoviště s negativním vlivem na různé ekonomické i výrobní ukazatele. Ukazatelem intenzity fluktuace je poměr počtu odešlých pracovníků k průměrnému počtu pracovníků organizace.

Poznámka: V některých případech je fluktuace podniky záměrně vyvolávána, protože jejich personální řízení není zaměřeno na stabilizaci kvalitních zaměstnanců, ale na nabírání a propouštění s ohledem na velikost zakázek nebo přesun výroby mezi filiálkami v různých zemích.

## 2.2. Získávání nových zaměstnanců

Získávání nových zaměstnanců je jedním z nejčastějších úkolů personalistů. Kromě situací, kdy vzniká nový podnik nebo se podnik rozšiřuje, případně dochází ke změně struktury, je potřeba plánovat a zajišťovat nové zaměstnance za ty, kteří z podniku odcházejí nebo jsou nemocní případně na mateřské dovolené. Pro doplnění požadovaných stavů pracovních sil mohou personalisté využívat nejenom pracovníky pro stálý pracovní poměr, ale i krátkodobé brigádníky, pracovníky dodavatelských firem a pro některé činnosti i živnostníky. Mnoho pracovních činností se zajišťuje takzvaným outsourcingem. Účelem získávání nových zaměstnanců je zajištění všech pracovních a odborných funkcí nezbytných pro fungování organizace.

Formy získávání nových zaměstnanců:

Prostřednictvím úřadů práce

Využitím sítě osobních známostí

Inzeráty a reklamy publikované v novinách a časopisech nebo v radiu a v televizi

Spolupráce se školami

Stáže a zkušební období mladých lidí v organizaci

Partnerské nebo známé firmy

Poradenské firmy – především personální agentury

Pracovní sílu pro zajištění podnikových cílů mohou zajistit také prostřednictvím outsourcingu (viz další text).

### Nábor

Je proces vedoucí k zaplnění většího množství pracovních míst v organizaci zpravidla z důvodu rozšiřování nebo reorganizace.

S nábořem jsou spojeny tyto aktivity:

Informační náborová kampaň

Výběr uchazečů (viz část 2.3)

Zaškolování a zacvičování přijatých uchazečů a jejich adaptace na pracovišti.

### Personální marketing

Personální marketing znamená opuštění systému nahodilého obstarávání personálu podle momentálních potřeb a vede k cílenému působení na trh práce, a to diferencovaně podle cílových skupin uchazečů. Lze ho chápat také jako určitou filozofii v oblasti lidských zdrojů vedoucí k tomu, aby si organizace jako zaměstnavatel získala a udržela ty nejlepší a nejvhodnější zaměstnance z trhu práce, efektivně a dlouhodobě je začlenila do pracovního kolektivu a také si uchovala dobré jméno u zaměstnanců, kteří společnost opouští a tím i dobré jméno na trhu obecně.

Cílený personální marketing může být možným řešením pro podniky, které navzdory vysoké nezaměstnanosti nemohou najít dlouhodobě ty správné lidi. Firmy soutěží o ty nejschopnější z každého oboru, a těch je omezené množství. Nemusí jít vždy o renomované odborníky. Může se jednat třeba i o kvalifikované dělníky, schopné obchodníky nebo i vynikající absolventy škol. Efektivní v tomto procesu může být jen ten, kdo zná své potřeby a možnosti trhu a zároveň hledá na správném místě.

### Outsourcing

Je smluvní zabezpečování práce nebo služeb pro vlastní organizaci z vnějších zdrojů - to znamená externími subjekty – například převedením některých doposud interních činností na vnější dodavatele. Tento způsob zajišťování výkonů pro svoje potřeby byl historicky zaváděn na základě principu: „To, co dokáže udělat někdo lépe a levněji, přenecháme jemu.“ Je to tedy především výsledek tlaku na náklady a flexibilitu podniků. Zpravidla šlo o vyčlenění některých služeb, které nejsou hlavním byznysem pro podnik, jako je například ostraha objektů, závodní stravování nebo i špičkové zajištění informačních technologií a odborníků s nimi spojených.

## 2.3 Výběr zaměstnanců

Z hlediska dlouhodobé perspektivy podniku neexistuje v personalistice důležitější úkol než výběr personálu. Všichni si určitě uvědomujeme, že efektivnější je hlídat kvalitu zaměstnanců hned na vstupu, než následně investovat do nápravných procesů v podobě opakovaných výběrových řízení. Uvážlivým přijímáním zaměstnanců lze zabránit mnohým dalším problémům.

Ústřední otázkou při přijímání nových spolupracovníků tedy je: Koho a podle jakých kritérií sháníme? A často ještě důležitější: Koho nechceme?

Hlavní roli přitom hraje organizační kultura podniku a s ní spojený image a tradice určující klima v podniku.

Úspěch při získávání skutečně špičkových odborníků závisí často i na tom, zda má firma dobrou pověst jak u odborné veřejnosti, tak případně mezi občany regionu, kde se nachází.

Mnohé firmy však chronicky trpí průměrnou odbornou úrovní svých manažerů, kteří nikdy nepřijmou nikoho, kdo by mohl být nebezpečný jejich postavení. Zajímají je jen pracovníci, kteří jsou pod jejich odbornou úrovní nebo mají takové osobnostní vlastnosti, které nepředstavují pro budoucí nadřazené ohrožení. Nakonec je v takových organizacích všechen personál málo kompetentní. Zodpovědní personalisté a členové vedení organizací by měli zjistit, zda jejich firma netrpí právě tímto syndromem.

Výběrové metody se stále ještě příliš zaměřují na to nesprávné, totiž věcné a technické znalosti a dovednosti, a vytrvale ignorují jejich kompetence z oblasti emocionální inteligence. To znamená jeho cílevědomost, osobnostní předpoklady a představy o budoucích funkcích, jeho empatii a obratnost ve společenských vztazích. Především je však nutno přezkoumat jeho schopnost sebezodpovědnosti, což je dost obtížné.

Nezbytnost postupovat tu seriózně a profesionálně však ještě dále zvyšuje tuto obtížnost. Tedy, při výběru a umísťování dbát na rysy osobnosti, na její vlastnosti.

V podnicích je jen málo tak důležitých oblastí, kde by se dalo tak nedbale a neprofesionálně jednat jako při výběru pracovníků. Vezme-li se za měřítko čas, který jsou manažeři ochotni věnovat metodám výběru personálu, je zjevná jejich představa o nedůležitosti personalistiky.

### 2.3.1 Výběrové řízení

- může být definováno jako vyhledávání jedné nebo více osob pro obsazení určitého pracovního místa. Z toho důvodu je nezbytné také popsat pracovní místo tak přesně, jak je to jen možné, abychom získali přesné informace o požadavcích, které budou ovlivňovat výběr kandidátů.

Vyhledávání kandidátů a volba metodologie výběru bude muset být podřízena potřebám místa, které má být obsazeno. To znamená, že si musí vybírající dobře promyslet, jaké podklady je nutno použít při výběru, jaké úkoly je nutno dát vypracovat kandidátům, podle jakých kritérií tyto úkoly hodnotit a podobně.

I v případě, že zaměstnavatel přesně sleduje všechny kroky procesu hledání a výběru nových zaměstnanců, nemůže mít nikdy jistotu, že obdrží od svého nového zaměstnance očekávané služby, jak kvalitativní, tak kvantitativní.

Přestože existuje pracovní smlouva, je vždy "neúplná". Podpis na pracovní smlouvě je pouze počátkem procesu spolupráce mezi organizací a zaměstnancem, která bude průběžně budována.

Význam a obtížnost výběrového procesu vyžadují od manažerů znalost a dodržování postupu, který by měl být popsán i v příslušném podnikovém dokumentu, který by dával pravidla nejen pro samotný výběr, ale i pro spolupráci jednotlivých útvarů s personalisty.

### Definice pracovního místa a profilu hledaného zaměstnance

Je nutné si uvědomit, že potřeba výběru pracovníků existuje v určitém zvláštním kontextu, který je nutno analyzovat:



Kdo formuluje tuto potřebu?

Existuje v organizaci souhlas s touto potřebou?

Jedná se o výběr náhradníka (zálohy) nebo o vytvoření nového místa?

Jaká je specifická atmosféra v oddělení nebo v provozu, v němž se toto místo nachází?

Jaká je jeho kultura?

Jaký typ organizace je na pracovišti?

Každý z těchto faktorů je velmi důležitý při výběru nejvhodnějšího kandidáta.

Definice pracovního místa má za úkol místo analyzovat a především upřesnit nezbytné požadavky na pracovní místo. Z ní potom vyplynou charakteristiky, které musí mít zaměstnanec, který na ně bude vybrán (Profil zaměstnance).

**Můžeme rozlišovat tři složky požadavků na uchazeče:**

Nezbytné pracovní předpoklady, které musí mít kandidát: jaké jsou jeho konkrétní kapacity (fyzické, psychologické, intelektuální) pro úspěšnou práci na daném místě.

Potřebné pracovní schopnosti, definované jako vědomosti a znalosti, které je třeba používat v pracovních situacích, pro které je člověk firmou zaměstnán.

Žádoucí vlastnosti osobnosti, nutné profesionální kompetence jsou samozřejmě základem. Při výběru, je ale nezbytné je doplnit dalšími žádoucími vlastnostmi osobnosti, které si pracovní místo vyžaduje.

Souhrn všech požadovaných charakteristik bývá pak často deklarován v popisu "ideálního zaměstnance", který ale nemusí existovat. V praxi se objevuje v inzerátech: "Firma hledá schopného zaměstnance, příjemně vypadajícího, schopného se přizpůsobit, mobilního, se znalostí cizích jazyků, atd...".

Je proto nezbytné v případě, že chceme být realisty, vypracovat přesnou hierarchii výběrových kritérií:

Toto pracovní místo vyžaduje:

1. Je nezbytné ..... (absolutní kritéria, jejichž absence vylučuje kandidáta z výběrového procesu)
2. Je nutné pro úspěch ..... (hlavní kritéria)
3. Je žádoucí . . . . . (vedlejší kritéria)

**Výběr kandidátů**

Je mnoho metod, kterými disponuje zaměstnavatel při výběru svého zaměstnance.

Neprokázano se, že by některá z nich byla jediná zaručeně správná. Ve většině vyspělých zemí (které respektují práva jedince), jsou tyto metody kontrolovatelné v rámci pravidel, která nedovolí zaměstnavateli překročit určité hranice diskretnosti při vyhledávání a shromažďování informací o kandidátech.

Nejčastěji používané metody při výběru uchazečů dnes bývají:

**Curriculum vitae** (především strukturovaný životopis)

**Podrobnější údaje kandidátů** jsou požadovány především u velkých firem. Najdeme zde rubriky a otázky vztahující se k diplomům, profesionálním zkušenostem a zahrnující i psychologické aspekty (jaká je kandidátova motivace vstupu do firmy, požadavky, plány, atd ...).

**Posudky a doporučení** (hodnocení od předcházejících zaměstnavatelů). Jejich účinnost je omezena a nejsou vždy vyžadovány.

**Pohovor** je nejčastěji užívaný prvek při výběru a následuje po prvním výběru na bázi životopisů a písemných dokumentů.

**Testy** jsou přesně definované zkoušky, vyžadující splnění určitého úkolu, stejného pro všechny kandidáty. Může jít například o testy prověřující odborné znalosti, logické a inteligenční testy, různé psychologické testy, hodnotové testy a podobně.

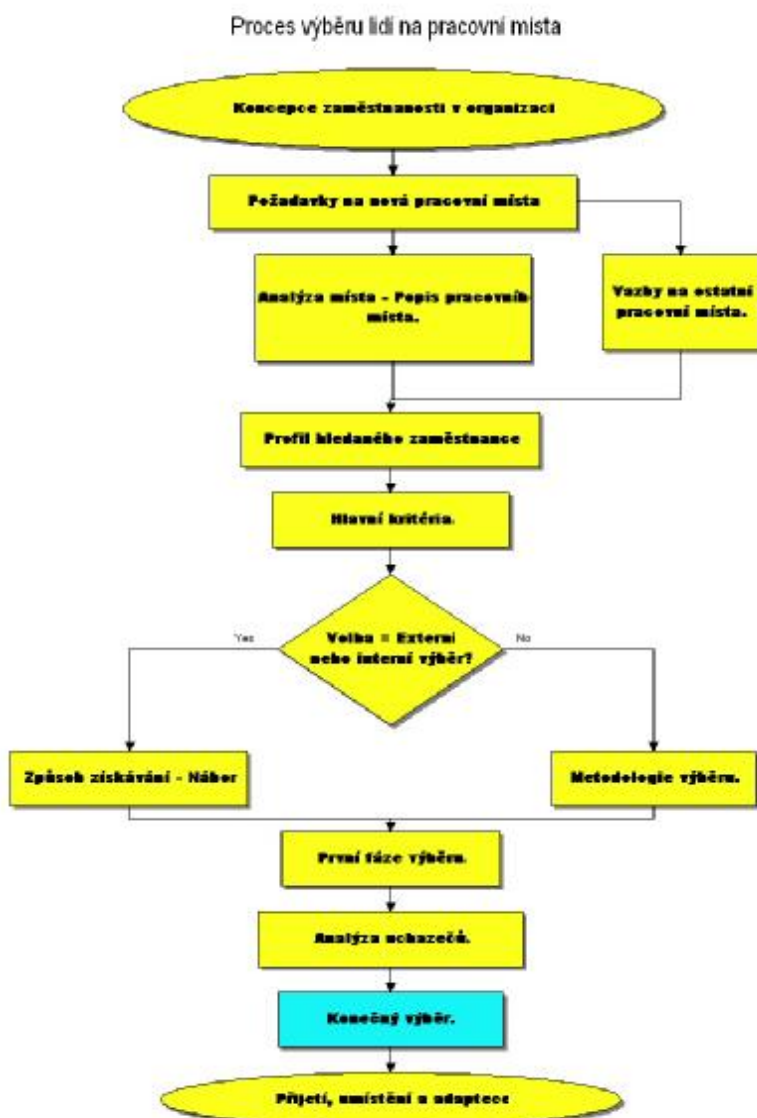
**Studie písma** (grafologie)

**Assesment Centres** jsou další formou testování, která je blíže popsána v dalším textu.

### 2.3.2 Adaptační nového zaměstnance

Obzvláště opomíjená je možnost, která je z hlediska personální diagnostiky nejdůležitější, totiž zkušební doba. Ať už se z hlediska umístění preferuje cokoli: dobře využitá zkušební doba je nad všechny ostatní nástroje a metody. Podle zkušeností existuje však jen málo vedoucích pracovníků, kteří seriózně připraví, sledují a vyhodnotí zkušební dobu nového pracovníka. Nástup nového zaměstnance do firmy je obklopen celou řadou kroků, jejichž cílem je zajistit veškeré úkony potřebné k adaptaci nového zaměstnance. Vedle nezbytností požadovaných příslušnými zákony, např. bezpečnostní školení, je třeba seznámit zaměstnance se strukturou firmy, jejími zvyklostmi a kulturou atd. Adaptační proces má zcela zásadní vliv na vývoj vztahu zaměstnance k firmě a na jeho budoucí výkonnost. Mnoho firem však toto období podcení, a nevěnují mu dostatek pozornosti. A přitom je to právě toto období, kdy se rozhoduje o úspěchu či neúspěchu přijatého zaměstnance a tedy o úspěchu či neúspěchu celého výběru. Důležitá je především komunikace. Už tím, že se podnik naučí naslouchat a bude mít zájem o potřeby a motivaci zaměstnance, může vyřešit naprostou většinu problémů dříve, než nastanou.

Obrázek 2.1



### 2.3.3 Interní výběr zaměstnanců

Mnoho organizací zpravidla hledá vhodné kandidáty na volné pracovní pozice na trhu práce.

V řadě případů by však mohli mít o obsazovanou pozici zájem i vlastní zaměstnanci a v některých případech by mohli být lepšími kandidáty než lidé z venku. Často to platí i u pracovních pozic, které nemají s dosavadní činností zaměstnance mnoho společného. Kandidáti, kteří přicházejí na novou pozici z vnitřku organizace, mohou mít následující výhody:

Zaměstnanci organizace znají dobře její organizační kulturu a procesy a potřebují méně času na zaučení a k tomu, aby začali pracovat na plný výkon.

Dá se u takto vybraného zaměstnance očekávat větší loajalita k organizaci než u člověka, který přišel od jinud.

Uchazeč pocházející z vlastní organizace zná své spolupracovníky, což mu může usnadnit novou práci.

Organizace naopak zná jeho a může pravděpodobně mnohem lépe odhadnout, jaké má silné a slabé stránky.

Tím se zároveň významně snižuje riziko, že pracovník z nové pozice odejde ve zkušební době nebo po několika měsících například proto, že mu prostředí a způsob práce organizace nevyhovují, nebo že na danou funkci nestačí.

Dalším důležitým momentem je dát příležitost zaměstnancům, kteří třeba začínají být v dosavadním pracovním zařazení nespokojeni a mají pocit, že jejich schopnosti nejsou dostatečně využívány nebo mají pouze potřebu zkusit něco nového a dál se rozvíjet. Organizace zároveň může ušetřit čas a peníze za nákladnější externí výběrové řízení. Při interním výběru není třeba najímat agenturu či platit za inzerci a je možné zkrátit výběrové řízení, protože řada informací o kandidátovi už je personalistům a manažerům k dispozici.

Význam má také motivační faktor – kdy i ostatní zaměstnanci vidí, že by mohli dostat v budoucnu příležitost, a vede je to k lepší práci pro svého zaměstnavatele.

Je škoda ztratit schopného zaměstnance, který by třeba měl zájem o práci v jiném oddělení nebo na jiném projektu - ale vůbec se o této možnosti nedozvěděl. Takoví zaměstnanci často opouštějí nespokojeni organizaci a hledají možnosti uplatnění třeba i u konkurence.

Ne vždy je možné využít interní zdroje, ale i když vedení podniku není zcela přesvědčeno o kvalitách interních uchazečů ve vztahu k obsazované pozici, měli by domácí zájemci alespoň dostat příležitost přihlásit se do konkursu a poměřit své schopnosti a znalosti s kandidáty externími.

Ve větších organizacích je pravděpodobnost, že vhodný kandidát na volnou pozici bude nalezen mezi stávajícími zaměstnanci, podstatně vyšší. Větší společnosti mají také více možností koncepčněji pracovat s rozvojem svých pracovníků. Obzvláště výhodné to může být u nadnárodních koncernů, kde mohou zaměstnanci pracovní „rotovat“ mezi jednotlivými divizemi a získávat tak zkušenosti pro svůj kariérový růst.

Spolu s tím může souviset i příprava takzvaných rezerv na vyšší manažerské pozice, kdy si podniky předem připravují jednoho nebo více náhradníků pro klíčové manažerské i odborné specializované pozice.

Nemusí však jít jen o manažery ve velkých organizacích. I menší společnosti mohou dát novou příležitost odborným nebo administrativním pracovníkům, a získat tak možná zcela nečekaný zdroj kvalitních kandidátů. Například krizové situace, zpravidla ukáží, jak schopní mohou být někteří jedinci, kteří doposud neměli příležitost vést lidi při řešení problémů. Proč ale čekat na krizové situace?

V řadě velkých podniků patří při vypisování výběrových řízení oslovení vlastních zaměstnanců k běžným praktikám. Může se tak dít třeba prostřednictvím intranetových stránek, nebo i pomocí oznámení podmínek na pracovních nástěnkách na jednotlivých pracovištích, pomocí podnikového časopisu a podobně.

Problémem je, že pro hledání vhodných uchazečů firmy zpravidla využívají externí personální agentury. Personální agentura ale těžko poskytne podniku seznam jeho

vlastních zaměstnanců, kteří by o uvolněnou pozici měli zájem.

Jaké mohou být nevýhody při interním výběru zaměstnanců:

V případě záměru vedení podniku provést významné změny ve stylu práce, může být dosavadní zaměstnanec nevýhodou, protože je nositelem původních pracovních návyků. Nemusí to však platit vždy.

Nevýhodou bývají také osobní vazby na ostatní lidi v podniku, které mohou nově jmenovanému vadit při realizaci některých nepopulárních opatření.

Rizikem je zde také odpor části zaměstnanců vůči tomu, že povýšil jejich kolega a v některých organizacích to může vést k personální krizi. Zaměstnanci se často smíří s tím, že jim vedoucího dělá člověk, který přišel odjinud.

Dodatek: Podle studie HR Controlling 2005, kterou prováděla v českém prostředí poradenská společnost PricewaterhouseCoopers, začínají být při obsazování uvolněných pracovních míst v Česku stále více využíváni vlastní zaměstnanci. Nejčastěji obsazují volné pozice interními uchazeči nevýrobní společnosti, které z těchto zdrojů obsadí téměř 1/3 postů ve středním managementu a přes 90 % postů ve vrcholovém vedení.

### Assessment Center

Jedná se o metodu výběru zaměstnanců především do manažerských pracovních pozic, ale zároveň je univerzálním prostředkem vhodným k vykonávání hned několika dalších personálních činností jako je:

rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v manažerských funkcích (včetně mistrů),  
plánování kariéry,

hodnocení zaměstnanců včetně jejich potenciálu,

analýza tréninkových potřeb organizace. Assessment centra jsou nástrojem, který při řízení v prosperujících organizacích nabyvá stále většího významu.

V podstatě jde o soubor postupů a metod, které jsou vhodné pro realizaci některých personálních činností.

Hlavním znakem je simulace pracovních úkolů, které se řešitelům předkládají v různých časových intervalech. Účastníci programu jsou konfrontováni s řadou úkolů, které mají vyřešit individuálně nebo skupinově za určitý čas. Důležitá je při této metodě skupina vyškolených pozorovatelů - hodnotitelů, která si všímá a zaznamenává reakce a chování sledovaných účastníků. Tak lze pozorovat a hodnotit nejen jejich výkon v uměle navozených stresových situacích, ale zároveň sledovat jejich chování.

Cílem Assessment centra je na jedné straně snaha vytvořit situace podobné běžnému pracovnímu prostředí. Na druhé straně pak zhodnotit způsob a efektivitu plnění svěřených úkolů. Účastníci programu jsou hodnoceni hodnotiteli. Ideální poměr mezi počtem hodnotitelů a počtem řešitelů je 1 : 2. Má-li být Assessment Center skutečně efektivní, doporučuje se, aby se počet účastníků pohyboval mezi 12 - 15 řešiteli a 3 - 6 hodnotiteli. K tomu, aby byla AC považována za skutečně validní prostředek k výběru či hodnocení pracovníků, je třeba vyloučit vliv subjektivních faktorů. Účastník by tedy měl být postupně hodnocen všemi pozorovateli v rámci všech hodnotících kritérií. Ta musí být předem dána, musí existovat jejich jednotný výklad a kvantifikace všemi hodnotiteli. Assessment centra probíhají obvykle mimo organizaci, aby účastníci ani hodnotitelé nebyli rušeni tím, že budou řešit operativní problémy, které souvisí s vykonáváním jejich pracovních funkcí.

Assessment centra obvykle probíhají ve třech fázích (mohou však existovat různé metodiky s rozdíly v realizaci):

V době přípravy se stanovují a určují cíle a účel celého projektu, vybírají se účastníci a pozorovatelé, vybírají se úkoly, které se budou řešit v rámci jednotlivých cvičení. Velmi důležitá je organizační příprava.

Ve fázi realizace účastníci řeší řadu přidělených úkolů, případových studií, testů, účastní se pohovorů nebo mohou hrát manažerské hry. Při těchto činnostech je pozoruje a hodnotí skupina hodnotitelů.

Doba ukončení. V ní se účastníkům sdělují výsledky, vedou se diskuse o správných řešeních. Účastníkům se zde poskytuje zpětná vazba – v čem byli dobří a kde mají rezervy nebo příležitosti pro zlepšení.

S assessment centrem jsou spojeny vysoké realizační náklady. Proto je využívají spíše velké nadnárodní organizace se silným kapitálovým zázemím, ale neplatí to výhradně. V posledních deseti letech zaznamenala tato metoda velký rozmach a můžeme se s ní setkávat poměrně často i v českém prostředí.

## **Souhrn**

Zajišťování nových zaměstnanců je jednou z klíčových funkcí personálních útvarů, jejímž účelem je zajištění kontinuálního fungování organizace z hlediska výkonu a profesionality. Základním zdrojem pro obsazení pracovních pozic je trh práce.

Důležitým zdrojem může být i vlastní organizace. Nástrojem pro aktivní přístup a cílené působení na trh práce i vlastní zaměstnance může být personální marketing.

Alternativním zdrojem pracovních sil pro vlastní organizaci může být i outsourcing.

Z hlediska dlouhodobého rozvoje organizace neexistuje v personalistice důležitější úkol než výběr personálu.

## **Klíčové termíny a pojmy**

Trh práce, nezaměstnanost, fluktuace, získávání nových zaměstnanců, nábor, výběr zaměstnanců, personální marketing, outsourcing, adaptace zaměstnance, interní výběr zaměstnanců, Assessment Center,

## **Otázky k diskuzi**

Představte si, že jste personalistou pověřeným získáním a výběrem nového vedoucího obchodního oddělení a nového konstruktéra. Jak budete postupovat, abyste vybral/a správné lidi?

Jaký dopad by mělo na trh práce v Brně a okolí, kdyby sem přišel zahraniční investor a postavil strojírenskou továrnu pro 300 až 500 zaměstnanců? Změnilo by to nějak strukturu nezaměstnaných? Jaký by to mělo vliv na stávající strojírenské podniky?

## **Případová studie a náměty k diskuzi**

Nadnárodní společnost zabývající se výrobou hygienických potřeb koupila v Libereckém kraji podnik se 100 zaměstnanci. Staré nevyhovující výrobní prostory nahradila novou výrobní halou původně připravovanou pro zaměstnávání 250 zaměstnanců. Během dalších dvou let se podnik rozrostl na 450 osob a vedení z holandské centrály má záměr převést do tohoto podniku dalších deset výrobních linek, což by znamenalo další navýšení personálu na 700 zaměstnanců.

V tuto chvíli již existují problémy se sociálním zázemím pro zaměstnance. Šatny jsou příliš malé, v podniku není závodní stravování a zaměstnanci mohou konzumovat pouze jídlo, které si přinesou z domu nebo bagety z automatu. Podnik nemá dobrou pověst jako zaměstnavatel, což se projevuje ve vysoké fluktuaci. Podnik platí lidem v dělnických profesích velmi nízké mzdy a i nově přichozí kvalifikovaní dělníci musí začínat na pozici balíčů. V posledním roce bylo přijato 150 nových zaměstnanců a přitom 130 lidí podalo výpověď nebo bylo propuštěno. Situace na místním trhu práce není pro podnik příznivá – v místě není dostatek lidí ochotných pracovat v tomto podniku a i 40 % stávajících zaměstnanců dojíždí z míst vzdálených 20 až 50 km.

Zadání:

Představte si, že jste přijati na místo ředitele v tomto podniku a vaším úkolem je zajistit v tomto roce fungování rozšířeného podniku zatím s 550 zaměstnanci. Potřebujete především dělníky na pozici operátorů – tj. funkce, která řídí chod výrobní linky (10 lidí), pomocníků operátora (10 lidí), balíčů (50 lidí), pracovníků výstupní kontroly na lince (10 lidí) a skladové dělníky (20 lidí). Jaké informace potřebujete pro přípravu náborové

kampaně? Jakým způsobem byste zkoušeli zajistit plánované množství zaměstnanců?  
Jaká opatření byste zkoušeli prosadit v podniku pro lepší stabilizaci zaměstnanců?

**Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software**

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s.,  
ISBN 80-247-0469-2

DRUCKER, P., F., Fungující společnost, Praha, Management Press, 2004, 243 s.,  
ISBN 80-7261-098-8

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Praha, Management Press, 1995, 350 s.,  
ISBN 80-85943-01-8

LIVIAN, Y., PRAŽSKÁ, L., Řízení lidských zdrojů v Evropě, Praha, HZ, 1997,

KOLOČ, J.,: Jak dělají personální marketing? <http://kariera.ihned.cz> ve spolupráci  
s časopisem HRM

## KAPITOLA 3. Organizační kultura a řízení lidských zdrojů

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

Vymezit pojem organizační kultura

Diskutovat o jednotlivých složkách organizační kultury a o otázkách spojených s vlivem organizační kultury na fungování organizací.

### Obsah kapitoly

3.1. Firemní / organizační kultura

3.2. Systémové možnosti pro změnu firemní kultury

#### 3.1. Firemní / organizační kultura

Organizační kulturu můžeme chápat jako:

soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,

kteřé jsou sdíleny v rámci organizace,

kteřé se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. (Lukášová, Nový, 2004, str. 22)

V literatuře i v běžné praxi se můžeme setkávat s pojmy firemní kultura, podniková kultura nebo organizační kultura. Nejobecnější z nich je pojem organizační kultura, protože zahrnuje všechny organizace – státní, neziskové, podnikatelské, případně některé nadstátní jako například instituce Evropské unie. Pojmy firemní či podniková kultura se pak vztahují pouze k podnikatelským organizacím. Zároveň můžeme chápat firemní a podnikovou kulturu jako synonyma.

Při naplňování podnikatelských cílů se podniková kultura stává jednou z rozhodujících konkurenčních výhod podniku. Ovlivňuje chování zaměstnanců, jejich loajalitu a angažovanost pro zájmy organizace, jejich přístup k zákazníkům, jejich přístup ke změnám a inovacím.

Důležité je si uvědomit, že každá organizace nějakou kulturu má, i když si to vedení nebo zaměstnanci neuvědomují.

#### Zákonitosti, které platí pro organizační kulturu:

Organizační kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování.

Organizační kultura působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.

Organizační kultura je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo specifikovat.

Organizační kultura je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.

Organizační kultura je sdílena, ne dohadována.

Organizační kultura je poznatelná.

Organizační kultura je extrémně setrvačná.

Organizační kultura je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů.

Organizační kultura po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.

(Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Organizační kultura je určujícím faktorem pro to, zda se pracuje s lidmi aktivně a soustavně, nahodile nebo kampaňovitě nebo skoro vůbec.

Tam, kde má management pozitivní vizi toho jakou organizační kulturu by chtěl vybudovat a snaží se tuto vizi naplňovat, ovlivňuje organizační kultura samotný výběr lidí do organizace – nehledají se jenom odborníci pro dané profese, ale důležité jsou i postoje

a systém hodnot přijímaného člověka. Organizační kultura pak pomáhá systémovému rozvoji lidí v organizaci a k vytváření synergického efektu.

Pozor: Nezřídka je i taková situace, že manažeři mají určitou vizi „správné“ organizační kultury, ale tato vize je postavena na atmosféře autoritářství, strachu z hrozeb a sankcí, neustálého ponižování podřízených a podobně. V rámci tohoto přístupu lze dosáhnout dobrých hospodářských výsledků organizace zřejmě jen krátkodobě a ze střednědobého hlediska můžeme u takovýchto firem sledovat vysokou míru fluktuace, absence, problémy s obsazením pracovních míst, vysokou míru neshodných výrobků a plýtvání.

Tam, kde je organizační kultura bez vize a management vlastně ani nezná současný stav organizační kultury, je i výběr lidí omezen pouze na profesní obsazování pozic a ostatní personální činnosti postrádají systémovost. Personální práce personalistů i liniových manažerů je spíše reakcí na vznikající podněty a události.

Můžeme rozlišovat dvě stránky organizační kultury:

**Vnitřní** – kdy jde například o nepsaná pravidla chování a komunikace, historky poskytující informaci o hodnotovém systému organizace.

**Vnější** - například: vzhled budov, oblečení a vystupování zaměstnanců, kultura oblékání, chování k zákazníkům a podobně.

Často se setkáváme nejdříve s vnějšími prvky organizační kultury, které mohou být vylepšeny díky investicím a dělají na veřejnost velmi dobrý dojem (nebo také ne). Dají se do jisté míry řídit vedením společnosti. V praxi však bývají občas v rozporu s vnitřními složkami organizační kultury. Podnik, který navenek vypadá velmi dobře a je atraktivním zaměstnavatelem ve smyslu, že by v něm chtělo mnoho lidí pracovat, může být plný nespokojených lidí, kteří si vyprávějí historky o aroganci managementu a o tom, že se nevyplácí myslet to s firmou dobře a být loajální.

### **Vztah prostředí a rozvoje lidí**

Vedoucí některých organizací nechápu důležitost existence prostředí, které pomáhá výchově potenciálních vůdců nebo odborných expertů. Dokud si toho nebudou vědomi, nebudou mít úspěch, bez ohledu na to, jak talentované lidi přivedou do organizace. Správné ovzduší umožní potenciálním vůdcům kvést a rozvíjet se. Proto je nejdříve nutné připravit pracovní prostředí. Dokonce i kdyby organizace se špatným prostředím ukradla schopného vedoucího nebo specialistu z prostředí zdravé organizace, tento člověk přestane růst a nekvete. Pokud ovšem sám tento člověk jako vedoucí nezačal s proměnou prostředí organizace v pozitivním směru. (Maxwell, 2002)

Pouze vedoucí mohou řídit kvalitu pracovního prostředí svých organizací. Mohou být iniciátory změn, které vytvoří prostředí podporující růst.

Jak již bylo řečeno výše, každá organizace i po krátké době existence nějakou organizační kulturu má. Je jen omezené množství progresivních podniků, které jsou si vědomy současného stavu a jejichž vedení má vizi organizační kultury, která by měla podnik přivést i k větší efektivitě a úspěšnosti na trhu. Nestačí jen deklarovat svoji představu před zaměstnanci, ale je potřeba promyslet i cestu, jak tuto vizi naplnit. Zde nastupuje řízení změny, které souvisí mimo jiné s promyšlenou komunikační kampaní, protože je potřeba měnit postoje lidí a je rovněž nutné vytvářet ze zaměstnanců koalici pro uskutečnění změn. Mnoho podniků v tomto úsilí ztroskotává, protože management podceňuje soustavnost v komunikaci se zaměstnanci a spoléhá pouze na vytištěné plakáty, kodexy firmy pověšené na chodbách a na to, že manažeři na středním stupni řízení všechno zařídí. Často je nutné pro uskutečnění plánovaných změn souvisejících s organizační kulturou některé pracovníky propustit, protože svým chováním zakonzervovali starou nepřijatelnou kulturu. Na druhé straně je užitečné přivést nové zaměstnance z podniků, kde již fungoval takový systém hodnot a kultura organizace, ke



kteře chceme dospět. Především zkušené manažerské osobnosti mohou významně přispět ke změně kultury.

Kampaně s cílem změny organizační kultury musí být systematicky podporovány ze strany personalistů. Ti musí nové požadavky zohlednit při výběru uchazečů o práci, dále musí připravit školicí programy pro zaměstnance, které budou stimulovat nové myšlení, lepší komunikaci mezi odděleními a pracovišti, vytváření týmů z neefektivních pracovních skupin a podobně.

### **Strukturovanost organizační kultury**

Každá organizace, která ve svém vývoji dospěla ke svému členění, a to se týká i malých podniků, musí počítat s tím, že ani organizační kultura nebude jednoduše, ale bude se členit na subkultury. Jinou kulturu můžeme často identifikovat ve výrobních provozech a jinou na kancelářských pracovištích. Odlišnostmi se budou vyznačovat různé stupně řízení podniku a různou organizační subkulturu mohou mít i jednotlivé divize velkých podniků.

Podniky, které již delší dobu uplatňují řízení lidských zdrojů, postupně stírají nežádoucí projevy těchto dílčích subkultur (zvláště tam, kde existují překážky pro spolupráci) a zdá se, že zaměstnanci různých pracovišť i různých stupňů hierarchie cítí větší vzájemnou sounáležitost než zaměstnanci v zaostalejších podnicích. Možná nejlépe je tento vývoj mapován a publikován v posledních dvaceti letech o společnosti General Electric. Chce-li management měnit pozitivně organizační kulturu, musí promýšlet ve své kampani rozdílné přístupy k jednotlivým dílčím subkulturám a jejich nositelům.

### **Multikulturální prostředí**

Další zvláštností posledních let je takzvané multikulturální prostředí v podnicích, do nichž vstoupili zahraniční investoři. S příchodem zahraničních pracovníků na různé stupně organizace – vrcholovým managementem počínaje, přes technické odborníky po střední management – nastávají v podnicích nové problémy související se střetem národních kultur. Pro práci v takovém podniku je mnohdy pro Čechy nutné naučit se chápat kulturní rozdíly mezi námi a jednotlivými skupinami cizinců. Můžeme tak narážet na rozdíly v přístupu k práci a v mentalitě, jak mezi jednotlivými národy v evropsko-americkém civilizačním prostředí, tak především mezi námi a příslušníky některých východoasijských národů. Pochopení těchto rozdílů má velký vliv na organizaci výroby, pracovní jednání, mezilidské vztahy a v konečném důsledku na produktivitu podniků, jichž se to týká. V žádném případě se nedá zevšeobecňovat, že by některé národnosti nemohly dobře spolupracovat. Najdeme příklady pro dobré soužití Němců a Čechů, ale i podniky, kde existuje i po deseti nebo patnácti letech zvláštní napětí až nevraživost. Podobné to je třeba mezi Čechy a dalšími národnostmi, jako například s Američany, Francouzi, Japonci, Korejci a podobně. Pro překonávání problémů souvisejících s multikulturálním prostředím existují už i na českém trhu různé publikace a nabídka seminářů. Je důležité, aby si manažeři uvědomovali i tuto stránku dotýkající se jejich firemní kultury a hledali cesty pro její optimální vyladění.

### **Analýza organizační/podnikové kultury**

I když je organizační kultura obtížně měřitelná, můžeme ji rozdělit na následující prvky a zkoumat je z hlediska toho, jaká je současná situace a jaký je požadovaný stav.

Prvky organizační kultury:

Základní předpoklady

Hodnoty

Postoje

Normy chování

Jazyk

Historiky a mýty

Zvyky, rituály, ceremoniály  
Hrdinové  
Firemní architektura a vybavení

**Pro analýzu stávající organizační kultury může sloužit například následující kontrolní seznam (Johnson, Sholes, 2002)**

### **Příběhy**

jaké klíčové domněnky příběhy odrážejí?  
do jaké míry tyto domněnky prostupují danými úrovněmi?  
vztahují se příběhy k:  
silným nebo slabým místům?  
přizpůsobení se nebo ke konfliktním situacím?  
kdo jsou hrdinové a kdo ničemové?  
od jaké normy se ničemové odchýlili?

### **Rutiny a rituály**

na které rutiny je kladen důraz?  
co by vypadalo podivně, pokud by to bylo změněno?  
jaké chování dané rutiny povzbuzují?  
jaké jsou klíčové rituály?  
jaké klíčové domněnky odrážejí?  
co zdůrazňují výcvikové programy?  
jak těžké je změnit rituály/rutiny?

### **Organizační struktura**

jak mechanistické/organické jsou struktury?  
jak vyrovnané/hierarchické jsou struktury?  
jak formální/neformální jsou struktury?  
podporují struktury spíše spolupráci nebo konkurenci?  
jaký druh mocenských struktur podporují?

### **Kontrolní systémy**

co je nejpodrobněji kontrolováno/monitorováno?  
je kladen důraz na odměny nebo na tresty?  
mají kontroly vztah k minulým nebo občasným strategiím?  
je prováděno mnoho nebo málo kontrol?

### **Mocenské struktury**

jaké jsou klíčové domněnky o vůdcovství?  
jak silné jsou tyto domněnky (idealistické/pragmatické)?  
jak je v organizaci rozdělena moc?  
které jsou hlavní překážky změny?

### **Symbols**

jakých jazyků a jakého žargonu se používá?  
do jaké míry jsou tyto symboly pouze interní záležitosti, jak moc jsou veřejné?  
jaké aspekty strategie jsou vyzdvíženy v reklamní činnosti?  
jaké statutární symboly jsou přítomny?  
existují některé symboly, které by charakterizovaly danou organizaci?

### **Celkové**

jaká je dominantní kultura (obranná, hledající, analytická)?  
jak náročné je změnit ji?

### 3.2. Systémové možnosti pro změnu firemní kultury

Jednou z příležitostí jak měnit kulturu organizace je také zapojení se do některého z hnutí, které se osvědčily u úspěšných podniků. V dnešní době může jít například o 6 Sigma, která zajistila velmi dobré hospodářské výsledky koncernu General Electric nebo Štíhlou výrobu uplatňovanou u automobilky Toyota, případně TQM – totální management kvality nebo Kaizen – neustálé zlepšování. V oblasti personalistiky je podobným hnutím systém Investors in People. Proti časté námitce, že kulturu organizace systematicky měnit nelze, mohu uvést i příklady z českého prostředí – například změny uskutečněné v bývalé Agrobance po převzetí společností GE nebo posun organizační kultury v takových podnicích jako je Škoda Auto či Barum Continental. Významné systémové změny podnikové kultury však prodělaly stovky českých podniků po převzetí novými majiteli nebo restituenty. Na druhé straně však připouštím, že ne všechny změny podnikových kultur byly cílené a zamýšlené tak, jak je můžeme v dnešní době pozorovat.

#### Učící se organizace

Vzorem i z hlediska firemní kultury jsou podniky označované za takzvané „učící se organizace“, které zpravidla představují i špičku ve svém oboru nebo o to usilují. Peter Senge popsal ve své knize pět disciplín, které jsou pro tyto podniky charakteristické, a mnoho podniků na světě usiluje o to přiblížit se tomuto systému. Jedná se o následující disciplíny: 1. osobní mistrovství, 2. mentální modely, 3. sdílená vize, 4. týmové učení a 5. systémové myšlení.

Disciplína je podle Sengeho cesta dalšího vývoje, na níž získáváme určité dovednosti nebo kompetence. A jako v případě libovolné disciplíny, někteří lidé mají více vloh, jiní méně. Všichni se však mohou naučit, o co jde, cvičením. Cvičení je však celoživotní proces dosahování mistrovství. Organizace o sobě nemůže prohlásit, že je "učící se" organizací o nic více, než jedinec může říci "já jsem osvícen". "Učící se" organizace znamenají jen další vlnu hledání a experimentování organizací. (Senge, 1990)

Všechny tyto systémy, pokud jsou metodicky dobře vedeny a management má upřímnou snahu o jejich fungování, dokáží zaujmout zaměstnance včetně výrobních dělníků a zapojit je do vytváření nové kultury. Podívejme se blíže alespoň na jeden ze jmenovaných systémů.

#### Systém IIP = Investors in People

IIP vznikl na počátku devadesátých let ve Velké Británii. Nyní 40 % zaměstnané populace v této zemi buď pracuje ve firmách, které tento systém mají, nebo v takových, které o něj usilují.

Investors in People je jediný mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a kvality lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance a potažmo napomáhá růstu jejich efektivity a konkurenceschopnosti. Standard IIP současně vede k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know-how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury firmy.

Standard jako takový ve Velké Británii nevznikl na základě identifikace slabých stránek podniků, ale naopak se zaměřil na úspěšné firmy a předpoklady či klíčové aspekty jejich pozitivního rozvoje a růstu. Prostřednictvím mnoha studií a průzkumů bylo zjištěno, že klíčovým faktorem úspěchu je kvalifikovaná, dostatečně motivovaná, efektivně řízená a neustále se rozvíjející pracovní síla. Podobně jako nyní v České republice byl v podnicích primárně kladen důraz na investice do nejnovějších výrobních postupů a technologií. Takové investice jsou ale finančně náročné a z dlouhodobého hlediska ne tak efektivní (z důvodu rychlého technologického vývoje a nutnosti brzkého opakování) jako investice do vlastních zaměstnanců a jejich řízení a rozvoje. Tento program je podporován i britskou vládou, která jej využívala i jako program boje s nezaměstnaností a jako nástroj zlepšování kvalifikace zaměstnanců.

Tento standard je zaměřen pozitivně a směrem k průběžnému rozvoji a zlepšování, tedy nehledá nedokonalosti a společnosti směřující k certifikaci „neznámkuje“ a zároveň

striktně nepředepisuje postupy, jak splnění jednotlivých kritérií či standardů dosáhnout. Je tedy tvořen pro každou firmu individuálně, na základě poznatků a doporučení kvalifikovaných konzultantů, takže svůj vlastní systém rozvoje lidských zdrojů oceněný standardem IIP může mít každá firma „ušitý na míru“.

Standard Investors in People sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance. Propojuje všechny prvky personální politiky (např. vzdělávání, motivaci, hodnocení, interní komunikaci) s ostatními podnikovými procesy tak, aby bylo dosaženo maximální shody na straně zaměstnanců i firmy.

Projektu se mohou účastnit velké i malé, státní i soukromé organizace - cílem všech je rozvoj lidí. Ve velkých firmách lze použít systém stavebnice: postupuje se po etapách, po úsecích, odděleních. V počátcích to byly právě velké firmy, které se do projektu pustily jako první.

Jednou za čtyři roky se mění standardy pro udělování tohoto certifikátu. Změnám předcházejí konzultace s firmami a odborníky a vychází se z trendu doby. Dnes je například kladen důraz na vůdčí schopnosti.

Co jsou standardy v oblasti personální práce? Standardem je například to, zda jsou lidé náležitě doceňováni či ne. Některé faktory lze měřit, lze provést průzkum spokojenosti, stanovit míru fluktuace, zjistit, jak firmu vyhledávají kvalifikovaní uchazeči, jak časté je pracovní povyšování.

V zemích, kde již má standard svou tradici a širší povědomí, absolventi škol cíleně vyhledávají firmy právě s touto certifikací, protože tak mají jistotu, že neustrnou na nástupní pozici a budou se moci dále rozvíjet. Kromě prestiže tak může být získání IIP i dobrým nástrojem při hledání kvalitních pracovníků.

V českém prostředí je hlavním propagátorem a organizátorem hnutí IIP agentura CzechInvest.

Důvodem zavádění IIP v ČR je snaha dostat se na špičkovou úroveň v oblasti řízení lidských zdrojů a získat tak účinný nástroj pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jejich flexibility i motivace, zvyšování produktivity práce jako předpoklad zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků na evropských trzích.

## **Postup dosažení standardu IIP**

Nejprve je udělána výchozí analýza celého systému řízení a rozvoje lidských zdrojů ve firmě.

Následuje sestavení akčního plánu postupného odstraňování zjištěných nedostatků. Stanovení priorit pro další zlepšování a krátkodobé kroky, které mají být realizovány v nadcházejícím období, jsou pak další etapou procesu standardizace.

Po prvních třech krocích přichází na řadu realizační část - účast podniku, respektive jeho zaměstnanců a vedení, na řadě odborných seminářů a kurzů, individuálních konzultací a podobně.

Po úspěšné implementaci akčního plánu přijde na řadu závěrečný audit.

Pokud závěrečný audit shledá, že vytyčené cíle byly splněny, je udělen certifikát Investors in People.

Celý proces této certifikace trvá zhruba osm až dvanáct měsíců. Záleží ale na výchozí úrovni systému řízení a rozvoje lidských zdrojů v daném podniku. Je třeba také vědět, že tento proces není jednorázovou, byť téměř roční záležitostí. Investors in People představuje neustálý proces zlepšování řízení firmy.

Podle odborníků standard IIP prokazatelně snižuje fluktuaci a nemocnost pracovníků, zvyšuje produktivitu práce a v konečném důsledku napomáhá i k dosahování lepších ekonomických výsledků firmy. (Zdroj : CzechInvest: Kariera.iHNed.cz 17. 6. 2006)

## Souhrn

Firemní / organizační kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.

Při naplňování podnikatelských cílů se podniková kultura stává jednou z rozhodujících konkurenčních výhod firmy. Ovlivňuje chování zaměstnanců, jejich loajalitu a angažovanost pro zájmy organizace, jejich přístup k zákazníkům, jejich přístup ke změnám a inovacím.

## Klíčové termíny a pojmy

Organizační/firemní kultura, Investors In People, učící se organizace,

## Otázky k diskuzi

Vyberte si ve skupině některý ze známých podniků, o kterém se hodně píše nebo který znáte ze své zkušenosti (např. IKEA, Globus, Student Agency, České dráhy,) a pokuste se nalézt co nejvíce odpovědí na otázky z výše uvedeného kontrolního seznamu pro analýzu organizační kultury.

Diskutujte o svých vlastních zkušenostech s organizační kulturou podniků. Hledejte pozitivní i negativní vlivy působení organizační kultury na zaměstnance.

## Případová studie

Jeden zahraniční obchodní řetězec přijal ve svých počátcích v českém prostředí do funkcí na úrovni středního managementu několik armádních důstojníků se zkušeností v mezinárodních misích. (Z toho vyplývala, zřejmě jejich výhoda v dobré znalosti angličtiny, která byla jednou z podmínek přijetí.) Návyky v řízení lidí, které si tito lidé přinesli z armády, se projevily i při formování některých prvků firemní kultury.

1. Které prvky praktikované při řízení vojenských jednotek mohou být pro řízení obchodních řetězců pozitivní? Které naopak negativní?

Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., Cesty k úspěšnému podniku, 1.vyd., Praha, Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., Organizační kultura, 1. vyd., Praha, Grada Publishing, 2004, 171 s., ISBN 80-247-0648-2

MAXWELL, J., C., Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti, 1.vyd., Praha, Nakladatelství Pragma, 2002, 181 s., ISBN 80-7205-870-3

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., Firemní kultura, 1.vyd., Praha, Grada Publishing, 1993, 130 s., ISBN 80-7169-018-X

SENGE, P.M.: Five Disciplines - The Art and Practise of The Learning Organization, Doubleday, N.Y., 1990

CzechInvest: Kariera.iHNed.cz 17. 6. 2006

## KAPITOLA 4. Vytváření efektivních týmů

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:  
Vymezit pojmy pracovní skupina, pracovní tým, týmové role,  
Uvažovat o vývojových fázích pracovních skupin.

### Obsah kapitoly

- 4.1. Druhy pracovních skupin v organizacích
- 4.2. Základní charakteristiky pracovních týmů
- 4.3 Chyby při zavádění týmové práce v organizacích
- 4.4 Principy vytváření efektivní týmové práce v organizacích
  - 4.4.1 Profesní a týmové role a jejich součinnost při práci
  - 4.4.2 Fáze vývoje skupiny v efektivní tým
  - 4.4.3 Profil vedoucího a styly řízení efektivních týmů

### 4.1. Druhy pracovních skupin v organizacích

Zaměřením na týmovou práci hledají podniky vhodnou odpověď na neodvratný tlak směřující ke změnám. A zde se objevuje více problémů, než si umí většina lidí představit, neboť tyto změny nemohou probíhat ve stylu sprintera na krátkou vzdálenost. Zavedení týmové práce je více než organizační otázka. Jde v podstatě o hluboké změny v řízení: pryč od hierarchických struktur směrem k vedení orientovanému na procesy.

Ideálem pro zavádění týmového řízení v organizacích je takzvaná **týmová společnost**, která se stává nutným východiskem pro organizační uspořádání podniků v dnešní době a budoucnosti. Týmová společnost je strukturovanou organizací založenou na souboru týmů na různých úrovních řízení. Vzorovou organizací v tomto smyslu bychom mohli nalézt například v americké NASA v průběhu šedesátých let (i později), kdy byl jasně definován cíl programu Apollo – „do konce desetiletí musí chodit americký občan po povrchu měsíce“. Tento cíl se stal předmětem práce stovek koordinovaných pracovních skupin - týmů.

Týmem rozumíme nejmenší organizační jednotku firmy, ve které členy týmu spojuje úsilí k dosažení společného cíle, vzájemná úzká součinnost, spolupráce, sebranost a připravenost k vzájemnému zastupování. Situace v řadě organizací je zatím taková, že se sice o týmech hovoří, ale skutečné pracovní skupiny jsou často formálním shlukem spolupracovníků, jež mají k požadovaným charakteristikám týmu zatím daleko.

Týmová společnost je takovou podnikovou organizační strukturou, kde veškeré činnosti a procesy jsou realizovány týmovou prací. Důležitá je koordinovanost a společné úsilí zaměřené na cíle organizace. To je jeden z klíčových problémů, protože v praxi klade řada společností důraz na týmovost jednotlivých základních pracovních článků, které však spolu soutěží a upřednostňují vlastní cíle před společným cílem organizace.

Většina organizací usiluje spíše o vytváření týmů pro určité konkrétní úkoly a o vytváření týmové společnosti se nesnaží.

### Formy týmu

V literatuře o problematice týmu se vyskytuje mnoho pojmů, které označují jeho formy. V názvu týmu je často obsažen účel jeho založení; známe týmy projektové, inovační, strategické týmy, týmy na zlepšování kvality, týmy pro rychlé řešení určitých úkolů, virtuální týmy, týmy vytvořené za účelem vývoje výrobku, procesní týmy, částečně autonomní pracovní skupiny atd.

Jako vhodné charakteristiky pro strukturalizaci druhů pracovních se nabízejí:  
Doba existence týmu

Může být časově omezená nebo neomezená.

Organizační identita

Týmy mohou být součástí útvarové organizace, tj. tým a organizace jsou identické, nebo mohou existovat vedle formální organizace. Z toho vyplývají formy týmu znázorněné v tabulce 4.1.

Tabulka 4.1: Formy týmu

		Životnost	
		neomezená	s časovým omezením
Identický s formální organizací	ano	částečně autonomní pracovní skupiny organické pracovní týmy manažerské týmy	· kroužky kvality
	ne	· projektové týmy dlouhodobého charakteru	· projektové týmy · všechny ostatní zvláštní formy týmů

### Časově omezené týmy, které jsou součástí formální organizace

Sem spadají tzv. kroužky kvality. Jsou to homogenní pracovní skupiny, které bývají zřizovány většinou ve výrobních závodech. Členové pocházejí zpravidla z jednoho pracovního úseku, znají se ze společné práce u pásu, v údržbě, dílně atd. a mají v jedno- až dvouhodinových sezeních jednou za sedm až čtrnáct dní vysledovat, analyzovat a vyřešit problémy týkající se kvality v jejich pracovním úseku. Práce v kroužku je omezena na tuto dobu a frekvenci, potom se všichni opět vrátí na svá pracoviště.

### Časově omezené týmy, které nejsou součástí formální organizace

Zde máme co dělat s klasickými týmy z různých funkcí a/nebo úseků vůbec. Často jsou sestaveny mezioborově, mají speciální úkol, jsou vedeny týmovým či projektovým vedoucím, jsou to převážně menší skupiny (pět až deset osob) a po úspěšném splnění úkolu jsou opět rozpuštěny.

Tyto týmy se mohou skládat z různých členů stejných nebo rozdílných hierarchických rovin. Týmová práce není pro žádný z těchto týmů trvalým stavem. Do této kategorie spadá většina snah o týmovou práci v podnicích.

### Týmy dlouhodobého charakteru neidentické s organizací

Sem patří zvláště projektové týmy z oblasti výzkumu a vývoje nebo zpracování dat. Členové jsou vyčleněni z formální organizace a sestaveni do projektových týmů s určitým úkolem. Doba existence takového týmu bývá často dva roky nebo více let. Po dokončení projektu bývají jeho členové často pověřováni novými projektovými úkoly.

### Týmy dlouhodobého charakteru identické s organizací

Tato forma vytváření týmu má dlouhou historii začínající ve 20. letech, avšak dosáhla průlomu teprve se štíhlým managementem (štíhlá výroba/podnik) a koncepcemi reengineeringu.

Na základě již nastíněné nutnosti změny dochází k zesíleným snahám o restrukturalizaci, které vyvolávají vznik tzv. "částečně autonomních pracovních skupin" nebo "organických pracovních týmů".

Bez ohledu na označení je cílem koncepce této týmové práce něco zcela jiného než u týmových forem, o kterých jsme dosud hovořili. Orientace je jednoznačně zaměřena na ekonomické cíle, především na podstatné zlepšení konkurenceschopnosti. K tomu je mobilizován potenciál ve čtyřech rovinách:  
flexibilita v personálním obsazení uvnitř týmu (rotace);  
důsledné využívání nabytých vědomostí a schopností v kontinuálním procesu zlepšování;  
zaměření týmové práce na základní principy TQM;

myšlení a jednání důsledně orientované na proces a stimulování kapacity všech pracovníků týmu při řešení problémů.

Tým si má počínat jako podnikatel v podniku, a to v rozdílném rozsahu - v závislosti na koncepci. Podle zásady, že skupiny jsou schopny řídit samy sebe, se tak zlepšuje schopnost podniků reagovat a redukuje se komplexnost starého principu liniového managementu.

Organické pracovní týmy mohou být homogenní, ale mohou být také sestavovány během procesu - od poptávky zákazníků až po zpracování reklamací.

**Pro částečně autonomní pracovní skupiny a organické pracovní týmy jsou charakteristické tyto znaky:**

týmy sestávají až z dvaceti osob;  
týmy reprezentují organické jednotky organizace;  
řídí se samy a samy odpovídají za výsledek;  
jejich úkolem je kontinuální proces zlepšování;  
nesou výlučnou odpovědnost za kvalitu;  
dodatečně k výrobním úkolům provádějí další práce (úkoly v oblasti plánování, organizace a kontroly);  
jsou "řízeny" a navenek zastupovány vedoucím týmu.

#### **4.2. Základní charakteristiky pracovních týmů**

Mnozí vedoucí pracovníci hovoří o tom, že v jejich týmu je dobré či špatné klima, a podle toho také týmové porady fungují. Ve skutečnosti tu ale žádný tým není, protože se jedná o pestré směsici osamělých bojovníků. Ale je vidět, že ovládají terminologii! Zmíněný příklad svědčí o nepochopení problému vytváření týmů a týmové práce. Ani výzvy k rozvíjení týmového myšlení, ani rozkazy pracovat v týmu nevedou k prokazatelným úspěchům.

#### **Iluze o týmech:**

Především jistě hraje roli představa, že v týmu lidé srostou v harmonickou jednotu. Působí tu aspekt sociální jistoty a ochrany. Navíc je tu ale také důležitá představa, že v týmech mnohem spíše dochází k jakési explozi výkonů. Špičkový výkon, špičkové týmy, synergické efekty, zažití průlomu v úspěchu, euforie "týmu snů" - to mají mnozí manažeři na mysli, když myslí na týmy a mluví o nich. Protože prvořadou starostí podniků je dosahovat zisku, aby přežily a udržely pracovní místa, je z dnešního pohledu jasně patrná priorita výkonové složky. **V jádru jde tedy o to, vybudovat podstatně výkonnější organizace na základě týmové koncepce.** Bohužel neexistuje žádné jednoznačné vymezení pojmu tým. Přesto je možné vymenovat některé znaky, které se znovu a znovu objevují v nejrůznějších definicích. Vyhodnocením řady definic týmu vplynuly následující společné znaky.

**Charakteristiky týmu lze popsat jako charakteristiky skupiny, která:**

Má společný účel  
Pracuje spíše společně než individuálně, aby dosáhla konečného výsledku  
Má společné standardy  
Vyznačuje se soudržností a spoluprací  
Vyznačuje se disciplínou  
Vyznačuje se otevřeností a čestným jednáním

#### **Rozdíly mezi běžnou pracovní skupinou a týmem**

Skupinám chybí především intenzivní interakce, povznášející vůle k co nejvyšším výkonům a prožitek společného překonávání těžkostí. Pro praktickou práci zřejmě není v tomto rozdílném definování týmu a skupiny žádný zvláštní smysl.



V otázce definice tým versus skupina můžeme tedy konstatovat, že existují týmy s různým stupněm zralosti. Tým je sám o sobě vždy nějaká skupina. Začíná na výchozí úrovni, a kam až se během vývoje nakonec dostane, závisí na jeho vnitřní dynamice a zcela zásadně na podílu sebeřízení, který je dán organizační formou.

#### 4.3 Chyby při zavádění týmové práce v organizacích

Při analýze problémů spojených se zaváděním týmové práce bychom mohli identifikovat asi dvě desítky chyb, které se neustále opakují a vedou k neefektivnímu výsledku. Vzhledem k omezenému rozsahu této lekce však stačí uvést čtyři ústřední důvody proč se nedaří práce v týmu:

Členové přicházejí z navykých liniových organizací. V týmu se musejí teprve sehrát a pro toto sehrání nemají k dispozici dostatek času.

Tým má plnit dvojí funkci. Má perfektně vyřešit úkol a zároveň se sám řídit, organizovat, kontrolovat atd. To je na nezkušené týmy příliš.

Členové týmu byli k týmové práci "odveleni" nebo do týmu delegováni. Něco jiného je, když se člověk do týmu dobrovolně přihlásí nebo dostane nabídku ke spolupráci.

Vedoucí týmu jej neumí správně vést. Dobrý liniový manažer může být případně špatným vedoucím projektového týmu.

#### 4.4 Principy vytváření efektivní týmové práce v organizacích

Týmová práce má smysl tehdy, dokáže-li zvýšit výkonnost osob pracujících jednotlivě či dosáhnout takových výsledků, které by osoby fungující v rámci klasického – netýmového pracovního uspořádání nebyly schopny dosáhnout.

Před zavedením týmové organizace je třeba vždy důkladně zvážit, zda je týmová organizace pro firmu skutečně vhodným řešením, jež vychází vstříc tržním či společenským příležitostem organizace nebo řešením umožňujícím zvládat její stávající problémy. Práce v týmech není univerzálním lékem pro všechny problémy. Týmová práce vyžaduje odpovídající fázi vývoje firmy, klima, styl řízení a organizaci práce, přesvědčení a získání zaměstnanců pro její uskutečňování. A co především týmové práci je nutné se učit a není to záležitost jediného školení. Tento způsob se musí stát pro zaměstnance postupným návykem přirozené práce a není možné jej zavést prostřednictvím administrativního donucení.

Důležité je posoudit vlastní organizační a pracovní předpoklady pro zavádění týmů, včetně toho, nakolik je firma z hlediska charakteristik svých lidských zdrojů a své dosavadní firemní kultury na uplatnění týmové práce připravena.

**Než začnete s vytvářením týmu:**

Definujte úkol

Definujte cíle při plnění úkolu

Identifikujte omezení a termíny

Identifikujte zdroje

Určete, jak nejlépe využít každého člena týmu

Stanovte standardy, kterých je třeba dosáhnout

Připravte plán splnění úkolu; dosažení požadovaných cílů na požadované úrovni

##### 4.4.1 Profesní a týmové role a jejich součinnost při práci

Členové týmu se vybírají podle dvou kritérií:

Specializovaných dovedností

Týmových dovedností

Samozřejmě, že pro jakoukoliv práci a řešení problémů jsou důležité především odborné předpoklady – kvalifikace a zkušenosti členů vybraných do týmu. Na druhé straně jenom odborný pohled má svá úskalí v soužití týmu a v podávání očekávaného výkonu.

Výzkumná skupina vedená Dr. Meredithem Belbinem z britského Cambridge identifikovala devět základních týmových rolí, které byly vymezeny po mnoha letech výzkumné práce ve Velké Británii a Austrálii. Při svém hledání 'magické ingredience', která dělá tým týmem vítězným, Belbin pozoroval stovky týmových činností, jak skutečných, tak simulovaných. Zjistil, že mnoho týmů tvořili lidé, kteří si byli povahově podobní. Takové týmy však jen zřídka byly stejně úspěšné jako týmy různorodější. Často si manažeři myslí, že když dají dohromady několik nesmírně tvůrčích, inteligentních lidí, určitě budou podávat optimální výkon. I když se tato teorie může zpočátku zdát rozumná, Belbinovy výsledky demonstrují pošetilost tohoto přístupu, který, jak se opakovaně ukázalo, selhává. Proč tomu tak je? Jaký je ten „synergický efekt“, který produkuje vítězný tým? Odpověď spočívá ve snaze sestavit vyvážený tým, v němž se individuální silné stránky vzájemně doplňují. Individuální slabé stránky pak mohou být jak tolerovány, tak kompenzovány, za předpokladu, že je v týmu někdo jiný s odpovídající silnou stránkou.

### Devět týmových rolí

Přínos spojený s jakoukoli z rolí obvykle doprovází určité slabiny, kterým říkáme přípustné slabé stránky. Řídící pracovníci zřídka projevují přednosti spojené se všemi devíti rolemi.

Vedoucí týmu musí být schopen zhodnotit týmové dovednosti a poradit si se slabými stránkami jednotlivců.

Role a její popis - příspěvek k práci celého týmu	Přípustné slabé stránky
<b>Inovátor:</b> Tvůrčí, nápaditý a nekonvenční. Řeší obtížné problémy.	Nezabývá se detaily. Je natolik zaujatý svými úkoly, že občas není schopen efektivní komunikace.
<b>Vyhledavač zdrojů:</b> Nadšený a komunikativní extrovert. Hledá vhodné příležitosti. Rozvíjí kontakty.	Příliš velký optimista. Jakmile pomine počáteční nadšení, ztrácí zájem.
<b>Koordinátor:</b> Vytrvalý, sebejistý a schopný vedoucí. Objasňuje cíle, podporuje rozhodování a ovládá delegování odpovědnosti.	Má sklony ostatními manipulovat. Vlastní práci občas přenáší na druhé.
<b>Usměrňovač:</b> Inspirující, náročný a dynamický. Vyhovuje mu práce pod tlakem. Má energii a odvahu překonávat překážky.	Má sklony provokovat. Zraňuje city ostatních.
<b>Monitor vyhodnocovač:</b> je schopen střízlivého pohledu na věc, promýšlí vše do hloubky. Dokáže zhodnotit všechny varianty, má přesný úsudek.	Postrádá průbojnost a schopnost podněcovat ostatní. Bývá příliš kritický.
<b>Týmový pracovník (stmelovač):</b> Kooperativní, mírný, vnímavý a diplomatický. Dovede naslouchat, je konstruktivní a urovnává spory.	V klíčových situacích je nerozhodný. Snadno se nechá ovlivnit.
<b>Realizátor:</b> Disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný. Myšlenky a nápady přivádí v život.	Je do určité míry nepružný. Na nové možnosti reaguje pomalu.
<b>Kompletovač (finišér):</b> Pečlivý, svědomitý, snaživý. Pátrá po chybách a opomenutích ostatních. Odevzdává výsledky své práce včas.	Má sklony k přehnané úzkostlivosti. neochotně deleguje odpovědnost na druhé. Bývá puntičkář.
<b>Specialista:</b> Cílevědomý, iniciativní a oddaný své práci. Má výjimečné vědomosti a dovednosti.	Příspěvá k práci týmu pouze v omezené oblasti. Lpí na technických stránkách problémů. Občas nedokáže vidět "celkový obraz".

**U neúspěšných týmů byly vyzorovány následující kombinace týmových rolí:**

Týmoví pracovníci, realizátoři a kompletovači, ale žádný inovátor, koordinátor nebo vyhledavač zdrojů.

Kompletovači, monitoři-vyhodnocovači a realizátoři, ale žádný vyhledavač zdrojů, inovátor nebo usměřovač.

Inovátoři a nic jiného.

Inovátoři a vyhledavači zdrojů.

Usměřovači, koordinátor a realizátoři.

**Pro úspěšné týmy byly shrnuty následující principy:**

Vedoucí skupiny by měl mít dobrý profil týmové role koordinátora.

Klíčovým indikátorem je tvořivost.

V týmu by mělo být určité spektrum duševních schopností. (Například různé profese a různá úroveň vzdělání, lidé různého věku a podobně.)

Široké pokrytí týmových rolí.

Lidem by měla být v rámci týmu přidělována odpovědnost a povinnosti, pro které se nejlépe hodí.

Úspěšné týmy mají schopnost přizpůsobit se a učinit pozitivní kroky k zachování rovnováhy týmových rolí za měnících se okolností.

#### 4.4.2 Fáze vývoje skupiny v efektivní tým

Týmům jsou často přisuzovány nadprůměrné schopnosti. Z realistického pohledu je **týmová práce proces, který se musí vyvíjet - zcela nezávisle na tom, o jakou formu týmu se jedná.** Domněnka, že tým se vyvíjí lineárně, cílevědomě, se stále vyšším stupněm efektivity, je pouze zbožným přáním.

Stává se, že týmy uvíznou, bývají po několikaměsíční neúspěšné práci opět rozpouštěny, eventuálně procházejí značnými personálními změnami, zažívají konflikty, musí se vypořádat s věčnými nespokojenci a s těmi, kdo je brzdí atd. Tolik vychvalované synergické efekty týmové práce jsou výsledkem, kterému musel předcházet zdařilý proces.

Jsme-li jmenováni do nějakého týmu, pravděpodobně hledáme odpověď na dvě zcela běžné otázky:

1. Oč přesně v dané věci jde?
2. Jak asi bude probíhat spolupráce?

A právě o tyto dva základní problémy v týmu jde.

Proces vývoje týmu probíhá vždy současně ve dvou rovinách:

**v rovině věcné**, kde se jedná o všechny prvky věcného zvládnutí úkolu včetně sebeorganizace týmu;

**v rovině interakce**, do které jsou zahrnuty všechny rysy mezilidských vztahů v týmu, jako např. pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádané a nežádoucí způsoby chování, nacházení vlastní role atd.

Výzkum skupin posledních desetiletích prokázal, že týmy procházejí těmito dvěma vývojovými rovinami ve čtyřech fázích:

PROCES PŘEMĚNY SKUPINY NA TÝM:	
1. fáze orientační,	FORMOVÁNÍ
2. fáze konfrontační a konfliktní,	KVAŠENÍ
3. fáze konsensu, kooperace a kompromisu,	NORMOVÁNÍ
4. fáze integrace a růstu.	PODÁVÁNÍ VÝKONU

Následující výklad platí pro týmy, resp. skupiny obecně bez ohledu na to, zda již existují nebo jsou nově zakládány.

### **Orientační fáze - formování**

Jde o fázi vzniku, přesněji utváření týmu. Každý člen přichází s určitým očekáváním z hlediska věcné povahy i vztahů, a tím s sebou přináší také své dřívější zkušenosti z jiných skupinových situací.

**V rovině věcné** se jedná o otázky typu:

Co děláme? Čeho máme dosáhnout? Jaké máme cíle? Jak se zorganizujeme, abychom mohli začít pracovat?

**V rovině interakce** většinou všichni vyčkávají. Nejprve se oťukávají, zůstávají v obranné pozici, zkoušejí, co je dovoleno. Každý se snaží najít svou roli, sbírá informace o ostatních členech. Vcelku je tato situace poznamenána nejistotou. K otevřené výměně myšlenek většinou ještě nedochází. Mnozí se orientují podle chování vedoucího týmu, protože to dodává jistotu v osobním chování. Vystupuje-li vedoucí týmu způsobem dominantně omezujícím, bude mít v následujících fázích většinou značné problémy. Vcelku lze konstatovat, že zřídka existují týmy, v nichž od samého počátku vládne otevřená atmosféra.

### **Fáze konfrontační a konfliktní - kvašení**

Tato etapa je pro vznik pravého týmu s vysokým stupněm zralosti zvláště důležitá.

Týmy, které v ní uvíznou, nebudou příliš úspěšné a pravděpodobně se dříve nebo později vzdají nebo budou zvnějšku rozpuštěny.

**V rovině interakce** se nyní otevřeně střetávají rozdílné názory, opatrné počínání se vytrácí. Diskutuje se stylem buď - anebo. Tvoří se kliky, hledají se zastánci pro vlastní stanovisko. Do hry vstupuje moc. (Jsem služebně nejstarší, hlavní vedoucí oddělení, odborník, mám největší zkušenosti s týmovými projekty.) Pozitivní je, že se teď mnohem více uplatňují city, které ještě v první fázi byly zatajovány. Také vedoucí týmu se ocitá pod palbou kritiky.

**Ve věcné rovině** zažíváme rozpor mezi vlastními názory a požadavky úkolu. Částečně dochází ke sporu o to, jakých metod, postupů atd. se má použít. Je zpochybňována kontrola jednotlivce týmem a vedoucím týmu.

Na konci této fáze musí dojít k základnímu konsenzu a vyjasnění požadavků spojených s úkolem, jinak hrozí nebezpečí rozpadu týmu.

### **Fáze konsensu, kooperace a kompromisu - normování**

V této fázi se situace v týmu uklidňuje. **V rovině interakce** je poprvé prožíván pozitivní pocit sounáležitosti. Každý nyní ví, že s přehnanou profilací a soutěživostí se tým nikam nedostane. Jednotlivci poznávají hodnotu ostatních členů týmu. Tým je pocítován jako celek, kterému je třeba zajistit životaschopnost. **Vytvořily se normy chování.**

**Ve věcné rovině** se uskutečňuje otevřená výměna potřebných informací, názorů, skutečností atd. Hledají se řešení problémů. Ustanovil se kodex (psaný nebo nepsaný) vzájemných pravidel hry.

Tento stav harmonického působení by tým nejraději zachoval, proto také první dotazy ohledně přehodnocení způsobů chování, pravidel atd. nejsou vítány. O odlišných názorech a tématech, která by mohla vést ke konfliktu, se v týmu otevřeně nehovoří. Zkušenosti z druhé fáze vedou nyní případně k tomu, že se tým vyhýbá konfliktům, což je z dlouhodobého hlediska neproduktivní. Tým si vytvořil ve třetí fázi solidní základnu pro svou práci.

### **Fáze integrace a růstu - podávání výkonu**

V této fázi plyne většina týmové energie na řešení úkolu. Tým dosáhl stupně, kdy sebeřízení dobře funguje. Hledá se větší efektivnost. Všechny aktivity jsou ve službách dokonalého plnění úkolu. Týmová soudržnost je velmi vysoká. **Nyní je možné dosahovat špičkových výkonů.**

Kromě toho se konají pravidelné porady zaměřené na získávání zpětné vazby k důležitým věcným a interakčním tématům. Jsou také upraveny vztahy k ostatním týmům a rozdělení pozic v celé organizaci je jasné.

Nově nabyté sebevědomí týmu může klást konstruktivní požadavky, ale může také vést k pocitu povýšenosti.

V druhém případě potom dochází nevyhnutelně k izolačním a odstředivým reakcím.

Ve smyslu "otevřeného procesu" není vývoj týmu nikdy ukončen: pro kvalitu nelze stanovit žádný konečný bod!

**Pozor:** Tým se kromě toho z nejrůznějších příčin také někdy znovu vrací do druhé fáze, např. při změně složení týmu, pronikají-li kritické události zvnějšku nebo mění-li se vedoucí týmu. Zralý tým dovede takovéto situace zvládnout, protože poznal, že je to možné.

#### 4.4.3 Profil vedoucího a styly řízení efektivních týmů

Vedoucí týmu je klíčovou osobou pro úspěch při plnění úkolů, kterými je tým pověřen. I když by bylo optimální, aby mu byla vlastní týmová role koordinátor, nemusí být vyhraněným nositelem této role. Platí, že vedoucí týmu může mít slabá místa, ale musí umět sestavit svůj tým tak, aby se jeho slabá místa eliminovala silnými stránkami dalších členů. Neexistuje žádný jediný správný styl vedení nebo řízení týmu. Zkušený vedoucí vychází vždy ze svých zkušeností, zkušeností členů týmu a ze situace, v níž se tým nachází, a podle toho volí přístup ke svým lidem na škále od autoritativního po liberální. Vedení znamená vytvářet rámcové podmínky, které umožňují pracovníkům samostatně a efektivně plnit své úkoly v souladu s cíli pracoviště. Vedoucí týmu je zodpovědný za komunikaci v rámci svého týmu a za koordinaci práce s ostatními týmy.

#### Druhy kompetencí, které potřebuje vedoucí týmu

Druh kompetence	Obsah
Strategicko-organizační kompetence	schopnost kompletně chápat souvislosti a z toho odvozovat způsob jednání, vytvářet fungující procesy, vytvářet rámcové podmínky pro pozitivní tvorbu hodnot, orientovat se na podnikové hodnoty, budovat systém cílů a systém kontroly.
Metodická kompetence	Schopnost řídit účinnými metodami všechny potřebné týmové procesy. K metodám, které je potřeba zvládat, patří mimo jiné metody řešení problémů (nástroje kvality), analýza příčin problémů, analýza rozložení sil v týmu, analýza rozhodovacích procesů, analýza procesních řetězců, techniky moderace skupiny, techniky vedení skupinové diskuse, metody vytváření myšlenkových map, techniky vedení konferencí, prezentační techniky, metody projektového managementu.
Sociální kompetence	Schopnost vytvářet a udržovat otevřené, konstruktivní a produktivní formy jednání v mezilidských vztazích. K tomu patří mimo jiné vytvářet u spolupracovníků schopnost pracovat v týmu, koučovat spolupracovníky, aktivně naslouchat, řídit konflikty v týmu, delegování odpovědnosti, budování atmosféry důvěry v rámci týmu, koučovat tým při problémech, které se vyskytnou.

#### Tři základní principy řízení týmu:

##### Vést

vytvářet rámcové podmínky pro úspěšnou práci týmu,  
budovat kulturu orientovanou na výkon pro zákazníka  
vybíjet a uplatňovat systémové cíle a systém controllingu  
budovat procesy zpětné vazby  
rozvíjet stupeň sebeřízení a sebeorganizace členů týmu podle stupně vyspělosti týmu.

## **Vyžadovat**

vyžadovat práci orientovanou na procesy a přání zákazníků,  
neustálé zlepšování všech vztahů mezi vstupem a výstupem v týmu směrem dovnitř i  
navenek,  
flexibilita při plnění všech úkolů (principy rotace a zastupitelnosti),  
aby všichni přispívali k vytváření týmu,  
uplatňování standardizovaných pracovních metod,  
a aktivizovat ochotu učit se,  
společensky korektní chování při práci, které bude podporovat týmovou práci.

## **Podporovat**

rozvoj kompetencí jednotlivců a týmu v potřebných směrech  
rozvoj samostatnosti a vyspělosti týmu a pomáhat při tomto rozvoji  
koučování týmu při řešení problémových situací

Je velice důležité, aby vedoucí týmu disponoval takovými kompetencemi, které umožňují splnění týmových úkolů. Každý vedoucí by měl mít k dispozici i takzvaného „patrona“ z vyššího stupně řízení, který by svými kompetencemi pomáhal překlenout takové body v práci týmu, kdy je potřeba zásah vyšší autority.

## **Souhrn**

Týmem rozumíme nejmenší organizační jednotku firmy, ve které členy týmu spojuje úsilí k dosažení společného cíle, vzájemná úzká součinnost, spolupráce, sehanost a připravenost k vzájemnému zastupování. Pro budování efektivní týmové práce je potřeba budovat v organizaci systém řízení, jehož ideální podobou je takzvaná týmová společnost. Pro základní členění můžeme týmy rozdělovat podle jejich životnosti (neomezená, s časovým omezením) a podle jejich identity s formální organizací. Lidé by se měli do týmů vybírat podle odborných předpokladů souvisejících s úkolem a podle týmových rolí. Obecně týmy procházejí čtyřmi fázemi vývoje – formování, kvašení, normování, podávání výkonu. Nezastupitelná je v rámci týmu funkce vedoucího, který významně ovlivňuje svými schopnostmi a dovednostmi plnění úkolu a rozvoj týmu.

## **Klíčové termíny a pojmy**

Pracovní skupina, tým, týmová společnost, týmové role, proces přeměny skupiny na tým, vedoucí týmu.

## **Otázky k diskuzi**

Znáte ze svého okolí nebo z četby příklady organizací, které usilují o to, stát se týmovou společností? Jaká opatření tyto organizace provádějí a jaké principy se snaží dodržovat? Z jakých fází se skládá přeměna skupiny na tým? Zkuste posoudit z tohoto hlediska výkony českých hokejistů nebo fotbalistů při jejich vystoupeních v posledních letech. V jakých fázích svého vývoje se nacházely jejich týmy na různých turnajích? Dal se v průběhu turnajů pozorovat jejich vývoj?

## **Případová studie a náměty k diskuzi**

### **„Vedoucí týmu“**

Jana Bilá je mladá manažerka „na vzestupu“, která pracuje ve velké průmyslové společnosti. Její ředitel jí požádal, aby se ujala vedení důležitého projektu, který povede ke zvýšení produktivity a efektivnosti v celé řadě oddělení. Ředitel tento projekt popsal jako „iniciativu spojenou se zaváděním totálního managementu kvality“ a přidělil Janě

nově zformovaný, osmičlenný projektový tým, jehož členové jsou z různých úrovní řízení a z různých podnikových oddělení.

Jana svolala již několik porad svého týmu, ale má pocit, jako by narážela hlavou do zdi.

Někteří služebně mladší členové vůbec nijak nepřispívají práci týmu a dva členové oddělení mimo sféru vlivu Janina ředitele dávají najevo otevřené nepřátelství.

Služebně nejstarší člen týmu, člověk na stejné úrovni řízení jako Jana, se snaží na každé poradě ujmout vedení a zdá se, že neuznává Janinu pozici vedoucího týmu.

#### **Otázky:**

*Proč se asi Jana střetává s těmito potížemi?*

*Kdybyste byl/a na jejím místě, jaké kroky byste podniknul/a, abyste tyto problémy vyřešil/a a pomohl/a týmu v rozvoji?*

#### **Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software**

ADAIR, J., Vytváření efektivních týmů, 1. vyd., Praha, Management Press, 1994, 200 s., ISBN 80-85603-70-5

BELBIN, M., R., Týmové role v praxi, 1. vyd., Brno, Coneo, 2000, 123 s.,

HAYES, N., Psychologie týmové práce, 1. vyd., Praha, Portál, 2005, 189 s.,

ISBN 80-7178-983-6

## KAPITOLA 5. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

#### Vymezit pojmy

Diskutovat o otázkách souvisejících s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců.  
Plánovat vzdělávání pro určité pracoviště

### Obsah kapitoly

- 5.1. Účel a cíle rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
- 5.2. Pět modelů a přípravy zaměstnanců v organizacích
- 5.3. Plánování a realizace systému rozvoje zaměstnanců
- 5.4. Metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
  - 5.4.1. Příprava a rozvoj dělnických profesí
  - 5.4.2. Rozvoj nemanagerských zaměstnanců
  - 5.4.3. Rozvoj manažerů
  - 5.4.4. Celoživotní vzdělávání

### 5.1. Účel a cíle rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

„Pro společnost, která chce obstát, jsou vysoce motivovaní a současně vysoce kvalifikovaní manažeři nutností. To jsou předpoklady pro získání dostatečné inovační a komparativní přednosti, tj. schopnosti překvapit konkurenci, v pravý čas soustředit disponibilní zdroje na určité tržní segmenty a zákazníky a pro vytváření budoucích strategických rezerv. Proto není sporu o tom, že rozvoj a výchova pracovníků a zejména manažerů musí sledovat strategii obchodních a finančních zájmů společnosti.“  
Peter F. Drucker (Zdroj: Pavlík MŘ 12/2001)

Jedním z rozhodujících předpokladů pro fungování a další úspěšný rozvoj každé organizace jsou především její zaměstnanci. Každý zaměstnanec má své místo, na každém závisí, jaký bude konečný výsledek jeho pracoviště i organizace jako celku bez ohledu na to, zda se jedná o komerční nebo nekomerční sféru. Úspěšná a konkurenceschopná společnost, to jsou především schopní, spolehliví, aktivní, motivovaní a výkonní pracovníci, kteří dovedou sladit své zájmy s potřebami podniku. Stejně tak jsou významní kvalitní zaměstnanci pro fungování příspěvkových organizací, úřadů i bezpečnostních složek a dalších institucí.

### Řízení kariéry

Kariérou chápeme profesionální cestu jednotlivce v organizaci. Pojem „kariéra“ je někdy nahrazován pojmy „dráha“ nebo „profesionální dráha“. Musíme si uvědomit dvě důležité skutečnosti:

#### A. Pracovní smlouva nebývá úplná

Hlavně neurčuje vývoj rozdílných úkolů, které musí zaměstnanec vykonávat.

Nestanoví ani vývoj jeho pozice ve firmě.

Kariéra vnáší dynamický prvek do pojmu zaměstnání.

#### B. Potřeby organizace se mohou měnit a vyvíjet

Je nutno přemísťovat zaměstnance na nová pracovní místa,

Zajistit náhradu za odcházející zaměstnance.

Připravovat výměnu současných manažerů.

Celý tento proces vyžaduje koncepci – zvláště ve velkých organizacích.



Podniky, které chtějí obstát v konkurenci, či organizace, které chtějí poskytovat kvalitní služby občanům, musí vydávat na vzdělávání a výchovu svých zaměstnanců nemálo prostředků. Tyto prostředky nelze považovat jen za nákladové položky, ale ve skutečnosti jde významné investice do budoucnosti.

**Organizace potřebují systém školení, který má dva cíle:**

Je nástrojem řízení, který umožňuje rozvoj organizace,  
Je nástrojem školení, umožňující rozvoj lidí.

Úspěšné světové firmy považují systematické vzdělávání svých zaměstnanců za svou existenční nutnost. Je to především z následujících důvodů:

vzdělávání a tzv. funkční gramotnost, tj. schopnost porozumět složitým informacím jsou součástí podnikatelské strategie zaměřené na budoucnost, vzdělávání je třeba chápat jako proces získávání kvalifikace nezbytné pro výkon určitých profesí a funkcí, posilování samostatnosti a odpovědnosti nižších článků řízení vyžaduje vyšší schopnosti i znalosti, v centru pozornosti vzdělávání stojí problém motivace - tedy "motivace k motivaci", podniky, které se vydají na cestu systematického průběžného vzdělávání vlastních zaměstnanců, dosahují významné konkurenční výhody.

Motivovaný přístup ke vzdělávání zaměstnanců musí vést k promítnutí jejich odborné přípravy do praxe. Proto musí být pracovníci schopni:

naučit se učit a získávat pozitivní postoj ke vzdělávání jako k celoživotní potřebě, strukturovat získávané vědomosti a znalosti podle možností jejich bezprostředního i perspektivního uplatnění v praxi, tedy vykazovat vysokou funkční gramotnost, citlivě a pružně jednat podle konkrétních situací, iniciativně reagovat na "výzvy" a změny, které přináší virtuální prostředí dnešního světa podnikání, empaticky vnímat potřeby zákazníka a svými pozitivními postoji ho ovlivňovat.  
(Zdroj: Pavlík MŘ 12/2001)

## **5.2. Pět modelů a přípravy zaměstnanců v organizacích**

### **První model – nečinnost**

Charakterizuje organizace, které v oblasti vzdělávání a přípravy lidí nevyvíjejí žádnou činnost.

### **Druhý model – nahodilý přístup**

Popisuje organizace, které čas od času a případ od případu využívají manažerských kurzů nebo jiných forem přípravy, které jim někdo nabídl nebo o kterých se vedení podniku doslechlo. Na vzdělávání a přípravu se dokonce mohou vynakládat velké peníze, převládá však nahodilost a roztříštěnost. Cíle jsou všeobecné a neurčité a o praktickém využití výsledků vzdělávacích aktivit se dá těžko mluvit.

### **Třetí model – systémový přístup**

Vzdělávání a příprava se chápou jako ucelený podnikový systém. Tento systém sleduje stanovené cíle, zahrnuje všechny manažery i ostatní pracovníky, snaží se pokrývat různé fáze kariéry jednotlivých zaměstnanců, dává přednost přípravě celých týmů před izolovanou přípravou jednotlivců. Používá plánování a rozpočtování na podkladě zjištěných potřeb, využívá různých atraktivních metod a těší se rostoucí podpoře vrcholového vedení.

Jsou však i nedořešené otázky:

Zejména chybí jasná spojitost s podnikovou strategií – možná proto, že taková strategie doposud neexistuje nebo vedení podniku dosud nevidí všechny spojitosti mezi podnikatelskými a strategickými záměry firmy a nutnými změnami v kompetenci a akceschopnosti lidí.

Tento model zřejmě převažuje v řadě velkých českých firem.

#### Čtvrtý model - strategický přístup

Spojuje tvorbu podnikových strategií, restrukturalizaci a jiné důležité změny důsledně se vzděláváním a přípravou manažerů i jiných odborníků, což se projevuje ve zvýšené péči podnikového vedení i rostoucí autoritě personalistů a organizátorů podnikových školení a vzdělávacích programů. Převládají programy zaměřené na zkušenostní učení, semináře a workshopy se například přímo využívají pro přípravu a realizaci strategických změn a získání podpory pro tyto změny ze strany všech zúčastněných zaměstnanců.

#### Pátý model - učící se organizace, podnik

Představuje současnou světovou extratřidu. Patří sem podniky, které vidí ve vzdělávání a přípravě lidí hlavní zdroj všech současných i budoucích podnikatelských úspěchů.

Tento model byl stručně popsán jako „organizace, která podporuje učení a osobní rozvoj všech svých členů, a tím se sama neustále učí a transformuje“.

(Zdroj: Kubr Ekonom 49/1995)

Dá se říci, že uvedených pět modelů představuje historii vývoje vzdělávání manažerů a přípravy lidských zdrojů v podnicích vyspělých zemí. Neznamená to však nutně, že by musel nový podnik projít po řadě uvedené stupně.

### 5.3. Plánování a realizace systému rozvoje zaměstnanců

#### Systemové řízení kariér lidí v organizacích

Velké firmy používají pro dlouhodobé plánování a řízení lidských zdrojů simulační techniky podporované počítačovým software. To jim umožňuje modelovat například vývoj věkové struktury, bilance potřeb a zdrojů zaměstnanců, vývoj kariér podle typu profesí. Cílem těchto technik je předem odhalit určité systémové problémy profesionálního vývoje a umožnit vypracování preventivních postupů organizace, aby se v budoucnosti nedostala do situace, že jí budou chybět některé kompetence pro výkon jejích funkcí.

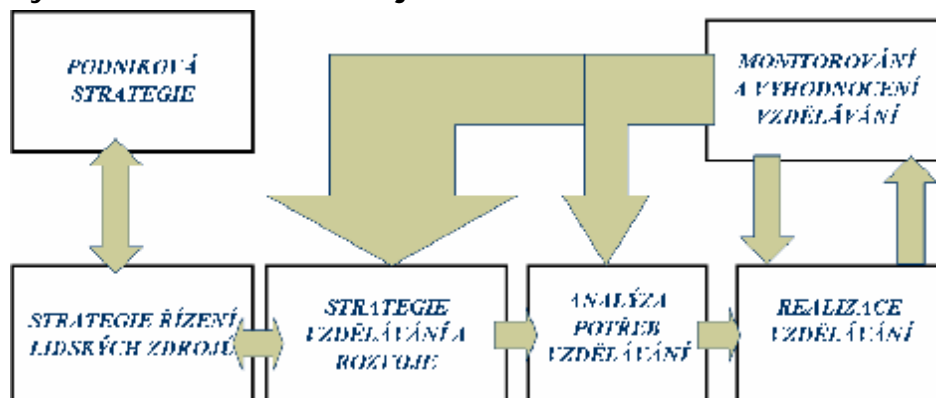
V odborné literatuře se hovoří o třech základních důvodech školení a výcviku zaměstnanců:

Zvyšování úrovně všeobecných znalostí personálu.

Rekvalifikace nebo zvýšení profesionality určitých kategorií zaměstnanců.

Vnitřní změny v organizaci.

#### Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



Jak vyplývá z výše uvedeného obrázku, strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci by měla vycházet ze strategie řízení lidských zdrojů. Samotná realizace vzdělávání by pak měla být uskutečňována na základě analýzy potřeb vzdělávání. Důležitým prvkem, který se v praxi často neprovádí nebo se provádí pouze formálně je monitorování a vyhodnocování vzdělávacích akcí. Na základě tohoto vyhodnocení by se v budoucnu měla přijmout opatření pro zefektivnění vzdělávacích programů. Aby bylo vzdělávání efektivní, je nezbytné rozpoznat potřeby vzdělávání nejen u jednotlivců a skupin, ale i to, nakolik jsou jejich potřeby vzdělávání v souladu s celkovými cíli organizace. Při získávání údajů je třeba si uvědomit, co je základním cílem procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jde o to, **zajistit způsobilost všech pracovníků ke kvalitnímu výkonu činností pracovního místa, na kterém jsou zařazeni.** Účelná organizační struktura, vytvoření pracovních míst v jednotlivých organizačních jednotkách, zařazení způsobilých pracovníků na tato místa a jejich kontinuální rozvoj jsou tzv. **klíčovými faktory výkonu organizace.**

### Kompetence

V souvislosti s kompetencemi mluvíme o :

**současné úrovni kompetencí** - při zjišťování současných znalostí, dovedností a postojů jednotlivce pro výkon daného pracovního místa

**požadované úrovni kompetencí** pro současné nebo budoucí funkční zařazení

**potenciálu kompetencí** - kompetence, které nejsou v současné době plně využity a představují potenciál pro rozvoj jednotlivce, organizace.

Při analýze potřeb vzdělávání je třeba rozlišit několik úrovní pro definování úrovní kompetencí:

**kompetence jednotlivce** - základna pro každé hodnocení potřeb, porovnává se úroveň znalostí, dovedností, postojů jednotlivých pracovníků, jednotlivých pracovních míst

**kompetence oddělení** - vyjadřuje potřeby funkčního oddělení ve vztahu k úkolům a odpovědnostem v rámci celé firmy ( např. marketing, výroba, konstrukce ...)

**kompetence organizace** - sem zahrnujeme výkonnost celé organizace, potřeby, které mají vazby na cíle, strategie firmy, na vývojové programy a projekty rozvoje.

Zaměření analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb můžeme znázornit takto:

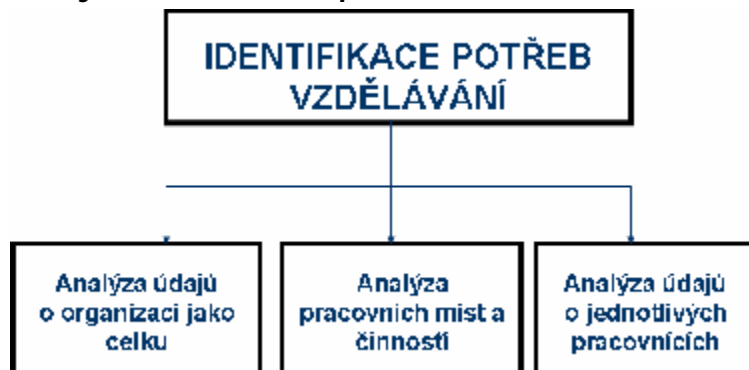
Rozdíl = ostatní potřeby +	Požadovaný výkon (standard)
Vzdělávací potřeby	
Aktuální výkon	

Proces analýzy vzdělávacích potřeb lze rozložit do následujících kroků:

1. Plánování analýzy vzdělávacích potřeb
2. Sběr informací
3. Vyhodnocení informací
4. Návrh vzdělávacího programu

Významnou úlohu při identifikaci potřeb vzdělávání hrají údaje o demografické, sociální, ekonomické a kvalifikační struktuře pracovníků, o míře využití kvalifikace a fondu pracovní doby, i celkové produktivitě práce. Velmi důležité jsou pak informace o flukтуаčních tendencích, celkové míře fluktuace a absence. Bohužel posledně jmenované informace zatím mnoho manažerů a personalistů nevnímá jako důležité v souvislosti se vzdělávacími potřebami.

## Analýza vzdělávacích potřeb



### Kroky analýzy pracovních míst pro účely vzdělávání a rozvoje pracovníků:

Rozhovor s držitelem pracovního místa o tom, kde vidí potřeby vlastního vzdělávání.

Rozhovor s manažery a bezprostředně nadřízenými o tom, v čem by se měli podřízení rozvinout a zdokonalit.

Rozhovor s lidmi, kteří přicházejí s výkonem činností pracovního místa do styku. Ti poskytnou zpravidla informace o slabých místech ve výkonu analyzované funkce.

Zkoumání cílů pracovního výkonu na daném pracovišti.

Analýza požadovaných kompetencí (kvalifikace) pro výkon konkrétních funkcí.

### Při provádění analýzy údajů o jednotlivcích můžeme vycházet z těchto informací:

záznamy výsledků různých odborných zkoušek, testů apod.

analýzy záznamů hodnocení výkonů pracovníků v průběhu jejich práce.

informace o aspiraci pracovníků týkající se jejich pracovní kariéry.

Kromě evidovaných údajů na personálním útvaru nám mohou být užitečným zdrojem i výstupy z pravidelného hodnocení zaměstnanců.

Vzdělávací programy by tedy měly být připravovány na míru podle potřeb jednotlivých pracovišť a jednotlivých zaměstnanců, tak aby lidi rozvíjely v souladu s potřebami pro jejich práci nebo aby v nich upevňovaly dovednosti a návyky, s nimiž se sice seznámili dříve, ale potřebují je z důvodu efektivního výkonu své práce opakovat.

## 5.4. Metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

### 5.4.1. Příprava a rozvoj dělnických profesí

**Zácvik** – jedná se zpravidla o několikahodinové nebo několikadenní zacvičování na provádění především manuálních operací při výrobě. Nově příchozí lidé se tak učí provádět efektivně svou práci pod dohledem zkušenějších kolegů nebo pracovníků pověřených vedením zácviku.

**Zaškolení** – jde zpravidla o několikadenní i několikatydenní program spojující teoretické znalosti i praktické dovednosti nebo návyky, které musí lidé získat pro obsluhu nějakého zařízení. Zaškolení se nemusí týkat jen nových zaměstnanců, ale souvisí i se zaváděním nových technologií nebo nových postupů v organizaci.

**Studium za účelem získání výučního listu** – může jít o několikaměsíční i víceleté studium potřebné pro kvalifikované vykonávání některých profesí. V dnešní době je toto studium nejen záležitostí absolventů základních škol, ale často se týká i dospělých, kteří se rekvalifikují z jiných profesí.

**Patronát** – patron je zpravidla kolega, který má více pracovních zkušeností a má nového spolupracovníka na starosti třeba i několik měsíců. Je důležité, aby činnost patronů byla systematická a oni věděli, které znalosti a dovednosti mají novým lidem předávat.

**Příprava ke kvalifikačním zkouškám** – jde zpravidla o krátkodobé kurzy zakončené teoretickou i praktickou zkouškou. Takovýmto způsobem mohou dělníci například získat svářečský průkaz nebo kvalifikaci jeřábníka či řidiče vysokozdvížného vozíku a podobně.

**Periodické obnovování způsobilosti** – jde o různé druhy opakovaných zácviků nebo krátkých školení, jejichž účelem je pravidelné obnovování znalostí a dovedností lidí.

V některých profesích může souviset se změnami v zákonech a normách, s nimiž musí být i dělníci na některých pracovištích seznamováni.

**Pracovní stáže** – tento druh rozvoje se uplatňuje zpravidla v podnicích koncernového typu, kdy noví zaměstnanci nebo zaměstnanci, s nimiž se počítá na práci na nově instalovaném zařízení, které již v koncernu někde pracuje, odcházejí na několik týdnů do sesterské organizace a tam se v pracovním procesu seznamují například s novou linkou.

**Rekvalifikace** – je stále častější způsob získávání nové profese. Může jít o krátkodobé nebo střednědobé kurzy, které zaměstnancům umožní získání nové kvalifikace po té, co v podniku dojde k organizačním změnám, které mají vliv na profesní potřebu.

**Kroužky kvality** – v rámci tohoto způsobu rozvoje se seznamují dělníci s novými metodami práce a řešení problémů pod vedením externího lektora přímo na pracovišti.

**Řešitelské týmy** – v souvislosti s projekty zaměřenými na řešení různých pracovních problémů se vytvářejí řešitelské týmy, do nichž se vyplácí zapojovat i dělníky díky jejich zkušenostem a postřehu. Na druhé straně se dělníci v rámci těchto týmů učí nové metody sběru dat, jejich analýzy a vyhodnocování, které mohou následně využívat i ve své práci.

#### 5.4.2. Rozvoj nemanagerských zaměstnanců

Do této skupiny mohou patřit různí techničtí pracovníci nebo referenti, konstruktéři, skladníci a podobně, kteří nejsou ve vedoucích funkcích a nemají pod sebou žádné podřízené.

**Patronát** – podobně jako v části 5.4.1.

**Koučování** – jde o systém vedení výše postaveným manažerem nebo i externím poradcem, při němž jsou lidé vedeni k řešení pracovních problémů spíše systémem návodných otázek než poučováním, jak mají věci dělat. Na otázky pak pracovníci reagují vlastním hledáním cest a možností k řešení problémů na pracovišti.

**Řešitelské týmy** - podobně jako v části 5.4.1. Na rozdíl od dělníků mohou lidé z této pracovní kategorie vést některé řešitelské týmy a učit se v souvislosti s tím uplatňování nových metod.

**Odborná školení a tréninky** – může jít o tréninky v odborných (tvrdých) dovednostech, které potřebují pro profesní růst i v takzvaných měkkých dovednostech (např. komunikace, práce v týmu apod.), které potřebují pro uskutečňování své práce v kolektivu s jinými lidmi. Podle druhu mohou tyto vzdělávací akce trvat několik dnů i více týdnů. Mohou probíhat mimo organizaci i společně s ostatními spolupracovníky z vlastního pracoviště.

**Stáže a exkurze** – z důvodu nutnosti neustálého obnovování znalostí potřebných pro vlastní práci využívají především koncernové podniky systému stáží a exkurzí, aby se poznávali odborníci z určité profesní oblasti z různých zemí a mohli si vyměňovat informace. Podobně jako u dělníků může jít i o stáže související se zaváděním nové technologie do vlastního podniku.

**Řešení speciálních projektů** – v rámci různých podnikových hnutí (např. 6 Sigma, Lean Production) mohou být i lidé z této zaměstnanecké kategorie vyškoleni a pověřeni řešením speciálních projektů spojených s úsporami nákladů, zlepšením kvality nebo se zkrácením výrobních časů. Tento způsob rozvoje pracovníků je využíván například ve společnosti General Electric, Siemens a dalších.

**Odborné konference** – může jít o externí akce pořádané například dodavateli software nebo technologických celků, na něž zvou své partnery a potenciální zákazníky, aby je seznamovali s novinkami v oboru. Progresivní podniky však provádějí systematicky i vlastní odborné konference, jichž se účastní vnitropodnikoví specialisté, a řeší spolu otázky týkající se jejich oboru nebo si předávají informace o výsledcích své práce.

**E-learning** – je poměrně novým způsobem vzdělávání lidí souvisejícím s rozvojem výpočetní techniky. Může jít buď o vzdělávací počítačové programy na CD nosičích nebo přímo o e-learningové servery či podnikové e-learningové „univerzity“, kde se mohou buď zájemci nebo lidé v určitých funkcích povinně seznamovat s různými vzdělávacími moduly potřebnými pro jejich práci. V ČR je systém e-learningového vzdělávání velmi dobře propracován například v Českém Telekomu (dnešní O<sub>2</sub>), v Českých drahách nebo ve Fakultní nemocnici Brno. Prostřednictvím počítačové sítě pak mohou skládat i zkoušky na základě probrané látky.

#### 5.4.3. Rozvoj manažerů

Speciální přípravu a rozvoj vyžaduje i kategorie manažerů. Manažerem v tomto smyslu můžeme rozumět velkou škálu lidí od předáků jednotlivých pracovišť, přes mistry, kteří mohou reálně řídit třeba i kolem 100 zaměstnanců, vedoucí různých odborných pracovišť, ředitele divizí, až po členy vrcholových vedení podniků. Funkci manažera mají v dnešní době i někteří lidé, kteří sice tabulkově nemají žádné podřízené, ale vedou projekty, kde řídí pracovníky z různých oddělení nebo zavádějí z pověření vedení podniku nějaké nové hnutí a zaměstnance podniku řídí spíše metodicky. Mezi nejobvyklejší metody rozvoje patří:

**Job-rotation** – jde o systematické střídání pracovních pozic především mladých manažerů, aby se lépe seznámili s jednotlivými částmi podniku. V první fázi může jít o několikaměsíční pobyty bez větší zodpovědnosti a teprve po absolvování „základního kolečka“ dostane mladý člověk manažerskou příležitost. U velkých koncernů můžeme sledovat tuto metodu i v podobě střídání manažerských funkcí zralých manažerů, kdy bývají po dvou až pěti letech pověřeni podobnou nebo vyšší funkcí v jiném podniku patřícího do koncernu. Manažeři tak zpravidla odborně rostou, mohou zároveň přenášet do podniků prvky kultury svých předcházejících působišť a učit se v novém prostředí novým postupům.

**Stáže** – jde o podobný princip jako v části 1.4.2. Účelem je seznamovat se s metodami a stylem práce na jiných pracovištích v koncernu a v případě, že se plánuje pověření tohoto člověka řízením výrobního pracoviště, které bude převezeno odjinud, je důležité, aby se s takovýmto zařízením předběžně seznámil. V některých případech může být součástí takovéto stáže i „stínování“ vyššího manažera, jehož účelem je, aby se mladší manažer seznámil se stylem práce třeba svého budoucího šéfa a převzal od něj metody práce.

**Management trainee** – je systém rozvoje mladých lidí určený především pro absolventy vysokých škol, kteří jsou začleněni do rozvojových programů trvajících jeden nebo dva roky. V rámci tohoto období absolvují různé pracovní pobyty, cvičky a kurzy. V tomto období nemívají zpravidla nějakou manažerskou zodpovědnost a jejich úkolem je seznamovat se s podnikem, s metodami práce a s lidmi.

**Řešení projektů** – projekty různé náročnosti jsou dnes vnímány jako příležitosti, kdy se mohou perspektivní manažeři rozvíjet nejdříve na menších úkolech a později náročnějších. Manažeři se tak musí učit nové metody a postupy pro zvládání úkolů a také pracovat s lidmi. Zvládnutí takového projektu je příležitostí k funkčnímu postupu v organizaci.

**Odborné kurzy a tréninky** – princip je podobný jako v části pro nemanážerské pozice. **Kurzy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností** - zaměření těchto kurzů bývá více orientováno na vedení a řízení lidí, na vyjednávání, komunikaci, osobní plánování a podobně.

**Postgraduální a vysokoškolské studium** – mnoho vyšších manažerských pozic vede osvědčené manažery k tomu, že sami absolvují různé formy postgraduálního studia podle vlastního výběru nebo se rozhodují ke studiu jiného typu vysoké školy (např. techničtí inženýři se rozhodují pro studium managementu apod.). Časté je také studium v některém z programů MBA – Master of Business Administration. Trendem u velkých podniků je také zakládat vlastní univerzity, které mají mnohem blíže k praxi než zavedené vysoké školy.

**Assessment Centre** – je sice na jedné straně výběrová metoda, ale pro stávající zaměstnance slouží často jako metoda analyzující vzdělávací a rozvojové potřeby jedinců. Na základě Assessment Centra jsou pak doporučovány lidem další kurzy a výcviky a také bývají zařazováni efektivněji na manažerské pozice, pro které se více hodí. V některých větších podnicích je absolvování AC podmínkou pro následnou manažerskou kariéru.

**Podniková hnutí** – 6 sigma, Neustálý pokrok, TQM ... - každé z takovýchto hnutí má svůj osobitý systém vzdělávání a výcviku manažerů, který zahrnuje jak teoretická školení, zkušenostní výcviky, tak i vedení projektů.

**E-learning** – funguje podobně jako u nemanžerských zaměstnanců.

Tímto seznamem sice výčet způsobů vzdělávání a rozvoje jednotlivých zaměstnaneckých kategorií nekončí, ale podrobnější informace můžete hledat v doporučené literatuře.

#### 5.4.4. Celoživotní vzdělávání

Je aktivním přístupem k osobnímu rozvoji jedince a dotýká se v současnosti všech organizací a jejich zaměstnanců. Podporu celoživotnímu vzdělávání by měli poskytovat i zaměstnavatelé a stát, kteří by je měli umožňovat v zájmu rozvoje společnosti. Celoživotní vzdělávání je důležité z důvodu přístupu k nejnovějším informacím a znalostem, což může být rozhodujícím faktorem posilování konkurenceschopnosti, zdokonalování zaměstnatelnosti a adaptability pracovní síly. Celoživotní vzdělávání je klíčem k pochopení a využití stále se zrychlujících změn ovlivňujících rozvoj jednotlivců, organizací, zemí i mezinárodní sféry. K principům celoživotního vzdělávání patří propojení všech druhů učebních a vzdělávacích aktivit do jediného programu. Cílem je zajistit všeobecný a neustálý přístup k učení. Nová doba vyžaduje nové základní dovednosti zejména v oblastech informačních technologií, jazyků, managementu, sociální percepce, schopnosti přejímat rizika, adaptace na změny apod. Současně se hledají cesty pobídek podporujících vzdělávání, a to jak vůči jednotlivcům, tak organizacím a způsoby motivace ke vzdělávání. Rovněž se jedná o zvýšení efektivity dosud užívaných způsobů učení, např. uplatněním informačních technologií ve vzdělávání.

#### Souhrn

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců by mělo patřit ke klíčovým aktivitám, kterými organizace zvyšuje i svoji výkonnost. Ne všechny organizace si však efektivitu vzdělávání uvědomují, takže stále existuje vysoké procento takových organizací, které přistupují k rozvoji svých zaměstnanců spíše nahodile a reaktivně než koncepčně. Na opačné straně stojí několik málo společností, které usilují o to stát se učícími organizacemi. Vzdělávání zaměstnanců by mělo vycházet z potřeb jednotlivých pracovišť a z úrovně pracovníků. Samotnému vzdělávání by tedy měla předcházet analýza vzdělávacích potřeb. Existují desítky metod pro rozvoj zaměstnanců a diferencovaný přístup si vyžadují jednotlivé zaměstnanecké kategorie. Vzdělávání by mělo pomoci zajistit požadovaný výkon jednotlivců v organizaci a zvyšovat tak kompetence jednotlivců, úseků i celé organizace. Důležité je i pochopení ze strany zaměstnanců, že vzdělávání není jen záležitostí mladého věku, ale je celoživotním procesem.

#### Klíčové termíny a pojmy

Celoživotní vzdělávání, funkční gramotnost, kvalifikace a kompetence, tvrdé dovednosti, měkké dovednosti, metody vzdělávání.

#### Otázky k diskusi

Uvažoval/a jste už o své další kariéře po ukončení vysoké školy? Pokud ano, v čem vidíte své osobní potřeby vzdělávání, abyste ve své plánované kariéře uspěl/a? Pokuste se představit vlastní osobu na konkrétním manažerském místě. V souladu s touto pozicí si navrhnete plán osobního rozvoje na příští 3 roky

Rok:	Rozvíjená dovednost:	Druh kurzu /doba trvání	Dodavatel/cena:	Způsob zakončení:
2007	Angličtina	Obchodní angličtina /0,5 roku	Jazyková škola A-School Brno/ 30000,-Kč	Certifikační zkouška, Certifikát.

### Případová studie a náměty k diskuzi

Představte si, že jste vedoucím obchodního oddělení podniku vyrábějícího obráběcí stroje. Máte 12 podřízených rozdělených do 3 skupin podle teritorií. Každá skupina má svého vedoucího. Navrhněte roční plán vzdělávání vašeho oddělení.

Pracujte nejlépe ve skupinách a vytvořte tabulku vycházející z následující šablony:

Jméno/funkce:	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen
Novák/vedoucí pro Rusko a SNS	Nová obchodní legislativa Místo: Moskva/ 5 dnů		Vedení obchodního týmu, Brno, 4 dny					

### Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2 (Část IX. Rozvoj lidských zdrojů, str. 465 – 547)

KUBR, M.: Celý podnik se učí, EKONOM 49/1995 str. 49-50

PAVLÍK, P.: Nové směry a výzvy pro podnikové vzdělávání, Moderní řízení 12/2001, str. 8



## KAPITOLA 6. Princip vůdcovství a řízení lidských zdrojů

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

Vymezit pojmy vůdcovství a management.

Diskutovat o roli vůdců při formování svých spolupracovníků v organizaci

### Obsah kapitoly

6.1. Management a vůdcovství

6.2. Role vůdce v organizaci

6.3. Vůdcovství založené na principech

6.4. Úrovně vůdcovství

6.5. Charakteristiky vůdců zaměřených na principy

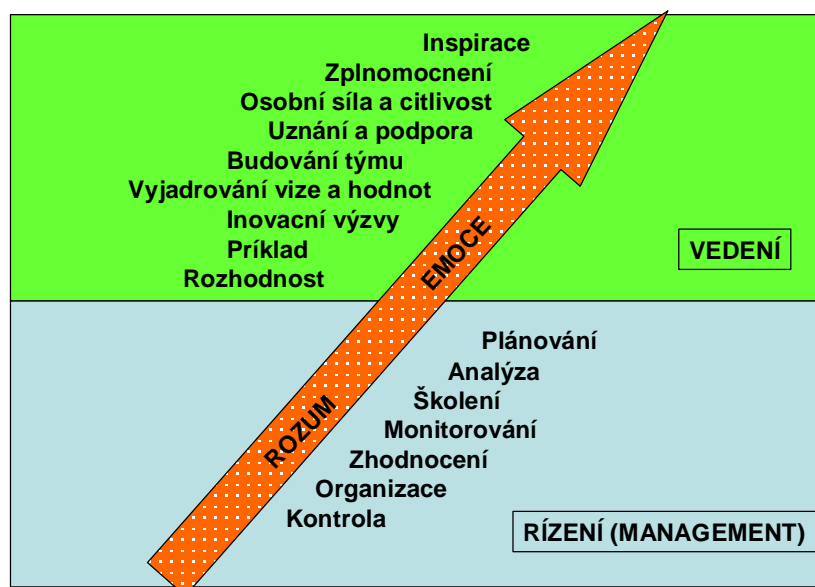
### 6.1. Management a vůdcovství

Termín vůdcovství či vedení je v posledních letech velmi diskutovaným pojmem v oblasti práce s lidmi. Zjednodušeně řečeno, manažeři se většinou zajímají o úkol a vůdci zase o lidi. To neznamená, že by úkol nebyl pro vůdce důležitý. Ve skutečnosti je jedním z prvků charakterizujících velké vůdce právě to, že dosáhnou úkolu. Rozdíl mezi managementem a vůdcovstvím spočívá v tom, že vůdce si uvědomuje, že úkolu může dosáhnout díky ochotě a podpoře druhých lidí, zatímco manažer zpravidla ne.

„Náplní práce“ vůdce je, aby se lidé vydali v jeho stopách, nebo následovali jeho vizi.

Vize se často nadřazuje nad úkol. Například, hlavním úkolem organizace může být vytváření zisku, ale skutečný vůdce bude zisk považovat pouze za vedlejší produkt vyplývající z naplňování jeho vize, která odlišuje jeho společnost od konkurence. (Birch, P. 2005, str. 3)

Hospodářská situace v posledních letech i politické změny, které můžeme sledovat v rámci evropských zemí, si vyžadují spíše vůdcovství než management. (Barr, HN 4.4.2006) Jak vyplývá z předcházejícího odstavce, úkolem vůdců je nalézat správný



Zdroj: Heller Robert: Manuál manažera, IKAR, Praha 2004

směr, kterým by se organizace měly ubírat a vytvářet podmínky pro naplňování úkolů spojených s cestou, kterou vytýčili. Sem patří i výběr správných lidí a jejich výchova. Na druhé straně management se soustředí spíše na provádění věcí správně v krátkodobých časových horizontech a v každodenní operativní činnosti. Doktor Stephen Covey ve své knize „Sedm návyků vůdčích osobností“ formuluje rozdíl tak, že vedení se zaměřuje na dělání správných věcí, zatímco řízení na dělání

věcí správně.

Mnoho požadovaných dovedností vůdců souvisí s emoční inteligencí popsané americkým psychologem Danielem Golemanem. Definoval emoční inteligenci jako individuální

schopnost zvládnout sebeuvědomění, sebeřízení, sociální uvědomění a řízení vztahů a přeměn těchto schopností v pracovní úspěch. Které oblasti patří do sféry vedení, a které do sféry managementu ukazuje názorně obrázek na této stránce.

### Manažer a vůdce

Zatímco role manažera je spjata s autoritou, kterou mu formálně poskytuje organizace, vůdcovství s formální autoritou často nesouvisí. Vůdcem se v organizaci může stát člověk, bez ohledu na svou funkční pozici, pokud je silou své osobnosti schopen získávat ostatní k tomu, aby sledovali jeho cíle. Většina pracovních skupin má svého vůdce a tímto vůdcem nemusí být její formální vedoucí.

Od manažerů se v organizaci očekávají rychlé výsledky. Úspěšní manažeři jsou proto odborníky na to, jak optimalizovat fungování stávající organizace a dosáhnout jejích cílů. Vedení je naproti tomu spojeno s tvorbou a dosahováním něčeho nového. Ve většině organizací je tato schopnost tou nejvzácnější.

V následujícím textu nepůjde o neformální vůdce a budeme se zabývat vůdcovstvím z hlediska skutečného vedení organizace.

### Co je úkolem personalistů v souvislosti s vůdcovstvím?

Úkolem oblasti řízení lidských zdrojů, v souvislosti s vůdcovstvím, je hledat a nalézat vůdce a poskytovat vůdcům servis v následujících oblastech:

Naplňování vize v oblasti personálního zajištění,

Hledání výkonných odborníků a nových vůdců a nástupců,

Budování organizace,

Budování efektivních pracovních týmů,

Motivování lidí,

Zajišťování školení a tréninků,

Podpora osobního růstu samotného vůdce stojícího v čele organizace.

Řízení lidských zdrojů musí přijímat vůdcovský styl a převádět ho různými opatřeními do organizační kultury.

### 6.2. Role vůdce v organizaci

Prvním nezbytným prvkem spojeným s vůdcovstvím je vize, kterou vůdce propaguje. Často nebyvají tito lidé ani autory těchto vizí, ale jsou s ní spojováni, zosobňují ji svým postavením a autoritou a neustálou komunikací v rámci organizace i směrem k veřejnosti. Důležité je, aby takovouto vizí byli osloveni ti, kteří ji mají naplňovat – spolupracovníci všech stupňů.

S tím pak souvisí druhý důležitý moment – získat pro naplňování vize lidi.

John Maxwell píše: „Vynikající vedoucí mají všichni společnou jednu věc. Vědí, že nejdůležitějším úkolem vedoucího je získat a udržet schopné lidi. Organizace nemůže zvýšit svou produktivitu – ale lidé mohou! Aktivem, kterého si cení skutečně každá organizace jsou lidé. Systémy zastarají. Budovy zchátrají. Stroje se opotřebují. Ale lidé rostou, vyvíjejí se a stávají se výkonnějšími, jestliže mají vedoucího, který pochopí jejich potenciální hodnotu.“ (Maxwell, str. 8)

Vedení lidí je založeno na tom, že všichni spolupracovníci následují svého vůdce či vedoucího při naplňování jeho vize.

S vůdci lidé rádi spolupracují, a vůdcovský přístup proto od svých nadřízených často vyžadují. Možnost osvojit si předpoklady pro vedení a naučit se je používat, je většinou otevřená a záleží na osobnosti vedoucích pracovníků, nakolik si je osvojí.

Vůdcovství je proces, je to něco, co se neustále vyvíjí. Každý vůdce nebo vedoucí na nižším stupni musí jít po vlastní cestě, pozorovat, naslouchat, sledovat, co dělají jiní, a nakonec si vytvořit vlastní názor a způsob vedení. Být vůdcem to je činnost a ne funkce nebo titul.

U vůdcovství je potřeba si uvědomit, že různá období vývoje vyžadují různé styly.

Výzkumy ukazují, že velmi málo vůdců je schopno změnit svůj styl v nových podmínkách. Velcí vizionáři obvykle nebyvají skvělými manažery, a když podnik "dospěje", nemají už způsobilost vést ho dál. Když je organizace ustálená, stabilizovaná,

nepotřebuje zase už skvělé budovatele. Jsou však i výjimky – například Jack Welch, který vydržel v čele společnosti General Electric přes 20 let a za tu dobu prošla organizace několika obdobími, v nichž byl schopen stále sehrávat roli vůdce. Na druhé straně uvádí Peter Drucker, že kdyby nevypukla 2. světová válka, neměl by Winston Churchill vlastně příležitost osvědčit své vůdcovské schopnosti. (Drucker, 1994, str. 28) V době míru už jej anglická veřejnost jako vůdce nechtěla. Přesto na něj vzpomínáme jako na jednoho z největších vůdců dvacátého století a Velká Británie může být ráda, že ho měla. To nemění nic na věci, že většina organizací by potřebovala vůdce jako byl Jack Welch, kteří dokáží organizaci provést různými obdobími. K tomu potřebují určité schopnosti a dovednosti, které si většina vůdců musela osvojit v průběhu své kariéry.

### Užitek vyplývající z vedení lidí

V následující tabulce jsou ukázány vztahy mezi charakteristikami vůdce (vedoucího) a dosaženými výsledky.

Charakteristiky:	Výsledky:
Vzbuzuje nadšení.	Lidé jsou cílevědomě činní a všichni mají základnu pro stanovení priorit.
Žije podle svých hodnot, tvořících jeho integritu.	Smysl pro vzrušení. Lidé jsou ochotni přijímat riziko. Jsou ochotni převzít větší pracovní zátěž. Pocit dosažení cíle.
Vede příkladem.	Konzistentnost-stálost. Členové znají hodnoty vedoucího.
Z členů vytváří dobré vedoucí.	Členové mu věří.
Je si vědom vlastního chování a prostředí.	Lidé se snaží jít za příkladem vedoucího.
Intelektuálně stačí na potřeby svého pracovního zařazení.	
Je si vědom potřeb skupiny, kterou vede a potřeb jednotlivců.	Vedení lidé začínají vést. Vedoucí je postradatelnější.
Dává členům najevo důvěru.	Deleguje pravomoc, radí, podporuje.
Je schopen zastupovat organizaci vůči členům a členy vůči organizaci.	Členové jsou si vědomi, že nějak přispívají k cílům, a cítí se těmito cíli zavázáni.

(Zdroj: Adair, 1994, str.118)

Vedlejším produktem dobrého vedení lidí jsou efektivní týmová práce a spokojenost lidí v dané organizaci nebo na pracovišti.

### 6.3. Vůdcovství založené na principech

Stephen Covey definoval v souvislosti s vedením lidí následující klíčové principy fungování organizace na jednotlivých úrovních:

**Osobní úroveň - důvěryhodnost:** základem dlouhodobého úspěchu fungování je budování autentické osobní důvěryhodnosti vedoucího. Důvěryhodnost se opírá o charakter, tedy o to jaký jste člověk, a o kompetenci, tedy o to, co můžete dělat. Bez neustálého profesionálního růstu můžeme očekávat malou důvěru i důvěryhodnost ve své organizaci.

**Mezilidská úroveň - důvěra:** na základě osobní důvěryhodnosti lze začít budovat interpersonální vztahy založené na důvěře. Důvěru Covey označuje za emocionální bankovní účet mezi dvěma lidmi, který jim umožňuje mít pracovní vztah na principu výhra-výhra.

**Manažerská úroveň - zmocňování:** na základě vztahů založených na důvěře lze začít používat princip zmocňování. Zde jde o zodpovědnost vedoucího za práci odvedenou spolu s druhými či o plnění úkolu za pomoci ostatních lidí.

**Organizační úroveň - soulad:** základním principem na této úrovni je jednotné směřování celé organizace za společným cílem vytýčeným vůdcem. Jde o organizování lidí – jejich získávání, cvičení, vytváření týmů, řešení problémů, vytváření struktury, strategie a systémů. (Covey, 2003, str. 31)

#### 6.4. Úrovně vůdcovství

Maxwell definoval čtyři úrovně vůdcovství, které doplňují předcházející pohled Coveyho: úroveň – cílevědomost - vůdcové vědí kam jdou, vědí, co chtějí.

úroveň – důvěryhodnost – cíle sami dosáhli, mají schopnost k cíli dovést druhé lidi.

úroveň - přijetí - mají následovníky, příznivce (a to bývá obvykle konečný cíl vůdců),

úroveň – vychovávají další vůdce. Následují je další potenciální vůdci, ovšem též i následovníci. Na této úrovni jsou mimořádně silné emocionální vazby.

Znaky vůdců 4. úrovně jsou:

vytváří příznivé klima,

koučují,

učí se rychleji a povzbuzují k učení i druhé,

zabývají se tím, kdo je nahradí.

Většině vůdců stačí pěstovat následovníky, to však znamená jen jednogenerační organizace. Jsou to případy organizací, které byly v době svého zakladatele nebo jiné vůdčí osobnosti špičkovými formacemi, ale po odchodu vůdce začaly skomírat nebo zanikly. Kromě podniků to můžeme vidět i na existenci některých státních útvarů. (Zdroj: Maxwell, přednáška: Leading from the Highest Level)

Především u vůdců čtvrté úrovně jde zpravidla i o řízení lidských zdrojů, kde klíčovými činnostmi jsou výběr a výchova nových vedoucích pracovníků. Vůdci by se měli obklopot lidmi, kteří se jim svými schopnostmi dokáží vyrovnat nebo je případně předčí. Pouze tak je zaručen rozvoj organizace. V případech, kdy se vedoucí obklopují méně schopnými lidmi, dochází ke zpomalování rozvoje nebo dokonce ve střednědobém pohledu k poklesu výkonu.

Skuteční vůdcové uvažují za horizont svého působení v organizaci a připravují organizaci preventivně na krizové situace i na to, aby zůstala funkční po jejich odchodu.

#### 6.5. Charakteristiky vůdců zaměřených na principy

(Upraveno podle: Covey, 2003, str.33-39)

Na základě studií, pozorování a vlastních pokusů lokalizoval Stephen Covey osm zřejmých charakteristik vůdců, jejichž postoj se opírá o principy.

##### A. Neustále se učí

Lidé zaměřeni na principy se neustále učí svými zkušenostmi. Čtou, vyhledávají kurzy, navštěvují přednášky, naslouchají druhým, mají oči a uši otevřené. Jsou zvědaví a mají stále otázky. Neustále rozšiřují svou kompetenci a své schopnosti jednat. Rozvíjejí nové dovednosti a zájmy. Objevují, že čím víc vědí, tím více si uvědomují, že nevědí; poněvadž jak jejich obzor poznání roste, roste s ním i oblast nevědomosti, která jej zvenčí obklopuje. Většinou se jedná o učení se a růst iniciovaný a udržovaný jimi samými.

##### B. Jsou orientovaní na službu

Ti, kdo se snaží žít podle principů, nahlíží na svůj život jako na poslání, nikoliv jako na kariéru. Jsou vychováni a připraveni na službu. Výsledkem je, že se každé ráno "zapřáhnou" do postrojů služby, myslíce na druhé.

##### C. Šíří pozitivní energii

Výraz lidí orientovaných na principy je radostný, příjemný, šťastný. Jejich postoj je optimistický, pozitivní, radostný. Mají nadšení, naději a důvěru. Tato pozitivní energie působí jako energetické pole nebo jako aura, která je obklopuje a která nabíjí nebo mění slabá, negativní energetická pole kolem nich. Též přitahují a zesilují slabá pozitivní energetická pole. Když narazí na silné zdroje negativní energie, buď je neutralizují, nebo se takovéto negativní energii vyhnou. Někdy takovéto zdroje prostě nechají stranou a vzdálí se z jejich dosahu. Moudrost jim dává smysl pro to, že odhadnou sílu takového zdroje, a dá jim humor a načasování při jednání s ním.

#### **D. Věří v druhé**

Lidé orientovaní na principy nereagují přehnaně, když narazí na negativní chování, kritiku nebo lidské nedostatky. Necítí se zaskočení, když se střetnou se slabostmi druhých. Nejsou naivní; jsou si slabostí vědomi. Vědí ovšem, že potenciál a chování jsou dvě odlišné věci. Věří v nezjevený potenciál ve všech lidech a cítí vděk za jejich podporu, a tak se cítí přirozeně, když soucitně promíjejí a zapomínají přestupky druhých. Nenosí v sobě nevraživost. Odmítají dávat jiné lidi do nějakých tříd, odmítají stereotyp, kategorizování a vytváření předpokladů. Naopak, vidí v žaludu celý dub a zároveň i celý proces, kdy se žalud stává velkým dubem.

Věřit skutečně znamená vidět. Proto se musíme snažit věřit v neprojevený potenciál. To vytvoří atmosféru pro růst a pro příležitost. Lidé zaměřeni na sebe věří, že klíčem k úspěchu jsou oni sami nebo že to jsou techniky, které použijí, když jednají "po svém" s druhými. Ale to funguje pouze dočasně.

#### **E. Žijí své životy usměrněně**

Čtou nejlepší literaturu a časopisy a sledují současné dění. Jsou sociálně aktivní, mají mnoho přátel a několik důvěrných přátel. Jsou intelektuálně aktivní a mají mnoho zájmů. Čtou, pozorují, sledují a učí se. Přiměřeně ke svému věku a zdraví jsou fyzicky aktivní. Mají spoustu zábavy a užívají si sebe sama. Mají zdravý smysl pro humor, smějí se na vlastní účet, a ne na účet druhých. Můžete cítit, že mají o sobě zdravý úsudek a jsou poctiví ohledně své osoby.

Uvědomují si svou vlastní hodnotu, což se projevuje v podobě jejich odvahy a integrity na jedné straně a absencí potřeby vychloubat se, ponižovat někoho, využívat moci svého majetku a zásluh, titulů a výsledků dříve nabytých na straně druhé. V komunikaci jsou přímí, jednoduší, otevření a bez snahy manipulovat. Mají rovněž smysl pro vhodnost, a tak budou ve svých výrocích spíše zdrženliví. Nic nepřehánějí.

Vyhýbají se extrémům - udělat všechno, nebo nic. Nerozdělují na dobré nebo špatné, na buď a nebo. Uvažují v pojmech kontinua, priorit, hierarchii. Mají schopnost rozlišovat - vnímají podobnosti a odlišnosti v každé situaci. To neznamená, že vidí všechno z pohledu etiky jednotlivé situace. Plně uznávají absolutno, a mají odvalu zavrhnout špatné a vyzdvihnout dobré.

Jejich činy a postoje odpovídají situaci - jsou vyrovnané, umírněné, střídme a moudré. Kupříkladu nejsou posedlí prací, nejsou náboženští fanatici, fanatičtí dietetici, nenasytní jedlíci, i návykoví požitkáři nebo odpírající si mučedníci. Neotročí svým plánům a rozvrhům. Neodsuzují sami sebe pro každou hloupou chybu nebo sociální klopýtnutí. Nehoví si v minulosti ani nesní o zítřku. Žijí moudře v přítomnosti, přičemž opatrně plánují budoucnost a flexibilně se přizpůsobují měnícím se okolnostem. Jejich osobní poctivost se projevuje jejich smyslem pro humor, jejich schopností přiznat chyby a potom na ně zapomenout a jejich chutí dělat věci, které na ně čekají a jsou v dosahu jejich možností je udělat.

Nemají potřebu manipulovat ani pomocí zastrašujícího hněvu nebo sebelitostí mučedníka. Jsou upřímně šťastní při úspěchu druhých a nijak nepocítují, že by tím sami o něco přicházeli. Přijímají jak chválu, tak pohanu úměrně; bez bohlavů a přehnaných reakcí. Vidí úspěch na vzdálenější straně neúspěchu. Za jediný neúspěch považují to, když si z nějaké zkušenosti nevzali poučení.

#### **F. Berou život jako dobrodružství**

Principům odevzdaní lidé si vychutnávají život. Protože jejich jistota má vnitřní, a ne vnější původ, nemají potřebu, aby všechno a všechny v životě kategorizovali a činili stereotypními jenom proto, aby si zajistili pocit jistoty a eliminovali nepředpověditelné nepříjemnosti. Staré tváře jim připadají nové a staré scény vidí jakoby poprvé. Jsou jako odvážní průzkumníci, kteří jedou s expedicí do neznámých teritorií, kde se nedá předpokládat, co se stane, ale jsou si jisti, že to bude vzrušující, že se jim rozšíří obzor a že objeví nová území, a obohatí tak společnost. Jejich odvaha pramení z jejich iniciativy, důvtipu, kreativity, silné vůle, odvahy, vitality a přirozené inteligence. Nespočívá v zabezpečení, ochraně a hojnosti jejich domovských táborů či zón komfortu.

Pokaždé znovu poznávají lidi, když s nimi přicházejí do styku. Zajímají se o ně. Vypytávají se a jsou plni účasti. Když se s někým potkají, věnují mu při poslechu plnou pozornost a učí se od něj. Nehodnotí lidi na základě minulých úspěchů nebo neúspěchů. Nemají přehnanou úctu k vládním osobám nebo k celebritám. Odolávají tomu, aby se stali něčím žákem. Ničím se v zásadě nedají zmást a jsou schopní přizpůsobit se prakticky všemu, co přichází. Jedním z jejich zásadních principů je právě flexibilita. Žijí opravdu bohatým způsobem života.

### G. Jsou synergisty

Synergie je stavem, kdy celek je více než pouhý součet částí. Lidé zaměřeni na principy jsou synergisty. Působí jako katalyzátory změn. Zlepší téměř každou situaci, do které se dostanou. Pracují jak chytře, tak tvrdě. Jsou neobyčejně produktivní především kreativními způsoby.

Při společném úsilí se spoléhají na svou sílu a zároveň se snaží nahradit své nedostatky silou druhých. Zodpovědnost za výsledky je pro ně snadná a přirozená, protože věří ve schopnost a kapacitu druhých. A protože se necítí ohroženi skutečností, že druhí mohou být lepší v některých ohledech, nemají potřebu na někoho příliš dohlížet. Když se stane, že lidé zaměřeni na principy jednájí nebo komunikují s druhými ve zdánlivě nepříznivé situaci, učí se oddělit člověka od problému. Zaměří se na zájmy a starosti té druhé osoby více než na boj o pozice. Druzí postupně objeví jejich serióznost, a stanou se tak částí tvůrčího procesu na vyřešení problému. Společně dojdou k synergickému řešení, která jsou obvykle mnohem lepší než kterýkoliv z původních návrhů. A jsou opakem kompromisům, kdy obě strany něco dají a něco si vezmou.

### H. Pracují na sobě

Poslední charakteristikou je, že pravidelně cvičí ve všech čtyřech dimenzích lidské osobnosti: fyzické, mentální, emocionální a duchovní.

Mají nějaký vyrovnaný, umírněný a regulovaný aerobní program ve významu kardiovaskulárního cvičení - při kterém se užívají velké svaly nohou a srdce spolu s plícemi. To zlepšuje vytrvalost - zvyšuje kapacitu těla a mozku využít kyslík - a přináší mnohé další tělesné a mentální užitky. Cenná jsou rovněž různá cvičení, při kterých dochází k natahování svalstva, čímž se zlepšuje flexibilita, a také odporová cvičení na získání síly.

Cvičí svou mysl čtením, psaním a představováním si a používají kreativitu při řešení problémů.

V emocionální dimenzi vyvíjejí úsilí v trpělivosti, snaží se naslouchat druhým opravdu procitěně; projevují nepodmínečnou lásku a přijímají zodpovědnost za svůj vlastní život, za svá rozhodnutí a následné reakce.

V duchovní dimenzi se soustřeďují na modlitbu, studium písma, meditaci a půst.

S. Covey je přesvědčen o tom, že pokud člověk věnuje jednu hodinu denně těmto základním cvičením, zvýší kvalitu, produktivitu a uspokojení z každé další hodiny dne, včetně hloubky a blahodárnosti spánku.

Tyto principy cvičení postupně vyprodukuje silný a zdravý charakter spolu s disciplinovanou vůlí orientovanou na službu.

### Souhrn

Tržní situace nebo různé výzvy, před nimiž dnes stojí různé organizace, vyžadují uplatňování vůdcovství či vedení. Rozdíl mezi managementem a vůdcovstvím spočívá v tom, že vůdci si uvědomují, že úkolu mohou dosáhnout díky ochotě a podpoře druhých lidí, zatímco manažeři zpravidla ne. Vedení lidí je založeno na tom, že všichni spolupracovníci následují svého vůdce či vedoucího při naplňování jeho vize. Úkolem personalistů, v souvislosti s vůdcovstvím, je hledat a nalézat vůdce a poskytovat vůdcům servis v oblastech jako jsou naplňování vůdcovy vize v oblasti personálního zajištění, hledání výkonných odborníků a nových vůdců a nástupců, budování organizace, budování efektivních pracovních týmů, motivování lidí, zajišťování školení a tréninků, podpora osobního růstu samotného vůdce stojícího v čele organizace.

Řízení lidských zdrojů musí přijímat vůdcovský styl a převádět ho různými opatřeními do organizační kultury.

Skuteční vůdce uvažují za horizont svého působení v organizaci a připravují organizaci preventivně na krizové situace i na to, aby zůstala funkční po jejich odchodu.

Vůdce zpravidla žijí podle určitých principů.

### **Klíčové termíny a pojmy**

Vůdce, vůdcovství, vedení, řízení, vůdcovství zaměřené na principy,

### **Otázky k diskusi**

Zamyslete se ve skupině a zkuste si vzpomenout na příklady některých vůdců v podnikové sféře – například Henry Ford, Tomáš Baťa atd. Zkuste jich najít alespoň 5.

Pokuste se určit podle úrovní vymezených Johnem Maxwellem, do které kategorie vůdcovství „vaši“ vůdce zapadali nebo zapadají.

Když se podíváte na svůj seznam vůdců z předcházejícího cvičení, které vlastnosti z těchto lidí dělaly vůdce?

### **Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software**

ADAIR, J., Vytváření efektivních týmů, 1.vyd., Praha, ManagementPress 1994, 200 s. ISBN 80-85603-70-5

BARR, J.H., Vůdcovství je činnost, ne titul, Hospodářské noviny 4.4.2006 (rozhovor)

BIRCH, P., Leadership, 1.vyd., Brno, CP Books 2005, 95s. ISBN 80-251-0551-2

COVEY, S., Bez zásad nemůžete vést, 1.vyd., Praha, Pragma 2003, 356 s.

ISBN 80-7205-904-1

COVEY, S., Sedm návyků vůdčích osobností, 2.vyd., Praha, Pragma 1997, 327 s.,

ISBN 80-85213-41-9

CRAINER, S., Byznys podle Jacka Welche, 1.vyd., Praha, Pragma 2005, 142 s.

ISBN 80-7205-947-5

DRUCKER, P., F., Řízení neziskových organizací, 1.vyd., Praha, Management Press 1994, 184 s., ISBN 80-85603-38-1

GOLEMAN, D., Emoční inteligence, 1.vyd., Praha, Columbus 1997, 352 s., ISBN 80-85928-48-5

MAXWELL, J., C., Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti, Praha, Pragma 2002, 181 s. ISBN 80-7205-870-3

MAXWELL, J., C., Leading from the Highest Level, Network Twenty one (přednáška)

## KAPITOLA 7. Motivace a chování zaměstnanců v organizacích

Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

Diskutovat o tom, co motivuje a demotivuje zaměstnance na pracovištích

Uvažovat o tom, jak měřit spokojenost zaměstnanců a jak budovat dobré motivační klima

Obsah kapitoly

7.1. Motivace a pracovní výsledky

7.2. Motivační faktory

7.3 Měření spokojenosti zaměstnanců

7.4. Jak budovat správné motivační klima na pracovišti

### 7.1. Motivace a pracovní výsledky

Pro podniky je v dnešní době charakteristické, že musí věnovat stále větší úsilí tomu, aby obstály na trhu. Ani státní úřady a instituce nemají příliš klidu, protože jsou pod častou kontrolou sdělovacích prostředků a i nestátní neziskové organizace musí zpravidla hledat cesty k lepší efektivitě, aby mohly získávat finanční příspěvky pro uskutečňování svého poslání. Pro všechny kategorie organizací je důležité, aby v nich pracovali vysoce motivovaní zaměstnanci. Proto je důležitou oblastí řízení lidských zdrojů motivovat zaměstnance a učit manažery tomu, jak motivovat své podřízené.

Je dobré si opět uvědomit, že jedinou zbraní, kterou nemohou disponovat také konkurenční firmy a nemohou ji také okopírovat, jsou schopní, kvalifikovaní a motivovaní lidé. Pro každou organizaci je proto životně důležité účinně podporovat a motivovat své lidi.

Být motivován znamená pro zaměstnance především uspokojení z práce a pro zaměstnavatele se to projeví v dobře odvedené práci.

**Motivaci můžeme definovat jako vůli k činu.** Jde tedy o vnitřní pohnutky člověka. Každý člověk má několik motivačních zdrojů.

Dalším důležitým pojmem souvisejícím s motivací je stimulace. Stimulace představuje naopak vnější podněty a pobídky, které mají usměrňovat jednání lidí a působit na jejich motivaci.

Na pracovišti je velmi důležité, aby byla motivace a stimulace zaměstnanců v souladu s potřebami organizace. Organizace, které jsou osvícenější v přístupu ke svým zaměstnancům si uvědomují, že mnohem efektivnější než nařizování a kontrolování je motivační styl „rad, pomáhej a podporuj.“ Odměna za dobrou práci bývá účinnější než potrestání za špatnou práci.

**S motivováním a stimulováním zaměstnanců se potýká každý manažer a nedostatek motivace stojí za:**

Řadou nesplněných úkolů,  
Neochotou hledat efektivnější postupy a úspory,  
Absencí,  
Neetickým chováním vůči firmě/organizaci,  
Odmítáním práce navíc,  
Neakceptováním potřebných změn,  
Ignorováním žádostí o pomoc,  
Odchody z organizace a ...



Pro motivaci je z hlediska řízení lidí vždy důležitý její účel a podle něj nasazujeme stimulační nástroje. Účelem takovéto vnější motivace může být:

Dosažení výkonu  
Dodržování pravidel  
Loajalita k organizaci  
Loajalita k nadřízenému  
Naplnění podnikové vize  
Pozitivní chování ke spolupracovníkům a zákazníkům  
Osobní rozvoj jednotlivců a rozvoj organizace

## 7.2. Motivační faktory

Klasik managementu kvality doktor Deming hovořil o tom, že „existuje motivace vnitřní, vnější a nadměrné zdůvodňování“. Nejsou-li lidé motivováni, zpravidla hledají důvody k tomu, proč zadanou práci neudělat a také, jak to vysvětlit svému okolí. Důležité je uvědomit si na počátku, co vlastně motivuje zaměstnance na konkrétním pracovišti.

Vysoce motivovaní zaměstnanci dokáží přicházet opakovaně s iniciativami, které jsou důležité pro rozvoj organizace. Proces motivace není jednorázovou nebo krátkodobou událostí, ale je o něm potřeba uvažovat jako o dlouhodobém nebo dokonce neustálém procesu. Důležité je zaměstnance inspirovat a podporovat v jejich iniciativách.

Když někomu motivace chybí, je nutné hledat, co by dotyčného zaměstnance motivovalo.

Motivace není jednostranným procesem směřujícím shora dolů. Je dobré si uvědomit, že pro plnění pracovních úkolů a námětů, je nutné motivovat nejenom podřízené spolupracovníky, ale i kolegy (manažery), kterých se daný úkol také týká a stranou nemůže zůstat ani motivace nadřízeného, jehož podporu pro plnění úkolu rovněž potřebujeme.

Manažer by měl motivovat podřízené, aby si uvědomili, že plnění šéfových přání jim přinese uspokojení.

Motivovat kolegy je důležité proto, aby cítili, že se svou podporou kolegovi přiblíží i ke svým cílům.

U motivace nadřízených je důležité vzbudit v nich pochopení, že požadavky podřízeného odpovídají jejich vlastním zájmům.

Pro pochopení různých druhů motivací pomáhá často Maslowova pyramida potřeb:



Podle Maslowa: Aby se mohla vyskytnout potřeba, musí být nejdříve uspokojeny potřeby nižšího řádu.

Nedostatky Maslowovy teorie:

System je komplikovaný. Výzkumy zjistily, že úroveň potřeb mohou být pouze dvě nebo tři. Nelze tvrdit, že po uspokojení „nižší“ potřeby vždy následuje „vyšší“. Potřeba uznání působí téměř vždy s ostatními potřebami. Uspokojení snižuje sílu potřeb

jen, pokud jde o potřeby základní. Naopak u „vyšších“ potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním.

### Uspokojení základních potřeb

Psycholog Frederick Herzberg formuloval dvousložkovou motivační teorii, založenou na „motivačních“ a „hygienických“ faktorech.

**Hygienické faktory** – jsou základní lidské pracovní potřeby. Tyto faktory vlastně nemotivují, ale jejich zanedbání vede k nespokojenosti. Může se jednat o jednoduché podmínky jako je parkovací místo blízko pracoviště, teplé obědy na pracovišti nebo prostor v šatně. Jiné mohou být podstatné jako například dostatek volných dní nebo přijatelná pracovní doba či bezpečnostní opatření na pracovišti. Většinou však jde o finance. Pomalý růst příjmů a nedostatek stimulů rychle pracovníky demotivuje, stejně jako nedostatek pracovní jistoty.

Druhou složkou Herzbergovy teorie jsou **motivační faktory** – jde o to, co skutečně nutí lidi uspět. Právě tyto faktory by měli manažeři používat, aby udrželi pracovníkovu spokojenost. Do jaké míry je člověk uspokojen svým úspěchem, souvisí výhradně s tím, jak je uznáván. Na druhé straně schopnost dosáhnout úspěchu záleží na tom, jak se mu práce líbí a jak je důležitá. Čím je práce odpovědnější, tím bývá pracovník spokojenější. Motivační faktory jsou založeny na úspěšném růstu a seberealizaci v práci. Motivaci zaměstnanců je možno zvyšovat jejich odpovědností a tím obohacovat jejich činnost.

### Uspokojení základních potřeb v zaměstnání

Hygienické faktory	Co to znamená
Plat, mzda a požitky	Sem patří základní plat (mzda), příplatky, bonusy, volné dny, služební auto a podobně.
Pracovní podmínky	Pracovní doba, uspořádání pracoviště, technické vybavení a pracovní pomůcky.
Politika organizace	Pravidla a předpisy (formalizované i neformalizované), jimiž se řídí zaměstnavatelé i zaměstnanci.
Postavení	Osobní postavení je dáno funkcí, autoritou a vzájemnými vztahy odrážejícími stupeň vzájemného porozumění.
Jistota v zaměstnání	Stupeň důvěry, kterou má zaměstnanec v perspektivu další práce v organizaci.
Pravomoci a samostatnost	Jde o rozsah, v jakém zaměstnanec samostatně vykovává svou práci.
Pracovní život	Úroveň a typ interpersonálních vztahů v bezprostředním pracovním okolí zaměstnance.
Osobní život	Osobním životem zaměstnance se rozumí čas strávený v rodině, s přáteli a věnovaný zábavám – je omezen časem stráveným v zaměstnání.

Motivační faktory	Proč fungují
Úspěch	Dosažení nebo překonání pracovních cílů je velice důležité, protože snaha dostat se dál a výš je jedním ze základních lidských stimulů. Je to jeden z nejmocnějších motivačních faktorů a neustálý zdroj uspokojení lidí.
Uznání	Uznání úspěchu ze strany nadřízených je motivační, protože posiluje sebeúctu člověka. Pro mnoho lidí je už samo uznání odměnou.
Zájem o práci	Práce, která poskytuje radost a uspokojení jednotlivcům i skupinám, motivuje daleko více než práce nezajímavá. V největší možné míře má být odpovědnost sladěna

	s individuálním zájmem.
Odpovědnost	Příležitost projevit pravomoc a sílu vyžaduje vůdcovské návyky, přijímání rizika rozhodování a sebeovládání – to všechno upevňuje sebeúctu a je silným motivačním faktorem.
Postup	Povýšení, postup a rostoucí odměny za úspěchy jsou důležité. Největším motivačním faktorem je ovšem vědomí, že je povýšení možné. Důležité je, aby organizace měla jasné formulované možnosti postupu a kritéria i časový horizont dosažení tohoto postupu.

(Zdroj: Keller 2001, str.10 -11)

Nejčastější motivy lidí můžeme shrnout do seznamu v následující tabulce. Je nutné si však uvědomit, že pořadí nikterak nesouvisí s významem. Jednotlivé motivační faktory se mohou odlišovat v závislosti na jedincích, jejich věku, pracovním zařazení, zaměstnavateli a podobně.

### Motivy různých lidí

Peníze Osobní postavení Pracovní výsledky, výkon Přátelství Jistota Odbornost Samostatnost Tvořivost	Pocit důležitosti Hmotné benefity Hrozba Ztotožnění se s vizí a cíli organizace Fungující systém Prestiž organizace
---	--

### Demotivace a demotivátory

Stejně jako je důležité věnovat pozornost tomu, co lidi na pracovišti motivuje, musí personalisté a manažeři sledovat i takzvané demotivátory – to je to, co lidi demotivuje v práci. Úsilí o zavedení nových motivačních programů může být někdy zmařeno jedním nebo několika málo demotivátory, které se dlouhodobě přehlížejí a způsobují zároveň to, že lidé nevěří ani pozitivním změnám, které jim vedení organizace nabízí.

Pracovní demotivace je u mnoha lidí způsobena špatným systémem v práci nebo přetížením. Jedny z nejviditelnějších ukazatelů demotivace jsou vysoká pracovní absence a velká fluktuace zaměstnanců.

Demotivací nemá smysl se zabývat, pokud zodpovědní vedoucí pracovníci nemají zájem odstranit její příčiny.

Pozor ale! Nevhodné chování a malá výkonnost nemusí být nutně důsledkem demotivace související s pracovním prostředím. Může jít také o důsledek osobních problémů jednotlivců.

Demotivace nemusí být vždy zjevná, ale je třeba si všimnout obranného chování zaměstnanců. Může jít o skleslá ramena nebo bezděčné zatínání pěstí. Z výrazu tváře se dá poznat nepozornost pracovníka. Z chování člověka se dá poznat roztěkanost, nedbalý vztah k práci a nedostatek chuti do práce, znuděnost nebo i znaky agrese.

### Co lidi obvykle demotivuje:

Nepřiměřený styl vedení Nekompetentní nadřízený Mobbing nebo šikana na pracovišti Nemožnost kariérového růstu Malá odměna za vykonanou práci Špatné vztahy na pracovišti Nevhodná firemní kultura Zbytečná práce Nemotivující práce	Hrozba propuštění Nedostatek chvály Nedostatek zpětné vazby – nezájem nadřízených Nemožnost se realizovat v práci Špatné pracovní podmínky Neexistence vize Rozpor v hodnotovém systému zaměstnance a organizace
---	--

### 7.3 Měření spokojenosti zaměstnanců

Důležitým úkolem personálního řízení je pravidelné ověřování spokojenosti zaměstnanců, aby se včas zjistilo, kdy začínají mít některé pracovní skupiny v organizaci problémy. Když se například začne zvyšovat množství odchodů a existuje podezření, že to souvisí s nízkou motivací nebo roste absence, je potřeba zasáhnout. Některé větší podniky dokonce zaměstnávají specialisty na sledování veřejného mínění v podniku. Používanými nástroji jsou například průzkumy spokojenosti nebo postojů zaměstnanců. Užitečným nástrojem pro zjišťování situace mohou být hodnotící pohovory, pokud se provádějí a nejsou pojímány pouze formálně. Důležité je, aby i běžné rozhovory se zaměstnanci nebo diskuse na poradách byly obousměrné a poskytovaly i manažerům zpětnou vazbu o situaci na pracovišti. Jiným způsobem získávání názorů a připomínek zaměstnanců mohou být speciální schránky umístěné na pracovištích. Jejich efektivita však nebývá velká pokud je v podniku nedobrá atmosféra.

V rámci dotazníkových šetření zaměřených na zkoumání motivace a spokojenosti je třeba, aby otázky byly formulovány konkrétně, v souladu s potřebami organizace, a šetření bylo provedeno profesionálně. Vyplatí se proto najmout agenturu věnující se výzkumům veřejného mínění, pokud mezi personalisty nejsou odborníci – sociologové.

V praxi se stále častěji uskutečňují průzkumy nebo jiné akce, které poskytnou personalistům i manažerům hodnotné informace o atmosféře na pracovišti. Pokud však získané poznatky nejsou využity k nápravě, riskuje vedení organizace další demotivaci pracovníků a při příštích podobných průzkumech už nebudou ochotni spolupracovat.

#### Ukazatele, které v rámci takových průzkumů personalisté obvykle sledují:

komunikace a informovanost zaměstnanců,  
identifikace s firmou,  
kvalita řízení v organizaci včetně řízení lidských zdrojů,  
spolupráce,  
firemní kultura,  
spokojenost s prací, osobní rozvoj,  
kariérový růst a školení,  
aj.

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců je nikdy nekončící proces. Nedostatek motivace pracovníků může mít řadu příčin a není dobré dělat ukvapené závěry na základě jedné indicie. Není vhodné se na problémy pouze dotazovat – vedoucí by měli slíbit nápravu a v jejich zájmu by mělo být sliby plnit. Rizikem při zjišťování je, že demotivovaní lidé nemusí odpovídat upřímně, protože mají z něčeho obavy. Užitečné informace mohou především personalistům poskytnout odcházející zaměstnanci, kteří už nemusí mít obavu z postihu.

### 7.4. Jak budovat správné motivační klima na pracovišti

Za špatný výkon je z 85% odpovědný špatný systém.  
Lidé nepracují pod neschopnými vedoucími na plný výkon.

#### Organizace

Organizaci nelze redukovat pouze na organizační diagram či na jednotlivá oddělení, která usilují o dosažení svých individuálních cílů – odbytu, zisky, úspory ... Mezi jednotlivými součástmi systému existuje téměř neomezená soustava vzájemných provázaností. Pokud je prostředí v organizaci konkurenční a konfliktní, ovlivňuje to i motivaci

zaměstnanců. Z krátkodobého hlediska mohou být sice různé formy soutěží motivátorem povzbuzujícím výkonost lidí nebo kolektivů. Z dlouhodobého hlediska se však ukazuje, že konkurence v organizaci poškozuje systém a část zaměstnanců ztrácí motivaci. Každý systém, jehož výsledkem je situace prohra/výhra, ztrácí efektivnost. Optimalizace systému by měla být základem pro jednání mezi pracovníky, divizemi, odděleními a vedením. Je důležité usilovat o přístup výhra/výhra ve vzájemné komunikaci mezi pracovníky a pracovišti.

Pro každého manažera nebo specialistu z personálního odboru je důležité, aby provedli na úvod analýzu vlastního stylu řízení na sledovaném pracovišti, kde chtějí motivaci lidí zlepšit.

Síly, které pohánějí manažery, silně ovlivňují jejich motivační jednání. Je proto důležité porozumět vlastním předpokladům a prioritám manažera a uvážit jeho osobní a společenské ambice, aby mohl efektivně motivovat své podřízené.

Je-li pro manažera na prvním místě práce, je pravděpodobně silně motivován a ví, že úspěch je pro jeho kariéru nezbytný. Ne všichni manažeři si však uvědomují, že úspěch nespočívá jen v plnění stanovených úkolů, ale také ve vytvoření efektivního týmu, který bude úspěšně pracovat i v době šéfovy nepřítomnosti. Z tohoto hlediska může být efektivnější kooperativní či konzultativní styl než autoritativní styl.

Uznávaný autor v oblasti teorie motivace Douglas McGregor rozlišuje dvě skupiny manažerských přístupů. Nazval je teorie X a teorie Y. Manažeři stylu X jsou přesvědčeni, že na jejich podřízené působí především jednání podle metody cukru a biče. Manažeři stylu Y si naopak myslí, že jejich podřízení mohou mít z práce uspokojení a sami se mohou snažit pracovat co nejlíp. Většina manažerů se ovšem nachází někde na škále mezi extrémy X a Y. teorie X a Y se týkají nejenom jedinců, ale i celých organizací. Přitom v organizacích založených na přístupu X působí i manažeři typu Y a naopak.

Přístup manažera podle teorie X	Přístup manažera podle teorie Y
Když nebudu své lidi stále popohánět, nebudou pracovat.	Když někdo v práci zklamal, musím se zeptat především sebe, co jsem udělal špatně.
Občas musím někoho pokárat, abych ostatní povzbudil.	Někdy si na poradě musím sednout dozadu a nechat ji řídit někým jiným.
Řízení spočívá v tom, že manažer o všem důležitém rozhoduje sám.	Když se někoho zeptám na jeho názor, předpokládá se, že ho vezmu v úvahu.
Myslím si, že většině lidí chybí ctižádost a k činům musí být přinuceni.	Lidé by měli uznávat svého vedoucího stejně tak, jako vedoucí uznává je.
Udržuji si od podřízených odstup, neboť jen tak se dá účinně řídit.	Povzbudím-li pracovníka přijde možná s vlastním nápadem.

(Zdroj: Heller, str.17)

Je užitečné pro vedoucí i pro organizaci, když formulují hodnoty a očekávání od zaměstnanců spojená s naplněním těchto hodnot. Právě naplňování těchto hodnot by mělo být odměňováno a po jejich neplnění by měly nastupovat různé druhy restrikcí.

John C. Maxwell ve své knize „Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti“ uvádí „zákon ovlivnění“ formulovaný E.L. Thorndykem: „Četnost výskytu okamžitě odměněného chování se zvyšuje; četnost výskytu okamžitě potrestaného chování klesá.“

Když se hovoří o motivaci zaměstnanců, často se problém zužuje na odměňování a zaměstnanecké výhody. Možnosti jsou však podstatně bohatší. Nedocenená zůstává hlavně pochvala, komunikace s lidmi.

Pravidelné uznání a následné odměnění dobrých pracovních výkonů přitom může být jednou z nejsnadnějších cest pro udržení zaměstnanců ve spokojeném a produktivním stavu.

Mnozí lidé si spojují svůj pocit sebehodnoty se svou prací.

Lidé jsou rádi, když je jejich hodnota pro firmu uznávána nadřízenými a pracují ještě s větším zápallem a úsilím, když jsou si vědomi, že o nich management ví a váží si jich.

#### **Manažer může využívat k motivování lidí:**

Firemní vizi,

Svůj osobní příklad a vlastní důvěryhodnost,

Správnou komunikaci a zpětnou vazbu.

Zadávání zajímavé práce.

Principy působení lidských potřeb (především sounáležitost, seberealizaci, uznání a ocenění), modifikovat jejich chování,

Používat techniku koučování,

Setkávat se „přes úroveň“,

Strach z prohry, neúspěchu, zániku pracoviště apod.,

Motivační programy a firemní benefity,

Vzdělávání zaměstnanců.

Finanční a nefinanční odměny,

...

Pojďme se nyní podívat na některé z těchto prvků blíže.

#### **Vize a cíle organizace**

Vize organizace a cíle musí být jasné každému pracovníkovi v rámci systému a ideální je, když zaměstnanci vidí v těchto cílech příležitost, která je motivuje. Když nejsou cíle jasné nebo jsou v rozporu s hodnotovým systémem pracovníka působí demotivačně.

#### **Osobnost manažera**

Základním motivačním faktorem je vždy osobnost manažera. Lidé sledují především jeho charakter a důvěryhodnost, vizi a cíle, charisma a „zápal pro věc“, výsledky v práci, chování ke spolupracovníkům. Na základě toho pro něj pracují rádi a věří mu, nebo ne.

#### **Komunikace a zpětná vazba**

Když manažer s podřízeným nekomunikuje, znamená to pro podřízeného velmi významné sdělení. Zaměstnanci, kterým nadřízený dává jen velmi omezenou zpětnou vazbu, se často domýšlejí toho nejhoršího: „Určitě je se mnou nespokojený“, „neodpovídám jeho požadavkům“ nebo „musím mít nějaký problém“. Dlouhodobější nedostatek zpětné vazby vede zpravidla k přesvědčení, že nadřízený či firma o práci zaměstnance nestojí, nebo že nadřízenému na něm nezáleží. Nadřízený, který zpětnou vazbu neposkytuje, však nejen nevyužívá možnosti motivace zaměstnanců, ale brání i v jejich rozvoji a růstu výkonu. Chybou je, je-li zpětná vazba předávána jen při pravidelném ročním hodnocení výkonu. Negativní zpětná vazba podaná tímto způsobem často postrádá důvěryhodnost (působí jako účelový útok na zaměstnance) a zaměstnanci ji zpravidla odmítají. I v případě, kdy zaměstnanec tuto zpětnou vazbu akceptuje, přetrvává u něj vědomí, že jeho výkon se musel nepříznivě posuzovat po dlouhou dobu a že nedostal příležitost, aby na nespokojenost svého nadřízeného reagoval.

Manažeři nemusí mluvit mnoho, ale měli by si dávat pozor na obsah sdělení a sdělit ho tak, aby pracovníka motivovalo. V ideálním případě má být každý informován o všem, co se ho přímo nebo nepřímo týká, a to podrobně, přesně a včas. Manažeři by měli poskytovat podřízeným veškeré informace, o nichž vědí, že by je chtěli vědět a také ty, které by opravdu vědět měli.

#### **Vlastní práce**

Samotná práce může být svým charakterem také významným motivačním faktorem. Kromě rutinních úkonů se mohou zaměstnanci podílet na zajímavých projektech. Mohou

řešit podnikové problémy v řešitelských týmech. Mohou se účastnit zajímavých workshopů pro rozvoj svých pracovních dovedností, být členy kroužků kvality a další.

### **Spolupracovníci - kolegové**

To nakolik jsme v práci rádi a jsme motivováni, souvisí také s lidmi okolo nás. Spolupracovníci nás mohou motivovat nebo nám jejich přítomnost práci znepríjemňuje.

### **Koučování**

Je soustavný proces, během kterého se manažer pokouší prostřednictvím řízené diskuse, návodných otázek a dílčích úkolů rozvíjet podřízené zaměstnance pro řešení problémů nebo dosahování lepších výsledků.

### **Finanční motivace**

Průzkumy mezi dělnickými vrstvami dokázaly, že 95% z nich považuje finanční prémie za velmi účinnou pobídku. Musíme zde však zohlednit její velmi omezené trvání. Tyto prostředky jsou totiž většinou použity na zaplacení běžných výdajů, což znamená, že se na ně rychle zapomene.

### **Perioda mzdového hodnocení**

Zajímavým řešením, jak zvýšit produktivitu pracovníků, a tedy i jejich motivaci je upravení periody, v jaké jsou vypláceny jejich mzdy. Během výzkumů došlo k nečekaným výsledkům, a to, že všichni pracovníci měli tendenci zvyšovat nasazení své pracovní činnosti v závislosti na přibližující se výplatě. U pracovníků s kratší periodou vyplácení se však toto zvýšení aktivity projevilo dvakrát oproti pracovníkům s delší dobou, po které je očekávala jejich mzda.

### **Kancelář jako odměna v očích zaměstnance**

Kancelář a její vybavení je pro zaměstnance otázkou prestiže. V některých organizacích souvisí také množství lidí v kanceláři nebo velikost kanceláře pro jednotlivce jako ukazatel společenského postavení člověka a pro některé zaměstnance představuje lepší kancelář související s postupem i pracovní motivaci.

### **Motivační programy**

Podniky mohou pro své zaměstnance připravovat motivační programy. Jedná se zpravidla o systém služeb nebo zboží, které mohou zaměstnanci získávat se slevou nebo zdarma. Může jít o služby spojené s rekreací nebo rehabilitací, kulturním vyžitím a podobně. Podniky mohou mít pro zaměstnance katalogy zboží, které si mohou pořídit se slevou.

### **Osobní vybavení zaměstnance**

Kromě kanceláře mohou působit pozitivně i pomůcky a zařízení, které má zaměstnanec k dispozici. Například: Služební automobil, mobilní telefon určité kategorie, přenosné počítače, druh oblečení, značkové pero a podobně.

### **Týmová motivace**

Řešením pro omezení negativních vlivů soutěžení mezi jednotlivci je posunutí zájmu v hierarchii o jeden stupeň. Přesunutí se na úroveň skupin nebo týmů lidí, posiluje interní kooperaci mezi lidmi. Výhodou je, že motivovaná skupina je znatelně efektivnější, než stejný počet motivovaných jednotlivců. Týmová práce navíc často posiluje zaostávající zaměstnance a pomáhá jim dosahovat vyšších výkonů, než jakých by byli schopni dosáhnout samostatně.

## Spontánní odměny a uznání

Na jakékoliv výjimečné výkony se zaměřují spontánní odměny, bez ohledu na to, kdy se objeví.

Jejich efektem je jejich bezprostřednost. Pokud by uplynuly týdny nebo měsíce mezi výkonem a odměnou, nemělo by to na pracovníka příliš velký účinek. Je navíc více než pravděpodobné, že by ztratil chuť svůj výkon v budoucnu opakovat. Je důležité si pamatovat, že bezprostřední osobní uznání nadřízeného v podobě upřímných slov díky za odvedenou práci může znamenat mnohdy daleko víc, než příplatek ke mzdě s určitým zpožděním.

## Souhrn

Pro organizace všech typů je důležité zajišťovat svůj účel. Efektivnější výsledky budou mít zaměstnanci, kteří mají pro svou práci dostatečnou motivaci. Motivaci můžeme definovat jako vůli k činu. Být motivován znamená pro zaměstnance především uspokojení z práce a pro zaměstnavatele se to projeví v dobře odvedené práci. Důležitým úkolem liniových manažerů i personalistů je hledat to, co motivuje zaměstnance na jejich pracovištích a vytvářet takové podmínky, které by lidi vedly k většímu zájmu o jejich práci a k lepším výkonům. S tím souvisí odstraňování těch prvků v systému, které působí proti motivaci – demotivátorů. Pro pochopení různých druhů motivací pomáhá jednak Maslowova pyramida potřeb a Herzbergova dvousložková motivační teorie. Pracovní klima a s ním spojenou spokojenost nebo nespokojenost zaměstnanců mohou personalisté monitorovat různými výzkumy nebo účinnými metodami komunikace. Důležité je nejenom příčiny nespokojenosti zjistit, ale také je řešit. Jinak budou lidé při podobných akcích nedůvěřiví a nebudou ochotni spolupracovat. Aktivním procesem by mělo být neustále budování motivačního prostředí na každém pracovišti. K motivování svých spolupracovníků mají manažeři desítky metod, které je vhodné kombinovat a rozvíjet tak, aby lidé cítili uspokojení z práce a z toho, že pracují v dané organizaci.



## **Klíčové termíny a pojmy**

Motivace, demotivace, hygienické faktory, motivační faktory, motivátory, demotivátory, měření spokojenosti zaměstnanců, Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvousložková motivační teorie, teorie X a teorie Y,

## **Otázky k diskuzi**

Vytvořte si seznam vlastních motivačních faktorů, které jsou důležité ve vašem současném životě (5 až 10) a pokuste se je seřadit podle významu, který jim přiřadíte. Ve studijní skupině si porovnejte vaše seznamy dohodněte se na společném seznamu motivátorů. Udělejte rovněž pořadí. Systém si navrhnete sami. Diskutujte spolu o významu jednotlivých motivátorů.

Vyjděte ze svého seznamu motivačních faktorů a uvažujte, v čem by se lišil takovýto seznam vašich rodičů. Diskutujte o příčinách těchto odlišností.

Vytvořte si společně jako skupina seznam faktorů, které lidi v práci zpravidla demotivují a diskutujte o jednotlivých demotivátorech.

## **Případová studie a náměty k diskuzi**

Firma AX – Electronics vznikla jako dceřiná společnost významné nadnárodní společnosti. Díky investičním pobídkám investoval tento koncern v České republice a měl ambici zaměstnávat 2000 lidí. Do čela české filie byl dosazen šestadvacetiletý mladý muž z Irska, spolu s ním přišlo několik cizinců, ale jinak pracovali na všech stupních managementu především Češi. Generální ředitel (říkejme mu třeba Patric) začal uplatňovat i přes své mládí autoritativní způsob řízení spojený často s arogancí. Bylo běžné, že na poradách i při osobních rozhovorech Patric na své kolegy manažery řval, vytvářel atmosféru strachu z finančního postihu a jiných sankcí. Běžné bylo, že se objevil po týdnu nepřítomnosti v pátek odpoledne v podniku, rozeslal podřízeným e-maily s oznámením, že „je tady“ a že chce do půl hodiny hlášení o sledovaných ukazatelích. Účastníky takto svolaných porad pak zdržoval v práci do pozdních večerních hodin. Manažeři všech stupňů přenášeli stejný styl řízení, který na ně uplatňoval Patric, na své podřízené, takže bylo běžné, že lidé po sobě křičeli a hádali se. Dalším rysem v tomto podniku byla nevráživost a konkurence mezi jednotlivými pracovišti, která se projevovala mimo jiné ve svalování viny za reklamace nebo za přerušování výroby. Podniku se v podstatě nikdy nepodařilo naplnit původně plánovanou výrobní kapacitu, takže nedokázal zaměstnat ani slíbené množství lidí. Přestože sídlil v lokalitě blízko velkého města s mírou nezaměstnanosti přes 8 %, měl neustálé problémy s naplňováním lidí do výrobních provozů.

Bylo zde typické, že některé dny pracovali zaměstnanci přesčas a jiné dny, když přišli do práce, bylo jim řečeno, že si mají vzít dovolenou nebo neplacené volno, protože není dostatek zakázek. Problém nastával například i tehdy, když byli někteří zaměstnanci vyškoleni pro obsluhu konkrétních strojů. Díky velké fluktuaci, která v podniku byla, museli mistři na zařízení vyžadujícím vyškolenou obsluhu stejně dávat nezaškolené dělníky, což vedlo k dalším problémům ve výrobě a k neplánovaným zastávkám linek. Pro podnik bylo typické, že se často zastavovala výroba, protože nebyly k dispozici potřebné součástky.

Lidé, kteří z podniku odcházeli, mnohdy hovořili o tom, že takto si představují fašistický režim.

Na druhé straně, když přišel do podniku nějaký host odjinud, mohl vidět na chodbách i v halách nástěnky vytyčující cíle podniku a principy přístupu k zaměstnancům, které zněly velmi liberálně a bylo deklarováno, že lidé jsou největší hodnotou podniku. Když nastoupil do podniku nový zaměstnanec, objevila se jeho fotografie v rámečku na pracovišti s textem, který jej představil ostatním zaměstnancům a s přáním úspěchu

v práci novému spolupracovníkovi. Především mladí inženýři byli při svém nástupu přepláceni ve srovnání se stejnými pozicemi v okolních podnicích, takže se nechávali zlákat na vysoké nástupní platy. Lidé pracující v dělnických profesích však měli platy pohybující se jen nízko nad úrovní minimální mzdy.

Po pěti letech byl podnik v České republice uzavřen a strojní zařízení bylo převezeno do Maďarska. Vedení podniku argumentovalo tím, že dva významní zákazníci, kteří odebírali produkci tohoto podniku se dostali do odbytových potíží.

Co všechno mohlo působit negativně na zaměstnance a demotivovat je v práci? Mohly v takovéto atmosféře vznikat kvalitní výrobky? Pokuste se diskutovat v čem všem může ovlivňovat klima na pracovišti kvalitu výroby.

#### **Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software**

ADAIR, J., Efektivní motivace, 1. vyd., Praha, Alfa Publishing 2004, 178 s.

ISBN 80-86851-00-1

HELLER, R., Jak motivovat druhé, 1. vyd., Praha, Nakladatelství Slovart, 2001, ISBN 80-7209-328-2

MAXWELL, J., C., Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti, 1. vyd., Praha, Pragma 2002, 181 s., 80-7205-870-3

## KAPITOLA 8. Hodnocení zaměstnanců

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

Vymezit pojmy související s hodnocením zaměstnanců a s hodnotícími pohovory  
Diskutovat o výhodách a sporných otázkách souvisejících s hodnocením zaměstnanců

### Obsah kapitoly

- 8.1. Individuální hodnocení zaměstnanců a systém hodnocení
- 8.2. Cíle hodnocení zaměstnanců a manažerů
- 8.3 Typy hodnocení zaměstnanců a manažerů
- 8.4. Individuální hodnotící pohovor
  - 8.4.1. Principy pravidelného individuálního hodnotícího pohovoru:
  - 8.4.2 Příklad postupu provádění hodnocení
  - 8.4.3 Příprava na hodnocení zaměstnanců

#### 8.1. Individuální hodnocení zaměstnanců a systém hodnocení

Pojem hodnocení je používán pro činnosti realizované bezprostředním nadřízeným, které oceňují aktivity zaměstnanců související s jejich pracovním zařazením a výkonem jejich práce.

Hodnocení je realizováno pomocí různých metod, ale řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby tento proces probíhal v rámci určitých principů, které zajišťují spravedlnost a účinnost výsledků.

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je spíše záležitostí pokročilejších podniků a v řadě malých a středních podniků se pravděpodobně neuskutečňuje vůbec nebo hodně formálně.

Důležitost hodnocení se stále zvyšuje. Podniky, které se rozhodly tuto metodu aplikovat, v ní vidí příležitost pro systematickou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, jejímž smyslem je poskytování zpětné vazby pracovníkům. Hodnocení může přinášet důležité informace související například s rozvojem pracovníků, jejich motivací a případně mohou mít přímou souvislost s odměňováním. V posledních letech však hovoří odborníci v oblasti řízení lidských zdrojů o tom, že by hodnocení zaměstnanců nemělo mít přímou vazbu na finanční odměňování hodnocených zaměstnanců. Praxe je však taková, že stále mnoho manažerů raději provádí hodnocení, při němž mohou zaměstnanci poskytnout finanční pobídku nebo sankci.

**Systémem hodnocení budeme označovat souhrn pravidel a technik, které jsou aplikovány v daném podniku nebo instituci.**

Systém hodnocení zaměstnanců by měl sloužit k rozvoji zaměstnanců organizace a k posuzování jejich výkonnosti. Jeho cílem je tuto výkonnost zvyšovat a poskytovat zaměstnancům i organizaci zpětnou vazbu o jejich práci a zlepšovat vzájemnou komunikaci mezi různými stupni řízení.

Hodnocením zaměstnanců naplňují vedoucí pracovníci povinnost, jež pro ně vyplývá ze zákoníku práce.

V podnicích usilujících o zavedení některé z podob TQM – totálního managementu kvality například podle modelu EFQM (evropský model), pomáhá hodnocení zaměstnanců k získávání objektivních informací o spokojenosti lidí v podniku, stává se nástrojem řízení a poskytuje zpětnou pro management i hodnocené zaměstnance.

## 8.2. Cíle hodnocení zaměstnanců a manažerů

### Cíle systému hodnocení s přímým dopadem:

Systém hodnocení má několik cílů s okamžitým dopadem, které jsou realizovány v průběhu hodnotícího pohovoru:

**upřesnění informací**, spojených s pracovním místem a kvalitou práce podřízeného zaměstnance na tomto místě,

**vypracování bilance o stupni splnění pracovních cílů** předcházejícího roku a určení cílů pro rok následující,

**diskuse o možnostech a potřebách vývoje zaměstnance** například přeložení na jiné pracovní místo nebo jeho povýšení,

identifikace potřeb školení a rozvoje pro zaměstnance a manažery,

**případně náměty podřízeného** pro zlepšení situace na pracovišti nebo vysvětlení některých postojů zaměstnance.

### Dlouhodobé cíle systému hodnocení zaměstnanců a manažerů:

Dlouhodobé cíle systému hodnocení zaměstnanců a manažerů jsou realizovány jako výsledek hodnotícího pohovoru, jehož závěry jsou používány jako:

základ informací používaných nadřízenými a personalisty při rozdělování ročních prémie, při rozhodování o individualizovaných prvcích odměňování nebo při rozhodování o ročním zvyšování platů,

zdroj informací pro nadřízené a personalisty při vypracování plánu rozvoje zaměstnanců, kritérium pro případné rozhodnutí o novém popisu pracovního místa,

základ při rozhodování o možném převedení hodnoceného na jiné místo v rámci podniku - povýšení nebo přeložení,

doporučení při hodnocení vedoucích pracovníků. Oceňování zaměstnance, který je vedoucím pracovníkem, zahrnuje i hodnocení kvality jeho procesu řízení spolupracovníků.

Výsledky hodnocení jeho podřízených jsou v tomto směru používány jako důležitý zdroj informací.

### Nepřímé cíle systému hodnocení zaměstnanců a manažerů:

Umožnit zaměstnanci a jeho nadřízenému setkat se minimálně jednou za rok v podmínkách, které umožňují určitý odstup od každodenního tlaku pracovních povinností.

Dát k dispozici novému nástupci souhrnnou informační bázi, která mu umožní rychle poznat své nové spolupracovníky. Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou použitelné v průběhu prvních kontaktních pohovorů. Je ale samozřejmé, že nesmí být nikdy používány jako jediný zdroj informací, vzhledem k možné subjektivitě hodnocení každého manažera.

Dát k dispozici oddělení řízení lidských zdrojů informační bázi, která mu umožní plánovitě řízení lidských zdrojů. Do této kategorie je také možno zařadit přehled o veškerých kompetencích jedinců firmy.

Předat podřízeným zaměstnancům informace a signály, které jsou nezbytné pro pochopení cílů a vývoje firmy a jejich konkrétní dopady na každodenní úkoly.

Umožnit vedoucímu pracovníkovi lépe pochopit motivaci podřízených, za které je zodpovědný.

Snížit pocit dvojsmyslnosti nebo nejasností, který může existovat mezi nadřízeným a podřízeným, pokud jde o chápání různých rozhodnutí vedoucího.

Dát podnět manažerovi k novému chování, založenému na novém pojetí řízení lidských zdrojů a managementu jakosti, a ne pouze (jak je to stále ještě běžné) přistupovat k zaměstnavatelům jako k vykonavatelům příkazů.

Disponovat informacemi, použitelnými v případě eventuálního zahájení disciplinárního řízení.

### 8.3 Typy hodnocení zaměstnanců a manažerů

Existují různé typy hodnocení zaměstnanců, závislé na tom, co je objektem hodnocení. Historicky se často hodnocení měnilo a přecházelo z jednoho typu do druhého:

**hodnocení celkové se slabým strukturováním práce zaměstnance:** Tato forma hodnocení je používána zejména pro státní zaměstnance. Obvykle se provádí pomocí různých hodnotících škál a stupnic.

**hodnocení psychologických rysů a chování zaměstnanců:** "Jsou motivováni? Jsou spolehliví? Jsou seriózní? Jsou dochvilní? Jsou loajální firmě? atd."

**hodnocení výsledků práce, kterých zaměstnanec dosáhl.** Často se provádí jako srovnávání s cíli, které mu byly zadány.

**hodnocení možností vývoje zaměstnanců:** "Na jaký typ pracovního místa by mohli být v budoucnosti zařazeni?"

Velmi dlouho byly při hodnocení používány pouze první dva popsané typy. Americký vliv a systém řízení pomocí cílů později posílil hodnocení pracovních výsledků a výkonnost zaměstnanců. Další formy hodnocení, které se vyskytují spíše experimentálně spočívají v tom, že

zaměstnanci jsou kromě svého nadřízeného hodnoceni i kolegy nebo vedoucí pracovníci jsou anonymně hodnoceni formou dotazníků svými podřízenými.

Součástí hodnocení zaměstnanců může být i dotazník pro sebehodnocení, který si vyplňují hodnocení zaměstnanci a během pohovoru se jejich sebehodnocení porovnává s hodnocením nadřízeného, který vyplňoval podobný dotazník.

V každém případě je zajímavé upřesnit jednotlivé dimenze, které patří do procesu hodnocení, a jeho vazby na pracovní místa spolupracovníků.

#### Dimenze, které patří do procesu hodnocení

Znalosti zaměstnance

Používané schopnosti

Projevy charakteru (osobnost)

Schopnost týmové spolupráce

Používané know-how

Dosažené výsledky

Projevy motivace

Je zřejmé, že některé z citovaných prvků hodnocení jsou vcelku objektivní, některé mohou být posuzovány a měřeny (znalosti, schopnosti, pracovní výsledky, ba i kompetence), jiné jsou méně srovnatelné (osobnost, motivace).

Některé prvky hodnocení jsou relativně stabilní (schopnosti, osobnost), jiné mají tendenci se měnit (pracovní výsledky, motivace.). Musíme také zdůraznit, že určité prvky jsou silně vázané na okolí, ve kterém se zaměstnanec pohybuje. Je těžší posuzovat izolovaného jednotlivce než jednotlivce začleněného v dané pracovní situaci a pracovní skupině. Zkušenosti ukazují, že řada zaměstnanců by se v jiném pracovním prostředí chovala jinak a i motivace může být silně ovlivněna pracovním kolektivem. S tím pak souvisí i vlastní pracovní výsledky.

### 8.4. Individuální hodnotící pohovor

Hodnocení nesmí být výsledkem sporadické a spontánní aktivity manažera založené na instinktivním přístupu. Úspěch tohoto procesu vyžaduje přesně promyšlený přístup a metodologii, která zajišťuje jeho kvalitu. Proto je důležité, aby manažeři, kteří hodnotící pohovory vedou byli pravidelně proškolení v technikách vedení tohoto pohovoru a aby skutečně chápali význam této akce i pro vlastní práci.

Obecně je možné rozlišovat dva přístupy k hodnocení:

první používá během procesu hodnocení "objektivní" metody: testy, zkoušky dovedností apod. V tomto případě nacházíme stejný typ metodologií jako při procesu výběru kandidátů a při náboru zaměstnanců.

druhý používá formu dialogu mezi zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným, většinou formou pravidelného každoročního pohovoru. V některých podnicích probíhá hodnotící pohovor i čtyřikrát do roka.

Pravidelný hodnotící pohovor je ve většině velkých evropských firem realizován s lidmi na technických nebo referentských pozicích, vedoucími pracovníky a zaměstnanci správy podniku. Je méně užíván při hodnocení zaměstnanců v dělnických profesích, ale i zde má svůj význam. Především ve stabilizovaných podnicích, kde není vysoká míra fluktuace.

#### 8.4.1. Principy pravidelného individuálního hodnotícího pohovoru:

**Komunikace:**

Smyslem komunikace je otevřená výměna názorů, předávání a prohlubování informací. Hodně času je věnováno diskusi.

**Stanovení cílů:**

Na základě podnikových cílů a cílů daného pracoviště se vyberou a stanoví roční cíle. Cíle by měly být ambiciózní, aby motivovaly hodnoceného, a měly by být reálné a měřitelné. Výsledkem pohovoru by měl být i akční plán pro realizaci cílů domluvený vedoucím i hodnoceným zaměstnancem.

**Hodnocení výsledků:**

Na základě cílů stanovených v předcházejícím období vyhodnotit jejich dosažení. Nebo na základě průběžného sledování plnění pracovních úkolů vyhodnotit výsledky práce zaměstnance za uplynulé období.

**Poradenství ze strany nadřízeného:**

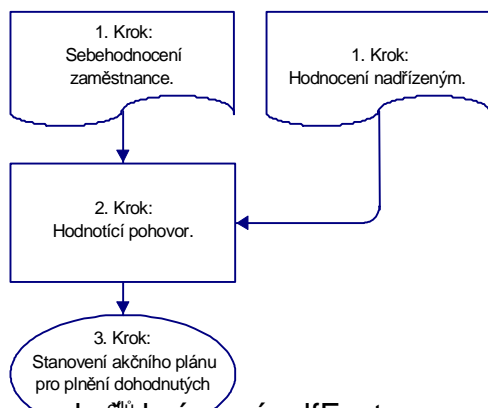
V případě nesplnění dřívějších cílů ukázat hodnocenému, jakým způsobem mohl mít efektivnější výsledky. Navrhnout způsoby, kterými bude moci zlepšit svou další práci. Dohodnout akční plán pro plnění cílů v následujícím období.

Pohovory by měly být v rámci organizace standardizovány pomocí směrnice pro hodnocení zaměstnanců a pomocí opakovaného školení hodnotitelů, jak již bylo zmíněno výše. Snahou personálního úseku by mělo být, aby se příliš nelišila subjektivní kritéria jednotlivých hodnotitelů. Výstupem z pohovoru by měl být písemný záznam o hodnocení – například vyplněný formulář – a cíle nebo úkoly pro hodnoceného na další období.

#### 8. 4.2 Příklad postupu provádění hodnocení

Hodnocení zaměstnanců může probíhat ve 3 krocích podle následujícího schématu, přičemž se používají dva hodnotící formuláře – jeden pro sebehodnocení zaměstnance a druhý pro hodnocení nadřízeným.

### Postup při hodnocení zaměstnanců



1. Krok: Na počátku období pro provádění hodnocení, distribuují nadřízení zaměstnanci formuláře pro sebehodnocení, který hodnocený zaměstnanec vyplní samostatně. Přímý nadřízený vyplní nezávisle na hodnoceném zaměstnanci formuláře pro hodnocení nadřízeným.
2. Krok: V dohodnutém termínu se sejdou hodnocený zaměstnanec a nadřízený k hodnotícímu pohovoru.

Hodnotící pohovor probíhá podle postupu, navrženém ve směrnici pro hodnocení, v němž byl vedoucí pracovník proškolen. V závěru hodnotícího pohovoru se účastníci dohodnou (případně nadřízený stanoví) na dvou až třech osobních cílech hodnoceného pro další období.

**3. Krok:** V dohodnutém termínu, na základě závěrů z hodnotícího pohovoru, hodnocený zaměstnanec vytvoří akční plán pro dosažení osobních cílů, s nímž seznámí nadřízeného.

#### 8.4.3 Příprava na hodnocení zaměstnanců

Na hodnocení zaměstnanců se vedoucí v průběhu hodnoceného období připravují průběžným sledováním jejich práce. Vedou si záznamy zejména o:

pracovních výkonech,  
absenci,  
ochotě dělat přesčasy,  
pracovní pohotovosti,  
délce odborné praxe ve společnosti,  
absolvovaných školeních a kurzech,  
neshodách při dodržování bezpečnosti práce a požární ochrany,  
výsledcích auditů systému řízení jakosti,  
případně další záznamy podle vlastního uvážení.

Kontrolní seznam pro vedení ročního hodnotícího pohovoru může vypadat například takto:

Připravte pohovor podle směrnice Systém hodnocení zaměstnanců

V první fázi pohovoru uklidněte hodnoceného a pokuste se navodit pozitivní atmosféru. Mějte připravený plán pohovoru.

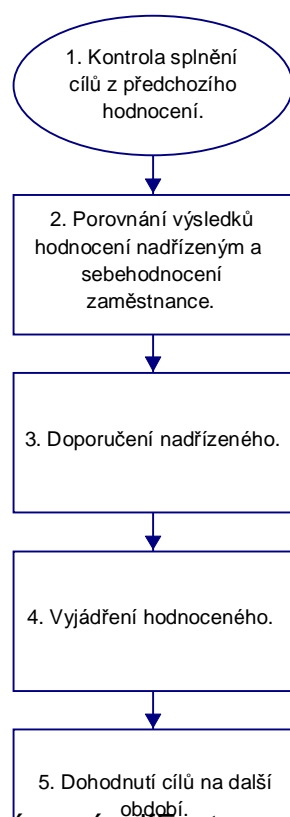
Během pohovoru zbytečně nespěchejte - počítejte s dostatečným časovým prostorem. Naslouchejte hodnocenému.

Formulujte pozitivně případné připomínky.

Neodbíhejte od skutečnosti, faktů, objektivních informací a podobně.

Mluvte o budoucnosti a snažte se nastínit perspektivy vývoje.

## Průběh hodnotícího pohovoru



#### 8.4.4 Hodnotící pohovory

Hodnotící pohovory probíhají podle následujícího schématu:

Před samotným pohovorem nadřízení pracovníci, kteří pohovor provádějí porovnají výsledky vlastního hodnocení s výsledky sebehodnocení hodnoceného zaměstnance. Hodnotící pohovor je veden v klidném a nekonfliktním duchu.

Na úvod hodnotícího pohovoru je prováděna kontrola splnění osobních cílů z předchozího hodnocení. Tento krok se týká jen zaměstnanců, kteří prošli již v minulém období tímto systémem hodnocení.

Ve druhém kroku nadřízený seznámí hodnoceného s tím, ve

kterých bodech hodnocení se oba liší a v čem se shodují.

V tomto kroku navrhne nadřízený hodnocenému doporučení, která povedou ke zkvalitnění jeho práce a osobnímu růstu.

Hodnocený zaměstnanec se k doporučením nadřízeného vyjádří a případně vysvětlí svoje rozdílné stanovisko.

V tomto kroku se hodnocený a hodnotitel dohodnou (případně nadřízený stanoví) na osobních cílech pro další období.

### Příklad hodnotícího formuláře

	<b>Hodnocení vedoucích zaměstnanců</b>	<b>A2 - Hodnocení nadřízeným</b>
--	--	----------------------------------

Jméno a příjmení hodnoceného: \_\_\_\_\_

Funkce: \_\_\_\_\_

Hodnocené období: \_\_\_\_\_

Při vyplňování se pokuste zamyslet nad tím, jak vidíte hodnoceného.

#### 1. Při řízení je schopen motivovat své podřízené k vyšším výkonům:

Vynikajícím způsobem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Mívá problémy s motivováním podřízených
----------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Vidíte v jeho přístupech nějaké rezervy?

\_\_\_\_\_

#### 2. Při organizování práce svého úseku/oddělení je:

Vysoce efektivní	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Má rezervy při organizování práce
------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

V čem vidíte případné rezervy hodnoceného?

\_\_\_\_\_

#### 3. Při naplňování řídicích aktů je hodnocený

Velmi důsledný	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Nedůsledný
----------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------

Zaznamenal jste v hodnoceném období nějaký případ, kdy hodnocený nejednal v souladu s některou podnikovou směrnicí?

\_\_\_\_\_

#### 4. Naplňování koncepce bezpečnosti práce a její kontrole u podřízených věnuje

Maximální pozornost	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Nedostatečnou pozornost
---------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------------------------

Zaznamenal jste v hodnoceném období nějaký případ, kdy hodnocený nejednal v souladu s koncepcí bezpečnosti práce?

\_\_\_\_\_

#### 5. Při výkonu své práce je hodnocený :

Samostatný a iniciativní nad rámec povinností	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Plní pouze pokyny nadřízených a úkoly plynoucí z legislativy
---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--



### 6. Zná kodex zaměstnance společnosti

Jedná v souladu s tímto kodexem	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Někdy se mu/jí nedaří jednat v souladu
---------------------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

### 7. Připravuje na svou funkci (pracovní zařazení) možného nástupce?

Věnuje této činnosti maximální pozornost	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Této činnosti se nevěnuje
--	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------

Kdo je rezervou na pracovní zařazení hodnoceného?

\_\_\_\_\_

### 8. Z hlediska připravenosti pro práci v podniku je v uvedených oblastech

Odborný růst:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se odborně zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Jazyková příprava:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se odborně zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Vícefunkčnost:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se odborně zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Znalost legislativy:

Zcela připraven/a	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Potřebuje se odborně zdokonalit
-------------------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

Vidíte-li potřebu jeho/jejího osobního profesního rozvoje, v čem spočívá?

\_\_\_\_\_

Měl/a by složit nějaké nové odborné zkoušky nebo absolvovat kurzy?

\_\_\_\_\_

Měl/a by získat kvalifikaci pro nějakou další profesi v rámci podniku?

\_\_\_\_\_

Nastal v některých bodech významný rozdíl mezi Vaším hodnocením a sebehodnocením podřízeného? V čem to spočívalo?

\_\_\_\_\_

Další část formuláře vyplňte spolu s hodnoceným při hodnotícím pohovoru.

Cíle hodnoceného pro období _____	Termín:	Kdo zajistí:
1.		
2.		
3.		

Hodnocení provedl: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

## Souhrn

Hodnocení zaměstnanců by mělo být pravidelnou činností, jejímž cílem je poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům o jejich pracovním výkonu nebo o plnění jiných úkolů souvisejících s jejich prací. Hodnocení zaměstnanců může být spojeno s finanční odměnou, ale řada podniků, které hodnocení provádějí je s financemi nespojují. Hlavní událostí je hodnotící pohovor, který provádí se zaměstnanci jejich bezprostřední nadřízený podle podnikové směrnice. Důležité je, aby tento pohovor probíhal v uvolněné atmosféře. Výstupem z pohovoru by měl být zápis o průběhu pohovoru a cíle nebo úkoly, na nichž se nadřízený i podřízený dohodli pro další období.

### **Klíčové termíny a pojmy**

Hodnocení zaměstnanců, systém hodnocení zaměstnanců, hodnotící pohovor,

### **Otázky k diskuzi**

Co je účelem systému hodnocení zaměstnanců?

Které dimenze by měly být zahrnuty do hodnocení zaměstnanců?

Co je smyslem hodnotícího pohovoru a jak by měl probíhat?

### **Případová studie a náměty k diskuzi**

Marie pracovala již šestým rokem jako likvidátorka škod v jedné pojišťovně. Práce, kterou dělala ji v předcházejících pěti letech bavila a dosahovala v ní velmi dobrých výsledků. Pravidelně byla hodnocena jako vynikající pracovnice. Velmi dobře si rozuměla se svými kolegy a kolegyněmi z pobočky, na které pracovala. Jen s vedoucím se jí občas špatně komunikovalo, protože se velmi rád poslouchal a nepouštěl ostatní ke slovu. Přestože Marii její práce bavila, říkala si, že by to chtělo po pěti letech změnu. Všechny procesy, které měla na starosti zvládala velmi dobře a měla pocit, že v této práci duševně stagnuje. Prostě to chtělo nějakou změnu, aby se musela naučit zase něco nového, a aby měla pocit, že se odborně rozvíjí. Měla dvě možnosti. Buď se zaškolí na nějakou novou činnost v rámci své pojišťovny nebo půjde pracovat jinam. Shodou okolností reagovala před dvěma týdny na inzerát jedné významné leasingové firmy a ve výběrovém řízení uspěla. Nabídl jí práci i o něco vyšší plat než měla doposud. Marie však ještě váhala s rozhodnutím, protože měla velmi dobré vztahy s lidmi na dosavadním pracovišti. Čekala na hodnotící pohovor, který se měl uskutečnit tuto středu. Byla připravena, že pokud to půjde, tak si promluví s vedoucím o možnosti jiného zařazení v rámci pobočky.

Když nastala hodina pohovoru, vedoucí ji s úsměvem přivítal, nabídl kávu a nabídl místo u konferenčního stolu v kanceláři. Začal hovořit o tom, jak je s její prací spokojený, a že je nejlepší pracovník na pobočce. Komentoval sám jednotlivé otázky firemního hodnotícího formuláře, který před Marií vyplňoval a dával jí samá výborná hodnocení v jednotlivých sledovaných ukazatelích. Přitom nejenže Marii nepustil ke slovu, ale stále se díval jen do papíru před sebou a ani na chvíli nezvedl oči, aby se podíval na svou podřízenou. Už chtěl, pohovor ukončit a jenom formálně se zeptal, jestli se na něco nechce zeptat Marie. Vůbec nepředpokládal, že by Marie mohla něco chtít, takže byl zaskočen, když mu řekla o svém záměru, absolvovat v rámci pojišťovny školení na jinou profesi, protože dělat likvidátorku ji už neuspokojuje. Vedoucí se krátce zamyslel a pak zkusil Marii vysvětlit, že školení by trvalo několik týdnů, a že je s ní spokojen jako s likvidátorkou, a že to v tuto chvíli není v souladu s jeho záměry. Zdvořile se s Marií rozloučil a uložil hodnotící formulář do pořadače k ostatním.

Druhý den byl překvapen, když našel v přihrádce s interní poštou výpověď.

Jak byste prováděli hodnotící pohovor na místě vedoucího vy?

Jak byste se rozhodoval/a, kdyby vám Marie předložila svůj požadavek na změnu pracovního zařazení?

**Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software**

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Praha, Grada Publishing 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2

FIALA, A.: Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000, Praha, Verlag Dashöfer 2000 – 2006, Část 10. Personální procesy, Díl 4. Individuální hodnocení zaměstnanců, ISBN 80-86229-19-X

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 1. vyd., Praha, Management Press 1995, 350 s., ISBN 80-85943-01-8

## KAPITOLA 9. Hodnocení práce a systémy odměňování zaměstnanců

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

**Vymežit pojmy hodnocení práce, odměňování zaměstnanců.**

Diskutovat o metodách hodnocení práce a systémech peněžního a nepeněžního odměňování zaměstnanců

### Obsah kapitoly

- 9.1. Hodnocení práce – definice a účel
- 9.2. Metody hodnocení práce
  - 9.2.1. Neanalytické (sumární) metody
  - 9.2.2. Analytické metody
  - 9.2.3. Ostatní metody hodnocení práce
- 9.3. Odměňování zaměstnanců
  - 9.3.1. Mzdové formy

#### 9.1. Hodnocení práce – definice a účel

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci.

Účelem hodnocení práce je:

Poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury;

Pomáhat v řízení relací existujících mezi pracemi v rámci organizace;

Umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních;

Stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, aby za práce stejné hodnoty byla vyplácena stejná odměna. (Armstrong, 2002, str. 567)

Pro hodnocení práce jsou charakteristické následující čtyři rysy. Je to:

**Komparativní proces** – zabývá se vzájemnými vztahy nikoliv absolutními hodnotami.

**Posuzovací proces** – vyžaduje uplatňování úsudku při interpretaci údajů o pracích, pracovních místech a rolích, při porovnávání jedné práce s druhou.

**Analytický proces** – je založen na analýze shromážděných dat o jednotlivých pracích.

**Strukturovaný proces** – všichni hodnotitelé používají stejný jazyk a kritéria.

(Armstrong, 2002, str. 568)

#### Práce a lidé

Tradiční hodnocení práce záměrně nebere v úvahu hodnotu lidí. Hodnocení pracovního výkonu je považováno za zcela jinou záležitost. Ale pozor! Jsou to lidé, kteří tvoří hodnotu, nikoliv práce sama!

#### 9.2. Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce můžeme rozdělit do následujících šesti skupin:

Neanalytické (sumární), Analytické. Jednofaktorové.	Založené na dovednostech a schopnostech. Metody tržního oceňování. Metody poradenských firem.
---	---

##### 9.2.1. Neanalytické (sumární) metody

Porovnávají práce jako celek navzájem, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích, které práce navzájem odlišují.

### 9.2.1.1. Metoda pořadí prací

Jde o sumární, neanalytický přístup, který porovnává práce jako celek a nesnaží se odděleně hodnotit různé stránky prací. Určuje postavení prací v hierarchii tím, že je umístí do řady podle toho, jak je vnímán jejich relativní význam.

### 9.2.1.2. Klasifikační metoda

Je rovněž neanalytickou, sumární metodou, která porovnává práce jako celek s nějakou stupnicí, v tomto případě definovanou v podobě stupňů (tříd). Je založena na výchozím rozhodnutí o počtu a charakteristikách stupňů, do kterých jsou práce zařazovány. Definice stupňů se snaží brát v úvahu rozpoznatelné rozdíly v dovednostech, schopnostech nebo odpovědnosti a mohou se týkat i specifických kritérií, jako je úroveň rozhodování, znalostí, používané zařízení, vzdělání a výcvik požadované pro výkon práce. Práce jsou zařazovány do stupňů na základě porovnání celkového popisu práce s definicí stupně.

### 9.2.1.3. Vnitřní poměrování - benchmarking

Jde o porovnání sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, a zařazení sledované práce do stejného stupně, jako je práce sloužící za vzor. Porovnání se obvykle dělá na základě práce jako celku, aniž by se postupně analyzovaly jednotlivé faktory prací.

Vnitřní poměrování je mnohem přesnější a přijatelnější, je-li založeno na porovnávání definic rolí, které ukazují hlavní oblasti výsledků a znalostí, dovedností a schopností, které jsou požadovány k dosažení konkrétních výsledků. Může poskytnout přijatelné výsledky, pokud je založeno na porovnávání přesných popisů pracovních míst či prací nebo rolí. Spoléhá však na úsudek, který může být zcela subjektivní a který lze obtížně doložit. Závisí také na identifikaci vhodných modelových či vzorových prací, které jsou správně zařazeny a odměňovány, a proto se může také stát, že takové porovnávání může pouze prodloužit existující nespravedlnost.

## 9.2.2. Analytické metody

### 9.2.2.1. Bodovací metoda

Bodovací metoda je analytickou metodou hodnocení práce používající porovnávání práce s určitou stupnicí. Metoda je založena na rozčlenění prací na faktory nebo klíčové prvky či požadavky práce. Předpokládá se, že každý z těchto faktorů bude přispívat k hodnotě práce a že všechny faktory jsou součástí všech prací, které mají být hodnoceny, avšak v různé míře. S použitím numerických stupnic jsou každému z faktorů přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocení práce obsažen. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se poté sčítají tak, aby vyjádřily celkové skóre, které představuje hodnotu práce.

Bodovací metoda je založena na faktorovém plánu, který se skládá z:

Výběru faktorů

Hodnotících stupnic faktorů

Váhy faktorů

Faktor je vlastnost, která se vyskytuje v různém stupni v pracích, které mají být hodnoceny, a která může být použita jako základna pro ocenění relativní hodnoty prací.

Bodovací schémata mohou mít libovolný počet faktorů, avšak pro zjednodušení jich bývá obvykle mezi třemi až dvanácti.

Faktory mohou být volně seříděny do 3 skupin:

**Vstupy** – znalosti a dovednosti či jiné osobní vlastnosti potřebné pro výkon práce.

**Proces** – charakteristiky práce, které určují požadavky kladené prací na pracovníka, který ji vykonává.

**Výstupy** – příspěvek (přínos) pracovníka zastávajícího dané pracovní místo ke konečným výsledkům (nebo míra ovlivnění těchto výsledků), který bere v úvahu takové aspekty

práce jako je odpovědnost za výsledky, kvalitu, prodej, zisk apod. odpovědnost za zdroje jako jsou lidé, jmění a peníze, pravomoci k rozhodování a důsledky možných chyb.

**Seznam typických faktorů může obsahovat:**

- Znalosti a dovednosti (vstup)
- Odpovědnost (výstup)
- Rozhodování (proces)
- Složitost (proces)
- Interpersonální dovednosti (proces)

Důležitou otázkou je počet faktorů. Je iluzí, že větší množství faktorů zajistí přesnější posuzování ze strany hodnotitelů. Čím více je faktorů, tím větší je pravděpodobnost jejich překrývání a duplicit. Při používání mnoha faktorů se také zvyšuje pracnost hodnocení. Neexistují absolutní pravidla pro výběr faktorů.

Vezmeme-li v úvahu právo na stejnou odměnu za práci stejné hodnoty, měly by být vybrány takové požadavky, které klade práce na pracovníka jako například: námaha (úsílí), dovednosti, rozhodování.

Výběr faktorů a jejich váha budou ovlivněny hodnotami organizace v tom, co je považováno za důležité. Výběr proto v sobě zahrnuje i sdělení zaměstnancům o těchto hodnotách.

**Příklad definice faktoru a jeho úrovní:**

**Faktor:** Složitost práce

**Definice faktoru:** proměnlivost a rozmanitost úkolů prováděných držitelem pracovního místa a rozsah používaných dovedností.

**Definice úrovní:**

Často se opakující práce, při níž se vykonávají tytéž úkoly nebo skupiny úkolů bez jakýchkoliv významných změn.

Dostí úzký okruh vykonávaných úkolů, které jsou navzájem příbuzné a znamenají používání omezeného rozsahu dovedností.

Existuje určitá rozmanitost prováděných činností, i když obecně jsou tyto činnosti dosti podobné. Musí se používat dosti široký rozsah dovedností.

Rozmanitá škála obecně podobných úkolů. Uplatňuje se široká škála organizačních, odborných nebo řídicích dovedností.

Velká rozmanitost úkolů, z nichž mnohé si nejsou navzájem podobné nebo příbuzné. Uplatňuje se široká škála odborných nebo manažerských dovedností.

Práce je multidisciplinární a znamená plnění širokého okruhu vysoce rozmanitých povinností.

(Armstrong, 2002, str. 573)

Cílem definování úrovní faktoru je vytvořit stupňovitou řadu definic, které vytvoří jasné vodítko k tomu, jak by měl být daný faktor oceněn. Toho je obtížné dosáhnout použitím stupňovaných přídavných jmen (velký, větší, největší), které nemají přesný význam.

**Váhy faktoru**

Faktorový plán obsahuje rozhodnutí o relativní důležitosti různých faktorů = jejich váhy pro účely bodování. Nadhodnocení některého faktoru vůči jeho skutečnému významu, může silně zkreslit hodnocení.

**Faktorový plán**

Faktor:	1	2	Úrovně 3	4	5	6
Znalosti a dovednosti	20	40	60	80	100	120
Odpovědnost	20	40	60	80	100	120

Rozhodování	15	30	45	60	75	90
Složitost	10	20	30	40	50	60
Kontakty	10	20	30	40	50	60

(Armstrong, 2002, str. 574)

Příklad bodového ohodnocení práce:

Faktor:	Hodnocená úroveň	Skóre
Znalosti a dovednosti	3	60
Odpovědnost	4	80
Rozhodování	4	60
Složitost	5	50
Kontakty	3	30
Celkové skóre:		280

(Armstrong, 2002, str. 575)

Výhodou systémů vycházejících z bodovací metody je především to, že: Hodnotitelé jsou nuceni brát v úvahu řadu faktorů, které mohou pomoci vyhnout se zjednodušujícím soudům, k nimž může docházet při použití neanalytických metod. Nabízejí hodnotitelům definovanou měřítku, která by jim měla pomoci k větší objektivitě a důslednosti.

Vytvářejí dojem, že jsou objektivní a tudíž poctivé a spravedlivé. Poskytují základ, který pomáhá při vytváření mzdových struktur. Jsou vhodné pro počítačové zpracování.

(Armstrong, 2002, str. 575)

### 9.2.3. Ostatní metody hodnocení práce

#### 9.2.3.1. Hodnocení založené na dovednostech

Zařazuje práce podle úrovně dovedností nebo zkušeností vyžadovaných k jejich vykonávání. Může existovat řada faktorů dovedností, každý se svou hodnoticí stupnicí, popřípadě se mohou jednotlivé stupně vztahovat k nějaké oficiální klasifikaci kvalifikace. Tento přístup je orientovaný spíše na osoby, než na samu práci.

#### 9.2.3.2. Hodnocení založené na schopnostech

Měří náročnost prací ve vztahu k úrovni schopností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání.

Tento typ měření práce je založen na tom, že měřítkem relativní hodnoty prací je úroveň schopností požadována pro efektivní vykonávání těchto prací. Toto hodnocení se také zaměřuje na lidi.

#### 9.2.3.3. Tržní oceňování

Mnohé organizace odmítají myšlenku formálního hodnocení práce a svá rozhodnutí o hodnotách práce zakládají na tržním ocenění, tj. porovnání interních mzdových sazeb se



sazbami na trhu. Předpokládají, že „práce má takovou cenu, jakou uzná trh“, a z toho důvodu by relace tržních sazeb měly určovat vnitřní relace.

#### 9.2.3. 4. Metody poradců řízení

Řada poradenských firem v oblasti řízení nabízí vlastní autorizované metody. Jedná se zpravidla o analytické metody, vycházející obvykle z bodovací metody. Za velmi objektivní a dobře propracovanou metodu je považována například metoda společnosti HayGroup.

### 9.3. Odměňování zaměstnanců

Moderní pojetí odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní – druh kanceláře, zvláštní vybavení, auto, fond na vzdělávání, holič, masáže ...)

Systém odměňování by měl:

Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.

Stabilizovat zaměstnance.

Odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.

V komerčních organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopnosti na trhu.

Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace.

(Koubek, 1995)

#### Odměna a pracovní výkon

Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Bohužel, pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný. I u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Měření výkonu je dosti náročná záležitost, která vyžaduje disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech zaměstnance (*pracovní podmínky, organizace práce...*)

Kromě toho je zvykem při odměňování přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v podniku a jiným objektivněji zjiitelným znakům zaměstnance. Také odbory tradičně bojují proti vazbě odměny na výkon.

#### Mezi hlavní prvky ovlivňující odměňování patří:

Relativní hodnota práce na pracovním místě pro organizaci.

Relativní hodnota (vzácnost) zaměstnance.

Situace na trhu práce.

Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v konkurenčních organizacích.

Životní náklady v regionu a v zemi.

Životní způsob.

Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.

Používaná technika a technologie v organizaci.

Produktivita práce v organizaci.

Síla odborů.

Existující právní normy vztahující se k odměňování.

(Koubek, 1995)

### 9.3.1. Mzdové formy

#### 9.3.1.1. Časová mzda a plat

Je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci. U dělnických kategorií jde obvykle o hodinovou mzdu a u nedělnických kategorií obvykle o měsíční plat.

Prvotním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu.

#### 9.3.1.2. Úkolová mzda

Je nejjednodušší typ pobídkové formy odměňování. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda se pak rovná součinu dohodnuté odměny za jednotku práce a počet odvedených jednotek. Odměna za jednotku je zpravidla založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka.

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné, aby byl výkon pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o větší výkon.

#### 9.3.1.3. Podílová (provizní) mzda

V tomto případě je odměna pracovníka zcela nebo částečně závislá na prodaném množství.

V první variantě se jedná o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Další variantou je zálohová provizní mzda, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize.

#### 9.3.1.4. Mzdy za očekávané výsledky práce

Jsou to odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Typickým příkladem mzdy za očekávané výsledky je smluvní mzda.

#### 9.3.1.5. Dodatkové mzdové formy

Zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy člověka, případně obojí. Používají se ke zvýšení nedostatečné pobídkovosti časové mzdy nebo platu. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon. Jsou jednorázové či periodicky se opakující.

##### Odměna za úsporu času

Bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma.

Variety odměny za úsporu času:

Hodinová mzda + prémie za úsporu času

Hodinová mzda + proměnlivá % prémie za úsporu času

HM + prémie (se stanovuje na základě počtu odvedených jednotek nad rámec normy)

##### Prémie

Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Můžeme je rozdělit do těchto dvou základních skupin:

Periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu.

Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonus může mít i nepeněžní formu.

### **Prémie manažerů**

Odvozují se od celopodnikového nebo skupinového výkonu. Jsou však považovány za individuální pobídkové formy kvůli klíčové roli, kterou manažeři hrají v úspěšnosti organizace.

### **Osobní ohodnocení**

Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Jeho velikost bývá dána určitým procentem základního platu. Mělo by být přezkoumáváno vždy po periodickém formálním hodnocení pracovníků.

### **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Je pobídková forma, která může být odvozena od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem.

### **Podíly na výsledcích hospodaření organizace**

Nejčastěji se setkáváme se třemi variantami:

Podíl na zisku

Podíl na výnosu (obratu, přidané hodnotě)

Podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů)

### **Příplatky**

Celou škálu příplatků ke mzdám a platům můžeme rozdělit do dvou skupin:

Povinné – vyplývající z právních norem (např. za noční směny, za práci o svátcích, za prašnost).

Nepovinné – organizace se na nich dohodla s odbory nebo je poskytuje svým zaměstnancům zcela dobrovolně.

### **Ostatní výplaty**

Jde o různé formy dodatečného zvýhodnění zaměstnanců

13. plat

Vánoční příspěvek

Příspěvek na dovolenou

Příspěvek k životnímu výročí apod.

Náborový příspěvek

### **Zaměstnanecké výhody**

Jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se přihlíží k funkci pracovníka nebo k jeho zásluhám.

### **Souhrn**

Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci. Je to důležité východisko pro stanovování odměn za práci pro jednotlivé pracovní pozice v organizaci. Moderní pojetí odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody. Systém odměňování by měl přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci, stabilizovat zaměstnance, odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti, v komerčních organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopnosti na

trhu. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace.

### **Klíčové termíny a pojmy**

Hodnocení práce, odměňování zaměstnanců

### **Otázky k diskuzi**

Řada japonských firem uplatňuje systém odměňování, který je úzce vázán na počet odpracovaných let v podniku. Považujete takovýto systém za spravedlivý? V čem mohou být jeho pozitiva a v čem negativa?

Považujete za spravedlivé, když vrcholoví manažeři pobírají platy, které představují více než desetinásobek průměrného platu v jejich firmě? V čem by mohla být oprávněnost a v čem byste viděli případnou neoprávněnost.

Je oprávněné, když společnost platí člověku na stejné pracovní pozici v pražské pobočce větší plat než v pobočce ve Znojmě nebo v Blansku? Pokuste se ve skupině najít důvody pro případnou oprávněnost takové situace.

### **Případová studie a náměty k diskuzi**

V blízkosti velkého města, kde působily již tři velké strojírenské podniky, vznikl díky investiční pobídce nový podnik na výrobu obráběcích strojů, který chtěl vytvořit 400 nových pracovních příležitostí. Vzhledem k tomu, že na trhu práce téměř nejsou kvalifikovaní dělníci strojírenských oborů, tak vedení nového podniku nadsadilo mzdy oproti běžné úrovni v regionu. Podobně nadsadili mzdy i pro manažery, konstruktéry a absolventy vysokých škol.

Představte si, že jste personálním ředitelem v některém ze stávajících strojírenských podniků ve městě.

Jak byste měl/a reagovat, abyste udržel ve svém podniku potřebné pracovní síly?

Jaká opatření byste měl/a provést uvnitř podniku a jaká případně navenek? Bude se jednat pouze o opatření ve mzdové oblasti?

Diskutujte tuto situaci ve skupině a pokuste se vytvořit nějaký návrh opatření pro vedení podniku.

### **Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software**

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 1. vyd., Praha, Management Press 1995, 350 s., ISBN 80-85943-01-8

## KAPITOLA 10. Management znalostí v organizaci

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

Vymežit pojmy související s managementem znalostí v organizacích  
Diskutovat o otázkách souvisejících s managementem znalostí v souvislosti s řízením lidských zdrojů v podnikatelských i neziskových organizacích

### Obsah kapitoly

- 10.1. Úvod – Co je to management znalostí
- 10.2. Základní pojmy managementu znalostí
- 10.3. Přeměna znalostí
- 10.4. Cílené získávání znalostí
- 10.5. Příklady organizačních kroků pro zajištění managementu znalostí
  - 10.5.1 Centrum znalostí v organizaci
  - 10.5.2 Komunity společného zájmu
  - 10.5.3 Adaptabilita organizace

#### 10.1. Úvod – Co je to management znalostí

Znalosti se staly natolik důležitým faktorem podnikání, že firmy, které nejeví zájem o management svých znalostí, vypadají tak, jakoby jim byl lhostejný předmět jejich podnikání.

**Management znalostí** – je praktická disciplína, vzniklá v praxi a je s praxí silně svázaná. Vzhledem k tomu, že nositeli znalostí jsou lidé, můžeme zařadit procesy spojené s managementem znalostí mezi procesy spadající do oblastí řízení lidských zdrojů. Rozvoj a efektivní využívání takzvaného intelektuálního kapitálu ovlivňuje klíčovým způsobem samotnou existenci organizace.

Management znalostí – je záměrná činnost, jejímž smyslem je zabezpečit, aby praví lidé v organizaci měli v pravou chvíli správné znalosti. Představuje soubor metod a postupů umožňujících manažerům řídit znalosti, které jsou v jejich organizaci k dispozici nebo které může organizace získat.

Nejde pouze o zjevné, explicitní znalosti ve formalizované, zaznamenané formě, pro něž se používá termín informace. Vedle informací, které mohou mít podobu zpráv, reportů, řídicích dokumentů a směrnic, finančních výkazů, statistických výstupů z procesů a podobně, existují v každé organizaci ještě znalosti skryté, neformalizované, které se nacházejí v hlavách lidí a nemusí být pouze výsledkem studia, ale i zkušenosti, intuice nebo mohou souviset se zručností jednotlivců.

Na výkony organizace mají vliv oba okruhy znalostí.

Praxe ukazuje, že celkem jednoduchý požadavek vyjádřený v definici managementu znalostí, je docela obtížné splňovat bez problémů a zádrhelů. Většina organizací přistupuje ke znalostem spíše intuitivně a nevhodným způsobem. I řízení znalostí probíhá mnohde jen v kampaních vyvolaných naléhavou potřebou spojenou s významnou zakázkou nebo auditem a podobně. Pomine-li naléhavost, usnou i opatření, která byla zavedena. Další komplikací managementu znalostí bývá špatná komunikace uvnitř organizace, kdy jednotlivá pracoviště nebo i zaměstnanci mají tendenci skrývat své znalosti před ostatními.

Každý, kdo někdy popisoval nějaký proces, poznal, že není jednoduché skutečně odhalit, co a jak pracovníci dělají. Pomineme-li situaci, kdy se někteří zaměstnanci snaží své znalosti úmyslně zatajit, stává se, že z mapování činnosti vypadnou některé důležité detaily, jen proto, že si jejich vykonavatelé neuvědomili jejich důležitost. Zkušenosti s řízením kvality také hovoří o příkladech, kdy jeden pracovník dělá určitou operaci výrazně lépe než ostatní spolupracovníci, ale nikomu se nepodařilo zjistit proč, a proto selhaly pokusy naučit to i ostatní.

Organizace, která cíleně řídí své znalosti je mnohdy překvapena, kolik toho ví a zná a co všechno ví a zná. Zkušenosti z podniků dosvědčují, že pomocí řízení znalostí lze velmi rychle zvýšit:

produktivitu,  
zisk,  
flexibilitu,  
kvalitu výrobků nebo služeb.

Spolu s tím můžete snižovat ztráty v oblastech plýtvání časem, materiálem, lidskými zdroji a podobně.

Co je podstatné, že řízení znalostí mnohdy nevyžaduje velké investice a i malé investice mohou přinést velké a rychlé výsledky. Zde si uvědomme, že řízení znalostí není závislé pouze na drahých počítačových systémech, ale mnohdy přináší výsledky efektivnější využití stávajících prostředků a zdokonalení organizačních a mezilidských vztahů.

**Důležité upozornění:**

Znalosti nejsou informace. Znalosti nejsou vědět co, ale vědět jak. Zavádění managementu znalostí není totožné se zaváděním počítačového informačního systému. I když počítačový informační systém může být součástí managementu znalostí. Znalost je něco jako informace v akci. Management znalostí je založen na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí – lidmi.

**Management znalostí v organizaci se zabývá následujícími okruhy:**

Vytyčování priorit při získávání znalostí vzhledem k podnikatelským a jiným cílům organizace.

Cíleným vytvářením znalostí uvnitř organizace

Získáváním znalostí pro organizaci z vnějšího prostředí.

Řízením znalostních pracovníků.

Organizací informačních kanálů a sítí pro přenos znalostí uvnitř organizace.

Ochranou organizačních znalostí.

**Management znalostí:**

je založen na kontinuálním učení,

vychází z praxe a je pevně spojen s praktickými činnostmi,

nezávisí na technologii – znalosti jsou uloženy v lidských hlavách a ne v počítačovém systému. Chceme-li pracovat se znalostmi, musíme pracovat především s lidmi.

management znalostí je v souladu s vývojem požadavků na uspořádání a řízení organizací. Nové struktury se vyznačují větší flexibilitou a ve větší míře využívají týmovou práci a projekty, často jsou procesně orientované a znalosti jsou v těchto strukturách zcela zásadním prvkem.

**Výhody managementu znalostí pro management organizace**

Co management znalostí manažerům nabízí?

Umožní jim uvědomit si, co představuje znalost, a otevře jim tak cestu k jejímu řízení.

Strategie řízení znalostí pomohou – určit, s jakou formou znalostí jejich organizace pracuje a vyloučí nákladné investice do systémů, které se pro ni nehodí.

Pomůže vytipovat klíčové znalostní pracovníky, dříve než sami odejdou a organizace si až pozdě uvědomí, že pro ni byli klíčoví. (To, jestli je zaměstnanec znalostním pracovníkem, nemusí mít nic společného s jeho funkčním postavením ani s jeho vzděláním.)

Umožní identifikovat, kde se v organizaci nacházejí znalosti důležité pro její fungování – když pak podnikové vedení řeší nějaký problém, nemusí tyto znalosti pracně hledat a je si jich vědomo.

Pomůže zprůchodnit komunikační cesty pro přelévání znalostí mezi jednotlivými útvary. Dá k dispozici nástroje pro řízení znalostí a intelektuálního kapitálu v organizaci.

Co management znalostí manažerům nevyřeší:  
Nezajistí plnou kontrolu nad znalostmi v organizaci.  
Plnou kontrolu a moc nad znalostními pracovníky.  
Jednoznačný přístup ke znalostem.  
Stoprocentní úspěch při řešení rozhodovacích problémů.  
Vděk nadřízených.  
Uznání podřízených

**Přínosy managementu znalostí pro organizaci:**

**Roste inovativní schopnost firmy** – firma lépe využívá své pracovníky i znalosti, získává efektivněji nové dovednosti, lépe se vytvářejí nové výrobky a služby a zvyšuje se kvalita toho, co firma produkuje.

**Zlepšuje se schopnost firmy reagovat na nové podněty** – to se projevuje růstem flexibility, rychlostí a správností rozhodování, snížením zeměpisných překážek a omezení, větším sdílením skrytých znalostí a zlepšením schopnosti učení se v organizaci.

**Zlepšuje se orientace firmy na zákazníky** – firma si snadněji zákazníky získává a dokáže si je udržet. Je schopna lépe a rychleji reagovat na změny požadavků na produkty.

**Zlepšují se dodavatelské sítě** – zvyšuje se efektivita dodavatelských řetězců, zdokonaluje se logistický systém, dodavatelsko odběratelské vztahy se zlepšují a trhy jsou lépe udržitelné.

**Roste takzvaná vnitřní kvalita** – roste provozní efektivita, procesy jsou flexibilnější při zavádění inovací, zlepšuje se pracovní morálka a loajalita zaměstnanců k organizaci.

## 10.2. Základní pojmy managementu znalostí

**Znalostní aktiva (intelektuální kapitál)** – na rozdíl od hmotných aktiv organizace (peníze, půda, budovy, stroje a další aktiva zanesená v účetních knihách) existují v každé organizaci nehmotná aktiva, která zpravidla nejsou zachycena v účetnictví. Může jít o takzvaná tvrdá nehmotná aktiva (držení zaregistrovaných průmyslových práv) anebo měkká nehmotná aktiva, mezi něž patří dovednosti, schopnosti, zkušenosti a znalosti. Se znalostními aktivy souvisí také kvalita personálu a kvalita podnikové infrastruktury, případně vztahy a komunikace mezi personálem. Taková aktiva předurčují úspěch nebo neúspěch firmy. Jejich charakteristickým znakem je, že obvykle neexistuje žádný systematický způsob, jak je identifikovat, získávat, udržovat a využívat. Podaří-li se organizaci svůj intelektuální kapitál popsat, je to prvním krokem pro jeho řízení. Znalostní aktiva můžeme vidět ve třech oblastech:

v kompetencích a schopnostech zaměstnanců,  
v interní struktuře (patenty, modely, počítačové a administrativní systémy) a  
v externí struktuře (obchodní značky, pověst na veřejnosti, vztahy se zákazníky a dodavateli).

**Lidský kapitál (Human Capital)** - jsou dovednosti, kompetence, schopnosti jednotlivců a skupin lidí, které jsou potřeba k tomu, aby se zákazníkům dodaly určité hodnoty. Patří sem vše - od tvrdých technických dovedností až po měkké dovednosti a schopnosti jako je třeba umění získávat zákazníky a prodávat. Sdílené dovednosti jsou přinejmenším tak

cenné, jako individuální talenty lidí. Do lidského kapitálu firmy nepatří dovednosti a schopnosti, které nejsou použitelné při tvorbě hodnot pro zákazníky firmy.

**Strukturní kapitál** (Structural capital)- jsou zaregistrované patenty, modely, počítačové a administrativní systémy, neboli znalosti přidávající na tvorbě hodnot, které jsou bez diskuse vlastnictvím firmy. Patří sem například software na podporu rozhodování, který manažerům pomáhá zpracovávat data, rozhodovat a řídit. Jedním z procesů managementu znalostí je přeměna lidského kapitálu - který je obvykle jen v hlavách několika lidí - na strukturní kapitál s cílem co nejširšího sdílení znalostí.

**Zákaznický/vztahový kapitál** - nejde jen o vztahy se zákazníky, ale i dodavateli, spojenci a partnery. Jednou z forem tohoto kapitálu je loajalita zákazníků, věrnost uživatelů firemní značce. Cokoli cenného, co se zástupci firmy naučí z vývoje vztahů s obchodními partnery, je součástí tohoto kapitálu.

**Data** – jsou všechny údaje, které můžeme monitorovat prostřednictvím našich smyslů nebo měřící a sledovací techniky, která naše smysly zdokonaluje. Data jsou také objektivní fakta o událostech nebo poslušnost znaků. **Data mají objektivní charakter a existují nezávisle na lidském vědomí.** Data je možno dobře strukturovat a obvykle jsou spojena s nějakou technologií. Data lze ohodnocovat kvantitativně pomocí:

Nákladů – to je prostředků, které musíme vynaložit, abychom je získali.

Rychlosti – to je času potřebného na jeho získání.

Kapacity - jak velké množství dat máme k dispozici v dané chvíli.

Data můžeme také vyhodnocovat pomocí kvalitativních ukazatelů. V takovém případě sledujeme zda:

Máme k datům přístup, když je potřebujeme.

Splňují data nároky, které na ně máme.

Rozumíme zprávě, která je v nich zakódována.

Management v některých organizacích se domnívá, že kvalita rozhodovacího procesu je přímo úměrná množství dat, které jsou k dispozici. Tento předpoklad neodpovídá skutečnosti a není pravdivý.

**Informace** – jsou data, kterým jejich uživatel přiřazuje při jejich interpretování důležitost a význam. Jsou to data, která mají určitý vztah k jeho potřebám a požadavkům. Uživatel musí pochopit účel těchto dat, která má k dispozici, jinak tato data zůstanou pouze daty a nevznikne informace. Informace představuje určitý typ zprávy nebo příběhu. Právě jenom uživatel je tím, kdo posoudí, zda zpráva, kterou dostal, je informace nebo ne. Informace jsou šířeny a komunikovány pomocí tvrdých (technologických) a měkkých (lidských) sítí.

Informace má **subjektivní charakter**, protože je vázána na lidského činitele a jeho ohodnocení. Informace má **hodnotu**, která závisí na dvou faktorech:

**ceně**, kterou musel uživatel zaplatit, aby informaci získal a

**osobním vztahu**, který k informaci má.

**Znalost** – je informace plus něco navíc:

Znalost = Informace + x;

Kde x je to, s čím se informace dostane v lidském mozku do vzájemné interakce. Jde o znalosti a dovednosti, které již příjemce informace má. Spadají sem i zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty a principy, podle kterých člověk žije a čemu věří.

Znalost můžeme definovat i jako měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami myšlenkovými procesy a významem .

Znalost je vždy svázána s lidskou činností a emocemi. Vzniká a je užívána v lidských myslích. Znalost bývá součástí rutinních činností, procesů, postupů a norem organizace.



**Znalosti nejsou aktiva, pokud se nepodílejí na tvorbě hodnot.** Existují dvě formy znalosti – explicitní znalosti a skryté znalosti.

**Explicitní znalost** – znalost, kterou dokážeme vyjádřit nějakým formalizovaným způsobem – formálním a systematickým jazykem. Takovou znalost můžeme vyslovit, napsat, nakreslit nebo jinak graficky znázornit. Takováto znalost může být formalizována například pomocí vzorců, specifikací, pracovních nebo technologických postupů, receptů či návodů. Může být skladována, archivována a přenášena na jiné osoby. Explicitní znalosti lze vyjádřit prostřednictvím dat. Někdy se hovoří o tom, že explicitní znalost je vlastně informace.

**Skrytá znalost** – znalost, která je vázána na podvědomí člověka či činnost, při níž je využívána a je spojena s obtížnější možností zjevného vyjádření. Skrytá znalost je interakcí explicitních znalostí a zkušenosti, dovedností, intuice, osobních představ a myšlenkových modelů jedince. Je spojena s činnostmi, postupy, rutinami, myšlenkami, nápady, hodnotami a emocemi. Špatně se vyjadřují formálním způsobem a při pokusu přepsat ji do explicitní podoby, ji můžeme poškodit nebo zničit. Skryté znalosti mohou být vázány na jedince, ale i na kolektivy nebo na celou organizaci. Vzhledem k tomu, že se tyto znalosti obtížně napodobují, představují pro organizace velký potenciál. Nevyplácí se podceňovat nebo ignorovat skryté znalosti. Není možné zjednodušit skryté znalosti jen na intuici nebo zkušenost. Skryté znalosti jsou „x“ z definice znalosti.

**Znalostní pracovník** – je člověk, který má specifické znalosti, které jsou pro organizaci důležité a nemůže si je zajistit jiným způsobem – to znamená jinak než pomocí tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. Znalostní pracovník může být vysoce ceněným a kvalifikovaným odborníkem, ale také může být pouze zkušeným dělníkem, seřizovačem, referentem, obchodníkem a podobně.

Charakteristické rysy znalostního pracovníka jsou tyto:

Má znalost, která je pro organizaci důležitá, často je jediným v organizaci, kdo tuto znalost má.

Dokáže tuto znalost prakticky využít.

Jeho znalost může být skrytá – částečně podvědomá, okolí ani pracovník o ní nemusí vědět nebo si ji neuvědomují nebo jí nemusí přisuzovat velký význam.

Ostatní zaměstnanci organizace mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, nemohou se jí z nějakého důvodu naučit nebo jí nemohou používat, protože je vázána na určité osvědčení na základě zkoušek nebo na absolvované kurzy a školy.

Znalostní pracovníci často pracují duševně, ale není to podmínkou, protože znalost může být spojena i s manuální zručností.

### 10.3 Přeměna znalostí

Vztah mezi explicitními (formalizovanými) a skrytými znalostmi je dynamický a neustále se vyvíjí. V rámci učení, práce a učebních cyklů v podniku, které souvisí s nově nabytými znalostmi při realizaci nových projektů a činnostech, se mění neustále jedna forma znalosti na druhou a tím vznikají nové znalosti.

Když se učíme něco nového, probíhá proces přeměny znalostí stejným způsobem. Mnohé technologie, software nebo postupy jsou natolik složité, že pracovníkům nestačí, když se s nimi mají seznámit pouze ve formě explicitních znalostí, ale musí projít výcvikem a následně s nimi po určitou dobu pracovat, než skutečně získají potřebné znalosti pro jejich zvládnutí. Dá se říci, že musí získat odpovídající skryté znalosti.

Přeměna probíhá také opačným směrem od skrytých znalostí k explicitním. Vedle toho si musíme uvědomit i přeměnu explicitních znalostí na jiné explicitní znalosti a přeměnu jedné skryté znalosti na jiné skryté.

V odborné literatuře se proces přeměny znalostí označuje anglickou zkratkou SECI:

Socializace = vznik nové skryté znalosti z již existujících skrytých znalostí.  
 Externalizace = vytváření explicitní znalosti ze skryté znalosti.  
 Kombinace (combination) = vznik nové explicitní znalosti z už existujících explicitních znalostí  
 Internalizace = přeměna explicitní znalosti na skrytou.

Autory tohoto modelu jsou japoňští vědci Nonaka a Takeuchi.



Ne vždy je možné s určitostí stanovit, že nová znalost vznikla pouze jedním z uvedených způsobů, přesto považujeme tento zjednodušující model za užitečnou pomůcku, která má praktický význam. I když ve skutečnosti probíhají často všechny kroky souběžně, je dobré vědět, jak je rozlišit a jak je řídit, na co se přitom soustředit a jak odstranit potenciální problémy.

#### Proces přeměny znalostí v praxi

**Kombinace** – proces spojování oddělených explicitních, formalizovaných znalostí do nové komplexnější explicitní znalosti. To obvykle nečiní problémy, protože s explicitními znalostmi pracujeme podobně jako s informacemi.

**Internalizace** – proces přeměny explicitní znalosti na skrytou. Tady je důležité, na jaké znalosti, zkušenosti, dovednosti a myšlenkové modely explicitní znalost narazí v mozku pracovníka. Dva různí lidé mohou z jedné explicitní znalosti vytvořit dvě rozdílné skryté znalosti. V některých případech nemusí pracovník explicitní znalost z nějakého důvodu pochopit nebo nepřijme její část, proto je vhodné výsledek kontrolovat.

**Externalizace** – je proces převodu skryté znalosti na explicitní. Tady bývají nejčastější problémy. Důležité je, aby si vlastník skryté znalosti byl této znalosti vědom. I když existují pro tento druh převodu různé metody, nikdy nemohou zaručit stoprocentní úspěch. Často je vhodnější nechat a sdílet znalost ve skryté formě.

**Socializace** – sdílení znalostí ve skryté formě. Zde nedochází ke ztrátě velké části znalosti. V případě komplexnějších znalostí mívá větší úspěch než externalizace.

#### 10.4 Cílené získávání znalostí

Prvořadým zájmem managementu znalostí v organizaci jsou otázky vytyčování priorit při získávání a cíleném vytváření znalostí vzhledem k podnikatelským a jiným cílům organizace. To je jeden ze základních úkolů pro podnikový management a od něj se pak odvíjejí další úkoly managementu znalostí jako: Získávání znalostí pro organizaci z vnějšího prostředí, řízení znalostních pracovníků, organizace informačních kanálů a sítí pro přenos znalostí uvnitř organizace a ochrana organizačních znalostí.

Proto by měl mít především TOP management organizace vzhledem ke svým podnikatelským záměrům a cílům jasno v tom, které znalosti budou pro naplnění těchto cílů důležité.

Je dobré si uvědomit, že růst pozornosti otázkám managementu znalostí je vyvolávána problematikou spojenou se zvýšením výkonnosti a efektivnosti firmy a často je podnětem otázka jejího přežití na stále turbulentnějším trhu se zvyšující se konkurencí.

Abychom si uvědomili, že managementu znalostí nevěnují mnohé české, ale i zahraniční firmy, dostatečnou pozornost, uvedme si některé příznaky, které to potvrzují: dlouhé inovační cykly, nekonkurenceschopné produkty, časté odchody znalostních pracovníků a ztráta klientů při odchodu klíčových pracovníků firmy.

Management znalostí je obzvláště potřebný tam, kde dochází k častým změnám a podnikání probíhá v nejistotě a s vysokým rizikem.

Pokud se vrcholový management rozhodne realizovat programy a iniciativy managementu znalostí mohou velmi rychle povýšit znalosti na strategický zdroj přinášející rozhodující hodnoty do podnikání a mohou na sebe přesměrovat pozornost od tradičních zdrojů jako je finanční kapitál, pracovní síla a suroviny. Management znalostí tak může mít klíčový vliv na zvýšení výkonnosti organizace.

Znalostní prostředí podniků je tvořeno především: podnikovými procesy, informační a komunikační technologií a organizační kulturou.

Managementem znalostí dochází jednak k přesunu znalostí od těch, kteří je mají, k těm, kteří je potřebují, ale významné je také to, že si vedení ujasní to, že tito lidé příslušné znalosti mají a mohou je využít v zájmu organizace. Podstatná je zde i otázka motivace zaměstnanců k tomu, aby své znalosti pro organizaci využívali.

Mezi základní okruhy otázek, které by si měl v první řadě vrcholový management ujasnit, patří:

Co jsou základní znalosti, které potřebuje podnik pro své fungování?

Jak tyto znalosti získávat a rozvíjet?

Jak uchovávat firemní know-how a zkušenosti a znalosti pracovníků?

Jak získat převahu ve znalostech oproti konkurenci?

Jak využít značného množství dat nahromaděného ve vybudovaných informačních systémech?

Jak vytvořit firemní kulturu tak, aby pracovníci efektivně sdíleli informace?

Jak profilovat správné informace a znalosti na pracovníky?

Jak zabránit informačnímu přetížení?

Jak ochránit znalosti firmy před konkurencí?

Pro přežití podniku je nutná rychlost v **hodnocení situace, rychlost aktivizace zdrojů, rychlost komunikace a potřebná vyšší kvalita spolupráce**. Úspěšný rozvoj podniku vyžaduje mobilizaci existujících znalostí a na jejich základě rychlou a kvalitní akci. Pozorování úspěšných světových podniků potvrzuje, že komplexní a systémový přístup k znalostem představuje rozhodující faktor efektivnosti managementu podniků. Rozvoj znalostí a jejich plné využití **posiluje výrazně účinnost působení všech ostatních faktorů** ( lidé, stroje, materiál atd.) Nevytlačuje je, ale doplňuje a výrazně posiluje jejich účinnost.

Pravidelně – minimálně jednou ročně by mělo vedení podniku věnovat pozornost na řešení následující otázky: Kam zaměřit znalostní iniciativy, aby vytvořily nové hodnoty potřebné pro organizaci?

Na tuto otázku mířící k problému “znát, co máme znát” neodpovídáme tak, že systematicky shromažďujeme, analyzujeme, zaznamenáváme a sdílíme dostupné znalosti. Proaktivní přístup znamená, že pokládáme správné otázky a hledáme na ně odpovědi, namísto abychom vytvářeli přístup do znalostních databází. Je to otázka aktivního vytváření budoucích hodnot namísto soustředění se na kontrolu a sdílení hodnot minulých.

Nicméně, každé rozhodnutí o budoucích krocích managementu znalostí by mělo vycházet z pravidelných auditů znalostí, které poskytnou vedení informace o tom, kde se jejich společnost nachází.

Audity znalostí by měly zkoumat stav znalostí v následujících 7 oblastech:

- Aktivní strategické řízení,
- Aktivní řízení výkonnosti,
- Aktivní adaptace a inovace,
- Aktivní řízení vztahů se zákazníky,
- Aktivní řízení rozvoje zaměstnanců,
- Aktivní řízení obchodní a partnerské sítě,
- Aktivní konkurenční zpravodajství (Competitive Intelligence).

## 10.5 Příklady organizačních kroků pro zajištění managementu znalostí

Především je nutné si uvědomit, že skutečný management znalostí nemůže být jednorázovou kampaní.

Pro zavádění managementu znalostí v jakékoliv organizaci je důležitá kvalita projektu. Bez projektového řízení není implementace managementu znalostí v praxi myslitelná. Prioritní pro projekt zavádění managementu znalostí jsou otázky kvality, adekvátnosti cíle, kompetence šéfa projektu a zdrojů které vedení vyčlení.

Vedení podniků, které se touto otázkou chtějí opravdu vážně zabývat, by měla ze svého středu pověřit někoho přípravou a organizací managementu znalostí podobně jako existují pověřenci vedení pro jakost.

### 10.5.1 Centrum znalostí v organizaci

Dále by mělo vzniknout centrální pracoviště – znalostní centrum, v němž bude zaměstnána skupina znalostních pracovníků podobně jako existují výpočetní centra a v nich informatici. Pověřenec pro management znalostí takového pracoviště povede.

Posláním tohoto znalostního centra je znalosti a obohacené informace zkoumat, mapovat jejich souvislosti, vyhodnocovat, zpracovávat do pracovních postupů a organizačních norem, zasazovat je do kontextu jiných znalostí a předkládat centrálně k využití ostatním oddělením a zaměstnancům. Pracovníci organizace pak přicházejí do znalostního centra s požadavky na znalosti, tato centra je vyhledávají nebo zpracují a zájemci je dostávají ve stylu “jednorázového nákupu”.

Pracovníci centra mají různé funkce a úkoly:

- analytické, aby zmapovali zdroje znalostí,
- business, aby znalosti dokázali smysluplně interpretovat a kodifikovat,
- technické, aby znalosti dokázali uchovávat ve znalostních databázích,
- knihovní, aby dokázali vést uživatele databází a vyhledávat,
- řídící, aby dokázali realizovat znalostní iniciativy,
- vzdělávací, aby dokázali přenášet znalosti na zaměstnance, kteří je potřebují pro svou práci.

Znalostní pracovníci také evidují požadavky na znalosti, které nejsou centrem odpovězení a na základě těchto požadavků provádí další rozvoj znalostního centra.

V iniciativách zaměřených na získávání znalostí a jejich aplikaci hrají znalostní pracovníci manažerskou a metodickou roli. Iniciativy se obvykle řídí běžnými postupy projektového managementu doplněnými a upravenými o prvky řešení slabě strukturovaných problémů.

Znalosti jsou dodávány do znalostního centra zevnitř a ve velké míře též zvenčí organizace, což s sebou nese potřebu vhodné evidence "kdo zná co". Znalostní centra nastavují disciplínu sdílení znalostí a proaktivní přísun znalostí. Odpovídají na otázky:

Kde jsou zdroje znalostí v organizaci?  
Kdo znalosti využívá, jak často a proč?  
Kolik mě stojí získávání a správa znalostí?

### 10.5.2 Komunity společného zájmu

Kromě centrálního pracoviště pro řízení znalostí je užitečné organizovat znalostní komunity pracovníků, které vznikají v důsledku propojení znalostí s jejich zdroji. Potřebuje-li někdo obdobné znalosti pro svoji práci, jako jsou ve znalostním systému uchovány, je možné kromě distribuce této znalosti distribuovat i jejího nositele. Lidé, hledající určité zkušenosti, jsou nejen napojeni na potřebné interní a externí znalosti, ale i na skupinu zkušených lidí ve své organizaci nebo u aliančních partnerů. Toto spojení znalostí a "těch, co znají" vytváří více než pouhý přísun znalostí. Umožňuje znalosti prohlubovat v expertní diskusi, navíc dnes dobře realizovatelné pomocí diskusních skupin na firemním Intranetu. Přirozeným způsobem tak vznikají v organizaci komunity pracovníků, kteří mají stejné znalostní potřeby.

V těchto komunitách se mohou setkávat na technických nebo odborných konferencích lidé z různých oddělení a divizí a jejich vzájemná komunikace může přispívat k lepším vztahům mezi pracovišti.

### 10.5.3 Adaptabilita organizace

Adaptabilita je schopnost nalézt vhodné odpovědi na krátkodobé změny a nepředvídané události. Je to vlastnost, která může být vyvinuta na základě zkušeností. Vytvoření adaptability v organizaci znamená v praxi převedení konvenčního způsobu zavádění změn a inovací na postupy vycházející z řízení znalostí.

Klasický způsob řešení problémů v podnicích je založen na střídání v cyklu "problém - fixace problému - změna - problém - apod." Tento způsob řešení problémů zabudovaný do tradičních firemních procesů v dlouhodobém horizontu neumožňuje efektivní rozvoj organizace a nevede ke zvýšení výkonnosti pomocí rozsáhlých inovací. Zachycení a fixace problémů není vítěznou strategií.



Obr. 10.1 Klasický změnový (přizpůsobovací) cyklus svědčí o nezavedeném řízení znalostí v organizaci.

Klíčem k vytvoření schopnosti adaptability je uvědomění si, že vždy máme tři možnosti: dělat stejné věci lépe, dělat místo starých lepší věci a dělat úplně nové věci. Management znalostí podporuje všechny tři výše uvedené možnosti.



Obr.10.2 Propojení adaptace s inovací

Správná cesta ke změně má zpětnou vazbu, tj. po vzniku problému, jeho fixaci a vyřešení změnou je třeba zavést inovaci ve smyslu kontinuální změny organizace na změny v jejím okolí. Nejde o změnu ve smyslu fixace problému, ale ve smyslu kontinuálního přezkoumávání toho, co organizace dělá. Propojení adaptace a inovace na základě řízení znalostí o sobě samém a o okolí organizace (zákazníci, trh, konkurence, ...) vede při vzniku problému ke zkoumání toho, co děláme dnes, co bychom mohli dělat zavedením inovace nových produktů a služeb, co bychom mohli dělat, kdybychom překročili naše současné kapacity a firemní možnosti. Zde se ukazuje jako důležité, aby podnik získával a vyhodnocoval i další znalosti například o inovačních cyklech produktů, které vyrábí a vývojových trendech v oboru.

#### Souhrn

Management znalostí – je záměrná činnost, jejímž smyslem je zabezpečit, aby praví lidé v organizaci měli v pravou chvíli správné znalosti. Představuje soubor metod a postupů umožňujících manažerům řídit znalosti, které jsou v jejich organizaci k dispozici nebo které může organizace získat. Kromě zjevných tj. explicitních znalostí (například dokumenty) existují v organizacích i skryté znalosti v hlavách lidí. Důležitým úkolem je přeměna znalostí na vhodnou úroveň pro všechny, kteří je potřebují pro svojí práci. Důležitými pojmy jsou zde: data, informace, znalosti a znalostní pracovník.

Vrcholový management organizací by se měl pravidelně zabývat otázkami souvisejícími s managementem znalostí, aby mohl přijímat kompetentní rozhodnutí při získávání nových lidí, rozvoj stávajících pracovníků a případně vývoj nových znalostí ve vlastní organizaci.

### Klíčové termíny a pojmy

Management znalostí, znalostní aktiva (intelektuální kapitál), lidský kapitál, strukturální kapitál, zákaznický/vztahový kapitál, data, informace, znalost, explicitní znalost, skrytá znalost, znalostní pracovník, přeměna znalostí, kombinace, internalizace, externalizace, socializace, audity znalostí, centrum znalostí, komunity společného zájmu, adaptabilita organizace.

### Otázky k diskuzi

Vyberte si podnik z oboru, který studujete a ve skupině vypracujte seznam klíčových znalostí důležitých pro tento podnik.

Nastoupíte-li do nějaké organizace jako zaměstnanec, jakými znalostmi budete disponovat?

### Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software

MLÁDKOVÁ, L., Management znalostí. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003, 75 s. ISBN 802450474X.

TRUNEČEK, J., Management znalostí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 8071798843.

TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 8086419355.

Sborníky PER PARTES <http://www.hottop.cz/km/2002/index.htm>

WALKER, A., J., Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie, Praha, GRADA 2003

## KAPITOLA 11. Vedení změn v organizaci a management lidských zdrojů

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

Vymezit pojmy změna, vedení změny, neustálé zlepšování – Kaizen  
Diskutovat o roli řízení lidských zdrojů při podpoře vedení změn v organizaci

### Obsah kapitoly

- 11.1. Otázka změn v současné ekonomické situaci
- 11.2. Plánování změn v oblasti lidských zdrojů pomocí scénáře
- 11.3. Vedení procesu změny a úkoly pro oblast ŘLZ
- 11.4. Změny na základě neustálého zlepšování (pokroku)

#### 11.1. Otázka změn v současné ekonomické situaci

Nahlédneme-li do řady titulů, které vyšly o managementu i o řízení lidských zdrojů v posledních letech, zjistíme, že jedna ze společných tezí, která je ve všech těchto knihách probírána se týká změn. Změny jsou vnímány jako to jediné, co je v dnešním globálním světě jisté.

Cást podniků se mění, protože jsou natolik progresivní, že vytvářejí novou budoucnost prostřednictvím svých inovovaných výrobků nebo procesů, kterými uspokojují zákazníky (například General Electric, Microsoft, Sony, Toyota ad.). Druhá početnější skupina podniků reaguje na změny na trhu a ve společenském prostředí, aby obstála v konkurenci na některém z dalších míst anebo aby vůbec tyto podniky přežily.

Změny mohou souviset s tržním prostředím (například stárnutí naší populace nebo příliv levného zboží z Asie), politickými podmínkami (například náš vstup do Evropské unie), se zaváděním nové technologie a podobně. Větší globalizace přináší pro podniky na jedné straně větší rizika a na druhé straně i nové příležitosti. V obou případech se však může jednat o podněty pro změny.

Podle Johna Kottera: „Dokonce i firmy působící v malých zeměpisných regionech mohou pociťovat následky globalizace. Někdy může jít o nepřímé vlivy: Toyota předběhne GM, GM propustí zaměstnance a ti vzhledem k nutnému utážení opasků požadují levnější služby v čistírně na rohu ulice.“ (Kotter, 2000 str. )

Tlak na změny zažívají i školské systémy, zdravotnictví, charitativní a neziskové organizace i vládní úřady.

Žádná z těchto změn se neděje mávnutím kouzelného proutku, ale jsou úzce svázány s lidmi. Lidé jsou jednak iniciátory změn a také jejich objektem. Má-li být v podniku zavedena nová výrobní linka nebo nový proces musí být přijati lidé, které je nutno zaškolit, motivovat atd. Stejně je tomu třeba v případě zavádění internetového portálu státní správy, kdy musí být všichni úředníci přeškoleni na nové postupy.

Autoři manažerského bestselleru Funky Business, Švédové Nordström a Ridderstrale upozorňují na další příčinu změn související s velkou dynamikou rozvoje znalostí ve světové ekonomice: „Někteří lidé nazývají náš svět společností vědomostí a jiní společností, která je založena na mozcích. Jedinou jistou věcí je však to, že důležité zítřejší znalosti a odpovědi budou jiné, než ty dnešní. Ještě důležitější však může být fakt, že se závažné otázky mění. Je paradoxní, že schopnost zapomínat – neučit se – se stává ve světě byznysu, který se mění rychlostí světla, klíčovým aktivem. Změňte se tedy a pak se změňte znovu. Stojíme tvář v tvář světu chaosu a naprosté nejistoty.“ (Nordström, Ridderstrale, 2005, str. 31)



Jaké jsou se změnami v podnicích spojeny problémy?  
Data z výzkumů ukazují následující skutečnosti:

Žádaných výsledků se dosáhne v méně než 50% pokusů o prosazení změn.  
Přes 30% všech projektů je zastaveno ještě před svým dokončením.  
Ke zvýšení původně plánovaných nákladů téměř na dvojnásobek (189%) dochází u více než poloviny (53%) projektů.  
Hlavním důvodem je neochota či odpor ke změnám!

Všechny transformační procesy jsou založeny na jednom základním poznatku: realizace zásadní změny není snadná, a to z mnoha důvodů. I tam, kde nestranný pozorovatel jasně vidí, že náklady jsou příliš vysoké, že výrobky nejsou dostatečně kvalitní nebo že měnící se požadavky zákazníků nejsou odpovídajícím způsobem uspokojovány, se může nezbytná změna stále odkládat z důvodu interně orientované podnikové kultury, přílišné byrokracie, malicherného politikaření, nízkého stupně důvěry, nedostatku týmové práce či vůdčích schopností ve středním managementu, arogantních postojů i prostého lidského strachu ze všeho neznámého. Úspěšná metoda, která má změnit strategie, přestavět procesy nebo zlepšit kvalitu, musí tyto bariéry rozpoznat a umět se s nimi vypořádat. (Kotter, 2000 str. 28)

Analýza úspěšných případů provedených změn odhaluje dva poznatky. Za prvé, úspěšná změna je obvykle spojena s několikastupňovým procesem, který generuje dostatek sil a motivace, potřebných k překonání všech zdrojů lhostejnosti. Za druhé, tento proces se nikdy nepodaří úspěšně realizovat, pokud za ním nestojí vysoce schopné vedení, ne pouze skvělé řízení. (Kotter, 2000 str. 28)

Vzhledem k tomu, že ústředním bodem vedení procesu změny jsou vždy lidé, spadá řada úkolů také na personalisty i liniové manažery a můžeme tyto úkoly zahrnout do oblasti řízení lidských zdrojů. Každá změna se zpravidla dotkne určitého počtu lidí, kteří musí být přijati nebo propuštěni. Dále jsou změny spojeny s nároky na kvalifikaci a způsobilost lidí, na jejich motivaci, zapojení do pracovních týmů a další.

Pro plánování počtu zaměstnanců v souvislosti s plánovanými změnami nám může být užitečný následující kontrolní seznam:  
Kolik lidí budeme s ohledem na plánované změny asi potřebovat v každé z našich hlavních výrobních nebo odborných oblastí v krátkodobém a dlouhodobém výhledu?  
Jaké dovednosti budeme asi výhledově potřebovat v souvislosti s prováděnými změnami?  
Budeme schopni pokrýt tuto potřebu z existujících vnitřních zdrojů?  
Jestliže nikoliv, kde je budeme moci najít?  
Co musíme udělat pro vytvoření nebo rozšíření naší kvalifikační základny?  
Co bychom měli udělat v zájmu rozpoznání lidí s potenciálem a v zájmu rozvoje jejich schopností?  
Budeme mít problémy se získáváním a udržením klíčových pracovníků? Jestliže ano, co v této oblasti musíme udělat?  
Existuje prostor pro zlepšení využívání lidí pomocí zvýšení flexibility ve způsobech zaměstnávání lidí?  
Existují nějaké obavy ze snižování počtu pracovních míst a pracovníků? Jestliže ano, jak se v této záležitosti máme zachovat?  
(upraveno podle: Armstrong, 2002, str. 335)

## 11.2. Plánování změn v oblasti lidských zdrojů pomocí scénáře

Může jít i o neformální přístup k všeobecně zaměřenému přemýšlení o budoucnosti, který je založený na analýze možných změn vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Scénář lze definovat jako „představu o posloupnosti budoucích událostí“. Plánování pomocí scénáře je jednoduchý více či méně formalizovaný proces vytváření představy o

všech předvídatelných změnách rozsahu a druhu činností v organizaci a její struktury a identifikování všech změn ve vnějším prostředí, které asi organizaci ovlivní. Cílem je lépe pochopit možné situace, se kterými se organizace v budoucnosti možná bude muset vyrovnávat.

Plánování pomocí scénáře se pokouší uvědomit si řadu možností, jimž bude organizace asi muset čelit. Tyto možnosti jsou pak uspořádány tak, aby se vytvořila řada vnitřně důsledných a logických obrazů alternativní budoucnosti. Jde o duševní proces, který se snaží rozpoznávat problémy a zkoumat možné důsledky událostí.

Vytváření scénáře znamená obecně odhadovat pravděpodobný vnitřní vývoj organizace – směr, jímž se bude organizace ubírat, a pravděpodobné důsledky, které to bude mít pro potřebu lidí. Odhady asi bude třeba dělat za situace, kdy nebude existovat jasně zformulovaný podnikový plán, a to bude znamenat, že vrcholovým manažerům a klíčovými liniiovými manažerům budou kladeny otázky týkající se jejich představ o budoucnosti a v této souvislosti i otázky o tom, jak se jejich představy promítnou do potřeby lidských zdrojů. Odhady se také budou muset zaměřit na pravděpodobné změny ve vnějším prostředí a na jejich možný dopad na trh práce. (Armstrong, 2002, str. 335-336)

### **11.3. Vedení procesu změny a úkoly pro oblast ŘLZ**

John P. Kotter vychází ve své práci z dvacetiletých zkušeností s prováděním změn v organizacích a dospěl k následujícímu osmibodovému procesu pro provádění změn. Důležité je podle něj, aby byly prováděny jednotlivé kroky postupně jako proces a nebyly přeskokovány některé části případně, aby se manažeři nevrhali do současného naplňování některých kroků.

#### **Osm kroků v procesu realizace zásadních změn:**

##### **1. Vyvolání vědomí naléhavosti**

Prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí

Identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuse o nich

##### **2. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny**

Vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny

Přimět skupinu pracovat společně jako tým

##### **3. Vytvoření vize a strategie**

Vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny

Vyvinutí strategií na dosažení této vize

##### **4. Komunikace transformační vize**

Využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci nové vize a strategií

Vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců

##### **5. Delegování v širokém měřítku**

Odstraňování překážek

Změna systémů nebo struktur bránících transformaci

Podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů

##### **6. Vytváření krátkodobých vítězství**

Plánování viditelných zdokonalení výkonu neboli „vítězství“

Dosahování těchto vítězství

Viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří umožnili dosáhnout těchto vítězství

## 7. Využití výsledků a podpora dalších změn

Využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů

Najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi  
Oživování procesu stále novými transformačními projekty, náměty a prvky

## 8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení

Poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy

Rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců.

(Kotter, 2000, str. 29)

Počátkem a základem nezbytné spolupráce na uskutečňování změny je vyvolání naléhavosti uskutečnit změnu. Když se podíváme na tento krok z hlediska lidských zdrojů, tak v podniku se stovkou zaměstnanců budou muset, podle Kottera, pro dosažení významnější změny minimálně dva tucty z nich vynaložit značné úsilí nad rámec svých běžných povinností a v podniku se 100 tisíci zaměstnanci se to může týkat 15 000 nebo i více lidí. To si samozřejmě vyžádá poměrně náročnou informační kampaň. (Kotter, 2000, str. 42)

S nízkým vědomím naléhavosti je obtížné sestavit skupinu s dostatečnými pravomocemi a důvěryhodností, která by mohla změny vést, nebo přesvědčit klíčové osobnosti, aby věnovaly dostatek času vytváření a komunikaci transformační vize.

Lidé si vymyslí tisíce geniálních způsobů, jak se vyhnout spolupráci na procesu, který je podle jejich upřímného přesvědčení zbytečný nebo chybně zaměřený.

### Odpor vůči změnám

Odpor při realizaci změn při zlepšování může klást téměř každý!

Důvody odporu mohou být následující:

nedostatečná vize,  
špatné zkušenosti z minula,  
nedostatečná podpora středního managementu,  
nepochopení nebo nedůvěra,  
neochota podstoupit vyšší riziko,  
neexistence řízení důsledků,  
nedostatečná nebo nejasná komunikace,  
nedostatek času,  
nedotažení změny nebo její části do konce,  
nedostatek synergie,  
rétorika místo výsledků,  
popření existence odporu.

Odpor vůči jakékoliv změně, ať už jej vnímáme pozitivně nebo negativně, je přirozený a nevyhnutelný. Důležité je, abychom si byli vědomi tohoto faktu. Odpor musí manažeři prosazující změnu předvídat a věnovat se mu. Pokud jej budou přehlížet, tak se s ním setkají v nejtěžší fázi – při realizaci změny, kdy je obtížné jej zvládnout. K úspěchu je potřeba odstranit odpor ke změnám co nejdříve a proaktivně se mu věnovat daleko před implementací. Sdělovat realitu co nejdříve, získat si zúčastněné, nechat je projít fází odporu. Náměty z jejich strany mohou být prospěšné pro další průběh projektu změny. Ochota přijmout takovéto náměty může vést k motivaci a k aktivnímu zapojení těchto lidí do procesu změny.

Užitečné je zmapovat si na začátku projektu všechny podílíky – to znamená všechny, jichž se bude změna pracovně dotýkat a zvolit vůči jednotlivcům nebo skupinám různé

způsoby komunikace, které by mohly vést k jejich přesvědčení o důležitosti změny a ztotožnění se s ní.

Z hlediska řízení lidských zdrojů je důležitým krokem komunikace transformační vize. Zde je potřeba promyslet systém školení, informačních porad pro zaměstnance, nástěnek, podnikových časopisů a dalších metod využívaných obvykle personalisty. Komunikace je velmi náročná a čím větší organizace tím větší problémy s ní bývají spojeny. Autoři knihy Funky Business zmiňují, že „Scott McNealy ze společnosti Sun Microsystems má oblíbený vzorec 0,61. Pokaždé, když nějaká informace projde jednou vrstvou organizace, zbude z ní pouze 60 %. Ztráty se rychleji zvyšují v hierarchických firmách s nadměrným počtem vrstev. Když se zpočátku pokoušíte lidi informovat, pochopí to, co chcete říci, snad jen 1 %. Když věříte, že pochopilo 90 % lidí, ukáže se, že jich začíná chápat teprve 10 %.“ (Nordström, Ridderstrale, 2005, str. 157)

Podobně v kroku 6 – vytváření krátkodobých vítězství mohou přijít na pořad dne některé z finančních nebo nefinančních odměn. Obvyklé bývá, že jsou zaměstnanci, kteří se podíleli na dílčím úspěchu, pozvou na oběd nebo večeři do restaurace spolu s někým z vrcholového vedení podniku.

Velmi důležitou je také role úseku řízení lidských zdrojů i ostatních manažerů při zakotvení nových přístupů do firemní kultury. Především při rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběru vhodných nástupců.

#### 11.4. Změny na základě neustálého zlepšování (pokroku)

Změny v organizacích se nemusí dít pouze prostřednictvím projektů velkých změn. I v českém prostředí nalezneme několik desítek podniků uplatňujících systém neustálého zlepšování (pokroku) vycházejícího z japonského pojmu Kaizen. (Některé podniky používají anglický termín Continuous Improvement).

Slovo KAIZEN se překládá do češtiny jako zdokonalení. Rovněž to znamená zdokonalení v osobním životě  
ve společenském životě a  
v pracovním životě.

V aplikaci na pracovišti znamená KAIZEN neustálé zdokonalování, týkající se všech manažerů a řadových zaměstnanců. Zdokonalení je způsob uvažování, neoddělitelně spojený s udržováním a zdokonalováním standardů.

Zdokonalení = KAIZEN + Inovace,  
kde KAIZEN udržuje a zdokonaluje pracovní standardy prostřednictvím malých, postupných **zlepšení**, zatímco **inovace** vyžaduje radikální změny jako výsledek změn v technologii a vybavení.

V Japonsku je systém zlepšovacích návrhů integrovanou součástí individuálně zaměřeného KAIZEN. Jeho plán je vytvářen, uskutečňován a komunikován se stejnou pečlivostí jako strategické plány společnosti. Pečlivá pozornost je věnována schopnosti vrcholového vedení naslouchat a vytvoření systému zpětné vazby a odměňování. Systém zlepšovacích návrhů v Japonsku klade důraz na pozitivní vliv zvyšování pracovní morálky a na spoluúčast zaměstnanců.

KAIZEN je zastřešujícím pojmem pro následující aktivity v podnicích:

Orientace na zákazníky Absolutní kontrola kvality (TQM) Robotika Kroužky kvality Systém zlepšovacích návrhů Automatizace	Zdokonalování kvality Just in Time Žádné kazové zboží Aktivity malých skupin Dobré vztahy mezi managementem a zaměstnanci
---	---

Disciplína na pracovišti Totální produktivní údržba Kanban	Zvyšování produktivity Vývoj nových produktů
--	---

**Základní sdělení strategie KAIZEN je:** Ani jediný den by neměl proběhnout bez toho, aby kdekoli v organizaci nedošlo alespoň k nějakému zdokonalení.

#### Systém KAIZEN v podniku

Organizace KAIZEN by se měl ujmout přímo nejvyšší ředitel. Vedení musí vypracovat směrnici pro KAIZEN. Podle velikosti organizace by měly být vytvořeny komise KAIZEN, které se scházejí 1x týdně, případně 1x za dva týdny. Tyto komise vybírají příležitosti pro zlepšování v organizaci a na pracovištích. Pověřené týmy zlepšují vybrané příležitosti a uzavírají projekty po jednom nebo několika týdnech. Podle rozsahu úkolu. Postup řešení a výsledky prezentují řešitelské týmy komisi KAIZEN. Pro náročnější příležitosti organizují komise událost KAIZEN. Což jsou krátkodobé – několikadenní projekty zaměřené na zlepšení některého procesu.

I v rámci procesů neustálého zlepšování můžeme nalézt prostor pro oblast řízení lidských zdrojů. Jak bylo zmíněno výše, v Japonsku se rozumí pod slovem Kaizen i osobní zdokonalování, což může být především výzva pro manažery různých stupňů. Nezbytné je však vyškolit dostatečné množství zaměstnanců v používání metod pro neustálé zlepšování. Nejčastěji jde o takzvaných sedm základních a sedm manažerských nástrojů kvality, různé statistické metody používané ve výrobě, metody řešení problémů, metody štíhlé výroby (lean production) a podobně.

Lidé, kteří se zapojují do tohoto hnutí, nalézají v řešitelských týmech nový rozměr své pracovní náplně, který je zpravidla baví a může působit zároveň jako motivační faktor.

#### Souhrn

Změny jsou vnímány jako to jediné, co je v dnešním globálním světě jisté. Část podniků se mění, protože jsou natolik progresivní, že vytvářejí novou budoucnost prostřednictvím svých inovovaných výrobků nebo procesů, kterými uspokojují zákazníky. Druhá početnější skupina podniků reaguje na změny na trhu a ve společenském prostředí, aby obstála v konkurenci na některém z dalších míst anebo aby vůbec tyto podniky přežily. Úkolem ŘLZ je podílet se na zajišťování vedení změn. Pro úspěšnou realizaci jakékoliv zásadní změny je důležité dodržení procesu vedení změny v osmi krocích. Manažeři realizující změnu musí předem počítat s odporem ze strany zaměstnanců a systematicky mu čelit a získávat oponenty na svou stranu. Další oblastí změn v podniku může být systém neustálého zlepšování – Kaizen.

#### Klíčové termíny a pojmy

Organizační změna, vedení změny, neustálé zlepšování, Kaizen.

#### Otázky k diskuzi

Zažili jste v nějaké organizaci provádění zásadní změny? Můžete popsat, jak akce dopadla a co se povedlo a co se nepovedlo? Které kroky z uvedeného procesu vedení změny byly provedeny, a které realizátoři pominuli?

Četli jste o nějakých změnových projektech u některé z významných mezinárodních nebo českých firem? Pokud ano, podělte se navzájem s kolegy o informace o těchto projektech.

#### Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

KOTTER, J.P.: Vedení procesu změny, Praha, Management Press 2000, 190 s. ISBN 80-7261-015-5

MASAAKI IMAI, KAIZEN - Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku,  
1. vyd., Brno, Computer Press, 2004, 272 s., ISBN 80-251-0461-3  
NORDSTROM, K., REDDESTRALE, J., Funky Business, Praha, Grada Publishing 2005, 220  
s., ISBN 80-247-1067-6

## KAPITOLA 12. Uvolňování a propouštění zaměstnanců

### Výukové cíle

Po prostudování této kapitoly budete schopni:

Diskutovat o otázkách uvolňování zaměstnanců z organizací

### Obsah kapitoly

- 12.1. Důvody odchodů lidí z organizací
- 12.2. Příčiny nadbytečnosti zaměstnanců
- 12.3. Řízení procesu uvolňování pracovníků z organizace
  - 12.3.1 Hromadné propouštění
  - 12.3.2 Povinnosti zaměstnavatele v procesu propouštění
  - 12.3.3 Role personalistů při propouštění
- 12.4 Dobrovolná nadbytečnost při uvolňování zaměstnanců
- 12.5 Outplacement

#### 12.1. Důvody odchodů lidí z organizací

Jednou z významných úloh současného personálního managementu podniků je uvolňování či propouštění zaměstnanců. Je to oblast, při níž díky prioritám Evropské unie dochází k setkávání se práce podnikových personalistů a státních institucí, které mají na starosti pracovní trh nebo řízení lidských zdrojů v rámci státu.

**Michael Armstrong rozlišuje tři základní důvody, proč lidé opouštějí organizace:**

Pracovníci odcházejí ze zaměstnání dobrovolně, protože si našli jinou pracovní příležitost. Pracovníci odcházejí do důchodu.

Pracovníci odcházejí nedobrovolně – především z důvodu nadbytečnosti, neschopnosti nebo nekázně.

(Armstrong, 2002, str. 413)

#### Dobrovolné odchody zaměstnanců

Lidé sami dobrovolně odcházejí od svých zaměstnavatelů z důvodu očekávání lepších možností kariérového růstu jinde, aby získali více peněz, odstěhovali se z místa svého působení jinam nebo naopak, aby se vrátili do místa svého skutečného bydliště.

Důležitým důvodem bývá i to, že jsou frustrováni na svém pracovišti anebo se s nimi dobře nezachází.

Jinou variantou je, že odcházejí do předčasného důchodu nebo se na základě finančně podložené výzvy vedení organizace přihlásí a dobrovolně za úplatu odejdou.

#### Nedobrovolné odchody

Ve vzrůstající míře musejí odcházet lidé ve vyspělých zemích nedobrovolně z důvodu restrukturalizace podniků, přesunu výroby do zemí s levnější pracovní silou nebo z důvodu zániku podniku. V tomto textu se budeme zabývat především otázkou nedobrovolných odchodů z důvodu nadbytečnosti.

#### 12.2. Příčiny nadbytečnosti zaměstnanců

Nadbytečnost na pracovišti existovala vždy od nástupu průmyslové revoluce. Její nárůst často souvisí s hospodářským cyklem a jeho fází recese. Od sedmdesátých let dvacátého století se však stal z nadbytečnosti v Evropě stálý jev a spolu s přesouváním výroby do

méně vyspělých zemí v současnosti je to problém, kterému musí věnovat svoji pozornost i vlády jednotlivých zemí. Hlavním argumentem zaměstnavatelů je nutnost obstát v konkurenční boji s nižšími náklady. Náklady na zaměstnávání lidí bývají pro podniky nejsnazší příležitostí pro úspory.

V řadě případů jsou tyto úspory ospravedlnitelné z důvodu zavádění nových technologií nebo nových pracovních postupů, při nichž začínají podniky pracovat efektivněji. Podniky propouštějí zaměstnance, kromě důvodu úspory nákladů, také z důvodu zvýšení produktivity a někdy pro kvalitu nakupovaných služeb, protože dodávající specializovaná firma se na svůj hlavní obor může lépe soustředit.

Je důležité si uvědomit, že zavádění nových technologií a postupů i v takových oborech jako jsou peněžnictví nebo telekomunikace způsobuje, že jsou propouštěni i lidé, kteří jsou dobrými odborníky a doposud plnili své úkoly velmi dobře.

V praxi můžeme pozorovat i některé postupy podniků, které jsou minimálně diskutabilní. Zvláštním postupem bývá ze strany nadnárodních společností, když plošně snižují prostřednictvím kampaně například 10 % procent zaměstnanců bez ohledu na skutečné potřeby jednotlivých pracovišť v různých zemích. Nastává tak paradox, kdy místní management propustí 10 % zaměstnanců, které ve skutečnosti potřebuje pro zajištění výroby a obratem se je snaží nabrat zpět.

Další zvláštností jsou v dnešní době výrobní podniky – především montážního charakteru, které nabírají lidi podle velikosti zakázek, které mají, a v případě poklesu odbytu své zaměstnance propouštějí. Takto jsou schopni nabrat a propustit větší množství lidí i několikrát do roka.

Zkušenost posledních let rovněž ukazuje, že pro zahraniční vlastníky nemusí být kritériem pro udržení výroby její ziskovost, ale ziskovost na určité výši. Pokud podnik tuto výši ve stanoveném termínu nesplní dojde k jeho zavření a převezení výrobní technologie jinam.

## 12.3 Řízení procesu uvolňování pracovníků z organizace

### 12.3.1 Hromadné propouštění

Novela zákoníku práce z roku 2000 zakotvila zvláštní postup při hromadném propouštění z důvodu organizačních změn. Zda nastala hromadnost ve smyslu zákona, je posuzováno v každém období 30 kalendářních dnů po sobě jdoucích. Přitom je rozhodující, jestli v této době skončí pracovní poměr výpovědí ze strany zaměstnavatele, popřípadě dohodou z uvedených důvodů, nejméně stanovenému počtu zaměstnanců.

Zákon uvádí tři početní pásma podle velikosti zaměstnavatele:

- a) deseti zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 20 do 100 zaměstnanců, nebo
  - b) 10 % zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 101 do 300 zaměstnanců, nebo
  - c) 30 zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 300 zaměstnanců.
- (Zdroj: § 52 odst. 1) Zákoníku práce)

Při propouštění zaměstnanců kvůli nadbytečnosti dělá řada firem zbytečné chyby, které jim mohou stát čas i peníze. Zároveň přetrvávají některé mylné názory, například že nelze propouštět pro nadbytečnost, pokud firma současně přijímá i nové zaměstnance. Podle zákoníku práce se může stát, že se stane nadbytečným vzhledem k rozhodnutí firmy o změně jejích úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo rozhodnutí o jiných organizačních změnách.



### 12.3.2 Povinnosti zaměstnavatele v procesu propouštění

Při hromadném propouštění je zaměstnavatel povinen plnit povinnosti především k odborové organizaci, radě zaměstnanců anebo nepůsobí-li u zaměstnavatele, tak k jednotlivým zaměstnancům a též k příslušnému úřadu práce.

Od jednání se zástupci zaměstnanců a plnění informační povinnosti k vyjmenovaným subjektům se pak odvíjejí i lhůty pro skončení pracovních poměrů zaměstnanců dotčených hromadným propouštěním.

A. Před tím, než u zaměstnavatele dojde k hromadnému propouštění, nejpozději však třicet dnů před předáním-doručením výpovědí jednotlivým propouštěným zaměstnancům, je zaměstnavatel povinen o svém záměru hromadně propouštět písemně informovat příslušný odborový orgán nebo radu zaměstnanců, nepůsobí-li u něho odborová organizace. Nepůsobí-li u něho ani odborový orgán ani rada zaměstnanců, je povinen tuto oznamovací povinnost plnit vůči každému jednotlivému zaměstnanci, jehož se hromadné propouštění týká.

B. Se zástupci zaměstnanců je rovněž povinen zahájit jednání, jejichž cílem je zejména přijetí opatření k předejití či omezení následků hromadného propouštění. K jednáním je povinen jim poskytnout potřebné informace a podklady.

C. V této fázi procedury hromadného propouštění má zaměstnavatel kromě povinností vůči zástupcům zaměstnanců nebo zaměstnancům jednotlivě také povinnost písemně informovat příslušný úřad práce. V dané písemné informaci je zaměstnavatel povinen uvést zejména výčet opatření k předejití či omezení hromadného propouštění, celkový počet zaměstnanců a strukturu a počet propouštěných zaměstnanců, údaj o období, v jehož průběhu dojde k hromadnému propouštění, o navržených hlediscích pro výběr propouštěných zaměstnanců a též údaj o zahájení jednání se zástupci zaměstnanců.

D. Zaměstnavatel má povinnost prokazatelně doručit příslušnému úřadu práce druhou písemnou zprávu o svém rozhodnutí o hromadném propouštění a o výsledcích jednání se zástupci zaměstnanců. Kromě toho je také v této zprávě zaměstnavatel povinen uvést celkový počet svých zaměstnanců a též počet a strukturu zaměstnanců, kterých se hromadné propouštění týká. Stejně jako v případě první informace i tuto zprávu je povinen předat zástupcům zaměstnanců, aby se k ní mohli případně vyjádřit. Svě vyjádření pak mohou zástupci zaměstnanců též doručit úřadu práce. Velmi důležitá je pak pro zástupce zaměstnanců a dotčené zaměstnance informace o datu, kdy byla zpráva zaměstnavatele příslušnému úřadu práce doručena. (Zdroj: Zákoník práce §52)

### 12.3.3 Role personalistů při propouštění

Pokud se jedná o propouštění většího množství zaměstnanců, mají zpravidla velké podniky připraveny zvláštní postupy, které souvisí s krizovým managementem. V některých případech se na takovéto akce najímají specializovaní manažeři, jejichž úkolem je proces propouštění a restrukturalizace provést a po té předají opět vedení podniku.

Personální útvar má zpravidla za úkol řídit propouštění pracovníků z organizace.

V případě nedobrovolných odchodů zaměstnanců je to ta nejméně příjemná práce v oblasti personalistiky. Personalisté mohou být předmětem osobních útoků propouštěných zaměstnanců nebo jejich rodinných příslušníků.

Personalisté si nemohou vybírat, zda se do procesu uvolňování zaměstnanců zapojí nebo ne. Leda že by sami opustili svoji práci. Mohou však významně přispět ke zvládnutí tohoto procesu tak, aby minimalizovali problémy a traumata, která mohou vyvolat špatně prováděná snižování počtu pracovníků nebo špatné praktiky podnikového vedení. Personalisté mohou radit liniovým manažerům, jaký postup by měli zvolit, aby postupovali citlivě.

Mohou jim pomáhat při sdělování rozhodnutí o propouštění zaměstnancům.

Mohou jim radit, jak komunikovat uvnitř organizace i mimo ni.

Mohou zavádět poradenské služby pro propouštěné.

Mohou také uvolněným pracovníkům pomáhat při získávání nových pracovních míst jinde nebo

mohou ve spolupráci s úřady práce a personálními agenturami organizovat rekvalifikační kurzy.

Z profesionálního hlediska by měli personální útvary zajistit, aby byli k dispozici řádné postupy, které budou v souladu se zvyklostmi a právními předpisy, a měli by také zajistit, aby se tyto postupy dodržovaly.

Armstrong píše, že: „Z etického hlediska by personalisté měli udělat všechno pro to, aby se s lidmi zacházelo spravedlivě a v souladu se zásadami přirozeného práva.“ (Armstrong, 2002, str. 415)

#### **Mezi povinnosti personalistů při snižování počtu zaměstnanců patří:**

Naplánování - aby došlo ke snížení počtu pracovníků bez násilného propouštění nadbytečných pracovníků.

Radit a realizovat i další metody snižování počtu pracovníků nebo eliminace nadbytečnosti.

Vést zaměstnance k tomu, aby odešli dobrovolně, pokud ostatní opatření selžou.

Navrhovat a aplikovat náležitě postupy směřující k řešení problému nadbytečnosti.

Zabývat se systémem kompenzací pro uvolňované pracovníky.

Poskytovat rady o metodách řešení nadbytečnosti a v případě potřeby se podílet na zajišťování dobře řízeného procesu snižování počtu pracovníků.

Personalisté by také měli být zapojeni do zajišťování služeb, vedoucích k novému umístění bývalých zaměstnanců.

#### **Jiné metody eliminace nadbytečnosti v organizacích:**

Zrušení některých prací vykonávaných pro organizaci dodavatelským způsobem.

Upuštění od práce vykonávané externisty na základě dohod o provedení práce.

Dočasné převedení zaměstnanců na jinou práci.

Snížení množství nebo zrušení přesčasové práce.

Snížení počtu pracovních hodin – po domluvě s odbory.

Snížení počtu pracovníků na částečný úvazek.

Dočasné vysazení z práce.

Placení za pracovní pohotovost pro případ rozšíření výroby na základě nových objednávek.

Vytváření samostatných podniků z některých podnikových divizí a převedení části zaměstnanců do těchto nově vzniklých organizací.

#### **12.4 Dobrovolná nadbytečnost při uvolňování zaměstnanců**

Vyhlášení motivačního odstupného pro dobrovolníky je jednou z cest, jak zmírnit množství nedobrovolně propuštěných.

Například největší domácí ocelářská firma Mittal Steel Ostrava vyhlásila v roce 2006, že bude po dvou letech znovu mohutně propouštět. Firma hodlá propustit v první vlně až tisíc zaměstnanců.

Těm, kteří se rozhodli dobrovolně odejít, vyplatí nadstandardní příspěvek. Průměrná výše odstupného by se měla pohybovat kolem 520 tisíc korun před zdaněním. Firma na propouštění vyčlenila víc než miliardu korun. Zaměstnanci dostanou od 12 po 32 měsíčních platů podle věku a délky pracovního poměru. Cílem akce je zvýšení produktivity práce. (Zdroj: iHNed.cz, 14. 7. 2006)

Podobně automobilka Ford v německém závodě v Kolíně nad Rýnem zrušila v roce 2005 až 1200 pracovních míst. Rušení míst proběhlo většinou dobrovolnou formou, zaměstnanci, jež se rozhodli odejít, dostali od Fordu odstupné, a mohli zdarma využít rekvalifikační kurzy a pomoc s hledáním nového zaměstnání. (Zdroj: iHNed.cz, 8.11.2005)

Pozor však! Tato metoda má i riziko v tom, že mohou odcházet lidé, které by si organizace ráda ponechala pro další existenci.

## 12.5 Outplacement

Jedná se o proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného pracovního místa a zahajování nové kariéry. Může zahrnovat i poradenství, které mohou poskytovat specializované personální agentury. Outplacement jako metoda vznikl ve Velké Británii a postupně se rozšiřuje do dalších evropských zemí.

Hodně se hovoří o tom, že firmy z Evropy stěhují některé své činnosti do Asie, to znamená, že se v Evropě propouští, trh práce se zmenšuje. Pro jednotlivce to znamená, že uspějí především ti, kteří mají vysokou kvalifikaci, a nebo ti, kteří dovedou změnit obor své práce podle potřeby trhu nebo své působnosti.

V českých podmínkách souvisí s outplacementem i povinnost obsažená v Zákoníku práce: Jestliže byla pracovníkovi dána výpověď pro nadbytečnost, je mu zaměstnavatel povinen ve spolupráci s úřadem práce účinně pomáhat při získání nového vhodného zaměstnání.

Některým zaměstnancům musí zaměstnavatel nové vhodné zaměstnání zajistit, nikoliv tedy jen "účinně pomáhat". Jedná se o osaměle žijící zaměstnance trvale pečující o dítě mladší než 15 let a o lidi se zdravotním postižením, kteří nejsou zabezpečeni důchodem. V těchto případech skončí výpovědní doba teprve tehdy, až zaměstnavatel tuto povinnost splní. Obě strany se však mohou dohodnout na jiném řešení.

Outplacement je odborníky doporučován nejen kvůli seriózní image firmy a důvěře zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají, ale i kvůli dobrým vztahům s propuštěnými. Konzultantská firma dokáže dát propuštěným zaměstnancům návod, jak hledat zaměstnání a v jaké branži a umí je na přijímací pohovor i připravit - ukázkovými životopisy i vysvětlením, jak při pohovorech vystupovat a na co klást důraz.

## Souhrn

Uvolňování zaměstnanců z organizací je uskutečňováno v důsledku snahy managementu hledat úspory v nákladech na personál, dále může souviset s restrukturalizací, změnou technologií a pracovních postupů. Hromadné propouštění je v českých podmínkách ošetřeno platným Zákoníkem práce. Pro personalisty jsou činnosti spojené s propouštěním zaměstnanců nepříjemnou prací, které se nemohou profesně vyhnout. Mohou však přispět k citlivějšímu řešení tohoto úkolu. Často se snaží podniky řešit problém uvolňování motivací zaměstnanců k dobrovolnému odchodu a vyplácením odstupného. Moderní metodou uplatňovanou při propouštění zaměstnanců je outplacement, kdy jsou zaměstnancům poskytovány konzultace a školení za účelem snazšího získání nového pracovního místa.

## Klíčové termíny a pojmy

Uvolňování zaměstnanců, nadbytečnost, hromadné propouštění, dobrovolná nadbytečnost, outplacement,

## Otázky k diskuzi

Uveďte konkrétní příklady hromadného propouštění v některém z podniků, který znáte. Četli jste o nějakém případě uplatňování outplacementu v českých podmínkách? Četli jste nebo slyšeli o nějakých případech nekorektních postupů při propouštění zaměstnanců?

## Případová studie a náměty k diskuzi

Regionální Teplárny a.s. prošly v průběhu devadesátých let 20. století dvěma vlnami propouštění zaměstnanců. V první vlně bylo propuštěno z 1200 lidí 600 a ve druhé vlně

po analýze britské poradenské firmy bylo propuštěno dalších 200 lidí. Podnik tak významně ušetřil na personálních nákladech a zvýšil produktivitu práce. V rámci druhé vlny se vedení podniku rozhodlo uplatnit metodu outplacement. Propuštěným zaměstnancům byly nabídnuty kurzy personální agentury zaměřené na získávání nových pracovních míst, personální oddělení ve spolupráci s úřadem práce zajistilo exkurze do několika podniků hledajících nové zaměstnance, po dohodě s klinickým psychologem byla zřízena speciální telefonní linka pro odcházející zaměstnance pro případ naléhavé pomoci v případě psychických problémů. Odcházející zaměstnanci se mohli zúčastnit přednášek pracovníků úřadu práce o pracovních příležitostech a rekvalifikačních kurzech. Nabídnutých služeb však využilo pouze několik jedinců a přes 90 % propuštěných o ně nemělo zájem.

Otázky:

V čem mohly být příčiny nezájmu odcházejících zájemců o pomocné akce vedení podniku?

Na jakých faktorech záleží zájem o metody vyplývající z outplacementu?

**Doporučená literatura, e-learning zdroje, web stránky, software**

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing 2002, 856 s.

ISBN 80-247-0469-2

Zákoník práce