

SPP816/VPL816 Programy sociálního rozvoje v pracovních organizacích

Stabilizace (klíčových, výkonných..)
pracovníků

(jaro 2011)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Proč se zabývat odchody a fluktuací zaměstnanců?

Problémem může být vysoká fluktuace zaměstnanců (nulová fluktuace je nereálná).

Při vysoké fluktuaci dochází ke ztrátám z nízké kontinuity práce (neustálé předávání úkolů), lidé nestihnou zdokonalit své schopnosti

- vždy jde v první řadě o to, aby společnost plnila své primární poslání (např. zisk). Firmy které mají nižší fluktuaci jsou více ziskové. Každý odchod pracovníka firmu něco stojí, transakční náklady odhadem 6-12krát plat zaměstnance (podle pracovní pozice)
- zabránit odchodu těch nejlepších (lidský a sociální kapitál) – klíčoví zaměstnanci (kompetentní, loajální, s potenciálem)
- důležití jsou lidé, kteří komunikují se zákazníky, protože přímo ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb a mají vytvořené cenné kontakty.

Sociální rozvoj pracovních organizací

- fluktuace je až následkem dalších problémů, které mohou mít další vlivy do jiných oblastí jako je pracovní motivace....
- mít jako firma/zaměstnavatel dobrou pověst
- firma pocítuje problémy související s fluktuací:
 - a) v odvětví firmy neobvykle vysoká míra fluktuace,
 - b) odejde jeden či několik klíčových zaměstnanců
 - c) zaměstnanci odcházejí po několika týdnech ve firmě,
 - d) některá místa se nedaří obsadit na delší dobu,
 - e) vysoká nemocnost, zaměstnanci se chovají zvláště (cynismus)
 - f) malý zájem o zaměstnání u Vaší firmy
- tzv. „válka o talenty“ – dlouhodobá diskuze, zda je možné získat za ztraceného pracovníka rychle adekvátní náhradu. V ČR je dlouhodobě nepříznivá demografická situace, trh práce bude postupně stárnout. (Průměrná délka zaměstnání v Evropě (nejen v ČR) je asi 10 let, v USA asi 4 roky). Důležitá je těsnost trhu práce.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Fluktuace může být:

- a) vnitropodniková (m.o.p.) a mimo podniková
- b) dobrovolná a nedobrovolná
- c) nezbytná (stěhování z rodinných důvodů) a odvratitelná
- d) žádoucí a nežádoucí
- e) týkající se zaměstnanců a týkající se spolupracovníků (m.o.p.)

Indikátory fluktuace (např.)

- Kolik zaměstnanců z firmy odešlo/přišlo (uvádí se v %) (v horizontu jednoho roku či více let) = např. 6-20 % ročně, polovina za 3 roky.
- Kteří zaměstnanci odcházejí? Kolik procent zaměstnanců odchází v období 3/6/9 měsíců od nástupu do zaměstnání?
- Kolika procentům fluktuace nešlo zabránit (zjišťování příčin fluktuace)
- Míra stability (kolik procent zaměstnanců ve firmě pracuje 3 roky) 4

Sociální rozvoj pracovních organizací

Zajištění stabilizace klíčových pracovníků je odpovědností manažerů – měli by mít kompetence potřebné k vedení lidí.

Rozpoznejte klíčové pracovníky: Je dobré rozpoznat včas cenu klíčových zaměstnanců (např. analytiků v IT, těch, kdo komunikují se zákazníky), hlediska výkonu, loajality, klíčových kompetencí. Nejde jen o hvězdy, ale také o spolehlivé pracanty. Významná je tzv. „tacit knowledge“ (nevyjádřené ale klíčové schopnosti a dovednosti pracovníků, které jsou obtížně předatelné).

Dlouhodobě vyhodnocujte příchody a odchody z firmy, sledujte vnitrofiremní přesuny, naslouchejte pracovníkům (např. provádějte dotazování o chybějícím pracovním vybavení), vedte výstupní rozhovory, případně i udržovací rozhovory.

Personální plánování může být otázkou personální optimalizace. Je dobré přemýšlet o budoucnosti a mít plán „B“

Sociální rozvoj pracovních organizací

Příčiny fluktuace

Lidé z firem většinou odcházejí na základě faktoru vytlačení (80-90 %) – „push faktory“ (nespokojenost ve firmě), ne na základě „pull faktorů“ (přetažení díky nabídnutí vyšší mzdy, rodinné důvody).

Nárůst peněz musí být výrazný, aby se lidem vyplatilo odejít. Nejde tedy tolik o peníze a benefity, ale o další často nehmátatelné okolnosti a „problémy“ v organizaci.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Mechanismus odchodu zaměstnance ze společnosti:

- 1) Spouštěcí moment = šok (např. zjištění vlastní pozice v organizaci, chování ostatních k podřízeným, kolegům, zákazníkům, nespravedlnost, nesplněná očekávání, nelegální jednání)
Příčinou může být dlouhodobě neuspokojená potřeba =) frustrace
- 2) Na pozadí je „psychologický kontrakt“, často jsou průvodním jevem silné emoce
- 3) Pracovníci vyjadřují nespokojenost...
- 4) Proces odcizení, lidé se přestávají identifikovat s cílem organizace, to má vliv na jejich pracovní motivaci, iniciativu (udělám co řeknete), rezignované chování k nadřízeným, výkon, absence v práci atd...
Orientace na něco jiného (může ztratit motivaci v té věci).
- 5) Většinou trvá delší dobu než odejdou (pokud se k tomu odhodlají)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Příčiny dobrovolného odchodu zaměstnanců z firmy (Branham 2009).

Související s problémem v původní firmě...

- 1) Práce nesplňuje očekávání lidí (příliš vysoká očekávání lidí vs. nezájem firmy o to, co zaměstnanci očekávají).
- 2) Nesoulad mezi pracovním místem a pracovníkem (v rovině schopností, v rovině přání zaměstnance).
- 3) Malá podpora, koučování a zpětná vazba.
- 4) Malé příležitosti k růstu dovedností a k povýšení.
- 5) Pocit nedocenění a neuznání, nízké vybavení potřebnými pracovními prostředky.
- 6) Přepracování stres a nerovnováha pracovního a rodinného života.
- 7) Ztráta vzájemné důvěry (nejen k vedení firmy).

Sociální rozvoj pracovních organizací

I.) Problémy spojené s adaptací pracovníků na novém pracovním místě, propouštění zaměstnanců

- nevyjasněná očekávání obou stran (špatně nastavený psychologický kontrakt), čím později se zaměstnanci dozvědí „pravdu“, tím větší je to problém
- nerealistická očekávání uchazečů, lidé mohou mít rozdílná očekávání
- nepravdivé vstupní informace, nevyjasnění informací
- neproškolení či špatné proškolení (noví zaměstnanci, nové úkoly)
- firmy nemají trpělivost s novými zaměstnanci
- zaměstnanci jsou propouštěni bez udání důvodu nebo méně etickým způsobem

Sociální rozvoj pracovních organizací

Významným důvodem fluktuace je že nebyli vybráni „správní“ lidé.

Výběr vychází z pracovního místa (jeho náplně): koho potřebuji (specifikace požadavků na kompetence a jejich prioritu) a stanovuji kritéria výběru (vzdělání, pracovní zkušenost, znalosti a dovednosti, motivace – někdy může být problém, jak to poznat).

Jedním z řešení je rozpoznat lidi, kteří mají a) „motivovaný talent“ a kompetence se mohou naučit od těch b) kdo mají kompetence ale ne potenciál, c) nemají ani jedno. Riziko špatného odhadu.

Vnitřní a vnější zdroje: Spokojenost zaměstnanců může zvyšovat, pokud jsou volná místa zaplňována z vnitřních zdrojů (Bryson et al. 2005). Lidé v takových firmách méně dobrovolně odcházejí neboť se domnívají, že mohou mít šanci na povýšení. Lidé se již nemusejí adaptovat na prostředí firmy. Nevýhodou je omezený výběr ze stávajících zaměstnanců, noví lidé mohou přinést nové věci.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Přijímání zaměstnanců a adaptace na pracovišti

Základní zásady výběru pracovníků podle Koubek 2006 (upraveno)

- 1) Co potřebuji a jak to potřebuji (pracovní pozice)
- 2) Význam výběrů zaměstnanců pro „public-relations“ (i bud. role)
- 3) Efektivní, etický a ekonomický výběr
- 4) Výběr pracovníků je nepřetržitý proces
- 5) Uplatňuje se trychtýřový přístup (nejdříve se vyřazuje)
- 6) Vede se dokumentace (např. o průběhu přijímacího rozhovoru)
- 7) Vybíráme toho nejvhodnějšího (ne nutně nejlepšího)
- 8) Kolektivní rozhodování s individuální odpovědností (vedoucí)
- 9) Techniky: dokumentace, rozhovor, testování a reference.
- 10) Udělat přiměřeně rychle, být s přijatým před nástupem v kontaktů₁ a informovat neúspěšné, dbát na adaptaci nového pracovníka

Sociální rozvoj pracovních organizací

Výběr zaměstnanců:

- vedoucí by se měl zúčastnit výběru pracovníků
- zjišťujte očekávání uchazečů o zaměstnání
- nabírejte pro firmu vhodné lidi a vyjasněte si kolektivně podmínky dopředu
- poskytujte informace novým zaměstnancům, zvláštní péči věnujte mladým zaměstnancům v prvním zaměstnání (potřeba pracovní orientace)
- využívejte neformálních doporučení pracovníků
- možnost využití dokumentů pro usnadnění výběru (doklady o vzdělání a praxi, životopis, reference).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Přijímání zaměstnanců a adaptace na pracovišti

Důležitou součástí přijetí jsou adaptační programy, které pomáhají:

- * Znat cíle a vizi firmy, základní prvky organizační kultury (vědět jak to ve firmě chodí), vědět jak získat zdroje informací a nejdůležitější firemní dokumenty
- * Orientovat se na pracovišti (prostory, osobní pracovní vybavení a dostupné zařízení firmy), základní informace o činnosti firmy
- * Poznat pro práci důležité lidi a sociálně se adaptovat
- * Školení v užívání důležitých postupů a aplikací (např. software)
- * Vyjasnit si obsah práce, práva a povinností (vzájemná očekávání),
- * Pracovní zácvik pod vedením vedoucího, personalisty nebo zkušeného kolegy

Problémy v adaptaci na pracovišti (Koubek 2006, upraveno): příliš mnoho informací, příliš nenáročné nebo nespílitelné úkoly = „hodte ho do vody“, nezájem o adaptaci = „porad' si sám“, je jinak než slibovali, nekonzistentní organizační kultura (psaná vs. zvyková). 13

Sociální rozvoj pracovních organizací

Uvolňování zaměstnanců

- Je nutné přijmout, že „vždycky to nevyjde“
- Zda je opravdu nutné propouštět nebo je lepší přeřadit na jinou pozici
- Lidé by měli odcházet v dobrém, protože to jsou naši budoucí zákazníci nebo obchodní partneři (mohou ovlivnit image firmy)
- Provádění výstupních rozhovorů (nejlépe nezávislou firmou z důvodu větší šance získat více informací o skutečných důvodech odchodu)
- * Jaké jsou hranice snesitelnosti propuštění (koho můžeme propustit, aby to nemělo fatální důsledky pro fungování firmy)
- * Je důležité mít připravené nějaké řešení pro případ odchodu
- * Zaměstnanci (i ti co zůstanou) nejsou z propuštění nadšení, na ně se často zapomíná - ti schopní někdy sami odejdou v předstihu

Sociální rozvoj pracovních organizací

Uvolňování zaměstnanců

Tzv. programy uvolňování a „Outplacement“ (mohou zahrnovat celý proces odchodu pracovníků).

- * příprava propuštění a určení těch, kteří budou uvolněni. Pozor na méně etické principy. Riziko propuštění je vyšší např. u starších pracovníků (Heejung 2007), těch, kdo jsou nejméně dlouho ve firmě (Last In First Out) nebo je založený na dobrovolnosti (bonus některým, aby odešli, nenechat odejít nejlepší).
- * Dohoda se zaměstnancem na způsobu uvolnění. Zaměstnanci by se to měli dozvědět včas a nejlépe osobně (ne z médií nebo šušky). Pokud dochází k ukončení pracovního poměru dohodou, musí být tato dohoda písemná.
- * Pomoc propouštěným zaměstnancům. finanční, specifika komunikace s uvolňovanými zaměstnanci, individuální personalistická podpora při propuštění včetně informací o dalších možnostech a právní poradenství (může být i najatou agenturou).
- * Jak dále pracovat s těmi, kdo v organizaci zůstávají – Jak přijali odchod kolegů? Je třeba provést změny nebo je možné lepší využití potenciálu zbylých zaměstnanců? (pracovní kapacita lidí, odchodem ztráta specifických dovedností a informací pracovníka)

Sociální rozvoj pracovních organizací

II.) Procesní problémy a problémy pracovního prostředí

- nevyhovující, zdraví škodlivé pracovní prostředí
- nesoulad mezi pracovní náročností a pracovní způsobilostí (kompetencí)
- přepracování, zahlcení úkoly (přepracování), kvantita před kvalitou (důsledkem např. netypické chyby)
- velké množství chyb z důvodu vysokého tempa způsobuje organizační problémy
- syndrom vyhoření (zvláště specifické profese, např. sociální pracovníci, prodejci)
- problematická harmonizace práce a rodiny
- „kultura obětování“ a „ponny express management“

Sociální rozvoj pracovních organizací

Časový tlak a vysoká pracovní zátěž

Někteří lidé v práci plní řadu požadavků (cílů) a v nestejných časových rovinách (nové úkoly znamená přehodnocení stávajících). Časový tlak a pracovní zátěž může vznikat (volně dle Židková 2008):

- * vysokou kvantitou práce: velké množství informací, příliš mnoho požadavků a úkolů, není to schopn udělat v pracovní době.
- * vysokou kvalitou požadované práce: obtížnější úkoly, než běžně zvládne, jsou očekávána nová řešení, neustálý tlak na výkon (např. monitorování, jak pracuje).
- * organizací práce: rozpor mezi plánem a realitou, časté a náhlé změny, odvolané schůzky, musí přerušit úkol a vrátit se k němu později.
- * časovými omezeními: termínované úkoly.
- * závislost na vnějších vlivech: např. závislost na práci ostatních, náhlé poruchy zařízení, něco se stane mimo firmu.
- * vlivem obsahu práce a pracovního prostředí: vysoká senzorická zátěž (hluk, namáhání očí).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Zdravotní dopady zaměstnání

Působí často v kombinaci s méně zdravým životním stylem (strava, nedostatek pohybu) nebo přepínáním se (hodně práce, nárazový sport)

Vznik zdravotních problémů:

- 1) Pracovní katastrofa, pracovní úraz, nehoda,
- 2) Fyzická únava a vyčerpání,
- 3) Stress a psychické problémy (též psychosomatické potíže, úzkosti a deprese)
- 4) Trvalejší zdravotní následky a nemoci z povolání
- 4) Karōshi (過労死) – tzv. smrt z přepracování, nejčastěji jako infarkt nebo mrtvice v důsledku pracovního stresu. V Japonsku vedou jako zvláštní kategorii úmrtí (i v ČR může být infarkt uznán jako nemoc z povolání).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Zdravé pracovní místo a bezpečnost práce

předcházení katastrofám, zajištění bezpečnosti výroby (Edwards a Wajcman 2005): jde o komplexitu, nebezpečnost a riziko (zbytečně neriskovat, *případ raketoplánu Challenger*), úroveň zabezpečení a nedodržování předpisů a téměř vždy o lidský faktor: např. nezodpovědnost a nevědomost (*kapitán Kudrinskij a let 593*), situační (ne)promyšlené rozhodnutí (*admirál Tryon 1893*), jednání pod tlakem a přepracování. Vytváření kultury bezpečnosti a odpovědnosti.

Případ továrny Bhopal Union Carbide v Indii v roce 1984 (výroba pesticidů). Pravděpodobně největší firemní katastrofa, 3000-8000 mrtvých na místě, odhad až 20 000-30 000 celkem. Problém mnohonásobného selhání: zisk za každou cenu, nehlášení problémů, nedodržování pravidel, formální bezpečnost, nedostatek informací, lidský faktor.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Zdravé pracovní místo a bezpečnost práce (2/4)

Minimalizace pracovních úrazů (krátkodobé, náhlé a násilné působení vnějších vlivů) a nemocí z povolání (např. způsobené chemickými látkami, problémy pohybového aparátu). V EU kolem 150 000 (5000 na úraz) lidí zemře ročně (188 na úraz v ČR 2007), přinášejí významné ekonomické ztráty (statisíce Kč), odškodňování, absence (evidence je povinná, ale zkušenost je nespolehat se na statistiky – lidé často nehlásí drobnější úrazy).

Hodnocení rizik - proces systematického posuzování pracovních rizik, jež vznikají v důsledku nebezpečí na pracovišti: např. identifikace rizik a ohrožených osob, upozornění zaměstnanců, konzultace rizik, hlášení problémů zaměstnanci, preventivní opatření a zmenšování dlouhodobých negativních efektů (např. prach a hluk) správné ochranné pracovní pomůcky, mít připraveny prostředky (zdravotní) pomoci.

Lidé většinou považují bezpečnost práce za dostatečnou – kritičtější jsou pracovníci dělnických profesí (Gallie et. al 1998, IVVM 1998, 32 procent jako nedostatečné), také to považují za důležitější.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Zdravé pracovní místo a bezpečnost práce (3/4)

Riziko vyčerpání a předcházení psychickým problémům

Dlouhodobé vypětí a únava (job strain) v důsledku zaměstnání či jeho vybraných aspektů (např. intenzita práce, mnoho přesčasů), přenášení problémů do mimopracovního života.

Nárůst stresu. Stresorem je odpovědnost (jaderné elektrárny), dlouhá pracovní doba a také intenzita pracovního výkonu (tj. vysoké požadavky) v kombinaci s nízkou možností rozhodování a vysokou kontrolou výkonu pracovníka a nízkou podporou (Karasek 1979). Stresorem jsou také špatné pracovní vztahy.

Ve větším stresu jsou lidé v manažerských profesích a lidé, kterí přímo pracují s lidmi, zvláště učitelé, pracovníci v bankovníctví a další (Gallie et al. 1998)

Psychické problémy. Dlouhodobé napětí, práce pod tlakem, nejistota či stres (také v návaznosti na mimopracovní problémy) může vést k psychickým problémům: k nespavosti, uzavření se v pracovních problémech, k pocitům úzkosti, k depresím, k psychosomatickým problémům.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Základní zásady zdravého a bezpečného pracoviště:

- * předvídat zdravotní rizika (dělat analýzu zdravotních rizik)
- * vytvářet příznivé pracovní prostředí (světlo, vzdušnost, čistota)
- * vhodné pracovní pomůcky, dbát na jejich využívání
- * příznivé zdravotní a sociální podmínky (dostupnost stravování, pitný režim, mini-přestávky v exponovaných povoláních)
- * nepřetěžovat zaměstnance, sledovat stav svých pracovníků, rozpoznat příznaky přepětí (případně dát volno)
- * konat povinné preventivní zdravotní prohlídky (dáno zákonem) + očkování, ovoce, pravidelné prohlídky nad rámec zákona
- * respektovat mimopracovní život zaměstnanců
- * možnost přispívat i na odpočinek a sociální potřeby zaměstnanců (např. sport, příspěvek na dovolenu, firemní rekreační zařízení)

Sociální rozvoj pracovních organizací

III.) Některé problémy v oblasti managementu a pracovních vztahů

- neetické chování firmy, nedodržování závazků (podvádění zákazníků)
- vytíženost manažerů brání jejich komunikaci se zaměstnanci
- nezájem nadřízených, chybějící zpětná vazba, nekonkrétní zpětná vazba
- protěžování oblíbených zaměstnanců
- ponižování či špatné chování ze strany nadřízených, systémové zneužívání je součástí firemní strategie
- výhrůžky a sexuální obtěžování (málo zdok., ale v ČR nejvíce)
- osobní nedocenění, procedurální nespravedlnost, nespravedlivé odměňování
- špatná spolupráce, zákulisní hrátky (nevyhovující firemní kultura)
- firemní krize se promítá do pracovních vztahů

Sociální rozvoj pracovních organizací

Vztahy mezi vedoucími a podřízenými

Vztahy s vedoucím jsou pro mnoho lidí tím nejdůležitějším faktorem (v USA výzkum ukázal, že je nejčastějším důvodem odchodu). Velmi autoritativní, manipulativní či podvodné praktiky. Záleží také na strategii a organizační kultuře firmy. Základem je etické jednání.

- Otevřená komunikace (vzniká základní důvěra), podpora, min. krátkodobá vize, motivace.
- Kultura vyhovění (udělá to ale nesouhlasí) vs. kultura závazku (udělá to protože rozumí a chce = identifikace se zaměstnaneckou rolí) Peter Block.
- Respektujte určité osobní odlišnosti a rozdílné talenty
- Průběžná zpětná vazba, v sociální oblasti také supervize
- Ocenění přínosu pracovníka, bezprostřední poděkování za provedenou práci.
- Vyhnout se bezdůvodné tvorbě výrazně negativních zážitků
- V případě konfliktu důraz na principiální nikoli poziční vyjednávání
- Zaměstnanec může přijít, kdykoli má nějaký závažný problém
- Podpora pracovníka ve významných životních událostech či krizích

Pracovní hodnocení

Pracovní hodnocení jako hodnocení uplatnění individuálního pracovního potenciálu jedince v rámci jeho pracovního místa v určitém období (nehodnotíme staré věci).

Hodnocení vstupu (potenciál pracovníka), hodnocení procesu (chování, kompetence) a výstupu (výsledek, výkon) (Hroník 2006).

Management podle cílů: Management by Objectives (objektivní hodnotící kritéria).

Chci-li hodnotit podle výkonu, měl bych mít předem jasně definované cíle a úkoly. Např. systém SMART: Specific, Measurable, Achievable (agreed), Realistic, Time-bound).

Management podle kompetencí (Management by Competences)

(Kritika kompetenčních modelů zastánci flexibilního přístupu = práci tvoří lidé nikoli pracovní místa)

Předpoklady pro přijetí hodnocení pracovníkem:

- předem jasně definovat, co a jak má být uděláno
- ověření splnitelnosti úkolu při jeho zadání
- komunikovat v průběhu úkolu
- hodnotit srozumitelně (zaměstnanec předem ví, jak bude probíhat)
- hodnocení jako způsob oboustranné komunikace (např. více hodnotí hodnocený).
- vyhnout se hodnocení osobnosti, spíš hodnotit tu práci
- preference individuální formy hodnocení (ne před kolegy – vede k zaujmutí defenzivní pozice)
- „neuvěřitelně podceněná“ role poděkování (pochvaly). Měla by být konkrétní, adresná, včasná a ne příliš formální (Bělohlávek 2008)
- propojovat výkon, hodnocení a jeho důsledky.
- formulovat očekávání do budoucnosti

Sociální rozvoj pracovních organizací

Mzdy a odměňování

Lidé v některých výzkumech (Clark 2005, Gallie et al. 1998, Branham 2004) přikládají větší význam jiným aspektům zaměstnání (např. jistotě a zajímavé práci, ocenění od šéfa) než mzdě (specifická kategorie orientovaná na peníze = vysoký risk, vysoký zisk).

Rizika z hlediska zvýšení výkonu (Edwards & Wajcman 2005).

- 1) Chtít motivovat penězi znamená platit nadprůměrně
- 2) Motivace trvá, jen pokud trvá stimulace
- 3) I když stimulace trvá, motivace postupně klesá
- 4) Potlačuje vnitřní motivaci lidí (možná by to dělali, i kdybychom je penězi nemotivovali).
- 5) Lidé nedělají práci, která není odměňována, nebo zanedbávají kvalitu

Bonusové odměňování se neosvědčilo z důvodu špatně nastavených podmínek (Bláha a kol. 2005).

V ČR je mzda důležitá. 60-70 procent lidí je při srovnání mzdy s odvedenou prací nespokojená (IVVM), částečně se v tom odráží²⁷ skutečné podmínky (Červenka 2005, Soukup a kol. 2008).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Mzda by měla odpovídat schopnostem a výkonu (mzda živobytí). Lidé by neměli mít pocit, že jsou hodně podhodnoceni (jaká mají očekávání). Má též psychickou složku – interpretace „neváží si mě“.

Pevná složka je základem pro stabilitu pracovníků (Bělohlávek 2008)

Základem je, aby lidé rozuměli, jaký a proč jsou odměňováni.
(procedurální spravedlnost + transparentní postup + včasnost).

Posun od fixních platů k platům založeným na výkonu a ne na pracovní pozici (je-li vázáno na f-ci a není kam postupovat = lidé odejdou).

- konzistentní základní mzda v základních složkách (stejná pozice)
- plány bonusů a odměn: odměna alespoň 10-15 % mzdy (jasné, založené na výkonu i tam, kde se netvoří zisk, ale např. podpora tvorby zisku = i uklízečka)
- sdílení úspěchu (je-li firma úspěšná, zaměstnanci se na tom podílejí, např. podle obratu firmy)
- ocenění inovací a smysluplných úspor
- vyhlášení nejlepších zaměstnanců firmy
- sociální programy (např. důchodový program pro zaměstnance)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Vztahy na pracovišti

Tři roviny (právní – pracovní smlouva, individuální mezi pracovníky, psychologický kontrakt)

Převážně dobré, ale nikoli osobní – muži je vnímají jako méně osobní než ženy. Výrazně ovlivňují spokojenost s prací.

Podle Clarka (2005) byla ČR v mezinárodním srovnání zemí s nízkým podílem dobrých pracovních vztahů (i tak stále relativně vysoká).

Podpora příznivých pracovních vztahů a vzájemné důvěry mezi zaměstnanci

Sociální rozvoj pracovních organizací

Některé významné problémy pracovních vztahů mezi zaměstnanci:

- * Obecná neochota spolupracovat, neznalost kolegů ve firmě
- * Nedostatečná komunikace, lidé se vzájemně neinformují
- * Nesoulad mezi jednotlivými odděleními ve firmě
- * Resortismus a neochota pomáhat druhým s úkoly, „to není moje práce“ => jasné určení kompetencí, posílení vztahů, týmové odměňování.
- * Problém černých pasažérů => odpovědnost, kontrola.
- * Konkurence, rivalita, přílišná soutěživost => týmové hodnocení
- * Nevraživost, vzájemné naschvály => změna struktury spolupráce (změna pracoviště, týmu nebo úkolu), odchod z firmy.
- * Diskriminace, fyzické násilí, sexuální obtěžování a mobbing (intriky, psychický teror, sabotování cizí práce, pomluvy) na pracovišti => prevence, při řešení potřeba vyslechnutí obou stran lépe bez vzájemné konfrontace (pozor na viktimizaci), svědci?, varování pachatele => odchod z firmy.
- * Skupinové myšlení => zhodnocení výsledků, sebereflexe a diskuze

Sociální rozvoj pracovních organizací

Rostoucí potřeba týmové práce (hlavně v nemanuálních profesích)

- podpora týmového výkonu
- sdílení cílů
- usměrňující role nadřízeného
- výkonu příznivé (podporující) prostředí, přátelská atmosféra,
- vzájemná podpora
- dobrá komunikace (formální a neformální),
- dostatečné množství informací a transparentnost,
- přiměřená soudržnost (menší týmy jsou soudržnější) a rozvoj „týmového ducha“,
- podpora rozvoje kolektivu (např. team building, společné volnočasové aktivity).

Sociální rozvoj pracovních organizací

IV.: Problémy v obsahu pracovní činnosti, jistota zaměstnání a kariéra

- práce je svým obsahem v nesouladu s očekáváním – např. stereotypní práce (nudí), nepodporuje vnitřní motivaci
- práce je svým obsahem je v nesouladu se schopnostmi a vzděláním pracovníků
- nedostatek informací o budoucnosti, nejistota zaměstnání
- zjištění, že není kam postoupit, nelze se rozvíjet
- pracovníci mají pocit, že nemohou práci vykonávat efektivně
- nebyl vybrán při povyšování

Sociální rozvoj pracovních organizací

Podporujte zajímavost práce.

- Seznamte zaměstnance s posláním firmy a s tím co se od nich očekává
- Říkejte lidem, proč je jejich práce důležitá
- Využívejte přirozeného talentu a motivace
- Obohacujte práci zaměstnanců tím, že je pověříte různorodými úkoly, které mohou zvládnout a učíte je nové role (neznamená to neustálé přidávání práce ani zcela neznámé práce bez proškolení)
- Nechte zaměstnance pracovat na úkolu, který má identitu (udělat celý úkol nebo dotáhnout něco do konce)
- Dejte lidem autonomii pro vykonávání rutinní úkolů

Sociální rozvoj pracovních organizací

Jistota je klíčovou charakteristikou zaměstnání. Příliš jistoty může vést k uspokojení a k nižšímu výkonu, ale důležitý je koncept minimální „existenciální“ jistoty (Standing 1999). Rizika existenciální nejistoty:

- paralyzovaný výkon, lidé se nedokáží soustředit
- podle některých výzkumů jsou psychologické dopady nejistoty zaměstnání a vzniklý stres obdobné jako u přímé ztráty zaměstnání.
- roste orientace na krátkodobé cíle
- vede k defenzivním strategiím, např. lidé si dávají malé cíle nebo se soustředí na proces a ne na cíl.
- vzniká riziko oportunistu (vytěžit co nejvíce ze současné situace).
- lidé ztrácejí loajalitu důležitou pro jejich vlastní rozhodnutí (mohou kdykoli odejít) (Branham 2004)
- má efekt na sociální rozvoj, kdy implicitní součástí vnitřní motivace některých zaměstnanců je i to, že ve stejném podniku budou pracovat i za rok. Nemohou si dovolit přijít o práci, mají zájem na tom, aby firma plnila své cíle a fungovala (Gallie et al. 1998).

X. Existují lidé, pro které jistota není důležitá. Mají rádi riziko, nemají rodinu, nejsou vázaní na jedno místo, nesplácejí půjčky atd. 34

Sociální rozvoj pracovních organizací

Organizační a individuální mechanismy posilování a oslabování jistoty.

- 1) Snadnost propuštění: ovlivňují institucionálně stanovené podmínky pro propouštění, typ firmy a pozice ve firmě, délka práce ve firmě nebo odbory atd. (Gallie et al. 1998)
- 2) Dočasnost pracovní smlouvy s nejistou možností prodloužení
- 3) Navázání zaměstnání na měření individuálního výkonu (+ / -)
- 4) Ekonomická situace firmy (případně ekonomiky jako celku)
- 5) Vlastní ekonomická situace jednotlivce (rodiny), systém sociální ochrany (dostal by podporu v nezaměstnanosti?)
- 6) Hledisko vzdělávání a kompetence (našel by práci jinde?)
Vzdělávání pracovníků tedy posiluje pocit jistoty.
- 7) Předchozí špatné zkušenosti (např. již byl nezaměstnaný)
- 8) Osobnost pracovníka

Předávejte pracovníkům včas důležité pracovní informace (co se od nich očekává, co se děje)

(V ČR ale i v dalších evropských zemích je ale průměrná délka zaměstnání relativně vysoká).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Změna pracovní pozice a kariérní postup (1/2)

Základní otázkou týkající se kariérního růstu je, nakolik je v současné pracovní společnosti kariérní růst v jedné firmě vůbec reálný (viz Edwards a Wajcman 2005). Někdy alternativně též tzv. koncept tzv. portfoliové kariéry založené na funkční flexibilitě.

Někteří lidé se domnívají, že ubývá vedoucích pozic (střední management), protože zeštíhlují organizační struktury X byrokratické hierarchické struktury jsou věčné.

Záleží také na strategii firmy, kde jsou tzv. „points of entry“ nebo jinou logikou, zda se využívají pro doplnění interní či externí lidské zdroje.

Důležité je, že kariéra může být pro mnohé spjata také s jistotou zaměstnání (není to samé). Při nejistotě ohledně pozice a budoucího vývoje ve firmě klesá také ochota lidí k participaci na rozvoji firmy a k investicím do pro firmu specifického lidského kapitálu a nefungují pobídky k rozvoji kariéry.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Mladí lidé (práce je často důležitá hodnota) jsou někdy plní pracovního elánu, energie a očekávání, jsou flexibilní (např. dokáží odpracovat mnoho hodin. učit se nové úkoly), což poskytuje firmám specifickou výhodu.

Některé výzkumy ale ukázaly, že během let u stejných pracovníků očekávání ale i pracovní nasazení „přirozeně“ klesá, převáží u nich jiné hodnoty (např. rodina), práce se stává stereotypem, narazí na své kariérní skleněné stropy, dochází k deziluzi ze zaměstnání, někdy lidé v tomto bodě firmu opouštějí.

- Informovat lidi o tom, že (pokud) s nimi do budoucna počítáme.
- Někdy práce ani postup neumožňuje, někteří lidé o to ani nestojí.
- Při výběru do vedoucí pozice upozornit na nové kompetence a požadavky.
- Brát v úvahu také pocity odmítnutých uchazečů
- Změna pozice a obohacení práce jako alternativa k povýšení (orientace na vnitřní cíle, týmová práce, team building, multi-skilling i přeřazení na jinou práci, profesionalizace).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Vzdělávání pracovníků

Rozvoj lidského potenciálu firmy (je dynamický) (Mateiciuc 2004) – kompetence, rutinní a standardizované postupy, tichá znalost, organizační kultura, manažerské praktiky.

Jde o 1) výdaj, 2) investici a 3) zaměstnaneckou výhodu (učení se prací, rozvoj zaměstnanců, udržování lidského kapitálu).

V ČR (podle dat ČSÚ 2008 z roku 2005) vzdělávalo své zaměstnance v průměru asi 70 procent firem, hlavně ale ty velké a větší (nad 50 zaměstnanců), ale značné rozdíly podle vzdělání a pozice ve firmě. Většinou se jedná o odborné vzdělávání (část povinná ze zákona podle odvětví, bezpečnost práce, jazykové kurzy a další).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Vypracování analýzy vzdělávacích potřeb. Zhodnocení přínosu vzdělávání?

- * současný lidský kapitál zaměstnanců, jejich kompetence, předpoklady pro vzdělávání a motivace ke vzdělávání.
- * analýzy pracovních míst, chybějící lidský kapitál, cíle firmy, strategie, ekonomické možnosti, role vzdělávacích pobídek.
- * identifikace vlastních potřeb a státem stanovených povinnosti vzdělávání, příprava vzdělávání (forma vzdělávání - např. seminář -, role externích vzdělavatelů: ČSÚ zjistil 40%).
- * realizace vzdělávání a vyhodnocování úspěšnosti či efektivity (vůči stanoveným kritériím).
- * role vzdělávání pro kariérní růst a osobní rozvoj.

Sociální rozvoj pracovních organizací

V.) Individuální autonomie (rozhodovací volnost) zaměstnanců

Základní pohled na otázku pracovní autonomie.

McGregor (1960):

Teorie X:

- 1) Lidé jsou líní, snaží se vyhýbat práci,
- 2) Musí být k práci vedení odměnami a tresty a neustále kontrolování
- 3) Lidé se vyhýbají odpovědnosti a chtějí být řízeni
- 4) Malá výjimečná skupina má kompetence k řízení ostatních

Teorie Y:

- 1) Práce je pro lidi zábavnou aktivitou
- 2) Člověk je rád samostatný a odpovědný
- 3) Většina lidí má schopnost pracovat samostatně
- 4) Manažeři organizace neumí využít potenciál těchto lidí, ale dirigují a kontrolují

V praxi to zpravidla nejsou protipóly (dichotomie).

Sociální rozvoj pracovních organizací

V.) Individuální autonomie (rozhodovací volnost) zaměstnanců

Přímé vedení, koučování, participace a delegování (Bláha et al. 2005).

Většinou je sledována jako možnost ovlivnit svůj pracovní výkon, pořadí úkolů eventuelně jako možnost uspořádat si pracovní čas (např. možnost přijít dříve, odejít v případě potřeby).

U pracovního výkonu se sleduje např. kdo určuje pracovní úkoly, pracovní postup, množství a význam pravidel a nutnost je respektovat, tempo práce a výsledná kvalita výrobku/služby.

Autonomie se nejvíce týká vlastní činnosti.

Autonomie je důležitá také v tom, že práce ve stresu s nízkou mírou kontroly je rizikovým zdravotním faktorem (stres, vysoký krevní tlak, kardiovaskulární poruchy), naopak volnost rozhodování umožňuje se s pracovním tlakem vyrovnávat (Gallie 2008).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Kontrola pracovníků

Tři modely kontroly výkonu zaměstnanců (Edwards 1979):

- 1) osobní: vztah šéf (dohlíží, superviduje) – zaměstnanec, malé firmy
- 2) systémová: vzniká s rozvojem strojů, je vztažena k procesům nebo k výsledkům (např. standardy výroby, placeno dle výsledku). Někdy též označována jako „technická“ či rutinní.
- 3) byrokratická kontrola: je zaměřená na plnění cílů, formalizovaná kritéria, hodnotí také dodržování pravidel, loajalitu a flexibilitu – nejvíce se uplatňuje u managerů (může být kombinací).

Dnes je více možná kontrola systémová i byrokratická (elektronická: počítače dokáží kontrolovat jak výstup, tak samotný proces tvorby výstupu), i kontrola ve vztazích (část kontroly je prováděna díky tomu, že lidé více pracují v týmech a vědí co druhý dělá).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Autonomie vs. kontrola pracovníků

Existují určité indikace, že lidé, kteří jsou neustále kontrolováni, pod dozorem pracují více, ale také ve větším stresu a tím pádem (někdy) hůře, než když nejsou kontrolováni – souvisí také s autonomií při práci (Gallie et al. 2001).

Kontrola vyvolává stres u pracovníků, je spojená s náklady a potřebou specifické organizací práce - je nutná?

Podle některých výzkumů z VB asi polovina firem své zaměstnance nekontroluje, pokud podnik funguje, část kontroly je také „zjevná“ podle cílů (práce je hotová). Alternativně je to vysvětlováno také různou potřebou kontroly pro různé skupiny (manageri vs. dělníci) (Gallie et al. 1998).

Někteří autoři (in Edwards a Wajcman 2005) přitom na výzkumech ukazují, že větší autonomie může být spojena s větší kontrolou, protože větší autonomie je často spojena s větší odpovědností.

= neznamena to, že by lidé, kteří mají větší individuální autonomii pracovali méně, ale firma musí mít celý proces „pod kontrolou“.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Participativní přístup a zapojení pracovníků do rozhodování

Participace je chápána jako prohloubení diskuze o autonomii a kontrole. Oproti individuální autonomii se jedná o větší zapojení zaměstnanců v širším designu jednotlivých aspektů práce.

Obecně se větší participace a určitá autorita zaměstnanců považuje za prospěšnou tam, kde to pomáhá dělat práci lépe.

Nejde o empowerment v radikálním smyslu slova (převzetí řízení zaměstnanci) ani o participaci reprezentanty – tj. odbory.

- 1) Přímá individuální participace (např. spoluvytváření vlastních cílů)
- 2) Skupinová řešení. Původně v Japonsku vznikly např. tzv. „kroužky kvality“, jsou součástí metody Kaizen (改 změna 善 dobrá) neboli průběžné zlepšování metodou malých kroků, lidé se pravidelně setkávají, aby prezentovali své názory a diskutovali možnosti zlepšení práce (ale je tam jiná kultura). Existují spíše ve větších firmách, aby to fungovalo, musí být ti správní lidé, vzájemná důvěra a musí mít pocit, že to mohou ovlivnit.
- 3) Celopodniková setkání, kde se lidé mohou vyjádřit.

Sociální rozvoj pracovních organizací

Participativní přístup a zapojení pracovníků do rozhodování

Očekávané přínosy participativního přístupu

- 1) Participace je významná pro zlepšení pracovní zkušenosti (tedy toho, jak lidé vnímají práci) a podporuje jejich zájem o práci.
- 2) Lidé více rozumí cílům firmy a lépe je internalizují, lépe přijímají změny.
- 3) Lidé získávají dostatek informací pro svou práci a lépe vzájemně spolupracují.
- 4) Firmy mohou dobře využít znalostí svých zaměstnanců - ty mohou skutečně přinést zlepšení práce.
- 5) Možnost rozhodovat o průběhu práce je spojená s odpovědností (lidé se budou snažit dělat práci lépe?).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Participativní přístup a zapojení pracovníků do rozhodování

Kritici participativního přístupu namítají, že:

- 1) větší zapojení neznamená automaticky větší spokojenost a motivaci zaměstnanců.
- 2) existují dva typy participace (formální a skutečná). Pracovníci někdy mají pocit, že se mohou vyjádřit, ale jejich náměty jsou systematicky odmítány nebo ignorovány (Vidal 2004)
- 3) hrozí konflikt zájmů a tím i obtížnější dosažení rozhodnutí, participativní rozhodování trvá moc dlouho (Gallie et. al. 1998)
- 4) možnost rozhodovat o průběhu práce je spojená s odpovědností (a co když jsou lidé nezodpovědní, odpovědnost svazuje).
- 5) nemůže se realizovat, pokud manageri jsou skeptičtí a pokud pracovníci nevěří managerům (Edwards a Wajcman 2005)
- 6) složitost zavedení a udržení participativního přístupu, zvláště ve velkých firmách to je velmi komplexní problém (ale částečně lze)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Participativní přístup a zapojení pracovníků do rozhodování

Kritici participativního přístupu namítají, že:

- 1) větší zapojení neznamená automaticky větší spokojenost a motivaci zaměstnanců.
- 2) existují dva typy participace (formální a skutečná). Pracovníci někdy mají pocit, že se mohou vyjádřit, ale jejich náměty jsou systematicky odmítány nebo ignorovány (Vidal 2004)
- 3) hrozí konflikt zájmů a tím i obtížnější dosažení rozhodnutí, participativní rozhodování trvá moc dlouho (Gallie et. al. 1998)
- 4) možnost rozhodovat o průběhu práce je spojená s odpovědností (a co když jsou lidé nezodpovědní, odpovědnost svazuje).
- 5) nemůže se realizovat, pokud manageri jsou skeptičtí a pokud pracovníci nevěří managerům (Edwards a Wajcman 2005)
- 6) složitost zavedení a udržení participativního přístupu, zvláště ve velkých firmách to je velmi komplexní problém (ale částečně lze)

Sociální rozvoj pracovních organizací

Program na stabilizaci a stimulaci klíčových pracovníků

Řešení vypracujte tak, aby jste dodrželi tuto strukturu:

1. Popis organizace (charakter práce, početnost a struktura pracovního týmu, případná organizační specifika popisované organizace, charakteristika hlavních problémů organizace).
2. Definice řešeného problému, jeho vazby na vnější a vnitřní situaci firmy (kontext) a cíle řešení (cíl aplikační a v návaznosti na něj cíl poznávací).
3. Teoretické koncepty, případně principy, z kterých budete vycházet při zkoumání a řešení problému (vyjmenujte je a stručně charakterizujte).
4. Popište, jak by jste analyzovali problém a zdůvodněte svůj předpokládaný postup (v návaznosti na poznávací cíl formulujte výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky a popište postup jak by jste získávali data, na základě kterých by jste mohli odpovědět na výzkumnou otázku).

Sociální rozvoj pracovních organizací

Program na stabilizaci a stimulaci klíčových pracovníků

5. Popis řešení - zvolte nástroj/e personálního řízení, které použijete a stručně popište Vámi navrhované řešení (kromě jiného zohledněte rovněž to, že zaměstnanci mohou mít obavy ze zavádění nových postupů a vedoucí mohou mít obavy ze ztráty pravomocí ve prospěch personálního útvaru).

II. tuto zásadu:

Každé řešení musí zahrnovat rovněž pohled z pozic managementu diversity (povzbuzování a využívání různorodosti v prostředí organizace) a prosazování principu nediskriminace a rovných příležitostí.

(6.) Zvýšení motivace a stabilizace výkonných a kvalifikovaných zaměstnanců.