

15 Zaměstnanecký (pracovní) vztah

Tato kapitola zkoumá povahu zaměstnaneckého (pracovního) vztahu a vytváření klimatu důvěry v rámci tohoto vztahu.

Pojetí zaměstnaneckého (pracovního) vztahu

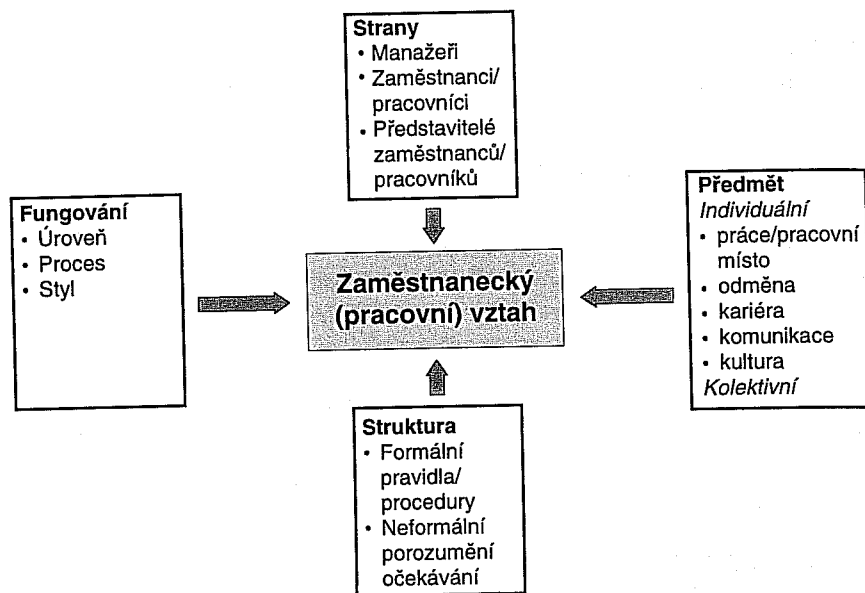
Termín zaměstnanecký (pracovní) vztah charakterizuje vztahy, které existují mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, či vůbec pracovníky na pracovišti. (Termíny *zaměstnanci* a *pracovníci* bývají u nás v podstatě považovány za synonyma. Ve skutečnosti tomu tak není, neboť zaměstnanci – tedy lidé pracující v organizaci na základě pracovní smlouvy – tvoří jen část pracovníků organizace. Pracovníky organizace jsou i lidé, kteří v ní nebo pro ni pracují i na základě jiné smlouvy nebo dohody, např. manažerské smlouvy, leasingové smlouvy, dohody o provedení práce nebo o pracovní činnosti apod. S tendencemi k flexibilitě organizací se snižuje podíl zaměstnanců na celkovém počtu pracovníků organizací. Přitom i na pracovníky, kteří nejsou zaměstnanci, se vztahují v podstatě všechny předpisy a těší se v podstatě všem právům, jako je tomu v případě zaměstnanců, včetně toho, že se na ně vztahují i pracovní podmínky dohodnuté s odbory, a v souvislosti s procesem tzv. harmonizace pracovních podmínek různých kategorií pracovníků, která je zakotvena i ve směrnici Evropské unie, i většina tzv. zaměstnaneckých výhod. – Poznámka překladatele.) Vztahy na pracovišti mohou mít formální podobu, například podobu pracovní smlouvy nebo nějakých procedurálních dohod. Nebo mohou být neformální, v podobě psychologické smlouvy, která vyjadřuje jisté předpoklady a očekávání toho, co manažeři a zaměstnavatel musejí nabídnout a jsou ochotni splnit (Kessler a Undy, 1996). Mohou mít individuální rozměr, který se vztahuje k individuálním smlouvám a očekáváním, nebo kolektivní rozměr, který se týká vztahů mezi managementem a odbory, sdruženími personálu nebo členy společných konzultativních institucí, jako jsou podnikové rady.

Povaha zaměstnaneckého (pracovního) vztahu

Tyto dimenze zaměstnaneckého (pracovního) vztahu tak, jak je charakterizovali Kessler a Undy (1996), ukazuje obrázek 15.1.

Stranami jsou manažeři, zaměstnanci (pracovníci) a představitelé zaměstnanců (pracovníků). Předmět zahrnuje práci / pracovní místo, odměnu a kariéru u jednotlivců a komunikaci a kulturu organizace, které na ně působí. Může rovněž zahrnovat kolektivní smlouvy a mechanismus společných vztahů zaměstnanců (pracovníků) a manažerů (podnikové rady apod.). Formální dimenze tvoří pravidla a procedury a neformální pak porozumění, očekávání a předpoklady. Konečně, zaměstnanecký (pracovní) vztah existuje na různé úrovni organizace (manažeři se zaměstnanci / pracovníky obecně a manažeři s jednotlivými zaměst-

nanci / pracovníky a jejich představiteli nebo skupinami lidí). Fungování vztahu bude také ovlivněno procesy, jako je komunikace a konzultování či styl řízení převažující v organizaci nebo osvojený si jednotlivými manažery.



Obr. 15.1 Dimenze zaměstnaneckého (pracovního) vztahu
(Pramen: S. Kessler a Undy R.: *The new employment relationship: Examining the psychological contract*. London, Institute of Personnel and Development 1996).

Základna zaměstnaneckého (pracovního) vztahu

Východiskem zaměstnaneckého (pracovního) vztahu je to, že se zaměstnanec (pracovník) zaváže poskytovat zaměstnavateli své dovednosti a úsilí výměnou za to, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci (pracovníkovi) plat nebo mzdu. Zpočátku je tento vztah založen na zákonem předepsané pracovní smlouvě. Ta může být písemná, ale neexistence písemné smlouvy neznamená, že neexistují žádné smluvní vztahy. I tehdy mají zaměstnavatelé a zaměstnanci (pracovníci) určitá ze zákona vyplývající práva a určité povinnosti. Mezi povinnosti zaměstnavatele patří vyplácet plat nebo mzdu, zajišťovat bezpečnost pracoviště, přistupovat k zaměstnanci (pracovníkovi) v dobré víře a nedělat nic, co by podřývalo důvěru v zaměstnanecký (pracovní) vztah. Zaměstnanec (pracovník) má odpovídající povinnosti zahrnující poslušnost, schopnost, čestnost a loajalitu.

Důležitým faktorem, který musíme mít v souvislosti se zaměstnaneckým (pracovním) vztahem na paměti, je to, že je to obvykle zaměstnavatel, kdo má moc diktovat podmínky smlouvy, pokud ovšem nejsou stanoveny kolektivním vyjednáváním. Jedinci, s výjimkou

těch, po kterých je značná poptávka, mají jen málo možností měnit podmínky smlouvy vnucované jim zaměstnavateli.

Definování zaměstnaneckého (pracovního) vztahu

MacNeil (1985) a Rousseau a Wade-Benzoni (1994) rozlišují dva typy smluv definujících zaměstnanecký (pracovní) vztah:

- *Transakční smlouvy*, které mají dobře popsané podmínky výměny mezi oběma stranami, a tyto podmínky jsou obvykle vyjádřeny v penězích. Mívají omezené trvání a bývají v nich specifikovány požadavky na výkon.
- *Relační smlouvy*, které obsahují obecnější ustanovení za použití abstraktnějších termínů a bývají uzavírány na dobu neurčitou. Požadavky na výkon spojené s tímto trvalým zaměstnáním jsou neúplné nebo neurčité.

Zaměstnanecké (pracovní) vztahy je však možné vyjádřit v podobě *psychologické smlouvy*, která má podle Guzza a Noonana (1994) jak transakční, tak relační kvality. Pojem psychologické smlouvy vyjadřuje názor, že ve své nejzákladnější podobě je zaměstnanecký (pracovní) vztah tvořen unikátní kombinací přesvědčení či víry jedince a jeho zaměstnavatele týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Pojetím psychologické smlouvy se zabývá kapitola 16.

Význam pojetí zaměstnaneckého (pracovního) vztahu

Pojetí zaměstnaneckého (pracovního) vztahu je pro personalisty významné, protože se jím řídí mnohé, čeho si organizace musí být vědoma při vytváření a uplatňování personálních procesů, politiky a procedur. Ty je třeba zvažovat z hlediska toho, jak přispějí nebo nepřispějí k podpoře produktivního a prospěšného zaměstnaneckého (pracovního) vztahu všech zúčastněných stran.

Změny v zaměstnaneckém (pracovním) vztahu

Jak zaznamenali Gallie a kol. (1998) ve své analýze výsledků jejich výzkumného programu zabývajícího se zaměstnáváním lidí v Británii, došlo k určitým posunům ve způsobech zaměstnáváním lidí: „Důkaz o nějaké velké změně v povaze zaměstnaneckého vztahu byl mnohem méně přesvědčivý.“ Ale jejich výzkum odhalil následující charakteristiky zaměstnáváním lidí:

- Nové formy řízení, často explicitně nebo implicitně založené na principech řízení lidských zdrojů a kladoucí důraz spíše na individuální smlouvy než na kolektivní vyjednávání.

- Došlo k určitému zvýšení možnosti rozhodování o pracovních úkolech, ale neexistovaly žádné důkazy významného poklesu kontroly ze strany manažerů; ve skutečnosti v některých důležitých ohledech se tato kontrola zintenzivnila.
- Aktivita v oblasti dohledu nad prací byla pořád významná.
- Integrované formy politiky managementu byly soustředěny na nedělnické kategorie pracovníků.
- Velká většina pracovníků stále přikládala značný význam vnitřně motivujícím aspektům práce.
- Čím vyšší úroveň kvalifikace, tím více lidí bylo zainteresováno na své práci.
- Vzrůstající úroveň kvalifikace a poskytování větší svobody zaměstnavatelům jsou klíčovými faktory zlepšování kvality zkušeností s prací a zážitků z práce.
- Vysoká míra oddanosti organizaci může snížit absenci a fluktuaci, ale neexistuje žádný důkaz o tom, že oddanost organizaci „něco zlepšila z hlediska kvality pracovního výkonu u ostatních charakteristik organizace a pracovních úkolů“.

Řízení zaměstnaneckého (pracovního) vztahu

Dynamická a často nejasná povaha zaměstnaneckého (pracovního) vztahu zvyšuje obtížnost jeho řízení. Tento problém je ještě vyostřován tím, že tuto oblast ovlivňuje značné množství faktorů: kultura organizace, převažující styl řízení, hodnoty vyznávané a uplatňované vrcholovým managementem, existence nebo neexistence klimatu důvěry, každodenní součinnost a vzájemné ovlivňování mezi pracovníky a liniovými manažery a personální politika a praxe podniku.

Personální politika a praxe je zejména důležitá. Povahu zaměstnaneckého (pracovního) vztahu silně ovlivňují personální činnosti. Ty se týkají všech stránek personální práce. Ale mimořádně důležité je to, jak se s lidmi zachází v takových oblastech, jako je získávání, hodnocení, povyšování, vývoj kariéry, odměňování, zapojování / spoluodpovědnost a participace, projednávání stížností, disciplinární řízení a řešení nadbytečnosti. Na zaměstnanecký (pracovní) vztah má významný vliv i to, jak se od lidí žádá, aby vykonávali svou práci (včetně flexibility a víceoborovosti), jakým způsobem se vyjadřují a sdělují očekávání týkající se pracovního výkonu, jak je práce organizována a jak jsou lidé řízeni. Personalisté mohou přispět k vytváření pozitivního a produktivního zaměstnaneckého (pracovního) vztahu následujícími způsoby:

- během rozhovorů skutečnějších v průběhu získávání a výběru pracovníků – prezentování nepříznivých i příznivých stránek práce realistickým způsobem;
- v programech orientace pracovníků – informování nových pracovníků o personální politice a personální praxi organizace a o jejich základních hodnotách, informování o očekávaných normách výkonu v takových oblastech, jako je kvalita a služba zákazníkovi, a zdůrazňování požadavků flexibility;
- vydáváním a aktualizací příruček pracovníka, které slouží k osvěžování a upevňování toho, co bylo pracovníkům řečeno během procesu orientace;

- povzbuzováním vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které zabezpečují, že očekávání týkající se pracovního výkonu se pravidelně projednávají a přezkoumávají a že v této záležitosti dochází k dohodě mezi pracovníkem a manažerem;
- povzbuzováním zavádění a používání plánů osobního rozvoje, které ukazují, jak lze dosáhnout zlepšeného výkonu, hlavně pomocí sebevzdělávání;
- používáním programů vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozvoje manažerů za účelem podpory základních hodnot organizace a definování očekávání v oblasti pracovního výkonu;
- pomocí vzdělávání manažerů a vedoucích týmů dosáhnout toho, aby manažeři a vedoucí týmů pochopili svou roli v řízení zaměstnaneckého (pracovního) vztahu pomocí takových procesů, jako je řízení pracovního výkonu a vedení týmů;
- povzbuzováním maximálního množství kontaktů mezi manažery a vedoucími týmů na jedné straně a členy jejich týmů na straně druhé za účelem dosažení vzájemného pochopení očekávání druhé strany a zabezpečení oboustranné komunikace;
- uplatňováním všeobecné politiky průhlednosti – zabezpečující, že ve všech záležitostech, které se jich týkají, budou pracovníci vědět, co se děje, proč se to děje a jaký dopad to bude mít na jejich zaměstnání, rozvoj a perspektivu;
- vytvářením takových personálních procedur, jako je projednávání stížností, disciplinární řízení, uplatňování politiky stejných příležitostí, povyšování a propouštění z důvodu nadbytečnosti, a zabezpečováním toho, aby byly uplatňovány slušně a zásadově;
- vytvářením personální politiky v takových hlavních oblastech, jako je zaměstnávání lidí, rozvoj, odměňování a vztahy s pracovníky, a informováním o této politice;
- zabezpečováním toho, aby systém odměňování byl vytvářen a používán tak, aby byl spravedlivý, uspokojivý a důsledný ve všech aspektech odměn a zaměstnaneckých výhod;
- a všeobecně, poskytováním rad a doporučení týkajících se postupů, procesů a záležitostí v oblasti vztahů s pracovníky tak, aby to prohlubovalo a upevňovalo dobré kolektivní vztahy (vztahy s odbory nebo jinými sdruženími pracovníků).

Tyto přístupy k řízení zaměstnaneckého (pracovního) vztahu se týkají všech aspektů řízení lidí. Je však důležité si pamatovat, že jde o nepřetržitý proces. Efektivní řízení tohoto vztahu znamená zabezpečovat vyznávané hodnoty a v zacházení se všemi aspekty zaměstnávání lidí používat průhledný, důsledný a poctivý přístup.

Důvěra a zaměstnanecký (pracovní) vztah

Britský Institute of Personnel and Development ve své zprávě *People make the difference* (Lidé mění situaci, 1994) uvedl, že budování důvěry je pouze základnou, na níž se může vyvíjet oddanost. Poznámel také, že „nedůslednost mezi tím, co se hlásá a co se dělá, v příliš mnoha organizacích podkopává důvěru, plodí mravní otrlost pracovníků a přináší důkazy o rozporech v myšlení manažerů“.

Také Herriot a kol. (1998) uvedli, že důvěra by měla být považována za společenský kapitál – fond dobré vůle, přátelství a důvěry v každé sociální skupině, který umožňuje lidem ve skupině spolupracovat. Thompson (1998) vidí důvěru jako „jedinečnou schopnost lid-

ských zdrojů, která pomáhá organizaci nalézt svou konkurenční výhodu“ – jako základní schopnost, která vede k vysokému výkonu podniku. Existuje tedy potřeba podniku vytvářet klima důvěry stejně jako existuje potřeba zavést efektivní odměňování za zásluhy, které je založeno na důvěře.

Význam důvěry

Důvěra, jak ji definuje Oxfordský slovník angličtiny (Oxford English Dictionary), je pevné přesvědčení, že na nějakou osobu je spolehnutí. Alternativní definici nabízí Shaw (1997), podle něhož je důvěra „přesvědčení, že ti, na kterých jsme závislí, splní naše očekávání s nimi spojená“. Tato očekávání závisejí na „našem kritickém zhodnocení zodpovědnosti jiného člověka uspokojit naše potřeby“.

Klima důvěry

Organizaci s vysokou mírou důvěry charakterizoval Fox (1973) následujícím způsobem:

Účastníci organizace sdílejí určité cíle a hodnoty; navzájem si předávají informace o smyslu dlouhodobých povinností; navzájem si nabízejí spontánní podporu, aniž by detailně přemýšleli, co je to bude stát, nebo předpokládali, že jim to někdo rychle oplatí; komunikují poctivě a otevřeně; jsou připraveni vložit své štěstí do rukou kohokoliv jiného; a v případě pochybností, které mohou vzniknout, pokud jde o ochotu nebo motivaci, se rozhodují ve prospěch svého partnera.

Tohoto ideálního stavu může být dosaženo jen vzácně – pokud vůbec –, ale představuje obraz efektivní organizace, v níž, jak poznamenává Thompson (1998), důvěra „je výsledkem dobrého řízení“.

Kdy pracovníci opravdu důvěřují managementu?

Pracovníci budou s větší pravděpodobností důvěřovat managementu, když budou:

- věřit, že manažeři si skutečně myslí to, co říkají;
- vidět, že manažeři skutečně dělají, co říkají, že dělají – že činy manažerů odpovídají jejich slovům;
- ze zkušenosti vědět, že manažeři – slovy Davida Guesta (Guest a Conway, 1998) – „dodrží dohodu – drží své slovo a plní svou část dohody“;
- cítit, že se s nimi zachází slušně, spravedlivě a důsledně.

Vytváření organizace s vysokou mírou důvěry

Jak poznamenává Thompson (1998), řada autorů došla v podstatě k závěru, že důvěra „není něco, co by mohlo nebo mělo být řízeno přímo“. Cituje Sako (1994), který napsal: „Důvěra je kulturní norma, kterou je jen zřídka možné vytvořit záměrně, protože pokusy vytvořit důvěru nějakým praktickým, trochu vypočítavým způsobem by zničily skutečnou základnu důvěry.“

Asi nebude možné „řídít“ důvěru, ale – jak tvrdí Thompson – důvěra je výsledkem dobrého řízení. Tvoří ji a při životě udržuje chování manažerů a vytváření lepšího vzájemného porozumění pro očekávání druhé strany – zaměstnavatelů pro pracovníky a pracovníků pro za-

městnavatele. Ale Herriot a kol. (1998) uvádějí, že záležitosti důvěry nejsou výsledkem, jehož lze dosáhnout řízením lidí nebo procesů, ale jsou více záležitostmi vztahů a vzájemné podpory během změny.

Je jasné, že ten druh chování, který s největší pravděpodobností plodí důvěru, je, když manažeři jednají s lidmi čestně, drží své slovo a uskutečňují, co hlásají. Organizace, které vyznávají základní hodnoty („lidé jsou naše největší bohatství“) a pak je v praxi ignorují, budou organizacemi s nízkou úrovní důvěry.

Konkrétněji, důvěra se vytvoří, jestliže manažeři jednají slušně, spravedlivě a důsledně, jestliže se uplatňuje politika průhlednosti, jestliže o záměrech a důvodech návrhů jsou lidé informováni jako celek, ale i jako jednotlivci, jestliže jsou všichni plně zapojeni do vytváření systémů odměňování a jejich uplatňování a jestliže jsou pomoci řízení pracovního výkonu dohodnuta vzájemná očekávání.

Zanedbání těchto kritérií, vcelku nebo zčásti, je snad hlavní příčinou, proč tak příliš mnoho systémů odměňování podle výkonu nefungovalo podle očekávání. Východiskem je pochopit a aplikovat zásady distribuční a procedurální spravedlnosti.

Spravedlnost

Zacházet s lidmi podle zásluh znamená jednat s nimi slušně a spravedlivě. Leventhal (1980) vycházející z Adamse (1965) rozlišoval mezi distribuční a procedurální spravedlností.

Distribuční spravedlnost se týká toho, jak jsou rozdělovány odměny. Lidé budou cítit, že s nimi bylo v tomto ohledu jednáno podle zásluh, jestliže budou věřit, že byly odměny rozděleny v souladu s jejich přínosem, že dostávají to, co jim bylo slíbeno, a že dostávají, co potřebují.

Procedurální spravedlnost se týká toho, jak manažeři rozhodují a jak jsou řízeny procedury v personální práci. Tyler a Bies (1990) zjistili pět faktorů, které ovlivňují vnímání procedurální spravedlnosti. Jsou to:

- přiměřené zvažování hlediska daného pracovníka;
- zabránění jakékoliv osobní předpojatosti vůči pracovníkovi;
- důsledné uplatňování stejných kritérií u všech pracovníků;
- poskytování včasné informace o výsledcích rozhodnutí pracovníkům;
- poskytování odpovídajícího vysvětlení učiněných rozhodnutí pracovníkům.

Obnovování důvěry

Jak uvádějí Herriot a kol. (1998), v případě ztráty důvěry je třeba pro její obnovení uplatnit program, skládající se ze čtyř kroků:

1. vrcholový management si musí přiznat, že v minulosti nevěnoval náležitou pozornost různým potřebám pracovníků;
2. smlouvy, na jejichž základě dochází k převedení nějaké skupiny pracovníků na jiný způsob práce, dělat formou, která bere v úvahu potřeby jedinců;
3. vytvořit důvěru „založenou na znalosti“, která je založena nikoliv na nějaké transakci či dohodě, ale na vytvoření pocitu věrohodnosti či spolehlivosti;
4. dosáhnout důvěry založené na ztotožnění, kdy každá strana se snaží vcítit do potřeb jiné strany a tak ji získává na svou stranu (i když této konečné fáze bývá v praxi dosaženo jen zřídka).

Určeno pouze pro studijní účely

16 Psychologická smlouva

Zaměstnanecký (pracovní) vztah, charakterizovaný v kapitole 15, je základním rysem všech stránek řízení lidí. Na této nejzákladnější rovině tvoří zaměstnanecký (pracovní) vztah jedinečnou kombinací víry jedince a jeho zaměstnavatele, která se týká toho, co jeden od druhého očekávají. To je právě ta psychologická smlouva, a aby bylo možné řídit zaměstnanecký (pracovní) vztah efektivně, je nezbytné pochopit, co to psychologická smlouva je, jak se vytváří a jaký má význam.

Definice psychologické smlouvy

Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, která se týká toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli. Jak to definoval Schein (1965): „Pojem psychologické smlouvy naznačuje, že existuje nepsaná řada očekávání neustále přítomná mezi každým členem organizace a různými manažery a ostatními lidmi v organizaci.“

Tuto definici rozšířili Rousseau a Wade-Benzoni (1994), kteří konstatovali, že:

Psychologické smlouvy se týkají víry, kterou jedinci mají, pokud jde o učiněné a akceptované sliby mezi jimi samými a jinými lidmi, s nimiž navzájem počítají a na něž se navzájem spoléhají. (V případě organizací tvoří tyto strany pracovník, zákazník, manažer a/nebo organizace jako celek.) Protože psychologické smlouvy představují to, jak lidé *interpretují* sliby a závazky, mohou mít obě strany téhož zaměstnaneckého (pracovního) vztahu (zaměstnavatel a pracovník) na určité specifické podmínky různé pohledy.

Jak zdůraznili Katz a Kahn (1964), každá role v organizaci v podstatě představuje sérii očekávání týkajících se chování. Tato očekávání jsou často nevyslovená – nejsou definována v pracovní smlouvě. Základní modely motivace, například expektační teorie (Vroom, 1964) a teorie podmiňujících činitelů (Skinner, 1974), vycházejí z toho, že se pracovníci chovají způsobem, od něhož očekávají, že povede k pozitivním výsledkům. Ale nemusejí nutně vědět, co očekávat. Jak to komentovali Rousseau a Greller (1994):

Ideální pracovní smlouva by měla uvádět podrobná očekávání jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Typické smlouvy jsou však neúplné z racionálních důvodů, které limitují hledání individuálních informací, a také z důvodu měnícího se podnikového prostředí, které znemožňuje specifikovat všechny podmínky předem. Jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel si tak ponechávají možnost vyplňovat bílá místa.

Pracovníci mohou očekávat, že se s nimi bude slušně zacházet jako s lidskými bytostmi, že budou dostávat práci, při které budou využívat své schopnosti, že budou spravedlivě odměňováni podle svého přínosu, budou moci prokazovat svou schopnost, budou mít příležitosti k dalšímu růstu, budou informováni o tom, co se od nich očekává, a budou informováni i o tom (raději pozitivně), jak se na jejich práci dívá zaměstnavatel. Zaměstnavatelé mohou od pracovníků očekávat, že budou ve prospěch podniku pracovat, jak nejlépe umějí – „budou se snažit pro podnik“ – budou plně oddáni jeho hodnotám, budou ochotní a loajální a budou zlepšovat pověst organizace mezi jejími zákazníky a dodavateli. Někdy jsou tyto předpoklady oprávněné – často však nejsou. Vzájemná nedorozumění mohou způsobit neshody a stres a vedou k vzájemnému obviňování a špatnému výkonu, nebo také k ukončení zaměstnaneckého (pracovního) vztahu.

Shrneme-li to slovy Gesta a Conway (1998), psychologická smlouva postrádá mnohé z charakteristik formální smlouvy: „Všeobecně to není psaná smlouva, má poněkud rozostřené rysy a nelze si ji vynutit u soudu.“ Jmenovaní autoři se domnívají, že: „Psychologickou smlouvu je nejlepší vidět jako metaforu, jako slovo nebo slovní obrat vypůjčený odjinud, který nám pomáhá pochopit naši zkušenost. Psychologická smlouva je způsob interpretace stavu zaměstnaneckého (pracovního) vztahu a pomáhá zmapovat, vyhodnotit či promyslet významné změny.“

Význam psychologické smlouvy

Jak se domnívá Spindler (1994): „Psychologická smlouva vytváří emoce a postoje, které formují a usměrňují chování.“ Význam psychologické smlouvy blíže vysvětlil Sims (1994) následujícím způsobem: „Vyvážená psychologická smlouva je nezbytná pro trvalé, harmonické vztahy mezi pracovníkem a organizací. Avšak porušení psychologické smlouvy může signalizovat účastníkům, že už nesdílejí (nebo nikdy nesdíleli) společný soubor hodnot nebo cílů.“

Toto pojetí osvětluje skutečnost, že očekávání pracovníka či zaměstnavatele mají formu nevyslovených předpokladů. Rozčarování na straně managementu či na straně pracovníků tak mohou být nevyhnutelná. Tato rozčarování však mohou být zmírněna, když si management uvědomí, že jednou z jeho klíčových rolí je řídit očekávání, což znamená ujasňovat si představy o tom, čeho by měli pracovníci dosahovat, jaké schopnosti by měli mít a jaké hodnoty by měli vyznávat. A to je záležitost nejen jasného vyslovování a specifikování těchto požadavků, ale také jejich prodiskutování a odsouhlasení s jednotlivci a týmy.

Psychologická smlouva nepřetržitě řídí utváření zaměstnaneckého (pracovního) vztahu, který se během času vyvíjí. Ale to, jak se tyto smlouvy vytvářejí a jak působí, asi nemůže žádná ze zúčastněných stran plně pochopit. Spindler (1994) poznamenává: „V psychologické smlouvě nebyla práva a povinnosti stran zřetelně vyslovena a tím méně odsouhlasena. Strany nevyjádřily svá očekávání a ve skutečnosti asi ani nejsou zcela schopné to udělat.“

Lidé, kteří nemají jasnou představu o tom, co očekávají, asi – v případě, že tato nevyjádřená očekávání nebyla naplněna – nemají žádnou jasnou představu o tom, proč jsou nespokojeni. Ale budou si vědomi toho, že něco není v pořádku. A podnik, kde pracují „podvedení“ lidé, kteří očekávají více, než se jim dostane, se řítí do problémů.

Význam psychologické smlouvy zdůraznil Schein (1965), který prohlásil, že to, do jaké míry lidé pracují efektivně a jsou oddáni organizaci, závisí na:

- míře, v jaké jejich vlastní očekávání toho, co jim organizace poskytne, s tím, co naopak budou muset organizaci poskytnout oni, bude v souladu s očekáváním organizace, co bude muset dát za to, co dostane;
- povaze toho, *co se skutečně má vzájemně vyměnit* (předpokládejme, že existuje určitá dohoda) – peníze výměnou za čas strávený prací; uspokojení sociální potřeby a jistota výměnou za pilnou práci a loajalitu; příležitosti k seberealizaci a podnětná práce výměnou za vysokou produktivitu, vysoce kvalitní práci a tvůrčí úsilí ve službách plnění cílů organizace; nebo různé kombinace těchto a jiných věcí.

Povaha psychologické smlouvy

Psychologická smlouva je systém přesvědčení, která ani nemusejí být výslovně vyjádřena. Obsahuje kroky, o nichž pracovníci věří, že se od nich očekávají, a za něž očekávají odezvu ze strany svého zaměstnavatele. Jak to charakterizovali Guest a kol. (1996): „Týká se předpokladů, očekávání, slibů a vzájemných závazků“. Vytváří postoje a emoce, které formují a ovládají chování. Psychologická smlouva má implicitní charakter. Je však dynamická – během času se vyvíjí tak, jak se hromadí zkušenosti, mění podmínky zaměstnávání lidí a pracovní podmínky vůbec a jak pracovníci přehodnocují svá očekávání.

Psychologická smlouva může poskytovat některé náznaky odpovědí na dvě základní otázky zaměstnaneckého (pracovního) vztahu, které se týkají jedince: „Co mohu rozumně očekávat od organizace?“ a „Co by bylo rozumné, aby naopak organizace očekávala ode mne?“ Ale je nepravděpodobné, že psychologická smlouva, a tudíž i zaměstnanecký (pracovní) vztah budou někdy oběma stranami plně pochopeny.

Aspekty zaměstnaneckého (pracovního) vztahu obsažené v psychologické smlouvě budou z hlediska pracovníků zahrnovat:

- zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově;
- jistotu zaměstnání;
- prostor pro uplatnění schopností;
- očekávání, týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností;
- zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu;
- důvěru v to, že organizace dodrží své sliby.

Z hlediska zaměstnavatele bude psychologická smlouva zahrnovat takové aspekty zaměstnaneckého (pracovního) vztahu, jako je:

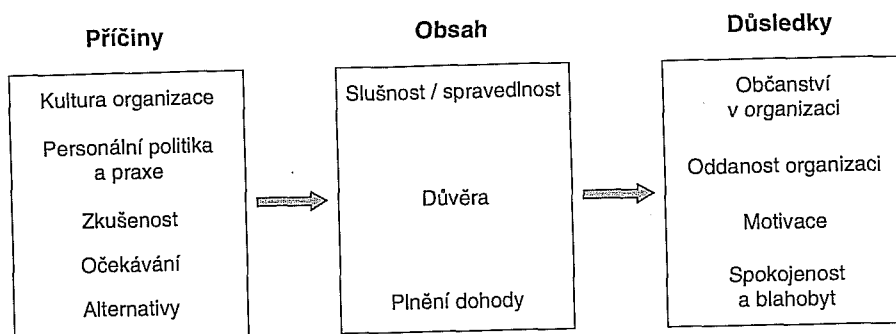
- schopnost;
- úsilí;
- ochota;
- oddanost;
- loajalita.

Jak uvedli Guest a kol. (1996):

Zatímco pracovníci asi budou chtít to, co vždycky chtěli – jistotu, kariéru, slušné a spravedlivé odměny, zajímavou práci atd. – zaměstnavatelé se již necítí být schopni nebo povinni jim to nabídnout. Místo toho začali od svých pracovníků požadovat více v podobě jejich většího vkladu do práce a organizace a tolerování nejistoty a změny, ale na druhé jim nabízejí méně, zejména méně jistoty a omezenou perspektivu kariéry.

Funkční model psychologické smlouvy

Funkční model psychologické smlouvy formulovaný Guestem a kol. (1996) říká, že jádro této smlouvy lze měřit nebo posuzovat z hlediska slušnosti zacházení, důvěry a míry, v jaké lidé vnímají výslovně množství nebo výslovnou smlouvu, které je třeba splnit. Úplný model ukazuje obrázek 16.1.



Obr. 16.1 Model psychologické smlouvy

(Pramen: D. Guest, N. Conway, R. Briner a M. Dickman: *The state of the psychological contract in employment: Issues in people management*. London, Institute of Personnel and Development 1996)

Měnící se povaha psychologické smlouvy

Mnozí autoři upozorňují na takové změny psychologické smlouvy, které nejsou pro pracovníky výhodné. A povaha psychologické smlouvy se v mnoha organizacích v důsledku změn v jejich vnějším a vnitřním prostředí mění. Do značné míry jde o vliv globální konkurence a jejího dopadu na fungování podniku, včetně pohybu směrem ke „štíhlým“ formám činnosti.

Jak konstatoval Bailie (1995):

Během posledních 50 let nebyla psychologická smlouva problémem. Lidé věděli, co mají očekávat – pustil jsi se do práce, dělal, co bylo třeba, a organizace poskytovala jistotu a příležitost k rozvoji. Nebyl to komplikovaný vztah a ve většině organizací dobře fungoval a poskytoval jim loajální, oddané a spolehlivé pracovní síly.

Ale psychologická smlouva nebyla problémem, protože se obvykle moc neměnila. To už neplatí, protože:

- podnikatelské organizace už nejsou ani stabilní ani dlouhodobé – převažuje nejistota, zaměstnavatelé mají menší obavy o udržení stabilní pracovní síly a už nenabízejí žádnou jistotu zaměstnání – jak uvedli Mirvis a Hall (1994), organizace nadále zaměstnávají lidi výslovně na základě toho, jak odpovídá schopnost těchto lidí momentálním podnikovým potřebám;
- nejdůležitější je flexibilita, adaptabilita a rychlost reakce a role jedinců se neustále mění – trvalost a předvídatelnost už nejsou ničím, s čím by pracovníci mohli počítat;
- ploché organizační struktury znamenají, že kariéru je možné rozvíjet hlavně horizontálně – očekávání postupu v podobě povyšování v hierarchii funkcí už tak neplatí;
- štihlější organizace asi kladou na pracovníky větší požadavky a budou méně tolerovat lidi, kteří již těmto požadavkům přesně nevyhovují.

Ale, trochu pozitivněji, některé organizace uskutečňující tyto kroky musely zvýšit míru vzájemnosti a nabídnout paletu horizontální podoby rozvoje kariéry a zlepšování znalostí a dovedností pomocí příležitostí k učení. Uznávají, že když už nemohou zaručit dlouhodobé zaměstnání, mají odpovědnost pomáhat lidem, aby mohli pokračovat ve svých kariérách i v případech, kdy budou muset opustit svou dosavadní práci. Jinými slovy, podnikají kroky ke zvýšení zaměstnatelnosti lidí. Dokonce i ty organizace, které uplatňují koncepci „jádro – periferie“ (tj. mají dvě skupiny pracovníků – stálé, kmenové pracovníky a okrajovou, numericky flexibilní pracovní sílu), asi uznávají, že pořád ještě potřebují oddanost svých kmenových pracovníků a věnují pozornost jejich soustavnému rozvoji, i když ve většině organizací bude asi kladen důraz na seberozvoj.

Kissler (1994) shrnul rozdíly mezi starými a novými pracovními smlouvami následujícím způsobem:

Staré	Nové
Vztahy jsou předem dané a vnucené.	Vztahy jsou vzájemné a vyjednané.
Vy pro někoho pracujete a je stanoveno, co budete dělat.	Jste definován pomocí více rolí, mnozí jsou externisté.
Loajalita je definována výkonem.	Loajalita je definována množstvím a kvalitou.
Odchod je velezrada.	Lidé a dovednosti jsou potřební pouze tehdy, je-li práce.
Pracovníci, kteří dělají to, co se od nich chce, budou pracovat až do důchodu.	Dlouhodobé zaměstnání není pravděpodobné; lidé očekávají změny zaměstnání a jsou na ně připraveni.

Hiltrop (1995) uvádí následující změny v psychologických smlouvách:

Z	Na
Vnucený vztah (ochota, příkazy a kontrola)	Vztah vzájemnosti (oddanost, participace a spolupovědnost)
Trvalý zaměstnanecký (pracovní) vztah	Proměnlivý zaměstnanecký (pracovní) vztah – lidé a jejich dovednosti jsou získáváni nebo zaměstnáváni jen, je-li to zapotřebí
Orientace na povýšení	Orientace na rozvoj horizontální kariéry
Jasně vymezené pracovní povinnosti	Vícečetné, rozmanité role
Plnit povinnosti pracovního místa	Přidávat hodnotu
Důraz na jistotu zaměstnání a loajalitu k podniku	Důraz na zaměstnatelnost a loajalitu vůči své vlastní kariéře a dovednostem
Vzdělávání poskytované organizací	Příležitosti pro samostatné vzdělávání a učení

Hiltrop naznačuje, že se objevuje nová psychologická smlouva – smlouva, která více odpovídá situaci, je krátkodobá a předpokládá, že přežití a růst jedné strany jsou méně závislé na druhé straně. Domnívá se, že ve své nejčistší formě by mohla být tato nová smlouva definována následujícím způsobem:

Neexistuje žádná jistota zaměstnání. Pracovník bude zaměstnáván jen tak dlouho, pokud bude pro organizaci přidávat hodnotu, přitom je sám osobně odpovědný za hledání nových způsobů, jak tuto hodnotu přidávat. Za to má pracovník právo požadovat zajímavou a důležitou práci, má dostatečnou volnost a dostatečné zdroje pro její dobré vykonávání, dostává odměnu, která odráží jeho přínos, a získává zkušenosti a dostává se mu vzdělávání potřebné k tomu, aby byl zaměstnatelný, ať už v organizaci nebo někde jinde.

Ale to je těžké nazývat vyváženou smlouvou. Do jaké míry mají pracovníci opravdu „právo požadovat zajímavou a důležitou práci“? Zaměstnavatelé pořád ještě „mávají“ pracovníky, s tou výjimkou, kdy mají co dělat se zvláštními případy lidí, po kterých je značná poptávka a jsou nedostatkoví. Jak uvádí Mant (1996), v Británii „jsou ve skutečnosti lidé často považováni za pouhé ‚zdroje‘, které je třeba získat nebo se jich zbavit podle momentálních ekonomických okolností“. Je to zaměstnavatel, kdo má moc diktovat podmínky smlouvy, pokud tato není stanovena kolektivním vyjednáváním. Jedinci, s výjimkou těch, kteří se obtížně vyhledávají, mají jen málo možností změnit podmínky smlouvy, kterou jim vnucují zaměstnavatelé.

Snad jedním z nejdůležitějších trendů, který se objevil v zaměstnaneckém (pracovním) vztahu vyjádřeném psychologickou smlouvou, je to, že od pracovníků se nyní žádá, aby na sebe brali rizika, která až dosud nesla organizace. Jak poznamenává Elliott (1996): „Nejhlubší změnou na trhu práce během posledních dvaceti let byl výrazný posun moci od pracovníků na zaměstnavatele. To neznamená jen to, že došlo k narušení práv pracovníků, ale také to, že mnohá z rizik podnikání byla přesunuta z kapitálu na práci.“

Stav psychologické smlouvy

Ale ono hrůzyplné upozorňování na stav psychologické smlouvy, jímž jsme se zabývali, nebylo potvrzeno třemi výzkumnými projekty objednanými britským Institute of Personnel and Development. Výzkum prováděný Guestem a kol. (1996) zjistil, že psychologická smlouva (definovaná z hlediska pracovníka pohledu na slušnost, spravedlnost, důvěru a na to, co by organizace měla poskytovat) byla v lepší formě, než to mnozí vědátoři tvrdili. Následný průzkum (Guest a Conway, 1997) zjistil, že velmi vysoký podíl pracovníků (90 %) se domnívá, že když se všechno pečlivě uváží, tak s nimi jejich zaměstnavatelé zacházejí slušně a spravedlivě, a 79 % pracovníků uvádí, že „hodně“ nebo „dosti“ důvěřují managementu, že splní své sliby. Jistota zaměstnání není hlavní starostí – 86 % pracovníků se cítí velmi nebo dosti jistých ve svém zaměstnání. Většina (62 %) pracovníků věří, že management a pracovníci jsou na stejné straně a jen 18 % s tím nesouhlasí. Nicméně, spokojenost s prací nebyla příliš velká (38 % pracovníků uvádělo vysokou míru spokojenosti, ale 22 % nízkou míru spokojenosti), i když oddanost organizaci byla vysoká (49 % pracovníků uvádělo „velkou“ a 35 % „určitou“ loajalitu k organizaci).

Další průzkum (Guest a Conway, 1998) zjistil, že:

- od předcházejícího průzkumu nedošlo k žádným změnám v postojích a chování;
- pracovníci se pořád domnívají, že je s nimi slušně zacházeno – 37 % uvádělo slušné zacházení ze strany managementu a 64 % řekla, že za slušnou práci dostávají slušný plat;
- používání řady progresivních postupů řízení lidských zdrojů rozhodujícím způsobem určuje to, zda se pracovníci domnívají, že se s nimi zachází slušně, protože tyto postupy měly značný vliv na postoje k práci;
- lidé uvádějí, že domov je pro odpočinek, práce je proto, aby se řešily problémy;
- pocity jistoty zůstávají vysoké – 88 % pracovníků uvádělo velmi velkou nebo dosti velkou jistotu zaměstnání;
- lidé pořád ještě očekávají kariéru – 60 % se domnívá, že jim jejich zaměstnavatel slíbil kariéru, a 65 % z nich si myslí, že management do značné míry dodržuje své sliby (tyto pocity převažují více u mladých pracovníků).

Celkový závěr těchto výzkumů, učiněný v roce 1998, byl ten, že „psychologická smlouva má velmi dobré zdraví“. Vcelku je management považován za slušnou, spravedlivou, důvěryhodnou a nejspíš své sliby plnící stranu. Hlavní vliv na zdraví psychologické smlouvy má používání progresivních postupů řízení lidských zdrojů, prostor pro přímou participaci na rozhodování a řízení práce a práce v menších organizacích.

Jak se psychologické smlouvy vytvářejí

Psychologické smlouvy se nevytvářejí pomocí jednotlivých transakcí. Existuje mnoho činitelů, které uplatňují svůj vliv po celou dobu zapojení daného pracovníka do organizace. Jak poznamenává Spindler (1994):

Každý den vytváříme vztahy pomocí jiných než formálních smluv... Tak jak jedinci formují vztahy, nezbytně do nich přinášejí svou akumulovanou zkušenost a svou osobnost. To, co od těchto vztahů podvědomě očekávají, odráží sumu jejich současných znalostí, ať už si je uvědomují, či nikoliv.

Problém s psychologickými smlouvami je v tom, že pracovníci často nemají jasno, co od organizace chtějí nebo čím jí mohou prospět. Někteří zaměstnavatelé nemají rovněž jasno v tom, co očekávají od svých pracovníků.

Kvůli těmto faktorům a kvůli tomu, že psychologická smlouva má v podstatě implicitní charakter, se asi vytváří neplánovitým způsobem s nepředvídanými důsledky. Cokoliv manažeři dělají, nebo si lidé myslí, že dělají, je vnímáno jako něco, co ovlivňuje zájmy pracovníků a mění psychologickou smlouvu. Podobně skutečné či jen vnímané chování pracovníků, individuální nebo kolektivní, ovlivňuje zaměstnavatelovo pojetí této smlouvy.

Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy

Jak uvedli Guest a kol. (1996): „Pozitivní psychologickou smlouvu je třeba brát vážně, protože je úzce propojena s vyšší oddaností organizaci, s vyšší mírou spokojenosti pracovníků a s lepšími zaměstnaneckými (pracovními) vztahy. A opět je třeba říci, že ji prospěšně upevňuje to, když se v organizaci praktikuje řada progresivních postupů řízení lidských zdrojů.“ Uvedení autoři rovněž zdůrazňují význam klimatu vysoké míry spoluodpovědnosti a zejména uvádějí, že postupy řízení lidských zdrojů, jako je poskytování příležitostí k učení, vzdělávání a rozvoji, orientace na jistotu zaměstnání, povýšení a kariéru, minimalizace rozdílů v zacházení s pracovníky různého postavení, slušný a spravedlivý systém odměňování a intenzivní a citlivá komunikace i procesy zvyšování spoluodpovědnosti pracovníků – to všechno přispívá k pozitivní psychologické smlouvě.

Kroky týkající se řízení zaměstnaneckého (pracovního) vztahu uvedené v kapitole 15 rovněž pomohou při vytváření pozitivní psychologické smlouvy. Tyto kroky jsou:

- definovat očekávání již v průběhu získávání a výběru pracovníků a v průběhu programu orientace nových pracovníků;
- komunikovat a hledat dohodu o očekávaních pomocí průběžného dialogu implicitně obsaženého v dobrých postupech řízení pracovního výkonu;
- uplatňovat zásadu průhlednosti podnikové politiky a podnikových postupů a zásadu informovanosti o záměrech a rozhodnutích managementu, které mají dopad na lidi;
- zásadně považovat lidi za partnery, spoléhat spíše na konsenzus a spolupráci než na kontrolu a nátlak.

Organizace, pracovní místa a role

Tato část se zabývá praktickou aplikací teorie chování v organizacích. Začíná pohledem na proces vytváření organizace a jejího rozvoj a poté pojednává o vytváření pracovních úkolů a pracovních míst a o formování rolí.

17 Vytváření organizace

Řízení lidí v organizacích soustavně nastoluje otázky, jako např. „Kdo co dělá?“, „Jak by měly být jednotlivé činnosti účelně seskupeny?“, „Jaké linie a jaké prostředky komunikace je třeba vytvořit?“, „Jak by se lidem mělo pomoci, aby chápali své role ve vztahu k cílům organizace a k rolím svých kolegů?“, „Děláme všechno, co bychom měli dělat, a neděláme nic, co bychom neměli dělat?“ a „Nemáme v organizaci příliš mnoho zbytečných úrovní řízení?“.

To jsou otázky, které se týkají lidí, a musejí tedy zajímat personalisty, protože právě ti jsou odpovědní za to, aby napomáhali podniku k co nejlepšímu využívání lidí. Personalisté by měli být schopni přispět k procesu vytváření nebo změny organizace tak, jak je to popsáno dále, protože rozumějí faktorům ovlivňujícím chování v organizaci a protože jsou v postavení, v němž jsou schopni komplexního pohledu na to, jak je podnik organizován. Takového pohledu jsou jen těžko schopni vedoucí ostatních funkčních útvarů.

Proces organizování

Proces organizování lze charakterizovat jako vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů. Klíčovým slovem v této definici je „systém“. Organizace jsou systémy, které pod vlivem prostředí, v němž existují a fungují, mají strukturu, obsahující jak formální, tak neformální prvky.

Proces organizování může znamenat závažné vytváření nebo přetváření celkové struktury, ale nejčastěji se týká organizace jednotlivých funkcí a činností a základny, na níž jsou vztahy mezi nimi řízeny.

Organizace nejsou nic statického. Změny soustavně probíhají v podniku samotném, v prostředí, v němž podnik operuje, i u lidí, kteří v podniku pracují. Neexistuje nic takového, jako „ideální“ organizace. To nejlepší, co se dá udělat, je optimalizovat příslušné procesy, pamatovat si, že ať se vytvoří jakákoliv struktura, bude závislá na okolnostech prostředí organizace, a že jedním z cílů, které musí organizace splnit, je dosáhnout co možná nejlepšího souladu mezi svou strukturou a těmito okolnostmi.

Důležitou věcí, kterou si musíme vštípit do paměti, je to, že organizaci tvoří lidé více či méně vzájemně spolupracující. Nutně tak, a zvláště pak na úrovních řízení, musí být organizace přizpůsobena jednotlivým silným stránkám a vlastnostem lidí, kteří jsou k dispozici. Výsledek možná nebude ideální, ale bude pravděpodobně fungovat lépe než struktura, která ignoruje lidský faktor. Je vždy žádoucí mít v hlavě ideální strukturu, ale stejně tak je žádoucí, abychom si byli vědomi možnosti vzniku potenciálních problémů. To se zdá být samozřejmé, ale často to ignorují konzultanti v oblasti řízení i ostatní lidé, kteří si osvojili doktrinární přístup k organizaci, často s katastrofálními následky.

Musíme mít na mysli potřebu empirického a vzhledem k okolnostem i možného přístupu k organizování, tak jak to bylo právě řečeno. Pak by měl být definován cíl vytváření organizace jako *optimalizování* soustavy sloužící řízení záležitostí podniku. Abychom to mohli udělat, je – pokud to okolnosti dovolí – nutné:

- vyjasnit obecný účel organizace – strategické tlaky či snahy, které rozhodují o tom, co se dělá a jak to funguje;
- co nejpřesněji definovat rozhodující činnosti potřebné k dosažení tohoto účelu;
- logicky seskupit tyto činnosti, abychom se vyhnuli zbytečnému překrývání nebo duplicitám;
- v zájmu sledování obecného účelu organizace zabezpečit integraci, propojení činností a dosažení kooperativního úsilí a týmové práce;
- zabudovat do systému flexibilitu tak, aby se uspořádání organizace mohlo rychle adaptovat na nové situace a nové úkoly;
- zabezpečit rychlý přenos informací v celé organizaci;
- definovat role a funkce každé organizační jednotky tak, aby všichni zúčastnění věděli, jaká je jejich úloha při realizaci obecného účelu organizace;
- vyjasnit role jedinců, jejich odpovědnosti a pravomoci;
- vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa tak, aby se co nejlépe využívaly dovednosti a schopnosti držitelů pracovních míst a aby je práce co nejlépe vnitřně motivovala (vytvářením pracovních míst se zabývá kapitola 19);
- plánovat a realizovat aktivity rozvoje organizace za účelem zabezpečení toho, aby jednotlivé procesy v organizaci probíhaly způsobem, který přispěje k efektivnosti organizace;
- podle potřeby vytvářet týmy a projektové skupiny, které by byly odpovědné za jednotlivé výrobní, rozvojové, odborné nebo administrativní činnosti nebo za provádění projektů.

Posuzování organizace

Posuzování organizace probíhá v následujících krocích:

1. *Analýza* (je popsána dále) existujícího uspořádání a faktorů, které mohou ovlivnit organizaci v současné době i v budoucnosti.
2. *Diagnóza* toho, co je třeba udělat ke zlepšení způsobu strukturování a fungování organizace.
3. *Plán* zavádění všech úprav struktury, které vyplynuly z diagnózy. Postup je možné rozčlenit na etapy. Plán by měl obsahovat dlouhodobější úvahy o struktuře a o typech manažerů a pracovníků, kteří by jej měli zajišťovat.
4. *Realizace* plánu.

Analýza organizace

Východiskem pro posuzování organizace je analýza existujících okolností, struktury a procesů v organizaci a vyhodnocení strategických problémů, které by se mohly v budoucnosti projevit. Týká se to:

- *Vnějšího prostředí.* Ekonomické, tržní a konkurenční faktory, které mohou na organizaci působit. Značný význam budou v této souvislosti mít plány vytváření trhu výrobků.
- *Vnitřního prostředí.* Poslání, hodnoty, klima v organizaci, styl řízení, technologie a procesy v organizaci, které ovlivňují způsob jejího fungování a měly by být strukturovány tak, aby toto fungování zabezpečovaly. Zejména důležitý může být technický rozvoj v takových oblastech, jako je výroba čipů a paměťových buněk, a rovněž zavádění nových postupů, jako je například „just-in-time“ (právě v čas, tj. vyrábět výrobky tak, aby byly k dispozici právě v okamžiku, kdy jsou zapotřebí, nevyrábět na sklad), popřípadě vytváření zcela nových počítačových systémů.
- *Strategické otázky a cíle.* V rámci zkoumání je nezbytné rozpoznat strategické problémy, jimž bude organizace čelit, i její strategické cíle. Je to možné provádět na základě takových hledisek, jako je růst, konkurence, postavení na trhu a stabilita trhu. Bude také třeba zvážit problémy týkající se existence potřebných lidských, finančních a materiálních zdrojů.
- *Činnosti.* Analýza činností zjišťuje, co se udělalo a co je třeba v organizaci v daných podmínkách udělat k dosažení jejích cílů. Analýza by se měla zaměřit na to, co se udělalo a co se neudělalo, co se dělá a kde a jak mnoho se udělalo. Je třeba odpovědět na základní otázky: „Jsou všechny požadované činnosti řádně zabezpečeny?“ „Vykonávají se některé činnosti, které nejsou nezbytně nutné, tj. činnosti, které nejsou nutné vůbec, nebo činnosti, které by mohly být hospodárněji a účinněji prováděny externím dodavatelem?“
- *Struktura.* Analýza struktury se zaměřuje na to, jak jsou seskupeny jednotlivé činnosti, na počet úrovní v hierarchii řízení, na míru decentralizace pravomocí na divize a strategické podnikové útvary, na to, kde mají místo ve struktuře takové funkce, jako jsou finance, personalistika a výzkum a vývoj (tj. jsou-li to funkce ústředí, či jsou-li decentralizovány na divize či strategické podnikové útvary) a na vztahy, které existují mezi různými výrobními a funkčními útvary (se zvláštním zaměřením na způsob, jakým navzájem komunikují a spolupracují). Je třeba věnovat pozornost takovým problémům, jako je logičnost seskupení a decentralizace činností, rozsah kontroly manažerů (množství jednotlivých funkcí nebo lidí, za které jsou přímo odpovědní), jakékoliv překrývání mezi funkcemi nebo mezery vedoucí k zanedbávání určitých činností a existence zbytečných oddělení, útvarů, funkcí nebo úrovní řízení.

Diagnóza organizace

Tato diagnóza by měla být založena na analýze a na souhlasu těch, kterých se cíle organizace týkají. Je třeba zvážit současné uspořádání z hlediska těchto cílů a budoucích požadavků, abychom zjistili, do jaké míry jim organizace odpovídá či nikoliv.

Je třeba znovu zdůraznit, že neexistují žádné absolutně platné normy, podle nichž bychom strukturu organizace mohli posoudit. Neexistuje žádná jediná správná cesta organizování čehokoliv a neexistují žádná absolutně platná pravidla, podle kterých bychom mohli zvolit podobu organizace. Pro současnou módu snižování počtu řídicích úrovní organizace mluví mnohé, ale může zajít příliš daleko a ponechat útvary a jednotlivce vydané na pospas osudu, bez jasného vodítka, na základě něhož by se zařadili do struktury a spolupracovali s jinými, a rovněž se může ztížit vykonávání úkolů managementu v oblasti koordinace činností.

Vodítka pro vytváření organizace

Neexistují žádná „pravidla“ nebo „principy“ organizace, ale existují určitá vodítka, která je třeba mít na paměti při každém zkoumání organizace. Jsou to:

- **Přidělování práce.** Práce, kterou je třeba udělat, by měla být definována a přidělena jednotlivým funkcím, jednotkám, útvarům, oddělením, pracovním týmům, projektovým skupinám a jednotlivým pracovním místům. Příbuzné činnosti by měly být seskupeny dohromady, ale je třeba klást důraz spíše na proces než na hierarchii a mít na paměti potřebu řízení procesů, které se týkají řady různých pracovních jednotek a týmů.
- **Diferenciace a integrace.** Je nezbytné rozlišovat mezi různými činnostmi, které se musejí provádět, ale je stejně tak nezbytné zabezpečit integrování těchto činností tak, aby každý v organizaci směřoval svou práci ke stejným cílům.
- **Týmová práce.** Je třeba definovat pracovní místa a charakterizovat role tak, aby to usnadňovalo týmovou práci a zdůrazňovalo její význam. Měly by být zdůrazněny oblasti, kde je třeba spolupracovat. Organizace by měla být vytvořena a měla by fungovat takovým způsobem, aby to usnadňovalo horizontální procesy a spolupráci přes hranice oddělení a funkcí. Kdekoliv je to možné, měly by být vytvořeny autonomní týmy a měla by jim být poskytnuto maximální množství odpovědnosti k řízení a provádění jejich vlastních záležitostí, včetně plánování, vytváření rozpočtů a vykonávání kontroly kvality. Mělo by se podporovat i vytváření sítí v tom smyslu, aby lidé v případě potřeby mohli otevřeně a neformálně komunikovat s jinými lidmi. Všeobecně se uznává, že tyto neformální procesy mohou být produktivnější než stimuluje komunikace pomocí oficiálních kanálů vyznačených v organizačním schématu.
- **Flexibilita.** Struktura organizace by měla být dostatečně flexibilní, aby rychle reagovala na změny, úkoly a nejistotu. Flexibilitu je možné zvýšit tím, že vytvoříme jakési jádro pracovníků (možná zaměstnanců v pravém slova smyslu) a k pokrytí zvláštní potřeby práce budeme používat pracovníků na částečný úvazek, dočasných pracovníků a osob pracujících na základě dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti, popřípadě budeme využívat leasing pracovníků. Ve vrcholovém řízení, ale i kdekoliv jinde, bychom měli zvážit možnosti takového přístupu k týmové činnosti, v němž lidé sdílejí odpovědnost a očekává se od nich, že budou se svými kolegy pracovat i jinde, než by to odpovídalo jejich primární funkci nebo kvalifikaci.
- **Vyjasnění role.** Lidé by měli mít jasnou představu o svých rolích jako jednotlivců i členů týmu. Měli by vědět, že si jich proto bude podnik vážit, a měli by mít příležitost k využívání svých schopností při plnění úkolů, které s nimi byly projednány a jimž jsou oddáni.

Popisy pracovních míst nebo rolí by měly definovat hlavní oblasti pracovních výsledků, ale neměly by působit jako svěrací kazajka, kladoucí meze iniciativě a přehnaně omezující odpovědnost.

- **Decentralizace.** Pravomoc rozhodovat by měla být delegována tak blízko místům, kde se příslušné činnosti uskutečňují, jak je to jen možné. Otázkami zisku by se měly zabývat zvláštní strategické podnikové útvary (tzv. profit centra), které pracují v bezprostřední vazbě na své trhy a mají značný stupeň autonomie. Organizace vyrábějící širší sortiment výrobků nebo obsluhující více segmentů trhu by měly vytvořit federální organizaci, v níž každá federovaná jednotka se bude zabývat svými záležitostmi, i když všechny tyto jednotky budou vzájemně propojeny celkovou podnikovou strategií.
- **Snižování počtu řídicích úrovní.** Organizace by měly „zploštny“ zrušením přebytečných úrovní řízení a kontroly, aby se tak zvýšila flexibilita, usnadnila rychlejší komunikace, zvýšila schopnost reagovat, snížily náklady a aby se poskytlo lidem více odpovědnosti, ať už jako jedincům nebo týmům.

Vytváření organizace vyúsťuje do plánování organizace – vyhodnocování důsledků strukturálních změn na budoucí potřebu pracovních sil a podnikání kroků k tomu, aby tato potřeba byla uspokojena.

Plánování organizace

Plánování organizace je proces přeměňující analýzu do skutečného uspořádání. Stanovuje strukturu, vztahy, role, potřebu lidských zdrojů a způsoby realizace změn. Neexistuje žádný nejlepší způsob vytváření organizace. Vždy jde o volbu mezi alternativami. Při vyhodnocování alternativ pomůže logická analýza, ale rozhodující bude pravidlo dané situace. Konečná volba bude závislá na současných i budoucích podmínkách a okolnostech organizace. Bude významně ovlivněna osobními a lidskými zřeteli – sklony vrcholového managementu, silnými a slabými stránkami managementu vůbec, existencí lidí, kteří pokryjí a zaplní novou organizaci, a potřebou vzít v úvahu pocity těch, kteří budou vystaveni změně. Někdy bude muset nad těmito úvahami převládnout chladná logika. Když k tomu dojde, pak musí být promyšlená a je třeba zvážit důsledky a zakalkulovat je do plánování realizace nové organizace.

Asi se bude muset akceptovat to, že logické přeskupení činností nelze v dohledné době zavést, protože není nikdo s dostatečnými zkušenostmi, kdo by tyto nové činnosti řídil, nebo protože schopní lidé tak silně zapustili kořeny v jedné oblasti, že jejich převedení jinam by způsobilo závažné škody na jejich pracovní morálce a mohlo by snížit celkovou efektivnost nové organizace.

Nejhorší hřích, kterého se lidé vytvářející organizaci mohou dopustit, je, že vnutí organizaci své vlastní názory a svou vlastní ideologii toho, jak má organizace vypadat. Jejich práce pak bude závislá pouze na jejich znalostech, na jejich analýze situace a na jejich přístupu k hodnocení alternativ.

Poté, co zpracujeme plán organizace a definujeme struktury, vztahy a role, je nezbytné zvážit, jak by měla být nová organizace uskutečněna. Je vhodné rozdělit proces realizace do řady fází, zejména v případech, kdy je třeba nalézt a proškolit nové lidi.

Kdo to dělá?

Vytváření organizace mohou zabezpečovat linioví manažeři s pomocí nebo bez pomoci členů personálního útvaru působících jako interní konzultanti, nebo lze použít i externích konzultantů. Personalisté by měli být zapojeni vždy, protože vytváření organizace se v podstatě týká lidí a práce, kterou tito lidé vykonávají. Výhodou využití externích konzultantů je to, že jsou zcela nezávislí a poskytnou nám věcný a objektivní pohled. Mohou eliminovat interní tlaky, politiku a zájmy existující v organizaci a přinést zkušenosti z jiných organizačních problémů, jimiž se zabývali. Někdy je bohužel možné prosadit velké změny jen pomocí vnějšího zásahu. Ale v tomto případě existuje nebezpečí konzultantů navrhujeících teoreticky ideální organizace, které neberou dostatečně v úvahu problémy jejich zabezpečování s existujícími lidmi. Nemusejí žít a pracovat se svými řešeními tak, jako to musejí pak zažívat linioví manažeři a personalisté. Pokud použijeme služeb externích konzultantů, je důležité zapojit do práce i lidi z organizace, aby zajistili, že budou moci příslušné návrhy hladce realizovat.

18 Organizační rozvoj, změna a transformace organizace

Tato kapitola začíná definicí pojmu organizační rozvoj („organizational development“ – nezaměňovat s pojmem rozvoj organizace, tedy „organization development“, který je vysvětlen dále; autor považuje rozvoj organizace za součást organizačního rozvoje, ve svém rozlišování však není zcela důsledný; ve skutečnosti je termín „organizační rozvoj“ – tedy „organizational development“ formou vzdělávání manažerů, kdy se manažeři učí, jak působit na celou organizaci i na jednotlivé pracovníky; v překladu jsou respektovány termíny použité autorem, i když jsou používány poněkud odlišně od běžné praxe – poznámka překladatele), což vede ke kritickému pohledu na tradiční přístupy k rozvoji organizace. Jsou zváženy i přístupy k řízení změny. Ty jsou někdy chápány jako určitá stránka organizačního rozvoje, ale ve skutečnosti jsou používány v jakékoliv organizaci, která se zabývá efektivním zaváděním změněné struktury, politiky nebo postupů. Přístupy k řízení změn tedy žijí samostatným životem. Kapitola pak pokračuje diskusí o principech a praxi transformace organizace, které představují určité rozvinuté metodologie řízení změny do komplexních programů řízení základních změn kultury a činnosti organizace. Závěrečná část kapitoly pojednává o specifických přístupech k organizačnímu rozvoji nebo změně organizace, zejména: týmové vzdělávání (team building), řízení změny kultury, komplexní řízení kvality, re-engineering podnikového procesu a řízení pracovního výkonu.

Co je to organizační rozvoj?

Organizační rozvoj se týká plánování a realizace programů zlepšování efektivnosti fungování organizace a její reakce na změnu (porovnej s výše uvedenou definicí organizačního rozvoje – poznámka překladatele). Obecně řečeno, cílem je zabezpečit plánovitý a promyšlený přístup k zlepšování efektivnosti organizace. Efektivní organizaci lze definovat v širším slova smyslu jako organizaci, která plní svůj účel tím, že uspokojuje přání a potřeby všech, kteří jsou na ní zainteresováni, přizpůsobuje své zdroje příležitostem, pružně se adaptuje na změny v prostředí a vytváří kulturu, která zvyšuje oddanost, kreativitu, sdílení hodnot a vzájemnou důvěru.

Organizační rozvoj se týká procesu a nikoliv struktury nebo systému (struktury nebo systému se v autorově pojetí týká rozvoj organizace – poznámka překladatele) – tedy spíše toho, jak se to dělá, než co se dělá. Proces se týká způsobu, jakým lidé konají a vzájemně na sebe působí. Je to záležitost rolí, které soustavně hrají, aby zvládli události a situace, jichž se zúčastňují jiní lidé, a aby se adaptovali na měnící se okolnosti.

Organizační rozvoj je všeobecný termín pro přístupy popsáné v této kapitole a směřující ke změně procesů, kultury a chování v organizaci jako celku, nebo alespoň v některé její významné části. Tyto změny se soustřeďují na chování skupin a jedinců, ale vždy v souvislosti s organizací a s tím, co je třeba udělat ke zlepšení její efektivity. Tyto přístupy se skládají z:

- rozvoje organizace;
- řízení změny;
- týmového vzdělávání (team building);
- změny nebo řízení kultury;
- komplexního řízení kvality;
- reengineeringu podnikového procesu;
- řízení pracovního výkonu;
- transformace organizace.

Rozvoj organizace

Definice

Rozvoj organizace definovali French a Bell (1990) jsko:

Plánovaný systematický proces, v němž se zásady a postupy aplikované psychologie a sociologie zavádějí do existující organizace za účelem zlepšení organizace, větší schopnosti organizace a zvýšení efektivity organizace. Rozvoj organizace je zaměřen na organizaci a její zlepšení, nebo jinak, na celkovou změnu systémů. Jde o orientaci na akci – dosažení žádoucích výsledků v důsledku plánovaných činností.

Klasický a ambiciózní přístup k rozvoji organizace charakterizoval Bennis (1960) následujícím způsobem: „Rozvoj organizace je reakcí na změnu, složitou vzdělávací strategií zaměřenou na změnu přesvědčení, postojů, hodnot a struktury organizace tak, aby se mohla lépe přizpůsobit novým technologiím, trhům, výzvám a závratné rychlosti změny samé.“

Krátká historie rozvoje organizace

Kořeny rozvoje organizace

Kořeny rozvoje organizace lze vystopovat v díle Kurta Lewina, který vytvořil koncepci skupinové dynamiky (tento obrat byl poprvé použit v roce 1939). Skupinová dynamika se týká toho, jak se skupiny vyvíjejí a jak se lidé ve skupinách chovají, spolupracují a vzájemně na sebe působí. Lewin v roce 1945 založil Research Centre for Group Dynamics (Výzkumné středisko pro skupinovou dynamiku) a tam byly vypracovány postupy známé jako „T-skupina“ (výcviková skupina) nebo nácvik vnímavosti, kdy se účastníci v určité nestrukturované skupině učí na základě vzájemné součinnosti a vzájemného působení a rozvíjejí dynamiku skupiny. T-skupina jako výcvik v laboratorních podmínkách se stal jedním ze základních procesů rozvoje organizace. Lewin byl také průkopníkem metod výzkumu zaměřeného na akce (poněkud nepřesněji též akčního výzkumu).

Léta formování rozvoje organizace

Během 50. a 60. let vytvořili psychologové a sociologové jako Argyris, Beckhard, Bennis, Blake, McGregor, Schein, Shepart a Tannenbaum pojmy a přístupy, které ve svém celku tvoří „rozvoj organizace“. Definovali oblast působnosti, účel a filozofii rozvoje organizace, metody provádění „intervencí“ v rámci rozvoje organizace, přístupy k „procesu konzultování“ a metodologie, jako např. výzkum zaměřený na akce a zpětná vazba šetření.

Rozvoj organizace – léta slávy

Konec 60. let a 70. léta byla obdobím, kdy kralovaly psychologie a sociologie a rozvoj organizace byl považován – alespoň psychologie a sociologie – za odpověď na problém zlepšování efektivity organizace. V řadě amerických podniků, jako v General Motors a v Corning Glass, a v několika britských podnicích, jako např. v ICI, byly zaváděny rozsáhlé programy používající různé přístupy, popsáné v dalším textu. Americký výzkum citovaný Frenchem a Bellem zjistil pozitivní dopad těchto programů v 70 až 80 % zkoumaných případech.

Úpadek rozvoje organizace

Pochyby o vhodnosti koncepce rozvoje organizace byly poprvé vysloveny v 70. letech. Kahn (1974) napsal: „Není to pojetí, alespoň nikoliv ve vědeckém slova smyslu: není přesně definováno; nelze je redukovat na specifické, jednoznačné, pozorovatelné chování.“

Typickou kritiku rozvoje organizace později provedl McLean (1981), který napsal: „Zdá se, že vzrůstá přesvědčení o nevhodnosti některých základních hodnot, postojů, modelů a receptů zděděných z 60. let. Autoři čelí navitě dřívějších názorů a teorií z hlediska toho, co by mohlo být nazváno klimatem střízlivosti a nového realismu.“

Nové přístupy ke zlepšování efektivity organizace

Během 80. a 90. let se pozornost přesunula od rozvoje organizace jako psychologicko-sociologického pojetí k řadě jiných přístupů. Některé z nich, jako transformace organizace, se od rozvoje organizace příliš neliší. Jiné, jako týmové vzdělávání (team building), řízení změny a změna či řízení kultury, jsou založeny na základních myšlenkách vytvořených autory píšícími o rozvoji organizace a lidmi, kteří tento rozvoj uplatňovali v praxi. I další přístupy, jako komplexní řízení kvality, reengineering podnikového procesu a řízení pracovního výkonu, lze charakterizovat jako holistické (celostní, na celek orientované) procesy, pokoušející se zlepšit celkovou efektivnost organizace z určitého konkrétního úhlu pohledu. Současnou tendencí je více spoléhat na specifické, konkrétní kroky, jako například řízení pracovního výkonu, týmové odměňování nebo komplexní řízení kvality, než na všeobecné, ale poněkud mlhavé programy rozvoje organizace, které byly často záležitostmi personálních útvarů a jejich poradců, nikoliv však liniových manažerů.

Charakteristiky tradičního přístupu k rozvoji organizace

Rozvoj organizace se soustřeďoval na to, jak se to dělá i co se dělá. Byla to forma aplikované psychologie a sociologie, která se soustřeďovala na změny celého systému. Organizace byla považována za ucelený, jednotný systém a důraz se kladl na vzájemné vztahy, vzájemné působení a vzájemnou závislost různých stránek fungování systému tak, jak přeměňovaly vstupy na výstupy a k seberegulování využívaly mechanismu zpětné vazby. Lidé, kteří praktiko-

vali koncepci rozvoje organizace, mluvili o „klientském systému“ – což znamenalo, že se zabývali celkovým systémem organizace.

Rozvoj organizace, tak jak byl původně chápán, byl založen na následujících předpokladech a hodnotách:

- Většinu lidí pohání potřeba osobního růstu a rozvoje, pokud je jejich prostředí podporuje a podněcuje.
- Pracovní tým, zvláště neformální, má značný význam pro pocit spokojenosti a dynamika takového týmu má výrazný dopad na chování členů týmu.
- Programy rozvoje organizace jsou zaměřeny na zlepšení kvality pracovního života všech členů organizace.
- Organizace mohou být efektivnější, jestliže se naučí diagnostikovat své silné a slabé stránky.
- Manažeři však často nevědí, co je špatné, a potřebují zvláštní pomoc při diagnostikování problémů, i když externí poradce specializovaný na postupy zajišťuje to, že rozhodování zůstává v rukou klienta.

Programy rozvoje organizace měly tři hlavní rysy:

- Byly řízeny, nebo alespoň silně podporovány vrcholovým managementem, ale často používaly třetí stranu, neboli „agenty (činitele) změny“, aby diagnostikovali problémy a řídili změnu pomocí různých druhů plánovaných činností nebo „zásahů“.
- Plány rozvoje organizace byly založeny na systematické analýze a diagnóze okolností či podmínek, v nichž organizace existovala a fungovala, a změn a problémů, které na organizaci působily.
- Využívaly psychologických a sociologických poznatků a soustřeďovaly se na zlepšování způsobů, kterými organizace zvládala období změn pomocí takových postupů, jako je součinnost, komunikace, participace, plánování a konflikt.

Činnosti, které je možné zařadit do tradičního programu rozvoje organizace, jsou shrnuty v následujícím textu.

- *Výzkum zaměřený na akce (nikoliv zcela přesně též akční výzkum).* Tento postup, který vytvořil Lewin (1947), má formu systematického shromažďování od lidí získávaných údajů o záležitostech procesů, které doplňuje zpětnou vazbou za účelem identifikace problémů a jejich pravděpodobných příčin s cílem podniknout za účasti lidí společné kroky k vyřešení těchto problémů. Podstatnými složkami výzkumu zaměřeného na akce je shromažďování (zjišťování) údajů, diagnóza, zpětná vazba, plánování akce, uskutečnění akce a její vyhodnocení.
- *Zpětná vazba šetření (průzkumu).* Je to varianta výzkumu zaměřeného na akce, v níž se systematicky shromažďují údaje o systému a pak se skupinám poskytuje zpětná vazba tak, aby mohly analyzovat a interpretovat základnu pro přípravu plánů akce. Tato metoda zahrnuje používání průzkumů postojů a seminářů, na nichž se pak projednávají výsledky a jejich důsledky.

- *Intervence.* Termín „intervence“ v rozvoji organizace se týká základních strukturovaných činností zapojujících klienty a poradce. Tyto činnosti mohou mít podobu výzkumu zaměřeného na akce, zpětné vazby šetření nebo kterékoliv postupu, o kterém budeme ještě mluvit. Argyris (1970) shrnul tři prvořadé úkoly praktiků nebo těch, kteří podnikají kroky v oblasti rozvoje organizace:
 - zabezpečit – nebo pomoci klientům, aby zabezpečili – odpovídající informace, aby z nich klienti pochopili své problémy;
 - vytvořit pro klienty příležitosti k efektivnímu hledání řešení jejich problémů tak, aby si mohli svobodně vybrat;
 - vytvořit podmínky pro to, aby lidé byli oddáni těmto zvoleným krokům, a vytvořit podmínky pro soustavné monitorování podniknutých kroků.
- *Konzultace týkající se procesů.* Jak uvedl Schein (1969), tento přístup pomáhá klientům získat a analyzovat informace, jimž mohou rozumět, a po jejich diagnóze pak na jejich základě podnikat příslušné kroky. Tyto informace se budou týkat procesů v organizaci, jako jsou meziskupinové vztahy, interpersonální vztahy a komunikace. Úkoly poradců v oblasti procesů definoval Schein jako „pomoc organizaci řešit své vlastní problémy tím, že ji povede k tomu, aby pochopila, jaké procesy v ní probíhají, jaké jsou jejich důsledky a jaký je mechanismus jejich změny“.
- *Týmové vzdělávání (team building)* působí tak, jak je to popsáno v této kapitole později. Je zaměřeno na stálé pracovní týmy, na projektové týmy nebo na řešení konkrétních problémů. Směřuje k analýze efektivnosti týmových procesů, jako je řešení problémů, rozhodování, k diagnóze těchto záležitostí a k diskusi o nich a ke společnému zvažování kroků potřebných ke zlepšení efektivnosti týmu.
- *Kroky zaměřené na meziskupinové konflikty.* Jak navrhli Blake a kol. (1964), tyto kroky směřují ke zlepšení meziskupinových vztahů tím, že umožňují, aby si skupiny sdělily, jak se jedna na druhou dívají, a analyzovaly, co zjistily samy o sobě i jedna o druhé. Skupiny se setkávají, aby si sdělily své poznatky a názory a aby se dohodly na tom, co je třeba vyřešit a jaké kroky je třeba za tímto účelem podniknout.
- *Kroky zaměřené na jedince.* Tyto kroky zahrnují výcvik vnímavosti (T-skupiny), transakční analýzu a v poslední době i neuro-lingvistické programování, což jsou vesměs metody popsané v příloze A této knihy. Jinou metodou je modelování chování, založené na Bandurově (1977) teorii společného učení. Ta tvrdí, že lidé, aby se úspěšně chovali, 1) musejí vnímat vazbu mezi chováním a určitými výsledky, 2) musejí toužit po těchto výsledcích (tomu se říká „pozitivní valence“) a 3) musejí věřit, že jich mohou dosáhnout (tomu se říká „sebeúčinnost“). Výcvik zaměřený na modelování chování znamená vytvoření skupiny, v níž se identifikuje problém a vytvářejí a uplatňují se potřebné dovednosti tím, že pomocí videa se demonstrují možné dovednosti, používá se metoda hraní rolí, účastníci používají dané dovednosti při své práci a diskutuje se, do jaké míry bylo jejich použití v pořádku.

Použití rozvoje organizace

Úpadek tradičního rozvoje organizace, o němž jsme se zmínili, byl zčásti způsoben rozčarováním z žargonu používaného poradci a z nenaplněných očekávání významných změn v efektivnosti organizací. Byla to také určitá reakce tvrdohlavých 80. let na pociťovanou

„měkkost“ poselství hlášeného psychology a sociology. Managementy koncem 80. let a v 90. letech chtěly konkrétnější recepty na ovlivňování procesů, které považovaly za důležité pro zlepšování výkonu, jako například komplexní řízení kvality, reengineering podnikového procesu a řízení pracovního výkonu. Pořád existovala potřeba zvládnout změnu procesů, systémů nebo kultury, pokud ovšem směřovala spíše k výsledkům než aby se soustřeďovala na činnosti. Na aktivity týmového vzdělávání (team building) v nových na procesech založených organizacích bylo rovněž pohlíženo příznivě, pokud rychle směřovaly k měřitelným zlepšením. Došlo se k názoru, že organizace jsou často donuceny ke své transformaci v důsledku značných problémů, nových výzev a vnějších tlaků, a metody tradičního rozvoje organizace se neukázaly jako dostatečně nebo rychle účinné. Průzkum názorů nejvyšších představitelů podniků týkající se rozvoje organizace (Institute of Personnel and Development, 1999b) zjistil, že značné procento z nich očekává větší přispění týmů, rafinovanější postupy v řízení lidí a procesy řízení znalostí. Jak zmíněný institut poznamenal, „personální útvar má klíčovou roli ve vytváření chování a kultury podporující výsledky těchto strategií“.

Řízení změny

Proces změny

Proces změny začíná tím, že si uvědomíme potřebu změny. Analýza této situace a faktorů, které ji způsobily, vede k diagnóze jejích specifických charakteristik a ke stanovení směru, v němž je třeba podniknout určité kroky. Pak se mohou identifikovat a vyhodnotit možné kroky a z nich se nakonec vyberou ty, kterým dáme přednost.

Je nutné rozhodnout, jaké cesty zvolíme, abychom se dostali ze současné situace do situace žádoucí. Řízení změny během tohoto období přechodu je kritickou fází procesu změny. Je to právě v tomto období, kdy se objevují a musejí být zvládnuty problémy zavádění změny. Tyto problémy se mohou týkat odporu ke změně, nízké stability, vysoké míry stresu, energie zaměřené nesprávným směrem, konfliktů a ztráty podnětů. Proto je třeba dělat všechno možné, abychom předvíдали reakce a pravděpodobné překážky zavádění změny.

Fáze instalace změny může být také bolestivá. Když se plánuje změna, mají lidé sklon si myslet, že to bude zcela logický a přímočarý proces přechodu z bodu A do bodu B. Ale tak tomu není. Jak uvedli Pettigrew a Whipp (1991), realizace změny je „iterativní (opakující se) a kumulativní proces, během něhož dochází ke změnám jeho utváření“.

Ke zvládnutí změny je nutné nejdříve porozumět danému typu změny a tomu, proč se lidé změně brání. Je důležité mít na paměti, že ti, kteří chtějí změnu, musejí být pevní, pokud jde o cíle, ale pružní, pokud jde o prostředky. To od nich vyžaduje znát různé až dosud vytvořené modely změny a porozumět jim. Jen tak budou tito lidé lépe schopni využívat návodů, jak provádět změnu, uvedených na konci této části.

Typy změn

Existují dva hlavní typy změn: strategický a funkční (operační).

Strategická změna

Strategická změna se zabývá transformací organizace, která je popsána v poslední části této kapitoly. Týká se obecných, dlouhodobých a celopodnikových záležitostí. Je o cestě k bu-

doucímu stavu, který byl povšechně definován v podobě strategické vize strategického rámce. Bude se týkat účelu a poslání organizace, její podnikatelské filozofie takových věcí, jako je růst, kvalita, inovace a hodnoty týkající se lidí, potřeby zákazníků a použité technologie. Tato obecná definice vede ke specifikacím konkurenceschopnosti a strategických cílů, vztahujících se k získání a udržení konkurenční výhody a vývoje na trhu výrobků. Tyto cíle jsou podporovány politikou, týkající se marketingu, prodeje, výroby, vývoje výrobků a vytváření procesů, financí a řízení lidských zdrojů.

Ke strategické změně dochází v kontextu s vnějším konkurenčním, ekonomickým a sociálním prostředím i v kontextu s vnitřními zdroji, schopnostmi, kulturou, strukturou a systémy organizace. Úspěšná realizace změny vyžaduje, aby ve fázi formulace a plánování změny došlo k důkladné analýze a pochopení těchto faktorů. Konečné získání trvalé konkurenční výhody závisí na kvalitách, které definovali Pettigrew a Whipp (1991), tj.: „Schopnost firmy rozpoznat a pochopit konkurenční síly, které jsou ve hře, i to, jak se během doby mění, a to ve vztahu ke schopnosti podniku mobilizovat a řídit v průběhu času zdroje nezbytné pro volbu způsobu reakce na konkurenci.“

Strategická změna by však neměla být chápána zjednodušeně jako přímočarý proces přechodu z bodu A do bodu B, který je možné plánovat a absolvovat jako logické pořadí událostí. Pettigrew a Whipp (1991) publikovali následující upozornění vycházející z jejich výzkumu konkurenceschopnosti a řízení změny v odvětvích výroby motorů, finančních služeb, pojišťovnictví a vydavatelství:

Proces uskutečňování strategických změn se jen zřídka pohybuje přímo v uspořádaných, po sobě jdoucích fázích analýzy, volby a realizace. Změny ve firemním prostředí soustavně ohrožují nastoupený směr a logiku strategických změn: rozpaky se to jen hemží... Docházíme k závěru, že jedním z rysů definujících tento proces – alespoň pokud jde o kroky managementu – je nejasnost; jen vzácná je tu nějaká snadno zjištělná logika směřování ke strategické změně. Místo toho mohou procesy čerpat své hybné síly ze směsice ekonomických, osobních a politických imperativů. Jejich zavádění v průběhu času vyžaduje, aby ti, kteří jsou odpovědní za řízení těchto procesů, soustavně vyhodnocovali procesy, opakovali volby a soustavně procesy přizpůsobovali.

Funkční (operační) změna

Funkční (operační) změna se vztahuje k novým systémům, postupům, strukturám nebo technologiím, které budou mít bezprostřední vliv na uspořádání práce v části organizace. Ale jejich dopad na lidi může být významnější než obecnější strategická změna, a proto se s nimi musí zacházet stejně pečlivě a citlivě.

Odpor ke změnám

Proč mají lidé odpor ke změnám

Lidé mají odpor ke změnám, protože v nich spatřují ohrožení známých vzorců chování, svého postavení a peněžní odměny. Joan Woodwardová (1968) to jasně řekla:

Když mluvíme o odporu ke změnám, máme tendenci naznačovat, že management je při změně své cesty vždy racionální a že pracovníci jsou hloupi, emocionální nebo iracionální, protože ne reagují takovým způsobem, jakým by měli. Ale jestliže jedinec jde v důsledku navrhovaných změn do horšího, ať už zjevně nebo skrytě, je jakýkoliv odpor z hlediska jeho vlastních nejlepších zájmů zcela racionální. Zájmy organizace a zájmy jednotlivce nejsou vždy ve shodě.

Konkrétně řečeno, hlavní příčiny odporu ke změnám jsou následující:

- *Obavy z nového* – lidé nedůvěřují čemukoliv, o čem si myslí, že zvrátí jejich zaběhanou rutinu, metody práce nebo pracovní podmínky. Nechtějí ztratit jistotu toho, co důvěrně znají. Možná, že nevěří tvrzením managementu, že změny jsou ku prospěchu jak jim, tak organizaci. Někdy pro to mají dobrý důvod. Mohou cítit, že management má postranní či záluďné motivy a někdy, čím hlasitější jsou protesty manažerů, tím méně jsou ochotni věřit.
- *Ekonomické obavy* – ztráta peněz, ohrožení jistoty zaměstnání.
- *Nepohodlí* – změny ztěžují život.
- *Nejistota* – změny mohou být nepřijemné kvůli nejistotě, kterou obvykle plodí.
- *„Symbolické“ obavy* – malá změna, která se týká nějakého drahocenného symbolu, například zvláštní kanceláře nebo rezervovaného místa na parkování, může symbolizovat velké změny, zejména pak tehdy, když pracovníci nic nevědí o tom, jak rozsáhlý program změn se chystá.
- *Ohrožení interpersonálních vztahů* – cokoliv, co narušuje obvyklé sociální vztahy a normy ve skupině, bude odmítáno.
- *Ohrožení postavení nebo kvalifikace* – změny jsou vnímány jako něco, co ohrožuje postavení jedince a co jej dequalifikuje.
- *Obavy související se schopností* – týkají se schopnosti vyrovnat se s novými požadavky nebo schopnosti osvojit si nové dovednosti.

Překonávání odporu ke změnám

Odpor ke změnám je obtížné překonat, a to dokonce i tehdy, nejsou-li změny škodlivé pro ty, kterých se týkají. Ale je třeba se o to pokoušet. Prvním krokem je analyzovat potenciální dopad změny tím, že zvážíme, jak asi ovlivní lidi na jejich pracovních místech. Analýza by měla ukázat, které stránky navrhované změny by měly získat všeobecnou podporu, nebo alespoň podporu konkrétních jedinců, a které vzbudí odpor. Tak, jak je to jen možné, by měly být rozpoznány potenciální nepřátelské nebo negativní reakce lidí. Měli bychom přitom vzít v úvahu všechny možné výše uvedené důvody odporu ke změně. Abychom mohli rozptýlit zbytečné obavy a pokud možno vyřešit i nejasnosti, je nezbytné pokusit se pochopit, jaké asi mají pocity a obavy ti, jichž se změna dotýká. Na základě této analýzy by měl jedinec zavádějící danou změnu, někdy nazývaný „agent (činitel) změny“, zjistit, že nové nápady jsou asi podezřelé, a měl by otevřít dostatečný prostor diskusi o reakcích na návrhy změny, protože jen tak těmto reakcím může porozumět.

Zapojení do procesu změny poskytuje lidem možnost nastolit a vyřešit své starosti a předložit své návrhy týkající se podoby změny a toho, jak by měla být zaváděna. Cílem je, aby se změna stala záležitostí všech lidí – aby u nich převládl pocit, že změna je něco, s čím mohou

spokojeně žít – a toho lze dosáhnout tím, že je zapojíme do plánování a zavádění změny. Změna se prostě stane *jejich* změnou.

Aby se zmírnily zbytečné obavy, měla by se pečlivě připravit a zformulovat komunikace o navrhované změně. Měly by být použity všechny existující komunikační kanály uvedené v kapitole 52, ale nejlepší stejně bude přímá komunikace tváří v tvář mezi manažery a jednotlivými pracovníky nebo komunikace pomocí týmových brífinků.

Modely změny

Nejnámějšími modely změny jsou modely vytvořené Lewinem (1951) a Beckhardem (1969). Ale další významné příspěvky k tomu, jak pochopit mechanismus změny, předložili Thurley (1979), Bandura (1986) a Beer a kol. (1990).

Lewin

Základní mechanismy pro řízení změny jsou podle Lewina (1951) následující:

- *Rozmrazení* – demontáž současné stabilní rovnováhy, která podporuje existující chování a postoje. Tento proces musí vzít v úvahu možná ohrožení, která změna pro lidi představuje, a potřebu motivovat ty, jichž se změna dotkne, aby akceptováním změny dosáhli přirozeného stavu rovnováhy.
- *Změna* – vytváření nových reakcí založených na nových informacích.
- *Zmrazení* – stabilizování změny pomocí zavedení a fixace nových reakcí do profilu osobnosti těch, jichž se to týká.

Lewin rovněž navrhl metodologii analýzy změn, kterou nazval „analýza sil na bojišti“. Tato analýza obsahuje:

- analýzu brzdících nebo hnacích sil, které ovlivňují přechod k budoucímu stavu; ke zmíněným brzdícím silám budou patřit i reakce těch, kteří ve změně spatřují něco zbytečného, nebo něco, co představuje hrozbu;
- určení toho, které hnací nebo brzdící síly jsou rozhodující;
- podniknutí kroků posilujících rozhodující hnací síly a oslabujících rozhodující brzdící síly.

Beckhard

Podle Beckharda (1969) by měl program změny obsahovat následující procesy:

- stanovení cílů a definování budoucího žádoucího stavu organizace nebo podmínek v organizaci po změně;
- diagnóza současných podmínek ve vztahu k těmto cílům;
- definování činností a úkolů období přechodu, potřebných k dosažení budoucího stavu;
- vytvoření strategií a plánů činnosti pro řízení tohoto přechodu, s přihlédnutím k analýze faktorů, které budou pravděpodobně ovlivňovat zavádění změny.

Thurley

Thurley (1979) popsal následujících pět přístupů k řízení změny:

- **Direktivní** – zavedení změny v krizových situacích nebo v případech, kdy selhaly jiné metody. Uplatňuje se přitom moc manažerů a nedochází ke konzultování.
- **Dohodnutý** – tento přístup uznává, že moc je rozdělena mezi zaměstnavatele a pracovníky a že změna vyžaduje vyjednávání, kompromis a souhlas dříve, než dojde k její realizaci.
- **„Srdcem a hlavou“** – všezahrnující snaha o změnu postojů, hodnot a přesvědčení všech pracovníků. Tento „normativní“ přístup (tj. který začíná definováním toho, co si manažeři myslí, že je správné nebo „normální“) hledá „oddanost“ a „sdílení vize“, ale nemusí nutně znamenat zapojení / spoluodpovědnost nebo participaci pracovníků.
- **Analytický** – teoretický přístup k procesu změny, používající takových modelů změny, které byly popsány v předcházejícím textu. Postupuje od analýzy a diagnózy situace, přes stanovení cílů, návrh procesu změny, vyhodnocení výsledků až ke stanovení cílů následující fáze procesu změny. Je to racionální a logický přístup, oblíbený mezi externími i interními konzultanty. Ale změna jen zřídka probíhá tak hladce, jak by tento model naznačoval. Emoce, mocenská politika a vnější tlaky znamenají, že racionální přístup – ačkoliv by mohl být správným způsobem, jak se změnou začít – je obtížné udržet.
- **Založený na akci** – uznává, že to, jak se manažeři v praxi chovají, se jen málo podobá analytickému, teoretickému modelu. Rozdíl mezi myšlenkami a činy manažerů je v praxi nerozeznatelný. To, co si manažeři myslí, je to, co dělají. Reálný život tudíž často vede k přístupu k řízení změny typu „ke střelbě připravit, namířit, pal“. Tento typický přístup ke změně začíná hlubokým přesvědčením, že nějaké problémy existují, ačkoliv asi nejsou dobře definované. Rozpoznání možných řešení, často na základě pokusů a omylů, vede k vyjasnění povahy problému a ke shodě v chápání možného optimálního řešení, nebo alespoň rámce, v němž může být řešení objeveno.

Bandura

To, jak se lidé mění, popsal Bandura (1986) následujícím způsobem:

1. Lidé provádějí vědomou volbu svého chování.
2. Informace, které při této volbě používají, vycházejí z jejich prostředí.
3. Jejich volba je založena na:
 - věcech, které jsou pro ně důležité;
 - názorech, které mají o svých vlastních schopnostech chovat se určitým způsobem;
 - důsledcích, o nichž si myslí, že budou vyplývat ze způsobu chování, pro který se rozhodnou.

Pro ty, kteří mají zájem na řízení změny, z této teorie vyplývá, že:

- čím užší je vazba mezi určitým chováním a určitým výsledkem, tím pravděpodobnější je, že se budeme takto chovat;
- čím žádanější je výsledek, tím pravděpodobnější je to, že se budeme chovat takovým způsobem, o němž věříme, že k tomuto výsledku povede;

- čím více jsme přesvědčeni, že si skutečně můžeme osvojit nové chování, tím pravděpodobněji se o to pokusíme.

Chceme-li tedy změnit lidské chování, musíme za prvé změnit prostředí, v němž lidé pracují, za druhé je přesvědčit, že nové chování je něco, co je v jejich silách (důležitý je výcvik a vzdělávání), a za třetí je přesvědčit, že to povede k výsledku, který bude pro ně stát za to. Žádný z těchto kroků není snadný.

Beer a kol.

Michael Beer (1990) a jeho kolegové publikovali v *Harvard Business Review* článek „Why change programs don't produce change“ (Proč programy změn nevedou ke změnám), v němž uvedli, že většina programů řízení změny se řídí podle teorie změny, která je od základu vadná. Tato teorie tvrdí, že změny v postojích vedou ke změnám chování. „Podle tohoto modelu je změna něco jako obrácení na víru. Jakmile lidé ‚vstoupí do církve‘, budou zcela jistě následovat změny v jejich chování.“ Beer a kol. se domnívají, že tato teorie dává procesu změny vlastně zpětný chod:

Ve skutečnosti je individuální chování lidí silně formováno rolemi, které lidé v organizaci hrají. Neefektivnější způsob, jak změnit chování, je tedy postavit lidi do nových organizačních souvislostí, které jim vnutí nové role, odpovědnosti a vztahy. To vytváří situaci, která si v určitém smyslu „vynucuje“ od lidí nové postoje a nové chování.

Předepisují šest kroků k dosažení efektivní změny, které se soustřeďují na to, co nazývají „nastavení úkolů“ – reorganizování rolí, odpovědností a vztahů pracovníků za účelem vyřešení specifických podnikových problémů v malých jednotkách, kde cíle a úkoly je možné jasně definovat. Cílem následujících překrývajících se kroků je vybudovat sebeupevňující cyklus angažovanosti, koordinace a schopnosti. Tyto kroky jsou:

1. Mobilizovat oddanost změně pomocí společné analýzy problémů.
2. Vytvořit společnou vizi toho, jak organizovat a řídit za účelem dosažení takových cílů, jako je konkurenceschopnost.
3. Vytvářet a upevňovat shodu týkající se nové vize, schopnosti uvádět ji ve skutečnost a soudržnost lidí při postupování podle této vize.
4. Dosáhnout znovuoživení struktur a procesů ve všech útvarech bez nátlaku shora – netlačit na pilu, nechat každý útvar, ať si najde svou vlastní cestu k nové organizaci.
5. Institucionalizovat znovuoživení pomocí formální politiky, systémů a struktur.
6. Monitorovat proces znovuožívání a přizpůsobovat strategii problémům tohoto procesu.

Pravidla pro řízení změny

- Dosažení udržitelné změny vyžaduje hlubokou oddanost a vizionářské vedení od vrcholových orgánů.
- Je nutné pochopit kulturu organizace a činitele změny, které v rámci této kultury budou pravděpodobně nejefektivnější.

- Ti, kteří mají na všech úrovních na starosti řízení změny, by měli mít povahu a vůdcovské schopnosti přiměřené poměrům v organizaci a jejím strategiím změny.
- Je důležité vybudovat pracovní prostředí, které bude podporovat změnu. To znamená udělat z firmy „učící se organizaci“.
- Lidé podporují to, co pomáhají vytvořit. Oddanost změně se zlepší, jestliže se umožní těm, kterých se změna dotkne, aby se na jejím plánování a realizaci podíleli tak plně, jak je to jen možné. Cílem by mělo být, dát jim pocit, že změna je jejich vlastní záležitostí, něčím, co sami chtějí a budou s tím rádi žít.
- Systém odměňování by měl povzbuzovat inovace a oceňovat úspěch při uskutečňování změny.
- Změna bude vždy doprovázena neúspěchy i úspěchy. Neúspěchy musíme očekávat a musíme se z nich poučit.
- Pádne důkazy a údaje o potřebě změny jsou nejmocnějším nástrojem k jejímu dosažení, ale zjištění potřeby změny je snadnější než rozhodování, jak tuto potřebu uspokojit.
- Je snadnější změnit chování pomocí změny procesů, struktury a systémů než změnit postoje nebo podnikovou kulturu.
- V organizacích existují vždy lidé, kteří mohou hrát roli tzv. mistrů změny. Uvítají podněty, úkoly a příležitosti, které může změna poskytnout. To jsou lidé, kteří by měli být vybráni do rolí „agentů změny“.
- Odpor ke změně je nevyhnutelný, jestliže zúčastnění jedinci cítí, že jim bude zřetelně nebo domněle huře. Neobratné řízení změny bude tuto reakci vyvolávat.
- Ve věku globální konkurence, technických inovací, turbulence, zvrátů a dokonce chaosu, je změna nevyhnutelná a nezbytná. Organizace musejí dělat všechno možné, aby vysvětlily, proč je změna důležitá a jaký bude mít na každého dopad. Kromě toho je třeba vynaložit maximální úsilí k ochraně zájmů těch, jichž se změna dotkne.

Transformace organizace

Definice

Transformace je podle Webster's Dictionary: „Změna ve tvaru, struktuře, povaze něčeho.“ Transformace organizace je proces zajišťující, aby organizace mohla vytvářet a realizovat programy hlavních změn, které zabezpečí, že bude strategicky reagovat na nové požadavky a trvale efektivně fungovat v dynamickém prostředí, ve kterém působí. Aktivita transformace organizace se mohou týkat radikálních změn struktury, kultury a procesů v organizaci – toho, jak se dívá na svět. K tomu může dojít v reakci na konkurenční tlaky, fúze, akvizice, investice, zrušení investic, změny technologie, výrobních linek, trhů, pokusy o snížení nákladů a rozhodnutí o snížení počtu pracovních míst a pracovníků nebo o zabezpečení potřebné práce z vnějších zdrojů (outsourcing). Transformační změnu v organizaci si mohou vynutit investoři nebo rozhodnutí vlády. Může být iniciována novým ředitelem a vrcholovým vedením navrhujičím „obrat“ v podnikání.

Transformační změna znamená, že se plánuje a realizuje významné a dalekosáhlé zvelebení podnikových struktur a procesů na úrovni celé organizace. Tato změna není ani postupná (kousiček po kousičku), ani transakční (týkající se pouze systémů a procedur). Transakč-

ní změna se podle Pascaleho (1990) týká pouze změny způsobů, jak organizace podniká a jak lidé každý den vzájemně spolupracují a působí na sebe, a „je efektivní, když to, co chceš, je víc, než čeho jsi již dosáhl“. Pascale obhájí „nesouvislé zlepšování schopnosti“ a to popisuje jako transformaci.

Lze také rozlišovat mezi transformačním zvelebením prvního a druhého řádu. Zvelebení prvního řádu se týká změn ve způsobu fungování jednotlivých částí organizace. Změna druhého řádu má za úkol ovlivnit celou organizaci.

Rozdíl mezi transformací organizace a rozvojem organizace

Programy transformace organizace jsou podnikatelsky orientované. Zaměřují se na to, co je třeba udělat pro zajištění toho, aby podnik efektivněji zvyšoval přidanou hodnotu, především pro své vlastníky, a aby získával konkurenční výhody. Budou se starat o vytváření strategické schopnosti a zlepšování cest, jakými podnik dosahuje svých cílů. To znamená zvažovat, co je třeba udělat k zajištění toho, aby lidé dobře pracovali a spolupracovali, ale v těchto programech nevládnou psychologické a sociologické koncepce, jako tomu bylo u tradičního rozvoje organizace.

Typy transformační změny

Podle Beckharda (1989) existují čtyři typy transformační změny:

- *změna v tom, co pohání organizaci, resp. čím se organizace řídí* – například změna organizace z orientované na výrobu na orientovanou na trh je změnou transformační;
- *fundamentální změna ve vztazích mezi částmi organizace* – například decentralizace;
- *velká změna ve způsobu vykonávání práce* – například zavedení nové technologie, jako například počítačově řízená výroba;
- *základní kulturní změny norem, hodnot nebo systémů výzkumu* – například kultury orientované na zákazníka.

Transformace pomocí vedení

Programy transformace řídí vrcholové vedení organizace. To se nespolehá na nějakého externího „agenta změny“, jako tomu bylo u tradiční změny organizace, i když si lze vyžádat rady externích specialistů k takovým stránkám transformace, jako je strategické plánování, reorganizace nebo vytváření nových procesů odměňování.

Předpokladem úspěšného programu je přítomnost jakéhosi vůdce transformace, který – jak to napsal Burns (1978) – motivuje ostatní lidi, aby usilovali spíše o cíle vyššího řádu než se starali jen o krátkodobé zájmy. Vůdci transformace jdou dále, než je zabývání se každodenními problémy řízení; snaží se zaktivizovat lidi a získat jejich angažovanost a zaměřují se na vytváření nové podoby povědomí o budoucnosti a na získání oddanosti lidí tomu, aby bylo této budoucnosti dosaženo. Burns dává do protikladu transformační vůdce a transakční vůdce, kteří budují síť interpersonálních transakcí, tedy styků a vyjednávání, ve stabilní situaci a kteří získávají spíše ochotu lidí než jejich oddanost a používají k tomu systém odměňování a využívají svou autoritu a moc. Transakční vůdci jsou možná dobří v zacházení s problémy typu „tady a teď“, ale nenabízejí vizi vyžadující transformaci budoucnosti.

Řízení přechodu

Přechod ze situace, kde organizace je, do situace, kde by chtěla být, představuje rozhodující složku programu transformace. Je to právě během období přechodu, kdy dochází ke změnám. Řízení přechodu začíná definováním budoucího stavu a diagnózou současného stavu. Je tedy nezbytné definovat, co je třeba udělat, aby se dosáhlo transformace. To znamená rozhodovat o nových procesech, systémech, procedurách, strukturách, produktech a trzích, které je třeba vytvořit. Když jsou definovány tyto skutečnosti, je možné vytvářet program práce a definovat potřebné zdroje (lidi, peníze, vybavení a čas). Plán pro řízení přechodu by měl obsahovat opatření pro zapojování lidí do tohoto procesu a pro komunikaci s nimi o tom, co se děje, proč se to děje a jaký to na ně bude mít dopad. Je jasné, že cíle budou splněny, jestliže změně bude oddáno tolik lidí, kolik je jen možné.

Program transformace

Kotter (1995) uvedl následujících osm kroků potřebných k transformaci organizace:

1. *Stanovení naléhavosti*
 - Prozkoumání charakteristik trhu a konkurence.
 - Identifikace krizí, potenciálních krizí nebo hlavních příležitostí a jejich prodiskutování.
2. *Zformování vlivné vedoucí koalice*
 - Vytvoření skupiny mající dostatek moci, aby mohla vést úsilí o změnu.
 - Vést skupinu k tomu, aby pracovala jako tým.
3. *Vytvoření vize*
 - Vytvoření vize, která by usměrňovala úsilí o změnu.
 - Vytvoření strategií k naplnění této vize.
4. *Informování o této vizi*
 - Použití všech možných prostředků k informování o nové vizi a strategiích k jejímu naplnění.
 - Formování nového chování tím, že vedoucí koalice bude vzorem tohoto chování.
5. *Povzbuzování ostatních k tomu, aby se na realizaci vize podíleli*
 - Odstranění překážek změny.
 - Změna systémů nebo struktur, které vážně podkopávají vizi.
 - Povzbuzování k podstupování rizika a k netradičním nápadům, činnostem a krokům.
6. *Plánování krátkodobých cílů a jejich plnění*
 - Plánování viditelného zlepšení výkonu.
 - Realizace těchto zlepšení
 - Ocenění a odměňování pracovníků, kteří se na těchto zlepšeních podíleli.
7. *Upevňování dosažených zlepšení a provádění ještě více změn*
 - Využívání zvýšené důvěryhodnosti ke změně systémů, struktur a politik, které nejsou v souladu s vizí.
 - Přijímání, povyšování a rozvoj pracovníků, kteří mohou realizovat vizi.
 - Posilování a upevňování procesu novými projekty, tématy a agenty změny.
8. *Institucionalizování nových přístupů*
 - Zdůrazňování vazeb mezi novým chováním a úspěšností podniku.
 - Vytváření prostředků zajišťujících rozvoj schopnosti vést a následnictví ve funkcích.

Úloha personálního útvaru v transformaci organizace

Personální útvar může a měl by hrát klíčovou roli v programech přechodu a transformace organizace. Může nabízet pomoc a rady při analýzách a diagnózách, upozorňovat na záležitosti související s lidmi, které budou podstatně ovlivňovat úspěšnost programu. Personální útvar může radit v případě identifikace a zajišťování zdrojů potřebných pro program a v případě plánování a realizace životně důležitých stránek procesu souvisejících se vzdáváním, odměňováním, komunikací, zapojováním a spoluodpovědností lidí. Může předjímat problémy související s lidmi a řešit je dříve, než se z nich stanou závažné problémy. V případě, že program obsahuje restrukturalizaci a snižování počtu pracovních míst a pracovníků, personální útvar může poradit, jak by se to mělo dělat humánním způsobem a s minimem rozvratů v životech lidí.

Procesy rozvoje a změny

Týmové vzdělávání (team building)

Cílem aktivit týmového vzdělávání je zlepšit a rozvinout efektivitu skupiny lidí, kteří pracují (trvale nebo dočasně) spolu. Toto zlepšení lze definovat z hlediska výstupů, například rychlost a kvalita rozhodování, a akcí týmu. Lze je však definovat i poněkud mlhavěji, jako je například kvalita vztahů nebo větší míra spolupráce. Aktivity v programech týmového vzdělávání mohou:

- zvýšit povědomí o sociálních procesech, které se v týmech odehrávají;
- zformovat interaktivní nebo interpersonální dovednosti, které jedincům umožní, aby efektivně fungovali jako členové týmu;
- zvýšit celkovou efektivitu činnosti týmů v organizaci.

Aby byly efektivní, měly by programy týmového vzdělávání přímo odpovídat povinností a odpovědností účastníků a účastníci by je měli považovat za relevantní. Musejí podporovat podnikové cíle, být v souladu s praktickým uspořádáním práce a odrážet hodnoty, které chce organizace nastolit či posílit. Při týmovém vzdělávání lze použít takové metody, jako je učení se akcí, výcvik skupinové dynamiky, skupinová cvičení, výcvik interaktivních dovedností, interaktivní video, hraní rolí a simulace. Týmové vzdělávání je často založeno buď na Belbinově nebo na Margerisonově a McCannově klasifikaci týmových rolí, o nichž se zmiňuje kapitola 12.

Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning, či outdoor-based development) je další dobrou metodou týmového vzdělávání. Může nabídnout užší sepětí s realitou než jiné formy vzdělávání. Účastníci mají sklon se chovat normálněji a je to naprosto správné, protože úkoly nemají vztah k pracovním aktivitám a jsou relativně jednoduché, aby osvětlovaly procesy probíhající v týmové práci a poskytovaly dobrou základnu pro rozpoznávání toho, jak lze tyto procesy zlepšit.

Komplexní řízení kvality

Komplexní řízení kvality je intenzivní, dlouhodobé úsilí směřující k vytvoření a udržení vysoké úrovně kvality výrobků a služeb, kterou očekávají zákazníci. Jako takové může mít značný vliv při vytváření kultury a procesů v organizaci. Cílem je významně zvýšit povědomí všech pracovníků o tom, že kvalita je životně důležitá pro úspěšnost organizace a její budoucnost. Podnik prostě musí být přeměněn na něco, co existuje proto, aby uspokojovalo potřeby zákazníků co nejlepším způsobem.

Reengineering podnikového procesu

Reengineering podnikového procesu zkoumá horizontální procesy v organizaci a na základě toho zjišťuje, jak by se daly integrovat efektivněji a zmodernizovat. Reengineering může nabídnout všestranný přístup k rozvoji organizace, ale slibuje více, než čeho ve skutečnosti dosahuje, a byl kritizován proto, že nevěnuje dostatečnou pozornost lidskému faktoru.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu jako holistický (celostní) proces řízení pracovního výkonu v celé organizaci je jeden z nejčastěji používaných nástrojů zlepšování efektivnosti organizace. Je popsán v části VIII.

Úplný proces řízení pracovního výkonu se týká nejen výstupů ve formě výsledků, ale také aspektů chování pokud jde o to, jak je vykonávána role, která podmiňuje výsledek. Toto hodnocení ukazuje, co je třeba udělat k nápravě chování, aby se zlepšil výkon.

Chování lze nejlépe hodnotit porovnáním s náležitě prozkoumanými a dohodnutými dimenzemi schopností, a to buď s druhovými schopnostmi týkajícími se zaměstnání jako celku, nebo s individuálními schopnostmi týkajícími se jednotlivých pracovních míst.

Rozvoj lidských zdrojů

Pochopení schopností vyžadovaných jednotlivými rolemi je nejlepším základem pro vytváření situací a plánů: samostatného vzdělávání, koučování a konzultování, plánů personálního rozvoje nebo formálnějších způsobů a programů vzdělávání.

Státní systémy odborné kvalifikace, jako je zmíněný britský, jsou nástrojem hodnocení toho, zda jedinci dosáhli stanovených standardů schopností. Standardy odborné kvalifikace nejsou vzdělávacími moduly, ale mohou být použity jako základ pro definování potřeb vzdělávání.

Soustava schopností, mapy schopností a profily schopností určují potřeby vzdělávání – specifické dimenze schopností, na které je třeba se zaměřit v průběhu vzdělávání a stimulování samostatného rozvoje.

Tzv. development centra používající metodologie assessment center a založené na schopnostech mohou pomoci při identifikaci potřeb rozvoje.

Odměňování pracovníků

Jedním z nejnovějších směrů v praxi řízení odměňování je používání mezd založených na schopnostech – platové stupně a výše platu závisí na dosažení definovaných úrovní schopnosti nebo na použití dimenzí schopnosti jako faktorů nebo subfaktorů analytických metod hodnocení práce (viz část X).

Emoční inteligence

Goleman (1995) definoval emoční inteligenci jako: „Schopnost či talent orientovat se ve vlastních citech, pocitech, náladách i v citech, pocitech, náladách jiných lidí, využívat toho pro motivování sama sebe, dobré zvládnání emocí a pro své vztahy.“ Tento pojem, tak jak jej vysvětluje Goleman, je založen na přesvědčení, že ukazatele racionálního myšlení nemohou předvídat úspěšnost člověka. Nestačí mít vysoké IQ (kvocient inteligence); je třeba mít také emoční inteligenci. Ačkoliv je pojetí emoční inteligence spojené s rozvojem manažerů, zejména se zvyšováním dovedností vést lidi, jak se o tom píše v kapitole 38, týká se toho, co je ve skutečnosti řadou schopností, a tak se může na emoční inteligenci pohlížet z hlediska řízení lidských zdrojů zaměřeného na schopnosti.

Dulewicz a Higgs (1999) provedli podrobnou analýzu toho, jak prvky emoční inteligence, jako je vědomí sama sebe, zvládnání emocí, schopnost se vcítit (empatie), vztahy, komunikace a osobní styl, odpovídají schopnostem, jako je citlivost či vnímavost, flexibilita, adaptabilita, pružnost, vliv, schopnost naslouchat, schopnost vést, schopnost přesvědčovat, motivování jiných lidí, energičnost, rozhodnost a orientace na úspěch. Docházejí k závěru, že mezi modely schopnosti a prvky emoční inteligence existují jasné souvislosti.

22 Řízení znalostí

Řízení znalostí se zaměřuje na shromažďování, uchovávání a předávání znalostí a vědomostí akumulovaných v organizaci a týkajících se jejich procesů, metod a činností. Znalosti chápe jako rozhodující zdroj. Řízení znalostí není vůbec nic nového. Jak uvádějí Hansen a kol. (1999): „Už celá staletí předávají vlastníci rodinných podniků svou obchodní a podnikatelskou moudrost svým dětem, mistři řemeslníci ve svých oborech horlivě učí učně a pracovníci si vyměňují myšlenky a know-how o své práci.“ Ale také poznamenávají: „Tak, jak se základna industrializovaných ekonomik přesouvala od přírodních zdrojů k intelektuálnímu bohatství, vrcholoví vedoucí pracovníci byli nuceni zkoumat znalosti obsažené v jejich podnicích i to, jak jsou tyto znalosti využívány.“

Řízení znalostí se týká stejně – ne-li dokonce více – lidí a toho, jak získávají, vyměňují si a rozšiřují znalosti, jako informační technologie. To je důvod, proč se řízení znalostí stalo významnou oblastí pro personalisty, kteří mají v tomto ohledu mimořádně výhodné postavení pro ovlivňování řízení lidí. Scarborough a kol. (1999) jsou přesvědčeni, že personalisté by měli mít „schopnost analyzovat různé typy znalostí existujících v organizaci... [a] uvádět takové znalosti do vztahu se záležitostmi uspořádání organizace, způsobu vývoje kariéry a jistoty zaměstnání“.

Pojetí řízení znalostí je úzce spojeno s teorií intelektuálního kapitálu, jíž jsme se zabývali v kapitole 3, a to v tom, že se vztahuje k pojetí lidského, společenského a organizačního nebo strukturálního kapitálu. Rovněž je propojeno s pojmy učení probíhajícího v organizaci a učící se organizace, kterými se zabývá kapitola 34. Řízením znalostí se zabýváme podle následujících bodů:

- definice procesu řízení znalostí;
- pojetí znalostí;
- typy znalostí;
- účel a význam řízení znalostí;
- přístupy k řízení znalostí;
- problémy řízení znalostí;
- přispění personálního útvaru k řízení znalostí.

Definice řízení znalostí

Řízení znalostí je „každý proces nebo postup vytváření, získávání, zvládnání, předávání a využívání znalostí – ať už se odehrává kdekoli – sloužící ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci“ (Scarborough a kol., 1999). Scarborough a kol. naznačují, že řízení znalostí se zaměřuje na vytváření a rozvíjení specifických znalostí a dovedností firmy, které jsou výsledkem procesu učení probíhajícího v organizaci. Řízení znalostí se zabývá jak stavem, tak pohybem znalostí. Stav představuje odbornost lidí a zašifrované znalosti v počítačových

systémech. Pohyb představuje způsoby, jakými putují znalosti od lidí k lidem nebo od lidí do databází znalostí. Řízení znalostí také definoval Tan (2000) jako „proces systematického a aktivního řízení a formování stavu znalostí v organizaci“.

Řízení znalostí vyžaduje transformování zdrojů znalostí pomocí rozpoznávání vhodných informací a jejich následného šíření tak, aby mohlo docházet k učení. Strategie řízení znalostí zlepšuje předávání znalostí propojováním lidí s lidmi a jejich napojováním na informace tak, aby se mohli učit z dokumentovaných zkušeností.

Znalosti lze uchovávat v databankách a nalézat v prezentacích, zprávách, knihovnách, politických dokumentech, v učebnicích a příručkách. Po organizaci se mohou pohybovat pomocí informačních systémů a pomocí tradičních metod, jako jsou schůze, semináře, kurzy, publikace, videa a magnetofonové pásky. Dalším a velmi efektivním médiem pro šíření znalostí je intranet.

Pojetí znalostí

Blackler (1995) poznamenává: „Znalosti jsou mnohostranné a složité, protože jsou konkrétní i abstraktní, implicitní i explicitní, všeobecné i individuální, fyzické i duševní, rozvíjející se i statické, srozumitelné i zakódované.“ Člení také znalosti do následujících kategorií:

- *zakotvené* v technologiích, pravidlech a procedurách organizace;
- *kulturní* jako kolektivní moudrost, příběhy, hodnoty a přesvědčení;
- *ztělesněné* v praktických na činnosti založených schopnostech a dovednostech klíčových členů organizace (tj. praktické znalosti nebo know-how);
- *koncepční* jako schopnosti pracovat s pojmy a poznávací dovednosti klíčových členů organizace (tj. koncepční znalosti nebo know-how).

Nonaka (1991) uvádí, že znalosti jsou jednak v kolektivním, jednak v individuálním držení. Blacklerovými slovy, ztělesněné nebo koncepční znalosti jsou individuální a zakotvené a kulturní znalosti jsou kolektivní.

Bylo konstatováno (Scarborough a Carter, 2000), že znalosti plynou z kolektivní pracovní zkušenosti a dělí se o ně členové konkrétní skupiny nebo komunity.

Je užitečné rozlišovat mezi daty, informacemi a znalostmi:

- *data* jsou tvořena základními skutečnostmi – stavebními bloky pro informace a znalosti;
- *informace* jsou data zpracovaná tak, že to dává lidem smysl a má to pro ně význam, jsou k dispozici každému, kdo je oprávněn se k nim dostat; jak napsal Drucker (1988), „informace jsou data mající význam a účel“;
- *znalosti* jsou informace uzpůsobené k produktivnímu využití; jsou osobní a často nehmotné a mohou být prchavé a neuchopitelné – úkol je omezovat, zašifrovat a rozdělovat je složitý a ošidný.

Typy znalostí

Jak uvádějí Nonaka (1991) a Nonaka a Takeuchi (1995), znalosti jsou buď explicitní (otevřené, vyložené), nebo „tiché“. Explicitní znalosti lze systematicky utřídit – jsou zaznamenány, jsou k dispozici a nacházejí se v databázích, v podnikových intranetech a v souborech duševního vlastnictví. „Tiché“ znalosti existují v myslích lidí. Je obtížné je vyjádřit v písemné podobě a byly získány osobní zkušeností. Jak napsali Hansen a kol. (1999), tvoří je vědecká nebo technická odbornost, operační know-how, proniknutí do podstaty nějakého oboru nebo odvětví a podnikatelský úsudek. Hlavním problémem řízení znalostí je jak přeměnit „tiché“ znalosti na znalosti explicitní.

Účel a význam řízení znalostí

Jak to vysvětlil Blake (1998), účelem řízení znalostí je zmocnění se podnikové kolektivní zkušenosti a použít jí „tam, kde to může být nejvýnosnější“. To je v souladu s koncepcí firmy založené na zdrojích, která podle Granta (1991) říká, že zdroje konkurenční výhody jsou ve firmě (tj. v jejích lidech a jejich znalostech), a nikoliv v tom, jak se firma „usadí“ na trhu. Trussler (1998) poznamenává, že „schopnost shromažďovat, obohacovat a využívat znalosti se stane během několika příštích let v mnoha podnicích hlavním zdrojem konkurenční výhody“. Úspěšný podnik je podnikem, který vytváří znalosti.

Řízení znalostí spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je mají, a v jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to v zájmu zlepšení efektivity organizace. Ve věku informací jsou klíčem ke konkurenceschopnosti spíše znalosti než materiální nebo finanční zdroje. V podstatě – jak napsali Mecklenberg a kol. (1999) – „Řízení znalostí umožňuje podnikům získávat, používat a vytvářet hodnotu z kreativity a odbornosti svých pracovníků“.

Přístupy k řízení znalostí

Kodifikační a personifikační přístupy

Hansen a kol. (1999) identifikovali dva přístupy k řízení znalostí:

1. *Kodifikační strategii* – znalosti jsou pečlivě systematicky utřídění (kodifikovány) a uloženy v databázích, kde jsou přístupné a snadno použitelné kterýmkoliv členem organizace. Znalosti jsou explicitní a jsou kodifikovány metodou „od člověka k dokumentu“. Tato strategie je tedy založená na dokumentech. Znalost je získána od osoby, která ji vytvořila, je změněna na znalost nezávislou na této osobě a opětovně použita pro různé účely. Pro to, aby ji lidé mohli použít, bývá uložena v nějaké podobě elektronické schránky. To mnoha lidem umožňuje hledat a čerpat utříděnou znalost, aniž by museli vstupovat do styku s osobou, která tuto znalost původně vytvořila. Tato strategie se při řízení databází do značné míry opírá o informační technologie a také o používání intranetu.

2. **Personifikační strategii** – znalost je úzce spojena s osobou, která ji vytvořila, a je předávána hlavně pomocí přímého kontaktu mezi osobami. To je metoda „od člověka k člověku“ a spočívá v předávání „tichých“ znalostí. Výměna znalostí je zabezpečována vytvářením sítí a povzbuzováním přímé komunikace „tváří v tvář“ mezi jednotlivci a týmy. Využívá se přitom neformálních jednání, setkání či rozhovorů, nebo seminářů, brainstormingu či dalších organizovaných akcí.

Hansen a kol. tvrdí, že výběr strategie by měl odpovídat konkrétní organizaci, tomu, co dělá, jako to dělá a jaká je její kultura. Poradenské firmy, které používají znalosti pro řešení problémů získávání pracovníků, asi budou spoléhat hlavně na kodifikační přístup tak, aby bylo možné snadno nalézt záznamy o řešení podobných problémů. Poradenské firmy zaměřené na strategické záležitosti však budou spoléhat hlavně na personifikační strategii, protože ta jim pomůže lépe se vypořádat s náročnými strategickými problémy, které vyžadují kreativní, pečlivou analýzu podloženou radu. Tyto firmy musejí formovat individuální odbornost svých lidí a hledat a rozvíjet lidi, kteří jsou schopni efektivně používat metodu předávání znalostí typu „od člověka k člověku“. Ve firmách tohoto druhu mohou být zaměstnávání ředitelů nebo expertů, se kterými se jednotliví poradci mohou spojit pomocí telefonu, e-mailu nebo i osobního styku.

Výzkum prováděný Hansenem a kol. zjistil, že podniky, které efektivně využívají znalosti, uplatňují převážně jednu strategii a druhou pak používají k podpoře té převažující. Ti, kteří se pokoušejí excelovat v obou strategiích, riskují, že jim obě nebudou fungovat.

Znalosti vytvářející podnik

Podle názoru Nonaky a Takeuchiho (1995) citovaného Scarboroughem a kol. (1999) je rozhodující konkurenční aktivitou organizace vytváření znalostí – „organický, plynulý a na pospolitosti založený proces, v němž se za účelem předvídaných nebo předvídatelných inovací mísí a vyladují různé znalosti“. Rozhodující význam pro vytváření znalostí má mísení a vyladování „tichých“ a explicitních znalostí pomocí procesu přizpůsobování (tiché na tiché), externalizace (tiché na explicitní), internalizace (explicitní na tiché) a slučování či spojování (explicitní na explicitní).

Přístup založený na zdrojích

Scarborough a Carter (2000) charakterizovali řízení znalostí jako „pokus managementu aktivně vytvářet, šířit a využívat znalosti jako zdroj pro organizace“. Domnívají se, že tento pokus má technickou, společenskou a ekonomickou složku.

- Z technického hlediska znamená řízení znalostí centralizaci, soustředění znalostí, které jsou nyní rozptýleny po organizaci, a utřídění „tichých“ forem znalostí.
- Ze společenského a politického hlediska znamená řízení znalostí kolektivizaci znalostí tak, aby už nebyly výlučným vlastnictvím jedinců nebo skupin.
- Z ekonomického hlediska je řízení znalostí odpovědí organizace na potřebu intenzifikace vytváření a využívání znalostí v organizaci.

Problémy řízení znalostí

Různé přístupy, o nichž jsme se zmínili, nenabízejí snadné odpovědi. Problémy, s nimiž je třeba se při vytváření procesů řízení znalostí vypořádat, se budeme zabývat v dalším textu.

Tempo změny

Jedním z hlavních problémů v řízení znalostí je, jaké udržovat tempo změny a jak zjistit, jaké znalosti je třeba si osvojovat a předávat.

Vztah strategie řízení znalostí s podnikovou strategií

Jak Hansen a kol. (1999) ukázali, nejsou to znalosti *samy o sobě*, co je rozhodující přísadou konkurenceschopnosti, ale to, jak jsou uplatňovány v zájmu strategických cílů. Upozornili na to, že „konkurenční strategie musí pohánět a řídit strategii řízení znalostí“ a že management musí odpovědět na otázku: „Jak znalosti existující v podniku přidávají hodnotu pro zákazníky?“ Mecklenberg a kol. (1999) uvádí, že organizace by měly „začít s tím, jakou podnikatelskou hodnotu má to, co shromáždily. Když to nebude přinášet hodnotu, nechte to být.“

Technologie a lidé

Technologie může být nejdůležitější pro podniky uplatňující kodifikační strategii, ale pro podniky uplatňující personifikační strategii je informační technologie nejlépe využita v podporné roli. Podle Hansena a kol. (1999):

V kodifikačním modelu musejí manažeři realizovat systém, který je v mnohém něco jako tradiční knihovna – musí obsahovat množství dokumentů a pamatovat na vyhledávací stroje, které lidem umožňují najít a používat dokumenty, které potřebují. V personifikačním modelu je důležitější mít systém, který umožňuje lidem najít jiné lidi.

Scarborough a kol. (1999) naznačuje, že „technologie by měla být považována více za prostředek komunikace a méně za prostředek ‚skladování‘ znalostí“. Řízení znalostí je spíše o lidech než o technologii. Jak zjistil výzkum provedený Davenportem (1996), manažeři získávají dvě třetiny svých informací z konverzace tváří v tvář nebo pomocí telefonu.

Existuje hranice toho, nakolik lze „tiché“ znalosti systematicky utřídít. V organizacích spoléhajících více na „tiché“ než na explicitní znalosti funguje nejlépe metoda „od člověka k člověku“ a informační technologie může tento proces jen podporovat, ale nemůže jej nahradit.

Význam procesu a společenský kapitál a kultura

Zaujetí pro technologii může znamenat, že se bude věnovat příliš málo pozornosti procesům (sociálním, technologickým i organizačním), jejichž prostřednictvím se znalosti různými způsoby spojují a mísí a vstupují do interakcí (Blackler, 1995, citovaný Scarboroughem a kol., 1999). Klíčovým procesem je interakce, součinnost mezi lidmi, jejich vzájemné působení. Ten vytváří společenský kapitál organizace, tj. „sít vztahů [která] formuje hodnotné zdroje pro řízení sociálních záležitostí“ (Nahpiet a Ghoshal, 1998). Sociální, společenské

sítě mohou být zvláště významné při zajišťování procesu předávání znalostí. Co je rovněž žádoucí, je jiná stránka společenského kapitálu: důvěra. Lidé nejsou ochotni dělit se o znalosti s těmi, jimž nedůvěřují.

Kultura podniku může předávání znalostí bránit. Normou se totiž může stát to, že se lidé budou snažit – pokud to bude možné – uchovat si znalosti pro sebe, protože „znalosti jsou moc“. Kultura otevřenosti však bude lidi vést k tomu, aby se dělili o své nápady a znalosti.

Pracovníci mající znalosti (vzdělání pracovníci)

Pracovníci mající znalosti (tedy vzdělaní pracovníci) jsou, jak to definoval Drucker (1993), jedinci, kteří mají vysokou úroveň vzdělání a odborných dovedností kombinovanou se schopností používat tyto dovednosti k rozpoznávání a řešení problémů. Jak uvádí Argyris (1991): „Základ řízení... je stále více tvořen usměrňováním a propojováním autonomních, ale vzájemně propojených prací vysoce kvalifikovaných lidí.“ Řízení znalostí je v podstatě řízení a motivování lidí majících znalosti, kteří vytvářejí znalosti a jsou klíčovými hráči při jejich předávání.

Přispění personálního útvaru k řízení znalostí

Personální útvar může k řízení znalostí významně přispět prostě proto, že znalosti se předávají mezi lidmi; není to jen záležitost získávání a ovládnutí explicitních znalostí pomocí informační technologie. Úlohou personálního útvaru je zajistit, aby organizace měla takový intelektuální kapitál, jaký potřebuje. Pohled na firmu založený na zdrojích slovy Capelliho a Vrocker-Heftera (1996) zdůrazňuje, že „charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů pomáhají vytvářet jedinečné schopnosti, které odlišují výrobky a služby a na druhé straně zvyšují konkurenceschopnost“.

Deset způsobů, jak může personální útvar přispět

Hlavní způsoby, jak může personální útvar přispět k řízení znalostí, jsou shrnuty v následujících bodech a podrobněji pak popsány ve zbývajících částech této kapitoly.

1. Pomáhá vytvářet kulturu otevřenosti, jejíž hodnoty a normy zdůrazňují význam předávaných znalostí.
2. Zlepšuje klima oddanosti a důvěry.
3. Doporučuje uspořádání a rozvoj organizace, která usnadňuje předávání znalostí pomocí sítí a pracovních komunit (skupiny lidí, kteří mají společný zájem o stránky své práce) a týmové práce.
4. Doporučuje takové formování pracovní síly organizace (a poskytuje v tomto ohledu služby), zajišťující, že budou získávání a stabilizování cenní pracovníci, kteří přispějí k vytváření a předávání znalostí.
5. Doporučuje metody motivování lidí, aby byli ochotni předávat své znalosti dál a aby byli odměňováni ti, kteří to dělají.
6. Pomáhá při vytváření procesů řízení pracovního výkonu s důrazem na vytváření a předávání znalostí.

7. Vytváří procesy podnikového i individuálního vzdělávání, které bude formovat znalosti a pomáhat při jejich rozšiřování.
8. Navrhuje a organizuje diskuse, semináře, konference a symposia umožňující předávání informací metodou „od člověka k člověku“.
9. V kombinaci s informační technologií vytváří systémy získávání a – pokud je to možné – systematického třídění explicitních i „tichých“ znalostí.
10. A vůbec propaguje řízení znalostí mezi nejdůležitějšími manažery a podněcuje je k tomu, aby vedli a podporovali iniciativy v oblasti řízení znalostí.

Vytváření kultury

Kultura otevřenosti je kulturou, v níž – jak uvádí Schein (1995) – lidé přispívají svou oddaností a solidaritou. Pro vztahy jsou charakteristické vzájemnost a důvěra. Organizace mající takovou kulturu považují za nejvyšší priority vzájemnou pomoc a podporu, spolupráci, kreativitu a konstruktivní vztahy. Neexistuje žádný rychlý a jistý způsob jak změnit kulturu uzavřenosti, kde tyto priority neexistují, na kulturu otevřenosti. Dlouhodobě ustálené kultury je těžké měnit. Personální útvar může vést management k tomu, aby formulovat taková prohlášení o cílech a hodnotách, která budou zdůrazňovat, že významným cílem organizace je dosáhnout konkurenční výhody rozvíjením a efektivním využíváním jedinečných zdrojů znalostí a odbornosti a že pro splnění tohoto cíle je základní hodnotou předávání znalostí. Taková prohlášení mohou být jen prázdnými slovy, ale také mohou být uskutečněna pomocí různých postupů, jimiž se zabýváme dále.

Zlepšování klimatu oddanosti a důvěry

Získávání oddanosti lidí jsou v podstatě soubstavné pokusy přivést každého pracovníka k tomu, aby se ztotožnil s cíli a hodnotami organizace, které budou zahrnovat i procesy vytváření, rozvoje a předávání znalostí. Oddanost lze zvýšit pomocí strategie, která bude obsahovat programy realizace komunikace, vzdělávání a výcviku, iniciativy vedoucí ke zvýšení spoluodpovědnosti a vlastnických pocitů pracovníků a zavedení procesů řízení pracovního výkonu.

Vytváření organizace s vysokou mírou důvěry znamená vytvářet důvěru mezi managementem a pracovníky jako východisko pro podněcování důvěry mezi jednotlivými pracovníky nebo skupinami pracovníků. Lidé zpravidla více důvěřují managementu, jsou-li jeho činy slušné, spravedlivé, zásadové a průhledné a jestliže management drží své slovo.

Vytvářet důvěru mezi managementem a pracovníky je obtížné, ale nikoliv nemožné. Ale není možné přinutit jednotlivé pracovníky, aby důvěřovali jeden druhému a tak věřili, že je důležité předávat si znalosti. Vytváření klimatu důvěry v organizaci pomáhá, jinak je to záležitost vytváření společenského kapitálu v tom smyslu, že se lidé uvádějí do situací, kdy musejí spolupracovat, že jsou vedeni k tomu, aby na sebe navzájem působili a vytvářeli síť tak, aby uznali hodnotu předávání znalostí, protože to pomáhá plnit společné a přijaté cíle. Tomuto procesu mohou napomoci aktivity týmového vzdělávání (team building). Důvěru lze také zvýšit, jestliže výměna znalostí je záležitostí takových akcí, jako jsou diskusní fóra, konference apod. Prostě, k dialogu dochází mezi lidmi, kteří se chtějí vzájemně setkávat, a k tomu mají příležitost v kultuře spolupráce, kreativity a přizpůsobivosti.

Uspořádání a rozvoj organizace

Personální útvar může přispět k efektivnímu řízení znalostí tím, že bude doporučovat uspořádání organizace založené na procesech, v němž je pozornost soustředěna na horizontální procesy překračující hranice organizačních útvarů či jednotek. Taková uspořádání organizace se do značné míry opírají o vytváření sítí a interdisciplinární nebo z pracovníků různých funkčních útvarů složené projektové či řešitelské týmy a výměna znalostí je pak podstatnou součástí celé práce. Věnuje se pozornost rozpoznávání a povzbuzování „společenství praktičků“, což jsou podle Wengera a Snydera (2000) „skupiny lidí neformálně spojené dohromady na základě společné odbornosti a vášně pro společné akce“. Tato společenství jsou důležitá, protože právě v nich vznikají a vyměňují se mnohé „tiché“ znalosti existující v organizaci.

Definice rolí, které vyplývají z činnosti vytváření organizace, by měly zdůraznit předávání znalostí jako povinnost (klíčové oblasti výsledků) i jako schopnost (očekávaný způsob chování). Tak se může předávání znalostí stát akceptovanou složkou konstrukce organizace, a tudíž i její kultury.

Činnosti rozvoje organizace se mohou soustředit na týmové vzdělávání ve zmíněných společenstvích s důrazem na procesy interakce (součinnosti, vzájemného působení), komunikace a participace. Cílem by mělo být vytvoření kultury „předávání znalostí“.

Formování pracovní síly organizace

Personální útvar přispívá ke zlepšování procesů řízení znalostí tím, že radí, jak si získat a udržet lidi s požadovanými dovednostmi a schopnostmi, včetně těch lidí, u nichž se pravděpodobně bude projevovat chování, které je v kultuře předávání znalostí žádoucí. Znamená to navrhovat systémy schopností pro účely získávání, výběru a rozvoje pracovníků (viz kapitola 21), které obsahují předávání znalostí jako klíčovou složku chování. Taková schopnost může být definována jako: „Sklon ochotně a v plné míře předávat znalosti ostatním členům společenství.“ Během výběrových pohovorů by měla být uchazečům pokládána otázka, jak předávali své znalosti jiným lidem v jejich dosavadní organizaci. Za účelem zjištění názoru uchazečů lze položit i jiné otázky, např. ve smyslu následující otázky:

Tato organizace počítá s tím, že bude do značné míry úspěšně plnit své cíle pomocí vytváření nových produktů a postupů. Věříme, že je důležité zabezpečit, aby znalosti v této souvislosti vytvořené se pokud možno co nejvíce rozšířily po celém podniku mezi ty lidi, kteří je budou moci dobře využívat. Jakou úlohu si myslíte, že byste mohli(a) hrát v tomto procesu jako jedinec?

Zařazení takových otázek do pohovoru pomůže definovat očekávání jako součást psychologické smlouvy.

Také assessment centra mohou obsahovat cvičení a testy určené k prověření sklonů a schopností lidí předávat znalosti jiným.

Udržení si vzdělaných pracovníků, tedy pracovníků majících znalosti, je záležitostí příznivého pracovního prostředí a motivování lidí pomocí hmotných i nehmotných odměn tak, jak se o tom ještě zmíníme.

Motivování

Jak uvádějí Scarborough a Carter (2000), Tampoe (1993) identifikoval čtyři hlavní motivátory pro vzdělané pracovníky:

1. Osobní růst – příležitost pro jedince plně realizovat svůj potenciál.
2. Autonomie zaměstnání – pracovní prostředí, v němž vzdělaný pracovník může úspěšně plnit přidělené úkoly.
3. Úspěšné plnění úkolů – pocit úspěšnosti a spokojenosti vyplývající z práce, která má pro organizaci velký význam a je kvalitní.
4. Peněžní odměny – příjem, který je odměnou za přispění pracovníka k úspěšnosti organizace a který symbolizuje míru jeho přispění.

Hansen a kol. (1999) tvrdí, že v jejich „kodifikačním modelu“ manažeři musejí vytvářet systém, který lidi povzbuzuje k tomu, aby napsali, co vědí a znají, a aby tyto dokumenty přenesli do elektronické schránky. Domnívají se, že je zapotřebí skutečných stimulů – nejen nějakých vnaidel – k tomu, aby lidé tyto kroky podnikli. V podnicích uplatňujících personifikační model asi budou muset být odměny za předávání znalostí přímo jiným lidem zcela jiné. Přímné peněžní odměny za podílení se na třídění a zařazování znalostí a za jejich předávání asi nebudou vhodné, ale to by mohlo ještě být předmětem rozhovoru při hodnocení pracovníka v rámci procesu řízení pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu

Podpora a rozvoj procesů řízení pracovního výkonu ze strany personálního útvaru může znamenat významný příspěvek k řízení znalostí, protože definuje očekávání týkající se chování v oblasti předávání znalostí a zabezpečuje, aby takové chování bylo hodnoceno a tam, kde je to vhodné, také odměňováno pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Hodnocení pracovníků v rámci řízení pracovního výkonu může identifikovat nedostatky a potřeby zlepšení tohoto chování a iniciovat plány osobního rozvoje orientované na uspokojení těchto potřeb.

Jedním z východisek procesu by mohlo být postupné vštěpování základních hodnot týkajících se předávání znalostí jednotlivým lidem tak, aby pochopili, co se od nich očekává, že udělají na podporu těchto hodnot. Jak už jsme se zmínili, předávání znalostí může být prvkem systému schopností a toto žádoucí chování by mělo být soustavně zdůrazňováno a hodnoceno. Například je možné použít pozitivní ukazatele, jaké uvádíme dále, jako východisko pro dohodu o požadavcích na schopnosti a pak hodnotit pracovníka podle toho, do jaké míry tento požadavek splnil. Příklady pozitivního chování při plnění očekávané schopnosti předávat znalosti mohou být:

- je dychtivý předávat své znalosti kolegům;
- podniká pozitivní kroky směřující k pořádání skupinových setkání za účelem výměny odpovídajících informací a znalostí;
- vytváří sítě, které nabízejí možnost předávání znalostí;
- zabezpečuje, aby vhodné znalosti byly podchyceny, zaříděny, zaznamenány a rozšiřovány prostřednictvím intranetu a/nebo pomocí jiným prostředků komunikace.

Hansen a kol. uvádějí, že v poradenské firmě Ernst & Young jsou poradci při pravidelném hodnocení pracovníků hodnoceni podle pěti skupin kritérií, z nichž jednou je jejich „příspěvek k bohatství znalostí firmy a jeho využívání“. U firmy Bain jsou partneři každoročně hodnoceni podle určitého souboru kritérií, včetně toho, do jaké míry přímo pomáhají svým kolegům.

Při 360stupňovém hodnocení (viz kapitola 32) by jednou ze stránek hodnocení pracovníka jeho spolupracovníky a jedním z bodů hodnocení mohlo být to, do jaké míry hodnocený jedinec předává těmto spolupracovníkům své znalosti.

Podnikové a individuální vzdělávání

K podnikovému vzdělávání a učení (k procesu učení probíhajícímu v organizaci) dochází, když se lidé učí společně či spoluprací (Hoyle, 1995). Znamená to shromažďování, analyzování a využívání zdrojů znalostí, které přispívají k dosahování podnikových cílů. Přístupy a metody řízení znalostí charakterizované v této kapitole mohou významně přispět ke zlepšení učení probíhajícímu v organizaci. Zejména postupy související s vytvářením správného prostředí pro předávání znalostí budou zlepšovat podnikové vzdělávání pomocí vytváření „bohaté krajiny příležitostí k učení a rozvoji“ (Kessels, 1996).

Pojetí učící se organizace (viz kapitola 34) se to rovněž týká. Jak uvedli Miller a Stewart (1999), jednou z charakteristik takové organizace je to, že „existují dobře vytvořené procesy definování, vytváření, podchylování, předávání a využívání znalostí“. A Garvin (1993) tvrdí, že učící se organizace „přenášejí znalosti rychle a účinně do celé organizace pomocí formálních vzdělávacích programů spojených s praktickým uplatněním získaných poznatků“.

Podnikové vzdělávání či proces učení probíhající v organizaci je však založen na vzdělávání a učení jedinců a význam řízení znalostí a metod, které mu slouží, lze zjistit během formálních vzdělávacích akcí nebo při monitorování programů navržených a zabezpečovaných personálním útvarem.

Semináře, konference atd.

Personální útvar může hrát významnou úlohu v řízení znalostí tím, že bude navrhovat a organizovat diskusní setkání, konference, semináře a fóra, během nichž si budou lidé vyměňovat informace a nápady, diskutovat o tom, co se naučili a jak je možné získaných znalostí využívat. Bez ohledu na jejich význam pro rozšiřování znalostí, mohou tato shromáždění napomoci k vytvoření prostředí, v němž bude předávání znalostí akceptováno jako přirozená a soustavná aktivita.

Práce s informačními technologiemi

Řízení znalostí není výhradním polem působnosti ani pro útvar informačních technologií ani pro personální útvar. Tyto dva útvary musejí spolupracovat. Útvar informačních technologií zajišťuje zaznamenávání znalostí a zpřístupňuje je pomocí takových nástrojů, jako je intranet. Personální útvar spolupracuje tím, že zabezpečuje shromažďování – a tam, kde je to vhodné – i utřídění „tichých“ znalostí.

Prosazování řízení znalostí

Některé organizace, jako například ICL, zřídily funkci „ředitele programu znalostí“, jehož úkolem je rozvíjet podnikové bohatství znalostí. Jiné spoléhají na informační technologie

nebo podnikové týmy. Ale personální útvar může mít rozhodující podíl nejen v konkrétních aktivitách, o nichž jsme se zmínili, ale také v celkovém prosazování řízení znalostí, a to tak, že bude vrcholovému managementu při každé příležitosti zdůrazňovat význam vytváření kultury, v níž je uznáván význam řízení znalostí.

23 Analýza a popis pracovních míst a rolí

Analýza pracovních míst a rolí (která zahrnuje analýzu dovedností a analýzu schopností) je jednou z nejdůležitějších metod v řízení lidských zdrojů. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů pracovních míst, definování rolí a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, pro získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce a pro vytváření mzdových struktur. Tyto informace jsou součástí většiny klíčových procesů řízení lidských zdrojů.

Tato kapitola se zabývá uvedenými otázkami podle následujících bodů:

- definice;
- analýza pracovního místa;
- analýza role;
- analýza dovedností;
- analýza schopností;
- popisy pracovních míst;
- definice rolí.

Definice

Analýza pracovního místa

Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.

Analýza role

Analýza role rovněž shromažďuje informace týkající práce, kterou lidé vykonávají, avšak podstatné je, že spíše sleduje úlohu, kterou lidé hrají při vykonávání svých prací, než samotné úkoly, které plní. Jinými slovy, nesoustřeďuje se tolik na obsah práce, jako na širší aspekty očekávaného chování nositelů role při naplňování celkového smyslu role, např. na spolupráci s ostatními, flexibilitu při práci a styly řízení, které používají. Analytické postupy při určování obsahu prací a rolí, které držitelé pracovních míst hrají, jsou prakticky podobné, ačkoliv cíle analýzy jsou poněkud rozdílné.

Někteří lidé termínem analýza role rozumějí jak obsah práce na pracovním místě, tak aspekty chování spojené s touto prací. Jiní, zdá se, tyto termíny zaměňují. Avšak rozlišení mezi

tím, co někdo musí dělat, a rolí, kterou hraje při tom, když to dělá (požadavky na chování), má svůj smysl.

Analýza schopností

Analýza schopností se pomocí funkční analýzy snaží určit schopnosti, které lidé potřebují pro danou práci mít a pomocí analýzy chování stanovit ty charakteristiky chování, které ovlivňují pracovní výkon. Schopnosti pro výkon práce nebo zaměstnání (tedy odborné schopnosti neboli kvalifikace) se vztahují k očekávaným výkonu na pracovišti – co by měli být lidé schopni dělat – a ke standardům a výstupům, které se očekávají od lidí plnících konkrétní role. Schopnosti chování nebo osobní schopnosti jsou osobní charakteristiky jedinců, které tito jedinci vnášejí do svých pracovních rolí.

Popis pracovního místa (práce na pracovním místě)

Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky povinností (odpovědnosti) držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit.

Definice (profil) role

Definice nebo také profil role popisuje úlohu, kterou má jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Jde o formulování očekávání a rozhodujících oblastí výsledků nebo povinností – tedy čeho musí nositel role dosáhnout a za co bude odpovědný (někdy se tomu říká stanovení či definování odpovědnosti). Definice role bude také v podobě schopností specifikovat požadavky na chování. Příklad definice generické (druhovité) role (tedy role týkající se spíše zaměstnání než konkrétní, jednotlivé role) lze vidět na obrázku 23.2 v závěru této kapitoly.

Specifikace pracovního místa (specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka)

Specifikace pracovního místa stanovuje vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a schopnosti chování, které by měl držitel pracovního místa mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci. Specifikace pracovního místa jsou využívány při získávání a výběru pracovníků tak, jak je popsáno v kapitole 25.

Specifikace vzdělávání nebo výcviku

Specifikace vzdělávání nebo výcviku definuje znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Používá se jako základ pro přípravu programu vzdělávání a rozvoje (viz kapitola 36). Specifikace vzdělávání mohou být vypracovány na základě analýz vlastností, dovedností a schopností.

Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- **celkový účel** – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný přínos držitele pracovního místa;

- **obsah** – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plnění povinností – tj. proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky);
- **zodpovědnost** – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá;
- **kritéria výkonu** – kritéria, měřítko nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě;
- **odpovědnost** – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce; rozsah svěřené pravomoci při rozhodování; obtížnost, velikost, rozmanitost a složitost problémů, které musí řešit; množství a hodnota zdrojů, které spravuje; typ a význam interpersonálních vztahů;
- **organizační faktory** – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. komu podléhá buď přímo (liniový manažer) nebo funkčně (v záležitostech týkajících se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení); pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo jemu; míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce;
- **motivující faktory** – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se – v případě demotivujících faktorů – nepřijmou příslušná opatření;
- **faktory osobního rozvoje** – vyhlídka na povýšení a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost;
- **faktory prostředí** – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.

Přístup k analýze pracovního místa

Podstatou analýzy pracovního místa je uplatnění systematických metod sběru informací o pracovních místech. V průběhu analýzy pracovních míst se získávají informace o obsahu prací (co pracovníci dělají) a tyto informace se analyzují.

Při analýze pracovního místa jde tedy v podstatě o sběr údajů, jehož postup je dále popsán.

Sběr údajů – základní kroky

Při sběru informací o pracovních místech je třeba postupovat podle následujících základních kroků:

- Získat dokumenty, jako je existující struktura organizace, pracovní postupy nebo výcvikové příručky, které poskytují informace o pracovním místě.
- Požádat manažery o základní informace týkající se pracovního místa, celkového účelu tohoto pracovního místa, hlavních vykonávaných činností, odpovědnosti, která je se zastáváním tohoto pracovního místa spojena, a vzájemných vztahů s ostatními pracovníky.
- Položit držitelům pracovního místa podobné otázky o jejich práci – někdy může být užitečné je požádat, aby si vedli deník nebo podrobné záznamy o pracovních činnostech v průběhu jednoho nebo dvou týdnů.
- Pozorovat při práci pracovníky, kteří zastávají určitá pracovní místa, zejména ta, která vyžadují manuální nebo administrativní dovednosti – pro manažery nebo odborné pracovníky je velmi dobré, pokud to čas dovolí, trávit s nimi určitý čas.

Rozhovory

Potřebné informace

Pro celkové pochopení práce na pracovních místech je nezbytné hovořit s jejich držiteli a ověřit si informace u jejich manažerů nebo vedoucích týmu. Cílem rozhovoru by mělo být získat všechny relevantní údaje o pracovním místě, které zahrnují:

- název pracovního místa daného pracovníka;
- název pracovního místa pracovníkova bezprostředního nadřízeného nebo vedoucího týmu;
- názvy pracovních míst a počet podřízených pracovníků (nejlépe podle organizačního schématu);
- krátký popis (jedna nebo dvě věty) obecné role nebo účelu pracovního místa;
- seznam hlavních úkolů nebo povinností, které pracovník musí vykonávat; pokud je to vhodné, měly by být specifikovány očekávané výsledky nebo výstupy, zdroje a prostředky které spravuje, používané zařízení, udržované kontakty a frekvence plnění úkolů (jak často se úkoly plní).

Tyto základní informace je možné doplnit pomocí otázek, které jsou voleny tak, aby získaly od držitelů pracovních míst určité informace o úrovni jejich odpovědnosti a požadavků, které na ně jejich pracovní místo klade. Formulovat takové otázky a odpovídat na ně smysluplně může být obtížné. Odpovědi mohou být příliš vágní nebo zavádějící, proto bude obvykle nutné je ověřit u bezprostředních nadřízených držitelů pracovních míst i pomocí následných rozhovorů. Tyto otázky však přinejmenším poskytnou držitelům pracovních míst příležitost vyjádřit své pocity z práce a mohou být užitečným vodítkem pro diskusi. Tyto otázky se mohou týkat takových stránek práce, jako je:

- množství dozoru ze strany nadřízeného a míra svěřené odpovědnosti při rozhodování;
- typické problémy, které se na pracovním místě řeší, a možnost získání rady, pomoci či podpory při řešení problémů;
- relativní obtížnost úkolů, které je třeba plnit;
- odborná příprava (odborné vzdělání) a dovednosti vyžadované k vykonávání práce.

Vedení rozhovoru

Rozhovory pro potřeby analýzy pracovních míst by se měly vést následujícím způsobem:

- Dodržovat logickou návaznost otázek, která pomůže dotazovanému uspořádat si své myšlenky a mínění o práci na pracovním místě.
- Pokusit se zjistit, je-li to nezbytné, co lidé skutečně dělají – odpovědi na otázky jsou často vágní a informace mohou být podány prostřednictvím netypických příkladů.
- Zajistit, aby se držitelům pracovních míst nepodařilo „vyklouznout“ pomocí vágních nebo nadnesených popisů své práce – pokud je např. rozhovor součástí hodnocení práce, bylo by nepřírozené, kdyby se nesnažili představit svou práci v nejlepším možném světle.

- Odlišit „zrno“ od „plev“: odpovědi na otázky mohou přinést mnoho irelevantních údajů, které musejí být před vypracováním popisu pracovního místa vyřazeny.
- Získat jasné vyjádření držitelů pracovních míst o jejich pravomoci činit rozhodnutí a o rozsahu vedení, kterého se jim dostává od jejich nadřízeného, nebo od vedoucího týmu. To nebývá snadné – pokud jsou dotazováni, jaká rozhodnutí jsou oprávněni učinit, většinou lidé nevědí, co mají odpovědět, protože jsou zvyklí o své práci uvažovat spíše z hlediska povinností a úkolů než jako o abstraktních rozhodnutích.
- Vyhnout se pokládání návodných otázek, které činí očekávanou odpověď zřejmou.
- Poskytnout držiteli pracovního místa dostatek prostoru hovořit tím, že vytvoříme atmosféru důvěry.

Kontrolní seznamy otázek pro rozhovor

Při provádění rozhovoru je užitečné mít předem připravený seznam otázek. Podrobně zpracované seznamy však nejsou nutné; jen by lidi mátlly. Podstata umění analýzy pracovního místa je v jednoduchosti. Rozhovor by měl postihnout tyto hlavní body:

- Jak se nazývá vaše pracovní místo?
- Komu jste podřízen?
- Kdo je podřízen vám? (Je možné si pomoci organizačním schématem.)
- Co je hlavním účelem vaší práce? (Tj. v obecných pojmech, co se očekává, že budete dělat?)
- Máte-li dosáhnout tohoto cíle, jaké jsou hlavní oblasti vaší odpovědnosti? (Např. hlavní odpovědnosti, hlavní oblasti výsledků, nebo hlavní úkoly.) Popište, co musíte dělat, nikoliv však podrobně, jak to děláte. Řekněte také, proč to musíte dělat, tj. výsledky, které se očekávají, že dosáhnete při plnění úkolů.
- Jaké jsou hlavní charakteristiky vaší práce vyjádřené takovými pojmy jako výstupní nebo prodejní cíle, počet zpracovaných kusů, počet řízených lidí, počet zákazníků?
- Pokud máte jakékoliv další informace, které můžete podat o své práci, doplňte výše uvedené skutečnosti např. takto:
 - jak vaše práce navazuje na jiné práce ve vašem útvaru nebo kdekoli jinde v podniku;
 - flexibilita požadavků, zejména pokud jde o nutnost plnit řadu rozdílných úkolů;
 - jak je vám práce přidělována a jak je vaše práce sledována a kontrolována;
 - vaše pravomoc rozhodovat;
 - styky, které máte s jinými pracovníky uvnitř podniku i mimo něj;
 - zařízení, vybavení a nástroje, které používáte;
 - jiné rysy vaší práce, jako např. cestování, nebo neobvyklá pracovní doba, požadavky na mimořádné úsilí a vypětí nebo pracovní rizika;
 - hlavní problémy, se kterými se setkáváte při vykonávání své práce;
 - znalosti a dovednosti, které pro svou práci potřebujete.

Cílem je uspořádat (strukturovat) rozhovor pro účely analýzy pracovního místa podle těchto bodů.

Ověřování informací

Informace poskytnuté držiteli pracovních míst se vždy doporučuje ověřit s jejich nadřízenými nebo vedoucími týmu. Na práci, pracovní místo mohou být různé názory, a ty je třeba uvést do souladu. Analýza pracovního místa často takové problémy odhalí, podobně jako různé formy organizačních problémů. Tyto informace mohou poskytnout užitečné vedlejší produkty procesu analýzy pracovního místa.

Výhody a nevýhody

Výhody metody rozhovorů spočívají v tom, že je velmi pružná, může poskytnout informace jdoucí do hloubky a je snadné ji zorganizovat a připravit. Rozhovory však mohou být časově náročné a výsledky není vždy snadné analyzovat. Proto se v analýzách velkého rozsahu používají dotazníky, aby poskytly předběžné informace o práci a aby se tak urychlil proces rozhovorů, popřípadě aby rozhovory zcela nahradily, i když to znamená, že mnohé z „příchutí“ práce – to jest jaká opravdu je – se tak mohou ztratit. Tyto „příchutě“ jsou však potřebné, pokud se má dospět k plnému pochopení úlohy jedince.

Dotazníky

Dotazníky zahrnující otázky obsažené ve výše uvedeném seznamu mohou vyplňovat držitelé pracovních míst sami a mohou je ověřovat jejich manažeři nebo vedoucí týmu. Dotazníky jsou užitečné, když se má analyzovat velký počet pracovních míst. Mohou také ušetřit čas vynaložený na rozhovory tím, že se zaznamenávají pouze faktografické informace, a tím, že umožňují analytikům uspořádat otázky předem pro zachycení oblastí, které potřebují prozkoumat do větší hloubky.

Výhodou dotazníků je to, že mohou rychle a levně poskytnout informace o velkém počtu pracovních míst. Je však třeba mít dostatečně velký vzorek a vytvoření dotazníku je kvalifikovaná práce, která by měla být prováděna pouze na základě předběžného seznámení se s pracovními místy přímo na pracovištích. Předtím, než se uskuteční šetření v plném rozsahu, se důrazně doporučuje pilotní ověření dotazníku. Přesnost výsledků závisí také na ochotě a schopnosti držitelů pracovních míst vyplnit dotazníky. Pro mnoho lidí bývá obtížné vyjádřit se o své práci písemně, i když ji dobře znají a dobře dělají.

Kontrolní seznamy a soupisy

Kontrolní seznamy, které vyplňují držitelé pracovních míst, se podobají dotazníkům, avšak odpovědi vyžadují méně subjektivní úsudek a směřují k odpovědím typu ANO nebo NE. Kontrolní seznamy mohou zahrnovat až 100 činností; držitelé pracovních míst označují ty úkoly, které jsou součástí jejich práce.

Podobně jako dotazníky, musejí být i kontrolní seznamy pečlivě připraveny a důležité je jejich ověření pilotním šetřením, aby se zabezpečilo, že pokyny pro jejich vyplňování budou přiměřené, a že odpovědi budou mít smysl. Kontrolní seznamy mohou být užívány pouze tehdy, je-li k dispozici velký počet držitelů pracovních míst. Pokud je vzorek menší než 30, mohou být výsledky zkreslené.

Hodnotící stupnice nebo soupisy jsou v porovnání s relativně hrubými kontrolními seznamy určitým zlepšením. Podobně jako kontrolní seznamy předkládají držitelům pracovních míst seznam činností. Avšak místo toho, aby od nich požadovaly pouhé označení těch, které

provádějí, jim nabízejí stupnice, zpravidla od jedné do sedmi s tím, aby tyto činnosti ohodnotili příslušným stupněm podle množství času, který jim věnují, nebo někdy i podle důležitosti dané činnosti. Tyto stupnice mohou být podobné těm, které jsou uvedeny v tabulce 23.1.

Tab. 23.1 Příklad hodnotící stupnice pro analýzu pracovního místa

Hodnotící stupnice pro analýzu pracovního místa		
Popis činnosti	Spotřebovaný čas – činnost vyžaduje	Důležitost činnosti
Telefonické vyřizování žádostí o informace	1 Téměř žádný čas (méně než 10 %)	1 Mimořádně bezvýznamná
	2 Malá část práce (10–24 %)	2 Velmi málo významná
	3 Spíše méně než polovina práce (25–44 %)	3 Nepříliš významná
	4 Přibližně polovina práce (45–54 %)	4 Přiměřeně důležitá
	5 Poměrně značná část práce (55–74 %)	5 Důležitá
	6 Velmi značná část práce (75–89 %)	6 Velmi důležitá
	7 Téměř celý rozsah práce (90 % a více)	7 Mimořádně důležitá

Existuje velký počet všeobecně zaměřených soupisů, z nichž nejčastěji užívaný je *Position Analysis Questionnaire (PAQ – tj. Dotazník pro analýzu pracovního místa)*, který vypracovali McCormick a kol. (1972). Ten byl založen na studiu více než 3 700 pracovních míst, v nichž bylo identifikováno šest hlavních faktorů práce:

- informační vstupy;
- duševní procesy; např. rozhodování;
- pracovní vstupy (fyzické činnosti), např. ovládání stroje;
- vztahy s ostatními lidmi;
- pracovní prostředí;
- jiné charakteristiky.

Ke každému z těchto bodů byly vypracovány stupnice pro měření specifických požadavků pro téměř 200 prvků práce. Každá stupnice popisuje danou činnost a obsahuje vzorové popisy pro každý bod hodnocení, jako v příkladu uvedeném v tabulce 23.2.

Position Analysis Questionnaire (PAQ – Dotazník pro analýzu pracovního místa) má výhodu v tom, že je všeobecně použitelný a komplexní a obsahuje vzorové popisy. Jeho vytváření a používání je však časově náročné a vyžaduje některé speciální odborné znalosti.

Pozorování

Pozorování znamená studium pracovníka při práci, zaznamenávání toho co dělá, jak to dělá a kolik času mu tato práce zabere. Je vhodné pro takové situace, kde se vyskytuje poměrně malý počet klíčových pracovních míst, která se mají analyzovat do hloubky. Je však časově náročné a obtížně použitelné u pracovních míst s velkým rozsahem nepozorovatelných duševních činností, nebo u vysoce kvalifikovaných, manuálních pracovních míst, kde jsou činnosti prováděny příliš rychle na to, aby mohly být přesně sledovány.

Tab. 23.2 Position Analysis Questionnaire (PAQ – Dotazník pro analýzu pracovního místa) – příklad vzorových popisů bodové stupnice daného prvku práce (McCormick a kol., 1972)

Zrakové rozlišování zblízka (zrakové rozlišování předmětů v dosahu rukou)	
7	Kontroluje přesnost součástí hodinek z hlediska poškození
6	Provádí korektury novinových článků před tiskem
5	Odečítá údaje z měřidel v elektrárně
4	Zadává vstupní údaje do prodejních stvrzenek
3	Sleduje polohu nože při krájení masa
2	Natírá stěny domu
1	Zametá ulici koštětem
0	Neprovádí žádné vizuální rozlišování zblízka

Popis pracovního místa prováděný pracovníkem

Držitelé pracovních míst mohou být požádáni, aby analyzovali svá vlastní pracovní místa a vypracovali jejich popis. To ušetří značné množství času, který analytik může strávit rozhovorem nebo pozorováním držitele pracovního místa. Pro lidi to však není vždy snadné, pravděpodobně proto, že to, co dělají, je natolik součástí jich samých, že je pro ně obtížné oddělit od sebe a rozložit informace na jejich jednotlivé prvky. Ve většině případů je proto nutné je vést a radit jim. Je-li do analýzy pracovních míst zapojen větší počet pracovníků, například pro účely hodnocení práce, doporučuje se pro ně uspořádat zvláštní školení, ve kterém si pracovníci procvičí analyzování svých vlastních pracovních míst i pracovních míst jiných lidí. Tuto metodu je možné modifikovat tak, že shromáždění pracovníci pod vedením analytiků práce přímo na místě vypracují své analýzy a popisy pracovních míst. Vždy je užitečné, když se jako ukázka vypracuje modelový popis pracovního místa.

Deníky a záznamníky

Tento přístup k analýze pracovních míst vyžaduje, aby držitelé sami analyzovali svá pracovní místa tím, že si vedou deníky nebo záznamníky o svých pracovních činnostech. Tyto záznamy pak mohou analytici použít jako základní materiál pro popis pracovního místa. Držitelé pracovních míst však potřebují návod k tomu, jak mají své deníky nebo záznamníky vést. Je možné je požádat, aby hodinu po hodině popsali typický pracovní den, nebo mohou zaznamenávat své aktivity formou vyprávění na konci určitého období, obvykle dne. Deníky a záznamníky jsou nevhodnější pro manažerská pracovní místa, která jsou dosti složitá a kde držitelé pracovních míst mají potřebné analytické dovednosti a jsou schopni se vyjadřovat písemně.

Hierarchická analýza úkolu

Metoda hierarchické analýzy úkolu, kterou vypracovali Annet a Duncan (1971), rozkládá pracovní místa nebo oblasti práce do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů. Úkoly jsou definovány jako cíle nebo konečné produkty a analyzuje se také postup, který je nezbytný k dosažení cíle. Proces začíná analýzou celkového úkolu. Ten je pak podroben další

analýze, jejímž cílem je vypracovat hierarchii podúkolů a jejich výstupů a vypracovat definice dílčích postupů nezbytných k jejich splnění.

Metoda spočívá v:

- použití akčních sloves, která jasně a konkrétně popisují, co se musí udělat;
- definování výkonových norem, tj. úrovně výkonu, která má být dosažena při uspokojivém provádění úkolu nebo operace;
- vypracování seznamu podmínek spojených s plněním úkolu, který může obsahovat faktory prostředí, jako např. práci na pracovištích se silným hlukem.

Tento přístup je většinou používán pro pracovní místa v procesech nebo ve výrobě, avšak zásady definování výstupů a výkonových norem a analýzy dílčích úkolů jsou použitelné při analýze jakéhokoliv typu pracovních míst.

Výběr metody

Hlavními kritérii pro výběr metody analýzy pracovních míst jsou účel, ke kterému bude použita, její efektivnost při získávání potřebných údajů, stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy a dosažitelnost zdrojů a dostatek času pro provedení analýzy. Výhody nebo nevýhody jednotlivých metod lze shrnout takto:

- **Rozhovory** – základní metoda analýzy, která je jednou z nejčastěji používaných metod. Vyžaduje dovednost na straně analytika a je časově náročná. Analytici musejí být vyškoleni, přičemž efektivnost jejich práce se zvyšuje použitím předem připraveného kontrolního seznamu otázek.
- **Dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy** – mohou být užitečnou pomůckou pracovníkům popisujícím svou práci a šetří čas potřebný na rozhovory. Je však obvykle nezbytné vynaložit mnoho času na přípravu a ověření dotazníků, které by v ideálním případě měly být přizpůsobeny jednotlivým pracím. Nemusejí však postihnout plnou „příchuť“ práce. Pokud jsou příliš obecné, bude pro držitele pracovních míst velmi snadné odpovědět na ně povrchně, neurčitě nebo neúplně.
- **Pozorování** – nejpřesnější metoda analyzování obsahu práce (co lidé skutečně dělají). Je však časově tak náročná, že se zřídka používá, s výjimkou těch případů, kdy má sloužit k přípravě podkladů pro výcvik k výkonu manuálních nebo administrativních prací.
- **Popis prováděný pracovníkem** – nejrychlejší a nejchopnější forma analýzy pracovního místa. Spoléhá však na často omezenou schopnost lidí popsat svou vlastní práci. Proto je nezbytné poskytnout jim návod v podobě dotazníku nebo kontrolního seznamu otázek.
- **Deníky a záznamníky** – nejužitečnější pro manažerská pracovní místa, klade však velké požadavky na držitele pracovního místa a záznamy může být obtížné analyzovat.
- **Hierarchická analýza úkolu** – poskytuje užitečné podklady pro analýzu pracovního místa z hlediska výstupů – zvlášť užitečného rysu tohoto přístupu – i postupů (vstupy) a vztahů. Může být používána při analyzování údajů získaných pomocí rozhovorů nebo jiných metod.

Pravděpodobně nejpoužívanější metodou je rozhovor, často doplněný dotazníkem. Pokud se provádí rozsáhlé hodnocení práce, mohou se „klíčová pracovní místa“, na kterých je hodnocení práce v podstatě postaveno, analyzovat metodou rozhovorů, zatímco pro ostatní pracovní místa se mohou použít dotazníky.

Analýza role

Analýza role je jakousi nástavbou analýzy pracovního místa a je zpravidla prováděna pomocí rozhovorů, někdy doplněnými jednou z metod analýzy schopností. Zaměřuje se na rozpoznání hlavních povinností (hlavních oblastí výsledků) a definuje schopnosti (především schopnosti chování), které držitelé pracovního místa potřebují, a na úlohu, kterou hrají při výkonu své práce, se zvláštním zřetelem k tomu, jak spolupracují s jinými lidmi (jejich vztahy s manažery nebo vedoucími týmu, kolegy, zákazníky, dodavateli a kterýmikoliv jinými lidmi zvenčí, s nimiž jednají), jak zapadají do struktury organizace, jaký rozsah nezávislosti v jednání se od nich očekává a jak si určují své cíle a priority.

Analýza dovedností

Analýza dovedností určuje dovednosti, které jsou nezbytné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Je používána hlavně pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce, aby poskytla základnu pro vypracování vzdělávacích a výcvikových programů, kterými se zabývají kapitoly 35 a 36. Analýza dovedností vychází z obecné analýzy pracovních míst, avšak jde do detailu, a to nejen pokud jde o to, co držitelé pracovních míst mají dělat, ale také z hlediska zvláštních schopností a dovedností, které k výkonu své práce potřebují. Metody analýzy dovedností, které jsou popsány v dalším textu, byly vytvořeny hlavně pro použití v případech manuálních nebo administrativních pracovních míst:

- rozčlenění práce;
- analýza manuálních dovedností;
- analýza úkolu;
- analýza chyb;
- analýza učení se práci.

Rozčlenění práce

Metoda rozčleňování práce dělí tyto práce na jednotlivé operace, postupy nebo úkoly, které mohou být dále členěny do prvků vhodných pro instruktážní účely.

Tato analýza je zaznamenávána ve standardním formuláři do tří sloupců:

- *Sloupec fázi*, ve kterém jsou popsány jednotlivé kroky při výkonu práce – většina polo-kvalifikovaných prací může být snadno rozčleněna na své části.
- *Sloupec instrukcí*, ve kterém se ke každé fázi práce uvede popis, jak má být tento úkol vykonán. Ve skutečnosti jde o popis toho, co se má pracovník v rámci výcviku naučit.

- *Sloupec klíčových bodů*, ve kterém se ke každému kroku uvádějí zvláštní upozornění jako např. normy kvality nebo bezpečnostní pokyny, které se pak zvlášť zdůrazní pracovníkům, kteří jsou pro výkon práce cvičeni.

Analýza manuálních dovedností

Analýza manuálních dovedností je metoda vyvinutá z pracovních studií (správněji studií práce). Pro instruktážní účely se vyčlení dovednosti a znalosti používané zkušenými pracovníky při plnění úkolů, které vyžadují vysoký stupeň manuální zručnosti. Je používána pro analýzu v krátkém cyklu se opakujícími operacemi, jaké se vyskytují v pásové výrobě a při jiných podobných pracích v továrnách.

Velmi podrobně jsou pozorovány a zaznamenávány pohyby rukou, prstů a jiných částí těla zkušených pracovníků při vykonávání práce. Analýza se zaměřuje na záluďné části práce, které zkušený pracovník zvládá bez problémů, ale které musejí být do hloubky analyzovány, aby je bylo možné naučit jedince, kteří se pro práci připravují. Nejde však jen o pohyby rukou, které jsou podrobně zaznamenávány, zaznamenávají se také různé podněty (vnímané vizuálně nebo jinými smysly), které pracovník při plnění úkolu sleduje. Pokud je to nutné, připojují se různé vysvětlující komentáře.

Analýza úkolu

Analýza úkolu je systematická analýza chování, vyžadovaného při plnění úkolu, a slouží k identifikaci obtížných oblastí a vhodných metod vzdělávání a učebních pomůcek, nezbytných pro úspěšný výcvik. Může být používána pro všechny typy pracovních míst a prací.

Analytický přístup používaný při analýze úkolu je podobný přístupu použitému při rozčleňování práce a metodách analýzy manuálních dovedností. Výsledky analýzy jsou obvykle zaznamenávány do standardního formuláře s těmito čtyřmi sloupci:

- *úkol* – stručný popis každého prvku;
- *úroveň významnosti* – relativní význam každého úkolu pro úspěšné vykonávání celé práce;
- *stupeň obtížnosti* – úroveň dovedností nebo znalostí vyžadovaných k výkonu každého úkolu;
- *metoda výcviku* – metody, postupy a zkušenosti potřebné k výcviku.

Analýza chyb

Analýza chyb je proces rozboru typických chyb – zejména pak nákladnějších chyb, ke kterým dochází při plnění úkolu. Provádí se při vysokém výskytu chyb.

Zkoumá se daná práce a pomocí dotazování pracovníků a vedoucích týmů se identifikují nejčastěji se vyskytující chyby. Pak se zpracovává specifikace chyb, která se využívá při výcviku a účastníkům poskytuje informace o tom, jaké chyby se mohou vyskytnout, jak je možné je poznat, čím jsou způsobeny, jaké mají důsledky, kdo je za ně zodpovědný, jaká opatření je třeba učinit při vzniku určitých chyb a jak je možné předcházet opakovanému výskytu chyb.

Analýza učení se práci

Analýza učení se práci, jak ji popsali Pearn a Kandola (1993), se zaměřuje spíše na vstupy a pracovní proces než na obsah práce. Analyzuje devět dovedností učení, které přispívají k uspokojivému výkonu. Dovednosti učení jsou dovednosti využívané k osvojení si dalších dovedností nebo znalostí a představují širokou škálu pracovního chování, které je třeba se naučit. Dovednosti učení jsou tyto:

- fyzické dovednosti, vyžadující praxi a opakování, aby se dobře zvládly;
- komplex postupů nebo navazující řada činností, které je třeba se naučit z paměti nebo provádět s pomocí písemného návodu, například nějakých manuálů;
- neverbální informace jako vidění, zvuk, čich, chuť a dotek, které jsou užívány ke kontrole, hodnocení nebo rozlišení a které k dobrému zvládnutí vyžadují praxi;
- naučení z paměti faktů nebo informací;
- uspořádání, řazení podle priorit a plánování, které závisí na stupni odpovědnosti a pružnosti, které má pracovník při rozhodování o způsobu vykonávání určité pracovní činnosti;
- výhled do budoucna a předvídání;
- diagnostikování, analyzování a řešení problémů s pomocí nebo bez pomoci;
- výklad nebo používání písemných návodů a jiných zdrojů informací, jako jsou grafy nebo schémata;
- adaptace na nové myšlenky a systémy.

Při provádění rozhovorů v rámci analýzy učení se práci obdrží tazatel informace o hlavních cílech a klíčových činnostech práce a poté s využitím dotazníkových karet pro každou z devíti dovedností učení analyzuje každou aktivitu hlouběji a zaznamenává odpovědi, přičemž se snaží získat ke každému typu dovedností co nejvíce příkladů.

Analýza schopností

Definice

Analýza schopností (v tomto případě jde o schopnosti v širším slova smyslu, zahrnující jak odbornou kvalifikaci, tak schopnosti chování; v této části knihy používá autor výraz „competence“ poněkud v jiném smyslu, než tomu bylo v kapitole 21, kdy v tomto smyslu používal – hlavně zpočátku – termín „competency“ – poznámka překladatele) se zabývá funkční analýzou zaměřenou na určení kvalifikace pro danou práci či pracovní místo a analýzou chování ke stanovení charakteristik chování, které ovlivňují schopnosti k výkonu práce.

Přístupy k analýze schopností

Existuje šest přístupů k analýze schopností. Počínaje nejjednodušším, jsou to tyto:

- názor experta;
- strukturovaný rozhovor;
- workshop (diskusní setkání, seminář);
- funkční analýza;

- metoda kritických případů;
- analýza pomocí síta prvků práce (repertory grid).

Názor experta

Základní, nejhrubší a nejméně uspokojivou metodou je, když „expert“ z personálního útvaru, možná na základě diskuse s jinými „experty“ tohoto útvaru, vypracuje seznam toho, s čím podle jeho či jejich názoru „je třeba počítat“.

Tento přístup je neuspokojivý, protože pravděpodobnost, že tyto schopnosti budou pro organizaci vhodné, reálné a měřitelné bez podrobné analýzy, je skutečně velmi malá. Při sestavování seznamu se prosadí tendence k „uhlazenosti“, a protože linioví manažeři ani samotní držitelé pracovních míst se tohoto procesu neúčastní, stává se nepřijatelným.

Strukturovaný rozhovor

Metoda strukturovaného rozhovoru začíná seznamem schopností vypracovaným „experty“ a pokračuje strukturovanými rozhovory s řadou pracovníků, kteří práce na pracovních místech vykonávají. Začíná se identifikací hlavních oblastí výsledků nebo základních povinností role a pokračuje analýzou charakteristik chování, které odlišují pracovníky s různými úrovněmi schopností.

Základní otázka zní: „Které jsou pozitivní nebo negativní indikátory chování, které přispívá nebo nepřispívá k dosažení vysoké úrovně výkonu?“ Ty lze analyzovat na základě takových kritérií, jako jsou:

- osobní vůle, hnací síla (motivace zaměřená na výsledek);
- vliv na výsledky;
- analytická schopnost;
- strategické myšlení;
- tvořivé myšlení (schopnost inovovat);
- rozhodnost;
- komerční (obchodnický) úsudek;
- řízení a vedení týmu;
- mezilidské vztahy;
- schopnost komunikovat;
- schopnost přijímat změny a tlaky a vyrovnat se s nimi;
- schopnost plánovat a řídit projekty;
- sklon k předávání znalostí.

V každé oblasti se hledají příklady, které ilustrují efektivní chování.

Jedním z problémů tohoto přístupu je, že příliš spoléhá na schopnost experta získat od dotazovaného informace. Kromě toho je nežádoucí používat deduktivní přístup, který předjímá analýzu připraveným seznamem názvů schopností. Je mnohem lepší použít induktivní přístup, který vychází ze specifických typů chování a poté je sdružuje do skupin pod jednotlivé názvy schopností. To se dá uskutečnit při workshopu (semináři) analýzou pozitivních a negativních indikátorů zaměřenou na poznání charakteristik chování pro určité zaměstnání nebo pracovní místo tak, jak je uvedeno dále.

Workshopy (diskusní setkání, semináře)

Na workshopu se sejdou lidé, kteří mají „odborné“ znalosti nebo zkušenosti s danou prací – tedy manažeři a podle možnosti i držitelé pracovních míst – s moderátorem, obvykle, avšak nikoliv nezbytně pracovníkem personálního útvaru, nebo externím konzultantem.

Workshop začíná analýzou základních schopností organizace – co se považuje za správné dělat, aby se dosáhlo úspěchu. Poté se dohodnou definice oblastí schopností týkajících se konkrétních pracovních míst – klíčové aktivity uskutečňované lidmi ve sledovaných rolích. Ty jsou definovány v pojmech výstupu, tj. čeho je třeba dosáhnout v konkrétních stránkách role. Pro tento účel lze použít existujících definic rolí.

S použitím oblastí schopností jako rámce pak vypracují členové skupiny příklady efektivního chování, tj. chování, které pravděpodobně přinese žádoucí výsledky. Základní otázka zní: „Jaký druh činnosti vykonávají a jak se chovají, když plní svou roli efektivně?“ Odpovědi na tuto otázku jsou vyjádřeny formou: „Ten, kdo tuto roli zastává, ji bude plnit dobře, když...“. Kdykoliv je to možné, uvádějí se skutečné příklady daného typu odpovídajícího chování. Odpovědi se zaznamenávají na tabuli nebo archy papíru. Skupina s pomocí moderátora poté analyzuje své odpovědi a přetváří je do řady názvů schopností, které jsou definovány v pojmech skutečného chování, jak již bylo uvedeno dříve. Přitom jsou pokud možno používána vlastní slova, vlastní výrazy skupiny tak, aby účastníci považovali výsledek za „svůj vlastní“. Tyto názvy tvoří základ pro soustavu druhových schopností, nebo profily specifických schopností.

Např. jednou z oblastí schopností v roli personálního ředitele divize může být schopnost plánovat lidské zdroje, definovaná jako schopnost:

Připravovat předpovědi potřeby lidských zdrojů a plány získávání, stabilizace a efektivního využívání pracovníků, které zabezpečí pokrytí podnikové potřeby lidských zdrojů.

Charakteristiky schopností pro tuto oblast mohou být vyjádřeny jako: „Pracovník v této roli bude postupovat dobře, když bude:

- usilovat o zapojení pracovníků do formulování podnikové strategie;
- přispívat k podnikovému plánování tím, že bude uplatňovat strategický přístup k dlouhodobým záležitostem lidských zdrojů, které pravděpodobně ovlivní podnikovou strategii;
- vytvářet síť se svými kolegy – vyššími manažery v zájmu pochopení a řešení vzniklých problémů plánování lidských zdrojů;
- doporučovat praktické způsoby, jak zlepšit využívání lidských zdrojů.“

Úlohou moderátora ve workshopu je inspirovat, pomáhat skupině při analýze jejich zjištění a vůbec být nápomocen při vypracování soustavy charakteristik schopností, které mohou být ilustrovány příklady založenými na chování.

Funkční analýza

Funkční analýza je metoda používaná pro definování standardů schopností pro různé kvalifikační katalogy. Funkční analýza začíná popisem hlavního účelu zaměstnání a poté identifikuje vykonávané *klíčové funkce*.

Rozlišuje se mezi *úkoly*, což jsou činnosti vykonávané při práci, a *funkcemi*, které jsou vyjádřením účelu pracovních činností. Toto rozlišení je důležité proto, že analýza se musí zaměřit na výsledky činností, aby mohla stanovit očekávaný výkon jako informaci potřebnou pro definování standardů schopností.

Když jsou jednotky a prvky schopností (jak jsou definovány v kapitole 21) stanoveny, vystává další otázka „Jaká je kvalita výsledků“ z hlediska kritérií výkonu, které lze použít při posouzení toho, zda výkon jedince odpovídá či neodpovídá požadovaným standardům.

Funkční analýza je zaměřena na definice kvalifikačních standardů; nevyúsťuje přímo ve vypracování definic charakteristik schopností týkajících se chování, zejména v případě, kdy jde o generické (druhové) definice mající pokrýt celou skupinu zaměstnání, např. manažery nebo vedoucí týmů.

Metoda kritických případů

Metoda kritických případů je nástrojem odvození údajů o efektivním nebo méně efektivním chování ze skutečných událostí – kritických případů. Tato metoda se používá ve spolupráci se skupinou držitelů pracovních míst a/nebo jejich manažerů nebo jiných „expertů“ (a někdy, méně efektivně, ve spolupráci s jednotlivými držiteli pracovního místa) takto:

- Vysvětlí se, co tato metoda je a k čemu se používá, tj. „posouzení toho, co tvoří dobrý nebo špatný výkon tak, že se analyzují události, které byly pozorovány, a které měly výrazně úspěšný nebo neúspěšný výsledek. Tak se získají faktičtější a „reálnější“ informace než pouhým vytvářením seznamu úkolů a „odhadováním“ požadavků výkonu“.
- Dohodne se seznam hlavních oblastí odpovědnosti – hlavních oblastí, za které pracovník odpovídá – na pracovním místě, které má být analyzováno. V zájmu úspory času může analytik stanovit tyto oblasti před setkáním, je však nezbytné zabezpečit, že budou předběžně se skupinou dohodnuty. Dá se také říci, že seznam bude upraven dodatečně na základě další analýzy.
- Probírají se postupně všechny oblasti práce a skupina je žádána o příklady kritických případů. Jestliže se například jedna z pracovních povinností týká jednání se zákazníky, může být vznesen tento požadavek:

Rád bych Vás požádal, abyste mi uvedli konkrétní skutečnost, kdy jste sami jednali se zákazníkem, nebo kterou jste pozorovali. Zamyslete se nad situací a okolnostmi, např. kdo byl přítomen, o co zákazník žádal, co jste vy nebo jiný pracovník dělali a jaký byl výsledek.

- Shromáždí se informace o kritickém případě podle následujících bodů:
 - jaká byla situace nebo okolnosti;
 - co jedinec dělal;
 - jaký byl výsledek činnosti jedince.

Tyto informace by měly být zaznamenány na tabuli nebo archy papíru.

- Tento postup se opakuje u každé z oblastí odpovědnosti.
- Pomocí záznamu na tabuli nebo archy papíru se analyzuje každý z případů a zaznamenaná chování se ohodnotí stupnicí, např. od 1 pro nejméně efektivní do 5 pro nejefektivnější.

- Tato bodová hodnocení se prodiskutují tak, aby se získaly počáteční definice efektivního a neefektivního výkonu pro každý z klíčových aspektů práce.
- Pokud je to nutné, upraví se po setkání tyto definice znovu – může být obtížné přimět skupinu, aby dospěla ke konečným definicím.
- Proveďte se konečná analýza, během níž se může vytvořit seznam žádaných schopností zahrnující ukazatele nebo normy výkonu pro každou hlavní povinnost nebo hlavní úkol.

Analýza pomoci síta prvků práce (repertory grid)

Podobně jako metodu kritických případů, lze i síto prvků práce na pracovním místě použít pro rozpoznání charakteristik, které odlišují dobrou úroveň výkonu od špatné. Tato metoda je založena na Kellyho (1955) teorii osobních konstruktů (představ). Osobní konstrukty (představy) jsou způsoby, jak vidíme a hodnotíme svět. Jsou osobní, protože jsou vysoce individuální a ovlivňují to, jak se chováme nebo jak vnímáme chování jiných lidí.

Aspekty práce, ke kterým se tyto „představy“ nebo soudy vztahují, se nazývají „prvky“.

Abychom tyto soudy získali, požádáme skupinu lidí, aby se soustředila na určité prvky, jimiž jsou úkoly prováděné držitelem pracovního místa, a vytvořila své představy o těchto prvcích. To jim umožní definovat vlastnosti, z nichž vyplynou základní požadavky pro úspěšný výkon práce.

Postup, který používá analytik, je znám jako „metoda výběru ve trojicích“ (druh triku tří karet) a obsahuje tyto kroky:

1. Zjistěte úkoly nebo prvky práce, které budou předmětem analýzy metodou síta prvků práce. K tomu se použije jedna z dalších metod analýzy pracovních míst, např. rozhovor.
2. Úkoly napište na karty.
3. Vytáhněte náhodně tři karty z balíčku karet a požádejte členy skupiny, aby určili, který z těchto úkolů je z hlediska vlastností a rysů potřebných k jeho výkonu odlišný či jedinečný.
4. Pokuste se dospět k přesnějším definicím těchto vlastností a rysů v podobě očekávaného chování. Jestliže např. byla nějaká vlastnost popsána jako „schopnost plánovat a organizovat“, položte otázku, jako např.: „Jaký druh chování nebo jednání ukazuje, že někdo plánuje efektivně?“ nebo „Jak můžeme vyjádřit, že někdo si neorganizuje svou práci zvlášť dobře?“.
5. Vytáhněte další tři karty z balíčku a opakujte kroky 3 a 4.
6. Opakujte tento postup tak dlouho, až budou všechny karty analyzovány a nejsou žádné další představy, které by měly být identifikovány.
7. Vytvořte seznam představ (konstruktů) a požádejte členy skupiny, aby ohodnotili všechny vlastnosti každého úkolu s použitím šesti nebo sedmibodové stupnice.
8. Sumarizujte a analyzujte výsledky (bodová skóre) a zhodnoňte jejich relativní význam. Toto hodnocení je možné udělat statisticky tak, jak je popsal Markham (1987).

Stejně jako metoda kritických případů i analýza pomoci „síta prvků práce“ pomáhá lidem vyjádřit své dojmy odkazem na konkrétní příklady. Další výhodou je, že síto prvků práce jim usnadňuje rozpoznat charakteristiky chování u schopnosti potřebné pro práci tím, že omezuje oblast porovnávání pomocí metody trojic.

Úplná statistická analýza výsledků této metody je sice užitečná, avšak nejdůležitější výsledky, které můžeme získat, jsou popisy toho, co tvoří dobrý nebo špatný výkon v každém prvku práce.

Jak metoda síta prvků práce, tak metoda kritických případů vyžadují kvalifikovaného analytika, který pronikne do problému a vynese na světlo popisy charakteristik práce. Tyto popisy jsou dosti podrobné a časově náročné, a i když se neuplatňuje celý postup v plném rozsahu, mnohé z této metodologie je užitečné použít i při méně náročném přístupu k analýze schopností.

Jaký přístup?

Metody, jako je metoda kritických případů nebo síto prvků práce, mohou být užitečné, ale jsou časově náročné a mají-li se efektivně využít, vyžadují značné zkušenosti.

Pro ty, kteří nemají dostatek času k použití některého z těchto přístupů, bude pravděpodobně nevhodnější výše popsaná metoda workshopů. Ale pokud jste ještě nepoužili žádný z těchto typů analýzy, doporučuje se využít pomoci externího poradce, který má odpovídající zkušenosti. Funkční analýza se používá zejména tehdy, když je hlavním cílem vypracování kvalifikačních standardů nějakého celostátně platného katalogu odborné kvalifikace.

Popis pracovního místa

Popisy pracovních míst jsou odvozeny z analýzy pracovních míst. Poskytují základní informace o pracovním místě členěné podle jednotlivých názvů vykonávaných prací, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, celkovém účelu a hlavních odpovědnostech nebo hlavních úkolech či povinnostech.

Základní údaje lze ještě doplnit dalšími informacemi, které poskytují více podrobností o povaze a obsahu práce, o faktorech nebo kritériích dokumentujících její úroveň pro účely hodnocení práce nebo o požadovaných schopnostech. Ty mohou posloužit jako pomůcka při přípravě vzdělávacích programů a pro využití v assessment centrech. Pokud se zaměříme na aspekty chování role hrané držitelem pracovního místa, je možné přeměnit základní popis pracovního místa na úplnou definici role.

Využití popisů pracovních míst pro organizační účely, pro získávání pracovníků a pro účely řízení pracovního výkonu

Základní popis pracovního místa může být využit k:

- definování postavení pracovního místa v organizaci a pro pracovníka samého i pro ostatní i k vyjádření a vyjasnění jeho přínosu k naplňování cílů organizace nebo útvaru;
- poskytování informací potřebných pro definování specifikace požadavků pracovního místa na držitele pro účely získávání pracovníků a informování uchazečů o práci;
- jako východiska pro vypracování pracovní smlouvy;
- vytvoření rámce pro stanovování cílů v rámci řízení pracovního výkonu;
- vytvoření základny pro hodnocení práce a zařazení prací podle jejich významu.

Obsah a struktura

Popisy pracovních míst by neměly jít do příliš velkých detailů. Měly by především definovat očekávaný přínos držitelů pracovních míst ve formě výsledků, kterých by měli dosáhnout (hlavní zodpovědnosti, klíčové oblasti výsledků nebo hlavní úkoly, činnosti nebo povinnosti) a jejich postavení v organizaci (vztahy podřízenosti a nadřízenosti).

Při přípravě tohoto typu popisu pracovního místa je třeba vzít v úvahu dva faktory:

- **Flexibilitu** – funkční pružnost a víceoborovost jsou stále důležitější. Proto je třeba zabudovat flexibilitu do popisů pracovních míst. Toho se dosáhne spíše orientací na výsledky než popisem toho, co je třeba dělat – popisy pracovních míst by se neměly stát svěrací kazajkou vysvětlující detailně úkoly, které je třeba splnit. Důraz by měl být kladen na roli držitele pracovního místa, kterou hraje při využívání svých dovedností a schopností v určité široké oblasti odpovědnosti za dosažení výsledků. Cílem je zajistit, aby držitelé pracovních míst, od nichž se očekává pružnost v práci, nemohli říci: „Ne, to není v mém popisu práce“.
- **Týmovou práci** – organizace s plošší organizační strukturou spoléhají více na dobrou týmovou práci a tento požadavek je třeba zdůraznit i v popisech pracovních míst.

Struktura

Struktura popisu pracovního místa pro organizační účely, pro získávání pracovníků nebo pro účely pracovní smlouvy obsahuje zejména:

- název pracovního místa;
- definici celkového účelu pracovního místa nebo cílů práce na pracovním místě;
- seznam hlavních oblastí odpovědnosti, hlavních oblastí výsledků, úkolů, činností nebo povinností (nezáleží tolik na tom, jak se tyto oblasti nazývají, jde však o to, aby v pojmech „hlavní odpovědnosti“ a „hlavní oblasti výsledků“ byly zdůrazněny konečné výsledky, které se od pracovníka očekávají).

Příklad popisu pracovního místa je uveden na obrázku 23.1.

Popisy pracovních míst pro účely hodnocení práce

Pro účely hodnocení práce by popisy pracovních míst měly obsahovat informace obsažené v popisu organizace a také informace plynoucí z „faktorové analýzy“ práce ve vztahu k faktorům hodnocení práce nebo kritériím používaným pro ocenění relativní hodnoty práce (viz kapitola 39). Kromě toho je často užitečné zahrnout i vysvětlující popis povahy a obsahu práce, jak se používá v systému hodnocení práce typu Hay. Vysvětlení poskytuje všeobecnou informaci o prostředí, ve kterém se práce vykonává. Povaha práce je popsána v obecných termínech tak, aby poskytla hodnotitelům celkový přehled o tom, o jaký druh práce se jedná. Tím se také osvětlí jakási kostra hlavních odpovědností. Všude, kde je to možné, je rozsah práce definován kvantifikací různých aspektů práce, jako je např. množství kontrolovaných zdrojů, výsledky, kterých je třeba dosáhnout, rozpočty, podíl času věnovaného různým aspektům práce a četnost výskytu případů, kdy je třeba během určitého období přijímat rozhodnutí nebo podnikat určité kroky.

Popis pracovního místa – ředitel lidských zdrojů

Obecný účel

Poskytovat rady a doporučení týkající se strategie a politiky lidských zdrojů a zabezpečovat to, aby personální útvar poskytoval podporu potřebnou k realizaci této strategie a politiky a aby všechny personální procesy fungovaly efektivně.

Základní povinnosti

1. Jako člen nejvyššího vedení podniku se podílet na formulování podnikových strategií, politiky, plánů a rozpočtů a na monitorování výkonu podniku tak, aby se zabezpečilo, že bude dosaženo plánů a cílů podniku.
2. Radit nejvyššímu představiteli podniku a ostatním manažerům v otázkách politiky lidských zdrojů a politiky zaměstnaneckých (pracovních) vztahů, které podnik potřebuje ve všech oblastech řízení lidských zdrojů v zájmu udržení a posílení základních podnikových hodnot a plnění sociální odpovědnosti podniku.
3. Formulovat a realizovat strategie lidských zdrojů, které jsou plně integrovány s podnikovými strategiemi a jsou pevně skloubeny se všemi aspekty personálního řízení a také vytvářet plány realizace těchto strategií.
4. Plánovat a řídit procesy a programy rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu a řízení kariéry směřující ke zlepšení efektivnosti jedinců i organizace a zajišťující, aby pracovníci měli maximální příležitost rozvíjet v podniku své schopnosti a svou kariéru.
5. Vytvářet politiku, procesy a postupy řízení odměňování (včetně podnikových důchodů), které by přitahovaly, stabilizovaly a motivovaly pracovníky, byly vnitropodnikově spravedlivé a konkurenceschopné na vnějším trhu práce a byly nákladově efektivní.
6. Radit v oblasti strategie a politiky zaměstnaneckých (pracovních) vztahů a komunikace tak, aby přinášely maximální participaci a oddanost pracovníků a minimalizovaly konflikty.
7. Radit při vytváření procesů řízení znalostí.
8. Řídit a kontrolovat fungování personálního útvaru tak, aby poskytoval nákladově efektivní služby v celé organizaci.
9. Pomocí rad a monitorování zabezpečovat, aby byla politika lidských zdrojů realizována odpovídajícím způsobem a aby se udržovaly a rozvíjely základní hodnoty organizace týkající se lidí, zejména pak takové hodnoty, které se týkají spravedlnosti, stejné příležitosti a rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem.

Obr. 23.1 Popis pracovního místa ředitele lidských zdrojů

Faktorová analýza připojená k popisu pracovního místa popisuje výskyt každého z faktorů hodnocení práce, jako jsou znalosti a dovednosti, odpovědnost, rozhodování, složitost a kontakty.

Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání

Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání by měly být založeny na formě používané pro organizační účely, i když podrobnosti o povaze a obsahu práce a faktorová analýza obsažená v popisech pracovních míst pro účely hodnocení práce přináší i další užitečné informace. Popisy a specifikace pracovních míst pro účely vzdělávání zahrnují analýzu atributů (znalostí a dovedností) a schopností používaných při práci. To znamená, že bude nezbytný podrobnější popis úkolů, které pracovník musí plnit, a také vysvětlení požadovaných atributů a schopností. Příklad specifikace pro účely vzdělávání uvádí kapitola 41.

Vypracování popisu pracovního místa

Popisy pracovních míst by měly být založeny na podrobné analýze pracovních míst a měly by být tak stručné a konkrétní, jak je to jen možné. V dalším výkladu jsou objasněny jednotlivé body popisu pracovního místa, které je třeba zpracovat, včetně návodu k postupu při jejich vypracovávání:

Název pracovního místa – již existující nebo navrhovaný název by měl co nejjasněji vymezit okruh činností (funkci, útvar) v jehož rámci je práce vykonávána a postavení pracovního místa v tomto okruhu činností (funkci, útvaru). Použití termínů, jako je „manažer“, „asistent manažera“ nebo „vyšší“ k charakterizování úrovně, mohou být vhodné v případě, kdy se týkají odstupňování úrovně pracovních míst.

Nadřazené pracovní místo – měl by být uveden název pracovního místa manažera nebo vedoucího, jemuž je držitel pracovního místa přímo odpovědný. Neměly by být uváděny žádné vzájemné funkční vztahy držitele pracovního místa vůči jiným (funkčním) manažerům.

Podřazená pracovní místa – měly by být uvedeny názvy všech pracovních míst, které jsou přímo podřízeny držiteli pracovního místa. Opět by v této části neměly být uváděny žádné funkční vztahy, které mohou existovat mezi držitelem a jinými pracovníky. K vyjasnění situace je vhodné přiložit organizační schéma.

Obecný účel – tato část by měla co nejvýstižněji popisovat obecný účel práce. Cílem by mělo být vyjádřit jednou větou široký obraz pracovního místa, který by je jasně odlišil od jiných pracovních míst a vymezil roli držitelů a jejich očekávaný přínos k dosažení cílů organizace, nebo jejich vlastního útvaru. V žádném případě by pod tímto bodem neměl být uváděn popis činností, ale obecný souhrn by měl přirozeně vést k analýze činností v dalším bodu. Při přípravě popisu pracovního místa bývá lepší pozdržet definování celkové odpovědnosti a vypracovat je až poté, co byly analyzovány a popsány jednotlivé činnosti.

Základní povinnosti nebo hlavní úkoly – při definování základních povinností a hlavních úkolů je třeba postupovat v těchto krocích:

- Identifikovat hlavní činnosti nebo úkoly prováděné držitelem pracovního místa a vypracovat jejich prvotní seznam.
- Analyzovat tento prvotní seznam úkolů a vytvořit z nich nejvýše 10 skupin hlavních oblastí činností – většinu pracovních míst je možné rozčlenit do 7 - 8 oblastí. Pokud by byl tento počet vyšší, popis pracovního místa by se stal příliš složitý a bylo by obtížné jej specifikovat, pokud jde o povinnosti, hlavní oblasti výsledků nebo úkoly.
- Definovat každou činnost v podobě stanovení povinnosti – stanovení povinnosti vyjadřuje očekávání, že pracovník splní své povinnosti (výsledky), a za co je tedy odpovědný. Lze to definovat v podobě hlavních oblastí výsledků.
- Definovat povinnosti v jedné větě, která by měla:
 - začínat slovesem v činné formě, které pozitivně a bez zbytečných slov ukazuje, co je třeba udělat; např.: plánuje, připravuje, vytváří, realizuje, zpracovává, poskytuje, programuje, dokončuje, odesílá, udržuje, udržuje styk, spolupracuje s;
 - popsat co nejstručněji předmět činnosti vyjádřený výše uvedeným slovesem (co se dělá); např.: testuje nové systémy, zaznamenává tržby do hlavní knihy a knihy odesla-

- ných faktur, expeduje zabalené zboží do obchodní sítě, vypracovává rozvrh výroby, zajišťuje zpracování provozních účtů, vypracovává marketingové plány;
- stanovit stručně účel činnosti z hlediska výstupů nebo norem, kterých má být dosaženo; např.: testuje nové systémy, aby bylo zajištěno že odpovídají stanoveným podmínkám, zaznamenává tržby do hlavní knihy a knihy odeslaných faktur tak, aby byly zabezpečeny aktuální a přesné finanční informace, expeduje hotové výrobky tak, aby všechny kusy byly převzaty přepravcem v den, kdy byly zabaleny, vypracovává rozvrh výroby tak, aby výroba byla plynulá a byly dodrženy termíny dodání, zabezpečuje vypracování provozních účtů, které poskytují potřebnou úroveň informací managementu a jednotlivým manažerům o finančním výkonu v porovnání s rozpočtem a informují o všech odchylkách, připravuje marketingové plány, které zabezpečují uskutečnění marketingových strategií podniku, jsou realistické a poskytují jasnou směrnici pro útvary výzkumu a vývoje, výroby, marketingu a prodeje.

Formulace povinností, které zdůrazňují požadované výstupy z hlediska očekávaných výsledků, poskytují důležité údaje, které se používají při sjednávání běžných a krátkodobých cílů v rámci procesu řízení pracovního výkonu, jak je uvedeno v kapitole 30, a při definování odborných schopností potřebných pro výkon práce.

Faktorová analýza – při přípravě popisů pracovních míst pro účely hodnocení práce se používají metody faktorové analýzy. Faktorová analýza je postup, kdy se bere v úvahu každý z faktorů hodnocení práce, jako jsou znalosti, dovednosti a odpovědnost, a hodnotí se, nakolik jsou tyto faktory v práci obsaženy. Při písemném vypracovávání faktorových analýz by se měly dělat odkazy na definice faktorů a úrovně uváděné v seznamu faktorů při hodnocení práce (viz kapitola 41). Analýza by měla být pokud možno doložena fakty a příklady.

Příklad popisu pracovního místa je na obrázku 23.1.

Definice (profily) rolí

Týká se analýza pracovního místa pracovních míst nebo rolí, nebo obojího? Termíny „pracovní místo“ a „role“ se často zaměňují, ale jsou mezi nimi důležité rozdíly:

- **Pracovní místo** se skládá ze skupiny určitých úkolů (jednotlivých prací) a povinností, které je třeba splnit, aby byla práce úspěšná nebo se dosáhlo konečného výsledku
- **Role** charakterizuje úlohu, kterou lidé hrají ve snaze dosáhnout svých cílů tím, že kvalifikovaně a pružně pracují v souladu s cíli organizace, její strukturou a procesy.

Tradiční přístup při popisování nějakého pracovního místa se soustřeďuje na to, proč toto pracovní místo existuje (jeho obecný smysl nebo účel) a na činnosti, které je třeba vykonávat. Přitom se předpokládá, že tyto skutečnosti jsou pevně stanoveny a že je pracovník vykonává tak, jak je to předepsáno. Takto ovšem není ponechán žádný prostor pro flexibilitu, nebo pro vlastní rozhodnutí jak nejlépe práci dělat. Pracovní místa jsou stejná, či ve skutečnosti by měla být stejná, bez ohledu na to, kdo je vykonává.

je mnohem širší, protože je orientován na lidi a na jejich chování – zabývá se tím, jak se dělají a jak to dělají, než aby se úzce soustřeďoval na obsah práce. Když se dostane do nějaké situace, např. vykonávají nějakou práci, musejí hrát určitou roli, aby v této situaci konali efektivně. Lidé v určitém smyslu často při práci hrají roli; nepostupují prostě jen podle stanovených směrů, ale interpretují je podle svých vlastních představ, jak by se měli při své práci chovat.

Definice nebo profily rolí se týkají aspektů chování při práci – schopností potřebných k dosažení přijatelné úrovně výkonu a přínosu. Mohou zdůrazňovat potřebu flexibility a vstřícnosti a potřebu přizpůsobit se různým požadavkům, které jsou kladeny na lidi v organizacích, založených na principech projektů nebo týmové práce, kde je kladen důraz spíše na procesní než hierarchickou strukturu.

Příprava definic (profilů) rolí

Definice (profily) rolí jsou připravovány na základě dříve popsaných procesů analýz pracovních míst, dovedností a schopností. Části popisu pracovního místa věnované jeho „povaze a šíři“ nebo „kontextu (podmínkám)“ mohou zároveň široce popisovat roli držitele pracovního místa. Popsat roli v přesných pojmech může být obtížné a často je lepší ujasnit si role spíše přímým kontaktem s pracovníkem tvář v tvář, než se snažit, aby se lidé sami vyjádřili písemně. Může se to stát součástí procesu řízení pracovního výkonu (viz část VIII). Pojem role je v podstatě pojmem, který popisuje spíše výstupy, výsledky, vztahy a typy chování než přesné konkrétní soupisy úkolů vykonávaných držitelem pracovního místa.

Definice generických (druhových) rolí

Definice (profily) rolí jsou často „generické“ (druhové), tzn., že se týkají skupin rolí, které jsou v podstatě podobné. Jejich výhodou je, že mohou být použity pro definování širokých specifikací pro získávání a vzdělávání lidí, kteří plní tytéž role. Poskytují základnu pro dohody o pracovním výkonu a jeho hodnocení v rámci řízení pracovního výkonu, kde se jedná o typické požadavky na schopnosti. Mohou být použity také při hodnocení práce jako odkazy pro zařazení role do stupňů, zejména jde-li o širokopásmové struktury nebo o struktury skupin prací (tyto pojmy jsou definovány v kapitole 43).

Definice generických (druhových) rolí jsou připravovány pomocí normálních metod analýzy pracovních míst a schopností popsaných v předchozích částech této kapitoly. Jejich cílem je identifikovat společné rysy těchto rolí a přepracovat je do zevšeobecnující definice. Příklad definice generické role přináší obrázek 23.2.

Definice generické (druhové) role vedoucích týmů

Obecný účel role:

Vést týmy k dosahování týmových cílů a k podpoře dosahování cílů organizace.

Hlavní oblasti činnosti:

1. Projednávat se členy týmu cíle a normy, které přispívají k dosažení cílů organizace.
2. Společně se členy týmu plánovat rozvrh práce a potřebu zdrojů, které zajistí dosažení či překročení týmových cílů.
3. Projednávat se členy týmu kritéria výkonu a způsob zabezpečování kvality, aby jim byla jasná očekávání týkající se množství a kvality.
4. Projednávat se členy týmu rozdělení úkolů, rotaci práce vhodnou pro dosažení potřebné flexibility a nejlepší způsob využívání dovedností a schopností členů týmu.
5. Koordinovat práci týmu tak, aby se zabezpečilo dosažení týmových cílů.
6. Zabezpečit, aby členové týmu kolektivně sledovali výkon týmu, zejména plnění kvantitativních ukazatelů produkce, rychlost reakce a cílů a norem kvality, a projednávat se členy týmu jakékoliv nápravné kroky potřebné k zabezpečení toho, aby bylo dosaženo týmových cílů.
7. Provádět hodnocení pracovního výkonu týmu a projednávat plány zlepšení.

Schopnosti

- Buduje efektivní vztahy v týmu, zabezpečující, aby členové týmu byli oddáni společným cílům.
- Vede členy týmu k samostatné práci, ale všude, kde je to zapotřebí, poskytuje vedení a jasný směr.
- Informuje členy týmu.
- Důvěřuje členům týmu, že budou dobře pracovat – nekontroluje každý jejich krok.
- Zachází se členy týmu slušně a zásadově.
- Podporuje a vede členy týmu, aby co nejlépe využívali svých schopností.
- Vlastním příkladem povzbuzuje k sebevzdělávání a seberozvoji členů týmu.
- Aktivně nabízí členům týmu konstruktivní zpětnou vazbu, je otevřený konstruktivní zpětné vazbě z jejich strany a sám ji vyhledává.
- Přispívá k rozvoji členů týmu, vede je k osvojování dalších dovedností a poskytuje jim příležitosti, aby tyto nové dovednosti mohli efektivně využívat.
- Předává jim své znalosti a vede členy týmu k témuž.

Obr. 23.2 Definice generické (druhové) role vedoucích týmů