



MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

CVIČEBNICE PRO PŘEDMĚT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ



Viktor Kulhavý a Jakub Procházka

Brno 2015



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

CVIČEBNICE PRO PŘEDMĚT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Viktor Kulhavý a Jakub Procházka

Brno 2015



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Inovace studia ekonomických disciplín v souladu s požadavky znalostní ekonomiky

(CZ.1.07/2.2.00/28.0227)

Autoři:

Mgr. Ing. Viktor Kulhavý, Ph.D., MSLS: kap. 1., 2., 4., 6., 8., 9., 10.

Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D.: kap. 3., 5., 7.

Recenzenti:

prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

Podnikohospodářská fakulta, Vysoká škola ekonomická v Praze

doc. Ing. Martina Rašticová, Ph.D.

Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně

© Masarykova univerzita, 2015

OBSAH

O PUBLIKACI	9
PODĚKOVÁNÍ	10
PRŮVODCE STUDIEM.....	10
1. TÉMA: PRÁCE S LIDMI V ORGANIZACÍCH VE 21. STOLETÍ – LIDSKÝ KAPITÁL A ROLE HR V PODNIKU	12
1.1 Úvod k tématu	12
1.2 Otázky k procvičení.....	15
1.3 Další zdroje ke studiu	15
1.4 Vybrané výzkumné studie	16
1.5 Úkoly k procvičení.....	20
1.5.1 Kompetence HR ve 21. století	20
1.5.2. „Měkké“ a „tvrdé“ řízení lidských zdrojů	20
1.5.3. Kompetence HR v praxi českých podniků	20
1.5.4 HR Business Partnership	22
1.5.5 Srovnání různých přístupů k práci s lidmi – kde je konkurenční výhoda HR?	22
1.5.6 Pracovník jako stroj – pracovník jako zdroj	23
1.5.7 Co je náplní činnosti personalisty?.....	23
1.5.8 Místo strategie řízení lidských zdrojů.....	24
1.5.9 Lidé jako zdroj – kritická diskuse.....	25
1.5.10 Ukazatele HR – k čemu slouží a jak je využít?	25
1.5.11 Trendy v práci s lidmi ve 21. století.....	25
1.5.12 High performance work systems (HPWS)	26
1.6 Shrnující otázky k tématu	27
1.7 Použité zdroje	27
2. TÉMA: ZAMĚSTNANOST A TRH PRÁCE.....	29
2.1 Úvod k tématu	29
2.2 Otázky k procvičení.....	31
2.3 Další zdroje ke studiu.....	32

2.4	Vybrané výzkumné studie.....	32
2.5	Úkoly k procvičení.....	37
2.5.1	Nezaměstnanost – práce jako ekonomická, psychologická a medicínská kategorie	37
2.5.2	Silný interní trh práce.....	37
2.5.3	Flexibilita práce	38
2.5.4	Diskriminace na trhu práce.....	41
2.5.5	Jak se zjišťuje nezaměstnanost?.....	42
2.5.6	Kvalita pracovního života	43
2.6	Shrnující otázky k tématu	45
2.7	Správné odpovědi k vybraným cvičením	45
2.8	Použité zdroje	46
3.	TÉMA: ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	47
3.1	Úvod k tématu	47
3.2	Otázky k procvičení.....	52
3.3	Další zdroje ke studiu	52
3.4	Vybrané výzkumné studie	53
3.5	Úkoly k procvičení.....	58
3.5.1	Inzerování pracovní pozice.....	58
3.5.2	LinkedIn – nástroj pro aktivní vyhledávání nových pracovníků	59
3.5.3	Metody výběru pracovníků	60
3.5.4	Výběrové řízení v praxi	61
3.5.5	Strukturované behaviorální interview.....	62
3.5.6	Pozorování, záznam a klasifikace chování	63
3.5.7	Případová studie: Výběrové řízení.....	63
3.5.8	Současnost a budoucnost výběru pracovníků.....	64
3.6	Shrnující otázky k tématu	64
3.7	Použité zdroje	64
4.	TÉMA: VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	66
4.1	Úvod k tématu	66

4.2	Otázky k procvičení.....	68
4.3	Další zdroje ke studiu.....	69
4.4	Vybrané výzkumné studie.....	69
4.5	Úkoly k procvičení.....	74
4.5.1	Strategický rozvoj pracovníků – kompetenční modely	74
4.5.2	Learning and Development Plan (LDP)	74
4.5.3	Trénink při práci nebo mimo práci?	75
4.5.4	Vlivy a trendy v podnikovém vzdělávání.....	75
4.5.5	HP Game.....	75
4.5.6	Stínování jako metoda rozvoje.....	77
4.5.7	Analýza vzdělávacích potřeb.....	77
4.5.8	Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	79
4.5.9	Evaluaace vzdělávacích a rozvojových aktivit.....	80
4.5.10	Náklady vzdělávacích a rozvojových aktivit	81
4.6	Shrnující otázky k tématu	82
4.7	Použité zdroje	82
5.	TÉMA: MOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	84
5.1	Úvod k tématu	84
5.2	Otázky k procvičení.....	87
5.3	Další zdroje ke studiu	88
5.4	Vybrané výzkumné studie.....	89
5.5	Úkoly k procvičení.....	91
5.5.1	Sebereflexe: vaše motivy a překážky v motivaci	91
5.5.2	Teorie spravedlnosti a její principy.....	91
5.5.3	Pracovní prostředí ve společnosti Google	91
5.5.4	Popularizační video	92
5.5.5	Zapojení zaměstnanců do řízení společnosti.....	92
5.5.6	Integrace motivačních teorií	94
5.5.7	Případová studie: Odcházející zaměstnanec	94
5.5.8	Případová studie: Klesající výkon	95
5.5.9	Skupinová diskuse: Motivace	96

5.6	Shrnující otázky k tématu	96
5.7	Použité zdroje	96
6.	TÉMA: HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	98
6.1	Úvod k tématu	98
6.2	Otázky k procvičení.....	100
6.3	Další zdroje ke studiu	100
6.4	Vybrané výzkumné studie	101
6.5	Úkoly k procvičení.....	105
6.5.1	Etika hodnocení	105
6.5.3	Kritický pohled na tradiční systémy hodnocení	107
6.5.4	Hodnocení útvarů ve Witte Nejdek, spol. s r. o.	108
6.5.5	Klíčové ukazatele při hodnocení výkonu	109
6.5.6	Co je příčinou nedostatečného výkonu pracovníka?	110
6.5.7	Cyklus hodnocení v organizaci.....	110
6.5.8	Hodnocení postojů, chování a kompetencí	111
6.6	Shrnující otázky k tématu	113
6.7	Použité zdroje	113
7.	TÉMA: ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	115
7.1	Úvod k tématu.....	115
7.2	Otázky k procvičení.....	119
7.3	Další zdroje ke studiu	119
7.4	Vybrané výzkumné studie	120
7.5	Úkoly k procvičení	124
7.5.1	Co odměňovat?	124
7.5.2	Hodnocení práce	125
7.5.3	Aplikace bodovací metody hodnocení práce.....	125
7.5.4	Zaměstnanecké výhody a motivace	126
7.5.5	Vytěsňování vnitřní motivace finančními odměnami	127
7.5.6	Má podnik tajit výši příjmů svých pracovníků?	128
7.5.7	Případová studie: Systém odměňování obchodních zástupců	129

7.5.8 Případová studie: Systém odměňování odborníků v IT	130
7.6 Shrnující otázky k tématu.....	131
7.7 Použité zdroje.....	131
8. TÉMA: ORGANIZAČNÍ KULTURA A ORGANIZAČNÍ ZMĚNA	133
8.1 Úvod k tématu	133
8.2 Otázky k procvičení.....	135
8.3 Další zdroje ke studiu	136
8.4 Vybrané výzkumné studie	136
8.5 Úkoly k procvičení.....	141
8.5.1 Organizační kultura v Microsoft	141
8.5.2 Jak vytvořit organizační kulturu?	141
8.5.3 Organizační kultura fakulty/univerzity.....	142
8.5.4 Organizační kultura aneb Jak chceme, aby nás viděla veřejnost?	145
8.5.5 Změna organizační kultury.....	146
8.5.6 Změna firemní kultury v ISIFA	147
8.5.7 Neúspěšná transformace Kodaku.....	148
8.5.8 Diagnostika organizační kultury.....	148
8.6 Shrnující otázky k tématu	149
8.7 Použité zdroje	149
9. TÉMA: TÝMOVÁ PRÁCE A PRÁCE VE SKUPINĚ	151
9.1 Úvod k tématu	151
9.2 Otázky k procvičování	153
9.3 Další zdroje ke studiu	154
9.4 Vybrané výzkumné studie	154
9.5 Úkoly k procvičení.....	159
9.5.1 Je skupina chytřejší než jednotlivec?	159
9.5.2 Virtuální týmy.....	159
9.5.3 Skupinová dynamika.....	161
9.5.4 Týmové kompetence.....	162
9.5.5 Týmové role	163

9.5.6 Teambuilding.....	164
9.5.7 Příběh Wikipedie	164
9.5.8 Jak může menšina přesvědčit většinu?	165
9.5.9 Co dělá tým týmem?.....	165
9.5.10 Efektivní a neefektivní týmy.....	167
9.6 Shrnující otázky k tématu	168
9.7 Správné odpovědi k vybraným cvičením	168
9.8 Použité zdroje	168
10. TÉMA: MANAGEMENT ZNALOSTÍ.....	170
10.1 Úvod k tématu	170
10.2 Otázky k procvičení.....	172
10.3 Další zdroje ke studiu	173
10.4 Vybrané výzkumné studie.....	174
10.5 Úkoly k procvičení.....	178
10.5.1 Vazby mezi znalostním managementem a personalistikou	178
10.5.2 Prostředí podporující vznik znalostí.....	180
10.5.3 Stínování jako způsob přenosu znalostí	180
10.5.4 Znalostní inovátoři Apple a W. L. Gore.....	181
10.5.5 Nová pracovní pozice: Chief Knowledge Officer (CKO)	181
10.5.6 Communities of Practice	182
10.5.7 Taxonomie znalostí.....	183
10.6 Shrnující otázky k tématu	184
10.7 Správné odpovědi k vybraným cvičením	185
10.8 Použité zdroje	185

O PUBLIKACI

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

představujeme vám publikaci, která vznikla jako výuková pomůcka pro výuku Řízení lidských zdrojů na ekonomických fakultách. Na českém knižním trhu je dostupných několik vysokoškolských učebnic a monografií zabývajících se teorií a praxí personálního řízení, chybí ale publikace obsahující příklady a cvičení umožňující studentům ověřit si hloubku svých znalostí a vyzkoušet si jejich aplikaci. Tato cvičebnice je doplňkem standardních výukových textů. Naší snahou bylo vytvořit cvičebnici inspirovanou zahraničními učebnicemi, využívající současné poznatky z odborné literatury, doplnit ji ukázkami realizovaných výzkumů a zatraktivnit představovaná témata prostřednictvím multimediálního obsahu.

Cvičení a příklady jsme vytvářeli s ohledem na možnosti samostudia a způsoby práce s informacemi vlastní distančním studentům. Studentům v kombinované formě studia může cvičebnice částečně nahradit obsah seminářů. Nicméně většina obsahu je využitelná i pro studenty, kteří absolvují kontaktní výuku a chtějí se o personálních otázkách dozvědět více, nad rámec běžného výkladu. V prezenčním studiu mohou modelové situace a cvičení například obohatit výuku nebo být součástí domácí přípravy studentů.

Pokud se cvičebnice stane zdrojem inspirace i pro naše kolegy vyučující kurzy se zaměřením na personální práci, přivítáme zpětnou vazbu či doporučení ohledně obsahové náplně textu pro další vydání. Budeme rovněž vděčni, pokud se na nás obrátí studenti se svými postřehy, jak text dále zlepšovat a přizpůsobovat potřebám praxe. Autory můžete kontaktovat na adrese uvedené níže.

Přejeme vám, abyste ve cvičebnici našli zdroj inspirace a byla pro vás užitečnou pomůckou při studiu problematiky řízení lidských zdrojů.

Viktor Kulhavý, kulhavy@econ.muni.cz
Jakub Procházka, jak.prochazka@mail.muni.cz
Katedra podnikového hospodářství
Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity
V Brně 20. září 2014

PODĚKOVÁNÍ

Autoři cvičebnice by rádi poděkovali svým studentům, kteří zpracovali rozšířené abstrakty výzkumných studií a doplnili tak jednotlivé kapitoly o perspektivu vědeckého zkoumání. Rovněž děkujeme za podporu a inspiraci našim učitelům a kolegům, s nimiž jsme zpracovávaná témata diskutovali a získávali od nich průběžnou zpětnou vazbu a cenné rady. Poděkování patří především garantce předmětu Řízení lidských zdrojů na Ekonomicko-správní fakultě MU, doc. PhDr. Boženě Šmajsové Buchtové, CSc.

Text byl připraven za podpory projektu Inovace studia ekonomických disciplín v souladu s požadavky znalostní ekonomiky (CZ.1.07/2.2.00/28.0227). Děkujeme, že nám bylo umožněno v rámci projektu tento text připravit.

Děkujeme také Vojtěchu Barotovi, který se podílel na technickém zpracování textu.

PRŮVODCE STUDIEM

Každá z deseti kapitol cvičebnice se věnuje jednomu tématu z oblastí řízení lidských zdrojů a opírá se o jednu kapitolu české či zahraniční učebnice řízení lidských zdrojů nebo psychologie práce. Učebnice, ze kterých v jednotlivých kapitolách vycházíme, doporučujeme s ohledem na aktuálnost, srozumitelnost a úplnost zpracování příslušné kapitoly. V cvičebnici shrnujeme vždy na prvních 2-3 stranách v úvodu kapitoly klíčové poznatky k tématu a odkazujeme na učebnici, ve které by si měl student téma nastudovat podrobněji. Souhrn usnadňuje orientaci v problematice a studium celé kapitoly a má přispět k lepšímu zapamatování důležitých informací. Úvodní souhrn a doporučovaná učebnice společně představují minimální penzum znalostí, které by student měl získat před tím, než začne řešit úkoly k procvičení. Každá kapitola obsahuje test pro ověření pochopení pojmů a konceptů a odkaz na další zdroje, ve kterých je možné si podrobněji nastudovat dílčí části tématu. Samostatně jsou uvedeny klíčové pojmy v českém a anglickém jazyce, na něž je vhodné se při studiu tématu zaměřit. S jejich obsahem řady z nich se student může seznámit také prostřednictvím Slovníku vybraných pojmů vydaným nakladatelstvím MU v roce 2014. Dále v každé kapitole také uvádíme 1-2 abstrakty důležitých odborných článků, které k tématu vyšly ve vědeckých časopisech. Abstrakty jednak přinášejí další odborné znalosti, ale také by měly inspirovat k přečtení plných textů studií a nabídnout podněty k zamyšlení nebo ke skupinové diskusi. Autory abstraktů jsou studenti oboru Podniková ekono-

mika a management na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Jejich texty byly autory cvičebnice editorsky upraveny, autoři jsou u jednotlivých abstraktů uvedeni. Hlavním obsahem každé kapitoly jsou cvičení, modelové situace a úkoly, které buďto směřují k ukotvení a aplikaci poznatků získaných v základní učebnici, nebo rozšiřují znalosti o tématu o nové poznatky a o nové techniky. Cvičení studenta seznámí s příklady z praxe, s výukovými videi vytvořenými předními odborníky, se zajímavými českými a zahraničními odbornými i popularizačními texty, se souvisejícími webovými stránkami nebo s názory manažerů a personalistů.

Text obsahuje několik piktogramů sloužících k lepší orientaci v odkazovaných zdrojích a k upozornění na cvičení, v nichž si procvičíte kritické myšlení. Význam symbolů je následující:



Odkaz na odbornou monografii nebo časopisecký článek. Studium těchto zdrojů je vhodné pro pochopení kontextu úvodního textu nebo cvičení.



Odkaz na webovou stránku. Obvykle se jedná o internetový portál nebo krátký text. Jeho prostřednictvím se seznámíte s praktickými aplikacemi řešené problematiky.



Odkaz na video na internetu. Rozhovory s odborníky či ukázky pracovního postupu mají za úkol vám přiblížit další aspekty studovaného tématu či zprostředkovat myšlenky konkrétních autorů.



Upozornění na klíčová slova používaná v teoretických textech i v personální praxi. Doporučujeme, abyste si termíny vyhledali v „Slovníku vybraných pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů“ nebo na internetu.



Označení cvičení, jehož podstatou je kritický náhled na vybrané personální otázky.

1. TÉMA: PRÁCE S LIDMI V ORGANIZACÍCH VE 21. STOLETÍ – LIDSKÝ KAPITÁL A ROLE HR V PODNIKU

- Seznámíte se s tím, jak se proměnila role personálního útvaru v podnicích.
- Pochopíte, co je obsahem partnerství byznysu a personalistů (HR Business Partnership).
- Porozumíte tomu, jaký význam mají lidské zdroje pro strategické řízení podniku.
- Kriticky zhodnotíte pojem „řízení lidských zdrojů“.
- Dozvíte se, kterých šest kompetencí HR manažera bylo v zahraničních výzkumech identifikováno jako klíčové.
- Zhodnotíte trendy v oblasti HR tak, jak jsou vnímány manažery evropských podniků.

1.1 ÚVOD K TÉMATU

První téma si klade za úkol seznámit vás s proměnou role personalistů (HR manažerů – *generalistů* či *specialistů*) v organizacích v posledních desetiletích. Manažeři dnešních organizací vědí, že práce s lidmi má **strategický význam**. Otázkou pro ně však zůstává jak vytvářet a udržet pozitivní efekty plynoucí z efektivní práce s lidmi a zda jim v tom personalisté dokáží pomoci.

Požadavky na personální manažery se změnily s tím, jak se proměňovalo chápání lidských zdrojů v organizacích. Dřívější chápání role personálního oddělení se omezovalo na administrativní úkony spojené s pracovní silou, šlo o **podpůrnou funkci s nízkým statusem**. Postupem času se z práce s lidmi stala strategická činnost vytvářející nezaměnitelnou **konkurenční výhodu**. Evoluci role HR profesionála však stále provázejí duality, s jejichž existencí není možné se lehce vypořádat (Boselie et al., 2009). Například **unitaristický pohled** na práci s lidmi, který se promítl do zro-

du tzv. vysoce výkonných pracovních systémů (High Performance Work Systems – HPWS) zdůrazňuje společné zájmy zaměstnance a zaměstnavatele. Naopak **pluralistická perspektiva** upozorňuje na potenciální potlačování individuality jedince, jeho splyvání s organizací a poukazuje na související problémy, jako jsou nespokojenost, pracovní stres, vyhoření a únava.

Roli personalisty se ve svých výzkumech započatých v roce 1987 pokusili definovat američtí autoři Ulrich, Younger, Brockbank a Ulrich (2013). Vycházeli z toho, jaké **kompetence** – tedy znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti a postoje a další osobnostní charakteristiky – jsou od personalistů v organizacích vyžadovány. V návaznosti na svůj výzkum Human Resource Competency Study, jehož poslední vyhodnocení proběhlo v roce 2012, pojmenovali následující klíčové kompetence: 1. Důvěryhodný iniciátor (Credible activist), 2. Strategický pozicionér (Strategic positioner), 3. Tvůrce předpokladů úspěchu (Capacity Builder), 4. Šampion změny (Change champion), 5. Inovátor a integrátor HR (HR Innovator and Integrator), 6. Zastánce technologií (Technology proponent). Závěry svých výzkumů publikovali v knize *HR from the outside in – Six Competencies for The Future of Human Resources*, která vyšla v roce 2014 v češtině (Ulrich et al., 2014).

Oblast práce s lidmi je předmětem zájmu nejen výzkumníků z akademické sféry, ale také globálních poradenských společností jako jsou Price Waterhouse Coopers (PwC), Boston Consulting Group (BCG) a Deloitte. V posledních několika letech byly publikovány výzkumy provedené těmito společnostmi zabývající se **trendy v oblasti lidského kapitálu** v Evropě (BCG, 2013; PWC, 2010; Deloitte, 2011). Tyto průzkumy reflektují, jak HR praxi vnímají seniorní zástupci managementu evropských podniků a podávají zprávu o tom, s jakými problémy se personální praxe pokouší vypořádat.

Frekventovaným pojmem se stalo „**strategické řízení lidských zdrojů**“ (strategic human resources management – SHRM). V přehledovém článku poukazují autoři Becker a Huselid (2006) na fakt, že zkoumání přínosů efektivní práce s lidmi v organizaci naráží na obtížnou uchopitelnost tohoto problému. Vztah mezi **HR architekturou** zahrnující systémy, praktiky, kompetence a výkony pracovníků bývá proto označován za „černou skříňku“ – nevíme, co se děje uvnitř, ale věříme, že zlepšením práce s lidmi zvyšujeme i výkon organizace. Je tomu však opravdu tak? Aby profese HR obhájila svoji užitečnost v organizacích, musí být v těsném sepětí s organizační strategií – jinými slovy řečeno: jejím úkolem je vytvářet takovou HR architekturu, která bude představovat obtížně napodobitelnou konkurenční výhodu a přispěje tak k úspěchu organizace (Becker a Huselid, 2006). Přínos HR profese je některými autory zpochybňován. Provokující kritiku představil např. K. H. Hammonds (2005),

editor časopisu Fast Company, který považuje personalisty za dobré vykonavatele běžné agendy, avšak zcela nezvládající svoji strategickou roli.

V souladu s literaturou publikovanou v oblasti strategického řízení se i výzkumníci v oblasti HR (Becker a Huselid, 2006) zamýšlejí nad otázkou, jakým způsobem **implementovat** strategie práce s lidmi v organizaci. Protože lidský kapitál je pro podnik přínosný v tom případě, když přímo uskutečňuje podnikovou strategii, půjde zejména o **identifikaci strategických podnikových procesů**, které jsou intenzivní z hlediska kvality lidských zdrojů. Zdá se, že tento směr zkoumání přinese to, po čem praxe tolik volá - aby personální oddělení nebylo jen nákladovým střediskem, ale pomáhalo realizovat podnikovou strategii. Sdílená odpovědnost **liniových manažerů** a personalistů za implementaci strategie řízení lidí by proto měla být nad běžnou personální agendou ztělesňovanou v HR architektuře a představovat jejich společný postoj. Omezené zaměření se na jednotlivé personální procesy odvádí personalisty v praxi od toho, co je podstatné – strategické podnikové procesy, na nichž se lidé podílejí. A jejich ovlivňováním mohou HR profesionálové významně přispět k vnímání užítku své profese v podniku. A ještě jeden aspekt je důležitý pro hladkou spolupráci HR manažerů a liniových manažerů – navrhnout HR systém, který zohledňuje potřebu diferenciací přístupu k různým skupinám pracovníků, nepředstavuje příliš velkou výzvu. Tou naopak je motivovat liniové manažery, aby tento systém využívali.



Rozhovor s Davidem Ulrichem (anglicky), <https://www.youtube.com/watch?v=-hmpbVLYjoI>

Poznátky k tématu si podrobněji nastudujte v publikaci:

WILTON, Nick. Na introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1. Kapitola „What is HRM?“, str. 4-26.



Klíčové pojmy:

Klíčové ukazatele výkonu (Key Performance Indicators - KPI)

HR Business Partnership

Kompetence HR profesionála

Řízení lidských zdrojů (Human Resources Management – HRM)

HR generalista (HR generalist)

HR specialista (HR specialist)

Lidský kapitál (Human capital)

Strategické řízení lidských zdrojů (Strategic Human Resources Management – SHRM)

HR architektura (HR architecture)

HR strategie (HR strategy)

High Performance Works System (HPWS)
Personální procesy (personnel processes)

1.2 OTÁZKY K PROCVIČENÍ

Procvičte si svoje znalosti po prostudování kapitoly - u následujících otázek vyberte právě jednu správnou odpověď.

1. Tzv. soft HR...

- a) je orientováno zajišťování loajality pracovníků,
- b) podporuje rozvoj lidí v organizaci,
- c) je založeno na unitaristickém pojetí vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- d) je také nazýváno jako kolaborativní řízení lidských zdrojů.

2. Role HR jako business partnera...

- a) byla podrobně prozkoumána Ulrichem a Brockbankem,
- b) zahrnuje podílení se na strategických rozhodnutích týkajících se pracovní síly,
- c) je problematická, protože mnoho personalistů nerozumí byznysu,
- d) spočívá ve sladování zájmů stakeholderů organizace (pracovníci, top management, linioví manažeři)

3. Koncept tzv. thinking performer...

- a) označuje znalostní pracovníky, tj. nový typ zaměstnanců, kteří nepracují manuálně,
- b) znamená, že personalisté by neměli zůstat jen v roli administrátorů, ale měli by i kriticky reflektovat personální praxi,
- c) je přístupem k měření přínosu jednotlivých pracovníků prostřednictvím odměňování podle výkonu,
- d) předpokládá existenci funkčního systému řízení znalostí.

1.3 DALŠÍ ZDROJE KE STUDIU

BUCHTOVÁ, B., J. ŠMAJS a Z. BOLELOUCKÝ. Nezaměstnanost. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 11-48. ISBN 9788024742823.

Josef Šmajš v první kapitole odkazované knihy poskytuje náhled na podstatu lidské práce jako kulturního fenoménu a popisuje její proměny související s rozvojem kultury. Upozorňuje na problematiku ohrožení tradiční lidské produktivní práce a zvyšujících se nároků na kvalitu neproduktivní duševně pracující síly.

1.4 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ STUDIE

STUDIE A: Záleží na lidském kapitálu? Meta-analýza vztahu mezi lidským kapitálem a výkonností podniku

Název v originále: Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance.

Autoři studie: Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., Todd, S. Y., Woehr, D. J.

Autoři rozšířeného abstraktu: Drápelová, J.; Smejkalová, J., Klučka, J. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: Journal of Applied Psychology, 2011, roč. 96, čís. 3, str. 443-456.

Klíčová slova: lidský kapitál; výkonnost; teorie zdrojů; meta-analýza

1. Klíčové teorie

Studie vychází z teorie založené na zdrojích (resource-based theory), která tvrdí, že heterogenní distribuce cenných zdrojů mezi podniky, jako například lidský kapitál, vysvětluje rozdíly mezi výkonností firem, protože podniky, které vlastní cenné zdroje, předčí ostatní podniky, které tyto zdroje postrádají (Barney, 1991; Takeuchi et al., 2007).

2. Cíle studie

Meta-analýza agreguje výsledky z předešlých studií s cílem zjištění vztahu mezi lidským kapitálem a výkonností podniku (Hunter et al., 2004). Ve studii byly zformulovány následující hypotézy:

H1: Rozvoj lidského kapitálu pozitivně ovlivňuje výkonnost podniku.

H2: Vztah mezi lidským kapitálem a výkonem je výraznější u studií využívajících longitudinálních dat než u studií s použitím průřezových dat.

H3: Vztah mezi lidským kapitálem a výkonem je silnější u specifického lidského kapitálu než u všeobecného lidského kapitálu.

H4: Vztah mezi lidským kapitálem a výkonem je silnější, když se měří měřítky provozní výkonnosti, než když se měří obecnými ukazateli výkonnosti.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

V databázích ABI Inform, Business Source Premier a JSTOR byly vyhledány studie od roku 1991, zabývající se otázkou vztahu lidského kapitálu a výkonnosti podniku. Bylo nalezeno 66 studií obsahující celkem 12 163 pozorováními. Zkoumání bylo ori-

entované do tří oblastí: a) závislost na cestě (path dependence), b) specifický lidský kapitál vs. obecný lidský kapitál, c) operativně vs. celkové ukazatele výkonnosti.

4. Klíčové výsledky analýz

Výsledky metaanalýzy ukázaly, že lidský kapitál má vliv na výkonnost podniku ($r=0,17$, $p<0,01$). Byla také podpořena hypotéza předpokládající silnější vztah mezi lidským kapitálem a výkonností firmy, pokud se jedná o kapitál specifický pro danou firmu ($r=0,24$, $p<0,01$), a taktéž byla podpořena hypotéza, která předpokládá silnější vztah mezi lidským kapitálem a výkonností podniku u těch měření, které využívají ukazatele vhodnější pro zachycení tohoto vztahu, namísto ukazatelů celkové výkonnosti podniku ($r=0,26$, $p<0,05$).

5. Přínos výsledků studie do praxe

Studie poukázala na pozitivní vztah mezi výkonností a lidským kapitálem, přičemž specifický lidský kapitál je důležitý pro růst výkonnosti podniku. Operativní výkonnost působí na vztah mezi celkovou výkonností a lidským kapitálem. Podniky by měly nejen získávat a vzdělávat zaměstnance, ale také vytvořit podmínky pro jejich udržení. Manažeři by se měli zaměřit na lidský kapitál na všech úrovních organizační hierarchie.

6. Limity studie

Existují určité teoretické problémy, které brání rozklíčování vztahu mezi lidským kapitálem a výkonností podniku. Jedná se o: a) hodnota lidského kapitálu se mění v čase, b) trh práce je efektivnější pro některé typy lidského kapitálu, c) hodnota vytvořená lidským kapitálem nemusí být transformována do vyšší výkonnosti. Pro samotné zkoumání by bylo účelné vybrat větší počet studií s více pozorováními, uskutečněných s určitým časovým odstupem, jakož i identifikovat další činitele, které by komplexnější vyjadřovaly vztah mezi výkonností a lidským kapitálem.

Otázky k zamyšlení:

- a. Zamyslete se nad tím, za jakých podmínek může existovat příčinný vztah mezi výkonností podniku a kvalitou práce lidskými zdroji. Může být směr kauzality oboustranný? Pokuste se najít příklad, kdy pozitivní výkonnost podniku je důvodem pro kvalitní práci s lidmi a naopak, kdy kvalitní práce s lidmi zapříčiňuje výborné výsledky podnikání.
- b. Uved'te příklady toho, jak znalostně zaměřená ekonomika vyzdvihuje význam lidského kapitálu.

STUDIE B: Nová podoba řízení lidských zdrojů: business partneři, interní konzultanti a meze profesionalizace

Název v originále: Reinventing human resource management: business partners, internal consultants and the limits to professionalization

Autoři studie: Wright, C.

Autoři rozšířeného abstraktu: Páclová, B. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: Human Relations, 2008, Volume: 61, Issue: 8, s. 1063–1086.

Klíčová slova: business partner; řízení lidských zdrojů; interní konzultant; pracovní identita; profesionalizace

1. Klíčové teorie

Studie vychází z teorie profesionalizace manažerských profesí, mezi které je řazeno také řízení lidských zdrojů (Farndale a Brewster, 2005; Legge, 1978, 1995). Manažerské profese mezi sebou soupeří v rámci organizace o postavení tím, že se snaží ukázat, jak jejich odborné znalosti povedou k řešení významných problémů organizace (Armstrong, 1986). Ulrich a Brockbank (Ulrich 1997, 1998; Ulrich a Brockbank, 2005) navrhují jinou náplň role personalisty: je to strategický partner, který zvyšuje efektivitu procesů a systémů v organizaci, zajišťuje vztahy se zaměstnanci a vystupuje jako agent změny.

2. Cíle studie

Cílem studie bylo prozkoumat, jak manažeři lidských zdrojů (HR) popisují svoji novou roli „HR profesionálů“ a zda ztotožnění se s ní povede k posílení profesní identity.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Studie byla provedena mezi zástupci nových „HR profesionálů“, kteří byli zaměstnání ve velkých australských a nadnárodních společnostech v letech 2004–2008. Jednalo se o manažery, kteří se sami označili za business partnery a vnitropodnikové poradce. Celkem se jednalo o 33 manažerů z 27 podniků, z čehož 13 podniků bylo australských, zbylé byly dceřiné společnosti amerických, evropských a asijských společností sídlících v Austrálii. Sběr dat probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů.

4. Klíčové výsledky analýz

Na počátku rozhovorů bylo zjišťováno, co respondenti rozumějí pod pojmy „business partner“ a „vnitropodnikový konzultant“ a jestli se s těmito rolemi ztotožňují.

Bylo zjištěno silné ztotožnění, které je považované za pracovně příznivé. Mnoho respondentů se také označilo za „důvěryhodné poradce“ a partnery ostatních manažerů v podniku, zdůraznili i svoji roli „agenta změny“. Dotazovaní také popsali, jak bývá často obtížné dosáhnout žádané identity v podniku. Pro většinu z nich představuje tato identita možnost, jak povýšit řízení lidských zdrojů na úroveň strategické činnosti. Z rozhovorů bylo také zjištěno, že oblast HR často nemá požadavky na vzdělání přímo v oboru. Mnoho respondentů mělo terciární vzdělání v oblasti lidských zdrojů, ale velká část ze současných HR manažerů byla vzdělána v oblasti přírodních věd, marketingu, práva či v operačním managementu. Tyto znalosti jsou vítané, protože díky nim se HR manažeři orientují i v dalších oblastech podniku. Výhodou je předchozí zkušenost v poradenské praxi. Členství v profesních sdruženích nesouvisí podle respondentů s jejich působením v roli HR profesionála, ani nemá vliv na osobní a kariéerní rozvoj.

5. Přínos výsledků studie do praxe

Výsledky studie naznačují, že HR profese nemá příliš silné zakotvení ve smyslu profesní identity. Navíc přeměna rolí v řízení lidských zdrojů nejenom že roztržila činnost HR manažerů, ale také otevřela dveře konkurenci z jiných oborů. Výsledkem je, že zatímco řízení lidských zdrojů je stále důležitější pro tvorbu hodnoty v ekonomikách, ve kterých převládá sektor služeb, přeměna HR specialistů coby vnitropodnikových poradců může být kontraproduktivní, co se týče vytváření jasného profesního statusu.

6. Limity studie

Průzkum byl prováděn s relativně malým množstvím respondentů v australském prostředí. Nelze proto výsledky generalizovat, ani vyloučit, že v jiných zemích může být HR profesní identita rozvinutější. Respondenti výzkumu byli záměrně vybráni podle toho, do jaké míry zosobňovali tzv. nového HR profesionála.

Otázky k zamyšlení:

- a. Jak svoji profesní identitu vnímali HR profesionálové v provedené studii?
- b. Jak vnímali respondenti výzkumu požadavky na kvalifikaci HR profesionála?

1.5 ÚKOLY K PROCVIČENÍ

1.5.1 Kompetence HR ve 21. století

Na základě studia odborné literatury doplňte ke každé ze šesti kompetencí HR manažera 21. století alespoň tři klíčové charakteristiky.

1. Důvěryhodný iniciátor:
2. Strategický pozicionér:
3. Tvůrce předpokladů úspěchu:
4. Šampion změny:
5. Inovátor a integrátor HR:
6. Zastánce technologií:



ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Michael D. ULRICH. The state of the HR profession. *Human Resource Management*. 2013, roč. 52, č. 3, s. 457–471. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21536/abstract>

1.5.2. „Měkké“ a „tvrdé“ řízení lidských zdrojů

Jako jednu z dualit, která ovlivňovala teorii řízení lidských zdrojů zejména na počátku 80. let 20. století, označují Boselie et al. (2009) tzv. měkké ŘLZ (soft HRM, Harvardský přístup) a tvrdé ŘLZ (hard HRM, Michiganský přístup).

1. Pokuste se na základě studia odborné literatury vystihnout rozdíl mezi těmito dvěma myšlenkovými školami.
2. Najděte příklad toho, jak tato teoretická východiska ovlivňují dnešní praxi práce s lidmi v organizacích.



BOSELIE, Paul, Chris BREWSTER a Jaap PAAUWE. In search of balance—managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*. 2009, roč. 38, č. 5, s. 461–471.

1.5.3. Kompetence HR v praxi českých podniků

Seznamte se s tím, jak roli personalistů v praxi popisují HR manažeři tří podniků působících v České republice.

1. Které z šesti kompetencí identifikovaných Ulrichem a Brockbankem (2013) jsou v jejich popisech zastoupeny?
2. Na čem si myslíte, že důraz kladený na jednotlivé kompetence bude záviset?

EVA VACÍKOVÁ, HR Business Partner Senior, FEI Czech Republic s.r.o.¹

Naše firma je firmou globální a pracuje s business partner modelem. Všichni, kdo v této konstelaci pracují, vědí, že největší výzvou je být rovnocenným partnerem manažerům a zároveň advokátem zaměstnanců. A stále hodně času zabírá vyjednávání s tvůrci HR globálních politik, které ne vždy jsou pro nás stravitelné nebo přínosné. Co se týká převládajícího trendu v práci HR manažera u nás dnes - asi je to manažer změny a komunikace. Prolínají se v této práci projekty jako například Talent management, Engagement, Nástupnictví, Expatství našich zaměstnanců a zároveň probíhá neustálá restrukturalizace firmy. A navíc stavíme veliký nový objekt na druhé straně Brna, kam se přesunou všechny naše divize - vývoj, výroba, servis i podpora. HR je jedním z hlavních partnerů ve vybavení budov a samozřejmě při stěhování cca 600 zaměstnanců - takže zase změna, zase komunikace?

OLGA KONEČNÁ, personální ředitelka Webcom, a.s.

Současný trend je charakterizován jako silná individuální péče o jednotlivce. Nevnímáme naše zaměstnance jen jako pouhé lidské zdroje, ale jako unikátní a výjimečné osobnosti. Snaha je napřažena ke kultivaci a rozvíjení prostředí otevřené firemní kultury. Tento směr je podporován pořádáním eventů na všech úrovních naší společnosti. Od celofiremních akcí (jako jsou velmi úspěšné rodinné dny), přes události pro jednotlivé pobočky, až po koncerty na pracovišti, workshopy a jiné. Naší ambicí je udržovat vysokou úroveň těchto akcí a tak je činit atraktivní pro všechny potencionální účastníky. Klíčová je také otázka inovací, kterým se intenzivně věnujeme. Samozřejmostí je používání nejmodernějších technologií, ale také využívání konzultací s profesionály z akademické sféry. Za všechny snad mohu jmenovat prof. JUDr. Zdeňka Součka, DrSc., jehož náměty a rady nám také pomáhají efektivněji řešit potřeby a případné problémy našich zaměstnanců. Kromě péče o stávající zaměstnance se intenzivně věnujeme přímému vyhledávání budoucích spolupracovníků z řad úspěšných studentů vysokých škol. Děje se tak zejména prostřednictvím sociálních sítí a specializovaných studentských serverů. Tito adepti po úspěšně zvládnutém adaptačním programu dostávají nabídky na trvalý pracovní poměr. Zájem o absolventský program je mimořádný a naše společnost touto cestu ideálně doplňuje své personální portfolio.

JIŘÍ BERAN, ředitel úseku řízení lidských zdrojů D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.

V D.A.S. pojišťovně právní ochrany, a.s. se ve své práci nejvíce zaměřuji na zvyšování efektivity obchodu a na šetření nákladů spojených s HR. V oblasti zvyšování efektivity mám v ohnisku zájmu nejvíce nábor, výběr, adaptaci a školení obchodníků a regionálních manažerů. Snažíme se maximálně využívat vlastních zdrojů a nepřenositelného know-how. Prokázalo se totiž, že externí dodavatelé se ještě bohužel nepřizpůsobili ve svých nabídkách vývoji trhu. Nastavujeme procesy, hledáme nové cesty při revizi procesů starých a snažíme se důsledně vyžadovat osobní odpovědnost kolegů za svou práci. Přínosem jistě budou i zaváděné nové IT technologie.

¹ Převzato z: SMRČKOVÁ, L. Co je dnes převládajícím trendem v práci HR manažera ve vaší firmě? Human Resources Management, 2013, roč. IX, čís. 5, str. 23.



ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Michael D. ULRICH. The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 2013, roč. 52, č. 3, s. 457–471. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21536/abstract>

SMRČKOVÁ, L. Co je dnes převládajícím trendem v práci HR manažera ve vaší firmě? *Human Resources Management*, 2013, roč.IX, čís. 5, str. 23.

1.5.4 HR Business Partnership

Prohlédněte si ukázkou toho, jak ve společnosti British Broadcasting Corporation (BBC) manažer lidských zdrojů působí jako HR Business Partner.

1. V čem toto partnerství spočívá?
2. Prostřednictvím jakých činností se stává personalista partnerem liniových manažerů?

Srovnejte informace z ukázky s kompetenčním profilem personalisty podle Ulricha a Brockbanka (2013).



ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Michael D. ULRICH. The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 2013, roč. 52, č. 3, s. 457–471. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21536/abstract>



HR Business Partner v BBC, <http://www.youtube.com/watch?v=CkEhXKDRaz8>

1.5.5 Srovnání různých přístupů k práci s lidmi – kde je konkurenční výhoda HR?

Srovnejte tři níže uvedené přístupy k práci s lidmi v organizaci v souvislosti s budováním dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody.

1. Proč autoři přehledového článku Becker a Huselid (2006) zdůrazňují využívání kontingenčního přístupu k vytváření HR architektury?
2. Jaký je rozdíl mezi univerzalistickou strategií a diferenciací strategií?

Kontingentní přístup (contingency theory) - může být těžko okopírován konkurenty, závisí na celé řadě interních faktorů organizace, zahrnuje flexibilní a diferencované struktury, je organizaci „ušit na míru“

Konfigurační přístup (configurations theory) - existuje několik vhodných HR architektur, které přispívají k výkonnosti organizace a je proto třeba vybrat tu správnou.

Best practices přístup (best practices approach) - vychází z předpokladu, že určité HR praktiky se osvědčily jako nejlépe přispívající k výkonnosti podniků, a proto představují to nejlepší, co bylo v oboru vyvinuto.



BECKER, Brian E. a Mark A. HUSELID. Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 2006, roč. 32, č. 6, s. 898–925. Dostupné na: <http://jom.sagepub.com/content/32/6/898.short>

1.5.6 Pracovník jako stroj – pracovník jako zdroj

Prohlédněte si ukázkou z filmu *Modern times* (1936), ve kterém Charlie Chaplin hraje výrobního dělníka. Pokuste se na základě ukázky charakterizovat, co je specifické pro vykonávanou práci továrenského dělníka a jaké personální postupy tzv. vědeckého řízení jsou použity.



Zdroj: Wikimedia Foundation

1. Znáte příklady z dnešní doby, kdy je práce člověka úzce specializována, rutinizována a standardizována?
2. Jak naopak pojímá pracovníka přístup tzv. High Performance Work System? Vyhledejte si na internetu jeho charakteristiky (viz také cvičení 1.5.12.).

WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1, str. 38-44.

Ukázka z filmu s Charlie Chaplinem „Modern times“, <https://www.youtube.com/watch?v=DfGs2Y-5WJ14>



1.5.7 Co je náplní činnosti personalisty?

V organizaci může mít personalistova práce různorodou podobu. Vykonávané činnosti se budou lišit nejen podle velikosti organizace a sektoru, ve kterém působí, ale také podle myšlenkové tradice, z níž vychází.

1. Vyhledejte si v Národní soustavě kvalifikací a Národní soustavě povolání, co je odbornými předpoklady a náplní práce níže uvedených pracovních pozic.
2. Srovnajte jejich náplň s náplní pozice personálního manažera v pojetí požadavků amerického trhu práce - klíčová slova „human resources manager“.
3. Srovnajte požadavky na personalistu s kompetencemi identifikovanými Ulrichem et al. (2013).

Tabulka č. 1 Kvalifikace dle NSK a O*NET

Název kvalifikace	Kód kvalifikace v NSK	Kód v O*NET
Personalista	62-007-N	11-3121.00
Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	62-012-R	13-1151.00
Specialista nábory, přijímání a uvolňování zaměstnanců	62-013-R	13-1071.00
Specialista hodnocení a odměňování zaměstnanců	62-014-R	11-3111.00



Národní soustava kvalifikací (NSK), <http://www.narodnikvalifikace.cz/>

Národní soustava povolání (NSP), <http://www.nsp.cz/>

O*NET Online, <http://www.onetonline.org/>



ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Michael D. ULRICH. The state of the HR profession. Human Resource Management. 2013, roč. 52, č. 3, s. 457–471. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21536/abstract>

1.5.8 Místo strategie řízení lidských zdrojů²

Přečtěte si krátké ukázky z podnikového prostředí a pokuste se identifikovat nedostatky související s implementací strategie řízení lidských zdrojů.

1. Vize podniku obsahuje prohlášení „zaměstnanci jsou naši partneři a mají možnost se podílet na rozhodování ve firmě“. Nikdo z výrobních dělníků však o žádné vizi neslyšel a podle jejich tvrzení je vize vedení ani nezajímají.
2. Vedení firmy (ředitel, ekonomka, obchod) sídlí v jiné budově než ostatní. Mistr hlavní výroby, který je zároveň minoritním společníkem, používá při diskusích s výrobními dělníky výrazy „my a oni“. „Já nevím, to vymysleli oni...“
3. V regionu je ve výstavbě nový závod konkurence a je pravděpodobné, že brzy začne nabírat nové pracovníky. Pravděpodobně největší zájem budou mít na získání pracovníků na pozici „Seřizovač/programátor CNC strojů“. Vedení podniku se obává, že bude mít konkurence snahu přeplatit jejich zkušené pracovníky.
4. Ředitel společnosti zmínil nutnost stanovení strategie v oblasti ŘLZ a technologického rozvoje. Jeden z vrcholových manažerů na to reagoval tím, že strategie je zbytečná, protože „mám všechno v hlavě“.
5. Personální oddělení zveřejnilo nabídku vzdělávacích programů na následujícího půl roku. Reagovalo tak na problém, který se vyvstal v minulém měsíci při jednání se zákazníky, když se ukázalo, že obchodní zástupci společnosti nejsou obeznámeni se změnami legislativy podle nového občanského zákoníku.

² Některé příklady převzaty z: CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024713896, str. 136-137

6. Firma má poptávky od zákazníků na malé opravy. Ty jsou v řádech statisíců korun. Opravy není schopná zabezpečit, protože nemá dostatek kompetentních lidí. Zákazník může přejít ke konkurenci. Management o tomto stavu ví, řešení prozatím nikdo nenavrhl.
7. Ředitel společnosti vypsala konkurs na místo technického pracovníka do oddělení konstrukce. Když se to dozvěděl výrobní ředitel, vyjádřil nespokojenost s tím, že o tom měl vědět a že na nového pracovníka nejsou finanční prostředky.

1.5.9 Lidé jako zdroj – kritická diskuse

Přečtěte si odborný text a zamyslete se nad těmito otázkami:

1. Proč je termín „lidský zdroj“ problematický?
2. Jaká alternativní označení mohou být použita?
3. Najděte na internetu, jakým způsobem podniky na svých webových stránkách označují své pracovníky a jaké označení používají pro pozici personalisty.

INKSON, Kerr. Are humans resources? Career Development International. 2008, roč. 13, č. 3, s. 270–279. Dostupné na: <http://search.proquest.com/docview/219380667>

1.5.10 Ukazatele HR – k čemu slouží a jak je využít?

- A. Seznamte se s přístupem poradenské společnosti Deloitte k využívání indikátorů efektivity HR. Odpovězte na tyto otázky:**
1. Které ukazatele jsou považovány za podstatné v oblasti HR?
 2. Co je problémem využívání HR ukazatelů v podnikové praxi?
- B. Srovnajte přístup Deloitte s doporučeními, která uvádějí Becker a Huselid (2006) týkajícími se vytváření konkurenční výhody v oblasti HR a využívání souvisejících metrik.**

BECKER, Brian E. a Mark A. HUSELID. Strategic human resources management: where do we go from here? Journal of Management, 2006, roč. 32, č. 6, s. 898–925. Dostupné na: <http://jom.sagepub.com/content/32/6/898>. short

TEMEŠOVÁ, J.; VESELÁ L. HR ukazatele: jak jim rozumět? HR Forum, 2010, roč. 2010, čís. 2, str. 25–26.

1.5.11 Trendy v práci s lidmi ve 21. století

Seznamte se hlavním závěry studie Boston Consulting Group (2013) a odpovězte na tyto otázky:

1. Jaká témata považovali respondenti v současnosti za nejvíce důležitá?

2. Jaká témata považovali respondenti za nejvíce důležitá, co se týče budoucího vývoje?
3. Ve kterých oblastech jsou podle respondentů studie manažeři nejméně způsobilí?



Creating People Advantage 2013, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_organization_design_creating_people_advantage_2013/

1.5.12 High performance work systems (HPWS)

1. Přiřaďte jednotlivé charakteristiky High Performance Work Systems k obecnějším personálním činnostem³:

Umístění pracovníků	Pracovníci se podílejí na výběru nových zaměstnanců, např. formou peer interview. Rozhodování je decentralizováno, informace jsou sdíleny, rozdíly ve statusu pracovníků jsou záměrně snižovány. Práce může být organizována v týmech.
Design pracovního místa	Část odměny pracovníků může být založena na finančním výsledku divize či celé organizace. Pracovníci rozumějí tomu, jak jejich práce přispívá k výrobě finálního produktu (výrobku nebo služby). Design pracovních míst je utvářen tak, aby pracovníci mohli využívat celou škálu dovedností. Důraz na bezpečnost.
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	Pracovní prostředky a pracovní procesy a technologie jsou používány a strukturovány takovým způsobem, který vybízí k flexibilitě a k interakci mezi pracovníky. Průběžné vzdělávání je podporováno a odměňováno.
Řízení výkonu pracovníků	Pracovníci se podílejí na plánovaných změnách pracovního vybavení, pracovního prostředí a pracovních postupů. Výkonové odměňování vychází z odměňování týmů. K rozvoji dovedností je používána rotace práce. Pracovníci jsou vzděláváni ve finančních otázkách a metodice kontrole kvality. Pracovníci dostávají zpětnou vazbu na svůj výkon a jsou aktivně zapojeni do procesu zlepšování výkonnosti

2. Srovnajte výše uvedené charakteristiky s přístupy ostatních autorů uvedené v Armstrongově učebnici (2009). Které z charakteristik jsou podle vašeho názoru nejsnázeji implementovatelné? Vytvořte žebříček vzhledem k organizačnímu kontextu, v němž se pohybujete.



ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749452421. Kapitola „High-performance Work Systems“, str. 230-248

3 Podle: NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B., WRIGHT, P. M. Human Resources Management. 7th edition, McGraw-Hill International Edition, 2010, ISBN 9780077140892, str. 315

1.6 SHRNUJÍCÍ OTÁZKY K TÉMATU

- Jaký je rozdíl mezi tzv. měkkým HR (soft HRM) a tvrdým HR (hard HRM)?
- Vytvořte si svoji vlastní definici toho, co je „řízení lidských zdrojů (HRM).“
- Co je považováno za klíčové personální procesy? Jak spolu souvisejí jednotlivé personální činnosti?
- Jak se HR proměnilo v posledních padesáti letech?
- Jak vystupuje personalista jako HR Business Partner?
- V čem spočívají výhody a nevýhody outsourcingu personálních procesů?
- Jak je HR ovlivněno rozvojem informačních technologií (ICT)?

1.7 POUŽITÉ ZDROJE

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. vyd. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 07-494-5242-0.
- ARMSTRONG, P. *Management control strategies and inter-professional competition: The cases of accountancy and personnel management*. Knights, D. a H. Willmott (Eds): *Managing the labour process*, 1986, s. 19-43.
- BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*. 1991, roč. 17, č. 1, s. 99-120.
- BECKER, B. E. a M. A. HUSELID. *Strategic human resources management: where do we go from here?* *Journal of Management*. 2006, roč. 32, č. 6, s. 898-925. Dostupné na: <http://jom.sagepub.com/content/32/6/898.short>
- BOSELIE, P. C. BREWSTER a J. PAAUWE. *In search of balance—managing the dualities of HRM: an overview of the issues*. *Personnel Review*. 2009, roč. 38, č. 5, s. 461-471.
- Boston Consulting Group. *Creating People Advantage* [online]. 2013 [cit. 2014-08-07]. Dostupné na: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_organization_design_creating_people_advantage_2013/
- CROOK, T. R., S. Y. TODD, J. G. COMBS, D. J. WOEHR a D. J. KETCHEN JR. *Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance*. *Journal of applied psychology*. 2011, roč. 96, č. 3, s. 443. Dostupné na: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/96/3/443/>
- Deloitte. *Global Business Driven HR Transformation*, 2011.
- FARNDAL, E. a C. BREWSTER. *In search of legitimacy: Personnel management associations worldwide*. *Human Resource Management Journal*. 2005, roč. 15, č. 3, s. 33-48.
- HAMMONDS, K. *Why we hate HR. Fast company* [online]. 2005 [cit. 2014-07-06]. Dostupné na: <http://www.fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr>
- HUNTER, J. E. a F. L. SCHMIDT. *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage, 2004. ISBN 9781452286891.
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024713896.

- LEGGE, K. Human resource management: rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995. ISBN 14-039-3600-5.
- LEGGE, K. Power, innovation, and problem-solving in personnel management. London: McGraw-Hill, 1978. ISBN 9780070840782.
- NOE, R., J. HOLLENBECK, B. GERHART a P. M. WRIGHT. Human Resources Management. 7. vyd. McGraw-Hill International Edition, 2010. ISBN 9780077140892.
- PWC. Managing people in a changing world: Key trends in human capital – a global perspective, 2010.
- SMRČKOVÁ, L. Co je dnes převládajícím trendem v práci HR manažera ve vaší firmě? Human Resources Management. 2013, roč. 9, č. 5, s. 23.
- TAKEUCHI, R., D. P. LEPAK, H. WANG a K. TAKEUCHI. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. Journal of Applied Psychology. 2007, roč. 92, č. 2, s. 1069–1083.
- ULRICH, D. A new mandate for human resources. Harvard Business Review. 1998, roč. 76, č. 1, s. 119-127.
- ULRICH, D. a W. BROCKBANK. The HR value proposition. Harvard: MA: Harvard Business School Publishing, 2005. ISBN 15-913-9707-3.
- ULRICH, D. Human resource champions. Cambridge: Harvard University Press, 1997. ISBN 08-758-4719-6.
- ULRICH, D., J. YOUNGER, W. BROCKBANK a M. D. ULRICH. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 9788024750903.
- ULRICH, D., J. YOUNGER, W. BROCKBANK a M. D. ULRICH. The state of the HR profession. Human Resource Management. 2013, roč. 52, č. 3, s. 457–471. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21536/abstract>
- WRIGHT, C. Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. Human Relations. 2008, roč. 61, č. 8, s. 1063–1086. Dostupné na: <http://hum.sagepub.com/content/61/8/1063.short>

2. TÉMA: ZAMĚŠTNANOST A TRH PRÁCE

- Dozvíte se, jak funguje interní a externí trh práce.
- Porozumíte tomu, jak externí trh práce ovlivňuje práci s lidmi v organizacích.
- Zjistíte, jaké jsou příčiny nezaměstnanosti a které mimoekonomické aspekty hrají roli při ztrátě práce.
- Seznámíte se s různými formami pracovní flexibility.
- Porozumíte podstatě diskriminace na trhu práce a dozvíte se, jak jí na straně zaměstnavatele předcházet.
- Zjistíte, jak kvalita pracovního života ovlivňuje každodenní práci zaměstnanců.

2.1 ÚVOD K TÉMATU

O trhu práce v tomto tématu uvažujeme v rámci tzv. **znalostní ekonomiky**, v níž jsou za zdroj konkurenční výhody považovány znalosti a jejich nositelé - lidé. Trh práce se v posledních desítkách let **globalizoval**, mezinárodní dělba práce se stala realitou a v rozvinutých ekonomikách pozorujeme přesun pracovních míst z výrobní sféry do **oblasti služeb**. **Outsourcing** se stal jedním ze způsobů, jak dále snižovat náklady vyčleněním podpůrných podnikových činností a přenecháním jejich správy specializovaným poskytovatelům. V mezinárodním měřítku se prosazuje tzv. **offshoring** neboli přesun pracovních míst do zemí, kde je práce levnější, což je možné zejména v případě call center, IT služeb, zákaznické podpory, center sdílených služeb nebo výzkumu a vývoje. V souvislosti s globalizací někteří autoři poukazují na to, že spotřební kultura má tendenci nadhodnocovat administrativní obslužné práce udržující v chodu **složitý kulturní systém** a vysoce hodnotit neproduktivní duševní práce. Naopak produktivní práce zemědělská, řemeslná a průmyslová jsou určeny stále menšímu počtu pracovníků (Buchtová a kol., 2013).

Trh práce je místem, kde se setkává nabídka práce s poptávkou po práci. Organizace vstupují na trh práce, aby získaly pracovníky s požadovanými zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi a zabezpečily tak naplňování svých současných i budoucích cílů. Z hlediska zdroje pracovníků, rozlišujeme interní a externí trh práce. **Externí trh**

práce si můžeme představit spíše jako soustavu na sebe navazujících dílčích trhů – místního trhu práce v bezprostředním okolí organizace a dále trhu regionálního, národního i mezinárodního. Ne všechny tyto trhy jsou pro organizaci relevantní – záleží například na tom, které pracovníky organizace potřebuje, zda jich vzdělávací systém připravuje dostatek, na míře konkurence mezi zaměstnavateli v daném regionu, na mzdové politice organizace a mnoha dalších faktorech. **Interní trh práce** představuje nabídku pracovní síly uvnitř samotné organizace. Při jeho využívání vycházíme z premisy, že udržet si stávajícího zaměstnance je méně nákladné než se snažit přilákat kandidáty zvenčí, následně z nich vybrat ty pravé a pak je začlenit mezi ostatní pracovníky a na pracovišti je zorientovat. Jde vlastně o způsob rozmísťování lidí v organizaci, přičemž tento dynamický systém přiděluje pracovníkům jejich **pracovní role**. Interní trh práce však nezahrnuje pouze přidělování pozic v rámci organizační hierarchie, jeho důležitou součástí jsou nabízené vzdělávacích a rozvojové příležitosti, kariérové možnosti, důraz na jistotu pracovního místa a zvyšování loajality pracovníků. Roli hraje také to, jaké znalosti a dovednosti jsou zaměstnavatelem požadovány, po jakých odbornících je uvnitř podniku poptávka. Nejde tedy jen o interní možnosti výběru lidí, ale o vytvoření prostředí, v němž budou mít zaměstnanci chuť růst, a bude mezi nimi panovat zdravá atmosféra konkurence.

To, jak organizace reagují na měnící se **vnější podmínky** (ekonomické, politické, legislativní, technologické a sociální vlivy) uzpůsobením svého interního prostředí, zpětně ovlivňuje externí trh práce. **Deregulace externího trhu práce** umožnila vznik různých forem řešení uvnitř organizací a způsobila tak erozi tradičního modelu interního trhu práce – tento alternativní pohled na roli interního trhu práce je blíže popsán v rozšířeném abstraktu studie britských autorů Grimshaw a Miozzo (2009). Je zde uvedeno několik případů outsourcování znalostně intenzivních procesů, které ukazují výzvy pro personální práci zaměřenou na znalostní pracovníky. Požadavek **flexibility pracovní síly** koresponduje s charakterem vnějšího prostředí, které je dynamické a obtížně předvídatelné. Proto i organizace reagují změnou své struktury tak, aby se mohly pružněji přizpůsobovat – v minulosti tyto tendence vyústili do reengineeringu, vyčlenění druhotných činností mimo organizaci (outsourcing) a zplošťování hierarchických struktur. Za těchto okolností je však obtížné udržet silný charakter interního trhu práce v organizacích. Flexibilita a všudypřítomná změna rozbíjejí tradiční kariérové cesty, znejišťují zaměstnance ohledně jejich budoucnosti a kladou překážky systematickému pojetí rozvoje lidí v organizacích.

Ztráta práce je stále více přirozenou součástí pracovního života lidí. Zatímco v minulém století se mohli pracovníci v Evropě mnohem více spolehnout na jistotu pracovního místa, v dnešním světě už musejí lidé počítat s tím, že práci za svůj život změní několikrát. Nezaměstnanost je průvodním jevem tržních ekonomik. Její **při-**

rozená míra odráží nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po práci v určitém místě a čase, nicméně její příčiny mohou spočívat i ve **strukturální nerovnováze** požadovaných a nabízených kvalifikací, nebo vznikají vlivem **výkyvů hospodářského cyklu**. Nezaměstnanost však nemá pouze ekonomický aspekt. Lidská práce je hluboce zakořeněnou potřebou člověka a její ztráta proto přináší **psychické obtíže** i nesnáze týkající se **fyzického zdraví**.

BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. Nezaměstnanost. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 187 s. ISBN 9788024742823. Kapitola „Lidská práce – málo známý fenomén kultury“, str. 11-47.

Český statistický úřad – Zaměstnanost a nezaměstnanost, http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace
Eurostat - Statistika zaměstnanosti, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics/cs

Etika zaměstnavatelů a dopady na trh práce (Marie Bilková, Úřad práce), <https://www.youtube.com/watch?v=-NITk6LPK8oI>

Poznátky k tématu si podrobněji nastudujte v publikaci:

WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1. Kapitola „The Labour Market Context of HRM“, str. 82-109.

Klíčové pojmy:

Orientace a adaptace pracovníků (Onboarding)
Trh práce – interní, externí (Labour market – internal, external)
Interní trh práce - silný (Internal labour market - strong)
Nezaměstnanost (Unemployment)
Flexibilita pracovní síly (Flexibility of work)

2.2 OTÁZKY K PROCVIČENÍ

Procvičte si svoje znalosti po prostudování kapitoly - u následujících otázek vyberte právě jednu správnou odpověď.

1. Atkinsonův model popisuje ...

- jak se na lokálním trhu práce formuje nabídka práce a poptávka po práci.
- faktory ovlivňující úspěšnost získávání pracovníků.
- jak v rámci organizace koexistují různé formy flexibility pracovní síly.
- obecný způsob získávání pracovníků (people resourcing process).

2. Funkční flexibilita pracovní síly zahrnuje např. ...

- využití dočasných pracovních úvazků.
- práci z domova nebo teleworking.

- c) rozšiřování pracovní náplně.
- d) outsourcing.

3. Multiskilling (obohacování práce) ...

- a) obnáší např. zvyšování úrovně dovedností v oblasti vedení lidí.
- b) je způsobem zvyšování horizontální funkční flexibility práce.
- c) se provádí za účelem zvýšení vzájemné zastupitelnosti spolupracovníků.
- d) není uplatňováno u dělnických profesí.

2.3 DALŠÍ ZDROJE KE STUDIU

HAJZLER, T. Peníze, nebo život?: jak přestat vydělávat na život a začít i v práci žít. 1 vyd. Praha: PeopleComm, 2012. ISBN 9788090489035.

Publikace poskytuje kritický pohled na tzv. krysí závod, jehož jsme součástí v pracovním životě a ukazuje, že dlouhodobě uspěje pouze ten, kdo dokáže objevit své silné stránky a najít (vytvořit) si takovou práci, v níž je opravdu dobrý. Více také na <http://www.svobodavpraci.cz>

KOTÍKOVÁ, J., M. KOTRUSOVÁ a H. VYCHOVÁ. Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2013. ISBN 9788074161315. Dostupné na: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_366.pdf

Zpráva z výzkumného projektu, který mapoval využívání flexibilních forem práce ve vybraných evropských zemích, obsahuje také analýzu situace v České republice.

2.4 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ STUDIE

STUDIE A: Nové praktiky řízení lidských zdrojů ve znalostně orientovaných firmách: případy outsourcingu s transferem pracovníků

Název v originále: New human resource management practices in knowledge-intensive business services firms: the case of outsourcing with staff transfer.

Autoři studie: Grimshaw, Damian a Marcela Miozzo

Autor rozšířeného abstraktu: Kulhavý, V.

Studie publikována v: Human Relations. 2009, roč. 62, č. 10, s. 1521–1550

Klíčová slova: zaměstnání; řízení lidských zdrojů; znalostně-intenzivní poskytovatelé služeb; outsourcing; transfer pracovníků

1. Klíčové teorie

Předmětem zájmu studie bylo prostředí znalostně-intenzivních poskytovatelů služeb (knowledge-intensive business services – KIBS), a to problematika outsourcingu IT služeb od klientské organizace směrem ke specializované IT společnosti. Specifikem outsourcingu v IT je přemístění (transfer) části zaměstnanců z klientské organizace ke specializovanému poskytovateli IT služeb. Vzhledem ke znalostní povaze outsourcovaných služeb je takto vytvářen dlouhodobý vztah mezi klientem a dodavatelem. Autoři studie vycházejí z toho, že není možné v KIBS organizacích pracovat s lidmi stejným univerzálním způsobem jako v jiných odvětvích. Navazují na přístup Lepaka a Snella (1999, 2002), kteří popisují HR praktiky v případě spolupráce dvou organizací (formou aliance, partnerství). Jiné současné studie dokládají, jak klientská organizace dokáže ovlivňovat personální procesy v organizaci provádějící outsourcing, což se týče personálních procesů, jako jsou získávání pracovníků, rozmisťování, mzdy, propouštění (Marchington et al., 2009, 2009; Scarbrough, 2000; Swart a Kinnie, 2003). Problematika transferu pracovníků zahrnuje také témata jako postoje přemísťovaných pracovníků, pracovní spokojenost, informovanost o prováděných změnách apod. Outsourcing ve znalostně-intenzivním prostředí s sebou přináší riziko úniku citlivých informací a zejména ztrátu tacitních znalostí souvisejících s fungování interního prostředí klientské společnosti.

2. Cíle studie

Výzkumníky zajímalo, jakým způsobem klientská organizace ovlivňuje práci s lidmi, kteří byli v rámci outsourcingu přemístěni do specializované dodavatelské společnosti. Lidé jsou v IT sektoru vnímáni jako nositelé cenných znalostí, proto si obvykle klientská organizace chce ponechat určitý vliv.

Autoři stanovili tři výzkumné otázky. Zajímalo je, jakým způsobem specializované IT společnosti řídí proces přemístění pracovníků a do jaké míry jsou při tom ovlivňováni klientskou organizací; jakým způsobem transfer většího množství pracovníků mění přístup specializované IT společnosti k rozvoji pracovníků a prohlubování jejich odbornosti; jak je v rámci outsourcingu klientskou organizací vytvářena jistota pracovních míst.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Výzkum kombinoval data získaná ve dvou projektech realizovaných v letech 2002-2004. Zúčastnily se ho dvě globální IT společnosti – EDS a IBM zajišťující outsourcing IT činností a dále desítky klientských organizací. Sběr dat proběhl formou 61 kvalitativních rozhovorů vedených se zástupci zúčastněných společností v Německu,

Velké Británii, Argentině a Brazílii. Rozhovory byly doplněny o data z dotazníkového šetření mezi klientskými organizacemi, které přemístily pracovníky v souvislosti s outsourcingovou zakázkou. Data byla zpracována tematickou analýzou s využitím počítače (CAQDAS) a byla doplněna o sekundární údaje o odvětví IT v daných zemích.

4. Klíčové výsledky analýz

Na základě provedených rozhovorů a dalších kontextuálních dat autoři upozorňují na potenciální tenze a konflikty vznikající při práci s lidmi při outsourcingování. Specializované IT společnosti se snaží přizpůsobit požadavkům mnoha různých klientských organizací, charakteru a délce outsourcingové zakázky a také vypořádat se s obtížemi při řízení znalostních aktiv, dále s odlišnými odvětvovými a institucionálními podmínkami. Je třeba mít na zřeteli zejména mocenskou vyváženost mezi klientskou a dodavatelskou organizací a rovněž ve vztahu k přemístěným pracovníkům.

5. Přínos výsledků studie do praxe

Outsourcing a péče o přemístěné pracovníky je hlavní otázkou, s níž se potýkají KIBS organizace. Prostřednictvím důkladné analýzy čtyř personálních činností – získávání pracovníků, rozvoje dovedností a zajišťování jistoty pracovních míst výzkumníci navrhli alternativní způsob analýzy řízení lidských zdrojů v KIBS organizacích.

6. Limity studie

Charakter výzkumu byl exploratorní, jeho cílem nebylo předložit obecně platné závěry. Hloubková analýza byla zaměřena na poskytovatele outsourcingu formou případových studií, zkoumání v klientských organizacích však proběhlo jen prostřednictvím několika rozhovorů.

Otázky k zamyšlení:

- a. Jaká jsou specifika práce s lidmi při outsourcingování personálních procesů v oblasti IT?
- b. Jaká omezení pro sdílení znalostí v organizaci vznikají využitím outsourcingu?

STUDIE B: Flexicurita jako moderátor vztahu mezi vnímanou nejistotou pracovního místa a pocitem životní pohody

Název v originále: Flexicurity as a moderator of the relationship between job insecurity and psychological well-being.

Autoři studie: BURCHELL, B.

Autor rozšířeného abstraktu: Kulhavý, V.

Studie publikována v: Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2009, roč. 2, č. 3, s. 365–378.

Klíčová slova: flexicurita, vnímaná (ne)jistota pracovního místa, stres, well-being

1. Klíčové teorie

Flexicurita (anglicky flexicurity) se objevila jako jeden z nových pojmů v oblasti zaměstnanosti. Vyjadřuje snahu vyjít vstříc potřebám zaměstnavatelů, kteří volají po flexibilitě pracovní síly a zároveň zohlednění potřeb zaměstnanců týkajících se vnímané jistoty pracovního místa a pocitu psychologické pohody (anglicky well-being). Vnímaná (ne)jistota pracovního místa je pojímána jako subjektivní kategorie související s mírou úzkosti, kterou pracovník prožívá v očekávání ztráty práce (Burchell, 1994; 2002). Flexibilita a zároveň jistota zaměstnání jsou v literatuře popisovány na jednu stranu jako neslučitelné dichotomie (Wilthagen a Tros, 2004), na druhou stranu však existují příklady toho, jak mohou úspěšně koexistovat – např. Dánsko (Evropská komise, 2006; 2007). Flexicurita je založena na chování pracovníka jako homo economicus a předpokládá, že záchranná sociální síť v případě ztráty práce a existence možností brzkého návratu do pracovního procesu budou negovat škodlivé dopady nezaměstnanosti na psychickou pohodu pracovníků. Nicméně jak ukázal již Jahoda (1982), dopad na psychologický pocit životní pohody mají zejména latentní aspekty nezaměstnanosti.

2. Cíle studie

Autoři studie testují hypotézu, že v zemích, kde trh práce má vysokou úroveň flexicurity (např. skandinávské státy), bude nízká korelace mezi vnímaným rizikem ztráty práce a úbytkem pocitu životní pohody na rozdíl od zemí, kde má trh práce nízkou úroveň flexicurity (např. státy jižní Evropy).

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Výzkumníci využili data ze dvou evropských dotazníkových šetření (European Working Conditions Survey - EWCS; European Social Survey - ESS) z let 2005-2006. V každém z nich jsou vnímaná nejistota pracovního místa a pocit životní pohody operacionalizovány jiným způsobem, proto byly použity dva datové soubory, na nichž byly provedeny stejné analýzy za účelem zvýšení validity závěrů. Respondenty byly reprezentativní skupiny obyvatel třiceti evropských států - pro účely tohoto výzkumu byli vybráni respondenti, kteří byli zaměstnanci nebo živnostníky alespoň 1h týdně za uplynulých 12 měsíců.

Kromě korelační analýzy, kde jednotkami analýzy byly jednotlivé státy, byl ve druhé vlně analýz využit přístup Esping-Andersena (1999), který vytvořil kategorizaci evropských zemí na základě typů sociálního státu.

4. Klíčové výsledky analýz

Data byla zpracována prostřednictvím regresní analýzy a korelační analýzy. Výsledky na základě dat z EWCS ukázaly ve většině zemí pozitivní korelaci mezi výší vnímané nejistoty pracovního místa a mírou stresových symptomů (úzkosti, deprese). Pouze v případě Turecka se však ukázalo, že absence flexicurity na pracovním trhu závažně ovlivňuje vnímání jistoty pracovního místa. Neprojevilo se tedy očekávaný rozdíl mezi flexicuritou na pracovním trhu v severských státech a mezi středomořskými státy jižní Evropy. Výsledky na základě dat z ESS kopírují výše uvedená zjištění – nebyl nalezen žádný systematický rozdíl mezi vnímanou nejistotou pracovního místa a pocitem životní pohody (Turecko však nebylo v ESS zahrnuto). ANOVA provedená mezi klastry zemí ukázala signifikantní rozdíly $F(4, 12,012)=134,5, p<0,0005$), avšak ani zde se nepotvrdilo, že by země s lepší politikou flexicurity vykazovaly pozitivnější pocity životní pohody svých obyvatel.

5. Přínos výsledků studie do praxe

Výzkumníci neprokázali významný vliv politiky flexicurity na zaměstnaneckou životní pohodu. Přinášejí tak kritický pohled na vnímání flexicurity jen jako ekonomické kategorie abstrahující od širších psycho-sociálních souvislostí a zpochybňují tak oficiální politiku a mírní entusiasmus Evropské unie podporující flexicuritu na pracovním trhu. Výzkumníci proto doporučují, aby do doby, než budou předloženy podpůrné výsledky dalších studií, flexicurita neměla být propagována jako hlavní směr evropské politiky na pracovním trhu a její dopady by měly být podrobněji prozkoumány.

6. Limity studie

Nebyly hodnoceny aspekty pocíťované životní pohody jako je snížené sebevědomí a vědomí vlastní účinnosti (self-esteem), ztráta sociálních vztahů s kolegy na pracovišti a širší dopady na identitu nezaměstnaného člověka. Zkreslení mohlo vzniknout nesouladem mezi geografickými jednotkami analýzy a odlišným uplatňováním politik flexicurity na těchto úrovních (jako je tomu v případě Turecka).

Otázky k zamyšlení:

- a. Jak flexicurity ovlivňuje zaměstnaneckou životní pohodu (well-being)? Naleznete příklad z vašeho pracovního života.

- b. Proč by měl být koncept flexicurity uplatňován na úrovni podpory Evropské unie s opatrností?

2.5 ÚKOLY K PROCVIČENÍ

2.5.1 Nezaměstnanost – práce jako ekonomická, psychologická a medicínská kategorie

Přečtěte si předmluvu ke knize *Nezaměstnanost*, v níž Božena Buchtová a Josef Šmajš upozorňují na to, že v současné společnosti existuje propast mezi nároky kladenými na pracovníky a přirozeností lidské práce.

Zamyslete se nad otázkami:

1. Jak je lidská práce zakotvena v biologické podstatě člověka?
2. Jaké nároky na pracovníky spotřební kultura upřednostňuje?
3. Jaké důsledky přináší to, že produktivní a kulturně obslužná práce je vyhrazena jen úzkému okruhu pracovníků?
4. Proč je práce také kategorií medicínskou a psychologickou?

BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 187 s. ISBN 9788024742823. Kapitola „Předmluva“, str. 9-10.



2.5.2 Silný interní trh práce

Zopakujte si v doporučeném textu kapitoly (Wilton, 2013), co se skrývá pod označením „interní trh práce“. Doplňte klíčové charakteristiky do textu níže.

1. Tzv. silný interní trh práce je charakterizován:
 - A)_____ investicemi do vzdělávání a rozvoje pracovníků,
 - B)_____ nabídkou kariérových možností,
 - C)_____ mírou fluktuace,
 - vnímanou D)_____ pracovního místa,
 - povyšování pracovníků je zdrojem E)_____,
 - seniorní pozice jsou obsazovány převážně z F)_____ zdrojů.
2. Zamyslete se nad otázkami:
 - Silný interní trh práce může být omezen jen na některou skupinu zaměstnanců. Znáte nějakou organizaci, kde je tento model využíván?

- Jaké konkrétní přínosy může mít fungující interní trh práce? Seznamte se s nimi v textu odkazovaném níže.



BĚLČÍK, M. Využíváte dostatečně interní trh práce? Human resources management, 2007, roč. III, čís. 6, str. 38.

WILTON, N. An introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1. Kapitola „The Labour Market Context of HRM“, str. 82-109.

2.5.3 Flexibilita práce

Po prostudování textu „The restructuring internal labour markets“ (Wilton, 2013, s. 94-101) odpovězte na otázky:

1. Jaké důvody může mít zaměstnavatel, aby zavedl některé praktiky pracovní flexibility?
2. V tabulce č. 2 níže:
 - a. Doplňte popisy různých forem pracovní flexibility (využijte internet a vyhledávejte podle klíčových slov).
 - b. Rozhodněte, jaký je charakter flexibility (početní, místní, časová, prostorová).
 - c. Určete, zda je tento typ flexibility výhodný zejména pro zaměstnavatele (cílem je minimalizovat náklady práce, zajistit si pracovní sílu „na požádání“ bez ohledu na jistotu pracovního místa) nebo zda je výhodná především pro zaměstnance (zahrnují možnost, aby zaměstnanec o své práci do jisté míry rozhodoval, podporují rovnováhu mezi osobním životem a prací). Jistě naleznete i případy, kdy lze nalézt benefity na obou stranách.

Tabulka 2: Typy flexibilních forem práce

Název v češtině	Název v angličtině	Popis	Typ flexibility	Výhodné pro: (Zl/Zc/ZLZc)
Práce na směny	Shift working			
Sezónní práce	Seasonal work			
Dočasná práce	Temporary working			
Rozhodování o pracovním využití	Self-rostering			
Nedobrovolný částečný pracovní úvazek	Involuntary part time working			
Práce přes čas	Overtime			
Výměna směny	Shift swapping			

Název v češtině	Název v angličtině	Popis	Typ flexibility	Výhodné pro: (Zl/Zc/ZLZc)
Úkolová práce	Job-and-finish			
Práce na dálku	Teleworking			
Dobrovolný částečný pracovní úvazek (zkrácený pracovní úvazek)	Voluntary part time			
Sdílení pracovního stolu	Hot-desking, desk-sharing			
Provedení práce bez udání rozsahu	Zero hours contract			
Flexibilní začátek/konec pracovní doby (pružná pracovní doba)	Flexible start and finish times			
Outsourcing	Outsourcing			
Tvůrčí volno/ Přerušení kariéry	Sabbaticals/Career breaks			
Pracovní pohotovost	Stand by and call-out arrangements			
Stlačený pracovní týden	Compressed working weeks			
Náhradní volno	Time off in lieu			
Práce mimo období školních prázdnin	Term-time working			
Sdílení pracovního místa	Job-share			
Roční konto pracovní doby	Annualised hours			
Práce doma	Homeworking			
Agency workers	Agenturní zaměstnanci			
Práce o víkendu	Weekend work			

Zamyslete se nad otázkou:

V zahraničí není výjimkou, že podíl částečných pracovních úvazků na všech pracovních úvazcích činí i více než 20 procent. V České republice je jejich podíl jen kolem 5ti procent, což je spolu se Slovenskem nejnižší míra mezi zeměmi Evropské unie (Eurostat, 2012). Co je podle vašeho názoru příčinou tohoto stavu? Jaké překážky na straně

zaměstnanců a zaměstnavatelů brání jejich většímu využití? Odpověď můžete hledat v odkazovaném článku níže či na odkazovaném webovém portálu.

Tabulka 3: Osoby, které pracují na částečný úvazek nebo mají druhé zaměstnání, 2001–2011 (% všech zaměstnaných osob)

	Persons working part-time			Persons with a second job		
	2001	2006	2011	2001	2006	2011 (1)
EU-27	16.2	18.1	19.5	3.8	3.7	3.8
Euro area	15.8	19.1	20.9	2.8	3.2	3.5
Belgium	18.5	22.2	25.1	3.7	3.8	4.2
Bulgaria	3.2	2.0	2.4	1.0	0.8	0.4
Czech Republic	4.9	5.0	5.5	2.6	2.1	2.1
Denmark	20.1	23.6	25.9	10.3	10.1	8.2
Germany (2)	20.3	25.8	26.6	2.4	3.5	4.5
Estonia	8.2	7.8	10.6	4.5	3.5	5.2
Ireland	16.5	:	23.5	1.9	2.2	2.1
Greece	4.0	5.7	6.8	3.2	3.0	2.4
Spain (3)	8.0	12.0	13.8	1.9	2.5	2.0
France	16.3	17.3	17.9	3.2	2.9	3.3
Italy (3)	8.4	13.3	15.5	1.3	1.6	1.4
Cyprus	8.4	7.7	10.0	5.3	4.6	3.5
Latvia	10.3	6.5	9.2	4.9	5.7	4.0
Lithuania	9.9	9.9	8.7	7.2	6.0	5.3
Luxembourg	10.4	17.1	18.4	1.2	1.9	2.4
Hungary	3.6	4.0	6.8	1.6	1.8	2.0
Malta	7.4	10.0	13.2	5.5	5.3	5.6
Netherlands (4)	42.2	46.2	49.1	5.9	6.5	7.1
Austria (3)	18.2	21.8	25.2	5.0	4.3	4.1
Poland	10.3	9.8	8.0	8.5	7.5	7.0
Portugal (4)	11.1	11.3	13.3	6.1	5.9	5.0
Romania (3)	16.6	9.7	10.5	5.0	2.7	2.5
Slovenia	6.1	9.2	10.4	2.5	3.3	3.2
Slovakia	2.3	2.8	4.1	0.8	1.2	1.2
Finland	12.2	14.0	14.9	3.6	4.2	4.6
Sweden (3)	21.1	25.1	26.0	9.5	7.8	8.4
United Kingdom	25.0	25.3	26.8	4.3	3.6	3.9
Iceland	:	17.1	20.8	17.7	11.4	9.1
Norway	26.0	28.7	28.1	8.1	7.3	8.5
Switzerland (4)	31.8	33.3	35.2	6.5	6.4	6.5
Croatia	:	9.4	9.9	:	3.0	2.4
FYR of Macedonia	:	6.6	6.3	:	3.3	2.3
Turkey	:	7.6	12.0	:	2.8	3.1

(1) Break in series.

(2) Persons working part-time, break in series between 2001 and 2006.

(3) Break in series between 2001 and 2006.

(4) Break in series between 2006 and 2011.

Source: Eurostat (online data codes: tps00159, ifsa_e2gis and ifsa_egan)

Zdroj: Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:Persons_working_part-time_or_with_a_second_job_2001-2011_%28%25_of_total_employment%29.png

FORMÁNKOVÁ, L., DUDOVÁ, R. a M. VOHLÍDALOVÁ. Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2011. Dostupný na: http://www.apa.cz/dokument/Analiza_flexibilniho_zamestnavani.pdf

WILTON, N. An introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1. Kapitola „The Labour Market Context of HRM“, str. 82-109.

Flexibilní trh práce, <http://www.flexibilni.cz/>

2.5.4. Diskriminace na trhu práce⁴

Prostudujte si příčku pro zaměstnavatele, která popisuje diskriminační praktiky z hlediska pohlaví, věku, státní příslušnosti/národnosti/jazyka a podle zdravotního stavu.

U následujících formulací vybraných z pracovní inzerce určete, zda se jedná o diskriminační praktiku či nikoliv. Svoji volbu zdůvodněte. Pokud identifikujete neetickou formulaci, jak by měl být požadavek formulován, aby nebyl diskriminační?

Firma XYZ a.s. hledá asistentku ředitele.

Hledáme dělníka pomocných prací. Jedná se o fyzicky náročnější práci, proto je vhodnější spíše pro muže.

Hledáme mladé zájemce na pozici manažera.

Hledáme muže nebo ženu na pozici obchodního zástupce. Náplň práce: propagace a prodej zboží, komunikace s klienty, ... Požadujeme: skvělé vyjadřovací a argumentační schopnosti, výbornou znalost českého jazyka (komunikace s klientelou).

Hledáme uchazeče/uchazečku na pozici „právní referent“. Požadujeme: vysokoškolské vzdělání v oboru právo absolvované na vysoké škole v ČR či na vysoké škole v zahraničí, je-li takové vzdělání v ČR uznáváno.

Hledáme uchazeče/uchazečku na pozici asistent manažera. Požadujeme středoškolské vzdělání s maturitou a věk minimálně 25 let.

Hledáme uchazeče/uchazečky na pozici telefonní operátor. Požadujeme: věk do 35 let.

Hledáme vhodné uchazeče na pozici: pokladní. Požadujeme: flexibilita, bezúhonnost, výborný zdravotní stav.

Hledáme vhodné uchazeče/uchazečky na pozici: ředitel základní školy. Požadujeme: praxe v přímé pedagogické činnosti minimálně 4 roky.

Jste mladý, aktivní a ambiciózní? Máte rád výzvy? Hledáme mladého schopného obchodního zástupce orientovaného na odbyt zboží...

Na pozici účetní vyžadujeme dobrý zdravotní stav.

Nemocnice MNO a.s. hledá muže nebo ženu na pozici „všeobecná zdravotní sestra“.

⁴ Zpracováno podle příručky Férový nábor, kterou zpracovala společnost LMC, s.r.o. ve spolupráci s Kanceláří veřejného ochránce práv.

Obsazovaná pozice: kadeřnice, manikérka, pedikérka

Obsazovaná pozice: strážce objektů. Požadujeme: věk minimálně 18 let (častá práce v noci)

Obsazovaná pozice: tiskový/tisková mluvčí. Požadujeme: výborné vyjadřovací schopnosti, znalost českého jazyka na úrovni roditelého mluvčího.

Obsazujeme pozici skladníka. Pouze pro uchazeče bez zdravotních obtíží.

Pozice: obchodní referent. Nabízíme: mladý kolektiv, služební telefon, 5 týdnů dovolené...

Pozice: obchodní zástupce

Pracovní technik. Nabízíme: práce na částečný úvazek. Požadujeme: praxe nejméně 20 let v oboru.

Pro zemědělský podnik ABC hledáme provozního české národnosti. Obsazovaná pozice: pojistný matematik. Požadujeme: vysokoškolské vzdělání v oboru „matematika“ absolvovaném na vysoké škole v ČR.

Společnost ABC s.r.o. hledá muže na pozici výpočetního technika.

Společnost ABC s.r.o. vypisuje výběrové řízení na pozici „účetní“, pozice je vhodná pro ženy.

Společnost UVW s.r.o. hledá muže nebo ženu na pozici manažer.

Společnost UVW s.r.o. vypisuje výběrové řízení na pozici asistent/ka ředitele.

LMC – Férový nábor, <http://www.lmc.eu/o-nas/ferovy-nabor>

2.5.5 Jak se zjišťuje nezaměstnanost?

Prostudujte si na odkazu níže, jakým způsobem se provádí průzkum nezaměstnanosti v České republice a jaké míry nezaměstnanosti jsou používány. Abyste porozuměli údajům, které jsou často prezentovány v médiích, přiřad'te pojem k jeho správné definici. Po vyplnění si správné odpovědi zkontrolujte na konci této kapitoly.

Pojmy:

Obecná míra nezaměstnanosti; Registrovaná míra nezaměstnanosti; Výběrové šetření pracovních sil (VŠPS); Podíl nezaměstnaných osob

Definice:

A)_____poměřuje uchazeče o zaměstnání pouze k ekonomicky aktivním osobám.

B)_____je podíl nezaměstnaných ze všech obyvatel v daném věku.

C)_____vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných na celkové pra-

covní síle (v procentech), kde číselník i jmenovatel jsou ukazatele konstruované podle mezinárodních definic a doporučení aplikovaných ve VŠPS.

D)_____se provádí kontinuálně v náhodně vybraném vzorku domácností a je zaměřené na zjišťování ekonomického postavení obyvatelstva na území celé republiky. Rozsah šetření a ukazatele zaměstnanosti a nezaměstnanosti plně odpovídají definicím Mezinárodní organizace práce (ILO) a metodickým doporučením Eurostatu. Výsledky VŠPS jsou publikovány podle bydliště respondentů.

V nedávné době se změnila metodika výpočtu míry nezaměstnanosti a jeden ukazatel byl nahrazen jiným. Informujte se o změnách na odkazu níže. O jaké ukazatele šlo? Co bylo příčinou změny metodiky? Co z této změny plyne pro běžného uživatele?

Český statistický úřad – Zaměstnanost a nezaměstnanost, http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Změna metodiky ukazatele nezaměstnanosti (MPSV), http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/zmena_metodiky



2.5.6 Kvalita pracovního života

Jednou z myšlenek, které obsahuje tzv. řízení lidských zdrojů je hodnotový unitarismus mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Kvalita pracovního života (Quality of Work Life - QWL) je proto předmětem zájmu jak zaměstnanců, tak i těch, kdo je zaměstnávají. I když je možné kvalitu pracovního života zkoumat z objektivního hlediska, neměli bychom zapomínat, že potřeby lidí jsou individualizované stejně jako prožívání pracovního procesu.

1. Zamyslete se nad tím, podle čeho byste na pracovišti hodnotili kvalitu pracovního života. Svoje návrhy konfrontujte s přehledem uvedeným v učebnici Wiltona (2013) na straně 104.
2. Ve výzkumech kvality života zaměstnaných a nezaměstnaných lidí se byly zjištěny následující závěry (Buchtová, 2004):

„V profilu kvality života zaměstnaných i nezaměstnaných respondentů jsou významné stejné životní oblasti v pořadí důležitosti rodina, zdraví, práce, duševní pohoda a vztahy mezi lidmi. U lidí bez domova a nezaměstnaných matek po mateřské dovolené bylo preferováno odlišné pořadí životních oblastí, podmíněné jejich životní situací.

Dlouhodobá ztráta práce negativně ovlivňuje celkové subjektivní hodnocení kvality života, spokojenost s jednotlivými oblastmi života a hodnocení smysluplnosti života.

Korelační analýzy potvrdily u zaměstnaných i nezaměstnaných statisticky významné souvislosti mezi oblastmi kvality života, spokojenosti s nimi a proměnnými věkem, pohlavím, vzděláním a délkou ztráty práce.

Délka nezaměstnanosti výrazně negativně koreluje se vzděláním (-0,226; $p < 0,01$). S vyšší vzdělání klesá délka ztráty práce, stoupá důležitost práce na sobě, životní spokojenost a duševní pohoda. Vzdělanější lidé se lépe vyrovnávají se ztrátou práce.

Nezaměstnaní muži se více než ženy obtížně vyrovnávají se ztrátou finančního zázemí. Ztrátu práce významně častěji kompenzují zájmy a koníčky.

U věkově starších mužů má s rostoucí délkou nezaměstnanosti prožívání ztráty práce tíživější dopad na smysluplnost života, než u ostatních nezaměstnaných.“

Odpovězte na tyto otázky:

- Jakou důležitost pro vás osobně mají zkoumané oblasti života (rodina, zdraví, práce, duševní pohoda a vztahy mezi lidmi)?
 - Do jaké míry jste spokojeni s tím, jak se vám v těchto oblastech daří? Co byste chtěli změnit?
 - Znáte někoho ze svého okolí, kdo má zkušenost s nezaměstnaností (nebo máte vy sami tuto zkušenost)? Jakým způsobem se tento člověk se situací ztráty práce vyrovnával? Jsou popsána výzkumná zjištění ve shodě se zkušeností tohoto člověka (s Vaší zkušeností)?
3. Vyhledejte si u následujících pojmů na internetu, co znamenají a pro každý z nich vyberte pět klíčových slov, která pojem charakterizují:
- Rovnováha pracovního a osobního života (Work Life balance)
 - Stres související s prací (Work Related Stress - WRS)
 - Pracovní spokojenost (Job satisfaction)
 - Zplnomocňování pracovníků (Employee empowerment)
4. Silným motivátorem pracovního výkonu je prožívání toho, co zaměstnanci považují jako smysluplné. Podniky hlásící se k hnutí „Svoboda v práci“ představují skupinu organizací, které o sobě říkají, že u nich zaměstnanci pracují rádi a práce je baví. Seznamte se zásadami „demokracie v práci“ a zamyslete se nad těmito otázkami:
- a. Na jakých principech tyto podniky fungují?
 - b. Co je podle vás zdrojem jejich úspěchu?
 - c. Jsou některé z těchto principů patrné i na pracovišti, které vy důvěrně znáte?
 - d. Co by se muselo změnit, aby lidé na tomto pracovišti vykonávali práci s vnitřní motivací?
 - e. Myslíte si, že se každý podnik může stát „svobodným“ nebo je tento způsob organizace vyhrazen jen pro některé podniky?



WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1. Kapitola „The Labour Market Context of HRM“, str. 82-109.

BUCHTOVÁ, B. Kvalita života dlouhodobě nezaměstnaných. Československá psychologie, 2004, roč. XLVIII, č. 2, s. 121-135.

BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Viktor KULHAVÝ. Rozvoj manažerských dovedností. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 74 s. ISBN 8021038586. Kapitola „Podnik a lidské zdraví“, str. 39-49

Svoboda v práci, <http://www.svobodavpraci.cz>

Tomáš Hajzler o Svobodě v práci, <https://www.youtube.com/watch?v=5PZWpVCzmgA>



2.6 SHRNUJÍCÍ OTÁZKY K TÉMATU

- Jak byste charakterizovali trh práce? V čem se odlišuje externí a interní trh práce?
- Vysvětlíte, jaké jsou příčiny nezaměstnanosti. Jaká je míra nezaměstnanosti v České republice vzhledem k průměru EU27? O jakou míru nezaměstnanosti jde?
- Jak vypadá trh práce současnosti? Jaké globální trendy jej ovlivňují?
- Čím je charakterizována tzv. post-industriální společnost? Jakou roli hrají lidé (pracovníci) ve znalostní ekonomice?
- Jaké typy pracovní flexibility znáte? Jak vnímáte po prostudování tohoto tématu možnosti využívání flexibilních forem práce z hlediska zaměstnance a z hlediska zaměstnavatele?
- Co je to kvalita pracovního života? Jak ji lze hodnotit?

2.7 SPRÁVNÉ ODPOVĚDI K VYBRANÝM CVIČENÍM

Cvičení 4.5.2 Silný interní trh práce

- a) Vysokými
- b) Širokou
- c) Nízkou
- d) Vnímanou
- e) Motivace
- f) interních

Cvičení 4.5.5 Jak se zjišťuje nezaměstnanost?

- a) Registrovaná míra nezaměstnanosti
- b) Podíl nezaměstnaných osob
- c) Obecná míra nezaměstnanosti
- d) Výběrové šetření pracovních sil (VŠPS)

2.8 POUŽITÉ ZDROJE

- BĚLČÍK, M. Využíváte dostatečně interní trh práce? *Human resources management*. 2007, roč. 3, č. 6, s. 38.
- BUCHTOVÁ, B. Kvalita života dlouhodobě nezaměstnaných. *Československá psychologie*. 2004, roč. 48, č. 2, s. 121-135.
- BUCHTOVÁ, B., J. ŠMAJS a V. KULHAVÝ. *Rozvoj manažerských dovedností*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 8021038586.
- BUCHTOVÁ, B., J. ŠMAJS a Z. BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024742823.
- BURCHELL, B. J. The prevalence and redistribution of job security and work intensification. In B.J. Burchell, D. Ladipo, and F. Wilkinson (eds.). *Job Insecurity and Work Intensification*. London: Routledge, 2002.
- BURCHELL, B. J. Who is affected by unemployment? Job insecurity and labour market influences on psychological health. In D. Gallie, C. Marsh, and C. Vogler (eds.). *Social Change and the Experience of Unemployment*. Oxford: Oxford University Press, 1994.
- BURCHELL, B. Flexicurity as a moderator of the relationship between job insecurity and psychological well-being. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2009, roč. 2, č. 3, s. 365–378.
- ESPING-ANDERSEN, G. *Social foundations of post-industrial economies*. B.m.: Oxford: Oxford University Press, 1999. ISBN 978-0-19-874200-5.
- Evropská komise. *Green Paper: Modernising Labour Law to Meet the Challenges of the 21st Century*. Brussels, 2006.
- Evropská komise. *Towards Common Principles of Flexicurity: More and Better Jobs through Flexibility and Security*. Brussels, 2007.
- FORMÁNKOVÁ, L., R. DUDOVÁ a M. VOHLÍDALOVÁ. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2011. Dostupný na: http://www.apa.cz/dokument/Analyza_flexibilniho_zamestnavani.pdf
- GRIMSHAW, D. a M. MIOZZO. New human resource management practices in knowledge-intensive business services firms: the case of outsourcing with staff transfer. *Human Relations*. 2009, roč. 62, č. 10, s. 1521–1550.
- HAJZLER, T. *Peníze, nebo život?: jak přestat vydělávat na život a začít i v práci žít*. 1 vyd. Praha: PeopleComm, 2012. ISBN 9788090489035.
- JAHODA, M. *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. B.m.: CUP Archive, 1982. ISBN 0521285860.
- KOTÍKOVÁ, J., M. KOTRUSOVÁ a H. VYCHOVÁ. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2013. ISBN 9788074161315.
- LEPAK, D. P. a S. A. SNELL. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*. 2002, roč. 28, č. 4, s. 517–543.
- LEPAK, D. P. a S. A. SNELL. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*. 1999, roč. 24, č. 1, s. 31–48.
- LMC. *Férový nábor* [online]. 2012 [cit. 2012-07-06]. Dostupný na: <http://www.lmc.eu/o-nas/ferovy-nabor/>
- MARCHINGTON, M., D. GRIMSHAW, J. RUBERY a H. WILLMOTT. *Fragmenting work: Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. B.m.: Oxford University Press, 2004. ISBN 0199262241.
- SCARBROUGH, H. The HR implications of supply chain relationships. *Human Resource Management Journal*. 2000, roč. 10, č. 1, s. 5–17.
- SWART, J. a N. KINNIE. Knowledge-intensive firms: the influence of the client on HR systems. *Human Resource Management Journal*. 2003, roč. 13, č. 3, s. 37–55.
- WILTHAGEN, T. a F. TROS. The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of labour and research*. 2004, roč. 10, č. 2, s. 166–186.

3. TÉMA: ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

- Budete schopni popsat jednotlivé fáze procesu získávání pracovníků
- Budete schopni rozlišit zdroje, které mohou podniky využít při hledání nových pracovníků
- Budete schopni posoudit, jak způsob oslovení kandidátů na volnou pracovní pozici ovlivní průběh výběru
- Budete schopni posoudit výběrové metody z hlediska jejich náročnosti a validity
- Budete schopni vybrat kombinaci výběrových metod pro výběr pracovníka na zvolenou pracovní pozici

3.1 ÚVOD K TÉMATU

Kvůli odchodu stávajících pracovníků, jejich přesunu na jiné pozice, kvůli vzniku nových pracovních pozic nebo změně pracovní náplně u současných pracovních pozic potřebují podniky získávat nové pracovníky. Získávání pracovníků či nábor pracovníků je personální proces zahrnující hledání a oslovování vhodných kandidátů na trhu práce a výběr nejvhodnějších z nich. Na kvalitě procesu získávání pracovníků závisí další navazující personální procesy. Například charakteristiky nových pracovníků ovlivňují rychlost jejich adaptace či možnost jejich dalšího kariéerního postupu. Informace o kompetencích pracovníka získané ve výběrovém procesu je možné využít při dalším rozvoji pracovníka v budoucnosti. Tato kapitola se věnuje tomu, kde může podnik hledat kandidáty na pracovní pozice a jak mezi nimi vybrat toho nejvhodnějšího. Jejím cílem je seznámit vás s průběhem procesu získávání pracovníků a s konkrétními metodami výběru, které se v praxi používají.

Získávání pracovníků začíná hledáním a oslovením možných kandidátů. Podnik se rozhoduje, zda bude vybírat z **vnitřních zdrojů** (současní pracovníci na jiných pozicích), **vnějších zdrojů** (např. absolventi, pracovníci pracující pro jiné podniky nebo pracovníci, kteří jsou aktuálně bez práce) nebo využije kombinaci vnitřních a vnějších zdrojů. Rozhoduje se také, zda bude kandidáty hledat a vybírat **vlastními silami** (obvykle z využitím vlastních personalistů a/nebo manažerů), využije služeb **externí společnosti** (obvykle personální agentury) nebo využije kombinaci obojího

(např. podnik proces zajišťuje vlastní silou a přizve si konzultanta; nebo spolupracuje s externí agenturou, ale některé fáze výběrového řízení se zúčastní manažer či personalista podniku). Pro obsazování klíčových pozic je rozšířené hledání kandidátů ve spolupráci s headhunterskými společnostmi, při obsazování absolventských pozic podniky často spolupracují se školami. Oslovování možných kandidátů probíhá buďto nepřímou (např. pomocí inzerátů, veletrhů, akcí na univerzitách, hromadných emailů) nebo přímo (např. oslovení stávajícího talentovaného pracovníka podniku, oslovení konkrétního pracovníka v konkurenční společnosti).

To, kolik a jakých kandidátů podnik osloví, ovlivňuje následný **proces výběru**. Podnik se snaží oslovit lidi s vhodnou kvalifikací a s vysokou úrovní požadovaných kompetencí. Zároveň se snaží zabránit tomu, aby se o pozici ucházelo příliš mnoho lidí, kteří požadavky ani vzdáleně nesplňují. Ti by proces výběru prodlužovali a prodražovali. Při nepřímém oslovování je důležité nejen zaujmout vhodné kandidáty, ale také odradit ty zcela nevhodné (dochází k tzv. samovýběru). K tomu slouží například vhodně napsaný inzerát (odradí nekvalifikované uchazeče a uchazeče s nereálnými očekáváními).

Pro oslovení vhodných kandidátů i pro výběr je důležité mít předem stanovené požadavky, které by měl nový pracovník splňovat. Tyto požadavky se pak odráží nejen ve znění pracovního inzerátu, ale také jako kritéria výběru. Žádné kritérium není schopno dokonale předpovědět, že bude uchazeč podávat výborný výkon, a že s ním bude zaměstnavatel spokojený. Aby se zvýšila spolehlivost výběrového procesu, podniky pečlivě vybírají kritéria, podle kterých budou kandidáty hodnotit a při posuzování kandidátů používají kombinaci různých kritérií. Kritéria pro výběr kandidáta jsou obvykle takové charakteristiky, které bude nový pracovník potřebovat proto, aby naplnil očekávání svého zaměstnavatele a dělal svou budoucí práci dobře. Vzhledem k tomu, že různé pracovní pozice mají na pracovníky různé požadavky, používají se v praxi různá kritéria výběru. Metodou sloužící k pojmenování kritérií pro výběr na určitou pozici je například na **pracovníka orientovaná analýza pracovní pozice**. Oblíbeným typem této metody je **kompetenční analýza**, jejímž cílem je popsat kompetence, které jsou pro vykonávání příslušné práce potřeba. **Kompetence** je tvořena souhrnem znalostí, dovedností, schopností a dalších charakteristik, které člověk potřebuje proto, aby dělal nějakou činnost dobře (např. naslouchat, jasně artikulovat a další, aby dobře komunikoval). Protože každá pracovní pozice zahrnuje více činností (např. komunikovat, řešit problémy, organizovat), potřebuje pro ni pracovník více kompetencí. V rámci kompetenční analýzy pracovní pozice jsou všechny požadované kompetence popsány pomocí tzv. behaviorálních indikátorů – jednoduchých vět popisujících žádoucí projevy chování. Takový popis umožňuje snadnější měření kompetencí a tím i výběr z uchazečů. Kompetence se někdy dělí

na tzv. měkké a tvrdé. Měkké kompetence (soft-skills) jsou kompetence využitelné napříč oblastmi specializace (např. kompetence k týmové práci), tvrdé kompetence (hard-skills) jsou odborné kompetence (např. vedení účetnictví). Pro úspěch na většině pracovních pozic potřebuje pracovník obvykle jak měkké, tak tvrdé kompetence. Součástí kompetencí požadovaných pro vykonávání pracovní pozice mohou být i **postoje** (např. kladný postoj k pudlům pro pozici v chovné stanici pudlů), **osobnostní rysy** (např. svědomitost) či **míra motivace** pro práci pro podnik nebo pro vykonávání příslušné práce. Vedle kompetencí bývá dalším kritériem pro výběr **formální kvalifikace** (např. VŠ diplom, nějaký certifikát, řidičský průkaz). Toto kritérium se používá obvykle, když kvalifikaci na příslušnou pozici vyžaduje zákon nebo nějaký podnikový předpis. Vzdělání nebo certifikace uchazečů se často posuzuje i tehdy, když není pro danou pracovní pozici formálně potřeba. V takovém případě ale není kvalifikace kritériem výběru sama o sobě, ale její posuzování směřuje k posouzení nějaké kompetence. Formální vzdělání může např. vypovídat o uchazečově schopnosti analytického myšlení, schopnosti dotahovat věci do konce, ochotě učit se a také o jeho odborných znalostech a dovednostech v oboru, který vystudoval.

Výběrové metody podnik vybírá primárně podle toho, zda a jak dobře měří některé ze stanovených kritérií výběru. Stejně kritérium je často možné měřit více metodami. Aby personalista vybral tu nejhodnější, posuzuje u metod jejich efektivnost (tzn. přínos metody vzhledem k vynaloženým nákladům), reliabilitu (tzn. spolehlivost, jak přesně metoda kritérium měří), validitu (platnost, je více typů validity, např. jak dobře je metoda schopna předpovědět budoucí výkon uchazeče) a to, jak bude metoda přijata uchazeči o práci. Informace o validitě a reliabilitě metod bývají pro kvalitní metody k dispozici v manuálech k metodám nebo v odborných studiích. Volba nereliabilních a nevalidních metod znamená ztrátu času a peněz!

Příklad: Chtěli byste vybírat basketbalistu (pracovní pozice) podle jeho výšky (kritérium výběru). Uchazeče byste měřili opakovaným přikládáním deseticentimetrového dětského obrázkového pravítka. Měření by bylo nespolehlivé kvůli nepřesně kalibrovanému pravítku i kvůli chybám při opakovaném přikládání – u jednotlivých uchazečů byste se spletli o +/- 10 cm. Ve výsledku by vámi určené pořadí uchazečů podle výšky bylo také nespolehlivé, nižší uchazeč by mohl přeskočit vyššího. Podobně nespolehlivé může být třeba i měření odborných znalostí podle multiple-choice testu s pár otázkami. Výběr otázek, možnost náhodného zaškrtnutí správné možnosti, nejednoznačnost položené otázky nebo i momentální rozpoložení uchazečů mohou vést k tomu, že jako většího odborníka chybně označíte člověka, který má ve skutečnosti menší odborné znalosti.

Mezi nejvalidnější výběrové metody patří testy kognitivních schopností (testy inteligence), testy odborných znalostí a dovedností, strukturované výběrové interview,

assessment centra a analýza biografických údajů (např. podle životopisu). Výsledky získané pomocí těchto metod korelují středně silně s kritérii, pomocí kterých se později posuzuje vhodnost vybraného uchazeče (kritériem je např. měřitelný pracovní výkon pracovníka; korelace výsledků jmenovaných výběrových metod a těchto kritérií je 0,35 – 0,51, Schmidt a Hunter, 1998). Další často používanou výběrovou metodou jsou psychologické osobnostní dotazníky, jejich schopnost předpovědět budoucí výkon zaměstnance je ale nižší. Není to tím, že by osobnostní dotazníky nebyly samy o sobě kvalitní, ale zejména tím, že osobnostní charakteristiky souvisí na rozdíl od jiných složek kompetencí méně s výkonem pracovníka.

Testy kognitivních schopností, někdy se jim říká inteligenční testy, jsou schopny poměrně dobře predikovat budoucí výkon pracovníků napříč oblastmi a pracovními pozicemi. Výběr pomocí těchto testů je validnější u komplexnějších pracovních pozic než u těch jednoduchých (Ones a Viswesvaran, 2003). **Testy odborných znalostí a dovedností** zahrnují jednak modelové či praktické odborné úkoly (tzv. work sample tests) nebo se jedná o testy odborných znalostí (písemné testy, ústní dotazování). Zejména modelové a praktické odborné úkoly dobře měří tvrdé kompetence uchazeče, neboť uchazeč musí na konkrétním problému ukázat, že je schopen vyřešit ho. Na principu „ukaz, co umíš“ jsou postavena i assessment centra, které jsou obvykle zaměřena na měření měkkých kompetencí, i když mohou měřit i kompetence tvrdé. **Assessment centrum** obvykle obsahuje několik modelových situací, kterých se uchazeči účastní ve skupině nebo jednotlivě, a ve kterých jsou hodnoceni více pozorovateli. Součástí assessment centra může být i administrování psychodiagnostických testů a dotazníků nebo odborných úkolů a testů. Aby mohl být výběr nazýván assessment centrem, měl by splňovat tyto podmínky: a) mít dopředu jasně stanovené kompetence jako kritéria výběru; b) používat více modelových situací / metod, ve kterých mohou uchazeči tyto kompetence prokázat; c) využívat více předem zaškolených hodnotitelů; d) používat systematické procedury pozorování a hodnocení kandidátů. Splnění těchto podmínek je podmínkou reliability a validity assessment centra. Také validita **výběrových interview** je podmíněna tím, jak jsou provedena. Klíčovými podmínkami validity jsou zejména předem připravená struktura a využití správně zaškoleného tazatele (Dipboye, 2005; Posthuma a kol., 2002) a také využití předem stanovených kritérií výběru konzistentních pro všechny uchazeče (Huffcutt a kol. 2001). Nejčastější formou strukturovaných výběrových interview jsou behaviorální interview a situační interview. **Behaviorální interview** vychází s předpokladu, že na základě minulého chování uchazeče můžeme posoudit úroveň jeho kompetencí a předvídat jeho budoucí chování a výkon. V rámci behaviorálního interview klade tazatel otázky zjišťující, jak se uchazeč v minulosti zachoval v situacích, ve kterých mohl prokázat sledované kompetence. **Situační interview** vychází z předpokladu, že na budoucí chování uchazeče můžeme usuzovat i na základě jeho záměru. Tazatel

proto popisuje hypotetické situace umožňující projev sledovaných kompetencí a ptá se uchazeče, jak by je vyřešil. Kritici situačním interview vyčítají, že často to, co člověk ve výběrovém interview říká, v praxi nedělá.

I když jsou výše popsané výběrové metody validnější než jiné, žádná z nich nezajišťuje stoprocentní jistotu výběru nejvhodnějšího kandidáta (viz zmiňovaná korelace 0,35 – 0,51). I **proto se v praxi metody kombinují** a výběrové řízení má často několik kol. V průběhu výběrového procesu se obvykle nejprve používají finančně a časově méně náročné metody, kterými je možné posoudit hodně přihlášených nebo oslovených uchazečů – například výběr podle životopisu nebo motivačního dopisu. Další proběh výběrového řízení pak připomíná trychtýř – s každou další metodou se počet kandidátů snižuje. V závěrečných kolech výběru se můžeme setkat i s náročnými metodami jako celodenní assessment centrum nebo hodinu a půl dlouhé behaviorální interview.

V praxi se můžeme setkat také s metodami s vysokou zdánlivou validitou (působí jako dobré metody výběru), ale s nízkou reálnou validitou. Za nevalidní metodu lze považovat například grafologii. Její korelace s budoucím výkonem pracovníka se blíží 0 a odborníky je zpochybňována i spolehlivost metody (např. Lilienfeld a kol., 2011). Přečtěte si v povinné a doporučené literatuře více o validitě výběrových metod a také o tom, jak tyto metody provádět, aby byl výběrový proces kvalitní.

Animované video popisující proces získávání pracovníků, <https://www.youtube.com/watch?v=Z3lOca6YVSc>



Poznatky k prvnímu tématu si podrobněji nastudujte v publikaci:

ARNOLD, John a Ray RANDALL a kol. Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace 5th edition, Harlow: Pearson, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6. Kapitola „Personnel selection and assessment methods: What works?“, str. 170-213.

Klíčové pojmy:

Analýza pracovní pozice (Job analysis)
Assessment centrum (Assessment centre)
Behaviorální interview (Behavioral interview)
Headhunting
Kompetenční model (Competency model)
Praktický odborný úkol (Work sample test)
Situační interview (Situational interview)
Test kognitivních schopností (GMA test, General mental ability test)
Validita výběrové metody (Validity of the assessment method)



3.2 OTÁZKY K PROCVIČENÍ

Procvičte si svoje znalosti po prostudování kapitoly - u následujících otázek vyberte právě jednu správnou odpověď.

4. **Co obvykle musí podnik zvážit předtím, než začne vybírat pracovníka?**
 - a) Z jakých zdrojů bude vybírat (vnitřních, vnějších nebo z kombinace obojího).
 - b) Zda provede výběr vlastními silami, využije služeb externí společnosti nebo bude kombinovat obě možnosti.
 - c) Jaká budou kritéria výběru.
 - d) Vše z výše uvedeného.

5. **Co je vhodným zdrojem pro stanovení kritérií výběru pracovníka?**
 - a) pocity nadřízeného
 - b) analýza příslušné pracovní pozice
 - c) soubor jednotných kritérií výběru, který má podnik stanovený pro všechny pracovní pozice
 - d) nic, kritéria nejsou pro kvalitní výběr potřeba

6. **Co není podmínkou pro to, abychom mohli výběr nazvat assessment centrem?**
 - a) Mít dopředu stanovené kompetence jako kritéria výběru.
 - b) Používat více metod na měření kompetencí.
 - c) Využívat více zaškolených hodnotitelů a systematickou proceduru hodnocení kandidátů.
 - d) Používat validní psychodiagnostické osobnostní dotazníky.

7. **Podle čeho je vhodné vybírat metody výběru pracovníků?**
 - a) Podle jejich známosti v oblasti HR.
 - b) Podle referencí v diskusích na internetu.
 - c) Podle toho, se kterými máme nejvíce praktických zkušeností.
 - d) Podle reliability při měření zvoleného kritéria, validity, finanční a časové náročnosti a vnímání metody kandidáty.

3.3 DALŠÍ ZDROJE KE STUDIU

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 343-368. ISBN 978-80-247-1407-3.

Kapitola do češtiny přeložené učebnice věnující se procesu získávání a výběru pracovníků z pohledu personalisty.

ARNOLD, J., R. RANDALL a kol. Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace. 5. vyd., Harlow: Pearson, 2010, s. 132-169. ISBN 978-0-273-71121-6.

Kapitola z anglicky psané učebnice věnovaná tomu, co předchází samotnému výběru pracovníků.

HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 9788025406984.

Kniha českého autora věnující se tomu, jak podniky působící v ČR a na Slovensku vybírají nebo jak by měly vybírat pracovníky.

HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. ISBN 8073660202.

Kniha věnovaná konkrétním výběrovým metodám použitelným v rámci assessment center. Obsahuje příklady v praxi používaných modelových situací i návod pro realizátory assessment center.

RYAN, A. M. a R. E. PLOYHART. Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. Journal of Management. 2000, roč. 26, č. 3, s. 565-606.

Anglicky psaný článek v odborném časopise se zabývá tím, jak kandidáti vnímají výběrový proces.

SACKETT, P. R. a F. LIEVENS. Personnel selection. Annual Review of Psychology 2008, roč. 59, s. 419-450.

Komplexní review současného vědeckého poznání o výběru pracovníků. Článek vyšel v prestižním anglicky psaném časopise.

VACULÍK, M. Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 9788090385887.

Česky psaná kniha shrnuje vše, co potřebujete vědět o assessment centrech. Poskytuje návod, jak realizovat validní assessment centrum, ukazuje, k čemu všemu je možné assessment centrum využít a zabývá se i obecně validitou assessment center.

3.4 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ STUDIE

STUDIE A: Validita a užitečnost výběrových metod v personální psychologii: praktické a teoretické důsledky poznatků získaných z 85 let výzkumu

Název v originále: The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings.

Autoři studie: Schmidt, F. L., Hunter, J. E.

Autoři rozšířeného abstraktu: Košábková, M.

Studie publikována v: Psychological Bulletin, 1998, Volume: 124, Issue: 2, s. 262-274.

Klíčová slova: výběrové metody; validita a užitečnost; pracovní výkon; učení související s prací

1. Klíčové teorie

Přehledová studie se zaměřuje na kvalitu různých v praxi používaných metod výběru zaměstnanců. Navazuje na starší studie zabývající se validitou různých prediktorů pracovního výkonu (Hunter a Hunter, 1984). Zkoumá prediktivní validitu (schopnost metody predikovat kritérium – např. výkon zaměstnance) metod, přičemž vychází z předpokladu, že koeficient prediktivní validity je přímo úměrný kvalitě výběrové metody (Brogden, 1949; Schmidt a kol., 1979). Studie uvádí koeficienty prediktivní validity 19 různých výběrových metod. Vychází ze starších studií, podle kterých jsou nejlepším prediktorem pracovního výkonu GMA testy (General Mental Ability tests, tedy inteligenční testy), (Hunter a Hunter, 1984; Ree a Earles, 1992), a proto zkoumá také to, zda přidání další metody k GMA testu vede ke zvýšení celkové prediktivní validity.

2. Cíle studie

Cílem studie je zjistit, jak dobře GMA a 18 dalších výběrových metod predikuje budoucí pracovní výkon a míru rozvoje pracovníků (získání pracovních znalostí a množství naučeného ve vzdělávacích a rozvojových programech). Metody jsou zkoumány jednotlivě a je také zkoumána validita kombinace GMA a dalších metod.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Přehledová studie čerpá z výsledků metaanalýz vztahujících se k 19 výběrovým metodám. U většiny studií byl pracovní výkon hodnocen na základě posouzení nadřízeným, míra rozvoje pracovníků byla obvykle posouzena objektivními měřeními množství naučeného.

4. Klíčové výsledky analýz

Studie ukázala, že GMA testy ($r=0,51$), strukturované interview ($r=0,51$) a řešení vzorových pracovních úkolů (work-sample test, $r=0,54$) nejlépe predikují budoucí pracovní výkon. Oproti tomu věk ($r=-0,01$), grafologie ($r=0,02$), koníčky a délka vzdělání ($r=0,10$) měly nízkou prediktivní validitu. Míru budoucího rozvoje dobře predikují GMA testy ($r=0,56$), testy integrity ($r=0,38$) a hodnocení provedené kolegy ($r=0,36$). Nízké prediktivní validity pak dosáhly počet roků praxe ($r=0,01$), koníčky ($r=0,18$) a délka vzdělání ($r=0,20$). V rámci zkoumání kombinace metod nejlépe

predikují budoucí pracovní výkon GMA testy společně a) s testy integrity ($R=0,65$), b) s řešením vzorových pracovních úkolů ($R=0,63$) a c) se strukturovaným interview ($R=0,63$). Míru budoucího rozvoje nejlépe predikují kombinace GMA testů a) s testy integrity ($R=0,67$), b) s osobnostními dotazníky zaměřenými na svědomitost ($R=0,65$) a c) s referencemi z předchozích zaměstnání ($R=0,61$).

5. Přínos výsledků studie do praxe

Užitím validnějších metod při výběrovém řízení může podnik efektivněji vynakládat své finanční prostředky, neboť je zde vyšší předpoklad, že pomocí metody bude opravdu vybrán kvalitnější zaměstnanec. Zvolí-li se kombinace GMA testů a k nim vhodná doplňující výběrová metoda, efektivita investice do výběru se zvýší. Ze studie plyne, že kombinace GMA testů a testů integrity, GMA testů a strukturovaného interview jsou dobrými prediktory pracovního výkonu i výkonu ve vzdělávacích programech, jak pro uchazeče bez předešlých zkušeností, tak pro uchazeče zkušené. Tyto kombinace jsou též méně finančně nákladné než jiné kombinace.

6. Limity studie

Studie zkoumá validitu pouze takových kombinací dvou výběrových metod, kdy jednou z metod jsou GMA testy. Již se nezkoumá validita kombinace tří a více metod a také kombinace metod bez užití GMA testů. Dalším limitem je nepřesný odhad interkorelace některých prediktorů (např. zkušební doba), neboť chybí potřebná data. Studie se také nezabývá odlišnou validitou výběrových metod dle pohlaví či jiných skupin.

Otázky k zamyšlení:

- Proč právě GMA testy predikují tak dobře budoucí výkon a rozvoj pracovníka?
- Korelace kolem 0,5 znamená, že výsledky získané příslušnou metodou vysvětlují jen asi 25 % rozptylu budoucího výkonu kandidátů. Proč nejsme schopni předpovědět pomocí jedné metody budoucí výkon uchazeče lépe? Jaké další faktory ovlivňují budoucí výkon uchazeče?

STUDIE B: Další analýza validity pracovního pohovoru: kvantitativní hodnocení strukturovaných metod souvisejících s tazatelem

Název v originále: Further analysis of employment interview validity: a quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods.

Autoři studie: Huffcutt, A. I., Woehr, D. J.

Autoři rozšířeného abstraktu: Vašina, J.

Studie publikována v: *Journal of Organizational Behavior*, 1999, Volume: 20, Issue: 4, s. 549-560.

Klíčová slova: výběrový rozhovor; validita; školení; standardizace tazatele; psaní poznámek; panel tazatelů

1. Klíčové teorie

Tato studie je meta-analýzou zabývající se tím, jaké faktory ovlivňují validitu výběrového rozhovoru (pohovor, interview), tedy jak je potřeba provést výběrový rozhovor, abychom vybrali dobrého budoucího zaměstnance. Většina dosavadních meta-analýz se zaměřovala na strukturu výběrových rozhovorů a došla k jednoznačnému závěru, že pro validitu rozhovoru je důležitá příprava – stanovení otázek a stanovení způsobu a kritérií pro vyhodnocení odpovědí s předstihem před rozhovorem (Huffcutt a Arthur, 1994). Na rozdíl od nich se však tento výzkum zaměřil na faktory na straně tazatele provádějícího rozhovor. Vychází z předchozích výzkumů, podle kterých validitu rozhovoru zvyšuje například zaškolení tazatele (Dipboye a Gaugler, 1993; Dougherty a kol., 1986), použití stejného tazatele pro všechny uchazeče (Dougherty a kol., 1986; Zedeck a kol., 1983) a psaní poznámek během pohovoru (Macan a Dipboye, 1986; Schuh, 1980).

2. Cíle studie

Cílem tohoto výzkumu bylo analyzovat vliv čtyř faktorů výběrového rozhovoru souvisejících s tazatelem (školení, použití stejného tazatele pro všechny uchazeče, využití více tazatelů zároveň, psaní si poznámek) na validitu rozhovoru. Zjišťován byl také přírůstek validity způsobený těmito faktory nad rámec validity zajištěné strukturováním rozhovoru – tedy jakou roli tyto faktory hrají v případě, že je výběrový rozhovor strukturovaný.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Pro meta-analýzu bylo vybráno 123 publikovaných i nepublikovaných studií zabývajících se validitou výběrového rozhovoru. Tři studie byly následně vyřazeny, protože nesplňovali parametry studie. Nakonec bylo analyzováno 120 studií o celkové velikosti vzorku 18 158 účastníků výběrových rozhovorů.

4. Klíčové výsledky analýz

U tří ze čtyř zkoumaných faktorů souvisejících s tazatelem se projevilo pozitivní vliv na validitu výběrového rozhovoru. Potvrdilo se, že s validitou rozhovoru nejvíce souvisí jeho strukturovanost ($r_c=0,63$). Z nově zkoumaných proměnných mělo nej-

silnější vztah s validitou školení tazatele ($r_c=0,41$). Významný vztah s validitou mělo také psaní poznámek ($r_c=0,36$) a využití stejných tazatelů ($r_c=0,31$). Naopak použití více tazatelů zároveň mělo dle výzkumu s validitou statisticky i věcně nevýznamný vztah ($r_c=-0,05$). Nad rámec vlivu struktury rozhovoru k validitě nejvíce přispívá školení tazatelů ($r_{sc}=0,16$), i když jeho vliv byl na hraně statistické významnosti. Použití stejného tazatele, psaní si poznámek ani použití více tazatelů pro všechny uchazeče nepřispívá dle výsledků významně ke zvýšení validity rozhovoru nad rámec struktury rozhovoru. Tedy pokud je rozhovor strukturovaný, nehrají tyto faktory významnou roli. Tento výsledek může být ovlivněn multikolinearitou – vztahem mezi strukturou rozhovoru a třemi faktory, jejichž vliv na validitu nad rámec struktury rozhovoru se neprojevil.

5. Přínos výsledků studie do praxe

Validita pracovního pohovoru není závislá pouze na samotné struktuře pohovoru, ale ovlivňují ji i faktory, které souvisejí s tazatelem. Zejména zaškolení tazatele vede k lepšímu výběru pracovníků. Aby výběrové rozhovory vedly k výběru kvalitních pracovníků, měly by být předem připravené (strukturované) a měly by je vést zaškolený tazatel. Není nutné, aby bylo tazatelů více, v případě výběrového rozhovoru větší počet tazatelů nepřispívá k lepšímu výběru budoucích zaměstnanců.

6. Limity studie

S výjimkou faktoru počet tazatelů korelovala struktura rozhovoru se všemi ostatními faktory. Tedy u strukturovaného rozhovoru byli obvykle také stále stejní zaškolení tazatelé, kteří si dělali poznámky. Tím vznikla multikolinearita, která mohla způsobit, že se vliv školení, poznámek a stejných tazatelů v analýze projevil jako nižší, než ve skutečnosti je.

Otázky k zamýšlení:

- a. Proč právě předem připravená struktura je nejdůležitější podmínkou validity výběrového rozhovoru?
- b. Co může způsobit, že i školený tazatel posoudí uchazeče o pracovní pozici chybně?

3.5 ÚKOLY K PROCVIČENÍ

3.5.1 Inzerování pracovní pozice

České společnosti obvykle inzerují volné pracovní pozice na svém webu a na specializovaných webech, z nichž největší jsou www.jobs.cz a www.monster.cz. Níže si můžete přečíst jeden z inzerátů, který byl zveřejněn na webu www.jobs.cz.

PROJEKTOVÝ MANAŽER/-KA - oddělení pro zahraniční obchod

XYZ s.r.o. - úspěšná česká soukromá společnost s X letou tradicí v oblasti poskytování překladatelských, tlumočnických, lokalizačních a dalších jazykových služeb zákazníkům po celém světě hledá v současné době vhodného kandidáta/kandidátku na pozici PROJEKTOVÝ MANAŽER/-KA.

Náplň práce:

- přijímá objednávky a zakázky a kompletně je zpracovává
- podílí se nejen na rutinní obchodní činnosti při běžných zakázkách, ale i na řízení rozsáhlejších projektů
- prostřednictvím telefonu a emailu aktivně komunikuje s klienty a dodavateli ze zahraničí
- koordinuje práce dodavatelů
- pracuje se specifickými SW (po zaškolení na jejich používání)
- úzce spolupracuje s ostatními členy obchodního a realizačního týmu

Požadujeme:

- SŠ, VOŠ, VŠ,
- výbornou znalost práce s programy MS Office,
- velmi dobrou znalost anglického jazyka slovem i písmem,
- komunikační a organizační schopnosti,
- flexibilitu,
- schopnost samostatného rozhodování, ale i týmové spolupráce.

Nabízíme:

- zázemí stabilní, dynamické a perspektivní společnosti,
- práci v mladém pracovním kolektivu,
- atraktivní pracovní prostředí v centru města,
- řadu zaměstnaneckých výhod,
- možnost rozšiřování IT a jazykových znalostí,
- zaškolení a další vzdělávání,
- stálý plat + odměny dle výkonu.

Zašlete nám svůj životopis a motivační dopis v českém jazyce. Do předmětu zprávy uveďte zkratku „PM LOK/ECM“.

Informace o pozici:

Místo pracoviště:	Brno - Brno-město
Typ pracovního poměru:	Práce na plný úvazek
Délka pracovního poměru:	Na dobu neurčitou
Typ smluvního vztahu:	Pracovní smlouva
Benefity:	Firemní akce, Občerstvení na pracovišti, Příspěvek na vzdělání, Sleva na firemní výrobky/služby, Stravenky/příspěvek na stravování, Vzdělávací kurzy, školení
Požadované vzdělání:	Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
Zadavatel:	Zaměstnavatel

Pozice je vhodná pro absolventy.

Kontakt:

Zaměstnavatel: XYZ, s.r.o.

Kontaktní osoba: Ing. Xxxxx Yyyyyyy

Adresa: Ulice XY, 6XX 00 Brno, Česká republika

Po přečtení inzerátu odpovězte na tyto otázky:

1. Za co byste autory tohoto inzerátu pochválili a co byste jim naopak vytkli?
2. Jaké informace v inzerátu chybí?
3. Jaké informace podle vás naopak přebývají?
4. Je vhodné uvádět v inzerátu nabízený plat? Jaké jsou pozitivní a negativní důsledky uvádění i neuvádění výše platu?
5. Zvolte si pracovní pozici, se kterou máte vlastní či zprostředkovanou zkušenost. Vytvořte inzerát pro tuto pracovní pozici ve formě, ve které byste jej mohli vyvěsit na pracovní server.

Jak má vypadat pracovní inzerát, <http://www.careeraddict.com/2815/what-does-a-good-job-advert-look-like>

Český server s pracovními inzeráty, www.jobs.cz

Mezinárodní server s pracovními inzeráty, www.monster.cz



3.5.2 LinkedIn – nástroj pro aktivní vyhledávání nových pracovníků

Nábor skrz inzeráty na webu je pasivní formou náboru, neboť inzerent nemá ve svých rukách, kdo si inzerátu všimne a kdo na něj odpoví. Oblíbeným moderním nástrojem

aktivního vyhledávání pracovníků je profesionální sociální síť LinkedIn, která umožňuje získat podrobné informace o vzdělání, zkušenostech i očekávání lidí působících na pracovním trhu v celém světě.

Jděte na webovou stránku sítě www.linkedin.com.

1. Prohlédněte si profily některých členů sociální sítě. Jaké z informací, které jsou pro výběr budoucích pracovníků důležité, můžeme pomocí LinkedIn získat?
2. Zkuste si vyhledávat mezi uživateli LinkedIn. V čem je výhoda tohoto způsobu získávání zaměstnanců oproti tradičním metodám?

Pozn. Bude potřeba, abyste měli registrovaný účet a byli přihlášení. Účet zdarma umožňuje jen omezené vyhledávání. Profesionálně využívají placené účty, díky kterým mohou používat více vyhledávacích kritérií a mají přístup k profilům více uživatelů sítě LinkedIn. Lišta pro vyhledávání je v horní části stránky, klikněte na odkaz „Rozšířené vyhledávání“.



Sociální síť LinkedIn, <http://www.linkedin.com>

3.5.3 Metody výběru pracovníků

Na základě základní literatury odpovězte na níže uvedené otázky týkající se metod výběru pracovníků. Při odpovídání můžete využít také tabulku shrnující často využívané metody výběru dle jejich charakteristik.

Tabulka č. 4 Shrnutí často využívaných metod výběru podle jejich charakteristik

	Charakteristika metody				Co metoda zjišťuje			
	Časová náročnost - provedení	Časová náročnost - příprava	Nároky na odbornost hodnotitele v užívání metody	Schopnost předpovědět budoucí výkon	Formální kvalifikaci	Odborné kompetence	Měkké kompetence	Motivaci
Zkušební doba	5	1	1	5		●	●	●
Reference	2	1	1	2	□	●	●	
Životopis	1	1	1	2	●	□		
Motivační dopis	1	1	1	1			□	●
Telefonický rozhovor	2	2	3	2		□	□	●
Nestruktur. rozhovor	3	2	3	2		●	□	●
Behaviorální interview	3	3	4	3		●	●	●

	Charakteristika metody				Co metoda zjišťuje			
	Časová náročnost - provedení	Časová náročnost - příprava	Nároky na odbornost hodnotitele v užívání metody	Schopnost předpovědět budoucí výkon	Formální kvalifikaci	Odborné kompetence	Měkké kompetence	Motivaci
Praktický odborný úkol	3	3	1	3		●	□	
Odborné znalostní testy	2	2	2	2		●		
Osobnostní dotazníky	2	1	5	2			□	□
Testy inteligence	2	1	5	4			□	
Assessment centrum	4	5	5	3		□	●	●

Použitá škála 1 - 5; 1 znamená nejmenší časovou náročnost, nejmenší nároky na odbornost a nejmenší schopnost předpovědět budoucí výkon (hodnoty jsou jen orientační); ● = metoda přímo zaměřena na tuto oblast; □ = metodou je v této oblasti také možné použít. Tabulka neobsahuje údaje o validitě a reliabilitě metod.

Zdroj: Upraveno z PROCHÁZKA, J. (2014).

1. Které metody jsou vhodné pro první kola výběru pracovníků, když je potřeba vybírat s velkého množství kandidátů, z nichž někteří nesplňují ani základní požadavky? Proč?
2. Jakou metodu/metody byste doporučili pro posouzení kompetence k týmové práci uchazečů? Proč?
3. Jako metodu/metody byste doporučili pro posouzení toho, zda uchazeči ovládají manažerské účetnictví? Proč?

3.5.4 Výběrové řízení v praxi

Web www.kdejinde.cz je webem společnosti ČEZ určeným pro zájemce o práci v této společnosti. Mimo jiné jsou na něm inzerovány tzv. trainee programy určené pro absolventy technických a ekonomických oborů. Společnost ČEZ na webu uvádí požadavky na uchazeče o účast v trainee programu i průběh výběrového řízení:

Kvalifikační profil vhodného kandidáta

- ukončené VŠ vzdělání magisterského stupně v relevantní odborné oblasti
- relevantní pracovní zkušenost max. 2 roky
- výbornou znalost AJ, další jazyk výhodou
- schopnost rychle se orientovat a učit novým věcem

- dobré komunikační a prezentační dovednosti
- pro-aktivní přístup
- ochota cestovat
- bližší požadavky (např. obor studia) budou upřesněny v rámci výběrového řízení

Samotný výběrový proces zahrnuje následující kroky

- Předvýběr (CV, motivační dopis) / telefonický prescreening
- Psychodiagnostika
- Assessment Centre
- Pohovory s manažery
- Nástup do programu 1. 10.

Projděte si kvalifikační profil i výběrový proces, případně se podívejte na web na další podrobnosti o nabízených pracovních pozicích a odpovězte na následující otázky.

1. Proč na sebe výběrové metody navazují právě v pořadí, ve kterém jsou uvedeny?
2. Jaká z kritérií uvedených v „kvalifikačním profilu“ jsou asi měřena jednotlivými výběrovými metodami uvedenými v popisu výběrového procesu? Proč?
3. Doporučili byste společnosti ČEZ nějakou změnu ve výběrovém procesu? Jakou? Co byste potřebovali vědět, aby mohlo být vaše doporučení přesnější?



Trainee program ČEZ, <http://www.kdejinde.cz/cs/studenti/trainee-program/stan-se-nasim-trainee.html>

3.5.5 Strukturované behaviorální interview

Připravte strukturované behaviorální interview s uchazeči na pozici projektového manažera (podrobnosti o pozici viz cvičení Inzerování pracovní pozice). V rámci rozhovoru byste chtěli ověřovat tyto kompetence uchazečů: a) rozhodovat se samostatně, b) spolupracovat v týmu, c) organizovat vlastní práci a d) flexibilně se přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

1. Jakými otázkami byste uvedli jednotlivé části rozhovoru? Otázky si napište.
2. Práce ve dvojici: Najděte někoho, s kým si vyzkoušíte vést behaviorální interview. Tento člověk bude hrát uchazeče o pozici projektového manažera. Položte otázky, doptávejte se a dodržujte pravidla pro vedení strukturovaného behaviorálního interview.
3. Po skončení rozhovoru: Vedli připravené otázky k ověření požadovaných schopností? Byly podnětem k tomu, aby uchazeč hovořil o svém minulém jednání?
4. Jak jinak byste otázky formulovali, když máte nyní zkušenost z cvičného interview?

3.5.6 Pozorování, záznam a klasifikace chování

Přečtěte si v knize M. Vaculíka kapitolu o pozorování a hodnocení chování a podívejte se na ukázkou z českého filmu „Zabil jsem Einsteina, pánové.“

1. Ved'te si narativní záznam chování postavy, kterou hraje Jiří Sovák. Tedy zaznamenejte si projev jeho chování.
2. Proveďte kategorizaci chování zaznamenaného chování. Identifikujte projevy chování, které se týkají kompetencí a) Úsilí, nasazení (Drive), b) Vliv na druhé, c) Zvládání zátěže a nejistoty.

Pozn. Popis těchto kompetencí naleznete na str. 64-65 knihy M. Vaculíka. Podobným způsobem probíhá záznam a klasifikace chování v modelových situacích v assessment centrech.

VACULÍK, Martin. Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010, 202 s. ISBN 9788090385887. Kapitola „Pozorování a hodnocení chování“, s. 99-108.

Holící scéna, ukáзка z filmu Zabil jsem Einsteina, pánové, <https://www.youtube.com/watch?v=SoOO3V-YpzE>



3.5.7 Případová studie: Výběrové řízení

Jste v pozici spolumajitele a manažera rodinné společnosti působící v oblasti jazykového vzdělávání. V uplynulých letech jste se vaše společnost několikrát spálila při výběrů lektorů. Například jeden z lektorů chodil pozdě do výuky a několikrát nepřišel vůbec. Na další lektorku si studenti stěžovali, že nedokáže nic naučit - mluvila nezáživně, vedla dlouhé monology a její pokusy o interaktivní aktivity postrádaly pointu. Naopak další z lektorů dokázal výborně učit i motivovat studenty, zároveň ale nevhodně obtěžoval studentky a moc nechybělo, a bylo na něj podáno trestní oznámení a o vaší škole by se psalo ve všech médiích. Každý špatně vybraný lektor znamená ztrátu pravidelných klientů a zhoršení referencí.

Víte, že potřebujete lektory, kteří výborně ovládají jazyk, dokážou jej záživným způsobem naučit, jsou spolehliví a dodržují pravidla a nejsou příliš drazí. Kde je seženete? A jak je vyberete?

1. Skrze jaké kanály a jakým způsobem byste oslovili možné budoucí lektory? Proč?
2. Jaké výběrové metody byste použili v rámci výběrového řízení? Co byste každou z těchto metod sledovali? Proč byste vybrali právě tyto metody?
3. Jakou jinou kombinaci metod byste použili, pokud byste potřebovali, aby byl výběrový proces časově a finančně méně náročný? Proč je tato varianta i přes nižší náklady horší?



3.5.8 Současnost a budoucnost výběru pracovníků

Přečtěte si odborný článek o budoucnosti výběru zaměstnanců v rozvinutých zemích napsaný před více než deseti lety. Diskutujte ve skupině o popsanych trendech a výzvách.

1. Projevují se před více než deseti lety popsané trendy v současné době v České republice? Nebo jsou překonány či sem ještě nedorazily?
2. Setkali jste se někdy s výběrem v článku nazvaným jako person-job fit, person-team fit nebo person-organisation fit? Pro jakou v ČR působící organizaci nebo pro jaké její oddělení by byl tento způsob výběru vhodný?
3. Zajímají se české podniky o to, jak kandidáti vnímají výběrové řízení? Máte vlastní či zprostředkovanou zkušenost s podnikem, který se aktivně snaží, aby uchazeči vnímali výběrové řízení pozitivně? Setkali jste se s opakem?
4. Proč personalisté v podnicích i agenturách používají výběrové metody, u kterých výzkum prokázal nízkou validitu?



ANDERSON, Neil, et al. Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology*, 2004, 53.4: 487-501.

3.6 SHRNUJÍCÍ OTÁZKY K TÉMATU

- Jaké kroky zahrnuje proces získávání nových zaměstnanců?
- Co je to personální marketing a k čemu slouží?
- Uveďte alespoň 3 validní metody výběru pracovníků. Stručně je charakterizujte.
- Jakou metodu byste použili jako první ve výběrovém řízení na vedoucího týmu v call-centru, do kterého se přihlásilo 350 uchazečů?

3.7 POUŽITÉ ZDROJE

ANDERSON, N. a kol. Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice. *Applied Psychology*, 2004, roč. 53, č. 4, s. 487-501.

ARNOLD, J., R. RANDALL a kol. *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. 5. vyd., Harlow: Pearson, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6.

BROGDEN, H. E. When testing pays off. *Personnel Psychology*, 1949, roč. 2, s. 171-183.

DIPBOYE, R. L. a B. B. GAUGLER. Cognitive and behavioral processes in the selection interview. In Shmitt, N. a W. Borman (Eds) *Personnel Selection in Organizations*, Jossey Bass, San Francisco. 1993, roč. 81, s. 135-170.

DIPBOYE, R. L. The selection/recruitment interview: Core processes and contexts. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 2005, s. 121-142.

- DOUGHERTY, T. W., R. J. EBERT a J. C. CALLENDER. Policy capturing in the employment interview, *Journal of Applied Psychology*. 1986, roč. 71, s. 9-15.
- HUFFCUTT, A. a W. ARTHUR JR. Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*. 1994, roč. 79, s. 184-190.
- HUFFCUTT, A. I. a D. J. WOEHR. Further analysis of employment interview validity: a quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behavior*. 1999, roč. 20, č. 4, s. 549-560.
- HUFFCUTT, A. I., a kol. Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*. 2001, roč. 86, č. 5, s. 897.
- HUNTER, J. E. a R. F. HUNTER. Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*. 1984, roč. 96, s. 72-98.
- HUNTER, J. E. Validity generalization for 12,000 jobs: An application of synthetic validity and validity generalization to the General Aptitude Test Battery (GATB). Washington, DC: U.S. Department of Labor, Employment Service, 1980.
- LILIENFELD S. O., S. J. LYNN, J. RUSCIO a B. L. BEYERSTEIN. 50 největších mýtů populární psychologie: Opravník obecně oblíbených omylů o lidském chování, Praha: Universum, 2011. ISBN 978-80-242-2998-0.
- MACAN, T. M. a R. L. DIPBOYE. Biases in interviewers processing of information in the employment interview. Paper presented at Southwestern Psychological Association Convention, Fort Worth, Texas, 1986.
- MACKENZIE, E. Jak má vypadat pracovní inzerát. *Career Addict* [online]. 2013 [cit. 2014-12-07]. Dostupné na: <http://www.careeraddict.com/2815/what-does-a-good-job-advert-look-like>
- ONES, D. S. a C. VISWESVARAN. Job-specific applicant pools and national norms for personality scales: Implications for range-restriction corrections in validation research. *Journal of Applied Psychology*. 2003, roč. 88, č. 3, s. 570.
- POSTHUMA, R. A., F. P. MORGESON a M. A. CAMPION. Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*. 2002, roč. 55, č. 1, s. 1-81.
- PROCHÁZKA, J. Personalistika. In Stejskal, J. a P. Vondráčková (Eds.), *Management neziskové organizace*, Pardubice: KONEP, 2013, s. 116-133. ISBN 978-80-905645-0-3.
- REE, M. J. a J. A. EARLES. Intelligence is the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*. 1992, roč. 1, s. 86-89.
- SCHMIDT, F. L. a J. E. HUNTER. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*. 1998, roč. 124, č. 2, s. 262.
- SCHMIDT, F. L., J. E. HUNTER, R. C. MCKENZIE a T. W. MULDROW. The impact of valid selection procedures on work-force productivity. *Journal of Applied Psychology*. 1979, roč. 64, s. 609-626.
- SCHUH, A. J. Effects of early interruption and note taking on listening accuracy and decision making in the interview, *Bulletin of the Psychonomic Society*. 1980, roč. 13, s. 263-264.
- Trainee Program ČEZ. *ČEZ* [online]. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.kdejinde.cz/cs/studenti/trainee-program/stan-se-nasim-trainee.html>
- VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 9788090385887.
- ZEDECK, S., A. TZINER. a S. E. MIDDLESTADT. Interviewing validity and reliability: An individual analysis approach, *Personnel Psychology*. 1983, roč. 13, s. 355-370.

4. TÉMA: VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

- Dozvíte se, jak ovlivňují investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků výkonnost podniku.
- Zjistíte, jak se přístup k podnikovému vzdělávání proměnil v posledních desetiletích.
- Seznámíte se s kompetenčním přístupem v podnikovém vzdělávání a procvičíte si, na jakých principech jsou vytvářeny kompetenční modely.
- Vyzkoušíte si ohodnocování přínosu vzdělávacích a rozvojových aktivit z hlediska návratnosti investic.

4.1 ÚVOD K TÉMATU

Vzdělávání a rozvoj pracovníků (human resources development) je personálním procesem, který má za úkol zajistit, že pracovníci podniku budou vybaveni potřebnými **kompetencemi** ve smyslu znalostí, dovedností, zkušeností, ale také postojů potřebných pro dosahování pracovních cílů v současnosti i v budoucnu. Příprava pracovníků proto nabývá strategického charakteru a bývá označována jako **strategické vzdělávání a rozvoj pracovníků** (strategic human resources development – SHRD). Tuto oblast ovlivňuje několik tendencí, které se prosazují v posledních desetiletích. Pracovníci přestávají být objektem vzdělávacího procesu a ovlivňují nejen to, co je předmětem vzdělávání, ale i jakých cílů má být dosaženo. Důraz je kladen na **vzdělávání při pracovní činnosti** probíhající co nejbližší vykonávané práci (tzv. on-the-job vzdělávání), ideálem je získat novou znalost či dovednost a okamžitě ji použít při pracovní činnosti a obdržet tak bezprostřední zpětnou vazbu vedoucí k jejímu efektivnějšímu osvojení. Může se například jednat o využití nového či tréninkového pracovního vybavení/strojů v reálných podmínkách, o asistování při pracovním postupu či jeho demonstrování zkušenějším pracovníkem, stínování jiného pracovníka, mentoring a koučování, práci na úkolu způsobem learning by doing, rotaci práce apod. Rozšířeným se stává využívání **multimediálních technologií** zahrnujících e-learning, blended learning a video. **Systematický přístup** ve vzdělávání na rozdíl od organizování izolovaných vzdělávacích akcí přináší plánovitost a postupný rozvoj lidí, čímž umožňuje navázat vzdělávací aktivity na podnikovou strategii. Umožnu-

je, aby intenzivní vzdělávání bylo kombinováno s obdobími uplatňování nabytých kompetencí pracovníků v pracovním procesu, a přináší tak možnost další reflexe budování potřebných kompetencí. Podnikové vzdělávání prochází **individualizací** – vzdělávací plány jsou upravovány podle vzdělávacích potřeb jednotlivců, nabídka tréninkových kurzů je rozmanitá a diferencovaná. Nicméně standardizované kurzy mají ve firemním vzdělávání stále své místo – poskytují pracovníkům minimální znalostní a dovednostní základ potřebný pro plnění pracovních úkolů a představují bázi, na niž mohou navazovat kurzy „šité na míru“ (Hroník, 2007).

V literatuře se v souvislosti s tímto tématem setkáte s pojmy jako učení, vzdělávání (learning), rozvoj (development), trénink (training), učící se organizace (learning organization), znalosti a znalostní pracovníci (Hroník, 2007; Armstrong, 2009). Nejvýznamnější rozdílem mezi vzděláváním a rozvojem je aspekt formalizovanosti vzdělávacího procesu. Zatímco vzdělávací/tréninkové aktivity jsou jasně definovány, časově ohraničeny a systematicky prováděny, proces rozvoje lidí probíhá částečně nahodile, využívají se méně formální metody učení, byť rozvoj probíhá za jasně definovaným účelem. Je proto důležité si uvědomit, že vzdělávací aktivity jsou součástí rozvoje jedince, nicméně učení se probíhá i mimo ně (od kolegů, z vlastních chyb a úspěchů, v osobním životě atd.).

Závěrem úvodního textu představujeme tři aktuálně řešená téma v teorii i praxi.

Řízení podle kompetencí si v podnikových vzdělávacích programech našlo svoji cestu k praktickému užití prostřednictvím práce s **kompetenčními modely** představujícími požadavky na pracovníky plynoucí ze strategického směřování organizace. Pragmatické hodnocení kompetencí pracovníků prostřednictvím pozorovatelného chování představuje vhodnější způsob jejich rozvoje než tzv. rysový přístup založená na hodnocení osobnostních vlastností lidí (Hroník, 2008).

Jedním z klíčových problémů, se kterými se potýká teorie i praxe, je **hodnocení návratnosti prostředků investovaných do vzdělávání a rozvoje lidí** (Zula a Chermack, 2007). Tréninkové programy by měly nejenom naplňovat svůj smysl, co se týče rozvoje vhodných kompetencí vhodným způsobem, ale měly by také dosahovat žádaných výsledků s vynaložením přiměřených nákladů. V praxi je proto třeba vytvořit a systematicky používat metriky, které napomohou rozhodování o investicích do lidských zdrojů – např. Human Resources Scorecard (HRSC), HR ROI, produktivita práce a další. V praxi však takové měření naráží na obtížnou uchopitelnost výstupů rozvoje a subjektivitu jejich ohodnocení, to však neznamená, že bychom na jejich zhodnocení měli rezignovat.

Jedním z témat, které v souvislosti se vzděláváním a rozvojem pracovníků výzkumníci zkoumají, je vliv těchto aktivit na **postoje pracovníků k ochraně životního prostředí**. Využívání tzv. dobrovolných nástrojů ochrany životního prostředí a jejich prostřednictvím snižování ekologické stopy podniku je v současnosti předmětem zvýšeného zájmu stakeholderů (Ji et al., 2012). Informování zákazníci, odběratelé i vlastní zaměstnanci si kladou otázky týkající se znečištění životního prostředí či ohrožení zdraví lidí žijících v blízkosti provozu, pracovních podmínek a dodržování lidských práv při výrobě. Vzdělání a zvyšování povědomí v této oblasti je základním nástrojem **ovlivňování postojů** lidí v organizaci (Ramus a Steger, 2000). V souladu s trendy ve vzdělávání pracovníků je jednou z hlavních otázek to, jak je vůbec problematika udržitelného rozvoje v organizaci porozuměna různými **subkulturami pracovníků** (Linnenluecke et al., 2009) a zda podnik systematicky usiluje o prosazování hodnot udržitelného rozvoje v rovině ekonomické, environmentální a sociální - viz studie A v tématu 4 Organizační kultura podniku.



Business Case for Sustainability, Sustainability Illustrated, https://www.youtube.com/watch?v=KIW8-WW0k-3g&list=UUB_yeT6WwVLJjCsZFt2oQfA

Poznatky k tématu si podrobněji nastudujte v publikaci:

WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1. Kapitola „Human Resources Development“, str. 222-248.



Klíčové pojmy:

Strategické vzdělávání a rozvoj pracovníků (strategic human resources development – SHRD)

Vzdělávání za chodu organizace (on-the-job training)

Vzdělávání mimo chod organizace (off-the-job training)

Systematický přístup ke vzdělávání (systematic learning)

Řízení podle kompetencí (Management by Competencies)

Návratnost investic do lidského kapitálu (Human Resources Return on Investment - HR ROI)

Učící se organizace (Learning organization)

4.2 OTÁZKY K PROCVIČENÍ

Procvičte si svoje znalosti po prostudování kapitoly - u následujících otázek vyberte právě jednu správnou odpověď.

1. Mezi metody evaluace vzdělávacích programů je řazen tzv. Kirkpatrickův model. Na které z uvedených úrovní evaluace v tomto modelu probíhá?

- a) úroveň reliability hodnocení,
- b) úroveň základní, pokročilá, expertní,
- c) úroveň validity hodnocení,
- d) úroveň reakcí účastníků výcviku.

2. Mezi vzdělávací metody používané při běžném fungování podniku (on the job) nepatří:

- a) modelové situace,
- b) koučink,
- c) stínování,
- d) 360 stupňová zpětná vazba.

3. Vzdělávání off-the-job...

- a) má výhodu v tom, že probíhá blíže práci samotné,
- b) se typicky odehrává mimo podnik, např. na externím workshopu,
- c) je řazeno mezi tzv. neformální vzdělávání v organizacích,
- d) může obnášet to, že se fixují nevhodné pracovní návyky.

4.3 DALŠÍ ZDROJE KE STUDIU

SANGHI, S. The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. 2. vyd. Los Angeles: Sage, 2007. ISBN 9780761935988.

Kniha poskytuje přehled problematiky kompetencí a kompetenčních modelů v organizační praxi a představuje metodickou pomůcku pro jejich zavádění v organizacích.

4.4 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ STUDIE

STUDIE A: Vliv školení zaměstnanců na vztah mezi postojem k životnímu prostředí a firemním výkonem v oblasti udržitelného rozvoje

Název v originále: The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development

Autoři studie: Ji, L., Huang, J., Liu, Z., Zhu, H., Cai, Z.

Autoři rozšířeného abstraktu: Kratochvílová, M.; Trúnková, M. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: The International Journal of Human Resource Management, 2012, Volume: 23, Issue: 14, s. 2995-3008

Klíčová slova: postoj; zaměstnanci; výkonnost firmy; udržitelný rozvoj; životní prostředí; školení

1. Klíčové teorie

Studie se zabývá vlivem vzdělávání pracovníků na výkon podniku v oblasti udržitelného rozvoje. V rámci studie bylo použito pro výkon v oblasti udržitelného rozvoje rozdělení na strategický přístup (Hart, 1995; Porter a Van de Linde, 1995) a operativní přístup (Gilley, Worrell, Davidson a EL-Jelly, 2000). Postoj k životnímu prostředí byl klasifikován podle Wehrmeyera a McNeila (2000) do čtyř kategorií: postoj svědomitého aktivismu (conscientious activism), podnikového environmentalismu (corporate environmentalism), hlubinného environmentalismu (deep green) a technologické všemohoucnosti (technological omnipotence). V rámci teoretického podložení významu školení zaměstnanců bylo poukázáno na jeho pozitivní vliv při vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky (Weber, 2007) a zodpovědnosti (Anderson, Dooley a Runtusanatham, 1994), což napomáhá ve zlepšování výkonu v oblasti udržitelného rozvoje.

2. Cíle studie

Cílem studie bylo prozkoumat jaký vliv má školení zaměstnanců na vztah jejich postoje k životnímu prostředí a výkonu podniku v oblasti udržitelného rozvoje.

Hypotézy (shrnutí):

První hypotéza předpokládá významný a pozitivní vztah mezi firemním postojem k okolí a jejím výkonem v udržitelném rozvoji. Formulace druhé hypotézy zvažuje, že za předpokladu institucionální poptávky v moderní společnosti existuje významný a pozitivní vztah mezi firemním školením zaměstnanců a jeho výkonem v udržitelném rozvoji. Třetí předpokládá, že školení zaměstnanců zmírní vztah mezi firemním postojem k okolí a výkonem v udržitelném rozvoji. Za jinak stejných podmínek, čím lepší je školení zaměstnanců, tím více je pravděpodobné, že pozitivní postoj firmy k okolí povede k dobrému výkonu a udržitelnému rozvoji.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Studie byla provedena v čínských výrobních firmách. Vzorek čítal 218 firem, které byly vybrány náhodně tak, aby zhruba polovina byla ze severní Číny a polovina z jižní Číny. Zkoumání bylo provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření na třech úrovních. Nejprve byl měřen postoj firmy k životnímu prostředí (podle Schaper, 2002) na úrovni top managementu. Poté byli náhodně vybráni pracovníci na nižší úrovni, kteří posuzovali firemní praktiky řízení lidských zdrojů, konkrétně školení zaměstnanců (podle House et al., 2004). Na závěr byla zkoumána činnost firem v oblasti ochrany životního prostředí (podle Bansal, 2005; Chan, 2005) na úrovni míst-

ních vládních úředníků činných v této oblasti. Pro úplnost výzkumu byly sesbírány i základní charakteristiky firem, které zahrnují velikost firmy, umístění, vlastnictví (státní nebo nestátní), finanční výkonnost firmy a úroveň vlastnictví firmy (firma ve vlastnictví centrální vlády, provincionální vlády, města, okresu, nebo nestátní organizace a jednotlivce).

4. Klíčové výsledky analýz

Vlastnictví firmy centrální nebo provincionální vládou ukazovalo na lepší fungování ($\beta = -0,139$, $p < 0,05$). Potvrdil se pozitivní vliv mezi firemním postojem k životnímu prostředí a výkonem v oblasti udržitelného rozvoje ($\beta = 0,257$, $p < 0,001$). Dále byla potvrzena pozitivní souvislost mezi školením zaměstnanců a výkonem v oblasti udržitelného rozvoje ($\beta = 0,202$, $p < 0,05$). Na závěr byla potvrzena i pozitivní interakce mezi firemním postojem k životnímu prostředí, školením zaměstnanců a výkonem v oblasti udržitelného rozvoje ($\beta = 1,463$, $p < 0,001$).

5. Přínos výsledků studie do praxe

Na základě této studie by firmy, které zavádějí strategii udržitelného rozvoje, měly zvažovat otázku práce s lidmi, konkrétně otázku školení zaměstnanců, protože ve firmách, které ho mají, je větší pravděpodobnost výskytu zaměstnanců, kteří chápou potřebu udržitelného rozvoje a ochrany životního prostředí.

6. Limity studie

Hlavním omezením této studie je nekompletní měření výkonu v oblasti udržitelného rozvoje. Studie se zaměřuje pouze na ochranu životního prostředí, což je pouze jedna z oblastí udržitelného rozvoje.

Otázky k zamyšlení:

- a. Jedním z obvyklých způsobů, jak ovlivňovat postoje zaměstnanců, je jejich účast na tréninkovém programu. Je to podle vašeho názoru postačující k tomu, aby se chování pracovníků změnilo? Svoji odpověď podložte příklady z praxe.
- b. V čem spočívá odpovědnost organizace ve vztahu k životnímu prostředí?

STUDIE B: Vedení zaměstnanců ke spolupráci: vliv firmou sponzorovaných školení a kariérních praktik na ochotu zaměstnanců pracovat přesčas

Název v originále: Encouraging employees to co-operate: the effects of sponsored training and promotion practices on employees' willingness to work overtime

Autoři studie: Lambooj, M., Flache, A., Sanders, K., Siegers, J.

Autor rozšířeného abstraktu: Kürtiová, K. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, Volume: 18, Issue: 10, s. 1748-1767.

Klíčová slova: příležitosti povýšení; sociální výměna; školení zaměstnanců; vinětový experiment; práce přesčas

1. Klíčové teorie, z nichž studie vychází

Studie vychází z modelu výměny benefitů (gift-exchange model), podle kterého jsou zaměstnanci ochotni vynaložit úsilí za vyšší odměny (Lindenberg, 2000; Mühlau, 2000). Specifickým typem tohoto modelu je model vzájemného investování (mutual investment model), který předpokládá, že pokud zaměstnavatel projeví zájem o prospěch zaměstnance investováním do jeho kariéry, zaměstnanec by měl být na oplátku ochotnější pracovat na úkolech nad rámec kontraktu (Tsui a kol., 1997).

2. Cíle studie

Cílem studie bylo prozkoumat, zda nástroje kariérního růstu jako školení a možnosti povýšení zaměstnavatelem podněcují ochotu zaměstnanců k práci přesčas.

Hypotézy (shrnutí):

Autoři stanovili 11 hypotéz. První tři hypotézy předpokládaly pozitivní vztah mezi poskytnutými možnostmi rozvoje zaměstnance a jeho ochotou pracovat přesčas. Čtvrtá se týkala silnějšího vlivu poskytnutých možností rozvoje na ochotu práce přesčas méně kvalifikovaných pracovníků. Hypotézy 5-8 předpokládaly, že k práci přesčas podněcuje podpora zaměstnance nadřízeným a dlouhodobá spolupráce. Zbývající tři hypotézy předpokládaly, že zaměstnanec bude ochoten pracovat přesčas, pokud tak učiní i jeho kolegové a projevují kooperativní chování.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Studie byla realizována na 388 respondentech ze všech typů organizací (univerzita, vládní orgán, ICT společnost, nadace, byrokratický orgán). Autoři sbírali data prostřednictvím vinětového experimentu. Viněta představuje krátký popis společenské situace a umožňuje odhalit, jaké faktory jsou podle respondentů nejdůležitější při rozhodování se v dané situaci (Alexander a Becker, 1978). Během sběru dat každý respondent nejdříve obdržel obecný popis situace týkající se práce přesčas a následně hodnotil čtyři náhodně vygenerované viněty na škále od 0 po 10 z hlediska ochoty práce přesčas.

4. Klíčové výsledky analýz

Autoři prostřednictvím víceúrovňové regresní analýzy prokázali, že zaměstnanci reagují ochotou pracovat přesčas, pouze pokud investice (školení, povýšení) ze strany zaměstnavatele již proběhly. Pozitivní vztah mezi slíbenými možnostmi povýšení, budoucí spoluprací a ochotou pracovat přesčas daty podpořen nebyl. Dále jsou zaměstnanci ochotni pracovat přesčas, pokud nadřízený projevils ochotu podporovat své podřízené. Na závěr studie potvrdila, že zaměstnanci jsou ochotni pracovat přesčas, pokud tak učiní i jejich kolegové a pokud kolegové souhlasí, že budou s nadřízeným kooperovat.

5. Přínos výsledků do praxe

Zaměstnanci jsou ochotni se školit pouze za předpokladu, že výsledkem tohoto školení bude určitá odměna. Proto je třeba, aby zaměstnavatelé efektivně stimulovali každého zaměstnance tak, aby byl ochoten se školení zúčastnit. Studie odhalila, že kolegové dokáží významně ovlivnit ochotu zaměstnance spolupracovat s nadřízeným. Tím pádem nadřízený by se měl vyhýbat neoblíbenosti, aby případné napomáhání mu zaměstnancům nebylo považováno za zradu ze strany ostatních kolegů. Nadřízený by měl své podřízené také podporovat. Nakonec studie potvrdila, že jakákoli opatření je výhodnější zavádět individuálně než najednou, aby byl jejich výsledek efektivnější.

6. Limity studie

Vylepšením metody měření ochoty pracovat přesčas by bylo postavení zaměstnanců do skutečné situace, protože takto si situaci vygenerovanou vinětou mohli pouze představit, vysvětlit různými způsoby a odpověď nadhodnotit. Úskalím modelu vzájemného investování je zaměření se pouze na situaci zaměstnance na pracovišti. Model nebere v úvahu vlivy rodiny při rozhodování se o práci přesčas, a proto by měl být rozšířen o další teorie.

Otázky k zamyšlení:

- a. Jak vás osobně ovlivňují lidé okolo vás, pokud jde o to „udělat něco navíc“?
- b. Studie ukázala, že očekávaná odměna nemá vliv na ochotu pracovat přesčas. S jakou teorií motivace si tento efekt spojujete? Jakým způsobem pracovník v tomto případě uvažuje?

4.5 ÚKOLY K PROCVIČENÍ

4.5.1 Strategický rozvoj pracovníků – kompetenční modely

Seznamte se kompetenčním modelem vybrané organizace. Na základě studia odkazované literatury odpovězte na následující otázky:

- K čemu kompetenční model v organizaci slouží? (uvažujte o různých skupinách pracovníků - řadoví pracovníci, manažeři, personalisté, top management,...)
- Proč nejsou kompetenční modely různých organizací stejné? (Proč si organizace vytvářejí kompetenční model „na míru“)?
- Jak by podle vašeho názoru měly vypadat kompetence absolventa oboru Podniková ekonomika a management?



HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 9788024714578.

HRONÍK, F., J. VEDRALOVÁ a L. HORVÁTH. Kompetenční modely. Projekt ESF Učit se praxí. Brno: MotivPress, 2008. 132 str. ISBN 978-80-904133-2-0.

4.5.2 Learning and Development Plan (LDP)

Jedním z trendů je individualizace podnikového vzdělávání, kdy je od pracovníka očekáváno, že se bude podílet na návrhu, realizaci a v závěru i zhodnocení svého profesního rozvoje. V podnikové praxi jde o tzv. individuální rozvojové plány (Learning and development plans - LDP), které pracovníci formulují společně se svým nadřízeným. Pokuste se na základě šablony a doporučení pro formulaci LDP vytvořit návrh svého vlastního rozvoje v jedné definované oblasti v průběhu následujících šesti měsíců. Zpracovávejte LDP tak, jako byste jej měli předat Vašemu nadřízenému jako svůj návrh:

1. Stanovte rozvojový cíl podle pravidel SMART.
2. Můžete formulovat také dílčí cíle či na sebe navazující kroky postupu směrem k cíli.
3. Jaký má váš cíl vztah k vašim profesním cílům/cílům organizace, pro kterou pracujete?
4. Co se chcete naučit? Jaké znalosti, dovednosti a zkušenosti realizací tohoto cíle získáte?
5. Jaké nejvhodnější metody či rozvojové příležitosti byste mohl/a využít, abyste cíle dosáhl/a?
6. Jaké zdroje k tomu využijete? (čas, peníze, pomoc druhých atd)



The individual development planning process, HR Toolkit,

http://hrcouncil.ca/docs/Template_Ind_Dev_Plan.doc

Learning and Development Plan Templates, Strategies for Training,

<http://www.strategies4training.co.uk/Resources/Learning%20&%20Development%20Plan%20Templates.pdf>

4.5.3 Trénink při práci nebo mimo práci?

Prostudujte si níže uvedené situace z podnikové praxe. Navrhněte, jak by bylo možné napomoci řešení problému prostřednictvím tréninkových a rozvojových aktivit. Zvažte, zda vámi navrhované řešení má být zaměřeno na využití vzdělávacích metod „za chodu“ (on-the-job) nebo „mimo chod“ (off-the-job) či jejich kombinací. Pokuste se identifikovat možná úskalí vámi navrženého řešení.

1. Bylo přijato pět nových pracovníků, které je potřeba seznámit s požadavky na bezpečnost práce.
2. Byl přijat jeden nový pracovník, který by měl projít tzv. induction training - seznámením se s pracovním prostředím a s úkoly, které ho čekají.
3. V podniku bude v horizontu 6 měsíců zaveden nový hodnotící systém, jehož součástí budou pravidelné hodnotící pohovory liniových manažerů s jejich podřízenými. Jak byste na tuto změnu připravili liniové manažery?
4. Jeden z manažerů se obrátil na personální oddělení s žádostí o radu při zvládnání konfliktních situací se svými spolupracovníky.
5. Hlavní technolog podniku oznámil, že přechází k jinému zaměstnavateli. Jak byste zabezpečili kontinuitu výroby za předpokladu, že máte časový rámec daný standardní výpovědní lhůtou?
6. Top management podniku zadal požadavek na zavedení plánování nástupnictví.
7. V podniku je vysoká míra fluktuace mezi manažery střední úrovně. Zdá se, že problémem je jejich nedostatečná motivace a lákavější nabídky konkurence v oblasti nefinančních odměn a kariérového růstu.

CONGER, Jay A. a Robert M. FULMER. Developing your leadership pipeline. Harvard Business Review. 2003, roč. 81, č. 12, s. 76–85.



4.5.4 Vlivy a trendy v podnikovém vzdělávání

Seznamte se trendy v podnikovém vzdělávání, které popisuje F. Hroník. Srovnajte popisy vzdělávacích programů ve dvou různých podnicích a identifikujte, jak se do nich trendy promítají. Jakou podobou v praxi nabývají?

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 9788024714578. Kapitola „Vlivy a trendy ve vzdělávání“, str. 116-126



4.5.5 HP Game⁵

Přečtete si popis netradičního vzdělávacího programu, který připravila vzdělávací a poradenská společnost Interquality, s. r. o. pro společnost Hewlett Packard. Jednalo

⁵ Převzato z: ŠVEC, J. a M. BURIÁNEK. HP Game aneb trochu jiné školení [online]. 2008 [cit. 2014-07-22]. Dostupný na: <http://www.interquality.cz/%C4%8CL%C3%81NKY/tabid/67/ItemId/13/View/Details/AMID/431/Default.aspx>

se o tréninkový program pro zaměstnance servisního oddělení, zejména technicky orientované experty a servisní konzultanty. Důraz byl kladen na reálnou simulaci pracovního procesu, dovednostní nácvik a bezprostřední zpětnou vazbu.

Odpovězte na tyto otázky:

1. Které rozvojové a vzdělávací metody byly použity?
2. Jaké podmínky musejí být vytvořeny, aby takový tréninkový program mohl být realizován? Zaměřte se na aspekty spolupráce zadavatele a realizátora, způsob komunikace s účastníky tréninku, věrohodnost simulace apod. (svoji odpověď srovnajte s názorem autorů tréninku na internetu).

„Jako první krok byly vytipovány oblasti, které budou v rámci tréninku řešeny. Patřily mezi ně: předávání a sdílení informací, rozhodování a delegování, psaní zpráv, určování priorit a schopnost koncepčního a profesionálního vyřizování žádostí. Samotné školení vycházelo z jedné naprosto konkrétní komplikované reálné situace, která se skládala z několika jednání či scének. To, co se stane v průběhu jedné scénky či jednání, ovlivňuje vývoj v pozdějších scénkách.

Aby byla celá situace reálná, ujal se tvorby „námětu“ zadavatel, tj. manažeři z HPS. Vznikla situace o čtyřech na sebe navazujících scénkách:

- 1) servisní technik přichází k zákazníkovi na servisní zásah a zjišťuje důležité informace (podle toho, co zjistí, se posléze vyvíjí zbytek celé hry),
- 2) servisní technik předává informace o tom, co zjistil, svému pracovnímu týmu a odchází plnit další pracovní úkoly (do situací už nezasahuje a informace, které nepředal, zůstávají nepředány, tzn., že v dalších situacích jeho týmu citelně chybí),
- 3) tým volí strategii řešení situace, ověřuje si fakta o situaci u zákazníka a podniká různé kroky (dochází zde k delegování, řízení, stanovování priorit, psaní zpráv, odmítání žádostí o okamžitou pomoc na úkor koncepčního řešení situace),
- 4) zástupce z týmu servisního technika se setkává se zákazníkem, aby ho informoval o tom, co vše již bylo podniknuto a jaké budou další kroky ze strany HP a navrhl jakým způsobem je možné společně se zákazníkem při řešení konkrétní situace dále postupovat (zde se v praxi ukáže, kolik informací bylo předáno a jak je tým schopen uspokojit přání zákazníka).

Během „ostrého“ tréninku byla na základě zpětné vazby účastníků měněna zadání scének. Cílem bylo udržet rovnováhu mezi reálností situace a inscenovanou hrou, tj. zvládnutím hry účastníky i lektory při simulaci. Do hry byl např. zařazen arbitr, který rozhoduje, co je technicky možné a co ne, informace k jednotlivým jednáním jsou barevně odlišeny, aby se situace nepletly, apod.

Po úvodu, který je věnován nastartování, vytvoření pozitivní atmosféry, vysvětlení organizace celého tréninku se provedou 4 na sebe navazující scénky (viz výše). Lidé hrají jiné role, než jaké mají ve svém skutečném zaměstnání. Aby byla role zákazníka zahrána co nejvěrohodněji, hrají ji manažeři zúčastněných pracovníků. Každá scénka se na-

táčí na kameru. Následuje rozbor videozáznamů jednotlivých scének a všechny situace jsou po rozboru znovu (tentokrát už bez videozáznamu) přehrány účastníky. Často tak, že si účastníci vymění jednotlivé role (využíváme přitom některých divadelních metod inspirovaných Augusto Boalem). Následuje diskuse ke scénkám a „přetavení“ toho, co jsme viděli do praktických doporučení. Na samotný závěr navazuje shrnutí a eventuelní úprava celého kurzu podle nápadů účastníků.“

4.5.6 Stínování jako metoda rozvoje

Mezi metody vzdělávání pracovníků on-the-job patří tzv. stínování (shadowing). Pracovníkovi je dočasně přidělen jeho konzultant (tzv. stín), který jej doprovází při plnění všech pracovních úkolů. Je pozorovatel všeho dění - tedy toho, jak přistupuje pracovník k plnění úkolů, jak přichází do interakce s druhými, jak si plánuje pracovní čas ... sleduje to, jak se v reálném prostředí projevují jeho kompetence. „Stín“ obvykle poskytuje zpětnou vazbu či pokládá otázky vedoucí stínovaného k většímu uvědomění a tím k dalšímu rozvoji.

Přečtěte si v odkazovaném článku případovou studii z praxe a odpovězte na tyto otázky:

1. Kdy a pro koho je použití této metody obzvláště vhodné?
2. Jaký význam má důvěra mezi stínovaným a konzultantem?
3. Měli byste chuť stát se „stínem“ zkušeného manažera?

Na odkazovaných videích se můžete dozvědět o neziskovém projektu Business Leaders Fóra podporujícím stínování zkušených manažerů studenty.

TRÁVNÍČKOVÁ, K. Stínování posiluje týmovou práci. Human Resources Management, 2010, roč. 6, čís. 1, str. 24-26.

Business Leaders Fórum, Stínování manažerů, https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=Yl_2-E8pPz8

Radek Špicar (Škoda Auto) o stínování, https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=Yl_2-E8pPz8



4.5.7 Analýza vzdělávacích potřeb

Prostudujte si informace o nově přijatých zaměstnancích cestovní agentury a základní informace o společnosti. Zodpovězte následující otázky:

1. Jaké tréninkové potřeby jste identifikovali u vedoucího Tiskového střediska? Jaké priority byste jednotlivým tréninkovým potřebám přiřadili?
2. Jaké Tréninkové potřeby jste identifikovali u prodejců zájezdů?

Vedoucí Tiskového střediska cestovní agentury

Ondřej Dědiš (31), dříve řadový zaměstnanec tiskového střediska (TS) cestovní a zážitkové agentury VyletyDoNeznama.cz mající na starosti zejména firemní magazín, využil v listopadu 2013 možnosti přihlásit se do interního výběrového řízení na nového manažera tiskového střediska a řízení vyhrál - jako důvod úspěchu před externími kandidáty byla zejména uváděna znalost prostředí TS.

Ve společnosti VyletyDoNeznama.cz pracoval Ondřej jako brigádník a na částečný úvazek na různých pozicích již jako student žurnalistiky od roku 2006; po dokončení vysoké školy v roce 2008 nastoupil na plný úvazek právě do TS, kde se postupně zabýval různými činnostmi. Dosud pracoval spíše samostatně, pokud s někým spolupracoval, nepůsobil většinou ve vedoucí pozici, i když o ně projevoval zájem.

To se po jeho nástupu do manažerské funkce ukázalo být jeho slabou stránkou - nemá výraznou zkušenost s vedením lidí a organizováním, neumí rozdělit práci, koordinovat dílčí činnosti, občas je sám zahlcen povinnostmi a ostatní zaměstnanci nemají nic na práci, při pořádání tiskových konferencí se soustředí na dílčí problémy a uniká mu celek konference apod.

Díky svému nadšení, chuti a odhodlání a zejména výborné znalosti TS, procesů v něm a jeho zaměstnanců prozatím vše zvládá, výhodou je také „zaběhanost“ kolektivu, kdy každý ví, co má dělat. Hrozí však, že v případě nového, nestandardního úkolu středisko může z důvodu nedostatečné manažerské práce selhat.

Ostatní pracovníci TS Ondřeje zatím podporují, se situací ale nejsou spokojeni. Ondřej hovoří anglicky, spíše však na běžné konverzační úrovni, a je schopen číst rusky.

Pracovník prodeje zájezdů

VyletyDoNeznama.cz přijala v únoru 3 nové prodejce zájezdů (2 ženy a jednoho muže) pro nově vzniklou pobočku v Ostravě. Pro všechny tři jde o první zaměstnání po absolvování buď střední školy (gymnázium, střední škola zemědělská) nebo střední školy (obchodní akademie) doplněné dvouletým studiem jazykové školy (angličtina). Do zaměstnání dosud nenastoupili a neprošli ani žádným školením či dalším vzděláváním. Společnost se snaží dlouhodobě prosazovat politiku co nejvstřícnějšího přístupu k zákazníkům.

Charakteristika podniku

Společnost VyletyDoNeznama.cz je na českém a slovenském trhu zavedenou značkou. Aktuálně rozšiřuje portfolio svých služeb o nabídku zážitkových zájezdů po České republice a Slovensku pro cizince. Zákazníci se o nabídce služeb dozvídají z časopisu společnosti zdarma distribuovaného v informačních turistických centrech, z webových stránek agentury a z reklamních spotů/letáků v dopravních prostředcích.

4.5.8 Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků

V tomto cvičení si můžete vyzkoušet, zda dokážete na základě daného vzdělávacího cíle zvolit vhodné vzdělávací metody. Níže jsou uvedeny čtyři situace - je určena cílová skupina pracovníků, kteří mají být vzděláváni, a je určeno, jakého výsledku má být dosaženo. Vaším úkolem je zvolit vhodnou kombinaci vzdělávacích a rozvojových metod a promyslet, jakým způsobem by mohly vytvořit komplexní vzdělávací program. Zvažujte nákladové hledisko.

Inspirovat se můžete ze seznamu nejběžnějších způsobů vzdělávání níže, podrobnosti naleznete v odkazované literatuře.

Situace 1:

cíl: účastníci porozumí zásadám efektivní komunikace; účastníci se naučí poskytovat zpětnou vazbu

cílová skupina: střední management výrobní společnosti

Situace 2:

cíl: účastníci budou umět pracovat s novou technologií/strojem ze zahraničí

cílová skupina: dělníci výrobní společnost

Situace 3:

cíl: účastníci se seznámí s teorií týmových rolí a budou umět tyto znalosti využít pro efektivnější fungování svých pracovních týmů

cílová skupina: dělníci a mistři výrobní společnosti

Situace 4:

cíl: účastníci dovedou řídit vlastní projekt

cílová skupina: střední management podniku služeb

Seznam nejčastěji využívaných vzdělávacích a rozvojových metod:

Workshop, Případové studie, Instruktaž při výkonu práce, Hraní rolí, Školení hrou - outdoor training, Mentoring, Pověření úkolem, Rotace práce, Pracovní porady, Demonstrování, Team building, Coaching, Přednáška spojená s diskusí, Counselling, Simulace, Webinář, Development Centre, E-learning, Asistování, Přednáška

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, xxvi, 1062 s. ISBN 9780749452421. Kapitola „Learning and Development“, str. 651-732; Appendix D. „Learning and Development Activities and Methods“, str. 1022-1030.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 9788024719047. Kapitola Metody vzdělávání, str. 111-116.

Outdoor training in selection process, <https://www.youtube.com/watch?v=9M5i1CfOCNo>



4.5.9 Evaluace vzdělávacích a rozvojových aktivit⁶

Prostudujte si popisy níže uvedených tří tréninkových programů pro manažery. Jak byste na místě nadřízeného vzdělávaného manažera zhodnotili, zda se podařilo tréninkové cíle naplnit? Před tím, než začnete na otázku odpovídat, si prostudujte odkazovaný text, kde naleznete podrobnější doporučení, na které oblasti se zaměřit. Vezměte v úvahu také časové hledisko.

1. Řízení času

Tento kurz je určen pro všechny, kdo se chtějí zlepšit v dovednostech sebeřízení a řízení vlastního času. Naučíte se, jak si stanovovat cíle, jak pracovat s prioritami a jak plánovat svůj čas. Existují dvě základní cesty, jak ušetřit čas (dělat méně a pracovat rychleji). Na kurzu se obě tyto cesty naučíte využívat tak, abyste čas opravdu ušetřili (vycházíme zejména z myšlenek Stephena R. Coveyho). Zpětná vazba účastníků po třech měsících od skončení kurzu nám ukazuje, že díky absolvování kurzu získali značné úspory svého času.

2. Efektivní práce v týmu

Na tomto kurzu se naučíte efektivně pracovat se skupinovými procesy (skupinovou dynamikou). Vyzkoušíte si řešení nejrůznějších skupinových problémových aktivit. Naučíte se, jak řídit týmovou práci, jak pracovat s cíli a pravidly, s podskupinami, jak rozdělovat role, jak pečovat o týmovou atmosféru. Budete-li využívat zásady naučené na kurzu, efektivita Vaší týmové práce drasticky vzroste. Na Vaše přání můžeme do kurzu zařadit outdoorové aktivity.

3. Projektové řízení

Kurz je určen projektovým manažerům, členům projektových týmů a vůbec všem, jichž se práce v projektech týká. Na kurzu se naučíte, jak zvýšit pravděpodobnost toho, že důležité projekty budou dokončeny včas, nepřekročí rozpočet a splní kvalitativní požadavky. Seznámíte se s tím, jak řídit celý projektový cyklus a s vybranými a osvědčenými nástroji projektového řízení (např. s Work Breakdown Structure, Aktivity Network Diagramem či Ganttovým diagramem) a naučíte se, jak s nimi pracovat. V průběhu kurzu si vyzkoušíte přípravu a práci na „modelovém projektu“. Na přání zadavatele lze kurz koncipovat jako dva kurzy: jeden, věnovaný „tvrdým“ nástrojům a technikám projektového řízení a druhý věnovaný práci v projektovém týmu a „měkčím“ dovednostem práce s lidmi.



FOLWARCZNA, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 9788024730677. Kapitola „Jak hodnotit efektivitu investic do vzdělávání a rozvoje?“, str. 168-181.

⁶ Popisy vzdělávacích kurzů převzaty z: <http://www.interquality.cz/INTERNÍKURZY/tabid/55/Default.aspx>

4.5.10 Náklady vzdělávacích a rozvojových aktivit

Zhodnot'te náklady vzdělávání pro pracovníka personálního oddělení (personalista specialista) společnosti ABC, s. r. o. sídlící v Brně, kterého potřebujeme vyškolit v používání personálního informačního systému (HRIS). Je třeba, aby absolvoval minimálně dvoudenní trénink, který by pokryl všechny funkcionality HRIS.

Varianta 1. Vyslání pracovníka na vzdělávací workshop pořádaný dodavatelem softwaru v Praze. Dvoudenní kurz stojí 5500 Kč vč. DPH (zahrnuje náklady na lektory, drobné občerstvení v průběhu kurzu, pronájem prostor, studijní materiály).

Varianta 2. Proškolení vlastním pracovníkem personálního oddělení (HR generalista), který tuto činnost nemá v popisu práce, ale je dostatečně zkušený.

Zvažte tyto nákladové položky:

- Přímé osobní náklady na lektory a účastníky vzdělávání
- Náklady neodvedeného výkonu
- Náklady spojené s ubytováním
- Cestovní náklady a stravné
- Pronájem školících prostor, pronájem potřebné techniky
- Školící materiály, náklady na jejich přípravu
- Administrativní náklady spojené se školením

Po zhodnocení nákladů obou variant zodpovězte tyto otázky:

- Jaké jsou výhody a omezení využití externích vzdělávacích kurzů?
- Jaké jsou výhody a omezení využití interních vzdělávacích kurzů?



4.6 SHRNUJÍCÍ OTÁZKY K TÉMATU

- Jak ovlivňují učební styly průběh učícího procesu?
- Jaký význam má vzdělávání a rozvoj pracovníků pro strategické řízení lidských zdrojů?
- Co obnáší systematický rozvoj a vzdělávání pracovníků? Jak se odlišuje od nahodilého vzdělávání?
- Jaké metody rozvoje a vzdělávání pracovníků znáte?
- Pokud byste na pozici nadřízeného měli mezi svými podřízenými provést zhodnocení jejich vzdělávacích potřeb, jak byste postupovali? Jaké zdroje informací byste využili?
- Zhodnotte výhody a nevýhody interního vzdělávání a vzdělávání zajišťovaného externí agenturou. Kdy je vhodné použít vzdělávání on-the-job a off-the-job?
- Jak byste vyhodnotili rozvojový kurz, který se týkal obchodních dovedností, konkrétně dovednosti navázat vztah se zákazníkem a reflektovat jeho potřeby?
- V čem spočívají specifika rozvoje a vzdělávání manažerů?

4.7 POUŽITÉ ZDROJE

- ALEXANDER, C. S. a H. J. BECKER. The use of vignettes in survey research. *Public Opinion Quarterly*. 1978, roč. 42, č. 1, s. 93–104.
- ANDERSON, J. C., K. DOOLEY a M. RUNTUSANATHAM. Training for effective continuous quality improvement. *Quality Progress*. 1994, roč. 27, č. 12, s. 57–61.
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. vyd. London: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749452421.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*. 2005, roč. 26, č. 3, s. 197–218.
- BECKER, B. E., M. A. HUSELID a D. ULRICH. *The HR scorecard: linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 1578511364.
- CONGER, J. A. a R. M. FULMER. Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*. 2003, roč. 81, č. 12, s. 76–85.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024730677.
- GILLEY, K. M., D. L. WORRELL, W. N. DAVIDSON a A. EL-JELLY. Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: the differential effects of process-driven versus product-driven greening initiatives. *Journal of Management*. 2000, roč. 26, č. 6, s. 1199–1216.
- HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*. 1995, roč. 20, č. 4, s. 986–1014.
- HOUSE, R., P. HANGES, M. JAVIDAN, P. DOREFMAN a V. GUPTA. *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004. ISBN 9780761924012.

- HRONÍK, F. Jak byste vybírali Vlastu Buriana. *Human Resources Management*. 2008, roč. 4, č. 3, s. 15-16.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714578.
- HRONÍK, F., J. VEDRALOVÁ a L. HORVÁTH. *Kompetenční modely. Projekt ESF Učit se praxí*. Brno: MotivPress, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.
- CHAN, R. Y. K. Does the natural-resource-based view of the firm apply in an emerging economy? A survey of foreign invested enterprises in China. *Journal of Management Studies*. 2005, roč. 42, č. 3, s. 625-672.
- JI, L., J. HUANG, Z. LIU, H. ZHU a Z. CAI. The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. *The International Journal of Human Resource Management*. 2012, roč. 23, č. 14, s. 2995-3008.
- LAMBOOIJ, M., A. FLACHE, K. SANDERS a J. SIEGERS. Encouraging employees to co-operate: the effects of sponsored training and promotion practices on employees' willingness to work overtime. *The International Journal of Human Resource Management*. 2007, roč. 18, č. 10, s. 1748-1767.
- LINDENBERG, S. It takes both trust and lack of mistrust: the workings of cooperation and relational signalling in contractual relationships. *Journal of Management and Governance*. 2000, roč. 4, č. 1, s. 11-33.
- LINNENLUECKE, M. K., S. V. RUSSELL a A. GRIFFITHS. Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2009, roč. 18, č. 7, s. 432-452.
- MÜHLAU, P. *The governance of the employment relation*. Amsterdam: Thela Thesis, 2000. ISBN 903671205X.
- PORTER, M. E. a C. VAN DE LINDE. Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*. 1995, roč. 73, čís. 5, s. 120-134.
- RAMUS, C. A a U. STEGER. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee „ecoinitiatives“ at leading-edge European companies. *The Academy of Management Journal*. 2000, roč. 43, č. 4, s. 605-626.
- SCHAPER, M. Small firms and environmental management: predictors of green purchasing in western australian pharmacies. *International Small Business Journal*. 2002, roč. 20, č. 3, s. 235-249.
- TRÁVNÍČKOVÁ, K. Stínování posiluje týmovou práci. *Human Resources Management*. 2010, roč. 6, č. 1, s. 24-26.
- TSUI, S. T., J. L. PEARCE, L. W. PORTER a A. M. TRIPOLI. Alternative approaches to the employee organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*. 1997, roč. 40, č. 5, s. 1089-121.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024719047.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024719047.
- WEBER, J. A. Business ethics training: insights from learning theory. *Journal of Business Ethics*. 2007, roč. 70, č. 1, s. 61-85.
- WEHRMEYER, W. a M. McNEIL. Activists, pragmatists, technophiles and tree-huggers? Gender differences in employees' environmental attitudes. *Journal of Business Ethics*. 2000, roč. 28, č. 3, s. 211-222.
- ZULA, K. J. a T. J. CHERMACK. Integrative literature review: Human capital planning: A review of literature and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*. 2007, roč. 6, č. 3, s. 245-262.

5. TÉMA: MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

- Budete schopni vysvětlit rozdíl mezi motivem, motivací a stimulací
- Budete schopni popsat motivaci a změny v ní na základě různých teorií motivace
- Budete schopni analyzovat motivaci a překážky v motivaci pracovníků
- Budete schopni navrhnout nástroje, které mohou pozitivně ovlivnit motivaci pracovníků

5.1 ÚVOD K TÉMATU

Většina kapitol této cvičebnice je věnována jednotlivým procesům řízení lidských zdrojů. Tato kapitola se nevěnuje procesu, ale fenoménu, který ovlivňuje řadu různých procesů. Kapitola se věnuje motivaci a jejím cílem je seznámit vás s teoriemi vysvětlujícími zdroje motivace pracovníků a způsoby, kterými lze motivaci pracovníků ovlivnit. **Motivace** je vnitřní síla, která nás vede k tomu, abychom něco udělali či neudělali. Je dána souhrnem dílčích **motivů** (pohnutek, důvodů). Čím více má člověk motivů pro nějakou činnost, čím jsou tyto motivy silnější a čím méně má motivů tuto činnost nedělat a čím jsou tyto „překážky“ slabší, tím spíše a s větším odhodláním tuto činnost provede.

Příklad: Zaměstnanec bude ochoten jít v neděli mimořádně do práce, pokud má zrovna volný víkend, dostane proplacený přesčas a pokud věří, že mu to pomůže v kariérním postupu v podniku. Stejný zaměstnanec by možná v neděli do práce nešel, pokud by již měl naplánovanou oslavu narozenin dítěte a domníval by se, že jeho aktivitu v podniku nikdo nezaznamená. Možnost vydělat si peníze i možnost zlepšit své vyhlídky na budoucí povýšení jsou motivy sytící zaměstnancovu motivaci jít mimořádně do práce. Oslava synových narozenin je překážkou v motivaci (motivem proti žádoucí činnosti), která snižuje zaměstnancovu motivaci jít mimořádně do práce.

Motivace má tři základní komponenty – **směr**, **sílu** (intenzitu) a **vytrvalost**. Je tedy důležité, k čemu je člověk motivován, jak je jeho motivace silná a jak dlouho vydrží. Pro podnikovou praxi jsou důležité všechny tři komponenty. Zaměstnavatel potřebuje, aby zaměstnanec svou činností naplňoval podnikové cíle (směr), aby vynakládal dostatek úsilí potřebného pro jejich naplnění (síla) a aby toto úsilí vydával až do doby,

kdy cíle naplní (vytrvalost). Pro působení na motivaci pracovníků (tzv. **stimulaci**) je typické ovlivňování všech tří komponent podle toho, jak je to u konkrétního zaměstnance potřeba. I když je motivace vnitřní silou, může být ovlivněna různými vnějšími stimuly. Jedním z v praxi nejčastěji používaných stimulů jsou odměny. Tomu, jak odměny ovlivňují motivaci je věnována následující samostatná kapitola.

Motivaci se snažila a snaží vysvětlit celá řada teorií. Ty starší vysvětlovaly jen některé z komponent motivace, pro novější teorie je typická snaha o komplexní přístup a vysvětlení všech komponent. Ze starších teorií motivace je asi nejznámější Maslowova teorie (Maslow, 1943), která se zabývá tím, kde se berou motivy lidí k činnosti. Za hlavní zdroj motivů považuje tato teorie nenaplněné potřeby. Maslow popsal kategorie potřeb, které jsou společné pro všechny lidi (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti, potřeby uznání a potřeby sebe-aktualizace). Na Maslowa navázali další autoři, kteří vytvořili další tzv. **teorie potřeb** (např. Alderferova teorie motivace nebo Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace). Tyto teorie jsou kvůli své malé komplexnosti a konceptuálním nedostatkům již zastaralé, nicméně myšlenka, že nenaplněná potřeba je jedním ze zdrojů motivace, je obsažena i v řadě moderních motivačních teorií.

Další ze starších, ale v minulosti často citovaných teorií, je Vroomova motivační **teorie očekávání**. Vroom (1964) se v úvahách o motivaci zaměřil na tři faktory: a) očekávání, b) instrumentalitu a c) valenci. Aby byl člověk pro něco motivován, musí být přesvědčen, že má schopnosti a příležitost udělat to, o čem uvažuje (očekávání), že pro něj bude mít jeho jednání nějaký přínos (instrumentalita), a že pro něj má tento uvažovaný přínos větší hodnotu než náklady, které bude muset pro činnost vynaložit (valence). Motivace člověka pak je o to silnější, čím silnější jsou všechny tři uvedené faktory. Také tato teorie vyšla z módy – kvůli novějším komplexnějším teoriím a kvůli tomu, že výzkumy zpochybnilly konceptuální odlišnost tří faktorů.

Z aktuálně využívaných a citovaných teorií je nejméně komplexní Adamsova **teorie spravedlnosti** (Adams, 1963). Dle této teorie zaměstnanci sledují, jaké úsilí věnují své práci a jaké z toho mají přínosy a srovnávají to s úsilím a přínosem ostatních lidí. Pokud se vlastní poměr úsilí/přínos odlišuje od poměru, který pozorují u ostatních, vytváří se u zaměstnanců pocit nespravedlnosti, který je překážkou v jejich motivaci. Výzkumy ukázaly, že člověk při srovnávání zaznamenává i nehmotné přínosy, to jak spravedlivě jsou obecně nastaveny systémy hodnocení a odměňování v podniku nebo to, jakým způsobem s podřízenými jedná manažer. Čím silnější je zaměstnancův pocit nespravedlnosti, tím slabší je dle teorie zaměstnancova motivace k práci pro podnik a k vynakládání mimořádného úsilí.

Z komplexních teorií motivace můžeme vyzdvihnout **teorii stanovování cílů** (Locke a kol. 1981), která má silnou podporu v empirických výzkumech. Aby mohl mít člověk k něčemu motivaci, musí mít specifický cíl, ke kterému může směřovat (cíl dává motivaci směr). Aby k tomuto cíli chtěl směřovat, neměl by být cíl ani příliš lehký, ani nesplnitelný, člověk by ho měl považovat za důležitý a měl by se s ním ztotožnit (to dává motivaci sílu). Aby člověk vydržel naplňovat takové cíle, potřebuje vidět výsledky své snahy a mít zpětnou vazbu (to dává motivaci vytrvalost). Manažer, který vychází z teorie stanovování cílů, se tedy musí snažit, aby měli členové jeho týmu cíle splňující výše uvedené charakteristiky, a zprostředkovává jim kvalitní zpětnou vazbu.

V textech o motivaci můžeme často narazit na dělení motivů na vnitřní a vnější. Rozdíly mezi vnitřními a vnějšími motivy a v jejich působení na úsilí člověka vysvětluje **sebedeterminační teorie** motivace (Deci a Ryan, 2008). Vnitřní motivy nejsou závislé na rozdíl od vnějších motivů na odměně či trestu z vnějšku – člověk s vnitřními motivy se snaží, protože sám chce. Pokud jsou v motivaci člověka přítomny jen vnější motivy (tedy motivace je ovlivněna zejména **stimuly** – podněty z vnějšku), snaží se člověk často jen naplnit stanovená kritéria, aby si zasloužil vnější odměnu nebo se vyhnul trestu. Při motivaci sycené vnitřními motivy naopak obvykle neexistuje kritérium, při jehož naplnění by se člověk zastavil, a proto vnitřně motivovaný člověk často podává výkon za hranicemi vnějších očekávání. Pro manažera je obtížné ovlivňovat vnitřní motivy zaměstnance, neboť ty nesouvisí s odměnami a tresty, které může udělit, ale se zábavností práce jako takové. Jak je možné posílit vnitřní motivy zaměstnance vnějším zásahem, vysvětlují **teorie motivace pomocí redesignu pracovní pozice**. Jedna ze starších a nejznámějších takových teorií je „model charakteristik pracovní pozice“ (anglicky job characteristics model) od Hackmana a Oldhama (1976). Tento model zahrnuje tyto klíčové charakteristiky pracovní pozice, které přispívají k vnitřní motivaci zaměstnance: různorodost práce, možnost vidět výsledky práce, důležitost (smysluplnost) práce, autonomii (možnost zaměstnance rozhodovat) a přítomnost zpětné vazby.

Tento úvodní text pouze shrnuje základní poznatky o motivaci a nejznámějších motivačních teoriích. Přečtěte si další texty, abyste se seznámili s kritikou těchto teorií, s limity jejich platnosti s možnostmi jejich aplikace i s moderním trendem integrace různých motivačních teorií. Moderní integrující motivační teorie zahrnují celou řadu faktorů na úrovni organizace, týmu, manažera i situace, které souvisí s motivací zaměstnanců. Jsou příliš komplexní na to, aby byly popsány a vysvětleny v tomto stručném přehledu, ale z hlediska teorie motivace představují aktuální poznání a jejich nastudování je důležité pro pochopení fenoménu motivace.



Poznátky k prvnímu tématu si podrobněji nastudujte v publikaci:

ARNOLD, John a Ray RANDALL a kol. Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace 5th edition, Harlow: Pearson, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6. Kapitola „Approaches to work motivation and job design“, str. 306-359.

Klíčové pojmy:

Motiv (Motive)

Motivace (Motivation)

Sebedeterminační teorie (Self-determination theory)

Stimul (Stimulus / Incentive)

Stimulace (Stimulation)

Teorie potřeb (Need theories)

Teorie spravedlnosti (Equity theory)

Teorie stanovování cílů (Goal-setting theory)



5.2 OTÁZKY K PROCVIČENÍ

Procvičte si svoje znalosti po prostudování kapitoly - u následujících otázek vyberte právě jednu správnou odpověď.

1. Co je to motivace?

- a) Nadšení, zápal pro práci.
- b) Součást práce manažera, spočívá zejména v odměňování a trestání.
- c) Souhrn motivů, které vedou člověka k tomu, aby něco udělal či neudělal.
- d) Důvod pro to něco udělat.

2. Co není základní komponentou motivace?

- a) Směr
- b) Snaha
- c) Síla
- d) Vytrvalost

3. Co je typické pro moderní teorie motivace?

- a) Důraz na lidské potřeby a míru jejich naplnění.
- b) Komplexnost, integrace řady faktorů.
- c) Obtížnost využití v podnikové praxi.
- d) Nepřináší nic zásadně nového od dob Maslowovy teorie.

4. Co je dle modelu charakteristik pracovní pozice (JCM) od Hackmana a Oldhama klíčové pro vnitřní motivaci pracovníků?

- a) různorodost práce, možnost vidět výsledky práce, důležitost práce, autonomie a přítomnost zpětné vazby
- b) spravedlivě nastavený systém odměňování a spravedlivě jednající manažer

- c) možnost kariérního postupu, nadprůměrná mzda, zaměstnanecké výhody (benefity), vstřícný přístup nadřízeného, dobré jméno zaměstnavatele
- d) výše finanční odměny, odbornost nadřízeného, postavení v hierarchii podniku

5.3 DALŠÍ ZDROJE KE STUDIU

AMBROSE, M. L. a C. T. KULIK. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of management*. 1999, roč. 25, č. 3, s. 231-292.

Odborný článek se věnuje klíčovým teoriím motivace z výzkumného hlediska, shrnuje výsledky asi 200 studií o pracovní motivaci publikovaných v 90. letech minulého století.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, s. 219-232. ISBN 978-80-247-1407-3.

Kapitola v učebnici obsahuje stručnější popis motivačních teorií než v učebnici od Arnolda s Randallem.

BOLINO, M. C. a W. H. TURNLEY. Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior*. 2008, roč. 29, č. 1, s. 29-50.

Odborný článek popisující principy teorie spravedlnosti a zamýšlející se nad její využitelností v různých kulturách.

LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM. New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*. 2006, roč. 15, č. 5, s. 265-268.

Odborný článek, který popisuje principy teorie stanovování cílů a trendy ve vývoji této validní teorie motivace.

LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*. 2004, roč. 29, č. 3, s. 388-403.

Odborný článek věnující se integraci motivačních teorií.

REISS, S. a S. M. HAVERCAMP. Motivation in developmental context: A new method for studying self-actualization. *Journal of Humanistic Psychology*. 2005, roč. 45, č. 1, s. 41-53.

Jedna z nejvlivnějších moderních empirických studií věnujících se teorii potřeb.

STEERS, R. M., R. T. MOWDAY a D. L. SHAPIRO. Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*. 2004, s. 379-387.

Odborný článek zabývající se historií, současností i možnou budoucností motivačních teorií.

5.4 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ STUDIE

STUDIE A: Porozumění reakcím na redesign pracovní struktury: kvazi-experimentální průzkum moderujících efektů organizačních souvislostí na výkonnost

Název v originále: Understanding reactions to job redesign: a quasi-experimental investigation of the moderating effects of organizational context on perceptions of performance behavior

Autoři studie: Morgeson, F. P., Johnson, M. D., Campion, M. A., Medsker, G. J., Mumford, T. V.

Autoři rozšířeného abstraktu: Novotný, K.

Studie publikována v: Personnel Psychology, 2006, Volume: 59, Issue: 2, s. 333 - 363

Klíčová slova: redesign pracovní struktury; efektivita zaměstnanců; usměrňující vlivy; výkonnost

1. Klíčové teorie

Studie vychází z teorie předpokládající, že na motivaci zaměstnanců mají vliv charakteristiky jejich pracovní pozice, a že tudíž lze jejich motivaci ovlivnit re-designem pracovní pozice (změnou charakteristik pracovní pozice). Zaměřuje se na přechod od tradičních pracovních skupin s individuálně a direktivně zadávanou prací k tzv. semi-autonomním týmům. V semi-autonomních týmech mají členové týmu částečnou odpovědnost za plánování, organizování a kontrolování týmové práce (Banker, Field, Schroeder, & Sinha, 1996). To vede k tomu, že mají větší pocit autonomie (Banker et al., 1996; Langfred, 2000), což vede k vyšší vnitřní motivaci (Morgeson & Campion, 2003) a tedy i většímu vykazovanému úsilí a k lepšímu využívání dovedností zaměstnanci (Parker, 2003). Vyšší autonomie také vede k tomu, že zaměstnanci více rozumí práci a jejím kontextům v rámci organizace, díky čemuž jsou schopni lépe předcházet problémům (Wall, Jackson, & Davids, 1992).

2. Cíle studie

Cílem studie bylo prozkoumat dopad přechodu od tradičních týmů k semi-autonomním týmům na efektivitu práce (konkrétně na míru úsilí, využívání dovedností a schopnost řešit problémy). Studie se zabývá také tím, jak je tento vztah ovlivněn (moderován) systémem odměňování zaměstnanců, systémem rozvoje zaměstnanců a informačním systémem.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Studie byla provedena ve velké americké tiskařské společnosti. Data byla sbírána ve dvou etapách. Při prvním sběru byli všichni respondenti ještě zařazeni do tradičních pracovních skupin. Následně byla polovina zaměstnanců zařazena do semi-autonomních pracovních týmů a po roce proběhla druhá etapa sběru dat pomocí stejných dotazníků. Prvního sběru dat, který byl proveden před započítáním re-designu, se účastnilo 914 zaměstnanců. V druhé etapě vyplnilo dotazník 1030 zaměstnanců. Data byla sesbírána pomocí dotazníků o pětibodových škálách převzatých od Champion et al. (1993). Bylo sledováno, zda bude existovat rozdíl ve změně pracovního úsilí, míry využívání dovedností a schopnosti řešit problémy u těch zaměstnanců, kteří byli zařazeni do semi-autonomních týmů oproti těm, kteří zůstali v tradičních týmech.

4. Klíčové výsledky analýz

Byl potvrzen pozitivní efekt práce v semi-autonomních týmech na úsilí zaměstnanců ($\gamma_{40} = .26, p < .05$), míru využívání dovedností ($\gamma_{40} = .18, p < .05$) i řešení problémů ($\gamma_{40} = .42, p < .01$). Dále se ukázalo, že pokud je zaveden dobrý systém odměňování, tak nemá re-design do semi-autonomních týmů na úsilí zaměstnanců žádný vliv. Stejně je tomu i v případě, když je zavedený kvalitní informační systém.

5. Přínos výsledků studie do praxe

Studie ukazuje, že přechod k semi-autonomním týmům není pouze módní nepodložený manažerský trend, ale že je to skutečně nástroj pozitivně ovlivňující motivaci zaměstnanců. Tento nástroj není účinný za všech okolností. Pracovní skupiny, v nichž jsou dobře rozvinuté systémy odměňování a informační systémy z re-designu na semi-autonomní týmy neprofitují.

6. Limity studie

Platnost výsledků limituje skutečnost, že byla studie provedena pouze v jedné společnosti, tedy pouze v jednom specifickém kulturním i geografickém prostředí. Dále je nutno vzít v potaz, že všechny výsledky byly zajištěny skrze dotazníky. Problémem by například mohlo být, že sebezposouzení efektivity práce respondenty nemusí nutně odpovídat faktickému pracovnímu výkonu.

Otázky k zamyšlení:

- a. Proč nemá přechod k semi-autonomním týmům vliv na úsilí, míru využívání dovedností a řešení problémů tam, kde mají zavedený kvalitní systém odměňování?
- b. Jak byste s využitím teorie motivace pomocí redesignu pracovní pozice vysvětlili působení přechodu na semi-autonomní týmy na motivaci pracovníků?

5.5 ÚKOLY K PROCVIČENÍ

5.5.1 Sebereflexe: vaše motivy a překážky v motivaci

Odpovězte na tyto otázky, které se týkají vašich vlastních motivů.

1. Co by vám měla vaše práce přinášet, abyste v ní mohli být spokojeni?
2. Jaké vaše potřeby by měla naplňovat?
3. Čeho byste chtěli ve své pracovní pozici dosáhnout?
4. Jakou náplň práce byste považovali za smysluplnou?
5. Co by pro vás bylo důvodem, abyste chtěli pracovní pozici / podnik opustit?

5.5.2 Teorie spravedlnosti a její principy

Shlédněte video popisující základní principy motivační teorie spravedlnosti.

1. Co je pět klíčových předpokladů teorie spravedlnosti?
2. Co jsou tři typické reakce člověka na vnímaný pocit nespravedlnosti?
3. Sdílení zkušeností ve skupině: Máte zkušenost s tím, že pocit nespravedlnosti ovlivnil vaši vlastní motivaci? Jaká je to zkušenost?
4. Diskuse ve skupině: Co může podnik dělat proto, aby snížil vnímaný pocit nespravedlnosti mezi zaměstnanci?

Animované video Bena Barana o teorii spravedlnosti (anglicky), https://www.youtube.com/watch?v=2p_4C0Mzne4



5.5.3 Pracovní prostředí ve společnosti Google

Podívejte se na reportáž BBC o pracovním prostředí ve společnosti Google a odpovězte na následující otázky.

1. Proč management Googlu usiluje o přívětivé pracovní prostředí? Všimněte si slova, které jako odpověď na tuto otázku zástupci Googlu neustále opakují. Proč právě toto slovo? A jak souvisí s pracovním prostředím a s motivací?
2. V čem je prostředí v Google jiné než v ostatních společnostech?

Reportáž BBC o pracovním prostředí ve společnosti Google (anglicky), <https://www.youtube.com/watch?v=PA-54HWLZ2e4>



5.5.4 Popularizační video

Podívejte se na třicetivteřinové popularizační vzdělávací video o motivaci zaměstnanců od společnosti Management Consultancy International a odpovězte na následující otázky.

1. Z jaké teorie motivace vychází doporučení uvedená ve videu?
2. Jaký důležitý faktor této teorie zapoměli autoři ve videu zmínit? Jak byste vy uvedená doporučení rozšířili?
3. Diskuse ve skupině: Video ukazuje jak pracovat s motivací zaměstnanců, nevysvětluje ale proč. Měli by podle vás manažeři rozumět principům motivace? Proč?



Video Management Consultancy International o motivaci (anglicky), <https://www.youtube.com/watch?v=Hhkj-hVzGBIo>

5.5.5 Zapojení zaměstnanců do řízení společnosti

Přečtěte si úryvek z popularizačního článku Thomase Britze o možnostech zapojení zaměstnanců do řízení podniku a odpovězte na níže uvedené otázky.

Motivujte své zaměstnance zapojením do řízení společnosti. Může se to vyplatit, ale má to i úskalí

Mnohý podnikatel na sebe rád pohlíží jako na všemocného patriarchu v domnění, že jeho společnost je tím, co z ní udělal právě on sám bez cizí pomoci. Takový podnikatel chce o všem ve své firmě rozhodovat sám. Zastánci participace soudí, že přísně autokratický způsob vedení podniku již dávno není aktuální, a že takovýto způsob je neslučitelný s moderními hodnotami demokratické společnosti.

Koncept účasti zaměstnanců na řízení společnosti, potažmo participace, vychází z rozdělení společnosti do dvou sfér. Na straně jedné je vedení, které plánuje a rozhoduje v širším pohledu do budoucnosti firmy, na straně druhé pak zaměstnanci, kteří vykonávají svou vlastní operativní činnost. Pro propojení obou sfér existují různé názorové proudy, nicméně v zásadě je možné vycházet z těchto dvou předpokladů:

1. Při delegování povinností a úkolů je zodpovědnost za tyto povinnosti zcela předána zaměstnanci, který si sám rozhoduje o způsobu a o časovém plánu plnění delegovaných úkolů.
2. Při participaci ovšem zodpovědnost zaměstnance nedosahuje tak daleko, zde zůstává víceméně na vedení společnosti. Zaměstnanci nesou pouze spoluzodpovědnost. Záleží pak na jednotlivých společnostech a na okolnostech participace, co vše tato spoluzodpovědnost zaměstnance zahrnuje.

S tímto souvisí dnes již rozšířený termín Empowerment. Tento pojem, který rádi užívají Američané, v prostředí firem znamená, že je zaměstnancům svěřeno více odpovědnosti a volného prostoru pro jednání. Ti tak sami přinášejí větší užitek pro svou společnost.

Proč je participace důležitá?

Mnohý podnikatel na sebe rád pohlíží jako na všemocného patriarchy v domnění, že jeho společnost je tím, co z ní udělal právě on sám bez cizí pomoci. Takový podnikatel chce o všem ve své firmě rozhodovat sám. Zastánci participace soudí, že přísně autokratický způsob vedení podniku již dávno není aktuální, a že takovýto způsob je neslučitelný s moderními hodnotami demokratické společnosti.

Prosazují jasnou myšlenku: „Moc v podnikání nemá být omezena pouze na jednu nebo na pár osob.“

Budeme-li se touto problematikou zabývat z pohledu zaměřeného na přirozené potřeby člověka, je na místě zdůraznit, že participace vychází všeobecně vstřícně potřebám zaměstnancům, jakožto lidem s vlastními ambicemi.

Pokud není naplnění těchto vnitřních potřeb vedením firmy trvale umožňováno, stávají se zaměstnanci ve společnosti nespokojenými, laxními a demotivovanými; mnozí z nich onemocní, v nejhorším případě opustí své zaměstnání. Jinými slovy platí mimořádně elegantní pravidlo: „Kdo neumožní svým zaměstnancům podílet se aktivně na procesu podnikání a vedení firmy, nakonec na to sám doplatí ztrátou kvalifikovaných pracovníků.“

Na druhou stranu se ukazují také pozitivní účinky participace:

- učiněná rozhodnutí jsou lepší / kvalitnější;
- změna strategií a plánování probíhá flexibilněji;
- zaměstnanci mohou být méně kontrolováni;
- komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci funguje lépe;
- zaměstnanci jsou všeobecně lépe motivováni k lepším výsledkům;
- počet zaměstnanců na nemocenské a jejich fluktuace se snižuje (zde je na místě poukázat na markantní snížení nákladů na přijetí a zaškolení nových zaměstnanců, případně na jejich nahrazování v případě dlouhodobých absencí).

(...)

1. Jak souvisí problematika participace se semi-autonomními týmy, o kterých jste si přečetli výše v této kapitole v abstraktu odborné studie?
2. Jaký je rozdíl mezi participací a delegováním?
3. Jaké negativní důsledky může mít neparticipace zaměstnanců na řízení podniku? Proč?
4. Za jakých okolností se podle Vás negativní důsledky neparticipace v podniku neprojeví?
5. Co je podle vás nejdůležitějším pozitivním důsledkem participace?
6. Co vnímáte jako rizika participace zaměstnanců na řízení podniku?
7. Znáte příklad podniku, ve kterém participace zaměstnanců na řízení dobře funguje? Jaké důsledky má participace v tomto podniku?



Motivujte své zaměstnance zapojením do řízení společnosti. Může se to vyplatit, ale má to i úskalí., <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-62145980-motivujte-sve-zamestnance-zapojenim-do-rizeni-spolecnosti-muze-se-to-vyplatit-ale-ma-to-i-uskali>

5.5.6 Integrace motivačních teorií

Prohlédněte si schéma uvedené Lockem a Lathamem v článku věnovaném integraci motivačních teorií (str. 390). Faktory ovlivňující motivaci jsou ve schématu reprezentovány plnými obdélníky, proces motivace je zaznačen šipkami. Názvy motivačních teorií vysvětlujících jednotlivé faktory motivace a dílčí fáze procesu jsou zaznačeny přerušovanými obdélníky a přerušovanými čarami. Odpovězte na následující otázky.

1. Která z motivačních teorií popsanych v úvodním shrnutí v této kapitole se v modelu skrývá pod zkratkou „VIE theory“? Co znamená akronym VIE?
2. Jaká ze zahrnutých jednotlivých teorií vysvětluje motivaci nejkompexněji? Proč?
3. Zkuste podle schématu vlastními slovy popsat integrovaný model pracovní motivace.



LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 2004, roč. 29, č. 3, s.388-403.

5.5.7 Případová studie: Odcházející zaměstnanec

Renatě je 25 let, je svobodná, bezdětná. Dříve bydlela v pronájmech, nyní již půl roku bydlí ve vlastním malém bytě, na který si vzala hypotéku. Renata pracuje jako asistentka v advokátní kanceláři zabývající se obhajobou práv lidí bez prostředků ve sporech se státem a s korporacemi. Advokátní kancelář je financovaná z individuálních darů a z jednoletých grantů, které jsou schvalovány často na poslední chvíli. Tak jako většina jejích kolegů počítá Renata s tím, že když získá kancelář málo peněz, bude muset pracovat zadarmo, anebo odejít. Advokátní kancelář kdysi pomohla i samotné Renatě, když její rodiče zemřeli v důsledku výrobní chyby na jejich autě. Díky penězům z vyjednané mimosoudní dohody získala maturitu i bakalářské vzdělání na Ekonomicko-správní fakultě. I kvůli své životní zkušenosti studovala obor Finance a právo a po dokončení studia se ucházela o práci tam, kde by mohla pomáhat lidem, kteří zažili podobné nespravedlnosti, jako ona sama. V uplynulých měsících se Renata podílela na třech případech, které všechny dopadly z jejího pohledu špatně. Dva klienti se nechali zastrašit a přijali pro ně nevýhodnou mimosoudní dohodu. Jeden spor, pro který Renata chystala podklady, její kolega u soudu prohrál. Minulý týden dostala Renata nabídku administrativní práce ve společnosti svého vzdáleného příbuzného. Nabízí jí nižší měsíční plat, než má nyní. Stačil by jí na splátku hypotéky i na běžné životní výdaje, nezbylo by jí ale moc peněz na cestování a koníčky. I přesto nabídku zvažuje.

1. Co podle vás jsou Renatiny motivy pro práci v advokátní kanceláři?
2. Co jsou podle vás překážky v Renatině motivaci pro práci v advokátní kanceláři? Co by jí mohlo vést k odchodu na nabízenou administrativní pozici?
3. Co by mohl udělat současný Renatin zaměstnavatel, aby Renatu v advokátní kanceláři udržel?

5.5.8 Případová studie: Klesající výkon

Společnost Dixík a.s. provozuje továrnu na hygienické potřeby. V poslední době se nový management továrny potýká se snižující se produktivitou i přesto, že přišel s cílem zvýšit efektivitu a výkon. Původní management byl vyměněn, protože nebyl schopen dosahovat stanovených cílů. Zejména nový generální ředitel se zkušenostmi z USA měl být zárukou obratu k lepšímu. Začal v zaměstnancích budovat hrdość k továrně, nechal složit firemní hymnu, kterou všichni zpívají na začátku dne. Po vzoru Jacka Welsche zavedl systém 20-70-10 (někdy nazývaný „rank and yank“) - tedy pravidelné podrobné hodnocení všech zaměstnanců (u dělníků hodnocení probíhá podle míry vyprodukovaných zmetků, podle míry využití stroje a podle účasti zaměstnance na nepovinných firemních pracovních i mimopracovních aktivitách). Na základě tohoto systému vyzdvihuje 20% nejlepších a mimořádně odměňuje a 10% nejhorších propustí a nahradí. Nejlepší zaměstnance čeká nejen finanční odměna, ale také mají šanci být zaměstnancem měsíce, což je spojeno s vyvěšením fotografie na zdi slávy a s večerí se samotným ředitelem. Pracovníci v top 20% mají také největší šanci na povýšení na vedoucí směny. Díky nově nainstalovaným kamerám má management konečně nástroj na odhalování zahálení v pracovní době a zavedení osobních čipů pomáhá kontrolovat podvádění s časem příchodu do a odchodu z práce a také umožňuje sledovat a omezovat počet a délku přestávek na kouření.

Před příchodem nového vedení produktivita v továrně stagnovala, nyní začala i přes zavedení všech moderních opatření paradoxně klesat. Jako problematická se ukázala zejména zvýšená nemocnost zaměstnanců a také to, že nově nabíraní zaměstnanci dělají více chyb, pracují pomaleji a zatěžují své kolegy, kteří je musí zaškoloovat. Celková produktivita byla ovlivněna také několika desítkami výpovědí od pracovníků, kteří se nesmířili s nově nastoleným trendem a našli si jinou práci.

1. Podívejte se na motivaci dělníků pro práci v továrně a na motivaci dělníků k podávání co nejvyššího výkonu. Co jsou jejich motivy pro práci v továrně? A co motivy pro podávání co nejvyššího výkonu?
2. Co jsou překážky dělníků pro práci v továrně?
3. Vysvětlete pomocí motivačních teorií, jaké vlivy působí na motivaci dělníků v továrně. Pomocí motivačních teorií posuďte změny, které zavedlo nové vedení.
4. Pokud byste byli ve vedení továrny vy, co byste udělali jinak?



5.5.9 Skupinová diskuse: Motivace

Zamyslete se nejprve nad níže položenými otázkami a formulujte své odpovědi. Prezentujte své odpovědi před skupinou a podpořte je argumenty. Diskutujte ve skupině a snažte se dojít ke společnému závěru.

1. Kdo je odpovědný za pracovní motivaci zaměstnance? Sám zaměstnanec? Jeho nadřízený? Podnik?
2. Do jaké míry je pracovní motivace ovlivnitelná zvnějšku? Do jaké míry je motivace dána trvalými charakteristikami pracovníka?
3. Jaký vnější faktor ovlivnitelný nadřízeným nebo vedením podniku má na motivaci pracovníků největší vliv?
4. Jak ovlivňují motivaci pracovníků tyto faktory: výše podpory v nezaměstnanosti, míra nezaměstnanosti, míra inflace, předchozí pracovní zkušenost.
5. Co je v krátkodobém horizontu účinnější - odměna nebo trest? V čem spočívá rozdíl v důsledcích používání odměn a trestů v dlouhodobém horizontu?

5.6 SHRNUJÍCÍ OTÁZKY K TÉMATU

- Co je to motivace?
- Jaký je rozdíl mezi motivem a stimulem?
- Z čeho vzniká dle teorie spravedlnosti u pracovníků pocit nespravedlnosti? Jaké důsledky má tento pocit na motivaci?
- Jaké charakteristiky pracovní pozice přispívají dle modelu JCM k vnitřní motivaci pracovníků?

5.7 POUŽITÉ ZDROJE

ADAMS, J. S. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963, roč. 67, č. 5, s. 422.

ARNOLD, J., R. RANDALL a kol. *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. 5. vyd., Harlow: Pearson, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6.

BANKER, R. D., J. M. FIELD, R. G. SCHROEDER a K. K. SINHA. Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*. 1996, roč. 39, s. 867–890.

BRITZ, T., Motivujte své zaměstnance zapojením do řízení společnosti. Může se to vyplatit, ale má to i úskalí. *Hospodářské noviny*. 05/2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné na: <http://probyznysinfo.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-62145980-motivujte-sve-zamestnance-zapojenim-do-rizeni-spolecnosti-muze-se-to-vyplatit-ale-ma-to-i-uskali>

CAMPION, M. A., G. J. MEDSKER a A. C. HIGGS. Relations between work group characteristics and

- effectiveness: Implications for designing effective work groups, *Personnel Psychology*. 1993, roč. 46, s. 823–850.
- DECI, E. L. a R. M. RYAN. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*. 2008, roč. 49, č. 3, s. 182.
- HACKMAN, J. R. a G. R. OLDFHAM. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*. 1976, roč. 16, č. 2, s. 250-279.
- LANGRFELD, C. W. The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*. 2000, roč. 21, s. 563–585.
- LOCKE, E. A. a kol. Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*. 1981, roč. 90, č. 1, s. 125.
- LOCKE, E. A. a G. P. LATHAM. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*. 2004, roč. 29, č. 3, s. 388-403.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological review*. 1943, roč. 50, č. 4, s. 370.
- MORGESON, F. P. a kol. Understanding reactions to job redesign: A quasi-experimental investigation of the moderating effects of organizational context on perceptions of performance behavior. *Personnel psychology*. 2006, roč. 59, č. 2, s. 333-363.
- MORGESON, F. P. a M. A. CAMPION. Work design. In Borman, W. C., D. R. Ilgen a R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 2000, roč. 12, s. 423–452.
- PARKER, S. K., T. D. WALL a P. R. JACKSON. “That’s notmyjob”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*. 2007, roč. 40, s. 899–929.
- VROOM, V.H. *Work and Motivation*. Chichester: John Wiley, 1964. ISBN 978-0787900304.
- WALL, T. D., P. R. JACKSON a K. DAVIDS. Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology*. 1992, roč. 77, s. 353–362.

6. TÉMA: HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

- Budete schopni vysvětlit, jakým různým účelům může hodnocení v organizacích sloužit.
- Seznámíte se vybranými metodami hodnocení pracovníků a zjistíte, pro který účel jsou vhodné.
- Dokážete vysvětlit, jakou vazbu má hodnocení pracovníků k ostatním personálním procesům a jakou roli hrají ve strategickém směřování organizace.
- Budete reflektovat etické aspekty hodnocení.

6.1 ÚVOD K TÉMATU

V souvislosti s hodnocením pracovníků se v literatuře často objevuje pojem řízení výkonu. Ten si lze představit jako širší zastřešující koncept zahrnující také problematiku motivace a odměňování pracovníků. O hodnocení však můžeme mluvit také mimo kontext řízení výkonu, například při získávání pracovníků (Hroník, 2006).

Důvodů, proč hodnocení pracovníků v organizacích provádíme, je několik: pravidelné hodnocení by mělo zjišťovat, zda dochází k plnění stanovených **výkonových kritérií** a je do jisté míry nástrojem kontrolním. Nelze však pominout také **rozvojový charakter** procesu hodnocení – je příležitostí pro identifikování potenciálu pracovníka, zjištění jeho potřeb v oblasti rozvoje a v neposlední řadě také možností, kdy může svému nadřízenému sdělit svá **očekávání** ohledně dalšího profesního a kariérního rozvoje. Pravidelné hodnocení pracovníků přináší důležitou **zpětnou vazbu**, kterou ocení zejména noví zaměstnanci. Dochází tak k jemnějšímu sladování očekávání zaměstnance a zaměstnavatele a utvrzuje se tak nepsaná **psychologická smlouva**.

O odlišném přístupu nazývaném **hodnocení práce** se dozvíte v kapitole věnované odměňování. O problematice **motivace** je podrobněji pojednáno v příslušné kapitole.

Hodnocení pracovníků obecně sleduje upravené Demingovo schéma a představuje v organizacích **cyklický proces**: je zhodnocen současný stav plnění pracovních povinností ale také nároky pracovního místa, čímž dochází k rozpoznání příležitostí pro výkonové zlepšení; pro následující období jsou stanoveny cíle, jichž má být dosaženo

a nastaveny indikátory jejich plnění, včetně cílů rozvojových. V průběhu hodnotícího období je výkon a pracovní chování pracovníka hodnotitelem sledováno a počáteční nastavení může být korigováno. Na konci období vyhodnoceno splnění cílů.

Hodnocení pracovníků může obecně vzato posuzovat jejich **výsledky** (výstupy jejich práce) a také způsoby, jakými těchto výsledků dosáhli – **vkklady**, které do své práce přinášejí (schopnosti a dovednosti, kvalifikace) a **pracovní chování a postoje**.

Výkon pracovníků ovlivňuje velké množství faktorů, proto špatný výkon nemusí mít příčinu jen v nízké motivaci pracovníka. Je ovlivňován také osobnostními charakteristikami (zápal pro věc, flow), charakterem vykonávané práce (kreativní vs rutinní), strategií organizace a tím, co je za dobrý výkon považováno, způsoby odměňování, organizační kulturou apod.

Při hodnocení pracovníků mohou hodnotitelé (nadřízený, personalista, kolega, externí hodnotitel, zákazník,...) využít množství formalizovaných **metod**. Ty lze klasifikovat například podle jejich zaměření na minulost, současný okamžik, či orientované do budoucnosti (Hroník, 2006). Přehled tradičních způsobů hodnocení můžete nalézt např. v publikaci M. Armstronga (2011). Aby se však hodnocení nestalo jen byrokratickým nástrojem formálního charakteru, je zdůrazňována potřeba budování **vztahu** mezi nadřízeným a podřízenými, jakožto hlavní hodnotící dyádou. S tím, jak se **role liniových manažerů** proměňuje směrem k přebírání personálních kompetencí, je i hodnocení součástí individualizovaného přístupu. Styl vedení a vnímaná podpora ze strany nadřízeného jsou výzkumnými studii označovány jako důležité charakteristiky vedoucího ovlivňující postoje pracovníků a jejich vztah k organizaci (Purcell a Hutchinson, 2007).

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 9788025311981.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024714582.

PURCELL, John a Sue HUTCHINSON. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. Human Resource Management Journal. 2007, roč. 17, č. 1, s. 3–20.

Prezentace Simona Sineka na téma vztahu vůdce a následovníků, http://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe

Poznátky k tématu si podrobněji nastudujte v publikaci:

WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1. Kapitola „Managing performance“, str. 168-194.





Klíčové pojmy:

Řízení výkonu (Performance management)

Systém řízení výkonu (Performance management system - PMS)

Hodnocení pracovníků (Employee appraisal)

6.2 OTÁZKY K PROCVIČENÍ

Procvičte si svoje znalosti po prostudování kapitoly - u následujících otázek vyberte právě jednu správnou odpověď.

1. Hodnocení pracovníků zahrnuje:

- hodnocení postojů, chování, kompetencí a kvalifikačních předpokladů,
- posouzení produktivity práce - tedy poměr výstupu ke vstupu,
- hodnocení toho, jak důležité jsou vykonávané pracovní úkoly vzhledem k podnikové misi a strategii,
- vytvoření mzdové struktury odrážející relativní přínos každého pracovníka.

2. Řízení výkonu je obecnější kategorií zahrnující...

- finanční odměňování a kontrolu,
- recruitment, řízení znalostí a odměňování,
- rozvoj a vzdělávání pracovníků, jejich hodnocení a odměňování,
- motivaci, hodnocení a odměňování.

3. Jakým způsobem je doporučován jako prevence bojkotu systému řízení výkonnosti liniovými manažery?

- finančně liniové vedoucí zainteresovat na fungování systému (bonusy za vyplnění hodnocení),
- zapojit liniové manažery do vytváření systému řízení výkonnosti,
- vytvořit systém sankcí za provádění hodnocení pouze formálním způsobem,
- převést celou agendu hodnocení na liniové vedoucí na principu subsidiarity.

6.3 DALŠÍ ZDROJE KE STUDIU

ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 9788025311981.

Komplexní publikace známého britské autora Michaela Armstronga shrnuje poznatky ze zahraničí – čtenář se může seznámit s různými modely řízení pracovního výkonu v renomovaných organizacích. Nechybí také problematika týmového řízení pracovního výkonu.

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024720425.

Jde spíše o stručnější příručku poskytující orientační přehled. Pokrývá také téma vztahu hodnocení a dalších HR procesů, autorka se zabývá implementací systému hodnocení.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024723617.

Z pohledu psychologie práce a organizace se autorka věnuje standardním tématům, za bližší povšimnutí stojí podkapitola věnovaná zavádění pracovního hodnocení a závěrečné poznatky z praxe hodnocení v prostředí českých podniků.

6.4 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ STUDIE

STUDIE A: Role férového zacházení a odměn ve vnímání organizační podpory a směny mezi leaderem a následovníky

Název v originále: The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange.

Autoři studie: Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E.

Autor rozšířeného abstraktu: Kiktová, K. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: Journal of Applied Psychology, 2002, Volume: 87, Issue: 3, s. 590-598

Klíčová slova: teorie sociální směny; směna mezi leaderem a následovníky; vnímaná organizační podpora; reciprocita

1. Klíčové teorie

Studie využívá dva směry, které vznikly rozdílnou aplikací teorie sociální směny (Blau, 1964) v praxi: směna mezi leaderem a následovníky (LMX) a vnímaná organizační podpora (POS) (Eisenberger et al., 1986). Klíčovým prvkem obou teoretických směrů je reciprocita řízení (Blau, 1964). Studie dále vychází z teorií, jejichž autoři zastávají názor, že férové zacházení a odměny mají vliv na sociální směnu (Liden et al., 1997; Shore a Shore, 1995). Odlišnosti v chápání reciprocity jsou popsány pomocí rozdílnosti směn na pracovišti, v kolegiálních vztazích a ve vztahu vedoucí-zaměstnanec (Masterson et al., 2000; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 1997).

2. Cíle studie

Primárním cílem studie bylo zkoumat specifické typy odměňování a chování k zaměstnancům, které jsou spojeny s POS a LMX a tak zjistit, zda tyto způsoby směny mají jedinečné a společné antecedenty. Sekundárním cílem bylo zkoumat do jaké míry POS a LMX ovlivňují pro-organizační chování, oddanost pracovníků a hodnocení výkonu pracovníků.

Hypotézy (shrnutí):

Bylo stanovených 13 hypotéz. Sedm z nich zkoumalo antecedenty proměnných LMX a POS a jejich pozitivní či negativní vztah k nim, se zaměřením na spravedlnost a způsoby trestání a odměňování. Jedna hypotéza se zabývala samotným vztahem mezi LMX a POS. Dalších 5 hypotéz zkoumalo faktory, které LMX a POS ovlivňují - například oddanost, výkonnost a chování zaměstnanců.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Studie byla provedena ve dvou podnicích umístěných v žebříčku Fortune 500. Zúčastnilo se jí 211 zaměstnanců a 31 vedoucích pracovníků. Zkoumání proběhlo na pracovišti, během pracovní doby přímým dotazováním vždy jedním z autorů studie. Dotazování bylo zaměřeno na proměnné vystupující v hypotézách: procedurální spravedlnost (dle Niehoff a Moorman, 1993), podmíněné odměňování (podle Podsakoff et al., 1982), POS a LMX (podle Eisenberger et al., 1900; Scandura a Graen, 1984), oddanost a pro-organizační chování (podle Meyer, Allen a Smith, 1993; Podsakoff a MacKenzie, 1989), pracovní výkon (dle Williamse a Andersona, 1991), dobu výkonu funkce, inkluzi a projevy uznání (vlastní škála autorů).

4. Klíčové výsledky analýz

Autoři vytvořili strukturální model vztahů mezi proměnnými. Procedurální a distributivní spravedlnost, inkluze a projevy uznání mají v modelu signifikantní vztah k POS ale ne LMX. Naopak podmíněné odměňování a délka vztahu nadřízeného a podřízeného byly prediktorem LMX a ne POS. Co se týče predikovaných výstupů, POS ovlivňovalo pro-organizační chování (OCB) a oddanost. Podíl rozptylu vysvětlený endogenními proměnnými činil 81% pro POS, 77% pro LMX, 71% pro oddanost, 8% pro OCB, 73% pro výkon pracovníků. Stanovení cest v alternativních modelech nebylo statisticky významné. POS souvisí s LMX, ale opačný vztah není jednoznačný. Nejasný vztah POS a LMX naznačuje, že kontext organizace hraje velkou roli ve výzkumu jejich vzájemného vztahu. Ze studie vyplývá, že POS se zdá být ovlivňován proměnnými, které posilují organizační hodnoty a důvěru zaměstnanců, kdežto LMX souvisí s odměňováním.

5. Přínos výsledků studie do praxe

Top management i přímí nadřízení by si měli uvědomit, že mají vliv na sociální vztahy, které mohou zvýšit pocity závazku, pro-organizační chování a výkon zaměstnanců. Organizace, které chtějí zvýšit pozitivní vnímání své organizace, by tak měly učinit pomocí zvýšení efektivity férovosti procesů a postupů. Také by měly využít

odměňování, které posiluje důvěru a poskytuje uznání. Výsledky jsou konzistentní s předchozími studii, které ukázaly, že LMX a nikoliv POS přispívají k výkonu, který zaměstnanci ve své pracovní roli podávají. Autoři studie proto kladou důraz na velký vliv vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem na pracovní výkon podřízeného.

6. Limity studie

Studie byla provedena v jedné organizaci, což limituje zobecňování výsledků na jiné organizace. Průřezový design výzkumu nedovolil autorům prověřit příčinné následky mezi antecedenty a konsekventy. Limitem studie je i použitá technika získání dat - self report a také získávání některých údajů z téhož zdroje.

Otázky k zamyšlení:

- a. Jak byste na základě svojí zkušenosti vysvětlili, že vnímaná organizační podpora je závislá na tom, jak pracovníci vnímají spravedlnost v organizaci?
- b. Co je podle vás v sociálních směňováno mezi leaderem a jeho následovníky?

STUDIE B: Prediktory postojů k systému 360stupňové zpětné vazby a následný vliv zpětné vazby na zapojení manažerů do rozvojové činnosti po ní následující

Název v originále: Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity

Autoři studie: Maurer, T. J., Mitchell, D. R., Barbeite, F. G.

Autor rozšířeného abstraktu: Lattenberg, M. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002, Volume: 75, Issue: 1, s. 87-107.

Klíčová slova: 360ti stupňová zpětná vazba; rozvoj dovedností; postoj pracovníků, systém hodnocení

1. Klíčové teorie

Studie navazuje na výzkum vlivu zpětné vazby na následný rozvoj dovedností (London a Smither, 1995). Zmíněný výzkum zvažuje i možný vliv faktorů rozdílnosti jednotlivců a měnících se podmínek na efekt zpětné vazby. Vliv těchto faktorů byl zkoumán i v souvislosti s následnou účastí zaměstnanců na rozvojových aktivitách (Maurer a Tarulli, 1994; Noe a Wilk, 1993). Za důležitou proměnnou považují dřívější výzkumné studie postoje pracovníků vůči systému hodnocení, které ovlivňují jejich chování, resp. zapojení do rozvojových aktivit (Atwater a kol., 2000). Brutus

a kol. (1999) našli negativní vztah mezi hodnoceními výkonnosti pracovníky a stanovováním následných rozvojových cílů, proto se autoři studie rozhodli prozkoumat, jak hodnocení pracovníci s diskrepancí mezi sebehodnocením a hodnocením druhými zacházejí.

2. Cíle studie

Prvním cílem studie bylo zkoumat, do jaké míry souvisí individuální rozdíly mezi příjemci zpětné vazby a rozdíly v jejich pracovních prostředích s jejich reakcemi na 360stupňovou zpětnou vazbu, kterými bylo zapojení do on-the-job nebo off-the-job rozvojových aktivit. Druhým cílem studie bylo zjištění rozdílnosti síly vlivů různých skupin hodnotitelů 360stupňové zpětné vazby na rozvojové aktivity. Výzkumníci se zaměřili na roli moderujících proměnných individuální osobnostní rozdíly a pracovní kontext na vztah mezi hodnoceními obdrženy v rámci zpětné vazby, postoji pracovníků k systému hodnocení a postoji k dalšímu rozvoji.

Hypotézy:

Studie uvádí hypotézu předpokládající kladný vztah výstupů 360stupňové zpětné vazby k postoji zaměstnanců k systému zpětné vazby, a zároveň její záporný vztah k zapojení se do rozvojových aktivit v reakci na ni. Kromě zmíněné hypotézy, byla ve studii uvedena i očekávání, týkající se osobních charakteristik, pracovního prostředí a síly vlivů hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů ve vztahu k hodnoceným a jejich rozvoji a postojům k rozvoji.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Studie byla provedena mezi zaměstnanci velké americké telekomunikační společnosti, kteří se zúčastnili programu 360stupňové zpětné vazby. Každý účastník studie byl hodnocen ve 27 oblastech, sebou samým, svým nadřízeným, nejméně třemi kolegy a nejméně třemi podřízenými. Položkami ve zpětné vazbě byly popisy chování a hodnocení probíhalo na škále od 5 do 1. Účastníci studie byli se zpětnou vazbou nejprve seznámeni na celodenním kurzu. Za 9 měsíců obdrželo 746 účastníků studie poštou dotazník, měřící vlivy individuálních rozdílů a proměnlivosti prostředí. Měsíc poté 305 účastníků studie, kteří vyplnili první dotazník, obdrželo druhý dotazník, týkající se závislých proměnných ve studii. V poslední fázi se vrátilo výzkumníkům 150 vyplněných dotazníků, z nichž bylo 93 mužů, 55 žen a dva tuto informaci neuvědli.

4. Klíčové výsledky analýz

Autoři využili ke zpracování dat hierarchickou regresní analýzu. Při zkoumání síly vlivů různých typů hodnotitelů na účast na rozvojových aktivitách a postoji k systé-

mu zpětné vazby byly vyzorovány pouze tři vzájemné vazby. Prvními dvěma byly vztahy mezi vysokým hodnocením od podřízených ($\beta=0,180$, $p<0,05$) a spolupracovníků ($\beta=0,160$, $p<0,05$) a pozitivními postoji hodnocených k systému zpětné vazby ($\beta=-2,44$ $p<0,05$). Třetím byla vzájemná interakce mezi sebehodnocením a hodnocením spolupracovníků, spočívající v růstu pozitivního vnímání systému hodnocenými úměrně k unikátnosti a rozdílnosti hodnocení od spolupracovníků v porovnání se sebehodnocením. Další významné prediktory rozvoje byly: klíčová vlastnost prostředí (sociální podpora pro rozvoj) a dvě proměnné v rámci individuálních rozdílů (vnímaná osobní účinnost rozvoje a implicitní teorie schopnosti).

5. Přínos výsledků studie do praxe

Autoři studie z výsledků výzkumu vyvozují možnost stejného, nebo dokonce většího významu kontextu podání zpětné vazby a individuálních vlastností jejích příjemců oproti rozdílům v úrovni hodnocení na postoj k rozvojovým aktivitám a účast v jejich rozvoji, které následují obdržení zpětné vazby. Významná je zejména důležitost pracovního prostředí, které podporuje rozvoj, a víra příjemců zpětné vazby ve vlastní schopnosti zlepšování a rozvoje.

6. Limity studie

Mezi limity studie lze zařadit získávání dat za pomoci dotazníků vyplňovaných účastníky studie (self-report) a využití subjektivních dat, ke zjištění kontextuálních proměnných.

Otázky k zamyšlení:

- Připomeňte si vlastní zkušenost, kdy jste dostali negativní zpětnou vazbu na váš výkon. Vedla vás spíše ke snaze rozvíjet svoje slabé stránky nebo vyvolala spíše odpor k jakékoliv změně?
- Jaký je váš postoj k systému hodnocení, který znáte? (školní hodnocení nebo pracovní hodnocení)? Reflektujte, jak váš postoj ovlivňuje to, jak hodnocení získané v tomto systému, vnímáte.

6.5 ÚKOLY K PROCVIČENÍ

6.5.1 Etika hodnocení

Tradiční přístup k hodnocení pracovníků může být hodnocenými vnímán jako mocenský nástroj využívaný za účelem kontroly a postihu. Takovýto systém pak neplní své základní funkce zejména poskytování konstruktivní zpětné vazby a zlepšování výkonu pracovníků v budoucnosti.

Prostudujte si odkazovaný článek, v němž autoři navrhuji alternativní metodiku pro provádění hodnocení pracovníků.

Odpovězte na tyto otázky:

- Jak byste interpretovali čtyři principy hodnocení, které autoři popisují jako nutný předpoklad pro smysluplé hodnocení pracovníků?
 - Respekt k jednotlivci
 - Vzájemný respekt
 - Procedurální spravedlnost
 - Transparentnost rozhodování
- Popište kroky stakeholderské analýzy. K čemu analýza slouží?
- Jak mohou být při zavádění systému hodnocení užitečné tzv. focus groups?
- Co je v kontextu popsáné případové studie myšlnou „zájmovou komunitou“ (community of interest)?
- Jak je podle Vašeho názoru využitelný přístup, kteří autoři studie představili, ve výrobním podniku?



WINSTANLEY, Diana a Kate STUART-SMITH. Policing performance: the ethics of performance management. *Personnel Review*. 1996, roč. 25, č. 6, s. 66–84.

6.5.2 Osoba hodnotitele

Důležitým rozhodnutím v procesu hodnocení je, kdo bude hodnotitelem. Často je taková role požadována po bezprostředním nadřízeném, nicméně hodnotiteli se mohou stát i další pracovníci, kteří přicházejí s hodnoceným při jeho pracovní činnosti do kontaktu, či lidé z vnějšího prostředí mimo organizaci. Principu „vícero očí“ pak s výhodou využívají některé hodnotící přístupy, které zahrnují několik hodnotitelů a zvyšují tak objektivitu hodnocení, byť jsou jejich názory vždy subjektivní.

Posuďte, jaké výhody a nevýhody může být využití vybraných hodnotitelů. Svoje návrhy můžete srovnat s popisem v učebnici J. Koubka odkazované níže.

Tabulka č. 5 Výhody a nevýhody související s volbou hodnotitele

Kdo je hodnotitelem	Výhody	Nevýhody
Bezprostřední nadřízený		
Nadřízený bezprostředně nadřízeného		
Hodnocení pracovníkem personálního útvaru		
Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem (např. v Assessment centru)		

Kdo je hodnotitelem	Výhody	Nevýhody
Hodnocení externími nebo interními zákazníky		
Hodnocení spolupracovníkem nebo skupinou spolupracovníků (např. pomocí 360° zpětné vazby)		
Hodnocení podřízeným		
Sebehodnocení		
Týmové hodnocení (kolegové v týmu, vedoucí týmu, odborníci)		

Žádný hodnotitel svoji roli nemůže vykonávat dobře, aniž by byl na tento úkol náležitě připraven. Pokud má mít hodnocení svoji hodnotu, měli by hodnotitelé projít školením, které vysvětlí smysl systému hodnocení všem zapojeným, ale také pomůže vybudovat dovednosti hodnotitele.

- Posud'te, jaké nároky jsou kladeny na osobu tzv. assessora (hodnotitele v assessment centru)

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683. Kapitola „Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků“, str. 203-234

VACULÍK, Martin. Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010, 202 s. ISBN 9788090385887.



6.5.3 Kritický pohled na tradiční systémy hodnocení



Proč systém hodnocení pracovníků v některých případech nepřináší požadované výsledky? Odpověď na tuto otázku může přinést kritický pohled na praxi hodnocení v organizaci. Ve své studii Winstanley a Stuart-Smith (1996) upozorňují na nešvary hodnotících systémů:

1. Je sporné, zda využívání manažerských systémů hodnocení pracovníků samo o sobě vede ke zlepšení výkonu. Pokud je hodnocení používání jako rigidní byrokratický systém, může naopak výkon podkopávat.
2. V praxi je obtížné některé aspekty pracovního výkonu zachytit či kvantifikovat. Nechopnost pracovníků dosahovat nastavené cíle může mít původ v nesprávně nastavených hodnotících kritériích nebo ve skutečnosti, že organizace je dynamický systém působící v měnícím se světě a že hodnocení často tyto faktory nezohledňuje. Problémy může způsobovat také to, že hodnotící kritéria pokrývají jen některé aspekty výkonu práce.

3. Systémy hodnocení mohou jako nežádoucí efekty u pracovníků vyvolávat pocity demoralizace a demotivace. To bývá ještě umocněno těsnou vazbou hodnocení na odměňování pracovníků
4. Pokud má být hodnocení užitečné, je časově náročné. V organizační praxi jsou hodnotitelé často stresováni požadavky každodenních úkolů a na hodnocení jdoucí nad rámec běžné rutiny nezbyvá čas či je vnímáno jako úkol s nízkou prioritou.
5. Systémy hodnocení jsou často využívány zejména jako způsob shromažďování podkladů pro odměňování. Vazba na vzdělávací a rozvojové aktivity bývá slabší.
6. Hodnocení je ze své podstaty subjektivní a je proto zatíženo hodnotitelskými chybami. To může mít za následek negativní postoje zaměstnanců k hodnocení ve smyslu spravedlivého přístupu.

Pokud jste či jste v minulosti byli zaměstnanci nějaké organizace, zhodnoťte, do jaké míry je možné tuto kritiku vztáhnout na organizační praxi, kterou jste poznali. Pokud zatím nemáte zaměstnaneckou zkušenost, posuďte systém hodnocení studentů na fakultě, kde studujete. Jsou problémy hodnocení v komerčním sektoru a ve vysokém školství obdobné?



WINSTANLEY, Diana a Kate STUART-SMITH. Policing performance: the ethics of performance management. Personnel Review. 1996, roč. 25, č. 6, s. 66–84.

6.5.4 Hodnocení útvarů ve Witte Nejdek, spol. s r. o.

Praktické příklady implementace systémů hodnocení ukazují konkrétní výzvy, se kterými se organizace musejí vypořádat. Prostudujte si odkazovanou případovou studii postupného zavádění systému hodnocení a odpovězte na tyto otázky:

- Co bylo hlavním důvodem, proč se společnost rozhodla systém hodnocení zavést? Jaký má být jeho hlavní účel?
- V čem spočívala postupnost zavádění systému? Proč se management rozhodl takto postupovat?
- Co podle vašeho názoru může být slabou stránkou popsaného hodnotícího systému? Kam by se dál mohl vyvíjet?
- Jakým způsobem navázali ve Witte Nejdek, spol. s r. o. finanční odměňování na proces hodnocení?
- Jakou náplň by mělo mít proškolení hodnotitelů v popsaném systému? Jak byste o zavádění nového systému informovali zaměstnance?
- Na základě analogie s popsanou případovou studií identifikujte, kdo jsou ve vašem případě interní zákazníci, kteří využívají vašich služeb. Jakými kritérii pro hodnocení by mohla být kvalita služeb sledována? (pokud nemáte zkušenost z vlastního zaměstnání, zamyslete se nad tím, jak studenti a zaměstnavatelé vystupují v roli interních zákazníků. Na základě jakých kritérií byste navrhovali hodnotit vysokoškolského učitele?)

- Jak je v organizaci, kterou blíže znáte, zohledněna kvalita služeb poskytovaných interním zákazníkům?

Kohout, Milan a Nikola Antlová. Hodnocení útvarů ve WITTE NEJDEK, spol. s r. o. Human Resources Management, 2001, roč. VII, čís. 4, str. 35-36.



6.5.5 Klíčové ukazatele při hodnocení výkonu

V odkazovaném článku M. Žáčkové (2013) ze společnosti KPMG se seznamte s tím, jakou roli hraje při hodnocení výkonu tento nástroj.

Parmenter (2008) rozděluje klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) do několika kategorií:

- Ekonomické ukazatele,
- Ukazatele kvality,
- Ukazatele výkonnosti procesů,
- Ukazatele IT služeb,
- Ukazatele zásob,
- Systém provázaných ukazatelů (např. Balanced Score Card - BSC).

A doplňuje, že jsou to typicky indikátory, které:

- nejsou vyjádřené ve finančních jednotkách (nejedná se o finanční ukazatele),
- jsou měřeny často a pravidelně (denně, týdně),
- jsou uplatňovány jak ze strany generálního ředitele (CEO), tak vrcholovým managementem,
- jsou každému v organizaci všeobecně známy, jasně uvádějí, jaké kroky a jaká nápravná opatření jsou třeba ze stran zaměstnanců podniknout,
- vytvářejí odpovědnost každého týmu,
- mají významný dopad,
- podporují příslušná opatření a mají pozitivní dopad (jsou testována a je zřejmé, že mají pozitivní vliv na výkonnost).

1. Pokuste se pro každou z výše uvedených kategorií vytvořit jeden KPI. Nápomocné vám mohou být příklady z veřejné databáze KPI odkazované níže.
2. KPI jsou shrnujícím označením pro skupinu různých indikátorů výkonnosti. Prozkoumejte rozdíly mezi jednotlivými ukazateli výkonnosti:
 - KRI (Key Results Indicators):
 - RI (Results Indicators):
 - PI (Performance Indicators):
 - KPI (Key Performance Indicators):

A

PARMENTER, David. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2010. ISBN 9780470545157.

Žáčková, Michaela. Klíčové ukazatele při hodnocení výkonu. Human Resources Management, 2013, roč. IX, čís. 2, str. 34-35.



Veřejná databáze klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), <http://kpilibrary.com/>

6.5.6 Co je příčinou nedostatečného výkonu pracovníka?

Za neúspěchem pracovníka nemusí stát jen jeho neschopnost dostat požadovaným standardům. Další příčiny mohou být například tyto:

1. Pracovník neví, čeho má dosáhnout (chybějí mu cíle).
2. Pracovník ví, co je po něm požadováno, ale neví, jak toho dosáhnout.
3. Pracovník ví, co je po něm požadováno a může podat standardní výkon, schází mu však možnost ovlivnit potřebné zdroje či nemůže rozvíjet efektivnější způsoby práce, které by umožnili podat lepší výkony.
4. Pracovník ví, co je po něm požadováno a ví, jak úkol provést, schází mu však vůle (nechce) nebo nerozumí smyslu prováděného úkolu.

Vzpomeňte si na situaci, kdy jste podle vašeho názoru nepodávali takový výkon, jakého jste schopni. Zhodnot'te, zda byl váš výkon ovlivněn okolnostmi uvedenými výše. Co by se muselo změnit, abyste podali excelentní výkon? Jaké podmínky byste potřebovali? Je reálné takové podmínky mít?

A

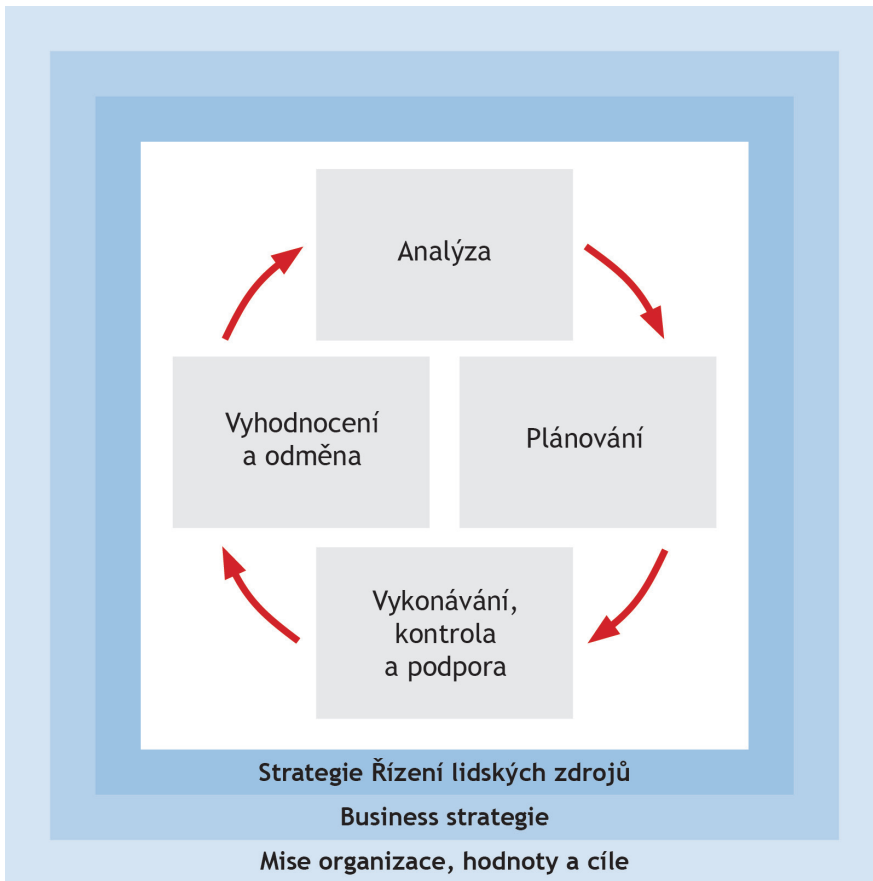
GILLEN, Terry. Leadership skills for boosting performance. B.m.: CIPD Publishing, 2002. ISBN 0852929242.

6.5.7 Cyklus hodnocení v organizaci

Na základě studia kapitoly z učebnice (Wilton, 2013) si zrekapitulujte, jak probíhá cyklus hodnocení pracovníků v organizaci. V diagramu níže dopňte, které kroky jsou prováděny.

1. Zhodnot'te, jakou roli má v procesu hodnocení hodnotitel a hodnocený. Jaký by podle vašeho názoru měl být jejich přístup k hodnocení. V čem jsou odlišné jejich úkoly a odpovědnosti?
2. Zamyslete se nad tím, jak se do cyklu hodnocení popsaného v učebnici promítají trendy v současných systémech hodnocení, které uvádí Hroník, 2006, str. 18.

Obrázek č. 1: Cyklus hodnocení pracovníků v organizaci



HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024714582.

WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1. Kapitola „Managing performance“, str. 168-194.



6.5.8 Hodnocení postojů, chování a kompetencí

Zjednodušeně řečeno, při hodnocení pracovníků se můžeme zaměřit na hodnocení kvantifikovatelných parametrů (počet vyrobených kusů za časovou jednotku, zmetkovitost, tržby) nebo na „měkké“ aspekty pracovního výkonu jako je pracovní chování odrážející postoje pracovníka nebo šířeji můžeme hodnotit kompetence zahrnující jeho znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti. Právě tato stránka hodnocení je náročněji uchopitelná a je více vystavena subjektivnímu zkreslení.

Pokuste se zhodnotit své kompetence vzhledem k roli, kterou zastáváte. Nejdříve si zvolte jednu ze svých rolí - může to být pracovní role (např. pracovník péče o zákazníky), ale i role osobního charakteru (rodič, člen dobrovolnické organizace, hráč

volejbalu). Vyberte si 3-4 kompetence z Databáze kompetencí odkazované níže podle toho, do jaké míry je v dané roli uplatňujete (v databázi jsou kompetence rozdělené na měkké kompetence, obecné dovednosti a odborná znalosti a dovednosti).

Nyní se pokuste zhodnotit, do jaké míry jsou vám jednotlivé kompetence vlastní. V databázi po rozkliknutí kompetence určíte, na které z pěti úrovní se nacházíte. Dále u každé kompetence identifikujte, v čem konkrétně byste se mohli zlepšit.

Tabulka č. 6: Sebehodnocení kompetencí

Vybraná role:		
Vybraná kompetence	Stanovená úroveň	V čem se mohu zlepšit
<i>Plánování a organizace práce</i>	3	<i>Protože mám pocit, že je můj výkon spíše průměrný, chtěl bych si osvojit některé techniky zvyšující produktivitu práce, které by mi umožnily zefektivnit můj styl práce – např. některou techniku, jak bojovat s prokrastinací.</i>
1.		
2.		
3.		
4.		



WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1. Kapitola „Managing performance“, str. 168-194.



Databáze kompetencí (Národní soustava povolání), <http://kompetence.nsp.cz>

6.6 SHRNUJÍCÍ OTÁZKY K TÉMATU

- Co při práci s lidmi rozumíme jejich výkonem?
- Jaké složky má systém řízení výkonnosti pracovníků? Co si myslíte o motivačních účincích takového systému? Znáte nějaký z praxe?
- Jaké neetické praktiky mohou být v systémech řízení výkonnosti včleněny?
- Popište cyklus řízení výkonu v organizaci. Které z fází je podle vašeho názoru nejnáročnější pro hodnoceného a hodnotitele?
- Jakým způsobem se organizační praxe vyrovnává s hodnocením „měkkých“ výkonových kritérií?
- Jaká je role subjektivity při hodnocení lidí?
- Jaké znáte metody hodnocení pracovníků? Za jakých podmínek byste jednotlivé metody použili?
- Vysvětlíte, jak je hodnocení pracovníků provázáno s jejich rozvojem a odměňováním (horizontální integrace)? Jak je vertikálně zakotveno v systému řízení podniku?

6.7 POUŽITÉ ZDROJE

- ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 9788025311981.
- ATWATER, L. E., D. A. WALDMAN, D. ATWATER a P. CARTIER. An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*. 2000, roč. 53, č. 2, s. 275–297.
- BLAU, P. M. Exchange and power in social life. New York: Wiley, 1964. ISBN 9780887386282.
- BRUTUS, S., M. LONDON a J. MARTINEAU. The impact of 360-degree feedback on planning for career development. *Journal of Management Development*. 1999, roč. 18, č. 8, s. 676–693.
- EISENBERGER, R., P. FASOLO a V. DAVIS-LAMASTRO. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*. 1990, roč. 75, s. 51–59.
- EISENBERGER, R., R. HUNTINGTON, S. HUTCHISON a D. SOWA. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 1986, roč. 71, s. 500–507.
- GILLEN, T. Leadership skills for boosting performance. B.m.: CIPD Publishing, 2002. ISBN 0852929242.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024714582.
- KOHOUT, M. a N. ANTLOVÁ. Hodnocení útvarů ve WITTE NEJDEK, spol. s r. o. Human Resources Management. 2001, roč. 7, č. 4, s. 35–36.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
- LIDEN, R. C., R. T. SPARROWE a S. J. WAYNE. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 1997, roč. 15, s. 47–119.
- LONDON, M. a J. W. SMITHER. Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment,

- self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*. 1995, roč. 48, č. 4, s. 803-839.
- MASTERTON, S. S., K. LEWIS, B. M. GOLDMAN a M. S. TAYLOR. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*. 2000, roč. 43, s. 738-748.
- MAURER, T. J. a B. A. TARULLI. Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied Psychology*. 1994, roč. 79, č. 1, s. 3-14.
- MEYER, J. P., N. J. ALLEN a C. A. SMITH. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 1993, roč. 78, s. 538-551.
- NIEHOFF, B. P. a R. H. MOORMAN. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 1993, roč. 36, s. 527-556.
- NOE, R. A. a S. L. WILK. Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*. 1993, roč. 78, č. 2, s. 291-302.
- PARMENTER, D. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. 2. vyd. Hoboken: Wiley, 2010. ISBN 9780470545157. Dostupné na: <http://site.ebrary.com/lib/masaryk/docDetail.action?docID=10366542>
- PODSAKOFF, P. M. a S. B. MACKENZIE. A second generation measure of organizational citizenship behavior (Indiana University Working Paper). Bloomington: Indiana University, 1989.
- PODSAKOFF, P. M., W. D. TODOR a R. SKOV. Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*. 1982, roč. 25, s. 810-821.
- PURCELL, J. a S. HUTCHINSON. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*. 2007, roč. 17, č. 1, s. 3-20.
- SCANDURA, T. A. a G. B. GRAEN. Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*. 1984, roč. 69, s. 428-436.
- SETTOON, R. P., N. BENNETT a R. C. LIDEN. Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. 1996, roč. 81, s. 219-227.
- SHORE, L. M. a T. H. SHORE. Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano a K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work*. Westport, CT: Quorum Press. 1995, s. 149-164.
- VACULÍK, M. Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1. vyd. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 9788090385887.
- WAYNE, S. J., L. M. SHORE a R. C. LIDEN. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. 1997, roč. 40, s. 82-111.
- WILLIAMS, L. J. a S. E. ANDERSON. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*. 1991, roč. 17, s. 601-617.
- WILTON, N. An introduction to human resource management. 2. vyd., B.m.: Sage Publications, 2013, s. 168-194. ISBN 978-1-4462-5584-1.
- WINSTANLEY, D. a K. STUART-SMITH. Policing performance: the ethics of performance management. *Personnel Review*. 1996, roč. 25, č. 6, s. 66-84.
- ŽÁČKOVÁ, M. Klíčové ukazatele při hodnocení výkonu. *Human Resources Management*. 2013, roč. 9, č. 2, s. 34-35.

7. TÉMA: ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- Budete schopni vysvětlit návaznost odměňování pracovníků na hodnocení a dopad odměňování na motivaci pracovníků.
- Budete schopni vyjmenovat různé formy odměn.
- S ohledem na cíle podniku a další faktory budete schopni provést základní nastavení systému odměňování - zvolit co odměňovat, vhodnou úroveň odměňování, a vhodné formy odměn.
- Budete schopni vysvětlit, proč vyšší finanční odměna někdy znamená nižší výkon, a budete schopni tomuto problému předejít.

7.1 ÚVOD K TÉMATU

Cílem kapitoly je seznámit vás s procesem odměňování, zejména s problematikou nastavení systému odměňování v podnicích a využívání různých typů odměn. Dozvíte se o souvislosti odměňování s dalšími procesy v podniku, o přínosech, které má pro podnik dobře nastavený systém odměňování a o rizicích, která jsou s odměňováním spojena.

V kontextu Řízení lidských zdrojů jsou **odměny** všechna hmotná i nehmotná plnění, které organizace poskytuje svým pracovníkům výměnnou za jimi vykonávanou práci. **Systém odměňování** je systém, na základě něhož se v podniku určuje úroveň odměňování, co je odměňováno a forma i výše odměn. Téma Odměňování pracovníků se v této cvičebnici věnuje zejména různým formám odměn a nastavení systému odměňování. Jak komunikovat odměnu spojenou s hodnocením se dozvíte v rámci tématu Hodnocení pracovníků. Kapitole Odměňování pracovníků předchází kapitola Motivace pracovníků. Znalost teorií popsanych v předcházející kapitole je důležitá pro pochopení problematiky odměňování, protože odměňování je nástroj ovlivňující motivaci pracovníků. Jak a proč různé odměny na pracovníky fungují, pomáhají vysvětlit právě teorie motivace.

Odměňování se vzájemně ovlivňuje s dalšími procesy v podniku a je do těchto procesů integrováno. V rámci **vertikální integrace** (s procesy mimo HRM) se jedná zejména o souvislost odměňování s finančním řízením (náklady na odměny jsou

významnou položkou v nákladech podniku) a strategickým řízením (dobrý systém odměňování může podpořit naplňování cílů podniku nebo umožnit flexibilní reakci na změnu situace na trhu). Například podnik se strategií nízkých nákladů volí jiný systém odměňování než podnik usilující o nabídnutí unikátního produktu. V rámci **horizontální integrace** (s dalšími HRM procesy) souvisí odměňování úzce s výběrem, motivací a hodnocením pracovníků, tedy s tématy, kterými jste se již zabývali v dřívějších kapitolách. Aby bylo odměňování vnímáno jako spravedlivé, mělo by být něčím podloženo – například hodnocením. Spravedlivost odměňování i forma a výše odměny se odráží v pracovníkově motivaci pracovat pro podnik a plnit své pracovní cíle. Motivace lidí k práci pro podnik je důležitá pro udržení klíčových pracovníků a také pro přivedení nových zaměstnanců. Nabízené odměny ovlivňují, kdo se v podniku bude ucházet o práci a zda uchazeč nabídku práce nakonec přijme. Proto odměňování souvisí i s výběrem pracovníků.

Odměňovat je možné na úrovni jednotlivců, pracovních týmů (typicky bonusy za splnění týmového cíle) i **celé organizace** (typicky podíl na zisku podniku, např. pomocí zaměstnaneckých akcií). Volba úrovně odměňování by měla odrážet, jaké cíle management sleduje. Týmové odměňování může posilovat spolupráci. Odměňování na úrovni organizace zase zvyšuje sounáležitost zaměstnanců s podnikem.

Cíle podniku by se měly odrážet také v tom, co podnik u pracovníků odměňuje. Podniky obvykle odměňují **kompetence a kvalifikaci pracovníků** (např. unikátní dovednosti, certifikáty, formální vzdělání, jazykové znalosti, senioritu), **obtíže a rizika spojené s pracovní pozicí** (např. nutnost práce v hluku, nutnost cestovat), **výkon a výsledky práce** (např. míru plnění KPI) a **snahu a pracovní chování** (např. úsilí při dosahování obtížného cíle, ochotu zůstat přesčas, vstřícnost ke kolegům).

Odměny poskytované v rámci zaměstnaneckého vztahu můžeme rozdělit na **finanční odměny** (např. fixní mzda, osobní ohodnocení, bonusy), **benefity** někdy nazývané také jako nepřímá plnění (např. jídlo v podnikové jídelně, volný vstup do posilovny) a **nepeněžní odměny** (např. povýšení, jmenování zaměstnancem měsíce, pochvala) (Bratton, 2007).

Finanční odměny mohou být fixní (relativně stálé v čase) nebo variabilní (měnící se, na něčem závislé). **Fixní finanční odměnu** představuje zejména základní mzda vyplácená obvykle na měsíční bázi. U některých pracovních pozic tvoří celý příjem pracovníka, u některých část příjmu a někdy jsou pracovníci odměňováni jen výkonně, tedy nemají žádnou fixní odměnu. Výše fixní finanční odměny je domluvená dopředu a je dána situací na trhu práce, kolektivním i individuálním vyjednáváním a také tak zvaným hodnocením práce. **Hodnocení práce** (pozor – neplést s hodno-

cením pracovníků) je proces, v rámci kterého podnik posuzuje jednotlivé pracovní pozice s cílem určit spravedlivou výši fixního platu na různých pozicích v rámci podniku. Hodnocení práce zohledňuje zejména obtíže a rizika spojená s pracovní pozicí a požadavky na kompetence a kvalifikaci pracovníků. Naopak nezohledňuje výkon a přístup jednotlivých pracovníků. Pro hodnocení práce se používají metody, které můžeme rozdělit na více subjektivní neanalytické metody (někdy nazývané sumární metody, např. metoda pořadí nebo klasifikační metoda) a více objektivní analytické metody (např. bodovací metoda nebo metoda faktorového porovnání). Volba vhodné metody hodnocení a práce a způsob komunikace této metody pracovníkům ovlivňuje to, zda pracovníci vnímají svou základní mzdu jako spravedlivou a tím tedy i motivaci pracovníků. Celková výše pravidelné fixní odměny ovlivňuje motivaci pracovníka pracovat pro podnik (začít pracovat i neodejít), ale má jen malý pozitivní vliv na jeho výkonovou motivaci. Výkonovou motivaci mohou pozitivně ovlivnit spíše variabilní finanční odměny, které se přímo odvíjí od snahy, pracovního chování a/nebo výkonu a výsledků pracovníka, týmu nebo organizace.

Variabilní finanční odměny můžeme rozdělit na finanční incentivy a zpětně vyplacené odměny. **Finanční incentivy** jsou pobídky, peníze předem slíbené za nějaké chování, výkon nebo výsledek. **Zpětně vyplacené odměny** se také vážou na chování, výkon či výsledek práce pracovníka nebo týmu, ale nejsou předem vyhlašovány. Používání incentiv navázaných na předem jasně specifikované měřitelné chování nebo výsledek práce jednotlivce s sebou nese rizika. Úzká vazba vyplácení odměn na kritéria měřitelná v krátkodobém horizontu může vést k tomu, že se pracovníci zaměří jen na odměňovaná kritéria a méně přispívají k naplňování ostatních cílů podniku (Lewis, 2006). Slib finanční odměny za chování či výkon také může vytěšňovat vnitřní motivy pracovníků chovat se určitým způsobem nebo snažit se dělat práci co nejlépe. Tím, že pracovník vidí slibovanou odměnu, méně vnímá zábavnost a smysluplnost své práce (odkaz). Finanční incentivy jsou proto výhodné zejména u takových pracovních pozic, kde se nepředpokládá příliš vysoká vnitřní motivace pracovníků, a kde lze dobře měřit výkon a chování, které má vliv na krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku.

Benefity či nepřímá plnění působí stejně jako fixní mzda zejména na motivaci pracovníků pracovat pro podnik. Poskytování benefitů je oboustranně výhodné pro podnik i pro pracovníky, pokud je pracovníkem vnímaný přínos benefitu vyšší, než náklady podniku na benefit. Protože pracovníci vnímají přínos benefitů individuálně, může být pro podnik neefektivní poskytovat plošné benefity. Z těchto důvodů je trendem **flexibilní systém benefitů**, v rámci kterého mohou pracovníci alespoň z části ovlivnit, jaký benefit jim podnik poskytne. Dalším trendem, prosazujícím se zatím spíše v zahraničí, je komunikování směrem k pracovníkům tak zvané „**celkové odměny**“ (total rewards). Pracovníkům je vyčíslována celková finanční hodnota je-

jich finančních odměn, benefitů a někdy i některých nefinančních odměn. Pracovníci si díky tomu více uvědomují hodnotu poskytovaných benefitů a vnímají jejich přínos jako vyšší.

Nefinanční odměny jsou nehmotné a působí zejména na tak zvané „vyšší motivy“ pracovníků, tedy uspokojují například potřebu sebeaktualizace, potřebu získat uznání nebo potřebu někam patřit. Patří mezi ně například různé formy veřejných i neveřejných pochval, povýšení, přeřazení na pracovníkem preferovanou pracovní pozici, zařazení do speciálního projektového týmu nebo týmové a podnikové akce. Velkou výhodou nefinančních odměn je to, že na rozdíl od finančních odměn a benefitů mohou podněcovat i vnitřní motivy pracovníků a zároveň podnik stojí méně peněz.

Neexistuje jeden efektivní systém odměňování. Volba vhodného systému odměňování závisí na cílech podniku, na charakteru práce, kterou pracovníci vykonávají, na legislativních, kulturních a politických specifických regionů, ve kterých podnik působí, na situaci na trhu a na řadě dalších faktorů. Abyste byli schopni dobře nastavit systém odměňování a používat jej v praxi, přečtěte si další texty popisující podrobněji dopady a rizika individuálního/týmového/organizačního odměňování, odměňování kompetencí a kvalifikace/obtíží spojených s pracovní pozicí/výsledků/pracovního chování a jednotlivých forem odměn, texty popisující propojení odměňování s podnikovou strategií a texty poskytující návod na aplikaci různých ověřených hodnotících metod.



Prezentace Dana Pinka o odměnách a motivaci (anglicky), http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation

Poznátky k prvnímu tématu si podrobněji nastudujte v publikaci:

WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 2nd edition, B.m.: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1. Kapitola „Managing reward“, str. 195-221.



Klíčové pojmy:

Celkové odměny (Total rewards)

Finanční odměny (Financial / monetary rewards)

Hodnocení práce (Job evaluation)

Finanční incentivy (Financial incentives)

Nefinanční odměny (Non-financial / non-monetary rewards)

Systém odměňování (Reward system)

Variabilní odměny (Variable rewards)

Zaměstnanecké benefity (Employee benefits)

7.2 OTÁZKY K PROCVIČENÍ

Procvičte si svoje znalosti po prostudování kapitoly - u následujících otázek vyberte právě jednu správnou odpověď.

4. Co obvykle nemá vliv na výši finanční odměny pracovníka v podniku?
 - a) jeho kompetence a kvalifikace
 - b) obtíže a rizika spojené s vykonávanou pracovní pozicí
 - c) výkon a výsledky práce
 - d) osobní a rodinná situace, potřeba peněz

5. Jakým typem odměny by byla odměna 10 000 Kč za splnění osobního prodejního cíle?
 - a) fixní finanční odměna
 - b) variabilní finanční odměna, tzv. incentiva
 - c) variabilní finanční odměna, tzv. zpětně vyplacená odměna
 - d) benefit

6. K čemu může nejspíše přispět, pokud podnik zavede tak zvané zaměstnanecké akcie?
 - a) ke zvýšení sounáležitosti pracovníků s podnikem
 - b) ke snížení vnitřní motivace pracovníků
 - c) k vnímání systému odměňování jako více nespravedlivého
 - d) ke zlepšení vztahů mezi pracovníky

7. Jaké metody hodnocení práce jsou příkladem analytických metod?
 - e) bodovací metoda a metoda faktorového porovnání
 - f) vnitřní benchmarking a metoda párového porovnávání
 - g) metoda pořadí a klasifikační metoda
 - h) klasifikační metoda a metoda párového porovnávání

7.3 DALŠÍ ZDROJE KE STUDIU

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024728902.

Do češtiny přeložená kniha věnovaná odměňování pracovníků z pohledu personalisty.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, s. 513-610. ISBN 978-80-247-1407-3.

Rozsáhlá kapitola do češtiny přeložené učebnice věnující se komplexně procesu a mechanismu odměňování z pohledu personalistů. Zabývá se stručněji podobnými tématy, jako předchozí zdroj.

LAWLER, E. E. Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational dynamics*. 2003, roč. 32, č. 4, s. 396-404.

Článek prezentující výsledky průzkumu věnovaného odměňování ve Fortune 500 společnostech.

TREMBLAY, M, B. SIRE a D. B. BALKIN. The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*. 2000, roč. 25, č. 3, s. 269-290.

Článek prezentující výsledky výzkumu věnovaného vztahu platu, benefitů a vnímané spravedlnosti a vnímání benefitů zaměstnanci.

7.4 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ STUDIE

STUDIE A: Teorie vytěsnění motivace

Název v originále: Motivation crowding theory

Autoři studie: Frey, B. S., Jegen, R.

Autoři rozšířeného abstraktu: Horák, P.

Studie publikována v: *Journal of Economic Surveys*, 2001, Volume: 15, Issue: 5, s. 589-611

Klíčová slova: vytěsňující efekt; vnitřní motivace; teorie principála a agenta; ekonomická psychologie, experimenty

1. Klíčové teorie

Přehledová studie Freye a Jegeny se zabývá vytěsňovacím efektem, dle kterého vnější pobídka (např. nabídka finanční odměny nebo hrozba trestem) vytěsňují vnitřní motivy jedince. Vytěsňovací efekt působí díky dvěma principům. Prvním principem je snížení nezávislosti zaměstnance – na základě vnějšího zásahu se snižuje zaměstnancův pocit nezávislého (autonomního) jednání. Namísto toho se dostavuje pocit, že je jeho jednání řízeno zvnějšku. Druhým principem je snížení sebehodnocení zaměstnance – vnější pobídka je pro zaměstnance zároveň informací, že nadřízený nevěří v jeho vlastní odhodlání a proto ho musí zvnějšku pobízet. Vnitřní motivace zaměstnance je nedocenená a zaměstnanec ztrácí možnost ukázat, že skutečně sám od sebe chce. Tím klesá jeho sebevědomí a zapálení pro práci. Dle teorie tedy vytěsňovací efekt přichází pouze ve chvíli, kdy vnější pobídka snižuje nezávislost a sebehodnocení zaměstnance. V opačném případě může místo vytěsňovacího efektu působit efekt posílení (dojde k posílení vnitřní motivace). Vnější pobídka doprovázená vytěsňovacím efektem nemusí znamenat celkové snížení motivace zaměstnance. Růst motivace způsobený vnější pobídkou může být vyšší, než pokles způsobený efektem vytěsnění.

2. Cíle studie

Cílem přehledové studie bylo prozkoumat efekt vytěsňování (crowding-out) a efekt posilování (crowding-in) vnitřní motivace vnějšími pobídkami a pomocí empirických studií podpořit či vyvrátit existenci těchto efektů.

3. Soubor analyzovaných studií

Přehledová studie se opírá o dosud provedené metaanalýzy, experimenty, dotazníková šetření i ekonometrické studie. Zabývá se jak studii zakotvenými především v ekonomii, tak studii vycházejícími spíše z psychologických teorií.

4. Klíčové závěry

Autoři ukazují, že efekt vytěsnění i efekt posílení vnitřní motivace jsou empiricky podpořené jak psychologickými tak ekonomickými studii provedenými různými metodami na různých vzorcích. Studie podporující existenci obou efektů převažují nad těmi přinášejícími opačný výsledek. V některých studiích se sice efekt vytěsnění neprojevil (například ve studii Lazeara, 1999), to ovšem neznamená, že tento efekt ve skutečnosti neexistuje, protože jeho síla a přítomnost může být ovlivněna řadou situačních faktorů. Například u studií vycházejících z triviálních úkolů, které nedávají prostor k vnitřní motivaci k plnění úkolu, se nemůže efekt vytěsňování projevit vůbec (Deci a kol., 1999).

5. Přínos výsledků studie do praxe

Existence vytěsňovacího efektu znamená, že zvýšení odměny nevede vždy ke zvýšení nabídky (v našem případě úsilí zaměstnance), což je v rozporu s klasickou ekonomickou teorií. Praktické využití v oblasti řízení lidských zdrojů je zejména v oblasti stimulace pracovníků a nastavování systémů odměn/trestů. Vnější pobídky by měly být nastaveny tak, aby zaměstnanec neměl pocit, že mu jeho nadřízený nevěří a aby v něm nevznikl pocit, že svou práci dělá jen kvůli vnější pobídce. Efekt vytěsňování je pozorovatelný a je třeba jej zohlednit i v dalších oblastech: v odměňování dobrovolníků (snížení úsilí dobrovolníku, kteří najednou dělají práci pro vnější odměnu a snižuje se jejich dobrý pocit), při vysvětlování vlivu demokratické formy vlády na nižší úrokové sazby, při vysvětlování, proč zpoplatnění některých služeb nevede k snížení jejich užívání, ale někdy i k zvýšení a v mnoha dalších.

6. Limity studie

Není jasné, jak autoři vybrali studie, kterými se ve své přehledové studii zabývali. Výběr studií působí spíše nahodile a chybí více studií, které nepodporují existenci sledovaných efektů.

Otázky k zamyšlení:

- a. U jakých pracovních pozic se efekt vytěsnění patrně projeví a u jakých se patrně neprojeví?
- b. Proč se efekt vytěsnění projevuje zejména u finančních incentív a ne u zpětně vyplácených odměň? Kdy by se mohl projevit i u zpětně vyplácených odměň.

STUDIE B: Proč se členové týmu nedělí: Faktory spojené s ochotou zaměstnanců přijímat odměny na skupinové bázi

Název v originále: Understanding why team members won't share: An examination of the factors related to employee receptivity to team-based rewards

Autoři studie: Kirkman, B. L., Shapiro, D. L.

Autoři rozšířeného abstraktu: Škultéty, M.

Studie publikována v: Small Group Research, 2000, Volume: 31, Issue: 2, s. 175-209

Klíčová slova: odměňování na bázi týmů; týmy; odměny; zaměstnanci; receptivita; sdílení

1. Klíčové teorie

Studie se zaměřuje na to, za jakých okolností je vhodné zařadit do systému odměňování tzv. týmové odměny (team-based rewards, TBR). Týmové odměny jsou odměny, které jsou rozdělovány na základě výkonu týmu jako celku a jsou mezi jednotlivé členy týmu rozdělovány rovnoměrně (Gross, 1993; Kanin-Lovers & Cameron, 1993). Studie se zabývá zejména tím, jací zaměstnanci a za jakých okolností vnímají TBR pozitivně, protože motivace a výkon jednotlivých zaměstnanců je ovlivněna jejich vnímáním systému odměňování. Zaměstnanci, kteří systém odměňování vnímají pozitivně, jsou až o 40 % více motivováni než ti, kteří jej vnímají negativně (DeMatteo et al., 1998).

2. Cíle studie

Cílem studie bylo prozkoumat, které faktory vedou k pozitivnímu vnímání TBR zaměstnanci. Zkoumanými faktory byly hodnoty zaměstnance (kolektivismus), preferování týmové práce zaměstnancem, pociťovaný závazek vůči svému týmu, vnímaná

smysluplnost zavedení TBR v kontextu jiných změn v organizaci, vzájemná provázanost úkolů v rámci týmu a zaměstnancem vnímaná spravedlnost v rámci organizace (distribuční, procedurální a interakční spravedlnost).

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Dotazníky měřící výše uvedené faktory vyplnilo 618 řadových zaměstnanců z 57 pracovních týmů pojišťovací společnosti (USA) s důrazem na anonymitu a dobrovolnost. Za kontrolní proměnné byly zvoleny demografické proměnné – věk, pohlaví, etnikum a vzdělání – a délka smluvního vztahu se společností.

4. Klíčové výsledky analýz

Analýza ukázala vliv kontrolních proměnných vzdělání a délka smluvního vztahu na vnímání TBR – starší zaměstnanci a zaměstnanci dlouhodoběji působící v organizaci vnímají TBR pozitivněji. U zbylých kontrolních poměnných (věk, pohlaví a rasa) nebyl zjištěn statisticky významný vliv. Regresní analýza potvrdila předpoklad, že vnímání TBR je pozitivně ovlivněno všemi zkoumanými faktory, kromě distribuční spravedlnosti. TBR tedy pozitivně vnímají zejména kolektivističtí zaměstnanci preferující týmovou práci, kteří cítí závazek vůči svému týmu a mají pocit, že je s nimi v organizaci zacházeno spravedlivě (interakční spravedlnost), a že má organizace spravedlivě nastavené procesy. TBR je také pozitivně vnímaná v případech, že její zavedení zapadá do ostatních organizačních změn a pokud se zavádí v týmech, kde je vysoká provázanost pracovních úkolů jednotlivých členů.

5. Přínos výsledků studie do praxe

Pozitivní vnímání TBR je vyšší u jedinců s vyšší úrovní kolektivismu, což je v souladu s poznatky spojující kolektivismus s rovnoměrnými (nikoliv zásluhovými) odměnami (Kirkman & Shapiro, 1997). Manažerům může být před zavedením TBR doporučeno budování závazku podřízených vůči týmu a vytvoření prostředí podporující kolektivismus a kladný postoj k týmům. TBR bude mít větší úspěch u vzdělanějších zaměstnanců, kteří jsou v organizaci delší dobu.

6. Limity studie

Studie byla provedena u jedné společnosti jediným šetřením. Zachyceny byly subjektivní údaje, jejichž platnost může být ovlivněna snahou zaměstnanců poskytnout sociálně žádoucí odpovědi (Podsakoff & Organ, 1986). Ve vzorku převažovali ženy (85%) a běloši (80%) což snižuje možnost zobecnění výsledků.

Otázky k zamyšlení:

- a. Pro jaký z těchto typů týmů je podle vás TBR vhodné a proč: dělníci na lince, kreativní tým v marketingu, tým prodejců, tým v back office - servis a administrativa, tým výzkumu a vývoje, HR tým zajišťující nábor zaměstnanců?
- b. Jakému známému českému podniku a jakému jeho oddělení byste TBR doporučili? A jakému naopak nedoporučili? Proč?

7.5 ÚKOLY K PROCVIČENÍ

7.5.1 Co odměňovat?

Z nabízených možností vyberte, na co by se měl podnik zaměřit při odměňování zaměstnanců na níže uvedených pozicích. Tedy co by měl určitě na příslušných pozicích odměňovat a kompenzovat. Svou volbu zdůvodněte.

Kompetence a kvalifikace pracovníků: úroveň měkkých kompetencí, úroveň odborných kompetencí, získané certifikáty, SŠ/VŠ vzdělání, jazykové znalosti, délka praxe, délka pracovního poměru v podniku

Obtíže a rizika spojené s pracovní pozicí: nepříjemné pracovní prostředí, ne/bezpečnost práce, nutnost cestovat, hmotná odpovědnost, odpovědnost za jiné lidi, práce nebo dostupnost mimo pracovní dobu, nízká společenská prestiž práce

Výkon a výsledky práce: plnění výkonových cílů, hodnocení spokojenosti zákazníků, kvalita práce, plnění týmových cílů, hospodářský výsledek, výsledek hospodaření organizační jednotky

Pracovní chování: pracovní nasazení, práce přesčas, míra spolupráce jedince v týmu, mentorství méně zkušených kolegů, práce na vlastním rozvoji, plnění úkolů nad rámec cílů a povinností, loajalita

- a) Stavební dělník
- b) Švadlena
- c) Obchodní zástupce
- d) HR business partner
- e) Účetní
- f) Sekretářka / asistent
- g) Generální ředitelka
- h) Programátorka
- i) Servisní technik v autoopravně

- j) Prodavač
- k) Operátor zákaznické linky
- l) Vedoucí směny v pásové výrobě
- m) Projektová manažerka
- n) Ředitel logistiky výrobního podniku

7.5.2 Hodnocení práce

Přečtěte si strany 542-550 v kapitole Hodnocení práce knihy Řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007). Na základě přečteného textu stručně charakterizujte následující metody hodnocení práce. U každé metody uveďte příklad podniku, kterému byste jí doporučili (pokud znáte, uveďte konkrétní podnik, pokud takový podnik neznáte, charakterizujte jej obecně).

1. Metoda pořadí:
2. Klasifikační metoda:
3. Bodovací metoda:
4. Metoda analytického (faktorového) porovnání:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, s. 542-550.



7.5.3 Aplikace bodovací metody hodnocení práce

ProProjekta s.r.o. je brněnská konzultační společnost řešící většinu svých zakázek formou velkých projektů. Na projektech se vždy podílí hlavní projektový manažer (koordinuje komplexní projekt zahrnující více dílčích souvisejících projektů), projektoví manažeři (koordinují jeden či více dílčích projektů) a administrátoři projektu (zajišťují administrativu a zázemí projektu). Hlavní projektový manažer (VŠ, certifikát IPMA, min. 7 let praxe) má odpovědnost za komplexní projekty s rozpočtem v řádu stovek milionů korun a koordinuje práci několika projektových manažerů a administrátorů. Projektový manažer (SŠ nebo VŠ, min. 3 roky praxe) má odpovědnost za dílčí projekty s rozpočty v řádu desítek milionů korun a koordinuje práci 1-3 administrátorů projektu. Administrátor projektu (SŠ, předchozí praxe není nutná) plní úkoly zadané hlavním projektovým manažerem nebo projektovým manažerem a administrativní úkoly vyplývající z projektu. Odpovídá pouze za výsledky své práce.

Pomocí bodovací metody navrhnete výši měsíční finanční odměny pro všechny tři uvedené pozice.

1. Na webových stránkách národní soustavy kvalifikací a národní soustavy povolání si nastudujte popisy pracovní pozice Administrátor projektu (kód 63-006-N), Manažer projektu (kód 63-007-R) a Manažer programů a komplexních projektů (kód 63-008-T).
2. Přečtete si návod, jak provést bodovací metodu hodnocení práce v knize Bergmanna a Scrapello (2002) na stranách 263-274.
3. Na webu platy.cz zjistíte, jaká je v České republice průměrná mzda projektového manažera. Pozor, zjistíte zde průměrnou měsíční mzdu včetně její variabilní složky.
4. Dle návodu provedte všech kroky 1-8 bodovací metody. První krok máte zadaný, pro druhý krok využijte poznatky ze zadání a z webů národní soustavy kvalifikací a národní soustavy povolání. Klíčovou pracovní pozicí, podle které určíte výši hrubé mzdy (krok 8) je projektový manažer.
5. Navrhnete výši mzdy pro všechny tři pracovní pozice.



BERGMANN, Thomas J., Vida G. SCRAPELLO. Compensation decision making. New York: Harcourt. s. 263-274. Dostupná na <http://www.sba.oakland.edu/Faculty/york/Readings434/Readings/Point%20method%20of%20job%20evaluation.pdf>



Národní soustava kvalifikací (NSK), <http://www.narodnikvalifikace.cz/>
 Národní soustava povolání (NSP), <http://www.nsp.cz/>
 Platy.cz, srovnání platů v České republice, <http://www.platy.cz/platy/>

7.5.4 Zaměstnanecké výhody a motivace

Pojišťovna ING a Svaz průmyslu a dopravy ČR dělají pravidelné průzkumy týkající se toho, jaké benefity nabízí svým zaměstnancům společnosti působící v České republice. V roce 2013 se toho průzkumu zúčastnilo 155 společností, jejichž zástupci vyplnili online dotazník. Výsledky průzkumu za poslední 4 roky jsou následující:

Tabulka č. 7 Nabídka benefitů pro zaměstnance v ČR v letech 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
Služební mobilní telefon	80%	84%	75%	87%
Vzdělávání	70%	78%	82%	85%
Zajištění pitného režimu (pití zdarma)	71%	79%	71%	82%
Stravenky	75%	68%	81%	82%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%
Lékařské prohlídky	-	-	-	75%

	2010	2011	2012	2013
Věcné dary / jednorázové odměny	57%	64%	64%	71%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	71%	74%	68%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%
Kultura / Příspěvek na kulturu	29%	28%	33%	41%
Sport / Příspěvek na sport	33%	32%	39%	40%
13. plat	32%	37%	37%	39%
Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%
Podpora zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24%	31%	35%	36%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%
Příspěvek na dovolenou	20%	24%	28%	32%
Sick days (dny volna, když ze zdrav. důvodů)	-	-	-	30%
Flexi - poukázky	14%	13%	12%	24%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%

Přečtěte si výsledky průzkumu a odpovězte na otázky:

1. Které z benefitů zvyšují spíše úsilí pracovníků (jejich snahu o dobrý výsledek), a které zvyšují spíše motivaci stát se pracovníkem společnosti nebo ve společnosti setrvat? Proč?
2. Stravenky poskytuje 82 % společností a obecně se ví, že je to rozšířený benefit. Jak může ovlivnit motivaci pracovníka to, že právě jeho zaměstnavatel stravenky svým zaměstnancům neposkytuje? Vysvětlete na základě teorií motivace proč.
3. Jak motivaci pracovníků ovlivní, pokud zaměstnavatel přestane poskytovat benefit, který dlouho poskytoval? Proč? Co může zaměstnavatel udělat proto, aby byl takovýto krok vnímán zaměstnanci pozitivněji?
4. Nově se objevujícím systémem benefitů je tzv. cafeteria systém (flexibilní systém benefitů, viz např. <http://www.cafeteriasystems.cz/>), v rámci kterého si mohou zaměstnanci vybrat, jaké benefity jim bude zaměstnavatel poskytovat. V čem a proč může tento systém podpořit pozitivní působení benefitů na motivaci zaměstnanců? Jaké je riziko využívání takového systému?

Zpráva z výzkumu zaměstnaneckých benefitů ING a SPD ČR, http://www.spcr.cz/images/ING_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_benifty_v_roce_velk%C3%BDch_zm%C4%9Bn.pdf



7.5.5 Vytěšňování vnitřní motivace finančními odměnami

Prohlédněte si video ukazující důsledky efektu vytěšnění a způsoby, jak efektu vytěšnění předcházet. Odpovězte na následující otázky z praxe.

1. Vedení technologického podniku stanovilo zaměstnancům povinnost přijít alespoň jednou za čtvrtletí s nápadem na nějakou inovaci (např. interních procesů, nabízených produktů, služeb) a udělalo z naplnění tohoto požadavku jedno z kritérií pro stanovení výše finančních odměn. Celkový počet inovací, se kterými zaměstnanci přišli, se tím oproti minulosti zvýšil (skoro každý s něčím přišel). Klesl ale počet kvalitních a realizovatelných inovací. Také zaměstnanci, kteří měli dříve více nápadů, jich teď měli vesměs méně. Proč asi? Jak byste se jako manažeři chovali, abyste zajistili, aby bylo kvalitních nápadů naopak více?
2. Manažer IT podniku přišel s nápadem na vytvoření nezaplatněné inovativní sofistikované aplikace, která ale nesouvisela se zaměřením jeho zaměstnavatele. Zmínil se o svém nápadu kolegům, a řada z nich se sama od sebe přihlásila, že mu s vývojem ve svém volném čase pomohou. Přihlásilo se mu mnohem více zaměstnanců, než kolik se obvykle hlásí do projektů, na kterých mohou pracovat v pracovní době a za které dostávají zaplacené. Proč asi? Jak byste se jako manažeři zajistili, aby se více lidí hlásilo také do projektů realizovaných pro svého zaměstnavatele?
3. Advokát pracující ve velké a úspěšné advokátní kanceláři na zakázkách pro největší v České republice působící organizace podal výpověď a začal pracovat pro advokátní kancelář zabývající se ochranou práv spotřebitelů. U původního zaměstnavatele měl korektní vztahy s kolegy, šanci na další kariéerní postup a výrazně nadprůměrný plat. Proč asi odešel někam, kde dostal méně peněz? Jak byste se jako manažeři chovali, abyste zmiňovaného nadějného pracovníka ve velké a úspěšné advokátní kanceláři udrželi?

Srovnajte poznatky z videa s výše uvedenou přehledovou studií Freye a Jegena (2001).



Edukační video Davida Pinka, <https://www.youtube.com/watch?v=dgKKPQiRRag>
(Pozn. video má podobný obsah jako prezentace D. Pinka odkazovaná na začátku této kapitoly)

7.5.6 Má podnik tajit výši příjmů svých pracovníků?

Přečtěte si článek na serveru finance.idnes.cz a diskusi k němu. Diskutujte ve skupině o ne/vhodnosti zveřejňování příjmů pracovníků.

1. Jaké jsou výhody a nevýhody zveřejňování výše příjmů pracovníků?
2. Jaké jsou výhody a nevýhody nezveřejňování výše příjmů pracovníků?
3. Lze úspěšně výši příjmů pracovníků utajit před jejich kolegy? Jak?
4. Doporučili byste podniku zveřejnit výši příjmů pracovníků? Nebo výši příjmu cíleně utajovat? Bylo by vaše doporučení ovlivněno okolnostmi? Jakými?



Eva Sovová: Kdy má smysl plat tajit a kdy ne. Jaký je váš názor? http://finance.idnes.cz/platy-a-mzdy-ve-firmach-a-uradech-dav-/viteze.aspx?c=A120529_110322_viteze_sov

7.5.7 Případová studie: Systém odměňování obchodních zástupců

Společnost, nazvěme ji třeba Beer2Peer s.r.o., je začínající distributor alkoholických nápojů zahraničních značek v České republice. Sídlí v Praze, kde má malé administrativní centrum. Většinu jejích zaměstnanců ovšem tvoří obchodní zástupci. Ti jsou rozděleni do 8 regionů, které vždy zahrnují 1-2 kraje. Hlavním úkolem obchodních zástupců je získávat nové zákazníky mezi restauracemi, bary a maloobchody potravinami. Objíždějí jednotlivé provozovny, jednají s provozovateli, uzavírají smlouvy a přijímají objednávky. Obchodní ředitel pro Českou republiku stanovuje každému regionu čtvrtletní cíle, regionální ředitelé následně stanovují individuální čtvrtletní cíle jednotlivým obchodním zástupcům. Systém odměňování obchodních zástupců vypadá následovně:

- a) Fixní mzda: 12 000 Kč; mají ji všichni zástupci stejnou.
- b) Osobní ohodnocení: 0 - 12 000 Kč; vyplácí se každý měsíc jako součást mzdy; je stejné pro celý tým v regionu; mění se čtvrtletně podle % plnění týmového cíle v uplynulém čtvrtletí.
- c) Odměna: 0 -20 000 Kč; vyplácí se na konci každého čtvrtletí; odvíjí se od % plnění individuálního cíle.

V průměru si obchodní zástupce vydělá 25 500 Kč měsíčně včetně osobního ohodnocení a odměn. Společnost je v odměňování transparentní. Obchodní zástupci znají příjmy všech svých kolegů.

Nedávno se k personálnímu řediteli donesly hlasy, že někteří zaměstnanci považují systém odměňování za špatně nastavený. Obchodní zástupci z Prahy si stěžují, že mají stejné příjmy jako kolegové ze severní Moravy, i když mají v Praze mnohem vyšší životní náklady. Podpořil je v tom i jejich regionální ředitel, který si stěžoval, že je za nabízené peníze těžké v Praze doplnit tým. Na celorepublikovém setkání obchodních zástupců se zase rozhořela diskuse, že není dobře, když je průměrný příjem obchodních zástupců skoro stejný, jako příjem pracovníků v administrativě. „Vždyť ti nemusí nikam jezdit, nikoho přesvědčovat a nemusí pořád plnit přísné cíle,“ nadhodil jeden z obchodních zástupců. Aby toho nebylo málo, na jedné HR konferenci řekl personálnímu řediteli jeden z dalších účastníků konference, že stanovování osobního ohodnocení podle výsledku týmu jim rozeštvá lidi v týmu.

Personální ředitel se na vás obrátil s prosbou o konzultaci. Co byste mu doporučili?

1. Jak byste pomocí teorií zdůvodnili negativní reakce na systém odměňování, které se k personálnímu řediteli donesly?
2. Kde vidíte největší rizika současného systému odměňování? Proč?
3. Co jsou naopak silné stránky tohoto systému odměňování?
4. Jak hodnotíte poměr jednotlivých složek systému odměňování? Jak byste tento poměr změnili? Proč?

5. Jaké prvky v systému odměňování byste ponechali, jaké byste nahradili a co byste do systému doplnili?
6. Jak by znělo souhrnné doporučení, které byste personálnímu řediteli adresovali?

7.5.8 Případová studie: Systém odměňování odborníků v IT

Společnost, nazvěme ji třeba JunikSoft, s.r.o., je dceřinou společností středně velké mezinárodní IT společnosti. Zaměstnává zejména programátory a testery, kteří pracují v týmech pro zákazníky z celého světa. Systém odměňování zaměstnanců je následující:

Při přijímacím pohovoru vyjedná manažer s novým zaměstnancem nástupní plat individuálně. Zeptá se ho vždy, za jakou částku by byl ochoten nastoupit a následně nabídne částku nižší. K navyšování mzdy pak dochází pravidelně každý rok o 1-2 %. Více dostane přidáno ten, kdo si o to řekne a pohrozí odchodem. Další složkou příjmu zaměstnanců jsou odměny. Ty jsou vypláceny pololetně a mohou dosáhnout až 40 % měsíčního příjmu zaměstnance. O odměnách rozhoduje přímý nadřízený a dle interního nařízení by měl při určení výše odměny zohledňovat přístup a týmovost zaměstnance. Zaměstnanec se výši své odměny dozvídá z výplatní pásky. U 100 % zaměstnanců se průměrná výše odměny pohybuje v každém půlroce mezi 33-40 % jejich fixní mzdy.

Zaměstnanci mají zakázáno mluvit o výši svého platu i o výši odměny. Základní plat lidí na stejné pozici a se stejnými zkušenostmi se liší až o 15 % u testerů a až o 45 % u programátorů.

Manažeři se dlouhodobě potýkají s něčím, co nazývají „nízká motivace zaměstnanců“. Vinu vidí především v zaměstnancích, kteří „si chtějí hlavně pohodlně žít a hrát si se svými počítači.“ Spoustu programátorů jakoby vůbec nezajímaly pololetní odměny, nedávají najevo žádné úsilí, aby je získali.

Jeden z manažerů se na vás obrátil, abyste mu pomohli s motivací zaměstnanců a doporučili, co jinak by se dalo dělat se systémem odměňování, aby motivaci zaměstnanců více podpořil.

1. V čem může být souvislost mezi systémem odměňování a nižší úrovní motivace zaměstnanců?
2. Čím současný systém odměňování podporuje motivaci zaměstnanců?
3. Jak hodnotíte poměr jednotlivých složek systému odměňování? Jak byste tento poměr změnili? Proč?
4. Jak hodnotíte procesy směřující k určení výše fixní mzdy a čtvrtletní odměny? Jak byste tyto procesy změnili? Proč?
5. Jaké prvky v systému odměňování byste ponechali, jaké byste nahradili a co byste do systému doplnili?
6. Jak by znělo souhrnné doporučení, které byste manažerovi adresovali?

Tip: Pro odpověď na výše uvedené otázky využijte i znalost teorií z kapitoly o motivaci pracovníků.

7.6 SHRNUJÍCÍ OTÁZKY K TÉMATU

- Jak souvisí proces odměňování pracovníků s procesem hodnocení?
- Co podnik u svých pracovníků obvykle odměňuje?
- Za jakých okolností může vést finanční odměna ke snížení motivace pracovníka? Za jakých okolností k tomu obvykle nevede?
- S jakými zaměstnaneckými výhodami (benefity) se můžeme nejčastěji setkat v podnicích v ČR? K čemu tyto benefity přispívají?
- V čem spočívají tzv. „celkové odměny“? Co jimi podnik sleduje?

7.7 POUŽITÉ ZDROJE

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BERGMANN, T. J., V. G. SCARPELLO. Compensation decision making. 4th ed. Mason: Southwestern. 2002.
- BRATTON, J. Reward management, In Bratton, J. a J. Gold (eds), Human Resource Management: Theory and Practice (4th edn), Basingstoke: Palgrave. 2007.
- DECI, E. L., R. KOESTNER a R. M. RYAN. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological bulletin. 1999, roč. 125, č. 6, s. 627-668.
- DEMATTEO, J. S., L. T. EBY a E. SUNDSTROM. Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. Research in Organizational Behavior. 1998, roč. 20, s. 141-183.
- FREY, B. S. a R. JEGEN. Motivation crowding theory. Journal of economic surveys. 2001, roč. 15, č. 5, s. 589-611.
- GROSS, S. E. Trends in compensation. Benefits and Compensation International. 1993, roč. 23, s. 11-15.
- KANIN-LOVERS, J. a M. CAMERON. Team-based reward systems. Journal of Compensation & Benefits. 1993, roč. 8, s. 56-60.
- KIRKMAN, B. L. a D. L. SHAPIRO. Understanding Why Team Members Won't Share An Examination of Factors Related to Employee Receptivity to Team-Based Rewards. Small Group Research. 2000, roč. 31, č. 2, s. 175-209.
- KIRKMAN, B. L. a D. L. SHAPIRO. The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. Academy of Management Review. 1997, roč. 22, s. 730-757.
- LAZEAR, E. P. Performance Pay and Productivity. The American Economic Review. 2000, roč. 90, č. 5, s. 1346-1361.
- LEWIS, P. Reward management, In T. Redman and A. Wilkinson (eds), Contemporary Human Resource Management (2nd edn), Harlow: FT Prentice Hall. 2006.
- Národní soustava kvalifikací (NSK), <http://www.narodnikvalifikace.cz/>
- Národní soustava povolání (NSP), <http://www.nsp.cz/>
- Platy.cz, srovnání platů v České republice, <http://www.platy.cz/platy/>
- PODSAKOFF, P. M. a D. W. ORGAN. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of Management. 1986, roč. 12, s. 531-544.

- SOVOVÁ, E. Kdy má smysl plat tajit a kdy ne. Jaký je váš názor?. IDNES.CZ [online]. 2012/05 [cit. 2014-12-07]. Dostupné na: http://finance.idnes.cz/platy-a-mzdy-ve-firmach-a-uradech-dav-/viteze.aspx?c=A120529_110322_viteze_sov
- ŠPICAR, R. Zpráva z výzkumu zaměstnaneckých benefitů ING a SPD ČR. Svaz průmyslu a dopravy ČR [online]. 2013/08 [cit. 2014-12-07]. Dostupné na: http://www.spcr.cz/images/ING_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_benifty_v_roce_velk%C3%BDch_zm%C4%9Bn.pdf
- WAGEMAN, R. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 1995, roč. 40, s. 145-180.

8. TÉMA: ORGANIZAČNÍ KULTURA A ORGANIZAČNÍ ZMĚNA

- Zjistíte, jak organizační kultura ovlivňuje změny v organizaci.
- Seznámíte se s nejnámějšími přístupy ke zkoumání organizační kultury.
- Seznámíte se s praktickým nástrojem pro analýzu podnikové kultury.
- Vyzkoušíte si analýzu kultury organizace, kterou znáte.

8.1 ÚVOD K TÉMATU

Specifikem práce s lidmi v organizacích je, že na rozdíl od výrobních faktorů jako jsou přírodní zdroje, výrobní prostředky a finanční kapitál, vnášejí lidé spojení s organizací do své práce vědomě či nevědomě svá **přesvědčení**, své **potřeby**, **hodnoty**, **postoje** a **návyky**. Tyto psychologické charakteristiky lze pozorovat v každodenním chování lidí, i když některé z nich zůstávají vnějšmu pozorovateli alespoň zpočátku skryty. Utváří se tak jedinečný a složitý sociální systém zahrnující heterogenní skupinu motivů, které se navzájem doplňují, jsou indiferentní a mohou být i protichůdné. Organizační kultura je nenapodobitelná, částečně pramenící z osobností jednotlivých členů organizace, její historie a tradic, a proto jen do určité míry ovlivnitelná vedením organizace. Lze ji však chápat i z jiného úhlu pohledu - jako soubor **psaných** či **zvykových norem a očekávání**, které ovlivňují chování všech pracovníků od top managementu až po výrobní dělníky.

Problematika organizační kultury je těsně svázána s **managementem změny** v organizacích. V rychle se měnícím světě je schopnost uskutečnit organizační změny považována za klíčový předpoklad úspěchu a získání **konkurenční výhody**. V literatuře se můžete například dočíst o tom, jak změnou organizační kultury došlo ke změnám v organizaci práce nebo naopak, jak organizační opatření změnilo podnikovou kulturu. Někteří autoři také doporučují, aby provedení změn v organizaci bylo upevněno a zafixováno prostřednictvím kultury - **norem**, **politik** a **praktik**. Avšak při bližším zkoumání vychází najevo, že mnoho takových iniciativ změny je neúspěšných – podle některých autorů dokonce mezi 60ti až 80ti procenty.

Změna v organizaci se může týkat celé řady případů – od kosmetických změn po celo-organizační, od strategických změn po operativní, od změn zaměřených na technologie ke změnám podnikové kultury a v neposlední řadě také změny plánované či naopak změny, které spontánně přicházejí v důsledku změn prostředí, v němž se organizace pohybují a organizace se s nimi vyrovnává za chodu, bez předchozího plánu. Podcenění toho, co změna v **komplexním sociálním systému** způsobí, přináší problémy během implementace změny i po jejím provedení. O postihnutí různých faktorů, které ovlivňují to, zda změna v organizaci přetrvá a nenastane návrat zpět ke starým způsobům chování, se pokusil Buchanan a kol. (2005). Analýzou mnoha jiných výzkumů dospěli například k tomu, že „**udržitelnost změny**“ závisí také na osobnostních faktorech lidí v organizaci (oddanost, kompetence, emoce, očekávání), manažerském stylu vedení, preferencích a chování nadřizovaných a dalších faktorech finančních, organizačních, kulturních, politických, procesních, kontextuálních a v neposlední řadě také na načasování změny.

Stejně jako organizační změna je organizační kultura natolik mnohohvrstevnatý koncept, že je obtížné ji veskrze popsat či v praxi „diagnostikovat“. Bylo vytvořeno mnoho **teoretických modelů**, které popisují vybrané charakteristiky organizační kultury. Přehled modelů můžete najít např. v publikaci českých autorů Lukášové a Nového (2004). Mezi nejvlivnější přístupy patří model emeritního profesora MIT **Edgara Scheina** či typologie organizační kultury holandského sociálního psychologa **Geerta Hofstedeho**. V jednom ze cvičení se v následujícím textu seznámíte s kompozitním modelem autorů Cummingse a Huse (2014) a blíže prozkoumáte jednotlivé složky organizační kultury. Seznámíte se také s nástrojem, který je ve výzkumné i personální praxi využíván pro zhodnocení organizační kultury.

Dalším důvodem, proč se organizační kultura stala v posledních desetiletích předmětem intenzivního zkoumání je, že některé studie ukázaly významný vliv organizační kultury na **inovativnost organizací**. Inovativnost jako jedna z hodnot organizační kultury ovlivňuje chování pracovníků a může vést k vyšší míře přijetí paradigmatu **neustálého zlepšování** a stimulovat členy organizace k vyšší participaci na procesu změny. Otázkou však zůstává, jaký typ organizační kultury může inovace stimulovat, nebo naopak inovační aktivity inhibovat. Výsledky aktuální španělské studie například ukazují, že vyšší potenciál inovativnosti mají organizace, které zaměstnanci vnímají jako dynamické místo, kde je možné rozvíjet podnikavost, experimentovat, podstupovat rizika, kde změna je každodenní součástí práce lidí, s čímž souvisí potřeba flexibility. Zajímavým poznatkem však je i to, že některé aspekty hierarchických formálních struktur mohou vznik inovací umožňovat, zejména díky své schopnosti formalizovat získané znalosti a sdílet je. Jedním z nedostatků flexibilních struktur naopak může být absence týmové práce jako jedné z klíčových proměnných ovlivňujících vznik inovací (Naranjo-Valencia a kol., 2011).

BUCHANAN, David, Louise FITZGERALD, Diane KETLEY, Rose GOLLOP, Jane Louise JONES, Sharon Saint LAMONT, Annette NEATH a Elaine WHITBY. No going back: a review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*. 2005, roč. 7, č. 3, s. 189–205.

CUMMINGS, Thomas a Christopher WORLEY. *Organization development and change*. B.m.: Cengage Learning, 2014. ISBN 1305143035.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482.

NARANJO-VALENCIA, Julia C., Daniel JIMÉNEZ-JIMÉNEZ a Raquel SANZ-VALLE. Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*. 2011, roč. 49, č. 1, s. 55–72.

Firemní kultura v Et Netera, http://www.etnetera.cz/blog/49993-pribehovani_131025_ctrnacte.html

What is corporate culture?, <https://www.youtube.com/watch?v=sO2vNyBroco>

Geert Hofstede on Culture, <https://www.youtube.com/watch?v=wdh40kgyYOY#t=73>

Poznátky k tématu si podrobněji nastudujte v publikaci:

ARNOLD, John a Ray RANDALL. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, xxix, 814 p. ISBN 9780273711216. Kapitola 16 „Understanding organisational change and culture“, str. 650-691.

Klíčové pojmy:

Organizační kultura (Organizational culture)

Změna v organizaci (Organizational change)

Přesvědčení (Beliefs)

Potřeby (Needs)

Hodnoty (Values)

Postoje (Attitudes)

Normy (Norms)

Plánovanovaný přístup ke změně v organizaci (Planned approach to organizational change)

Vynořující se přístup ke změně v organizaci (Emergent approach to organizational change)

Inovace (Innovation)

Kultura podporující inovace (Innovation supportive culture)

8.2 OTÁZKY K PROCVIČENÍ

Procvičte si svoje znalosti po prostudování kapitoly - u následujících otázek vyberte právě jednu správnou odpověď.

1. Scheinův model se zabývá těmito prvky organizační kultury:

- strategie; kultura; prostředí (a jejich vzájemná interakce)
- zastávané hodnoty, pravidla a normy chování; základní předpoklady; artefakty

- c) obsah kultury; síla kultury
- d) národní kultura; podnikatelské prostředí; vliv profese; vliv zakladatele; vliv velikosti a délky existence org.

2. Organizační kultura může být charakterizována prostřednictvím postojů. Jedná se o:

- a) hodnoty lidí v organizaci - tedy to, co považují za důležité (vyjádřeny např. v etickém kodexu organizace).
- b) to, jak lidé hodnotí věci, události, ostatní lidi a svět kolem sebe vůbec (např. polarita užitečné- neužitečné; vhodné-nevhodné).
- c) automatická, nevědomá očekávání, která je obtížné identifikovat (např. lidem ve firmě se dá věřit).
- d) normy chování přijaté všemi členy skupiny (např. úkoly jsou plněny v termínu).

3. Hovoříme-li o „síle organizační kultury“, máme na mysli:

- a) míru viditelnosti artefaktů, které vypovídají o základních předpokladech a normách chování.
- b) míru uplatňování zvyků a ceremoniálů v organizaci (tradice).
- c) míru šíření historek a mýtů mimo organizaci (příběhy o zakladatelích, manažerech, pracovních podmínkách).
- d) míru, do jaké jsou v organizaci sdíleny základní předpoklady, hodnoty a normy chování.

8.3 DALŠÍ ZDROJE KE STUDIU

JUNG, T., T. SCOTT, H. T. O. DAVIES, P. BOWER, D. WHALLEY, R. MCNALLY a R. MANNION. Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper [online]. 2007 [cit. 2014-08-03]. Dostupné na: <http://www.scothub.org/culture/instruments.html>

Tento working paper obsahuje extenzivní přehled kvantitativních a kvalitativních nástrojů používaných k diagnostice organizační kultury. Jednotlivé nástroje jsou zde popsány a jsou zhodnoceny možnosti jejich uplatnění včetně zhodnocení psychometrických charakteristik.

8.4 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ STUDIE

STUDIE A: Subkultury a praktiky udržitelného rozvoje: vliv na porozumění udržitelnosti v organizaci

Název v originále: Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability

Autoři studie: Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., Griffiths, A.

Autoři rozšířeného abstraktu: Kulhavý, V.

Studie publikována v: *Business Strategy and the Environment*, 2009, Volume: 18, Issue: 7, s. 432–452.

Klíčová slova: udržitelnost organizace; subkultury; praktiky udržitelného rozvoje; pocho-
pení

1. Klíčové teorie

Studie navazuje na teorie popisující rozdílnost chápání organizační kultury pracovníky. Odlišnosti jsou popsány prostřednictvím modelu soupeřících hodnot (competing values framework - CVF) rozlišující kulturu zaměřenou na vztahy, interní procesy, otevřené systémy a racionální cíle (Jones a kol, 2005; Zamnuto a kol., 2000). Udržitelnost organizace (corporate sustainability) je popsána typologií Russella a kol. (2007) rozlišující pojetí ekonomické, environmentální, sociální udržitelnosti a holistické pojetí integrující předchozí.

2. Cíle studie

Cílem studie bylo prozkoumat souvislost mezi subkulturami v organizaci, povědomím pracovníků o praktikách udržitelného rozvoje v organizaci (legitimita udržitelného rozvoje, integrace environmentálních indikátorů do procesu hodnocení pracovníků a povědomí o environmentální politice organizace) a rozdílným chápáním udržitelnosti organizace.

Hypotézy (shrnutí):

Byly stanoveny tři hypotézy předpokládající vztah mezi příslušností pracovníků k jednotlivým typům subkultury a jejich chápáním udržitelnosti organizace v ekonomickém, environmentálním a holistickém smyslu. V dalších třech hypotézách autoři dávali do souvislosti míru povědomí pracovníků o praktikách udržitelného rozvoje v organizaci s jejich způsobem chápání udržitelnosti organizace.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Studie byla provedena v anonymní australské organizaci působící v sektoru dopravy. Zúčastnilo se jí 260 pracovníků vybraných na základě jejich dostupnosti z různých hierarchických stupňů organizace. Zkoumání bylo provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na chápání organizační kultury (podle Quinn a Kimberley, 1984), legitimitu tématu udržitelnosti a využití environmentálních indikátorů při hodnocení pracovníků (podle Sharma, 2000), znalost environmentální politiky organizace (podle Ramus a Steger, 2000) a na chápání udržitelnosti organizace (podle Russel a kol., 2007).

4. Klíčové výsledky analýz

Příslušnost k subkultuře vnitřních procesů byla dobrým prediktorem ekonomického chápání udržitelnosti organizace ($\beta=0,294$, $p<0,001$). Nepotvrdil se pozitivní vztah mezi příslušností k subkultuře racionálních cílů-interních procesů a environmentálním chápáním udržitelnosti pracovníky ($\beta=-0,167$, $p<0,001$). Prediktorem tohoto pojetí nebylo ani vysoké povědomí o praktikách udržitelného rozvoje. Znalost environmentální politiky organizace byla prediktorem ($\beta=0,217$, $p<0,001$) holistického pojetí organizační kultury, stejně jako integrace environmentálních indikátorů ($\beta=0,189$, $p<0,001$).

5. Přínos výsledků studie do praxe

Interní komunikace tématu udržitelnosti by měla být diferencovaná, aby dokázala oslovit různé skupiny zaměstnanců s odlišným chápáním organizační kultury. Důležitými prostředky vytváření povědomí pracovníků o udržitelnosti je environmentální politika organizace a využívání environmentálních indikátorů v procesu hodnocení pracovníků. Snaha o změnu organizační kultury může selhávat ne z důvodu existence hluboce zakořeněných přesvědčení, ale proto, že ochota ke změně může být v subkulturách různá.

6. Limity studie

Studie byla provedena pouze v jedné organizaci, její závěry proto lze zobecňovat pouze omezeně (jiná organizace, jiný sektor, jiná země). Výběr respondentů byl příležitostný. Typologie čtyř pojetí organizační udržitelnosti neumožňuje jemnější diferenciace chápání organizační kultury v jednotlivých variantách – zejména pojetí sociální udržitelnosti obsahuje řadu podtémat a konceptů.

Otázky k zamyšlení:

- a. Co se rozumí subkulturou v organizaci? Dokážete uvést příklad nějaké takové subkultury a popsat, čím se liší od ostatních?
- b. Pokuste se vlastními slovy vysvětlit, jak chápete „udržitelnost“ organizace. Pomoci vám může pohled skrze tři perspektivy: ekonomickou, environmentální a sociální.

STUDIE B: Kultura podporující inovace: vliv organizačních hodnot na procesní inovace

Název v originále: Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation

Autoři studie: Khazanchi, S., Lewis, M. W., Boyer, K. K.

Autor rozšířeného abstraktu: Jirásek, M. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: *Journal of Operations Management*, 2007, Volume: 25, Issue: 4, s. 871-884

Klíčová slova: procesní inovace; kultura podporující inovace; pokročilá výrobní technologie; organizační kultura

1. Klíčové teorie

Dle Christensena (1999) je management inovací prvořadou zodpovědností dnešních manažerů. Studie se soustředila na procesní inovaci při zavádění pokročilých výrobních technologií – AMT. Jak vysvětluje Dougherty (1996), úspěšná inovace vyžaduje řízení tenze mezi flexibilitou (kreativita a samostatnost) a kontrolou (nasměrování úsilí a rozpočty), jež jsou obě důležité pro úspěšné inovační aktivity. Klíčem k jejich řízení je organizační kultura. Studie ji zkoumá skrze dimenze: hodnotové profily (kohezní soubory organizačních hodnot, které vedou členy organizace (Quinn a Rohrbaugh, 1983)), hodnotové shody (shoda mezi členy organizace na organizačních hodnotách (Chatman, 1989; Kalliath et al., 1999)) a interakce hodnota-praxe (konzistence praxe a organizačních hodnot (Argyris and Schön, 1974)).

2. Cíle studie

Byly stanoveny celkem čtyři hypotézy. První předpokládá pozitivní vztah hodnotových profilů flexibility a kontroly k výkonnosti podniku. Druhá a třetí hypotéza předpokládají pozitivní vztah výkonnosti podniku ke shodě mezi manažery a operátory v hodnotě flexibility, resp. kontroly, a také vnímané úrovni hodnoty flexibility/kontroly. Čtvrtá hypotéza předpokládá, že operátory vnímaná vlastní samostatnost bude podmiňovat vztah mezi hodnotou flexibility a výkonností podniku a dále, že operátory vnímané cíle AMT budou podmiňovat vztah mezi hodnotou kontroly a výkonností podniku.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Studie probíhala v zákaznické síti jednoho z největších producentů AMT, který pochází ze Severní Ameriky a dodává lisovací stroje pro široké spektrum zákazníků. Finální vzorek tvořilo 110 podniků. Sběr dat byl proveden dotazníkovou formou (Likertova škála s různým počtem položek u jednotlivých dimenzí s využitím kontrolních proměnných velikosti podniku, investic a tréninku v AMT).

4. Klíčové výsledky analýz

Byla prokázána pouze korelace flexibility s výkonností závodu ($r=0,37$, $p<0,01$), nikoliv s kontrolou. Nicméně z ad hoc analýzy vyplynulo, že paradoxně tyto dvě hodnoty jsou mezi sebou korelovány ($r=0,5$, $p<0,01$), a flexibilita je mediátorem vztahu mezi kontrolou a výkonností podniku. Ze zkoumání plyne, že výkonnost podniku má pozitivní vztah k míře shody mezi operátory a manažery v hodnotě flexibility ($R^2=0,14$, $p<0,05$), byť význam skutečně vnímané hodnoty potvrzen nebyl (hypotéza 2). Význam shody u hodnoty kontroly prokázán nebyl (hypotéza 3). Bylo potvrzeno, že vnímaná samostatnost operátorů podmiňuje vztah mezi hodnotou flexibility a výkonností závodu ($R^2=0,07$, $p<0,05$); podobný význam cílů AMT nebyl potvrzen (hypotéza 4).

5. Přínos výsledků studie do praxe

Studie, ve shodě s předchozími pracemi, podporuje paradoxní pohled na kulturu podporující inovace – například hodnota flexibility může být mediátorem hodnoty kontroly. Flexibilita umožňuje vytvářet kulturu experimentování a empowermentu, zatímco kontrola může vznik inovací inhibovat. Manažeři by tak na tyto dvě hodnoty neměli dále pohlížet jako na konfliktní. Autoři doporučují vytvoření organizace s kontrolními mechanismy pro hodnocení a pracovníků pro rozhodovací procesy, ale zároveň nabízející flexibilitu operátorům k odchýlení se od běžných pracovních postupů. Manažeři by měli poskytovat nezávislost, ale zároveň s operátory velmi často interagovat – nastavovat limity a kodifikovat znalosti získané experimentováním.

6. Limity studie

Omezení představuje subjektivní hodnocení výkonnosti podniku, otázkou je rovněž, zda je možné výsledky z oblasti AMT zobecnit na celou škálu procesních inovací. Dále, že šlo o studii napříč různými sektory a že dotazování respondentů bylo založeno na self reportu.

Otázky k zamyšlení:

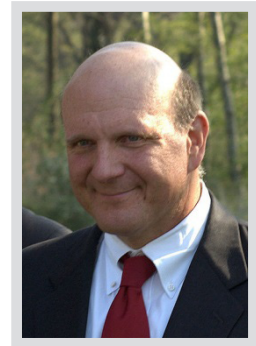
- a. Které hodnoty by měly být zakotveny v organizační kultuře, aby podporovala vznik inovací? Znáte nějakou organizaci, kterou byste označili za inovativní? Jak byste charakterizovali její firemní kulturu?
- b. Na jaký paradox autoři studie poukazují?

8.5 ÚKOLY K PROCVIČENÍ

8.5.1 Organizační kultura v Microsoft

Prohlédněte si video, v němž Steve Balmer (do nedávna CEO společnosti Microsoft) vystupuje před developery společnosti.

- Jakou organizační kulturu se snaží Steve Balmer vytvářet?
- Na níže uvedeném odkazu se seznamte se známou klasifikací dimenzí národní kultury podle G. Hofstedeho. Jak je organizační kultura ovlivněna národní kulturou?



Zdroj: Wikimedia

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 9788024729510. Kapitola „Organizační kultura a národní kultura“, str. 41-66.

For Steve Ballmer, a lasting touch on Microsoft, <http://fortune.com/2013/12/10/for-steve-ballmer-a-lasting-touch-on-microsoft>

Steve Ballmer – prezentace pro vývojáře Microsoftu, <https://www.youtube.com/watch?v=wvsboPUjrGc>

8.5.2 Jak vytvořit organizační kulturu?

Přečtěte si text níže, v němž I. Rubin s nadsázkou popisuje, jak může být firemní kultura v organizaci vytvářena. Zamyslete se, zda vaše osobní zkušenost z organizace, kterou dobře znáte, s tímto příkladem koresponduje. Jak byste vy sami problém pojmenovali?

Jak vytvořit organizační kulturu v šesti krocích⁷

Potřeby: 5 opic, klec, žebřík, banán, provaz, hadice s tlakovou vodou

Postup:

Krok 1: Začněte tím, že do klece umístíte pět opic. Uvnitř klece zavěste u stropu banán a pod něj umístíte žebřík tak, aby se jen s jeho pomocí dalo banán získat. Připravte si tlakovou hadici se studenou vodou.

Krok 2: Zanedlouho se některá z opic pokusí po žebříku vyšplhat až ke šťavnatému banánu. Jakmile se opice dotkne žebříku, osprchujte všechny ostatní opice studenou vodou. Po chvíli se opět jedna z opic pokusí získat banán stejným způsobem - ale se stejným výsledkem - všechny ostatní opice osprchujte studenou vodu. Účet za vodu

⁷ Volně přeloženo podle RUBIN, I. Monkey business. Star Bulletin [online]. 2004 [cit. 2014-05-08]. Dostupný na: <http://archives.starbulletin.com/2004/06/06/business/bizcol.html>

však nebude vysoký. Jakmile se další opice pokusí banán získat tím, že vyšplhá po žebříku, ostatní opice jí v tom začnou bránit.

Krok 3: Nyní již nebudete hadici s vodou potřebovat. Vyměňte jednu z opic, které byly původně v kleci, za zcela novou opici. Jakmile nová opice spatří banán, bude chtít vyšplhat po žebříku, aby jej získala. K jejímu velkému překvapení se však na ni ostatní opice sesypou a zmlátí ji. Po druhém neúspěšném pokusu a dalším bití nová opice ví, že pokud se pokusí k banánu vyšplhat, dostane výprask.

Krok 4: Nyní opět nahrad'te jednu z původních opic novou opicí. Nově přichozí opice jde hned k žebříku, aby získala banán...a ke svému velkému údivu dostává výprask od ostatních. Opice, která byla zbita naposledy, je při bití neaktivnější.

Krok 5: Pokračujte stejným způsobem a pozorujte, jak se situace opakuje. Nová opice je ostatními vždy zbita a netuší, co se děje. Přinejmenším některé z opic v kleci nováčka bijí, aniž by věděli proč.

Krok 6: Jakmile jsou všechny původní opice nahrazeny novými a není žádná opice, která dříve zakusila sprchování studenou vodou, nikdo se již nepokusí přiblížit k žebříkům, aby získal banán. Proč? Protože takto se věci u nás dělají...

Hotovo! Organizační kultura je vytvořena...

8.5.3 Organizační kultura fakulty/univerzity

Připomeňte si základní charakteristiky jednotlivých prvků organizační kultury tak, jak je na základě analýzy různých teoretických modelů identifikovali ve své knize *Organization Development and Change* Cummings a Huse (1989, nejnověji 2014) a ztvárnili do podoby souhrnného modelu.

Pro studenty bývá často jedinou organizací, kterou důvěrněji znají, jejich fakulta či univerzita. Student je zde v roli zákazníka, nicméně i tak má možnost vnímat, jakými artefakty je organizační kultura prezentována, které normy jsou na akademické půdě přítomny, jaké hodnoty jsou ceněny a na jakých základních předpokladech organizační kultura stojí. Abyste lépe porozuměli jednotlivým prvkům organizační kultury, vyzkoušejte si následující cvičení:

1. Pracujte ve skupinách a pokuste se ke každé kategorii (artefakty, hodnoty a základní předpoklady) vytvořit seznam konkrétních pozorovatelných / popsatečných příkladů.

Tabulka č. 8 Artefakty, normy, hodnoty a základní předpoklady organizační kultury

<p>Artefakty</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jsou nejvíce vidět, jde o všechny vnější projevy organizační kultury. • Můžeme je vidět, slyšet. • Jsou snadno pozorovatelné a popsatelné, ale jejich význam není jednoznačný. • Bez znalosti dalších rovin organizační kultury jsou obtížně interpretovatelné. • Z pohledu organizace jsou snadno ovlivnitelné. 	<p>Příklady:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vybavení kanceláří • Výroční zprávy • Propagační předměty • Dress code • Žargon • Tiskové zprávy a PR materiály • Architektura
<p>Normy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Upravují to, jak by se jednotlivci měli v určitých situacích chovat. • Jde zpravidla o nepsaná pravidla chování. • Zajišťují, že prostředí organizace je stabilní a předvídatelné. • Dávají najevo, které chování je skupinou oceňováno a které naopak sankciováno • Ignorování norem může vést k ostrakizaci člena skupiny či až k jeho vyloučení. 	<ul style="list-style-type: none"> • na porady se chodí včas • v pracovním čase si nevyřizují soukromé záležitosti • ani v létě nejsou šortky akceptovatelné • když odchází z kanceláře, zamkne si dveře • není dobré si to rozházet s nikým z IT • o zajímavé informace se poděl • nejdůležitější rozhodnutí se dělají na kuřácké pauze
<p>Hodnoty</p>	<ul style="list-style-type: none"> • To, co je v organizaci považováno za důležité. • To, čemu lidé nebo skupiny v organizaci přikládají význam. • To, co si členové organizace myslí, že by se v organizaci mělo dělat. • To, co je považováno za správné a důležité. • Ovlivňují rozhodování jednotlivce či organizace podobně jako hodnotový systém jedince. • Mohou být formulovány v poslání či etickém kodexu organizace. • Může existovat rozdíl mezi hodnotami deklarovanými hodnotami zastávanými 	<p>Příklady:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tvrdá práce • podávání výkonu • služba zákazníkům • být nejlepší • chovat se zodpovědně vůči životnímu prostředí • stále se učit něco nového, zdokonalovat se • dbát na detaily a dokonalost • důvěřovat si • nekrást • chovat se férově • kreativita

<p>Základní předpoklady</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jsou to přesvědčení o tom, jak věci ve světě fungují, jaká je realita. • Jedná se o „pravdy“, které jsou zcela samozřejmé a nezpochybnitelné. • Jsou velmi stabilní, odolné vůči změně, a protože jsou nám tak vlastní, je obtížné je identifikovat. • Pramení z opakované zkušenosti, že něco nějak je. • Tento pohled na svět máme tendenci bránit. • U lidí fungují naprosto automaticky, nevědomě. 	<p>Příklady:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vytváříme něco užitečného, služba společnosti (ideologie) • jsou mezi námi sami inteligentní lidé (členství ve skupině) • můj šéf má vždycky pravdu (moc) • jsme kamarádi, lidem ve firmě se dá věřit (vztahy) • jsem talent! (odměny a tresty) • zkusme to a uvidíme... (pravda) • držet hubu a krok (činnost, vliv)
------------------------------------	---	--

2. Vyberte ve vaší skupině u každé kategorie 5 nejvíce výstižných příkladů.
3. Na základě vybraných příkladů ve všech třech kategoriích se pokuste vytvořit souhrnnou charakteristiku organizační kultury vaší fakulty/univerzity. Jaká organizační kultura je pro vaši fakultu/univerzitu typická?
4. Prezentujte vašim spolužákům, jak vnímáte organizační kulturu fakulty/univerzity.
5. Diskutujte společně nad těmito otázkami:
 - a. Panuje mezi vámi shoda na základních rysech organizační kultury?
 - b. V jaké kategorii bylo pro vás nejnadnější nalézt příklady a ve které naopak nejobtížnější?
 - c. Znáte blíže nějakou organizaci ziskového sektoru? V čem spatřujete nejvýznamnější rozdíl mezi organizační kulturou fakulty/univerzity a konkrétní organizací ziskového sektoru?
 - d. Je vámi popsaná organizační kultura žádoucí? Co byste chtěli změnit? Co může být uděláno, aby se organizační kultura změnila?
 - e. Komu přísluší odpovědnost za organizační kulturu?
 - f. Liší se vámi popsaná organizační kultura podle vaší zkušenosti napříč organizačními jednotkami (katedrami/fakultami)? Existují v organizaci nějaké subkultury?
 - g. Je vámi identifikovaná organizační kultura blízká některému z typů kultury podle Balthazara a kol. (2006)? Stručná charakteristika je níže, svoji volbu odůvodněte příklady⁸:

⁸ Podle KOLOMAZNÍKOVÁ, H. Analýza organizační kultury v organizaci s tržní orientací. Brno: Fakulta sociálních studií MU, 2009. Nepublikovaná diplomová práce.

Konstruktivní organizační kultura

Charakterizovaná normami zaměřenými na úspěch, seberealizaci, vzájemnou podporu a přátelství, podporuje své členy v interakci s ostatními lidmi a v naplňování nejen daného úkolu, ale také svých vlastních vyšších potřeb.

Pasivně defenzivní organizační kultura

Ovlivňuje jednání členů organizace prostřednictvím norem chování, které jsou zaměřeny na schvalování postupů, konvenčnost, závislost a únik. Uplatněním těchto norem je zabráněno ohrožení vlastního bezpečí, tedy nižších potřeb členů organizace.

Agresivně defenzivní organizační kultura

Typické normy chování jsou soupeření, projevování síly, soutěž a perfekcionismus. Takové chování podporuje orientaci na úkol, zachování pozic (statusu) a pocitu bezpečí.

BALTHAZARD, Pierre A., Robert A. COOKE a Richard E. POTTER. Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*. 2006, roč. 21, č. 8, s. 709–732.

CUMMINGS, Thomas a Christopher WORLEY. *Organization development and change*. B.m.: Cengage Learning, 2014. ISBN 1305143035.



8.5.4 Organizační kultura aneb Jak chceme, aby nás viděla veřejnost?

Jednou z dalších typologií organizační kultury, která je zároveň jednou z nejznámějších a nejstarších, je Handyho model. Stručné charakteristiky čtyř typů jsou uvedeny níže (podle Arnold a Randall, 2010):

Kultura moci

Je založena na existenci jedinců, kteří jsou v organizaci považováni za mocné. Metaforicky si lze takové uspořádání představit jako pavoučí síť, v jejichž středu jsou osoby, které drží moc. Tento typ kultury se často vyskytuje v menších podnicích, jako jsou například realitní kanceláře, finanční poradci či obchodní společnosti.

Kultura rolí

Role jsou spojeny s formální pozicí v organizaci. Pravděpodobný výskyt tohoto typu organizační kultury je v byrokratických organizacích a tam, kde jsou organizační struktury neměnné a pracovní místa úzce definovaná. Je zdůrazňována důležitost pravidel, postupů, respektování pozice v hierarchii organizace, je vyžadována předvídatelnost chování a důsledné dodržování pracovních postupů a popisu práce. Pracovníci by tak měli dobře sehrát roli, která je jim určena. Pokud se setkají se situací, kterou nedokážou v rámci svým kompetencí vyřešit, obracují se na nadřízeného.

Kultura úkolů

V centru pozornosti jsou výsledky vykonávaných činností. Není podstatné, jakým způsobem bylo výsledku dosaženo, důležité je, že úkol byl splněn. Tento typ organizační

kultury se vyskytuje v projektově orientovaných společnostech. Přirozeně vzniká v prostředí, které je živé a měnící se, kde týmová práce je preferovaným přístupem k plnění úkolů. V takových organizacích je mnohem více ceněna rychlá reakce, propojování lidí a informací a tvořivost než bezmyšlenkovité dodržování organizačních postupů a potlačování individuality jedince na úkor mocenských center.

Kultura osobností

Spíše ojedinělý typ organizační kultury, kde je v centru pozornosti jedince a jeho potřeby a přání. Organizace slouží jen jakási minimální platforma umožňující jednotlivcům, kteří chtějí spolupracovat mít ty nejlepší podmínky. Metaforicky je možné tento typ kultury popsat jako galaxii individuálních „hvězd“, sdružení osobností volně vstupující do spolupráce.

Prostudujte si čtyři příklady popisů podnikové kultury a pokuste se zhodnotit, jak se organizace na svých webových stránkách prezentují:

- A. Společnost Atradius, komplexní nabídka produktů pro řízení rizik firem, <http://www.atradius.cz/corporate/aboutus/podnikova-kultura.html>
- B. ABB, technologie pro energetiku a automatizaci <http://abb.jobs.cz/o-nas/firemni-kultura/>
- C. Třinecké železárny, největší česká huť s českým kapitálem, http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/firemni_kultura_cz
- D. Dalkia, výrobce a dodavatel tepelné a elektrické energie, <http://www.dalkia.cz/cz/firemni-kultura>

Odpovězte na tyto otázky:

1. Ke kterému typu organizační kultury se jednotlivé podniky hlásí?
2. Jaké jsou společné rysy deklarovaných podnikových kultur výše uvedených organizací?
3. Znáte případ organizace, jejíž obraz na veřejnosti je odlišný od obrazu, který vidí jeho zaměstnanci? Co je podle vás příčinou tohoto nesouladu? Jaké důsledky tento nesoulad přináší?

8.5.5 Změna organizační kultury

V doporučeném učebnicovém textu (Arnold a Randall, 2010) jste se dozvěděli o nejednotném názoru teoretiků na to, zda lze organizační kulturu řídit a tím i měnit.

1. Pokuste se shromáždit co nejvíce argumentů z těchto pozic:

- „organizační kulturu lze řídit“ (tzv. optimisté),
- „organizační kulturu nelze řídit“ (tzv. pesimisté),
- střední cesta „organizační kulturu lze do určité míry ovlivňovat“ (tzv. realisté).

2. Znáte nějaký příklad změny organizační kultury, který dokládá argumenty některého z myšlenkových proudů výše?
3. Přečtěte si některý ze článků na portálu HR Kavárna, kde jedním z témat měsíce byla změna podnikové kultury. V čem je pro vás článek inspirující? Máte podobnou zkušenost?

ARNOLD, John a Ray RANDALL. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, xxix, 814 p. ISBN 9780273711216. Kapitola 16 „Understanding organisational change and culture“, str. 650-691.

HR Kavárna, Jak jsme měnili firemní kulturu I.,
<http://www.hrkavarna.cz/tema-mesice/jak-jsme-menili-firemni-kulturu-cast-1/>
 HR Kavárna, Jak jsme měnili firemní kulturu II.,
<http://www.hrkavarna.cz/tema-mesice/jak-jsme-menili-firemni-kulturu-cast-2/>

8.5.6 Změna firemní kultury v ISIFA



Prohlédněte si rozhovor se zakladatelem a majitelem společnosti ISIFA Georgem Hodekem, který popisuje změnu organizační kultury, kterou společnost prochází. Agentura ISIFA je poskytovatelem služeb v oblasti audiovizuální komunikace a digitálního obsahu pro firemní zákazníky, veřejnou správu, jednotlivce a média.

Poskytuje služby jako podporu vizuálního PR a marketingové komunikace, pomáhá vytvářet značku, zajišťuje tvorbu a hasotování foto/video galerií a věnuje se zakázkové foto a videoprodukcí. Chce pro své klienty být komplexním poskytovatelem digitálního obsahu a invenčním partnerem při rozvoji jejich byznysu.

Při sledování rozhovoru se zaměřte na tyto informace:

- Jaké impulsy vedly k nastartování změn organizační kultury?
- Jaké změny v myšlení u majitele proběhly?
- Co bylo největší překážkou změny?
- Jakou strategii změny G. Hodek zvolil?
- Kde hledal majitel podporu při změně firemní kultury?
- V čem spočívá „nedotaženost změny“?
- Jaké konkrétní kroky byly provedeny?
- Co z dnešního pohledu hodnotí G. Hodek jako chybu?

- Jak byla změna komunikována zaměstnancům v souvislosti s náročností změny při plném pracovním nasazení?
- Se kterými lidmi se majitel musel v průběhu změny rozloučit? Co ho k tomu vedlo?
- Jaká byla role vize a hodnot?
- Jak vidí G. Hodek roli HR v procesu změny?
- Jak ovlivňuje firemní kultura hospodářské výsledky?



ISIFA, o nás, <http://www.isifa.com/aboutus.php>



Georg Hodek o změně organizační kultury ve společnosti ISIFA, <http://vimeo.com/85232972>

8.5.7 Neúspěšná transformace Kodaku

Prostudujte si přiložený text o úpadku společnosti Kodak a odpovězte na tyto otázky:

1. Jaké byly příčiny neúspěchu transformace v organizaci?
2. Bylo možné neúspěchu předejít? Proč byl osud společností Kodak a Fujifilm odlišný?
3. Jak byste postupovali vy na místě pracovníka odpovědného za implementaci změny? (pro inspiraci využijte odkazovaný text J. P. Kottera)



KOTTER, John P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard business review. 1995, roč. 73, č. 2, s. 59–67.



The last Kodak moment?, <http://www.economist.com/node/21542796>

8.5.8 Diagnostika organizační kultury

Jedním z široce používaných nástrojů sloužících k poznání organizační kultury je Inventář organizační kultury (Organizational Culture Inventory - OCI). Tento koncept nevychází na rozdíl od jiných modelů z teoretických úvah, ale byl vytvořen na základě statistické analýzy velkého množství dat

Prostřednictvím rešerše na internetu zjistěte:

1. S jakými dimenzemi organizační kultury OCI pracuje?
2. Jakým způsobem je inventář sestaven?
3. Jak vypadá výstup diagnostiky podnikové kultury prostřednictvím OCI?



LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. et al. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 20-59, 75-112.

BALTHAZARD, Pierre A., Robert A. COOKE a Richard E. POTTER. Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. Journal of Managerial Psychology. 2006, roč. 21, č. 8, s. 709–732.



Human Synergistics Introduction and Models, <https://www.youtube.com/watch?v=4GLBqk8UCoE>

8.6 SHRNUJÍCÍ OTÁZKY K TÉMATU

- Vysvětlíte vlastními slovy, co vyjadřuje pojem „organizační kultura“. Jakým způsobem organizační kultura ovlivňuje pracovníky organizace?
- Vysvětlíte pojem síla organizační kultury.
- Jaká je úloha manažerů při provádění změn v organizaci? Co je jejich úkolem?
- Co je příčinou vysoké neúspěšnosti organizačních změn?

8.7 POUŽITÉ ZDROJE

- ARGYRIS, C. a D. A. SCHÖN. Theory in practice: increasing professional effectiveness. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974. ISBN 15-554-2446-5.
- ARNOLD, J. a R. RANDALL. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5. vyd. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010. ISBN 9780273711216.
- BALTHAZARD, P. A., R. A. COOKE a R. E. POTTER. Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*. 2006, roč. 21, č. 8, s. 709–732.
- BUCHANAN, D., L. FITZGERALD, D. KETLEY, R. GOLLOP, J. L. JONES, S. S. LAMONT, A. NEATH a E. WHITBY. No going back: a review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*. 2005, roč. 7, č. 3, s. 189–205.
- CUMMINGS, T. a C. WORLEY. Organization development and change. B.m.: Cengage Learning, 2014. ISBN 1305143035.
- DOUGHERTY, D., S. CLEGG, C. HARDY a W. R. NORD. Handbook of organization studies. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. ISBN 0761951326.
- CHATMAN, J. Culture Change at Genentech: Accelerating Strategic and Financial Accomplishments. *California Management Review*. 2014, roč. 56, č. 2, s. 113–129.
- CHATMAN, J., A. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*. 1989, roč. 14, č. 3, s. 333–349.
- CHRISTENSEN, C., M. Innovation and the general manager. Boston, Mass.: Irwin/McGraw-Hill, 1999. ISBN 00-736-5915-0.
- JONES, R. A., N. L. JIMMIESON a A. GRIFFITHS. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*. 2005, roč. 42, č. 2, s. 359–384.
- KALLIATH, T. J., A. C. BLUEDORN a M. J. STRUBE. A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*. 1999, roč. 20, č. 7, s. 1175–1198.
- KHAZANCHI, S., M. W. LEWIS a K. K. BOYER. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*. 2007, roč. 25, č. 4, s. 871–884.
- KOLOMAZNÍKOVÁ, H. Analýza organizační kultury v organizaci s tržní orientací. Brno: Fakulta sociálních studií MU, 2009. Nепublikovaná diplomová práce.
- KOTTER, J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*. 1995, roč. 73, č. 2, s. 59–67.
- LINNENLUECKE, M. K., S. V. RUSSELL a A. GRIFFITHS. Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2009, roč. 18, č. 7, s. 432–452.

- LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482.
- LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024729510.
- NARANJO-VALENCIA, J. C., D. JIMÉNEZ-JIMÉNEZ a R. SANZ-VALLE. Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*. 2011, roč. 49, č. 1, s. 55–72.
- QUINN, R. E. a J. R. KIMBERLY. Paradox, planning, and perseverance: guidelines for managerial practice. In Kimberly, J. R. a R. E. Quinn (eds). *Managing Organizational Translation*. Dow Jones-Irwin: Homewood. 1984, s. 295–313.
- QUINN, R. E. a J. ROHRBAUGH. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983, roč. 29, č. 3, s. 363–377.
- RAMUS, C. A. a U. STEGER. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee 'ecoinitiatives' at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*. 2000, roč. 43, č. 4, s. 605–626.
- RUBIN, I. Monkey business. *Star Bulletin* [online]. 2004 [cit. 2014-05-08]. Dostupné na: <http://archives.starbulletin.com/2004/06/06/business/bizcol.html>
- RUSSELL, S. V., N. HAIGH a A. GRIFFITHS. Understanding corporate sustainability: recognizing the impact of different governance systems. In Benn S. a D. C. Dunphy (eds). *Corporate Governance and Sustainability: Challenges for Theory and Practice*. Routledge: London. 2007, s. 36–56.
- SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*. 2000, roč. 43, č. 4, s. 681–697.
- The last Kodak moment? *The Economist* [online]. 2012 [cit. 2014-08-10]. Dostupný na: <http://www.economist.com/node/21542796>
- ZAMMUTO, R. F., B. GIFFORD a E. A. GOODMAN. Managerial ideologies, organization culture, and the outcomes of innovation. In Ashkanasy, N. M., C. M. Wilderom a M. F. Peterson (eds). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage: Thousand Oaks. 2000, s. 261–278.

9. TÉMA: TÝMOVÁ PRÁCE A PRÁCE VE SKUPINĚ

- Seznámíte se s vybranými faktory ovlivňujícími skupinovou dynamiku.
- Uvědomíte si, v čem jsou pracovní skupiny a týmy odlišné.
- Zjistíte, jaké jsou předpoklady efektivní týmové práce.
- Dozvíte se, jak je fungování týmu ovlivněno jeho složením, a poznáte různé způsoby výběru členů týmu.

9.1 ÚVOD K TÉMATU

Zdá se, že týmová práce je preferovaným způsobem organizace práce v dnešních organizacích. Její nezbytnost plyne z komplexnosti světa, množství informací a povahy problémů, které jsou v organizacích řešeny. Týmová práce je spojována s principy štíhlé výroby a s „výrobní revolucí“, bývá jí přiřazována hlavní úloha zapříčiňující úspěch předních amerických, evropských a japonských společností v průběhu 20. století (Thompson a Wallace, 1996). Zdá se, že se z týmové práce stala módní záležitost. Je však to, co se v praxi obvykle označuje týmem, opravdu týmovou spoluprací? A je týmová práce vždy potřeba?

Henry Ford považoval za tým skupinu dělníků pracující společně. Geografická či místní blízkost byla v jeho době hlavním rozpoznávacím znakem týmu. V současném světě, kdy **komunikace na dálku** rozpustila fyzické hranice a celá zeměkoule se stala dostupnou díky internetu, se tato definice stává neúčelnou. Avšak odlišení pracovních skupin od týmů není tak černobílé, jak by se mohlo zdát. Záleží například na odvětví, v němž lidé spolupracují. Má-li být podstatným odlišujícím kritériem vzájemná závislost členů týmu, neobsáhla by jeho definice pravděpodobně řadu činností, kde pracovníci vykonávají svoji práci individuálně (například v call centrech), ale přesto bychom řekli, že pracovníci zde fungují v týmu, protože si poskytují podporu a vnímají svoji společnou identitu (Scarborough a Kinnie, 2003). Na polaritu „pracovní skupina“ a „opravdový tým“ pak můžeme nahlížet spíše jako na kontinuum, kde se nacházejí různé formy spolupráce – **konfigurace týmové práce** (Thompson a Wallace, 1996).

Na tým v tomto textu pohlížíme jako na speciální případ fungování skupiny. Znamená to, že fungování týmů i skupin ovlivňují stejné **faktory skupinové dynamiky**. Rozdíl však spočívá zejména v cílech obou způsobů spolupráce a vztazích, které se mezi jejich členy utvářejí. Mezi důležitá témata, na něž se soustředil výzkum posledních desetiletí, byly podmínky, za nichž se skupiny rozhodují. Výsledná skupinová rozhodnutí jsou pak často ovlivněna typem rozhodovací úlohy a ne vždy platí, že rozhodnutí skupiny je efektivnější než, kdyby se rozhodoval jednotlivec. Mezi další zkoumaná témata patří například vliv skupinových norem, diverzity týmu, skupinového výkonu, výběru členů týmu, velikosti týmu (Paris a kol., 2000).

V některých případech však může být práce **jednotlivců** lepším řešením než vytváření týmů. Skupina může své členy brzdit, vznikají v ní tenze založené na osobních antipatiích, střetávají se názory a čas je ztracen neplodnými diskusemi. Práce ve skupině zakládá možnost černého pasažérství, nebezpečí skupinového myšlení či vyhocení skupinové polarizace. I přesto však potřeba spolupracovat přináší výhody v podobě synergických efektů, lepšího pocitu pracovníků, smysluplnosti a příležitosti učit se od druhých, získávání zpětné vazby či obohacování práce.

Členové týmu mohou být **vybírání** podle různých kritérií. Odborná literatura uvádí například tzv. KSAs (znalosti, dovednosti a schopnosti), které lze považovat za základní **týmové kompetence** týkající se komunikace, řešení konfliktů, řešení problémů, stanovování cílů, rozdělování úkolů a podpory druhých. Jiným kritériem pro výběr členů týmu mohou být tzv. **týmové role**, tedy činnosti, které členové týmu provádějí při dosahování společného cíle. Nejznámějším přístupem je **Belbinův model devíti týmových rolí**. I když řada autorů kritizovala jeho ambice diagnostikovat týmové role, jeho využití pro osobní rozvoj a rozvoj týmů je zřejmé. Je lákavé ztotožňovat týmové role s osobnostními charakteristikami jedinců – výzkum však ukazuje, že je užitečnější týmové role vnímat jako způsoby jednání, které je možné trénovat, a že každý z nás má předpoklady pro úspěšnější vykonávání některých z nich.

Motivaci členů týmu či skupiny ovlivňuje **smysl existence** týmu. Z jakého důvodu se lidé stávají členem týmu? Jaké vnitřní motivy a vnější incentivy nás pohánějí, abychom se podíleli na společném díle? Poskytnout atraktivní vizi je úkolem vedoucího týmu. Jak mise týmu řídí úsilí mnoha lidí, můžete zjistit na video odkazu níže.



PARIS, Carol R., Eduardo SALAS a Janis A. CANNON-BOWERS. Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *Ergonomics*. 2000, roč. 43, č. 8, s. 1052–1075.

SCARBROUGH, Harry a Nicholas KINNIE. Barriers to the development of teamworking in UK firms. *Industrial Relations Journal*. 2003, roč. 34, č. 2, s. 135–149.

THOMPSON, Paul a Terry WALLACE. Redesigning production through teamworking Case studies from the Volvo Truck Corporation. *International Journal of Operations & Production Management*. 1996, roč. 16, č. 2, s. 103–118.

The story behind Mars Rovers (Charles Elachi), http://www.ted.com/talks/charles_elachi_on_the_mars_rovers



Poznátky k tématu si podrobněji nastudujte v publikaci:

ARNOLD, John a Ray RANDALL. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, xxix, 814 p. ISBN 9780273711216. Kapitola 13 „Groups, teams and teamwork“, str. 500-548.

Klíčové pojmy:

Tým (Team)

Skupina (Group)

Týmová práce (Team work)

Skupinová polarizace (Group polarization)

Skupinové myšlení (Group think)

Sociální zahálení (Social loafing)

Stereotypy (Stereotypes)

In-group bias, Out-group bias

Znalosti, Dovednosti, Schopnosti (Knowledge, Skills, Abilities – KSA)



9.2 OTÁZKY K PROCVIČOVÁNÍ

Procvičte si svoje znalosti po prostudování kapitoly - u následujících otázek vyberte právě jednu správnou odpověď.

1. Skupinový brainstorming přináší nejlepší výsledky, pokud...
 - a) jsou účastníci osobně přítomni a mohou na sebe reagovat.
 - b) je skupina heterogenní a příspěvky jednotlivců jsou anonymní.
 - c) se skupina vyhne nebezpečí černého pasážerství (free ride).
 - d) jednotlivci své příspěvky přidávají postupně.
2. Jaká jsou výzkumná zjištění týkající se výkonu skupiny vs. výkon jednotlivce při hledání řešení problému se správným řešením?
 - a) Pokud zná správné řešení alespoň jeden člen skupiny, je skupinové řešení problému správné.
 - b) Skupina je při řešení problému v průměru stejně dobrá jako její druhý nejlepší člen.
 - c) Členové skupiny s vyšším statutem obvykle podporují řešení navržená členy s nižším statutem.
 - d) Jednotlivec je u tohoto typu problémů vždy méně úspěšný, protože mu schází různorodost pohledů vlastní skupině.
3. Častým problémem skupiny při řešení problému je:
 - a) Skupina hledá ideální řešení, což jí zabere zbytečně mnoho času.
 - b) Skupina se nezamýšlí předem nad tím, jak bude problém řešit.

- c) Skupina trpí motivačními ztrátami, pokud je její velikost příliš malá.
- d) Zformuje-li se opozice více členů skupiny, ztrácí skupina původní směřování.

9.3 DALŠÍ ZDROJE KE STUDIU

HAYES, N. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 8071789836.

Již starší publikace známé sociální psycholožky Nicky Hayesové představuje různé aspekty spolupráce v týmu a ukazuje jejich dopady na praktických příkladech, odvolává se na řadu odborných zahraničních zdrojů. Jedna z málo populárních a zároveň odborně založených souhrnných publikací o týmové práci v českém jazyce.

ROUSSEAU, V., C. AUBÉ, A. SAVOIE a V. ROUSSEAU. Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*. 2006, roč. 37, č. 5, s. 540–570. ISSN 1046-4964.

Přehledová studia tématu chování týmového chování, v níž autoři představují vlastní integrativní model týmového chování.

VALENTINE, M. A., I. M. NEMBARD a A. C. EDMONDSON. Measuring teamwork in health care settings: A review of survey instruments [online]. B.m.: Harvard Business School Boston, MA, 2012 [vid. 27. srpen 2014]. Dostupné na: <http://www.rrsstq.com/stock/fra/p217.pdf>

Working paper se zabývá týmovou prací v prostředí zdravotnictví. V příloze je obsažen rozsáhlý přehled nástrojů pro měření kvality týmové spolupráce.

9.4 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ STUDIE

STUDIE A: Týmová práce a výkonnost organizace: přehled dotazníkových šetření

Název v originále: Teamworking and organizational performance: a review of survey-based research

Autoři studie: Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., Burrridge, M.

Autor rozšířeného abstraktu: Tomagová, V. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: *International Journal of Management Reviews*, 2008, Issue: 2, Volume: 10, s. 127-148

Klíčová slova: týmová práce; výkonnost organizace; výkonový řetězec

1. Klíčové teorie

Metaanalýza vychází z teorie řízení lidských zdrojů (HRM), teorie sebe-řízení (self-leadership theory), teorie organizace práce (work design theory), socio-technické teorie (sociotechnical theory), reengineeringu podnikových procesů (business process re-engineering) a teorie štíhlé produkce (lean production). Každá z nich je postavena na principech týmové práce a poukazuje na spojení s výkonností organizace a potenciální důsledky (Benders and Van Hootegem, 1999; De Sitter et al., 1997; Kleinschmidt and Pekruhl, 1994; Kuipers and Van Amelsvoort, 1990).

2. Cíle studie

Cílem studie bylo prokázat vztah mezi výkonností podniku a týmovou prací. Byly stanoveny tři hypotézy: 1) Týmová práce pozitivně ovlivňuje výkonnost organizace. 2) Jakýkoliv pozitivní vztah mezi týmovou prací a výkonností může být vysvětlen prostřednictvím vlivu týmové práce na chování a postoje zaměstnanců a/nebo organizační strukturu. 3) Organizační faktory a faktory prostředí jsou moderátory vztahu týmové práce a výkonnosti organizace.

3. Vzorek a použité metody sběr dat

Výběr empirických studií zkoumaných v metaanalýze se uskutečnil na základě literární rešerše s klíčovými slovy týmová práce a měření výkonnosti organizace. Takto vznikl soubor 300 studií publikovaných v posledních deseti letech. Pro postup do finálního vzorku musely studie obsahovat klíčová slova jako „tým“ či „skupina“, a musely kvantitativně měřit výkonnost podniku alespoň v jedné ze čtyř dimenzí týmové efektivnosti: postojové výsledky (attitudinal outcomes), behaviorální výsledky (behavioural outcomes), provozní výsledky (operational outcomes) a finanční výsledky (financial outcomes). Výsledný vzorek nakonec tvořilo 31 studií.

4. Klíčové výsledky analýz

Všechny stanovené hypotézy byly potvrzeny. Z výsledků vyplývá, že týmová práce má obecně pozitivní efekt na provozní výsledky organizace (růst efektivity a kvality výkonů, delayering středního managementu, flexibilnější náplň práce atd.). Potvrzený byl pozitivní (a nepřímý) efekt na finanční výkony (zvyšování efektivity a růst konkurenceschopnosti). Převážně také platí, že týmová práce pozitivně ovlivňuje chování a postoje zaměstnanců (zvyšuje se sounáležitost, zapojení pracovníků, spokojenost, oddanost a také motivace a naopak klesá absentérství). Existují i náznaky, že týmová práce ve spojení se strukturálními změnami může zvyšovat výkony (snižování potřeby koordinace, redukce složitosti procesů atd.). Ovšem není dokázáno, že tento jev

můžeme zobecnit. Co se týče vnějších faktorů, byly pro výkon týmové práce identifikovány jako ovlivňující zejména faktor odměny, strategie a přítomnosti odborů v podniku.

5. Přínos výsledků studie do praxe

Týmová práce má pozitivní dopad (přímý či nepřímý) na výkonnost podniku ve všech výše uvedených dimenzích. V případě, že je možné ji v podniku zavést, pravděpodobně přinese v dlouhém období zlepšení účinnosti a kvality podnikových procesů a také zlepšení postojů a chování zaměstnanců.

6. Limity studie

Neumíme s jistotou posoudit kauzalitu zkoumaných vztahů a také výsledky studie není možné generalizovat. Minimum sledovaných studií sledovalo širší kontext týmové práce, která je navíc ovlivňována i externími faktory. Je třeba také sledovat typologii týmů od samo-řídících až po řízené vedoucím, neboť se tím mění jejich výkonnost. Ve studiích chybí i pohled na týmovou práci jako proces vyvíjející se v čase a širší souvislosti: ekonomická situace, konkurence atd. Z toho vyplývá, že pro další výzkumy je potřebný komplexnější model a doplnění kvantitativních dat o detailní případové studie.

Otázky k zamyšlení:

- a. Jaké typy úloh nebo organizačního uspořádání představují spíše překážku pro týmovou práci (je vhodnější využít koordinovanou práci jednotlivců)?
- b. V čem pro organizaci spočívají přínosy zavedení týmové práce?

STUDIE B: Důvěra, individualismus a charakter práce jako určující faktory zaměstnanecké preference týmové práce

Název v originále: Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork

Autoři studie: Kiffin-Petersen, S. A., Cordery, J. L.

Autor rozšířeného abstraktu: Pavlíková, E. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: The International Journal of Human Resource Management, 2003, Volume: 14, Issue: 1, s. 93 – 116

Klíčová slova: sklon k důvěře; důvěra ve spolupracovníky; důvěra v management; individualismus; charakteristiky práce; preference týmové práce

1. Klíčové teorie

Studie navazuje na teorie popisujících práci v týmu a její určující faktory. Jako jeden ze zásadních faktorů jsou určující postoje pracovníků k týmové práci. Studie se pokouší o částečnou verifikaci modelu relační důvěry Mayera a kol. (1995). Výsledky předchozích výzkumů ukazují, že důvěra hraje roli při zavádění pracovních týmů (Kirkman a kol., 2000). Stejně tak individualismus a kolektivismus potenciálně ovlivňují preferenci týmové práce (Kirkman a Shapiro, 1997). Autoři navazují na model charakteristik práce (Hackman a Oldham, 1980), který předpokládá, že preference týmové práce je determinována tím, do jaké míry je práce v týmu pro jednotlivce motivující a obohacující.

2. Cíle studie

Cílem studie bylo rozšířit seznam faktorů určujících přístup k týmové práci tak, aby byla zahrnuta dispoziční důvěra (důvěra v neznámé osoby, důvěra v instituce) a situační důvěra (důvěra v management, důvěra ve spolupracovníky), stejně tak jako obsah lidské práce.

Bylo stanoveno osm hypotéz předpokládajících vztah mezi jednotlivými faktory (důvěra, individualismus, charakter práce) a zaměstnaneckou preferencí týmové práce. První dvě hypotézy se týkaly dispoziční a situační důvěry. Další čtyři hypotézy byly orientovány na důvěru v management a ve spolupracovníky. Sedmá hypotéza se zaměřovala na individualismus a osmá na kontrolu práce a užití dovedností jakožto součásti charakteru práce.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Studie byla provedena v anonymní australské společnosti působící v sektoru vodohospodářství. Z 287 oslovených zaměstnanců z jedné podnikové jednotky, bylo zpracováno 218 odpovědí od členů ze 40 pracovních týmů. Zkoumání proběhlo formou dotazníkového šetření. Cílem šetření bylo hodnocení dopadu samo-řídících týmů v jednotlivých divizích na zaměstnanecké postoje a výkon týmu (Manz, Sims, 1993).

4. Klíčové výsledky analýz

Vliv prediktorů na preferenci týmové práce byl hodnocen prostřednictvím hierarchické regresní analýzy. Důvěra v neznámé osoby byla významným prediktorem preference týmové práce ($\beta=0,23$, $p<0,001$). Důvěra ve spolupracovníky byla vysoce korelována s preferencí týmové práce ($r=0,45$, $p<0,001$). Situačně založená důvěra byla ve významnějším vztahu s preferencí týmové práce než dispoziční důvěra. Nepotvrdil

se mediační efekt důvěry v management na vztah mezi důvěrou v instituce a preferencí týmové práce. Naopak se potvrdilo, že důvěra ve spolupracovníky je částečným mediátorem vztahu mezi důvěrou v cizí osoby a preferencí týmové práce. Ukázalo se, že individualismus byl negativně korelovan s důvěrou ve spolupracovníky a byl významným negativním prediktorem týmové práce ($\beta=-0,09$, $p<0,05$). Proměnná více příležitostí pro uplatnění dovedností jako jedna z charakteristik práce byla silně korelována s preferencí týmové práce, v závěrečném modelu byla signifikantní ($\beta=0,24$, $p<0,001$).

5. Přínos výsledků studie do praxe

Management by měl u zaměstnanců podporovat sebe-řízení a týmovou práci tím, že bude důvěryhodným partnerem, který je schopný, má integritu a je shovívavý. Je důležité, aby pracovníci vnímali, že je s nimi zacházeno s otevřeností a spravedlivě a tím je budována důvěra mezi nimi a managementem. Důvěra a konzistentnost informací jsou předpokladem pro přijímání organizačních změn (Rousseau, Tijoriwala, 1999). Neměly by být přehlíženy relační aspekty jako je design práce ovlivňující akceptaci týmového způsobu práce. Management by měl vést zaměstnance k přijímání a řízení rizik spojených se vzájemnou týmovou závislostí. Měly by být zohledňovány též kulturní hodnoty.

6. Limity studie

Proměnné byly sesbírány ze stejného zdroje, proto vztahy mezi faktory mohou být pouze důsledkem užití metody měření. Důvěra v instituce a v cizí osoby by mohly být více vzájemně odlišeny. Omezení ve škále hodnot mohlo způsobit to, že institucionální důvěra nemá vztah k preferenci týmové práce. Studie nebere v úvahu vztah zaměstnanců k self-managementu. Výzkum je průřezový namísto longitudinálního, proto je kauzalita pouze odvozena.

Otázky k zamyšlení:

- a. Proč je důvěra důležitá pro efektivní týmovou práci? Co může způsobit nedostatek důvěry? Jak se nedůvěry projevuje v týmovém výkonu?
- b. Cím je podle vás ovlivněna dispoziční a situační důvěra jedince? (dispoziční důvěra je sklonem jedince být důvěřivý; situační důvěra se týká prostředí, v němž spolu jedinci spolupracují, typu úkolu a vztahů, které navazují)

9.5 ÚKOLY K PROCVIČENÍ

9.5.1 Je skupina chytřejší než jednotlivec?

Platí, že „víc hlav víc ví“ nebo spíše „příliš mnoho kuchařů zkazí polévku“? Výzkumy se zaměřily na otázku toho, zda lidé podávají lepší výkony v úlohách zahrnující generování nápadů a řešení problémů. Výsledky jednoznačně nepotvrzují preferenci jednoho z nich, spíše ukazují, že záleží na charakteru řešené úlohy a tréninku skupiny/jednotlivce v plnění tohoto typu úlohy.

Na základě prostudování kapitoly z učebnice identifikujte výzkumná zjištění podporující argumenty pro vyšší efektivitu jedinců a stejně tak zjištění podporující argumenty ve prospěch týmové skupinové práce. Pro každý faktor se pokuste nalézt příklad z vaší vlastní zkušenosti s řešením problémů a vytvářením nových nápadů.

Argumenty podporující efektivitu skupiny:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Argumenty podporující efektivitu jednotlivců:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

ARNOLD, John a Ray RANDALL. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, xxix, 814 p. ISBN 9780273711216. Kapitola 13 „Groups, teams and teamwork“, str. 500-548.



9.5.2 Virtuální týmy

I. Práce na úkolu ve skupině je v dnešním globalizovaném na technologie orientovaném světě mnohem jednodušší. Existuje celá řada nástrojů, které skupinovou práci usnadňují - pomáhají dosahovat projektových cílů, sledovat termíny, napomáhat řešení problémů, rozdělovat práci mezi členy skupiny apod. Důležité však je identifikovat jaké potřeby pracovní skupina vzhledem k úkolu má a podle toho vybrat vhodný nástroj(e). Software pro spolupráci může zajišťovat komunikaci členů skupiny v reálném čase, udržování přehledu o statusu plnění jednotlivých úkolů a monitoring postupu práce, umožňovat poskytování zpětné vazby mezi členy skupiny, sdílení dokumentů nebo multimediálních materiálů.

- A. Pro konkrétní úkol, na kterém budete pracovat ve skupině, odpovězte na tyto otázky:**
1. Jak chcete jako skupina spolupracovat? (organizace práce, komunikace, odpovědnost,...)
 2. Jaké informace potřebujete sdílet? (rozpracované verze dokumentů, pouze podkladové dokumenty, průběžná komunikace)
 3. Jak se bude skupina koordinovat? (osobní shůžky, online, kombinace)
 4. Jaké jsou možnosti jednotlivých členů týmů, co se týče přístupu k internetu a uživatelské dovednosti?
- B. Seznamte se s možnostmi některých kolaborativních nástrojů⁹ níže. Který z nich (či kombinace) je pro zvolený účel nejvhodnější?**
- C. Vybraný nástroj/e vyzkoušejte a zhodnot'te jejich užitečnost vzhledem k dříve stanoveným potřebám skupiny.**

Tabulka č. 9 Přehled vybraných kolaborativních nástrojů pro skupiny

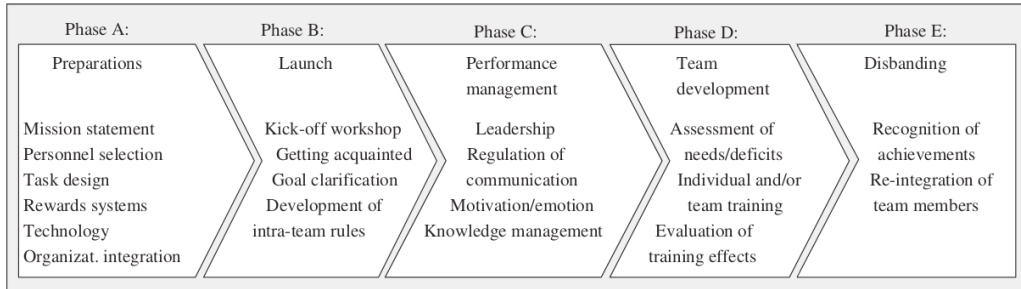
Účel	Příklady kolaborativních nástrojů
Sdílení obsahu (dokumenty, multimédia)	Dropbox a alternativy (Sugarsync, Box, ...) Google Drive
Vytváření obsahu online v reálném čase (editace dokumentů)	Google Drive Stormboard
Skupinová komunikace (zasílání zpráv, diskusní skupiny, sociální sítě)	E-mail Telefon Skype Teamspeak Facebook Google groups Videokonference
Správa úkolů a monitorování postupu práce (přehled aktivity, přidělování úkolů,...)	Trello a alternativy (Redbooth, Basecamp, Asana) Hojoki CatchApp
Sdílená tabule (společný prostor pro vytváření myšlenek)	Realttimeboard Stormboard

II. Hertel a kol. (2005) ve svém přehledové studii popisují pět fází „životního cyklu“ virtuálního týmu. Srovnajte jejich přístup s klasifikací stádií týmové spolupráce podle Ilgena a kol. (2005), o kterém jste se dozvěděli v doporučené kapitole z učebnice. Jaká

9 Většina nástrojů je pro nekomerční užití či práci v malé skupině k dispozici zdarma.

specifika spolupráce na dálku má? Jak se liší potřebné týmové kompetence člené od kompetencí potřebných v „offline“ týmech?

Obrázek č. 2 Fáze životního cyklu virtuálního týmu



Zdroj: Hertel a kol., 2005, str. 73

III. Některé studie poukázaly na to, že známá metoda brainstormingu může mít lepší výsledky, pokud je prováděna v on-line prostředí. Na základě studia kapitoly z učebnice shromážděte argumenty, které efektivitu brainstormingu v onlone prostředí podporují. Vyzkoušejte některý z nástrojů online brainstormingu při řešení reálné úlohy (Stormboard).

HERTEL, Guido, Susanne GEISTER a Udo KONRADT. Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*. 2005, roč. 15, č. 1, s. 69–95.

ILGEN, Daniel R., John R. HOLLENBECK, Michael JOHNSON a Dustin JUNDT. Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annu. Rev. Psychol.* 2005, roč. 56, s. 517–543.

ARNOLD, John a Ray RANDALL. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, xxix, 814 p. ISBN 9780273711216. Kapitola 13 „Groups, teams and teamwork“, str. 500–548.

Virtual team (Wikipedia), http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_team

9.5.3 Skupinová dynamika

Posuďte, jaké typy skupinové dynamiky jsou popsány v následujících situacích. V některých z nich můžete nalézt působení více mechanismů. Pokud skupinová dynamika podněcuje neefektivní fungování skupiny, navrhněte, jak by mohla být situace zlepšena. Jaká opatření lze podniknout?

1. Vyučující zadal skupině deseti studentů skupinový úkol. Pokud by studenti pracovali na úkolu jednotlivě a ne ve skupině, rozdělil by si každý z nich úkol na dílčí činnosti a pustil se do práce. Protože však jsou studenti součástí skupiny, budou mít pravděpodobně tendenci vnášet do práce na úkolu méně vlastního úsilí. Místo toho, aby sami převzali odpovědnost, budou předpokládat, že ji primárně převezme někdo jiný.
2. V minulém roce společnost Druhá exportní, s. r. o. vykazovala ztrátu v důsledku změny politické situace v zemi, kam se rozhodla exportovat třetinu své produkce. Top

management nyní rozhoduje o další expanzi na zahraniční trhy v jiném regionu. Většina manažerů je však spíše opatrná a zvažují možná rizika. Nicméně nově se vyskytnuvší příležitost slibuje zajímavé zhodnocení investic. Výsledkem jednání top managementu je však velmi opatrný postoj, který zcela zablokuje další možné rozšiřování aktivit společnosti.

3. Marketingový ředitel byl známý svou paličatostí a ochotou hádat se se svými podřízenými až do té doby, dokud neuznali, že má pravdu. Nutno říci, že se opravdu často ukázalo, že jeho odhad situace na trhu a potřeb zákazníků byl přesný. Někteří jeho spolupracovníci proto předem rezignovali na diskuse o marketingové strategii a raději odsouhlasili návrhy, o nichž ředitel prohlásil, že jsou životaschopné. Marketingový tým byl v organizaci považován za velmi dobře řízený, a proto dostával volnou ruku v uskutečňování projektů menšího rozsahu a také měl jeho zástupce významný hlas při jednáních top managementu společnosti. Brzy se o tomto týmu začalo mluvit jako o „sedmi statečných“, protože se díky agresivní marketingové kampani podařilo vyvinout velký tlak na konkurenty společnosti a získat tak část jejich zákazníků. Patřit k týmu či se alespoň podílet na přípravě jeho aktivit se ve společnosti stalo žádaným benefitem. To však čas od času způsobovalo konflikty s jinými odděleními, která si stěžovala na protěžování marketingu na úkor ostatních. Svůj význam však marketingové oddělení ztratilo, když nevhodným výběrem nespolehlivého dodavatele propagačních předmětů způsobilo společnosti několika milionovou škodu. Pravděpodobně nebyl dodavatel předem dostatečně prověřen, protože byl bývalým obchodním partnerem marketingového ředitele v době, kdy byl jednatelem ve vlastní firmě.
4. Ve firmě vládla nepříjemná atmosféra. Mezi výrobními dělníky se šířila nevole způsobená aktuálním konfliktem jednoho z předáků se svým nadřízeným ve věci odpovědnosti za vadné výrobky. Předák se v diskusi s ředitelem výroby neshodl na tom, zda mají být uplatňovány srážky ze mzdy za nadměrnou zmetkovitost. Prohlásil o řediteli výroby, že „...je stejná držgrešle jako ostatní manažeři, a že na lidi, kteří tady odvádějí opravdovou práci, se z vysoka kašle. Manažeři se vozí v audínách, berou několíknásobně víc než normální lidi a stejně pokud se stane nějaký průšvih, odnesou to ti dole“.

9.5.4 Týmové kompetence

Kompetence „týmová práce“ je často vyžadovaným požadavkem zaměstnavatelů. Pod tímto označením se může skrývat ledasco od běžné komunikační dovednosti až po sofistikované způsoby spolupráce s druhými včetně umění sebereflexe. Za účelem přípravy na výběrové řízení se zamyslete nad tím, jakým způsobem byste doložili své týmové kompetence. Podstatou tzv. behaviorálního interview (kompetenčního pohovoru) je popis situací, kdy jste projevili své týmové kompetence.

Najděte příklady situací, kdy jste v týmu/pracovní skupině:

1. přispěli k řešení konfliktu (např. rozpoznání konfliktu, prevence, hledání konstruktivního řešení),
2. přispěli k řešení problému (napomohli jste k tomu, aby členové týmu využili svůj potenciál a společně vyřešili daný problém),
3. uplatnili své komunikační dovednosti (např. naslouchání bez hodnocení předem, otevřená komunikace, všímání si neverbální komunikace druhých, běžná konverzace s ostatními),
4. dokázali sami pro sebe či pro druhé stanovit realistické a relevantní cíle,
5. dokázali rozdělit práci a využili tak maximálně potenciál spolupracovníků co se týče technických znalostí a osobních dovedností.

Prohlédněte si odkazované video „Expert ve firmě“ a na základě pozorování chování členů pracovní skupiny zhodnoťte, které týmové kompetence její členové podle vašeho názoru mají a které jim naopak scházejí.

ARNOLD, John a Ray RANDALL. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, xxix, 814 p. ISBN 9780273711216. Kapitola 13 „Groups, teams and teamwork“, str. 500-548.

PATEROVÁ, I. Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR. Human Resources management, 2008, roč. 2008, č. 14, s. 1.

Expert ve firmě, <https://www.youtube.com/watch?v=6XYWjwFQXWI>

9.5.5 Týmové role

Belbinův inventář týmových rolí (Team Role Self-Perception Inventory - TRSPI) je často používaným nástrojem diagnostiky a rozvoje týmů. Jeho populární verzi v českém jazyce můžete najít na internetu a popis jednotlivých rolí např. v publikaci Bělohávková (2008). Ve více odborně zaměřené publikaci Hayesové (2005) se však můžete dozvědět o úskalích používání tohoto nástroje jako osobnostního testu. Seznamte se také s výzkumnou studií autorů Aritzeta a kol. (2007), kteří v metaanalytickém zkoumání prověřovali psychometrické charakteristiky Belbinova inventáře.

Odpovězte na tyto otázky:

- Co je na Belbinově inventáři týmových rolí nejčastěji kritizováno? Z jakého důvodu?
- Jaký je rozdíl mezi týmovou rolí jako vzorcem chování a týmovou rolí jako osobnostní charakteristikou?
- V čem spočívá nebezpečí chybného použití inventáře v praxi?
- Jaké faktory ovlivňují to, jaké týmové role jsme schopni a ochotni zastávat?
- Proměňují se týmové role v čase?

ARITZETA, Aitor, Stephen SWAILES a Barbara SENIOR. Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. *Journal of Management Studies*. 2007, roč. 44, č. 1, s. 96–118.

HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 189 s. ISBN 8071789836. Kapitola „Tým a skupina“, str. 39–60.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024719757.

9.5.6 Teambuilding

Rozvoj týmů zahrnuje nespočet aktivit, které mohou přispívat k tomu, že tým společně odhaluje svůj potenciál a poznává nejvhodnější způsob práce pro daný úkol a skupinu lidí. Jedním ze známých teambuildingových cvičení je tzv. Marshmallow challenge.

Ve skupině 4-7 členů se pokuste splnit následující úkol:

Postavte co nejvyšší samostatně stojící konstrukci, na jejímž vrcholu je marshmallow. Na splnění úkolu máte časový limit 18 minut.

Pomůcky:

- 20 nevařených špaget
- 1 metr niti
- 1 ks marshmallow
- 1 metr papírové lepicí pásky

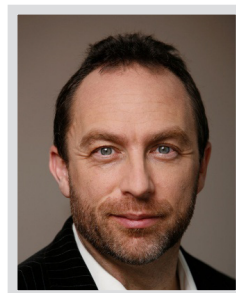
Po uplynutí časového limitu společně shlédněte níže odkazované video, v němž jsou představeny principy týmové spolupráce a poučení plynoucí z této týmové aktivity.

Marshmallow Challenge, <http://www.marshmallowchallenge.com>

Build a tower, build a team (Tom Wujec), http://www.ted.com/talks/tom_wujec_build_a_tower

9.5.7 Příběh Wikipedie

V literatuře se diskutuje o tom, zda mohou existovat týmy, kde řídí samy sebe bez formálního vedoucího. Příkladem projektu, který funguje díky velkému množství dobrovolníků a samoorganizaci komunity je Wikipedia. Podobně je tomu však i u dalšího svobodného softwaru, který je spravován na nekomerční bázi.



Zdroj: Wikimedia Foundation¹⁰

¹⁰ „Jimmy Wales Fundraiser Appeal“ od Manuel Archain, Buenos Aires, <http://www.manuelarchain.com/> - work for hire, copyright owned by Jimmy Wales – Transferred from The Wikimedia Foundation website. Licencováno pod Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0

Podívejte se na prezentaci Jimmyho Walese, zakladatele Wikimedia Foundation a zamyslete se nad následujícími otázkami:

1. Jakou motivaci mají přispěvatelé Wikipedie pracovat na vytvoření celosvětové volně dostupné encyklopedie?
2. Jakým způsobem komunita řídí vývoj Wikipedie?
3. Jaká je role jejího zakladatele?
4. Na kterých principech týmové práce je rozvoj Wikipedie založen?

Birth of Wikipedia (Jimmy Wales), http://www.ted.com/talks/jimmy_wales_on_the_birth_of_wikipedia



9.5.8 Jak může menšina přesvědčit většinu?

Sociálně psychologické výzkumy poskytly doporučení pro situaci, kdy se v rámci jedné skupiny pravidelně střetávají názory většiny a menšiny. Odpovídají tak na otázku, jak by se měla menšina chovat, aby zvětšila své šance, že bude její názor většinově akceptován. Je lepší, chovat se konformně, snažit se zalíbit většině a u témat kritické důležitosti se pokusit vytěžit co nejvíce z vybudované pozice? Nebo je lépe stavět se do role sebevědomé opozice a neustále většinu udržovat ve střehu? Seznamte se v doporučeném učebnicovém textu se závěry výzkumů a zformulujte svoje doporučení pro situaci popsanou níže.

Ve vzdělávací agentuře byl utvořen tým skládající se z šesti ostřílených školitelů a také dvou nováčků, kteří sice nemají tolik zkušeností s vedením firemních rozvojových programů, ale před nedávnem se vrátili ze zahraniční stáže. Posláním týmu je vytvořit koncept tzv. podnikové vzdělávací akademie pro jednoho z firemních zákazníků. Zkušené vzdělavatele už takový program několikrát vyvíjeli a mají jasnou představu, co by měl obsahovat, jakou formou by vzdělávací aktivity měly probíhat a jak s účastníky vzdělávání komunikovat. Nováčci pokládají jejich přístup za zastaralý a chtějí do vzdělávacího portfolia prosadit mnohem více e-learningových aktivit, multimediálních materiálů a umožnit účastníkům vzdělávání komunikovat spolu na podnikové sociální síti. Jak by se měli noví vzdělavatelé zachovat, aby prosadili alespoň některý ze svých návrhů?

ARNOLD, John a Ray RANDALL. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, xxix, 814 p. ISBN 9780273711216. Kapitola 13 „Groups, teams and teamwork“, str. 500-548.



9.5.9 Co dělá tým týmem?

V učebnicovém textu jste se dozvěděli o výzkumném šetření (Benders a kol., 2001) mezi manažery šesti tisíc evropských organizací týkajícím se rozšířenosti týmové práce. Autoři využili pro identifikaci týmu tato kritéria:

Za tým je považována skupina pracovníků, kteří mají možnost se autonomně rozhodovat v nejméně čtyřech z následujících osmi oblastí:

- a. přidělování pracovních úkolů,
- b. rozložení práce v čase,
- c. kvalita vykonávané práce,
- d. dodržování termínů,
- e. docházka a kontrola absencí,
- f. rotace práce,
- g. koordinace prací spolu s dalšími interními skupinami,
- h. zlepšování pracovních procesů.

Vzpomeňte si na pracovní tým, ve kterém jste působili a zhodnotte, do jaké míry naplnoval tento tým výše uvedená kritéria. Byl tým opravdu týmem nebo se spíše jednalo o pracovní skupinu?

Svoje zdůvodnění argumentujte s využitím charakteristik pracovní skupiny a týmu v tabulce níže.

Tabulka č. 10 Rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem

Pracovní skupina	Tým
Sama sebe vnímá a je okolím vnímána jako samostatná sociální skupina či jednotka	Členové týmu vědí, kdo je členem týmu, všichni jsou si vědomi toho, kdo nese odpovědnost za dílčí úkoly.
Členové skupiny jsou nezávislí, interagují spolu jen kvůli pracovním úkolům, které vykonávají	Členové týmu jsou při provádění činností vzájemně závislí, nekonají pouze na základě příkazů vedoucího.
Je součástí většího sociálního celku, např. organizace.	Tým pracuje bez přílišného zasahování vnější autority nebo bez odkazování se na vnější subjekty. Tým je často definován na základě toho, do jaké míry je samostatný, co se týče rozhodování.
Členové provádí činnosti, které mají vliv na další spolupracovníky nebo zákazníky.	Členství v týmu je v průběhu činnosti týmu relativně stabilní.

Zdroj: Arnold, 2010, str. 516-517



BENDERS, Jos, Fred HUIJGEN a Ulrich PEKRUHL. Measuring group work; findings and lessons from a European survey. *New Technology, Work and Employment*. 2001, roč. 16, č. 3, s. 204–217.

ARNOLD, John a Ray RANDALL. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, xxix, 814 p. ISBN 9780273711216. Kapitola 13 „Groups, teams and teamwork“, str. 500-548.

9.5.10 Efektivní a neefektivní týmy

V posledních letech byly uveřejněny dvě výzkumné studie (Hoegl a Gemuenden, 2001; Senior a Swailes, 2007), které se zabývají tím, co činí úspěšné týmy tak úspěšnými - tedy nejen co týmy dělají, ale jak to dělají. Srovnajte oba přístupy a ke každé kategorii doplňte klíčová slova charakterizující jednotlivé aspekty kvality týmové práce. Stručný popis naleznete v učebnicovém textu, podrobnější ve zmíněných studiích.

Tabulka č. 11 Kvalita týmové práce

Hoegl a Gemuenden, 2001 Teamwork Quality questionnaire	Senior a Swailes, 2007 Teamwork Survey
1. Komunikace:	1. Smysl týmu:
2. Koordinace:	2. Organizace týmu:
3. Vyvážené přínos všech členů:	3. Vůdčovství:
4. Vzájemná podpora:	4. Atmosféra:
5. Úsilí:	5. Mezilidské vztahy:
6. Skupinová koheze:	6. Komunikace:
	7. Skladba týmu:
	8. Intrakce s okolím:

HOEGL, Martin a Hans Georg GEMUENDEN. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*. 2001, roč. 12, č. 4, s. 435–449.

SENIOR, Barbara a Stephen SWAILES. Inside management teams: Developing a teamwork survey instrument. *British Journal of Management*. 2007, roč. 18, č. 2, s. 138–153.

ARNOLD, John a Ray RANDALL. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, xxix, 814 p. ISBN 9780273711216. Kapitola 13 „Groups, teams and teamwork“, str. 500-548.



9.6 SHRNUJÍCÍ OTÁZKY K TÉMATU

- Je skupina při rozhodování lepší než jednotlivci? Za jakých podmínek?
- Které prvky skupinové dynamiky ovlivňují fungování skupin? Jaké jsou principy jejich působení?
- V čem spočívají odlišnosti mezi týmem a skupinou?
- Popište model týmové práce podle Ilgena a kol. (2005). Jakou roli mají mediátory a co můžeme za mediátory považovat?
- Jakým způsobem můžeme hodnotit kvalitu týmové práce?
- Podle čeho vybíráme členy týmů či pracovních skupin?
- Znáte některou typologii týmových rolí? O čem vypovídá?
- Jaké faktory ovlivňují výkonnost týmů?

9.7 SPRÁVNÉ ODPOVĚDI K VYBRANÝM CVIČENÍM

Cvičení 7.5.3 Skupinová dynamika

- A) Sociální zahálení.
- B) Skupinová polarizace.
- C) Skupinové myšlení, In-group bias.
- D) Stereotypy, předsudky.

9.8 POUŽITÉ ZDROJE

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024719757.

BENDERS, J. a G. VAN HOOTEGEM. Teams and their context: moving the team discussion beyond existing dichotomies. *Journal of Management Studies*. 1999, roč. 26, s. 609–628.

BENDERS, J., F. HUIJGEN a U. PEKRUHL. Measuring group work; findings and lessons from a European survey. *New Technology, Work and Employment*. 2001, roč. 16, č. 3, s. 204–217.

DE SITTE, L. U., J. F. DEN HERTOEG a B. DANKBAAR. From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human Relations*. 1997, roč. 50, s. 497–534.

HACKMAN, J. R. a G. R. OLDHAM. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980. ISBN 978-0201027792.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 8071789836.

- HERTEL, G., S. GEISTER a U. KONRADT. Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*. 2005, roč. 15, č. 1, s. 69–95.
- HOEGL, M. a H. G. GEMUENDEN. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*. 2001, roč. 12, č. 4, s. 435–449.
- ILGEN, D. R., J. R. HOLLENBECK, M. JOHNSON a D. JUNDT. Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annu. Rev. Psychol.* 2005, roč. 56, s. 517–543.
- KIRKMAN, B. L. a D. L. SHAPIRO. The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness. *Academy of Management Review*. 1997, roč. 22, s. 730–757.
- KIRKMAN, B. L., R. G. JONES a D. L. SHAPIRO. Why do Employees Resist Teams? Examining the „Resistance Barrier“ to Work Team Effectiveness. *International Journal of Conflict Management*. 2000, roč. 11, s. 74 - 92.
- KLEINSCHMIDT, M. a U. PEKRUHL. Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben. *Arbeit*. 1994, roč. 4, s. 150–172.
- KUIPERS, H. a P. VAN AMELSVOORT. Slagvaardig organiseren, inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer. Deventer: Kluwer., 1990. ISBN 9789026714733.
- MANZ, C. C. a H. P. SIMS JR. *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies*. New York: Wiley. 1993. ISBN 978-0471127253.
- MAYER, R. C., J. H. DAVIS a F. D. SCHOORMAN. An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*. 1995, roč. 20, č. 3, s. 709–734.
- PARIS, C. R., E. SALAS a J. A. CANNON-BOWERS. Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *Ergonomics*. 2000, roč. 43, č. 8, s. 1052-1075.
- PATEROVÁ, I. Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR. *Human Resources management*. 2008, roč. 2008, č. 14, s. 1.
- ROUSSEAU, D. M. a S.A. TIJORIWALA. What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and Social Accounts in Promoting Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*. 1999, roč. 84, s. 514-528.
- SCARBROUGH, H. a N. KINNIE. Barriers to the development of teamworking in UK firms. *Industrial Relations Journal*. 2003, roč. 34, č. 2, s. 135–149.
- SENIOR, B. a S. SWAILES. Inside management teams: Developing a teamwork survey instrument. *British Journal of Management*. 2007, roč. 18, č. 2, s. 138–153.
- THOMPSON, P. a T. WALLACE. Redesigning production through teamworking Case studies from the Volvo Truck Corporation. *International Journal of Operations & Production Management*. 1996, roč. 16, č. 2, s. 103–118.

10. TÉMA: MANAGEMENT ZNALOSTÍ

- Dozvíte se, v čem spočívá hodnota znalostí v organizacích.
- Porozumíte tomu, co je za znalost považováno, jak můžeme znalosti vytvářet uchovávat a sdílet.
- Zjistíte, jaké charakteristiky prostředí podporují vznik a sdílení znalostí.
- Seznámíte se s příklady firem, které jsou považovány za průkopníky práce se znalostmi.

10.1 ÚVOD K TÉMATU

Management znalostí můžeme v jistém slova smyslu považovat za další vývojovou fázi personální práce. Zatímco personalistika se zabývá „řízením lidských zdrojů“, management znalostí jde o krok dále a jeho předmětem nejsou samotní lidé, ale jejich **znalosti** (Truneček, 2004). Co tedy vlastně řídíme, když pracujeme s lidmi? Na tuto problematiku se můžeme také dívat tak, že úkolem personalistiky je vytvořit v organizaci takové podmínky, za nichž bude docházet ke spontánnímu sdílení znalostí mezi pracovníky a jejich šíření napříč organizací (Armstrong, 2009). Znalostní management můžeme považovat za vývojovou větev řízení lidských zdrojů, která využívá informační technologie jako podpůrný mechanismus pro uskutečňování mezilidských interakcí a podporu spolupráce (Yahya a Goh, 2002). Znalostní management poskytuje potřebné nástroje, aby **zjevné i skryté znalosti** mohly být v organizaci identifikovány, uchovávané a dále využívány.

Výzkumy ukazují, že v praxi jsou projekty znalostního managementu zacíleny na identifikaci znalostí, jejich zachycení, propojování lidí prostředky elektronické komunikace, posilování růstu organizace a její schopnosti učit se. Může to například znamenat zavádění groupware, intranetu, vytváření elektronických repozitářů či využívání cloudových služeb (Yahya a Goh, 2002). Není však management znalostí v podstatě jen o **informačních technologiích**, které sdílení zajišťují? Nebo si lze témata, která jsou v rámci této oblasti zkoumání řešena, představit jako průřezová a zasahující do oblasti, kterými jsou organizační chování, strategický management, psychologie, ekonomie (Argote a kol., 2003)? Pravděpodobně bude užitečnější vní-

mat znalostní management v širším pojetí. Nelze totiž zapomínat, že hlavním a také opomínaným smyslem řízení znalostí je vytvářet takovou organizaci, která je **učícím se a zdokonalujícím se** prostředím (Yahya a Goh, 2002). Tomu mohou technologie napomoci, nejedná se však o podmínku dostačující – díky vysokým investicím do IT a technologií se z organizace přes noc stane automaticky „znalostní“. Zdá se, že je nezbytné, aby docházelo k interakci mezi technologiemi a **sociálními systémy** (Bhatt, 2001). Pro vznik znalostí je klíčová dovednost **interpretace informací**, kterou na rozdíl od dolování dat (data mining), nemohou poskytnout stroje, ale jen lidský mozek.

Jedním z praktických problémů zůstává, jakým způsobem dosáhnout toho, aby zaměstnanci **chtěli znalosti sdílet**. Někteří výzkumníci považují sdílení znalostí za kritický faktor určující úspěch či neúspěch znalostních iniciativ v organizacích (Wang a Noe, 2010). Podle poradenské společnosti Ernst & Young 56 % manažerů považuje potřebu změny chování lidí za jednu z nejvýznamnějších bariér při řízení znalostí (Glasser, 1998 in Bhatt, 2001). Výzkumy dále ukazují, že ochotu sdílet znalosti ovlivňuje řada faktorů, jako jsou **organizační kontext** (kultura a klima v organizaci, podpora ze strany managementu, odměny a jiné incentivy, organizační struktura), **interpersonální charakteristiky** a **charakteristiky týmů** (skupinová dynamika; diverzita; sociální síť typu communities of practice), **kulturní faktory** (např. příslušnost ke kolektivistické či individualistické kultuře), **individuální charakteristiky** (osobnost pracovníka, postoje) a **motivační faktory** (přesvědčení o vlastnictví znalostí; vnímané přínosy a náklady; důvěra, spravedlnost) (Wang a Noe, 2010).

V souvislosti se znalostním managementem jsou v organizacích řešeny tři základní otázky: 1) porozumění rozdílu mezi **daty**, **informacemi** a **znalostmi**, 2) znalost jako taková je úzce vázána na lidské bytosti, aby mohla být dále využívána ostatními lidmi, je potřebné znalost nějakým způsobem vyjádřit, aby byla **sdělitelná/sdílená**, 3) dnešní svět je charakterizován záplavou informací, z nichž je potřeba **vybrat ty podstatné**, které budou předmětem **reflexe**, poučení a dalšího rozvoje lidí (Alavi a Leidner, 2001). **Kreativita** může být vnímána jako proces generování myšlenek, zatímco **inovace** jako jejich propracování a zejména implementace. Výzvou pro dnešní organizace proto je vytvářet takové systémy, které podporují pracovníky v tom, aby v co nejvyšší míře produktivně využívali znalostí (Gurteen, 1998).



- ALAVI, Maryam a Dorothy E. LEIDNER. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. 2001, roč. 25, č. 1, s. 107-136.
- ARGOTE, Linda, Bill MCEVILY a Ray REAGANS. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*. 2003, roč. 49, č. 4, s. 571-582.
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749452421.
- BHATT, Ganesh D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*. 2001, roč. 5, č. 1, s. 68-75.
- GURTEEN, David. Knowledge, creativity and innovation. *Journal of knowledge Management*. 1998, roč. 2, č. 1, s. 5-13.
- TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 8071798843.
- WANG, Sheng a Raymond A. NOE. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. 2010, roč. 20, č. 2, s. 115-131.
- YAHYA, Salleh a Wee-Keat GOH. Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 2002, roč. 6, č. 5, s. 457-468. ISSN 1367-327.



Wolfram Alpha Computational Knowledge Engine, <http://www.wolframalpha.com>



Computing a theory of all knowledge (Stephen Wolfram), http://www.ted.com/talks/stephen_wolfram_computing_a_theory_of_everything

The military case for sharing knowledge (Stanley McChrystal), http://www.ted.com/talks/stanley_mcchrystal_the_military_case_for_sharing_knowledge

Poznatky k tématu si podrobněji nastudujte v publikaci:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749452421. Kapitola 12 „Knowledge management“, str. 219-229.



Klíčové pojmy:

Znalostní management (Knowledge management)

Znalost (Knowledge)

Explicitní znalosti (Explicit knowledge)

Tacitní znalosti (Tacit knowledge)

Znalostní pracovník (Knowledge worker)

Communities of practice – CoP

Data, informace, znalosti (Data, information, knowledge)

Systém znalostního managementu (Knowledge Management System – KMS)

10.2 OTÁZKY K PROCVIČENÍ

Procvičte si svoje znalosti po prostudování kapitoly - u následujících otázek vyberte právě jednu správnou odpověď.

1. Kodifikační strategie spočívá v tom, že ...

- a) se v organizaci vytváří pobídkový systém, který zajistí dokumentaci znalostí pracovníky.
- b) se znalosti zachycují a zpracovávají pomocí systému kódů.
- c) si organizace vytváří externí síť odborníků, jejichž expertní poradenství pak při své činnosti využívá.
- d) odpovědnost za řízení znalostí má určená osoba (Chief Knowledge Officer) dohlížející na jejich podrobnou dokumentaci.

2. Řízení lidských zdrojů se podílí na managementu znalostí těmito způsoby kromě jednoho:

- a) Prosazuje hodnoty organizace zdůrazňující význam znalostí pro konkurenceschopnost.
- b) Poskytuje poradenství týkající se motivace pracovníků ke sdílení znalostí.
- c) Podporuje klima důvěry a závazku vůči organizaci.
- d) Připravuje příležitosti pro sdílení znalostí na osobní bázi (např. workshopy, konference, semináře).

3. Communities of practice...

- a) představují nejlepší dostupné postupy pro sdílení znalostí.
- b) jsou neformálními sdruženími lidí sdílejícími znalosti.
- c) bývají vytvářeny jako štábní útvary a jejich členy jsou jak zaměstnanci podniku, tak externí experti.
- d) se často nacházejí v maticových organizačních strukturách.

10.3 DALŠÍ ZDROJE KE STUDIU

HAMEL, G. a V. JUREK. Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 9788090489066.

Kniha vysvětlující podstatu dnešních firem se mimo jiné zabývá také tím, jak fungují celosvětově obdivované firmy jako Morning Star, Apple a W. L. Gore. Ukazuje, že inovace jsou hnacím motorem jejich úspěchu. Krátké představení myšlenek G. Hamela můžete shlédnout zde: <https://www.youtube.com/watch?v=TxfUY5R9VDU>

SENGE, P. M. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611621.

Známa publikace Petera Sengeho se z hlediska znalostního managementu zabývá především mentálními modely, sdílením vize v organizacích a dialogickou komunikací v týmech.

TSOUKAS, H. Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology [online]. Oxford, GBR: Oxford University Press, UK, 2004. ISBN 9780191534607.

Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/masaryk/docDetail.action?docID=10254359>

Autor se zabývá otázkou, jak znalosti v organizacích pojímat v celé jejich komplexnosti a zároveň, jak se nenechat jejich složitostí paralyzovat. Kriticky se dívá na jednoduchá pojetí znalostí a nabízí alternativní pohled.

10.4 VYBRANÉ VÝZKUMNÉ STUDIE

STUDIE A: Posilování mezilidské důvěry v sítích sdílejících znalosti

Název v originále: Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks

Autoři studie: Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., Levin, D. Z.

Autor rozšířeného abstraktu: Beranová, I. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: Academy of Management Executive, 2003, Volume: 17, Issue: 4, s. 64 - 77

Klíčová slova: sdílení znalostí; mezilidská důvěra; pilíře důvěry; sociální sítě

1. Klíčové teorie

Studie vychází z druhé vlny znalostního managementu, která tvrdí, že zvyšováním efektivní spolupráce a vzájemného učení se ve strategicky stanovených skupinách je podporována tvorba a sdílení znalostí vedoucí k efektivitě a kvalitě práce skupin a k stimulaci inovací (Dixon, 2000; von Krogh a kol., 2000). Zatímco technologický pokrok pomáhá při identifikaci a uchování znalostí, lidé spíše tíhnou k hledání znalostí a informací sami mezi sebou. Tuto teorii podporuje jak praktická zkušenost některých velkých organizací, tak aplikace analýzy sociálních sítí (Borgatti a Cross, 2003). Aby však ve skupinách docházelo k tvorbě a sdílení znalostí, musí být mezi jednotlivci nastoleny vztahy důvěry (Currall a Judge, 1995; Tsai a Ghoshal, 1998; Zaheer, 1998).

2. Cíle studie

Cílem studie bylo zjistit, jakým způsobem jednotlivci vytvářejí a udržují vztahy v sociálních sítích (strategických skupinách) v kontextu mezilidské důvěry. Výzkum pracuje se dvěma aspekty důvěry – shovívavostí a kompetencí – které musí osoba, ve kterou má být vložena důvěra, naplňovat. Hlavní výzkumná otázka zní: „Jaké existují ‘trust builders’ neboli pilíře důvěry, které by měl management organizací v sociálních skupinách sledovat a podporovat?“

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Pro zjištění hlavních pilířů důvěry byla použita metoda rozhovoru se zástupci managementu vybraných velkých organizací doplněná studiem odborné literatury. Rozhovory byly vedeny se zástupci dvaceti amerických podniků z různých oblastí působnosti. Celkem proběhlo přes čtyřicet částečně strukturovaných rozhovorů. Respondenti odpovídali v kontextu současného projektu probíhajícího v rámci sledované sociální sítě. Fokus rozhovorů byl zaměřen především na to, jak přispívá mezilidská důvěra ke sdílení znalostí a k úspěchu projektu samotného a co rozlišuje důvěryhodné lidi od nedůvěryhodných v souvislosti s tvorbou a sdílením znalostí.

4. Klíčové výsledky analýz

Studie předkládá deset pilířů důvěry, které vyplynuly z rozhovorů a literární rešerše. Důvěryhodní jedinci se chovají diskrétně, jsou konzistentní v tom, co řeknou a v tom, co udělají, vedou častou a bohatou konverzaci, jsou zapojeni do kolaborativní komunikace, ujišťují se, že rozhodnutí ve skupině jsou férová a transparentní. Faktory, kterými ovlivňuje vztahy důvěry sama organizace, jsou stanovení a zajištění sdílené vize a jazyka mezi lidmi a převzetí odpovědnosti za důvěru svěřené do rukou manažerů. Lidé vyznávající stejné hodnoty mezi sebou uzavírají bližší spojení. Mezi vztahové faktory ovlivňující důvěru zahrnujeme tvorbu osobních vazeb, které vznikají, pokud spolu lidé sdílí informace ze stejné oblasti, například z rodiny. Druhým vztahovým faktorem je zásada nabídnout druhým recipročně něco hodnotného. Když dá člověk někomu svou důvěru, očekává, že mu ji dá i ten druhý. Jediným individuálním faktorem zastoupeným mezi pilíři důvěry je otevřenost týkající se vlastní odbornosti a možných slabých stránek. Pokud člověk odhalí své limity, lidé věří více, že je odborníkem.

5. Přínos výsledků studie do praxe

Z popsaných deseti pilířů vyplývají doporučení pro management, která pokud budou aplikována, významně přispějí k budování a udržování vztahů důvěry v sociálních sítích a tím k efektivnějšímu vytváření a sdílení znalostí.

6. Limity studie

Studie předpokládá, že každá organizace je natolik specifická, že nelze zcela přesně určit, které pilíře důvěry by měl management zpevňovat především. Avšak i přesto lze tvrdit, že pokud bude management posilovat zmíněných deset pilířů důvěry, bude práce v sociálních sítích mnohem efektivnější.

Otázky k zamyšlení:

- a. Jaké pilíře důvěry (trust builders) existují v organizaci, jejímž jste členem?
- b. Jak by se měli chovat jednotlivci, aby vytvářeli prostředí podporující sdílení znalostí? Jak by se mělo chovat vedení organizace?
- c. Srovnajte, v čem se odlišuje to, jak sdílíte informace se svými přáteli a to, jak jsou sdíleny informace ve formálních strukturách. Jakou roli hraje důvěra?

STUDIE B: Determinanty individuálního zapojení se do procesu sdílení znalostí

Název v originále: Determinants of individual engagement in knowledge sharing

Autoři studie: Cabrera, A., Collins, C. W., Salgado, F. J.

Autor rozšířeného abstraktu: Dubová, Z. (editorsky upraveno)

Studie publikována v: The International Journal of Human Resource Management, 2006, Volume: 17, Issue: 2, s. 245-264

Klíčová slova: management znalostí; systémy managementu znalostí; sdílení znalostí; osobnost; self-efficacy; otevřenost vůči zkušenostem; podpora od kolegů a nadřízených; závazek vůči společnosti; autonomie práce; vnímání odměny

1. Klíčové teorie

Studie vychází z faktu, že znalosti jsou v současnosti jednou z konkurenčních výhod organizací (Boisot, 1998; Spenser a Grant, 1996; Cabrera a Allen, 1999), obtížně imitovatelnou a nahraditelnou (Wernerfelt, 1984; Nanda, 1996). Organizace čím dál více investují do systémů sdílení znalostí, které však sami o sobě nezaručí průběh procesu sdílení znalostí (Davenport a Prusak, 1998; Connolly a Thorn, 1990). Studie navazuje na teorie, které tvrdí, že významný vliv na dobrovolné sdílení znalostí mají psychologické proměnné (Kalman, 1999).

2. Cíle studie

Cílem studie bylo identifikovat psychologické a organizační proměnné, které ovlivňují účast jednotlivce v procesu sdílení znalostí. Studie se zaměřuje na výzkum osobnostních proměnných, organizačních proměnných a vnímání systému sdílení znalostí.

Bylo stanoveno 11 hypotéz. H1-H5 se vztahují k osobnostním proměnným (Big Five a jiné používané koncepty) a předpokládají existenci pozitivní korelace mezi sdíle-

ním znalostí a přívětivostí, svědomitostí, otevřeností ke zkušenostem, úrovni internalizace a vědomím vlastní účinnosti. H6-H9 se týkají organizačních proměnných. Předpokládají, že sdílení znalostí budou více nakloněni zaměstnanci, kterým je při práci umožněna autonomie, kterým se dostává podpory od kolegů a nadřízených, a kteří se v souvislosti se sdílením znalostí dočkají vnější a vnitřní odměny. Na systém sdílení znalostí se zaměřují H10-H11. Dle nich o ochotě sdílet znalosti rozhoduje dostupnost a kvalita podnikového systému sdílení znalostí.

3. Vzorek a použité metody sběru dat

Studie byla provedena v multinacionální společnosti působící v oblasti IT systémů a služeb. Aby se autoři vyhnuli komplexnosti výsledků plynoucí z multikulturního složení zaměstnanců společnosti, omezili vzorek respondentů na zaměstnance španělské pobočky. Z celkových 5400 zaměstnanců bylo vybráno 775 pracovníků, přičemž demografický výzkum neprokázal výrazné rozdíly mezi vybraným vzorkem a zbytkem zaměstnanecké populace. Obdrženo bylo 372 platných odpovědí.

Výzkum byl realizován pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo elektronicky po dobu 2 týdnů. Dotazník obsahoval 42 otázek (+6 demografických). Účast na výzkumu byla dobrovolná a anonymní. Dotazníkové šetření mělo ve firmě podporu top managementu, který zaměstnance informoval o účelu šetření.

4. Klíčové výsledky analýz

Všechny individuální proměnné pozitivně ovlivňují sdílení znalostí a dohromady vysvětlují největší podíl rozptylu. Nejsilnější je vliv vnímané vlastní účinnosti ($r=0,24$, $p<0,01$) a otevřenosti ke zkušenostem ($r=0,20$, $p<0,01$). Také organizační proměnné vykazují pozitivní vztah ke sdílení znalostí ($r=0,25$, $p<0,01$). Z environmentálních proměnných měla nejvýznamnější pozitivní efek podpora od kolegů a nadřízených ($r=0,23$, $p<0,01$). Kvalita a dostupnost systému managementu znalostí ovlivňovala v porovnání s předchozími skupinami proměnných sdílení znalostí nejméně ($r=0,20$ resp. $r=0,22$, $p<0,01$).

5. Přínos výsledků studie do praxe

Výsledky výzkumu potvrzují, že existence dostupného a kvalitního systému sdílení znalostí má na samotný proces sdílení znalostí nejmenší vliv a tudíž sama o sobě nezaručuje jeho úspěšný průběh. Efektivní sdílení znalostí není možné bez osobnostních a organizačních předpokladů, kterým by podniky měly věnovat pozornost. Studie pak identifikuje nejpodstatnější z nich.

6. Limity studie

Výzkum byl proveden v jedné zemi, v jednom sektoru a jedné organizaci. Jeho výsledky proto nelze generalizovat. Cíl byl orientován na proces sdílení znalostí, což je pouze jedna z částí managementu znalostí. Studie také nezohledňuje základní předpoklad sdílení znalostí, a sice ten, že zaměstnanci musí být primárně schopni produkovat nápady a myšlenky hodné sdílení a aplikovat je ve své oblasti působnosti.

Otázky k zamyšlení:

- a. Jak podle vašeho názoru ovlivňuje vysoké vědomí vlastní účinnosti a otevřenosti ke zkušenostem ochotu pracovníka sdílet znalosti? Pokuste se najít příklad ze svého osobního nebo pracovního života.
- b. Jaké kvality by podle vašeho názoru měl mít systém managementu znalostí v organizaci (KMS)?

10.5 ÚKOLY K PROCVIČENÍ

10.5.1 Vazby mezi znalostním managementem a personalistikou

1. Jak nejdůležitější personální procesy souvisejí se znalostním managementem? Pokuste se s pomocí tabulky níže zamyslet nad tím, které čtyři činnosti spadající pod jednotlivé personální procesy ovlivňují aktivity znalostního managementu. Do tabulky vepište konkrétní příklady. Můžete vycházet z organizační praxe, kterou znáte, nebo o které jste četli. Jeden příklad pro každý personální proces je zpracován jako ukázka.
2. Svoje návrhy můžete srovnat s odkazovaným výzkumem provedeným mezi 300 manažery malajsijských společností.

Tabulka č. 12 Vazby mezi personálními procesy a aktivitami znalostního managementu

HR procesy	KM aktivity				
	Získávání (osvojování si) znalostí	Dokumentace znalostí	Transfer znalostí	Vytváření znalostí	Aplikace znalostí
Vzdělávání a rozvoj pracovníků: 1. Interní koučink 2. 3. 4.	<i>Koučovaný si ujasňuje řešení některých pracovních problémů a získává individuální znalost</i>				
Rozhodování o personálních otázkách: 1. Design pracovního místa 2. 3. 4.	<i>Design pracoviště umožňuje dialog mezi spolupracovníky (open space), který napomáhá získávání znalostí.</i>				
Hodnocení pracovníků: 1. Zpětná vazba od kolegů 2. 3. 4.	<i>Pracovník má možnost dozvědět se o svých silných a slabých stránkách či o tom, jak jeho pozici v týmu visí ostatní</i>				
Odměňování pracovníků: 1. Nenárokové odměny založené na excelentním plnění cílů. 2. 3. 4.	<i>V případě, že vzniká individuální znalost, je pracovník stimulován k tomu, aby se pokusil ji dále využít k plnění svých cílů (např. poznatek o výpadku dodávek konkurence)</i>				

10.5.2 Prostředí podporující vznik znalostí

1. Slovní spojení „management znalostí“ implikuje, že znalostí je možné řídit a mít pod kontrolou. Nicméně některé novější přístupy poukazují na fakt, že proces vytváření nových znalostí je natolik komplexní a křehký, že je obtížné jej svázat kontrolními mechanismy. Koncept tzv. enabling spaces, tedy prostředí umožňujícího vznik znalostí, je představen např. v článku Peschla a Fundneidera (2012).

Zamyslete se nad otázkami:

- Jaké podmínky vy osobně pro sebe potřebujete, abyste mohli být kreativní?
- Jaké podmínky pro skupinovou práci vám poskytuje váš zaměstnavatel / vaše fakulta?

2. Přečtěte si motivační text Davida Kelleyho (2014) a podívejte se na následující tři měsíce jako na kreativní projekt.

3. Prohlédněte si odkazovaná videa níže, v nichž můžete nahlédnout do dění ve společnosti IDEO - globální designérské společnosti, která je známá svými inovativními řešeními.

Zamyslete se nad otázkami:

- Co stojí za úspěchem společnosti IDEO?
- Jakým způsobem vytvářejí její pracovníci znalosti?
- Jaký je vztah mezi znalostmi a kreativitou?

4. Seznamte se s tím, jak ve společnosti OLHO-Technik Czech, s. r. o. využili pro sdílení znalostí interní akademii (Zíková, 2009).



PESCHL, M. F. a T. FUNDNEIDER. Spaces enabling game-changing and sustaining innovations: why space matters for knowledge creation and innovation. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*. 2012, roč. 9, č. 1, s. 41–61.

KELLEY, D. Otevřete svou kreativitou. *HR Fórum*. 2014, čís. 9, str. 18-19.

ZÍKOVÁ, Š. Učme se navzájem sdílet znalosti. *Human Resources Management*, 2009, roč. V, čís. 4, str. 68-69.



IDEO, <http://www.ideo.com/>



IDEO Shopping Cart, <https://www.youtube.com/watch?v=M66ZU2PCiM>

How to design breakthrough inventions (CBS News),

<http://www.cbsnews.com/videos/how-to-design-breakthrough-inventions-50138327/>

10.5.3 Stínování jako způsob přenosu znalostí

Některé znalosti je možné jednoduše zapsat, nakreslit či sdílet. U některých to ale takto jednoduché není. Například dobře vymalovat pokoj nezvládnete jen s podrobným návodem, jak na to. Pokud jste nikdy nic podobného nedělali, zřejmě napoprvé nebude váš výsledek ideální. Mohlo by však pomoci sledovat nějakého mistra v malování pokojů

při práci a snažit se vyzorovat, jak úkol provádí a vyhnout se tak různým nástrahám a překvapením (předem zakrýt všechno, co nechcemem malovat, odstranit předem pavučiny, provádět dva nátěry apod.).

Ještě náročnější je to s prací manažera. I když je „management“ vyučován na různých stupních vzdělávacího systému, tou největší školou je mít možnost sledovat manažera při práci, klást mu otázky a reflektovat jeho počínání. Právě takovou možnost nabízí program Stínování manažerů pořádaný každoročně platformou pro společensky odpovědné podnikání Business Leaders Forum.

Seznamte se s tím, co stínování obnáší a zamyslete se nad tím, aké přínosy má pro stínovaného a pro toho, kdo je stínem.

Stínování manažerů, <http://www.csr-online.cz/podpora/pro-studenty/stinovani-csr-manazeru/>

Radek Špicar (Škoda Auto) o stínování, https://www.youtube.com/watch?v=Yl_2-E8pPz8#t=15



10.5.4 Znalostní inovátoři Apple a W. L. Gore

Seznamte se s popisem toho, co podle G. Hamela (česky 2013) stojí za úspěchem gigantů světové ekonomiky jako jsou společnosti Apple a W.L. Gore.

V případě Applu nejde podle Hamela jen o to, že se firma dokázala vymezit vůči konkurenci a vytvořit si vlastní „ekosystém“. Jde také o to, že veškeré snažení Applu je prosyceno několika klíčovými hodnotami, z nichž jednou z nejdůležitějších je neustálé inovování.

V případě L. W. Gore ukazuje, jak může být inovativní i samotný způsob řízení, který nestaví na tradičním hierarchickém uspořádání. Leadership v jejich pojetí staví na hodnotách, které jsou nejen komunikovány, ale i žity v organizaci.

HAMEL, Gary a Viktor JUREK. Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 9788090489066.



10.5.5 Nová pracovní pozice: Chief Knowledge Officer (CKO)

Znalostní management mění zaběhané způsoby řízení organizací. V některých podnicích nabývá takového významu, že zřizují speciální pracovní pozici, které je na znalostní management zaměřena

1. Vyhledejte si na internetu následující názvy pracovních pozic a zjistěte, jakou náplň práce tito pracovníci v praxi mají:
 - Chief Knowledge Officer
 - Chief Learning Officer
 - Director of Intellectual Asset Management

2. Srovnajte poznatky zjištěné průzkumem na internetu v prvním úkolu s popisem činnosti pozice Chief Knowledge Officer v článku Herschela a Nematih (2000).
3. Kriticky se zamyslete nad otázkou: **Potřebují organizace speciálního pracovníka, který se zabývá řízením znalostí nebo by znalostní management měl být přístupem jdoucím „zezdola“ od znalostních pracovníků?**



HERSCHEL, Richard T. a Hamid R. NEMATI. Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management. *Information Strategy: The Executive's Journal*. 2000, roč. 16, č. 4, s. 37–45.

10.5.6 Communities of Practice

V češtině nemáme vhodný překlad tohoto pojmu, nicméně opisem je možné jej vyjádřit jako společenství lidí, kteří se zabývají nějakou společnou činností a sdílejí své expertní znalosti. Tato myšlenka není převratným objevem 21. století, nýbrž popisuje to, co dělali naši předci, když přemýšleli nad tím, jak vytvářet funkční nástroje, pěstovat plodiny nebo vyrábět zbraně. Ve středověku se communities of practice zhmotňují do podoby cechů – profesních sdružení řemeslníků. V dnešním světě se tyto komunity nacházejí všude, i když mnohdy nejsou formálně pojmenovány. Jsme jejich součástí kratší či delší dobu, často i několika komunit zároveň (Wenger a kol., 2002).

1. **Prostudujte si stručného průvodce budováním communities of practice, kterého vytvořil Wenger a kol. (2002). Seznamte se s případovou studií Chrysleru (str. 1-4) a zamyslete se nad těmito otázkami:**
 - Jak změna organizace práce v Chrysleru ovlivnila sdílení znalostí v organizaci?
 - Jaká potřeba byla příčinou vzniku Tech Clubs? Které činnosti členové vykonávali?
 - V čem spočíval rozdíl mezi novým způsobem dokumentace znalostí prostřednictvím EBoK a několika předchozími pokusy?
 - Co bylo přínosem Tech Clubs pro jejich členy?
 - Které další společnosti dosáhli vynikajících výsledků využíváním communities of practice?
2. **Příkladem online komunit lidí zabývajících se seberozvojem jsou komunity distančního neformálního vzdělávání nazývané MOOC (Massive Open Online Courses). Mezi nejznámější patří Coursera nabízející zdarma online kurzy z více než 80ti špičkových univerzit. Jiný koncept využívá Khan Academy, jejímž heslem je „můžete se naučit cokoliv“ prostřednictvím krátkých vzdělávacích videí. Vyzkoušejte si zapojení do komunity lidí zabývajících se určitým tématem - nejde jen o spojení na dálku a přístup k know-how, ale především o diskusi, společné hledání odpovědí na otázky, sdílení zdrojů a vzájemnou podporu.**



WENGER, Etienne, Richard Arnold MCDERMOTT a William SNYDER. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. B.m.: Harvard Business Press, 2002.

Communities of practice: A brief introduction, <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736>
 Coursera, <https://www.coursera.org/>
 Khan Academy, <https://www.khanacademy.org/>

What is a Community of Practice? (Etienne Wenger), <https://www.youtube.com/watch?v=63rQ3S8EHoA>

10.5.7 Taxonomie znalostí

Znalost není unitárním konceptem. V praxi je užitečné rozlišovat různé typy znalostí, zejména z důvodu odlišného způsobu jejich vzniku, šíření a účelu. Seznamte se s typy znalostí v tabulce níže zpracovaných podle přehledové studie Alavi a Leidner (2001, str. 113) a zamyslete se nad chybějícími definicemi či příklady. Modelové odpovědi naleznete na konci kapitoly.

Tabulka č. 13 Taxonomie znalostí

Typ znalosti	O jakou znalost jde?	Příklady z praxe
Tacitní (skrytá) <ul style="list-style-type: none"> • Kognitivní • Technická 	<p>Znalost je úzce spojena s aktivní činností (akcí, jednáním), zkušeností a je součástí konkrétního kontextu.</p> <p>Kognitivní znalosti jsou mentálními modely.</p> <p>Technické znalosti jsou aplikovatelné pro konkrétní pracovní činnost.</p>	<p><i>Obchodní zástupce ví, jak jednat s konkrétním dlouhodobým zákazníkem - zná jeho potřeby, přání a preference.</i></p> <p><i>Pracovník skladu má povědomí o tom, jak funguje systém podnikové logistiky.</i></p>
Explicitní (zjevná)		<i>Znalosti týkající se konkurenčních společností v daném regionu.</i>
Individuální	Je vytvářena jednotlivci a je vlastní jednotlivcům.	
Sociální	Je vytvářena skupinami a je úzce spojena s kolektivním jednáním lidí.	
Deklarativní		<i>Znalost toho, jaký stavební materiál může být použit při zateplování fasády.</i>
Procedurální	Znalost týkající se postupu (know-how).	

Typ znalosti	O jakou znalost jde?	Příklady z praxe
Kauzální		<i>Pracovník rozumí tomu, proč se vytváří cenová kalkulace.</i>
Podmíněná	Znalost týkající se podmínek, za nichž je možné znalost využít (know-when).	
Relační		<i>Obsluha prodejního místa ví, jak jsou nabízené produkty vzájemně kompatibilní.</i>
Pragmatická	Znalost užitečná pro organizaci.	

Zdroj: podle Alavi a Leidner, 2001, str. 113



ALAVI, Maryam a Dorothy E. LEIDNER. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly. 2001, roč. 25, č. 1, s. 107-136.

10.6 SHRNUJÍCÍ OTÁZKY K TÉMATU

- Proč jsou znalosti v dnešním světě tak důležité?
- Co je překážkou sdílení znalostí v organizaci?
- Jaký je rozdíl mezi znalostním managementem a informačním managementem?
- Co činí znalost znalostí (ve srovnání s daty a informacemi)?
- Jaká jsou specifika práce se znalostními pracovníky?
- V čem se odlišují explicitní a tacitní znalosti?
- S jakými HR procesy znalostní management souvisí? Jak HR přispívá k managementu znalostí?
- V čem spočívá personalizační a kodifikační strategie? Jak souvisí s business strategií?
- Jaké součásti má systém řízení znalostí v organizaci (KMS)?
- Můžeme znalosti „řídít“? Co jsou to enabling spaces a jak se podílí na vzniku znalostí?

10.7 SPRÁVNÉ ODPOVĚDI K VYBRANÝM CVIČENÍM

Cvičení 6.6.8 Taxonomie znalostí

Explicitní znalost – znalost, které je jednoduše vyjádřitelná, lze ji znázornit (zapsat, zakreslit) a následně sdílet.

Individuální znalost – např. zkušenost, kterou pracovník získal při účasti na konkrétním projektu.

Sociální znalost – např. nepsané normy, které jsou ve skupině udržovány – na poradě si neskáče do řeči; vedoucí má vždycky pravdu; postávání v kuchyňce a klábosení je nežádoucí.

Deklarativní znalost – znalost týkající se faktů (know-about).

Procedurální znalost – např. znalost postupu při vytváření účetní závěrky.

Kauzální znalost – znalost týkající se smyslu (know-why).

Podmíněná znalost – např. pracovník ví, v jakých případech se může na svého nadřízeného obracet s dotazy týkajícími se přiděleného pracovního úkolu.

Relační znalost – znalost týkající se vztahů mezi lidmi, věcmi, fakty apod. (know-with).

Pragmatická znalost – např. znalost best practice technik doporučovaných při hodnocení pracovníků.

10.8 POUŽITÉ ZDROJE

ALAVI, M. a D. E. LEIDNER. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. 2001, roč. 25, č. 1, s. 107–136.

ARGOTE, L., B. MCEVILY a R. REAGANS. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management science*. 2003, roč. 49, č. 4, s. 571–582.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. vyd. London: Kogan Page, 2009, s. 219–229. ISBN 9780749452421.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*. 2001, roč. 5, č. 1, s. 68–75.

BOISOT, M. *Knowledge Assets: Securing competitive advantage in the Information economy*. Oxford: Oxford University Press, 1999. ISBN 978-0198296072.

BORGATTI, S. a R. CROSS. A social network view of organizational learning: relational and structural dimensions of 'know who'. *Management Science*. 2003, roč. 49, č. 4, s. 432–445.

CABRERA, A. a D. ALLEN. *The architecture of organizational cognition*. Chicago: The Academy of Management Conference, 1999.

- CONNOLLY, T. a B. K. THORN. Discretionary databases: Theory, data and implications. In FULK, J. a STEINFELD, C.W. (eds.) *Organizations and communication technology*. Newbury Park, CA: Sage, 1990, s. 219-233.
- CURRALL, S. C. a T. A. JUDGE. Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational behavior and Human Decision processes*. 1995, roč. 64, č. 2, s. 151-170.
- DAVENPORT, T. H. a L. PRUSACK. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000. ISBN 9781578513017.
- DIXON, N. M. *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. B.m.: Harvard Business Press, 2000. ISBN 978-0875849041.
- GURTEEN, D. Knowledge, creativity and innovation. *Journal of knowledge Management*. 1998, roč. 2, č. 1, s. 5-13.
- HAMEL, G. a V. JUREK. Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2013. ISBN 9788090489066.
- HERSCHEL, R. T. a H. R. NEMATI. Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management. *Information Strategy: The Executive's Journal*. 2000, roč. 16, č. 4, s. 37-45.
- KALMAN, M.E. The effects of organizational commitment and expected outcomes on the motivation to share discretionary information in a collaborative database: Communication dilemmas and other serious games. University of Southern California: unpublished dissertation, 1999.
- KELLEY, D. Otevřete svou kreativitou. *HR Fórum*. 2014, č. 9, s. 18-19.
- NANDA, A. Resources, Capabilities and Competencies. In Moingeon, B. a A. Edmondson (eds.) *Organizational learning and competitive advantage*. London: Sage, 1996.
- PESCHL, M. F. a T. FUNDNEIDER. Spaces enabling game-changing and sustaining innovations: why space matters for knowledge creation and innovation. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*. 2012, roč. 9, č. 1, s. 41-61.
- SPENCER, J. C. a R. M. GRANT. Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*. 1996, roč. 17, s. 5-9.
- TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 8071798843.
- TSAI, W. a S. GHOSHAL. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*. 1998, roč. 41, č. 4, s. 464-476.
- VON KROGH, G., K. ICHIJO a I. NONAKA. *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. B.m.: Oxford university press, 2000. ISBN 978-0195126167.
- WANG, S. a R. A. NOE. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. 2010, roč. 20, č. 2, s. 115-131.
- WENGER, E., R. A. MCDERMOTT a W. SNYDER. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. B.m.: Harvard Business Press, 2002. ISBN 978-1578513307.
- WENGER, E. *Communities of practice: A brief introduction* [online]. 2011 [cit. 2014-09-11]. Dostupný na: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/11736>
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984, roč. 5, s. 171-180.
- YAHYA, S. a W.-K. GOH. Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 2002, roč. 6, č. 5, s. 457-468.
- ZAHEER, A., B. MCEVILY a V. PERRONE. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*. 1998, roč. 9, č. 2, s. 141-159.
- ZÍKOVÁ, Š. Učme se navzájem sdílet znalosti. *Human Resources Management*. 2009, roč. 5, č. 4, s. 68-69.

Cvičebnice pro předmět Řízení lidských zdrojů

Mgr. Ing. Viktor Kulhavý, Ph.D., MSLS, Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D.

Vydala Masarykova univerzita v roce 2015

1. vydání, 2015