

Personální analýza, plánování a strategie

Čítanka pro kurz magisterského kombinovaného studia

PhDr. Alena Lubasová

Určeno pro vlastní osobní potřebu, není určeno pro zveřejnění

září 2004

K tématu: **A. LIDSKÝ FAKTOR V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE**

Téma I. Strategie - formulace záměrů a cílů

Kapitola 3. Personální strategie a personální politika

M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999, str. 177-191

Téma II. Organizace a strategické řízení - nástroje k realizaci strategických cílů

Kapitola 2. Organizační kultura - síla sdílených cílů, hodnot a priorit

M. Armstrong: Jak být ještě lepším manažerem , Praha, Victoria Publishing, 1995, str. 76-86

Kapitola 3.. Organizační rozvoj

M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999, str. 387-399

Kapitola 4. Vývoj strategického myšlení

M. Armstrong: Jak být ještě lepším manažerem , Praha, Victoria Publishing, 1995, 271-275

Téma III. Lidský potenciál - klíčový faktor pro realizaci strategických cílů

Kapitola 1. Člověk v pracovním procesu

E. Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy , Praha, Prospektum, 1994, str. 71-77

Kapitola 3. Výkon personálního řízení/řízení lidských zdrojů

J. Stýblo : Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy, Praha, Grada Publishing , 1998 , str. 122 –127

K tématu: **B. PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ – SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU**

Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti lidských zdroj

Kapitola 1. Plán mobility pracovníků

H. Stýblo: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy, Praha, Grada, 1998, str. 37-41

Kapitola 2. Plány odměňování a produktivity práce

M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999, Str. 428-441

Určeno pouze pro studijní účely

Kapitola 4. Plánování ostatních personálních činností

4.2. Plán sociálních výhod a služeb

E. Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha, Prospektrum, 1994, str. 80-81

K tématu : **C . PERSONÁLNÍ ANALÝZY – NEZBYTNÝ INSTITUT PRO TVORBU STRATEGIÍ A PLÁNŮ**

Téma I. Analýzy práce a pracovních míst

Kapitola 1. Orientace v základních pojmech

*G.T. Milkovich, J.W. Boudreau : Řízení lidských zdrojů , Praha, Grada, 1993
str.113-122*

Kapitola 2. Analýza pracovních míst

*M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
Str. 209-220 229-233*

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

Kapitola 1. Analýzy stávajících lidských zdrojů

*M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
Str. 414-420*

Kapitola 2. Analýza pohybu/mobility * a využívání pracovníků

2.2.2. Využívání fondu pracovní doby

Využití fondu pracovní doby za období leden až květen 1998 str. 2-13 + příloha

Kapitola 3. Analýzy potřeb manažerských kompetencí

*J.Stýblo: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy ,Praha, Grada ,
1998, str. 129-138*

Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

Kapitola 1. Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Profil funkce Personální ředitel a rámcový popis pracovní činnosti

Kapitola 4. Kontrolní nástroje personálních činností

Vyhodnocení projektu vzdělávání 1.6.1998 str.22-24

Kapitola 5. Personální informační systém

*E.Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy , Praha,
Prospektum, 1994, str. 164-168*

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : D. VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Téma III. Zaměstnanecké a pracovní vztahy

Kapitola 4. Vztahy s odborovou organizací

*B.Kahle, J.Stýblo: Praktická personalistika, Praha , Pragoeduca, 1994,
str.177/196*

K tématu: **A. LIDSKÝ FAKTOR V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE**

Téma I. Strategie - formulace záměrů a cílů

Kapitola 1. Vysvětlení obecných pojmů vize, strategické cíle, strategie, taktika, postup, pravidla

124

Strategie

Vojáci léta používali slovo „strategie“ k označení velkolepých plánů vytvářených na základě přesvědčení, co může či nemůže protivník udělat. I když výraz „strategie“ je dosud obvykle chápán z hlediska konkurenčních důsledků, stále více ho manažeři používají k vyjádření široké oblasti podnikových operací. V této knize je strategie definována jako určení dlouhodobých základních cílů podniku a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů.

Takto se může firma rozhodnout, jakým druhem obchodu se bude zabývat. Bude přepravní nebo železniční společností? Bude výrobcem obalů nebo papírových krabic? Firma se může také rozhodnout o tom, jaké mají být její růstové cíle a požadovaná ziskovost. Strategie může také zahrnovat takové rozhodující taktiky, jako je dát přednost přímému marketingu před distributory, či soustředit se na speciální výrobky, nebo vyrábět kompletní řadu automobilů, jak to například před mnoha lety učinila společnost General Motors.

Účelem strategií je určit a prostřednictvím hlavních cílů a taktiky vyjádřit předvídaný obraz podniku. Účelem strategií není přesně určit to, jak podnik dosáhne svých cílů, protože to je úkolem nespočetného množství hlavních a vedlejších podpůrných programů. Strategie vytvářejí rámec pro uvažování a činnost. Jejich užitečnost z hlediska praxe a jejich význam z hlediska potřeb plánování umožňují chápat je jako určitý typ plánů pro analytické účely.

Taktiky

Taktiky jsou také určitou formou plánů, které všeobecně určují či objasňují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování. Taktiky však nejsou vždy obecně platné, často jsou zaměřeny pouze na činnosti manažerů. Prezident společnosti může například nařídit přísné dodržování - možná spíše z pohodlnosti než jako taktiku - stávající praxe propagace. Stávající praxe může být chápána jako taktika a pečlivě dodržována podřízenými. Je zde však jeden problém manažerů, a to, zda je jistota, že podřízení nepovažují za taktiku podružná manažerská rozhodnutí, která nelze pokládat za vzorová.

Taktiky definují oblast, v jejímž rámci mají být rozhodnutí prováděna, aby byla jistota, že budou z hlediska cílů konzistentní a že budou přispívat k jejich dosažení. Taktiky pomáhají rozhodnout sporné otázky dříve, než se z nich stanou problémy, eliminují nezbytnost analyzovat tutéž situaci, kdykoli se znovu vyskytne, a sjednocují ostatní plány. Tím vytváří pro manažery možnost delegovat pravomoci a současně provádět kontrolu práce svých podřízených. Taktikou železniční společnosti může být třeba získání určitých průmyslových pozemků výměnou za ornou půdu, která se nachází vpravo podél trati a která je ve vlastnictví této společnosti. Tato taktika umožňuje manažerovi územního oddělení vypracovávat akviziční plány bez jejich neustálého předkládání vrcholovému managementu. Současně tato taktika poskytuje standard pro kontrolu.

Taktiky obvykle existují na všech organizačních úrovních, a to v rozsahu od hlavních taktik, přes hlavní taktiky oddělení, až k vedlejším taktikám, používaným v nejmenších segmentech organizace. Mohou se vztahovat k určitým funkcím, jako je prodej a financování, nebo se mohou týkat pouze projektů, jako je vývoj nového výrobku, který má splňovat určité požadavky z hlediska jeho konkurenční schopnosti.

Existuje mnoho typů taktik. Jako příklad lze uvést taktiku najímání pouze vysokoškolsky vzdělaných konstruktérů, taktiku povzbuzování zaměstnanců pro předkládání návrhů na zdokonalení pracovních operací, taktiku vlastní propagace, taktiku přísného dodržování zásad obchodní etiky, taktiku uplatňování konkurenčních cen a taktiku preferencí fixních cen před nákladovým typem cen.

Jestliže rozhodování ovlivňuje taktika, vyplývá z toho, že mu musí dávat i určitou volnost. V opačném případě by se totiž nejednalo o taktiku, ale o předpisy. Příliš často je však taktika chápána jako určitý druh „deseti příkázání“, která nenechávají žádný volný prostor. Ačkoli v některých případech může být volnost dosti rozsáhlá, může se stát krajně omezenou. Například taktika nakupovat nejlevněji od tří dodavatelů omezuje volnost rozhodování prakticky pouze na otázku, kteří z dodavatelů jsou kvalifikováni. Požadavek, že zboží má být nakupováno pouze od určitého dodavatele bez ohledu na ceny a servis, by však mohl být chápán jako předpis.

Taktika znamená podporu volnosti jednání a iniciativy, avšak v rámci určitých limitů. Množství svobody bude přirozeně záviset na taktice a bude též odrážet pozici a pravomoc v organizaci. Prezident společnosti, která uplatňuje taktiku agresivní cenové konkurence, má široké pole k uplatnění iniciativ, v jejichž rámci bude tuto agresivní taktiku uplatňovat. Okresní prodejní manažer - podléhá oblastnímu prodejnímu manažerovi - bude dodržovat stejnou základní taktiku. Interpretovat ji bude podle prezidenta, podle viceprezidenta pro prodej. Oblastní prodejní manažer může odvodit takovou taktiku, která může zúžit prostor možností okresního manažera tím, že mu při výskytu konkurence schvaluje pouze takové redukce cen, které nepřevýší 10 % (viz obr.5.3).

Z mnoha důvodů je obtížné vytvořit takové taktiky, aby byly konzistentní a tvořily nedílný celek s realizací podnikových cílů. Za prvé, taktiky bývají jenom velmi zřídka prezentovány v psané formě a také jejich přesná interpretace se vyskytuje jen zřídka. Za druhé, nadměrná delegace pravomoci, která souvisí s uskutečňováním dané taktiky, vede v důsledku svého decentralizačního vlivu k rozšíření účasti jednotlivců na odlišné interpretaci a odlišném vytváření taktiky. Za třetí, protože bývá obtížné zjistit, jaká je skutečná realizace taktiky, je její kontrola značně obtížná a navíc požadovaná taktika nebývá vždy zcela jasná.

Postupy

Postupy jsou plány, které určují a vyžadují metody provádění budoucích činností. Mají podobu chronologických posloupností požadovaných činností. Představují návody, které podrobně a přesně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny.

Postupy často zahrnují činnosti, které procházejí napříč liniemi oddělení. Například u výrobní společnosti postup, týkající se vyřizování objednávek, zahrnuje prodejní oddělení (příjem objednávek), finanční oddělení (uznání obdržené objednávky a schválení obchodního úvěru pro zákazníka), účetní oddělení (z hlediska účetních záznamů), výrobní oddělení (vystavení požadavku na výrobu nebo příkazu na vyskladnění zboží) a dopravní oddělení (určení způsobu a trasy přepravy). Uveďme si několik příkladů, ilustrujících vztah mezi postupem a taktikou. Taktika společnosti může zaručovat zaměstnancům dovolenou, postup bude určovat realizaci takové taktiky, která bude představovat plánování dovolené, což zaručí, že nedojde k nežádoucím přerušením práce.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu: **A.LIDSKÝ FAKTOR V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE**
Téma I. Strategie - formulace záměrů a cílů
Kapitola 3. Personální strategie a personální politika

10. KAPITOLA

PERSONÁLNÍ STRATEGIE, POLITIKA A POSTUPY

Personální strategie, politika a postupy se navzájem liší takto:

- *Personální strategie* definují záměry organizace týkající se směru, kterým hodlá postupovat při vytváření a realizaci personální politiky a postupů.
- *Personální politika* poskytuje návod pro realizaci strategií a pro vykonávání personálních činností.
- *Personální postupy (procedury)* definují kroky, které je třeba učinit ke splnění určitých požadavků nebo při řešení určitých otázek týkajících se lidí.

10.1 Personální strategie – podstata a obsah

Personální strategie definují záměry organizace pokud jde o to, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se usnadnilo dosažení cílů organizace.

Hlavní oblasti, ve kterých by měly být personální strategie zpracovány, a části této knihy, ve kterých jsou popsány, jsou tyto:

- formování podnikové pracovní síly (část V),
- rozvoj pracovníků (část VI),
- odměňování pracovníků (část VII),
- zaměstnanecké vztahy (část VIII).

Strategické řízení lidských zdrojů a personální strategie

Termíny strategické řízení lidských zdrojů, jak byly popsány v 9. kapitole, a strategie lidských zdrojů nebo personální strategie jsou často navzájem zaměňovány, i když lze mezi nimi najít rozdíly.

Strategické řízení lidských zdrojů může být chápáno jako všeobecný přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů v souladu se záměry organizace, pokud jde o další směry jejího postupu. Touto definicí je strategické řízení lidských zdrojů integrováno do procesu strategického řízení uplatňovaného organizací. Z tohoto procesu vychází řada rozhodnutí, která vytvářejí modely, jež organizace používá při řízení svých lidských zdrojů a vymezení oblastí, ve kterých je třeba zpracovávat

specifické personální strategie. Jak uvedli Tyson a Witcher (1994), tyto strategie ukazují „záměry a plány pro využívání lidských zdrojů k dosažení cílů podniku.“ V souladu s touto analýzou jsou rozhodnutí v oblasti strategického řízení lidských zdrojů zabudována do strategického plánu, zatímco rozhodnutí personální strategie jsou z něho odvozena. Přesto však by formulování personálních strategií nemělo být považováno za reagující nebo pasivní proces. Pojem strategického řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby jejich zaměření a účel byly stanoveny již při přípravě celkové strategie. To však bude pravděpodobně vyžadovat některé změny a opakování.

Souhrnně lze říci, že vzájemný vztah mezi strategickým řízením lidských zdrojů a personálními strategiemi či strategiemi lidských zdrojů je srovnatelný se vztahem mezi strategickým řízením a strategiemi společnosti nebo podniku. Jak strategické řízení lidských zdrojů, tak strategické řízení jsou termíny, které charakterizují přístup, který může vrcholový management uplatnit, když se zaměřuje na dlouhodobé otázky a když stanovuje celkový směr postupu. Personální a podnikové strategie mohou být výsledky tohoto přístupu, které detailněji specifikují záměry organizace týkající se klíčových problémů a jednotlivých funkcí nebo činností.

Vytváření personálních strategií – všeobecné úvahy

Je třeba především zdůraznit interaktivní (nikoliv jednosměrný) vztah mezi podnikovou a personální strategií, jak to udělali Hendry a Pettigrew (1990). Tito autoři zdůrazňují omezení přehnaně racionalistických modelů strategického plánování a plánování lidských zdrojů. Je také třeba zdůraznit, že promyšlené a integrované strategie lidských zdrojů mohou být zřejmě vytvořeny tehdy, jestliže vrcholové vedení chápe a jedná v souladu se strategickými směry v oblasti zaměstnávání, rozvoje a motivování lidí, a toho lze dosáhnout efektivněji, je-li v podniku personální ředitel, který hraje aktivní roli a je respektován jako partner na stejné úrovni.

Při vytváření personálních strategií lze použít mnoha různých přístupů – jak potvrdil výzkum, který uskutečnili Armstrong a Long (1994), neexistuje žádný jediný správný způsob. K podobnému závěru dospěli Tyson a Witcher (1994) na základě svého průzkumu ve třiceti dobře známých podnicích: „Různé přístupy k formulování strategie jsou odrazem různých způsobů řízení změn a různých způsobů, jak uvést lidskou složku podniku do souladu s podnikovými cíli.“

Při formulování strategií může být proces stejně důležitý jako obsah. Tyson a Witcher (1994) na základě svého výzkumu poznamenali, že:

Proces formulování strategie lidských zdrojů byl často stejně důležitý jako obsah nakonec schválené strategie. Diskutovalo se o tom, že při rozpracování strategických problémů a objasňování míst, kde vzniká napětí, se objevily nové myšlenky a došlo ke shodě o cílech.

Určeno pouze pro studijní účely

Purcell (1989) rozlišuje mezi:

- *rozhodnutím prvního řádu* („proti proudu“), která se týkají dlouhodobého řízení podniku nebo rozsahu jeho aktivit,
- *rozhodnutí druhého řádu* („po proudu“), jejichž obsahem jsou vnitřní provozní postupy a to, jak je firma organizována, aby dosáhla svých cílů – porovnej Chandlerův (1962) výrok, že „struktura vychází ze strategie“, může představovat příliš zjednodušující pohled na to, jak se vytvářejí struktury, avšak na druhé straně je vyjádřením základní pravdy, že organizační struktura musí být podmíněna podnikovou strategií a musí odpovídat prostředí, ve kterém podnik působí,
- *rozhodnutí třetího řádu* („po proudu“), která se týkají volby struktury lidských zdrojů a personálních přístupů a jsou strategické v tom smyslu, že jsou založeny na základních parametrech řízení zaměstnaneckých vztahů ve firmě.

Je možno tvrdit, že personální strategie, stejně jako všechny strategie z jiných funkčních oblastí, jako např. marketing, výroba a zavádění nové technologie, budou vždy vytvářeny v souvislosti s celkovou strategií podniku nebo společnosti, to však nemusí znamenat, že personální strategie budou až třetí v pořadí. Armstrong a Long (1994) na základě svého výzkumu uvedli, že existují pouze dvě jasně rozlišené úrovně formulace strategie v organizacích, které zkoumali:

1. Strategie podniku vztahující se k vizi, poslání a cílům organizace a podnikání, na které se orientuje nebo na které aspiruje.
2. Specifické strategie v rámci strategie podniku, týkající se vývoje trhu produktů, získání a zbavení se něčeho, lidských zdrojů, financí, nové technologie, organizace a takových obecných aspektů řízení, jako je kvalita, flexibilita, produktivita, inovace a snižování nákladů.

Nevyskytl se případ, že by personální otázky byly odsunuty na jakési třetí pořadí. Boxall (1993) shrnul na základě literatury následující tvrzení, týkající se formulování strategie lidských zdrojů:

- zpravidla neexistuje ve firmě jen jedna jediná strategie lidských zdrojů,
- podniková strategie může mít významný vliv na strategii lidských zdrojů, ale je pouze jedním z několika faktorů a vzájemný vztah není jednosměrný,
- implicitní (pokud ne explicitní) ve směsí faktorů, které ovlivňují strategii lidských zdrojů, je řada minulých kompromisů a dohod se zainteresovanými stranami podniku,
- management se může snažit výrazně posunout historický model strategie lidských zdrojů jako reakci na hlavní změny v situaci, avšak ne všechny managementy budou reagovat stejným způsobem nebo stejně efektivně,

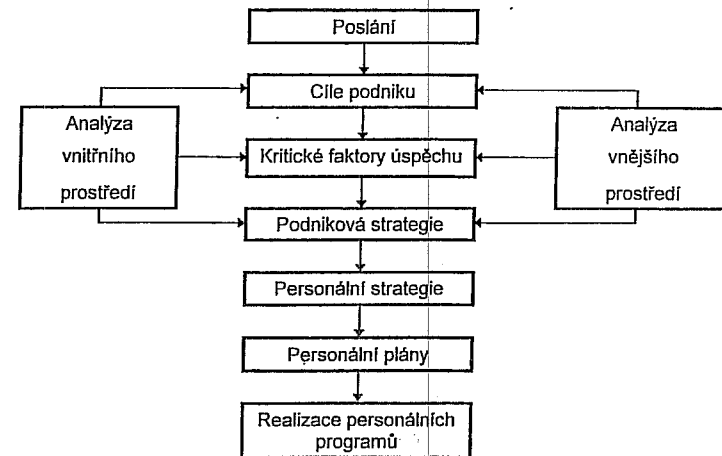
- proces formování strategie je složitý a přehnaně racionalistické modely, které obhajují formalistické vazby mezi strategickým plánováním a plánováním lidských zdrojů nejsou zvláštním přínosem pro jeho pochopení,
- charakteristiky jednotlivých dimenzí, které tvoří základnu strategií lidských zdrojů, jsou rozhodující pro vytvoření užitečných typologií, avšak zůstávají sporné, neboť žádná jednotlivá soustava konstrukcí nezakládá intelektuální nadřazenost nad jinými soustavami.

10.2 Přístupy k formulování personálních strategií

Formulování personálních strategií vyžaduje odpovědět na tři základní otázky:

- Kde se právě nyní nacházíme?
- Kde chceme být za rok, za dva, za tři nebo dokonce za pět let?
- Jak se tam dostaneme?

Postup odpovídání na tyto otázky lze vyjádřit modelem na obrázku 10.1.



Obrázek 10.1 Model personální strategie

Určeno pouze pro studijní účely

Lze říci mnohé ve prospěch uplatňování systematického přístupu k formulování personálních strategií. Tento přístup by měl brát v úvahu všechny relevantní problémy organizační povahy, podnikání a problémy prostředí. Metodologii pro tento účel vypracovali Dyer a Holder (1998) takto:

1. *Hodnocení uskutečnitelnosti* – z hlediska lidských zdrojů závisí uskutečnitelnost na tom, zda počty a typy klíčových lidí potřebných k úspěšnému splnění záměrů lze získat v potřebném čase a za rozumné náklady a zda očekávaná chování předpokládaná ve strategii jsou realistická (např. míra stabilizace zaměstnanců a úroveň produktivity).
2. *Určení vhodnosti* – ověření důsledků strategie z hlediska nedotknutelnosti politik lidských zdrojů (např. strategie rychlého omezení nákladů by mohla být zpochybněna podnikem s politikou plné zaměstnanosti).
3. *Určení cílů* – jde o stanovení hlavních otázek, které je třeba rozpracovat a které vycházejí jako prvořadé z obsahu strategie společnosti nebo podniku. Např. strategie stát se výrobcem s nízkými náklady by vyžadovala snížení nákladů práce. To se pak promítne ve dvou typech cílů v oblasti lidských zdrojů: vyšší normy výkonu (přínos) a snížení počtu pracovníků (složení).
4. *Rozhodnutí o nástrojích k dosažení cílů* – všeobecné pravidlo je, že čím těsnější je vnější i vnitřní soulad, tím lepší je strategie, odpovídající potřebě pružně reagovat na změny. Externí soulad se týká stupně shody mezi cíli lidských zdrojů na jedné straně a potřebami strategie společnosti nebo podniku a odpovídajících podmínek prostředí na straně druhé. Vnitřní soulad ukazuje, nakolik nástroje lidských zdrojů vyplývají z cílů v oblasti lidských zdrojů a jiných relevantních podmínek prostředí, jakož i stupeň spojitosti nebo synergie mezi různými nástroji v oblasti lidských zdrojů.

Kromě toho by si personální strategové a strategové lidských zdrojů měli dát práci s tím, aby pochopili, na kterých úrovních jsou zpracovávány strategie společnosti nebo podniku, aby pochopili kritické faktory úspěchu organizace a styl používaný organizací při vytváření strategií a sledování jejich realizace. Pak bude pro ně snadnější zaměřit se na ty problémy podniku nebo jeho organizačních jednotek, které nejspíše budou ovlivňovat personální práci.

Klíčové otázky

Klíčové otázky, které mohou ovlivnit personální strategie, jsou:

- záměry týkající se růstu nebo útlumu, akvizic, fúzí, dělení organizace, diverzifikace a vytváření výrobků a trhů,

- záměry zvýšit konkurenční výhody nebo efektivnost organizace cestou zvýšení úrovně produktivity, zlepšení kvality a úrovně služeb zákazníkům, snížení nákladů (snížení počtu pracovníků),
- pocíťovaná potřeba vytvořit pozitivnější výkonově orientovanou kulturu,
- jakékoliv další imperativy v oblasti řízení kultury spojené se změnami filozofií organizace v takových oblastech, jako je vytvoření vědomí závazku vůči firmě (oddanosti), vzájemnost, komunikace, aktivní zapojení pracovníků, posilování pravomocí, přenášení pravomocí, týmová práce a vytváření „klimatu úspěchu“,
- jakékoliv faktory vnějšího prostředí (příležitosti a rizika), které mohou mít vliv na organizaci, jako např. zásahy vlády, evropská legislativa, konkurence nebo ekonomický tlak (recese).

Podniková strategie v těchto oblastech může být ovlivněna personálními faktory, avšak ne příliš významně. Smyslem personálních strategií je konec konců umožnit praktické fungování podnikových strategií. Podnikové strategie však musejí brát v úvahu hlavní příležitosti i omezení související s lidmi.

Podniková strategie vytváří program pro personální strategii v následujících oblastech:

- posláním,
- hodnoty, kultura a styl,
- filozofie organizace a přístup k řízení lidí,
- vrcholový management jako podnikový zdroj,
- formování podnikové pracovní síly,
- získávání a rozvoj kvalifikace,
- vědomí závazku vůči společnosti (oddanost),
- produktivita,
- řízení pracovního výkonu,
- odměňování,
- zaměstnanecké vztahy.

Otázky, na které je třeba odpovědět

Jednotlivé otázky, na které je třeba odpovědět při formulování personálních strategií, jsou:

- Jakou kvalifikaci a schopnosti budeme potřebovat v budoucnu?
- Je úroveň výkonnosti dostatečně vysoká, aby umožnila zvýšení ziskovosti, vyšší produktivitu, lepší kvalitu a zlepšení služeb zákazníkům?
- Budou struktura, procesy a systémy v organizaci v jejich současné podobě schopny vyrovnat se s budoucími úkoly?
- Využíváme nejlepším způsobem kvalifikaci a výkonový potenciál našich zaměstnanců?
- Investujeme dostatečně do rozvoje těchto dovedností a schopností?

Odpovědi na tyto a podobné otázky definují oblasti, pro které by měly být personální strategie rozpracovány. Důležité je dát personálním aktivitám celkový smysl účelnosti jejich explicitním propojením s potřebami organizace a jejích zaměstnanců. Strategický přístup v souladu s touto linií by se měl zaměřit na požadavek dosáhnout vnitřní soudržnosti ve vývoji nových personálních postupů a mohl by ve skutečnosti poskytnout významný nástroj dosažení této soudržnosti.

Při vytváření personálních strategií by měly být pravděpodobně brány v úvahu dvě základní pojaty strategického řízení lidských zdrojů, které byly popsány v 9. kapitole, zejména:

- potřeba dosáhnout strategické integrace a strategického souladu (vertikální integrace),
- potřeba uplatnit logický, promyšlený přístup (horizontální integrace).

10.3 Personální politika

Co je to personální politika?

Personální politiku představují stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Personální politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Personální politika tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů personálního řízení a při rozhodování o lidech. Pomáhá definovat „obecný způsob jednání“.

Personální politika podporuje plnění personálních strategií ve všech hlavních oblastech personálního řízení. Zaměřuje se zejména na pracovní vztahy tím, že předepisuje, jak by se mělo s lidmi jednat spravedlivě, slušně a zásadově. Hraje také důležitou roli při definování psychologické smlouvy, která vyjadřuje, co chtějí zaměstnanci a zaměstnavatelé a co navzájem jeden od druhého očekávají.

Proč je třeba mít personální politiku?

Personální nebo zaměstnanecká politika pomáhá zajistit, že při jednání o záležitostech týkajících se lidí bude v celé organizaci zabezpečen takový přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami. Personální nebo zaměstnanecká politika poskytuje rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí. Podporuje spravedlnost ve způsobu jednání s lidmi. Tím, že je směrnici, podle níž by měli manažeři jednat v různých konkrétních situacích, usnadňuje decentralizaci a delegování pravomocí. A pokud bude současně v souladu s podnikovou kulturou, pomůže jí zároveň utvářet.

Je třeba, aby měla politika formální podobu?

Všechny organizace mají svou personální politiku. Někdy však politika existuje implicitně jako filozofie managementu a postoj k zaměstnancům, který je vyjádřen ve způsobu, jakým se nakládá se záležitostmi zaměstnanců; např. zavádění nové technologie. Výhoda explicitní politiky z hlediska přiměřenosti a pochopení se může zdát zřejmá, má však jisté nevýhody: psaná politika může být nepružná, omezující, frázevité nebo všechno dohromady. Do jisté míry bývá politika často vyjádřena abstraktním způsobem a manažeři tato abstraktnost nezajímá. Dávají totiž přednost tomu, aby věděli, kde se nacházejí – lidé mají rádi systém – a formalizovaná personální politika jim může poskytnout vodítko, které potřebují.

Formalizovaná personální politika může být používána při zapracování nových pracovníků a při vzdělávání vedoucích týmů a manažerů, aby pomohla účastníkům pochopit filozofii a hodnoty podniku a také jaké chování se od nich v této situaci očekává.

Oblasti personální politiky

Personální politiku lze vyjádřit jako souhrnnou deklaraci filozofie organizace a jejích hodnot. Příkladem specifických oblastí politiky, které mohou být zahrnuty do souhrnné deklarace nebo mohou být předmětem samostatných dokumentů, jsou:

- zaměstnávání lidí,
- stejné příležitosti,
- řízení rozmanitosti,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj,
- zapojování (participace) pracovníků,
- zaměstnanecké vztahy,

Určeno pouze pro studijní účely

- nová technika a technologie,
- zdraví a bezpečnost,
- obtěžování,
- kouření.

Hlavní otázky, které mohou být vyjádřeny v každé z těchto politik, jsou popsány dále.

Celková politika

Celková politika definuje, jak organizace plní svou sociální odpovědnost vůči svým zaměstnancům, a vyjadřuje její postoje k nim. Je vyjádřením jejich hodnot nebo přesvědčení, jak by se mělo jednat s lidmi. Peters a Waterman (1982) napsali, že pokud by byli požádáni, aby uvedli jednu všeobecně platnou radu pro management, jednu pravdu vycházející z jejich výzkumů, která by vystihovala to, co činí společnost excelentní, bylo by to: „Vytvořte si svůj systém hodnot. Rozhodněte se, za čím společnost stojí.“ Selznick (1957) zdůrazňoval klíčovou úlohu hodnot v organizacích, když napsal: „Podoba instituce je poznamenána hodnotami, ke kterým se hlásí, tj. výběrem, který pevně určí předpoklady tvůrců politiky, pokud jde o povahu podniku, jeho charakteristické cíle, metody a role.“

Hodnoty vyjádřené v souhrnné deklaraci personální politiky se mohou explicitně nebo implicitně týkat těchto pojmů:

- *Spravedlnost* – jednat se zaměstnanci slušně a podle jejich zásluh a uplatňovat zásadu nestrannosti. To znamená chránit jedince před jakýmkoliv nespravedlivým rozhodnutím jejich manažerů, poskytovat jim stejné příležitosti při zaměstnávání a povyšování a uplatňovat spravedlivý systém odměňování.
- *Ohleduplnost* – brát v úvahu situaci jedinců při rozhodování, která ovlivňují perspektivy, jistoty nebo sebeuctu zaměstnanců.
- *Kvalita pracovního života* – vědomé a neustálé zaměření na zlepšování kvality pracovního života jako nástroje zvyšování motivace a zlepšování výsledků. To zahrnuje posilování pocitu uspokojení pracovníků z práce, dosahovaného pokud možno redukováním monotónnosti, zvyšováním rozmanitosti a odpovědnosti a omezováním situací, kdy jsou lidé vystaveni příliš velkému stresu.
- *Pracovní podmínky* – zabezpečovat zdravé, bezpečné a pokud možno i příjemné pracovní podmínky.

Tyto hodnoty vyznává v různých podobách mnoho organizací. Avšak nakolik je prakticky uplatňují, když přijímají „podnikatelská rozhodnutí“, která ovšem mohou být zaměřena výrazně v neprospěch zaměstnanců, jestliže např. vedou k jejich pro-

pouštění? Zásada vzájemnosti („co je dobré pro podnik, je dobré pro lidi v podniku“) zní stejně podezřele jako výrok prezidenta General Motors, který řekl: „Co je dobré pro General Motors, je dobré pro Ameriku.“

Jedním z dilemat, která musí řešit ti, kdo formulují personální politiku, je: „Jak sledovat podnikatelsky orientovanou politiku zaměřenou na podnikatelský úspěch a přitom zároveň plnit takové závazky vůči zaměstnancům, jako je spravedlnost, ohleduplnost, kvalita pracovního života a pracovní podmínky?“ Tvrdit, jak to mnozí činí, že strategie lidských zdrojů nebo personální strategie by měly být plně orientovány na zájem podniku, je prakticky totéž jako připustit, že ohled na lidi není důležitý. Organizace mají povinnost vůči všem svým partnerům, nejen ke svým vlastníkům.

Může být obtížné vyjádřit tuto politiku ve všeobecných pojmech, avšak zaměstnavatelé si musí stále více uvědomovat, že jsou předmětem jak vnějších, tak vnitřních tlaků, které mohou působit jako limitující do té míry, v jaké tyto zaměstnavatelé neuznávají vyšší standardy chování vůči svým zaměstnancům, které se od nich očekávají.

Politika zaměstnávání lidí

Politika zaměstnávání lidí zahrnuje následující oblasti:

- *Plánování lidských zdrojů* – závazek podniku plánovat, tak aby se maximalizovaly příležitosti pro rozvoj kariéry zaměstnanců v organizaci a minimalizovaly možnosti propouštění z důvodu nadbytečnosti.
- *Kvalita zaměstnanců* – organizace může záměrně vložit do svého vyhlášení politiky, že jako podnik, který je rozhodnut dosáhnout vynikající úrovně a profesionality ve všem, co dělá, bude získávat lidi, kteří mají schopnosti nebo potenciál dosáhnout vysoké úrovně výkonnosti, která se od nich bude očekávat.
- *Povyšování* – tato politika by měla stanovit přání společnosti umožnit povyšování svých vlastních zaměstnanců, kdykoliv je to možné, jako nástroj zabezpečení svých požadavků na vysokou kvalitu personálu. Tato politika by však měla brát v úvahu, že jsou určité situace, kdy současné a budoucí potřeby mohou být zabezpečeny pouze získáním pracovníků zvenčí. Může nastat situace, kdy i silná organizace potřebuje občas infúzi čerstvé krve, nemá-li začít stagnovat. Kromě toho by tato politika měla vést zaměstnance k tomu, aby se ucházeli o práce v rámci vnitřní inzerce a aby jejich nadřazení nebránila jejich povýšení, i když by povýšení jejich podřízeného pro ně představovalo ztrátu.
- *Stejně příležitosti* – ve všeobecném vyhlášení politiky zaměstnávání lidí by měl být učiněn odkaz na skutečnost, že firma je podnikem, který respektuje pravidla o stejných příležitostech.

Určeno pouze pro studijní účely

- **Řízení rozmanitosti** – jak organizace řídí pestrou škálu různých lidí, které zaměstnává.
- **Sledování různých etnik** – jak podnik zabezpečuje sledování problémů se zaměstnáváním etnických menšin.
- **Věk a zaměstnávání** – tato politika by měla definovat přístup společnosti k zaměstnávání, vzdělávání a povyšování starších zaměstnanců.
- **Nadbytečnost** – politika nadbytečnosti by měla vyjádřit, že organizace vyvine maximální úsilí, aby se vyhnula násilnému propouštění z důvodu nadbytečnosti, a to zejména pomocí přemístění pracovníků a jejich requalifikací. Pokud však propouštění z důvodu nadbytečnosti bude nevyhnutelné, pracovníkům, kterých se bude týkat, bude zabezpečeno slušné a spravedlivé zacházení, informace o výpovědi jim budou dány s co největším předstihem a bude jim poskytnuta všemožná pomoc při získání jiného vhodného zaměstnání.
- **Kázeň** – disciplinární politika by měla vyhlásit, že zaměstnanci mají právo vědět, co se od nich očekává a co může nastat, pokud poruší podniková pravidla. Mělo by být také uvedeno, že při projednávání disciplinárních záležitostí bude podnik jednat se zaměstnanci v souladu s obecnými právními principy.
- **Stížnosti** – politika by měla vyjádřit, že zaměstnanci mají právo podávat stížnosti svým nadřízeným, být doprovázeni svými odborovými představiteli – pokud si to přejí – a obracet se na vyšší stupeň řízení, pokud se domnívají, že jejich stížnost nebyla uspokojivě vyřešena.
- **Sexuální obtěžování** – politika by měla vyjádřit důrazné odmítnutí sexuálního obtěžování a stanovit opatření, která jsou přijímána k jeho zabránění.
- **Kouření** – politika by měla vyjádřit pravidla směřující k omezení kouření.
- **Užívání škodlivých látek** – jak společnost jedná se zaměstnanci, kteří mají problémy s alkoholem a drogami.
- **AIDS** – jak společnost přistupuje k zaměstnávání lidí, kteří jsou HIV pozitivní nebo již trpí chorobou AIDS.

Politika stejných příležitostí

Politika stejných příležitostí by měla vyjádřit odhodlání podniku poskytovat stejné příležitosti bez ohledu na pohlaví, rasu, vyznání nebo rodinný stav. Měla by také vyhlásit, že podnik bude vynakládat co největší úsilí, aby poskytl stejné příležitosti osobám se změněnou pracovní schopností. Tato politika by se měla také zabývat tím, do jaké míry organizace chce učinit „pozitivní kroky“ (tzv. pozitivní

diskriminaci) k odčinění nevyváženosti ve struktuře zaměstnanců podle pohlaví nebo rasy nebo podle úrovně kvalifikace a získaných dovedností. Dále je uveden příklad ustanovení politiky stejných příležitostí:

Rada londýnského okresu Richmond on Thames je zaměstnavatelem respektujícím zásadu stejné příležitosti.

Cílem rady je zajistit, že žádnému uchazeči o zaměstnání nebo zaměstnanci se nedostane horšího zacházení, ať přímo či nepřímo, na základě pohlaví, sexuální orientace, věku, změněné pracovní schopnosti, rodinného stavu, vyznání nebo náboženství, barvy pleti, národnosti nebo státu původu.

Všude, kde je to podle příslušných právních předpisů vhodné a přípustné, bude zaměstnancům nižších organizačních stupňů poskytováno vzdělávání a podpora k dosažení stejných příležitostí v rámci organizací podřízených radě.

Rada bude realizovat pozitivní a trvalý program k plnému praktickému uplatnění této politiky. Např. kritéria výběru a všech ostatních personálních postupů budou soustavně prověřována tak, aby se zajistilo, že jedinci jsou umísťováni, povyšováni a že i jinak je s nimi zacházeno podle jejich zásluh a schopností.

Politika řízení rozmanitosti

Politika řízení rozmanitosti bere v úvahu, že mezi zaměstnanci jsou rozdíly a že tyto rozdíly, pokud jsou správně řízeny, umožňují výkonnější a efektivnější práci. Přitom nejde o výlučné zaměření jen na problémy diskriminace, ale o uznání rozdílů mezi lidmi. Jak uvedli Kandola a Fullerton (1994), pojetí řízení rozmanitosti „je založeno na předpokladu, že využití těchto rozdílů vytvoří produktivní prostředí, ve kterém každý cítí svou vlastní cestu, ve kterém je plně využít talent každého pracovníka a kde jsou plněny cíle organizace“.

Řízení rozmanitosti je pojem, který uznává výhody získané z rozdílů. Liší se od pojetí „stejných příležitostí“, jehož cílem je zabránit diskriminaci a který předpokládá, že lidé by v organizaci měli splynout, a často spoléhá na „pozitivní kroky“, tedy tzv. pozitivní diskriminaci. Politika řízení rozmanitosti znamená:

- uznat kulturní a individuální rozdíly na pracovišti,
- prohlásit, že organizace oceňuje různé vlastnosti, které lidé vkládají do své práce,
- zdůraznit potřebu eliminovat předpojatost v takových oblastech, jako je výběr, povyšování, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a příležitosti ke vzdělání,
- zaměřit pozornost spíše na individuální rozdíly než na rozdíly skupinové.

Určeno pouze pro studijní účely

Politika odměňování

Politika odměňování by se měla týkat takových záležitostí, jako je:

- odměňování podle sazeb na trhu práce,
- odměňování za výkon,
- podíl na hospodářském výsledku – podíl na přidané hodnotě nebo na zisku podniku,
- zabezpečení spravedlivého systému odměňování,
- stejná mzda za práci stejné hodnoty, se zřetelem k situaci převládající na trhu práce.

Politika rozvoje pracovníků

Politika rozvoje pracovníků by měla vyjadřovat závazek společnosti umožnit trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků, který by jim umožnil maximalizovat jejich příspěvek pro podnik a poskytl jim příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat vlastní potenciál a postupovat v kariéře.

Politika spoluodpovědnosti a participace

Politika spoluodpovědnosti a participace by měla vyjádřit přesvědčení organizace, že spoluodpovědnost a participace jsou nástroje vytváření zájmu všech zaměstnanců na úspěchu podniku. Tato politika by mohla rovněž vytvořit základnu pro poskytování informací zaměstnancům.

Politika zaměstnaneckých vztahů

Politika zaměstnaneckých vztahů je vyjádřením postoje společnosti k právním zaměstnanců uplatňovat své zájmy vůči managementu prostřednictvím odborů, sdružení zaměstnanců nebo některou jinou formou systému zastupování. Bude také vyjadřovat základnu pro jednání s odbory – např. zdůraznění, že odbory by měly být považovány a uznávány za partnera.

Politika nové techniky a technologie

Politika nové techniky a technologie by mohla být včleněna do politiky zaměstnávání lidí, ale ve většině organizací je dnes zavádění nové techniky a technologie tak významné, že to opravňuje k vyhlášení samostatné politiky. Takové vyhlášení by se mělo týkat konzultací o zavádění nové techniky a technologie a kroků, které je třeba udělat, aby podnik minimalizoval riziko násilného propouštění z důvodu nadbytečnosti.

Politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci

Politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci obsahuje záměry podniku zabezpečit zdravá a bezpečná pracoviště a systémy práce.

Politika v oblasti sexuálního obtěžování

Politika v oblasti sexuálního obtěžování může:

- definovat obtěžování,
- stanovit jednoznačně, že sexuální obtěžování v práci není tolerováno a je považováno za hrubý přestupek,
- definovat roli manažerů při prevenci obtěžování a při projednávání stížností,
- zabezpečit poradenskou službu pro ty, jichž se tento problém dotýká,
- stanovit postup při projednávání záležitostí obtěžování.

Politika v oblasti kouření

Tato politika by měla vyjádřit, zda je či není vyhlášen úplný zákaz kouření. V případě že není, měla by být přijata opatření, aby se kouřilo jen na vyhrazených místech.

10.4 Formulování personální politiky

Personální politika by měla odrážet a podporovat hodnoty organizace, týkající se způsobů jednání s lidmi. Musí být formulována tak, aby podporovala soudržnost, slušnost a spravedlnost v záležitostech týkajících se zaměstnávání a odměňování lidí. Její obsah může prostě jen kodifikovat existující praxi, ale může ji také rozvíjet ve světle nejlepších zkušeností v zájmu dosažení změny.

Je však nezbytné dosáhnout rovnováhy mezi nejlepší praxí a tím, co nejlépe odpovídá potřebám organizace. Může být velmi žádoucí postupovat cestou, která je nejlepší, avšak organizaci by nemusela nic přinést. Taková „nejlepší praxe“, která je sice obhajována učenci a uplatňována v jiných organizacích, nemusí odpovídat kultuře, organizaci ani technice a technologii podniku. Bude obtížné zavést politiku „nejlepší praxe“, pokud tato politika není v souladu s existujícími hodnotami a normami manažerů. Při vytváření rámce pro politiku je nezbytné si připomenout úlohu dominantní koalice. Podle behaviorální teorie firmy, jak ji vyjádřili Cyert a March (1963), je možné na organizaci pohlížet jako na koalici jedinců, kteří jsou zároveň členy subkoalice. Různé koalice uvnitř firmy mají obvykle různé představy pokud jde o to, jak by měla být personální politika formulována. Názory těchto koalic, které samozřejmě zahrnují zaměstnance vůbec a jejich představitele, by měly být brány v úvahu v procesu konzultací a zapojování zaměstnanců do vy-

Určeno pouze pro studijní účely

tváření politiky. Bude však existovat dominantní koalice (obvykle tým vrcholového managementu, avšak někdy může jít o kombinaci vrcholových manažerů a mocnějších vyšších vedoucích pracovníků), kteří budou mít značný vliv na filozofii i praxi personálního řízení. Pokroku může být v takovém případě dosaženo obvykle pouze tehdy, jestliže tato koalice souhlasí se zaměřením nové politiky. Tak, přestože může být velmi žádoucí větší důraz na dosažení „nejlepší praxe“ než na sledování „nejvhodnější praxe“, tj. přístupu, který pouze reflektuje běžnou politiku, ale schopnou zlepšení, bude nutné vzít v úvahu, že dominantní koalici je nutné o potřebě změny nejprve přesvědčit.

Při formulování nebo změně personální politiky je třeba postupovat v těchto krocích:

1. Pochopit podnikovou kulturu a její sdílené hodnoty.
2. Analyzovat existující politiku – psanou i nepsanou. Personální politika bude existovat ve všech organizacích, i když bude spíše implicitní povahy, než aby byla formálně vyjádřena.
3. Analyzovat vnější vlivy. Personální politika podléhá vlivu legislativy týkající se zaměstnávání lidí a dalších právních předpisů z této oblasti. K vnitrostátním zákonům přistupuje i potřeba respektování direktiv a předpisů Evropské unie.
4. Vyhodnotit všechny oblasti, kde je zapotřebí nové politiky nebo kde existující politika již neodpovídá potřebám.
5. Zjistit názory manažerů, přičemž se doporučuje začít vrcholovým managementem, na personální politiku a oblast, kde by se měla zlepšit.
6. Zjistit názory zaměstnanců na personální politiku, zejména pokud jde o to, nakolik je skutečně správná a spravedlivá a je uplatňována správně a přiměřeně. Tyto informace lze zjistit pomocí průzkumu postojů (ankety).
7. Zjistit názory představitelů odborů.
8. Analyzovat informace získané v předcházejících sedmi krocích a připravit návrh politiky.
9. Prokonzultovat, projednat a schválit politiku s managementem a představiteli odborů.
10. Informovat o politice spolu s případnými průvodními pokyny k její praktické realizaci (i když politika by měla být sama o sobě co nejsrozumitelnější). Informování o politice doplnit školením.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu: A. LIDSKÝ FAKTOR V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE
Téma II. Organizace a strategické řízení - nástroje k realizaci strategických cílů

Kapitola 1. Organizace, organizační struktury a jejich vývoj
1.1. Typy organizace

VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK PODLE PODNIKOVÝCH FUNKCÍ

Seskupování činností podle podnikových funkcí - funkcionální vytváření organizačních jednotek - zahrnuje typické podnikové činnosti. Protože veškerá podniková činnost je zaměřena na vytváření něčeho užitečného, je možné za základní podnikové funkce považovat výrobu (vytváření nebo zveřejňování užitečnosti zboží či služeb), prodej (vyhledávání zákazníků, pacientů, klientů, studentů nebo členů, kteří jsou ochotni přijmout nabízené zboží nebo služby za určité ceny nebo náklady) a financování (inkasování, ochraňování a vydávání finančních prostředků podniků). Je logické seskupovat tyto činnosti do takových organizačních jednotek, jako je engineering, výroba, prodej či marketing a finance. Na obr. 10.1 je zobrazeno charakteristické funkcionální seskupování u výrobního podniku.

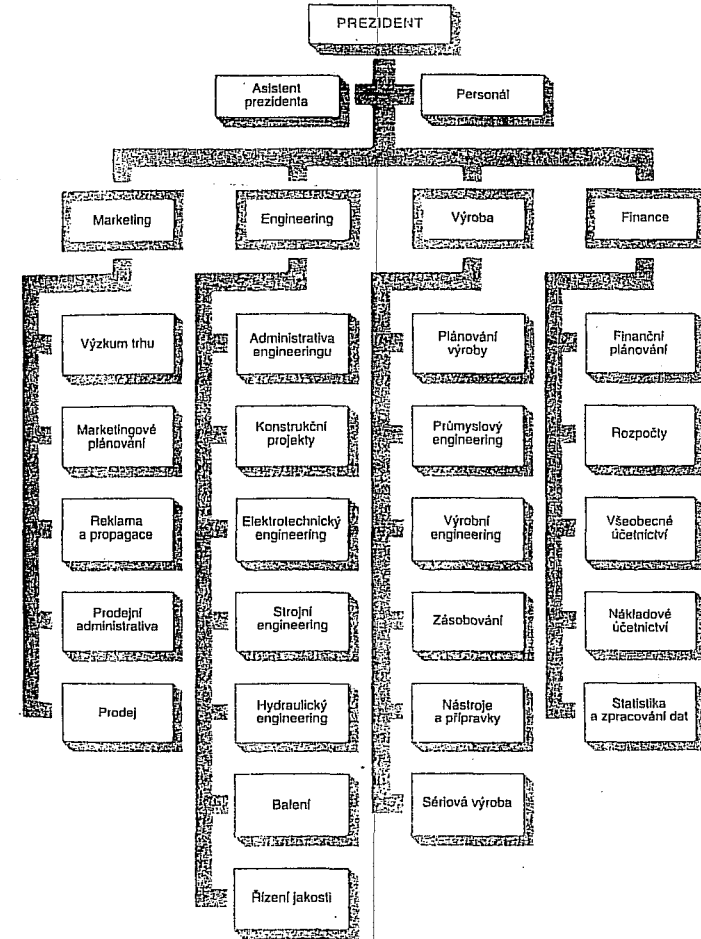
Často se však tato konkrétní funkční označení neobjeví v organizačním schématu. Za prvé, neexistuje obecně akceptovatelná terminologie. Ve výrobním podniku se používají termíny: „výroba“, „prodej“ a „finance“; velkoobchodník je zaměřen na „kupování“, „prodávání“ a „financování“; železniční společnost hovoří o „provozu“, „dopravě“ a „financování“.

Druhou příčinou značné proměnlivosti používaných pojmů je to, že se základní činnosti liší ve významu. Nemocnice nemají žádné prodejní oddělení a církve výrobní oddělení. To však ještě neznamená, že tyto činnosti nevykonávají. Spíše to znamená, že tyto činnosti mají pro ně tak malý význam, že je spojují s jinými, významnějšími aktivitami.

Třetí příčinou toho, že na některých organizačních tabulkách chybí prodejní nebo výrobní oddělení, může být to, že při vytváření organizačních jednotek byla použita jiná než funkcionální metoda. Podnik se může rozhodnout pro organizování podle výrobků, zákazníků, teritorií nebo podle marketingových distribučních cest (podle způsobů, jak se zboží či služby dostávají k zákazníkovi).

Funkcionální vytváření organizačních jednotek je nejběžší způsob používání pro organizování činností a vyskytuje se v současnosti téměř v každém podniku na nějaké organizační úrovni. Charakteristické podnikové výrobní, prodejní a finanční funkce jsou všeobecně známé, a tak není překvapující, že bývají východiskem pro vytváření podnikových organizačních jednotek, včetně vrcholové úrovně.

Koordinace činností je možné dosáhnout pomocí pravidel a postupů, pomocí různých aspektů plánování (například cílů a rozpočtů), prostřednictvím organizační hierarchie, osobními kontakty a někdy i spojováním organizačních jednotek. Pro řešení konstrukčních problémů nebo problémů souvisejících se



VÝHODY

- Je logickým odrazem základních funkcí
- Udržuje výkonnost a prestiž hlavních funkcí
- Respektuje princip pracovní specializace
- Zjednodušuje školení
- Umožňuje důkladnou kontrolu vrcholového vedení

NEVÝHODY

- Malý důraz na celkové cíle společnosti
- Přílišná specializace a úzké zaměření klíčových zaměstnanců
- Menší koordinace mezi funkcemi
- Za zisk odpovídá pouze vrcholový manažer
- Pomalé adaptace vůči změnám v prostředí
- Omezený rozvoj běžných manažerů

OBR. 10.1 – FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

změnou výroby může být ustavena organizační jednotka zahrnující engineering a výrobu.

Výhody

Největší výhoda funkcionální tvorby organizačních jednotek spočívá v její logičnosti a ověřenosti. Je to navíc způsob, který vytváří jistotu, že význam a prestiž základních činností budou zabezpečovány vrcholovými manažery. Tento přístup vytváří pro funkcionální manažery možnost posílnout přemamy zaměstnanců a pomocných skupin, kterých se čas od času dopustí a které ohrožují postavení hlavních liniových vedoucích. Další výhodou tohoto způsobu vytváření organizačních jednotek spočívá v respektování principu pracovní specializace, který usnadňuje efektivní využívání zaměstnanců. Mezi výhody lze také počítat usnadnění výcviku pracovníků a lepší možnost kontroly vrcholovými pracovníky, kteří jsou odpovědní za konečné výsledky.

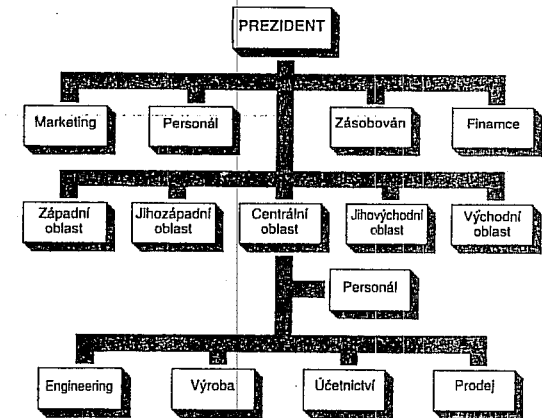
Nevýhody

Přes výhody funkcionální tvorby organizačních jednotek se zdají v některých případech jiné přístupy vhodnější. Například značný rozsah geografické oblasti, ve které společnost operuje, může vyžadovat teritoriální seskupování činností. Jestliže je v podniku nakupován, vyráběn nebo konstruován značný počet řad výrobků vzhledem k různým zákaznickým skupinám, je možné vytvářet organizační jednotky podle výrobních řad nebo podle zákaznických skupin. Navíc funkcionální vytváření organizačních jednotek má tendenci klást malý důraz na celkové podnikové cíle. Účetní, výrobní specialisté a lidé zabývající se prodejem pracují v různých odděleních a je pro ně často velmi obtížné chápat obchodní činnost podniku jako celku. Poměrně obtížné bývá jejich činnosti koordinovat. U těchto pracovníků se obvykle vytváří postoj loajality k funkční organizační jednotce a ne k podniku jako celku. Je častým úkazem, že vznikají „zdi“ mezi funkčními organizačními jednotkami a bývá obtížné je odstranit.

Další nevýhodou je to, že za zisk podniku může být odpovědný pouze výkonný ředitel. Pokud je to u malé firmy, je vše v pořádku. Jestliže se však jedná o velkou společnost, tato odpovědnost znamená pro jednoho člověka neúnosně velké břímě. Funkcionální vytváření organizačních jednotek má též za následek pomalou adaptaci firmy na změny prostředí. Konečně je též možné říci, že tento způsob tvorby organizačních jednotek nevytváří dobré možnosti výcviku pro běžné manažery, kteří potřebují mít určité znalosti a zkušenosti ze všech podnikových funkcí.

VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK PODLE ÚZEMÍ, RESPEKTIVE OBLASTÍ

Vytváření organizačních jednotek podle území používají nejčastěji podniky, jejichž operace pokrývají značnou geografickou oblast. V těchto případech může být výhodné seskupit činnosti podle určitých území a podřídit je manažerům tak, jak je to ukázáno například na obr. 10.2.



VÝHODY

- Důraz na odpovědnost na nižších úrovních
- Důraz na lokální trhy a lokální problémy
- Lepší koordinace v dané oblasti
- Zúžitkování ekonomických výhod lokálních operací
- Lepší komunikace s lokálními zájemci
- Lepší výcvik běžných manažerů

NEVÝHODY

- Vyžaduje více všestranných manažerů
- Obtížné zabezpečování centrálních ekonomických služeb a častý vznik požadavků na oblastní úrovni (např. personální nebo zásobovací)
- Obtížnější kontrola vrcholovým managementem

OBR. 10.2 – TERITORIÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Možnost použití

Teritoriální vytváření organizačních jednotek je oblíbeno zejména u velkých společností nebo podniků, jejichž činnosti jsou značně fyzicky nebo geograficky rozptýlené. Může však nastat i případ, kdy se jedná o lokální továrnu, která operuje pouze v dané oblasti, a přesto mohou být například zaměstnanci, zabezpečující ostrahu firmy, teritoriálně rozděleni do dvou organizačních jednotek - pro jižní a západní vратnici. Obchodní domy mohou podobným způsobem rozdělit informátory, správce, myče oken apod. pro jednotlivá patra. Obchodní firmy používají tuto metodu, jestliže v různých oblastech uskutečňují stejné operace (montáž automobilů, maloobchodní nebo velkoobchodní prodej či rafinace nafty). Mnoho vládních agentur - například Internal Revenue Service (Daňová služba), Federal Reserve Board (Federální rezervový sbor) a Postal Service (Poštovní služba) - používají tento způsob vytváření organizačních jednotek, aby mohly poskytovat své služby po celých USA. Teritoriální vytváření organizačních jednotek je často používáno pro prodej a výrobu. Nebývá používáno pro finance, které jsou obvykle koncentrovány na ředitelství dané firmy.

Výhody

Tvorba organizačních jednotek podle území či oblasti poskytuje řadu výhod. Klade důraz na odpovědnost na nižších organizačních úrovních, podporuje lokální spoluúčast na rozhodování a zdokonaluje koordinaci činnosti v dané geografické oblasti. Manažeři mohou věnovat zvýšenou pozornost potřebám a problémům místních trhů. Je také větší možnost získání místních prodejců, kteří důvěrně znají situaci na trhu. Navíc tito prodejci mohou strávit více času prodejem a mnohem méně času cestováním.

Je také možné tímto způsobem organizovat výrobu prostřednictvím vybudování továren v různých oblastech. Tento způsob umožňuje snížit náklady na dopravu a současně urychlit dodávky. Navíc je možné, že v určité oblasti jsou relativně nižší mzdy a výrobou určitých výrobků se navíc vytvoří nové pracovní příležitosti, což může přispět k dobrému jménu firmy.

Demografická tvorba organizačních jednotek usnadňuje osobní komunikaci s místními lidmi. Běžným manažerům se též v těchto případech dostává mnohem lepšího výcviku, protože v dané geografické oblasti vykonávají řadu různých funkcí.

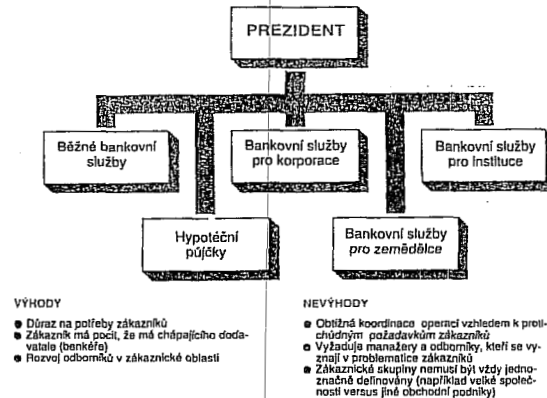
Nevýhody

Oblastní uspořádání organizační struktury má některé nevýhody. Vyžaduje více manažerů a často vede k duplicitnímu zabezpečování služeb. Oblastní manažeři chtějí mít vlastní zásobovací, personální, účetní a další oddělení, která obvykle bývají i na ústředí firmy. Duplicitní zabezpečování činností však zvyšuje náklady. Geografické uspořádání organizační struktury ztěžuje kontrolu, zejména tehdy, jsou-li organizační jednotky od sebe značně vzdáleny.

VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK PODLE ZÁKAZNÍKŮ

Seskupování činností tak, aby odrážely hlavní zákaznické skupiny, používá mnoho institucí. Klíčem pro třídění činností jsou zákazníci - tak vznikají organizační jednotky, které jsou podřízeny jednomu manažerovi. Může vzniknout organizační jednotka pro velkoobchodní prodej a organizační jednotka pro maloobchodní prodej. Tento způsob vytváření organizačních jednotek se používá zejména tehdy, existují-li vyhraněné zákaznické skupiny. Mohou je vytvářet i vysoké školy - studijní oddělení pro řádné a studijní oddělení pro dálkové studium.

Někdy vznikají zákaznické organizační jednotky na základě produktů. Na velkých ústředních trzích se vyskytují často specializovaní úvěroví úředníci, kteří poskytují úvěry pouze na nákup určitých zemědělských produktů. Někteří jsou specializovaní na ovoce, jiní na zeleninu a někteří pouze na pšenici či pomeranče. V zásadě se však jedná o zaměření na určité skupiny zákazníků. Typická organizační struktura zaměřená na zákaznické skupiny je uvedena na obr.10.3



VÝHODY

- Důraz na potřeby zákazníků
- Zákazník má pocit, že má chápatelchho dodavatele (bankéře)
- Rozvoj odborníků v zákaznické oblasti

NEVÝHODY

- Obtížná koordinace zejména vzhledem k rozličným požadavkům zákazníků
- Vyžaduje manažery a odborníky, kteří se vyznají v problematice zákazníků
- Zákaznické skupiny nemusí být vždy jednoznačně definovány (například velké společnosti versus jiné obchodní podniky)

OBR. 10.3 – VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK PODLE TYPU ZÁKAZNÍKŮ (BANKA)

Výhody

Zákaznický orientované organizační jednotky mohou lépe reagovat na zákaznická přání. Prodává-li výrobce značnou část své produkce jiným výrobcům, je výhodné, když má prodejní oddělení, které se zabývá výhradně průmyslovým prodejem. Tento přístup k vytváření organizačních jednotek demonstruje ochotu firmy naslouchat zákaznickým potřebám. Firma tak získává daleko větší znalosti o zákaznících.

Neziskové organizace mohou použít stejný přístup pro vytváření organizačních jednotek. Univerzity s výhodou využívají tento přístup, umožňující uspokojovat různě zaměřené skupiny studentů, kteří studují různé obory. Také vládní orgány značně využívají „zákaznickou“ strukturalizaci. Existují speciální vládní instituce zaměřené na farmáře, obchodníky, průmyslové dělníky a další specifické skupiny.

Nevýhody

Se zákaznickou tvorbou organizačních jednotek souvisí několik problémů. Je například obtížné dosáhnout koordinace mezi zákaznickými organizačními jednotkami a jinými organizačními jednotkami organizovanými na jiném základě, protože manažeři zákaznických organizačních jednotek trvale prosazují specifické postupy. Navíc zákaznické organizační jednotky vyžadují manažerské a zaměstnanecké specialisty, kteří velmi dobře znají zákaznickou situaci. Také mohou vznikat určité problémy z důvodů různorodosti zákaznických skupin (například velké společnosti versus malé a střední firmy).

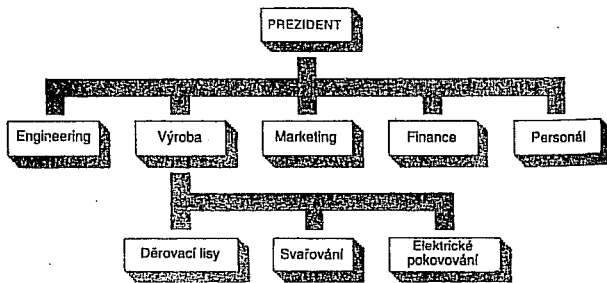
Další nevýhoda spočívá v možnosti vzniku nadbytečných kapacit a nižší-

ho využití specializovaných pracovníků na jednotlivé zákaznické skupiny. Také je možné, že v období recese zmizí určité zákaznické skupiny (například ti, kteří nakupují obráběcí stroje). Je též typické, že v období růstu dochází k nerovnoměrnému růstu zákaznických skupin a jejich požadavků.

VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK PODLE PROCESU NEBO PODLE ZAŘÍZENÍ

Výrobní podniky často seskupují činnosti vzhledem k nějakému procesu, nebo vzhledem k některému typu zařízení. Tento způsob vytváření organizačních jednotek je možné nalézt v procesech lakování, elektrického pokovování nebo v takových částech továren, kde jsou soustředěny děrovací lisy nebo automaty na výrobu šroubů. Tento druh vytváření organizačních jednotek zahrnujících lidi a zařízení se používá pro provádění určité operace. Na obr. 10.4 je ukázka tohoto organizačního uspořádání.

Jedním z běžných případů vytváření organizačních jednotek podle zařízení je organizační jednotka pro elektronické zpracování dat. Protože zařízení pro zpracování dat jsou drahá a složitá a je třeba neustále zvyšovat jejich kapacitu, je tendence je seskupovat do samostatných organizačních jednotek. Většina velkých a středních firem má takovéto organizační jednotky. V jiných případech jsou samostatná počítačová pracoviště napojena na centrální podnikový počítač (buď na principu on-line, nebo off-line). Využívání PC a laptopů zpo-mluje růst centralizovaných počítačových organizačních jednotek. Lze však



VÝHODY

- Ekonomicky výhodná
- Možnost použít speciálních technologií
- Využití speciálních dovedností
- Jednodušší výcvik

NEVÝHODY

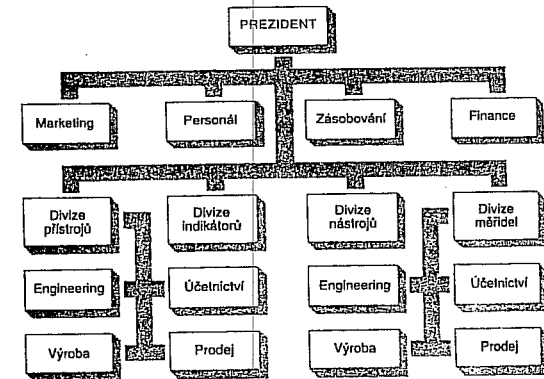
- Obilžná koordinace organizačních jednotek
- Odpovědnost za zisk pouze na vrcholu
- Nevhodná pro rozvoj běžných manažerů

OBR. 10.4 – VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK PODLE TYPŮ PROCESŮ NEBO PODLE ZAŘÍZENÍ

předpokládat, že organizační jednotky pro zpracování nejdůležitějších informací budou existovat i nadále a budou jednoznačně umístěny na nejvyšších organizačních stupních.

VYTVÁŘENÍ ORGANIZAČNÍCH JEDNOTEK PODLE VÝROBKU

Seskupování činností z hlediska výrobků má stále větší význam zejména v společnosti vyrábějících několik výrobních řad nebo větší počet druhů výrobků. Tento způsob vytváření organizačních jednotek se používá často pro zdokonalení stávající organizační struktury. Je obvyklé, že firmy, které zavedly a použily tento způsob tvorby organizačních jednotek, měly předtím funkcionální organizační strukturu. S tím, jak se firmy neustále rozrůstají, setkávají se výrobní a prodejní manažeři, manažeři pro služby a vedoucí engineeringu s problémy velikosti. Manažerská práce je velmi náročná a rozpětí managementu omezuje možnost manažerů zvětšit počet bezprostředně podřízených. Stává se proto nezbytné přikročit k takové reorganizaci, při které je východiskem výrobek. Taková struktura umožňuje vrcholovému managementu delegovat výrobním manažerům značné pravomoci v oblasti prodeje, služeb a engineeringu, které se vztahují k danému výrobku nebo k výrobní linii, a současně na nich požadovat vysoký stupeň odpovědnosti za dosažení zisku. Na obr. 10.5 je typická ukázka výrobní organizační struktury v výrobní společnosti.



VÝHODY

- Důraz na výrobní řady
- Možnost využití speciálních zařízení, dovedností i znalostí
- Zdokonalování koordinace základních aktivit
- Odpovědnost za zisk na divizionální úrovni
- Vhodné prostředí pro výcvik běžných manažerů

NEVÝHODY

- Vyžaduje více manažerů
- Potřebe se zajišťováním provozu centrálních departamentů
- Obilžná kontrola ze strany vrcholového managementu

OBR. 10.5 – VÝROBKOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Určeno pouze pro studijní účely

264

Výhody

Vytváření organizačních jednotek podle výrobků nebo výrobních řad poskytuje značné výhody, protože usnadňuje používání speciálního kapitálu (například liší pro výrobu automobilových karosérií), podporuje určitý typ koordinace a usnadňuje vysoké využití osobních dovedností a speciálních znalostí. Například prodejní úsilí určité osoby může být mnohem efektivnější, jestliže je zaměřeno pouze na prodej mazadel, dopravních pásů či elektrických motorů, které prodejce velmi dobře zná. Výrobní tvorba organizačních jednotek má velký význam zejména pro takové společnosti, jejichž prodej je natolik veliký, že plně opravňuje použití takových obchodníků. Jestliže je výroba nějaké položky nebo nějakých značně podobných položek dostatečně velká, aby umožňovala použití vysoce specializovaných zařízení, pak se výrobní organizační jednotky maximálně snaží, aby dosáhly ekonomických výhod ve výrobě, montáži či v distribuci. Je třeba též poznamenat, že tento druh vytváření organizačních jednotek umožňuje vzrůst nabízeného množství a rozmanitosti výrobků a služeb.

Jestliže je důležitá koordinace činností, týkajících se určitého výrobku, pak je též možné doporučit výrobní departmentalizaci. Její pomocí se často dosahuje lepšího načasování činností a lepších služeb zákazníkům. Jestliže jsou v továrně umístěny prodejní a engineeringové organizační jednotky, pak koordinace jejich činností s výrobou může přinést velmi dobré výsledky. Bohužel existují ještě jiné faktory, o kterých budeme hovořit později, které mohou tyto výhody zmenšovat.

Je také možné požadovat na výrobních manažerech ziskovou odpovědnost. Jestliže tito manažeři mají na starosti prodej, výrobu, engineering, služby a nákladové funkce, pak také mohou mít odpovědnost za určité ziskové cíle. Tito manažeři výrobních organizačních jednotek nesou plnou odpovědnost za zisk společnosti, a proto se snaží, aby co nejvíce přispěli k dosažení celkového cílového zisku. Navíc tento způsob vytváření organizačních jednotek představuje velmi dobré východisko pro výcvik běžných manažerů.

Některé poznámky nabádající k opatrnosti

Při zvažování uvedených výhod je však nutné vyvarovat se přílišného zjednodušování. Výrobní manažeři se mohou potýkat s velkými režijními náklady, které vznikají na ředitelství firmy, případně i v náročném výzkumu a v dalších centrálních organizačních jednotkách. Výrobní manažeři pochopitelně neradi vidí tyto náklady, jejichž velikost nemohou žádným způsobem ovlivnit.

Nevýhody

Výrobní tvorba organizačních jednotek má obdobné nevýhody, jako teritoriální vytváření organizačních jednotek. Mezi ně patří potřeba většího počtu lidí se všeobecnými manažerskými schopnostmi, nebezpečí růstu režijních nákladů v důsledku činnosti centrálních organizačních jednotek a problém kontrolní činnosti ze strany vrcholových manažerů. Problémy s kontrolou jsou zvláště významné, protože divizní manažeři jsou prakticky ve stejné pozici jako výkon-

265

ní ředitelé společnosti, vyrábějících jeden druh výrobků. Firmy, používající výrobní divize, musí mít na vrcholové úrovni účinné rozhodování a účinnou kontrolu, zajišťující plnění celkových cílů společnosti.

MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Další druh organizační struktury se nazývá maticová, respektive mřížková organizační struktura. Někdy se též setkáváme s pojmy projektový nebo výrobní management. Později však uvidíme, že čistě projektový management nevyžaduje použití maticové, respektive mřížkové organizační struktury. Podstata maticové organizační struktury spočívá v kombinování funkcionální a projektové či výrobní tvorby organizačních jednotek v rámci jedné organizační struktury. Na obr.10.6 je zobrazena maticová organizační struktura v departmentu engineeringu, v níž jsou funkcionální manažeři, odpovědní za provádění jednotlivých funkcí, překryti ještě projektovými manažery, kteří nesou odpovědnost za výsledný produkt. Tento způsob organizování se běžně vyskytuje v engineeringu a ve výzkumu a vývoji. Je též často používán ve formě výrobní marketingové organizační struktury.

Maticová organizační struktura se často využívá ve stavebnictví (například při stavbě mostů), v letectví a kosmonautice (například při projektování a výrobě povětrnostních satelitů), v marketingu (například při plánování a realizaci reklamní kampaně u nového výrobku), při budování informačních systémů nebo u poradenských firem, ve kterých různí profesní odborníci pracují společně na různých projektech.

Proč se používá maticová organizační struktura

Firmy i zákazníci mají stále větší zájem na konečných výsledcích, například na výsledném výrobku nebo na dokončení projektu. Z tohoto důvodu vzniká tlak na to, aby byl někdo za dosažení těchto konečných výsledků odpovědný, i když je samozřejmě možné je dosáhnout i v rámci tradiční výrobní organizační struktury. Maticová struktura se používá dokonce i v engineeringu, kde manažer projektu má na starosti všechny pracovníky, kteří na daném projektu pracují. Tento druh organizačního uspořádání je uveden na obr.10.7.

Existují důvody, pro které není vhodné použít čistě projektovou organizační strukturu – například tehdy, kdy není možné v rámci daného projektu plně využít potřebného specialistu nebo potřebné speciální zařízení. Je zřejmé, že specialista pro statické výpočty se může podílet jen částečně na určité části projektu, může vzniknout jen krátkodobá potřeba určitého drahého zkušebního zařízení nebo potřeba mít k dispozici po určitou dobu prototypovou dílnu. Jiným důvodem může být relativně krátká doba realizace projektu. Teoreticky je možné měnit organizační strukturu každý den, avšak z praktického hlediska to není vhodné, a to zejména proto, že vysoce kvalifikovaní specialisté nemají v oblibě určité nejistoty, spojené s organizačními změnami. Dalším důvodem proti použití čistě projektové organizační struktury může být to, že vysoce kvalifikovaní odborníci (i někteří, kteří nejsou špičkovými odborníky) dávají přednost tomu, aby vytvářeli profesní týmy.

Podniková kultura

Definice

Podniková kultura je modelovým souhrnem sdílených postojů, názorů, přesvědčení, domněnek a očekávání, které nebývají nikde oficiálně zaznamenány, ale utvářejí způsob jednání lidí v organizaci a podporují způsob pracovní činnosti. Obsahuje dominantní ideologie podniku a její vyjádření lze nalézt v podnikových mýtech, příbězích, žargonu, rituálech a legendách.

Význam kultury

Podniková kultura je klíčovou složkou úspěchu poslání a strategie podniku, zlepšování jeho organizační efektivity a managementu změn. Její význam spočívá v hluboko zakořeněném přesvědčení, které zachovává odraz toho, co se dělo v minulosti. Skládá se z reakcí, které byly akceptovány, protože se setkaly s úspěchem. Podniková kultura může pomáhat organizaci tím, že vytváří prostředí, které přispívá k zlepšování výkonů a k zvládnutí změn. Naopak může také pracovat proti organizaci vytvářením bariér, které znemožňují dosažení strategických cílů. Těmito bariérami jsou odpor ke změnám a nedostatečná angažovanost.

Význam podnikové kultury pro manažery

Manažeri se musí naučit žít s podnikovou kulturou, i když v případě nutnosti mohou sehrát svou roli v její změně. Ať se jim to líbí, nebo ne, v podniku existují normy a hodnoty, které do značné míry budou ovlivňovat jejich chování. V nějaké byrokratické organizaci s vysoce rozvětvenou strukturou tyto normy budou pravděpodobně mít silný vliv a bude těžké je ignorovat. V jednodušší formované „organické“ organizaci budou flexibilnější, ale přesto stále přítomné. Ostatně pokud bude norma fungovat neformálně, odchýlit se od ní ve větší míře vyžaduje odváhu a sílu charakteru.

Podniková kultura je důležitá, protože ovlivňuje většinu vaší činnosti. Jestliže nebudete této kultuře vyhovovat nebo ona nebude vyhovovat vám, může vám to přivodit problémy. Pokud si neuvědomíte, jaká je vaše podniková kultura nebo tuto kulturu budete ignorovat, může být na vaše nápady, rozhodnutí a přínosy pro podnik pohlíženo jako na irelevantní. Stejně tak, jestliže nebudete pamatovat na to, že změna nebo ohrožení dosavadní kultury mohou v podniku vyvolat poplach a depresi, můžete se nechtět dostat do situací, které se vám rychle vymknou z kontroly. Chcete-li zlepšit své manažerské schopnosti, je třeba, abyste o kultuře vašeho podniku věděli vše.

Projevy podnikové kultury

Podniková kultura se projevuje v chování uvnitř podniku – jak se manažeri a jednotliví zaměstnanci nebo skupiny chovají v kontextu s organizací. Jinak řečeno, stává se určitým zaběhnutým „domácím“ způsobem pracovních postupů v podniku. Kultura se projevuje v těchto pěti oblastech:

1. *Normy* – nepsaná pravidla chování, která silně ovlivňují způsob řešení záležitostí a jednání lidí.
2. *Stupnice hodnot* – přesvědčení, co je dobré nebo špatné pro organizaci, co by se mělo dít, tj. co je považováno za důležité. Vyjadřují se poukazem jak na cíle, tak na prostředky (plány činnosti k jejich dosažení).
3. *Podnikové klima* – pracovní atmosféra podniku tak, jak ji vnímají a zažívají v souvislosti s vlastnostmi a kvalitou podnikové kultury a s její stupnicí hodnot.
4. *Styl řízení* – způsob chování a uplatnění autority manažerů. Může být autokratický nebo demokratický, přísný nebo tolerantní, formální nebo neformální.
Styl, který manažeri zvolí, bude ovlivněn podnikovou kulturou a stupnicí hodnot. Bude záviset do značné míry na individuálních vlastnostech a postojích, ale bude ho také ovlivňovat konkrétní situace a nejvíce příklad služebně starších manažerů, zejména z vedení podniku. Generální ředitel může svým vlastním chováním velice ovlivnit styl řízení v celé organizaci.
Angažovanost a spolupráci lidí samozřejmě nejvíce napomůže styl řízení, který je demokratický, uvolněný, přátelský, neformální a otevřený. To však neznamená, že by neměl být přísný a direktivní, když to situace bude vyžadovat. Vždy by také měl být rozhodný.
5. *Struktura a systémy* – sem patří takové aspekty, jako stupeň flexibility struktury a míra byrokratického přístupu k řízení.

Určeno pouze pro studijní účely

78

PODNIKOVÁ KULTURA

Závažnost podnikové kultury

Protože podniková kultura může významně ovlivnit chování, může sehrát zásadní úlohu v případech, kdy nesprávné předpoklady o trhu a postavení podniku na něm vedly k nevhodnému strategickému plánu. Nebo i když přijatá základní strategie podniku byla správná, její realizaci mohou překážet chybné předpoklady o způsobu prodeje výrobků nebo služeb, o organizaci práce v podniku nebo o řízení lidí, jejich motivaci, kvalifikaci, odměňování a komunikaci s nimi. V případech, kdy nesprávné předpoklady vyvolaly nevhodné změny kultury a tím ovlivnily výkonost podniku, bude třeba přistoupit k programové změně podnikové kultury.

Lze ovládat podnikovou kulturu?

Podniková kultura, jak již bylo řečeno, je klíčovou složkou úspěchu podniku, je však nesnadné ji vytvořit. Je výsledkem dlouholetého vývoje, který znamená postupné ukládání množství jednotlivých poznatků. Takto hluboce zakořeněná kultura se bude těžko rychle měnit – zvyk je železná košile. Odpověď na úvodní otázku tedy zní: ano, ale obtížně.

Musíme si však také odpovědět na otázku, zda podniková kultura má být nějak ovládána nebo ovlivňována. Existuje totiž více různých přístupů k této otázce, jak uvádějí Howard Scwartz a Stanley Davies [45]. Tyto možnosti jsou:

- ignorovat kulturu,
- ovládat ji nepřímě,
- pokusit se změnit prvky kultury, aby vyhovovaly strategii,
- změnit strategii.

Můžeme také přijmout existující kulturu a udělat vše, co je v našich silách, abychom zachovali její dobré prvky a zároveň se pokusili odstranit z ní neproduktivní aspekty.

Deal a Kennedy [10] uvádějí ve své práci *Corporate Cultures*, že existuje pouze pět důvodů, které opravňují k rozsáhlým změnám podnikové kultury:

1. pokud podnik má silně zafixovanou stupnici hodnot, která není v souladu se změnami vnějších podmínek,
2. pokud je v odvětví silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí,
3. pokud je váš podnik průměrný až horší,
4. jestliže váš podnik má vstoupit do sféry velmi velkých společností,
5. jestliže je váš podnik malý, ale rychle roste.

Deal a Kennedy radí nepřistupovat ke změnám kultury, pokud neplatí žádný z uvedených důvodů, protože podle analýzy deseti pokusů o provedení těchto změn došli k závěrům, že výše nákladů na změnu se rovná 5 až 10 % dosavadních nákladů na

PODNIKOVÁ KULTURA

79

pracovníky, jejichž návyky je třeba změnit, a i tak je pravděpodobné, že dosáhnete pouze poloviny zamýšleného zlepšení. Náklady jsou značné – časové, pracovní i finanční – a dosáhnout změny trvá velmi dlouho.

Jak ovládat podnikovou kulturu

Program řízení kultury zahrnuje následující kroky, které jsou podrobněji rozvedeny v dalších odstavcích této kapitoly:

1. Identifikujte základní premisy a přesvědčení a pokud je to třeba, kriticky je přehodnoťte.
2. Definujte podstatné hodnoty – oficiální i neoficiální.
3. Analyzujte podnikové klima.
4. Analyzujte styl řízení.
5. Naplánujte, které aspekty kultury definované pomocí obsahu bodů 1 až 4 (předpokladů, hodnot, klimatu a stylu řízení) je třeba změnit a které aspekty je třeba zachovat a posílit, a realizujte tyto změny.

V tomto procesu hraje hlavní roli generální ředitel, který za podpory svého týmu dokonale definuje poslání organizace, má představu o tom, co má kdo dělat, definuje a vyhledává, co považuje za správné hodnoty pro podnik, uplatňuje vedoucí postavení k motivaci ostatních pracovníků a zajišťuje jejich angažovanost a spolupráci na cílech podniku.

Analýza předpokladů

Otázky, které byste si měli položit o výchozích předpokladech:

1. V čem podnikáme?
2. Jaká je povaha našeho trhu (obchodu)?
 - kde podnikáme?
 - kdo jsou naši zákazníci nebo klienti?
3. Je náš styl podnikání
 - agresivní, nebo uvolněný?
 - oportunistický, nebo reaktivní?
 - dynamický, nebo statický?
 - s důrazem na osobní, nebo profesionální dovednost?
 - orientovaný na trh, nebo na výrobu (technologie)?
4. Jak organizovat práci?
 - odstupňovaně (mechanistický), nebo plynule (organický)?
 - byrokraticky, nebo neformálně?
 - vícestupňovým, nebo jednoduchým řízením?

Určeno pouze pro studijní účely

80

PODNIKOVÁ KULTURA

5. Jaký druh lidí potřebujeme v organizaci ve smyslu jejich kvality, odborných schopností a kvalifikace?
6. Jak jednáme s lidmi v organizaci?
 - jako s partnery, nebo služebníky?
 - důvěrně, nebo s odstupem?
 - otevřeně (svěřujeme jim informace), nebo uzavřeně (necháme je tápat)?
 - jako s lidmi, kteří jsou nejen schopni přijímat odpovědnost, ale také ji sami vyhledávat (McGregorova teorie Y), nebo jako s lidmi, kteří pracují z donucení, vyžadují kontrolu, řízení a hrozbu trestu, která by je teprve přiměla vynaložit odpovídající úsilí k dosažení pracovních cílů (McGregorova teorie X)?
 - jako s lidmi, kteří potřebují spíše cukr než bič, nebo naopak?

Předpoklady mohou být neplatné a v tom případě musí být přehodnoceny, nebo mohou platit, ale nejedná se podle nich, v tom případě by měly být posíleny.

Analýza hodnot

Otázky, které byste si měli položit o hodnotách:

1. Jsou zaměstnanci pyšní na svůj podnik a jeho výrobky nebo služby?
2. Věří podnik upřímně, že vyrábí výrobky vysoké kvality a poskytuje dobré služby svým zákazníkům?
3. Zaměřuje se podnik na inovace?
4. Jsou manažeři a zaměstnanci skutečně zainteresováni na zvyšování produktivity?
5. Věří manažeři upřímně v důležitost úlohy lidí, kteří v podniku pracují? Pociťují odpovědnost za zlepšování kvality práce, zajištění podmínek pro růst a rozvoj zaměstnanců, věnují individuální pozornost jejich potřebám, informují je nepřetržitě o záležitostech, které se jich týkají, nechají je podílet se na rozhodování a zachovávají spravedlivý systém odměňování, kdy je personál placen podle míry své odpovědnosti a přínosu pro podnik?

Víra v tyto hodnoty a v organizaci jako celek se zvyšuje, jestliže se dělá něco, co stojí za to, a dělá se to dobře. Hrdost na podnik a jeho výrobky vzniká z dlouhé tradice dobrých výsledků a kvality.

Ztotožnění s podnikem a loajalita však nevznikají automaticky – musí se vyvíjet.

Hodnoty budou mít úspěch jen tehdy, jestliže se jim bude věřit, bude se jednat v souladu s nimi a budou se neústupně prosazovat. Odpovědnost za jejich prezentaci by měla začínat u vedení podniku, měli by se na ní však podílet manažeři na všech stupních. Pravděpodobně nebudete chlit jít tak daleko a napodobit Japonce (v Japonsku každé ráno v osm hodin 87 000 zaměstnanců firmy Matsushita zpívá

PODNIKOVÁ KULTURA

81

podnikovou hymnu a recituje podnikový kodex uznávaných hodnot), ale je třeba uznat, že jejich víra v potřebu totální identifikace zaměstnanců se svým podnikem se jim vyplatila.

Analýza podnikového klimatu

Otázky, které byste si měli položit o podnikovém klimatu:

1. Myslí si lidé, že je jim svěřena dostatečná odpovědnost?
2. Vědí lidé, co se od nich očekává v podobě cílů a úrovně výkonů?
3. Existuje odpovídající zpětná vazba mezi lidmi a jejich výkony, ať jsou špatné, dobré nebo indiferentní?
4. Jsou zadáné úkoly pro pracovníky dostatečnou výzvou a klade se dostatečný důraz na dobře vykonávanou práci (tj. je zde silná snaha o profesionalismus mezi manažery)?
5. Mají lidé dostatečnou podporu svých manažerů v podobě vedení nebo pomoci?
6. Klade se v podniku důraz na nadšení a úsilí, nebo je přístup k práci ležerní?
7. Myslí si lidé, že za svou práci dostávají odpovídající odměnu?
8. Myslí si lidé, že systém postupu na vyšší funkce je spravedlivý?
9. Převládá v podniku důraz kladený na pozitivní ocenění, nebo na tresty?
10. Převládá v podniku byrokracie a úřední šiml, nebo je přístup k práci v rozumné míře flexibilní a neformální?
11. Prosazuje se v podniku snaha jít do uváženého rizika, nebo držet se v bezpečí obecných směrnic?
12. Poskytuje vedení otevřeně informace o činnosti podniku?
13. Existuje v podniku atmosféra srdečnosti, družnosti a kamarádství?
14. Jsou manažeři a ostatní zaměstnanci ochotni skutečně brát v úvahu odlišné názory?
15. Převládá v podniku snaha problémy veřejně diskutovat, nebo je bagatelizovat, případně ignorovat?
16. Myslí si lidé, že patří do podniku, který za něco stojí, a že jsou platnými členy pracovních týmů?

Analýza stylu řízení

Otázky, které byste si měli položit o stylu řízení vašeho podniku:

1. Směřuje styl řízení k autokracii, tj. používá moci k tomu, aby přinutil lidi dělat, co je jim řečeno, nebo k demokracii, tj. povzbuzuje lidi k účasti na řízení a rozhodování?
2. Orientuje se styl řízení na úkoly, nebo na lidi?

3. Jsou manažeři spíše chladní a udržují si odstup, nebo jsou přístupní a přátelští?
4. Jsou manažeři na lidi tvrdí?

Změna, nebo posílení kultury

Analýza předpokladů, hodnot, klimatu a stylu řízení by měla ukázat, ve kterých oblastech je třeba provést změny, nebo posílit existující stav. Je třeba mít na paměti, že změna kultury může být velmi obtížná a může se protáhnout. Neočekávejte tedy rychlé výsledky. Dosáhnout zásadní změny může trvat roky. Můžete také počítat s odporem proti změně. Kulturní premisy a hodnoty bývají hluboce zakořeněny a lidé se jich tak snadno nevzdávají.

Nelze prostě vyhlásit v podniku novou stupnici hodnot a očekávat, že ji lidé ihned s nadšením přijmou a začnou se podle ní řídit. Musí být nejdříve přesvědčeni, že nové hodnoty jsou platné a závažné a že neohrozí jejich postavení v organizaci.

Existují dva způsoby, jak zvládnout změnu. Při prvním způsobu se zabýváme různými projevy kultury všeobecně a necháme volný průchod tomu, aby se konkrétní programy samy objevily. Druhou cestou je pustit se přímo do jedné nebo více specifických oblastí, když jste předem definovali své cíle – jaké změny chcete dosáhnout a kdy. Zaměřte se všeobecně, pokud musíte hlouběji zkoumat, co je třeba udělat. Zaměřte se specificky, pokud jste si zcela jistí tím, kam jdete. Nepokoušejte se však změnit příliš mnoho najednou.

Všeobecný přístup ke změně kultury

V tomto případě je třeba zkoumat:

1. *Premisy.* Přimějte lidi, aby kritizovali premisy, kdykoli se vynoří při nějaké diskusi, schůzi nebo v memorandu, nebo když se zdá, že se skrývají v nějakých názorech, vyjádřených písemně nebo ústně. Použijte seznam premis vyhotovený v tomto oddělení dříve a jeho položky znovu přezkoumejte v diskusi. Tímto postupem se nedosáhne žádných dramatických změn, ale lidé si přinejmenším lépe uvědomí, co dosud považovali za samozřejmé, a budou ochotnější změnit své chování pod vlivem dalších aspektů tohoto programu.
2. *Hodnoty.* Vědomě a záměrně vyložte základní hodnoty uznávané organizací a nechte je prodiskutovat – na úrovni vedení i v celé organizaci. Oficiálně je znovu formulujte na základě výsledků těchto diskusí, ale zajistěte rovněž, aby tyto hodnoty byly posíleny a řídily se jimi ostatní dále popsané činnosti, probíhající při změně kultury.
3. *Podnikové klima.* Ptejte se lidí, co je na podnikovém klimatu dobré a co špatné. Lze to provést souhrnně průzkumem mínění nebo pomocí diskusních skupin zaměstnanců, sestavených za účelem zjištění sdílených názorů na organizaci.

4. *Styl řízení.* Změny stylu řízení se nejlépe dosáhne pomocí příkladu shora, když se s ní začne od vedení podniku. Na styl řízení má také značný vliv nová formulace a zkoumání hodnot a klimatu.

Při hodnocení manažerů by jejich styl řízení měl být předmětem diskuse a příslušní lidé by měli dojít k závěru, zda a kde jsou žádoucí změny. Hodnocení by mělo směřovat jak dolů – od vedení k podřízeným – tak nahoru, tj. podřízení by měli mít možnost hodnotit svého manažera. Je také vhodné podporovat sebehodnocení.

Specifický přístup ke změně kultury

Specifické přístupy, kterých lze použít ke změně kultury, jsou:

1. *Reorganizace* k usnadnění integrace, vytvoření oddělení nebo funkcí odpovědných za nové činnosti nebo pro eliminaci zbytečných stupňů řízení.
2. *Rozvoj organizace* pro zlepšení efektivity práce organizace a reakcí na změny. Rozvojové programy se zabývají zlepšováním koordinace, týmové práce, angažovaností a managementem změny a konfliktu.
3. *Komunikace* k šíření informací o hodnotách a k dosažení cílů programu změn komunikace. Jako příklad lze uvést program, který si stanovila Knižní zaslátelská služba v roce 1987 a který měl:
 - posílit identifikaci personálu s firmou, a proto zvýšit jeho angažovanost,
 - poskytnout personálu na všech úrovních možnost lépe se zapojit do dění v podniku,
 - podněcovat personál k nápadům na rozvoj podniku, ke zlepšování úrovně služeb zákazníkům a ke zvyšování produktivity.
4. *Školení*, které má pomoci formovat nové názory na věci, jako jsou služby zákazníkům, kvalita řízení a motivace lidí nebo produktivity, posilovat věrnost podniku a jeho hodnotám, revidovat a kriticky hodnotit premisy a zlepšovat dovednosti nebo učit nové.
5. *Nábor* za účelem záměrné změny typu zaměstnanců, aby vyhovovali nové kultuře nebo posilovali tu existující. K tomu je třeba koncipovat příslušné pracovní náplně a nalézt kandidáty splňující tyto požadavky.
6. *Řízení pomocí cílů* má zajistit, aby manažeři věděli, co se od nich očekává.
7. *Řízení zaměřené na výkony* má zajistit, aby manažeři všech stupňů a personál byli oceňováni na základě dosažených výsledků a aby programy zlepšování výkonů sestávající se ze sebezorgování, přípravy, porad a školení byly využívány k získání výhod ze silných stránek a k překonání slabín.
8. *Řízení pomocí odměn* má zesílit kulturní premisu, že odměna by měla být ve vztahu k úspěchu, a to zavedením na výkony navazujícího prémiového řádu a systémů odměn.

Příklady záměrných změn kultury

British Airways

Dr. Nicholas Georgiadis, bývalý personální ředitel British Airways, řekl na středoevropské konferenci o managementu v Lisabonu v roce 1987: „British Airways se změnil. Před pěti lety na tom byly špatně, nyní je to mnohem lepší. Jádrem tohoto ozdravení (ze ztrát 11 milionů liber v roce 1981/1982 k souhrnnému zisku 536 milionů liber v posledních třech letech) jsou služby zákazníkům.“

Podle Georgiadise převládala v British Airways vojenská a byrokratická kultura. Jeho komentář k tomu zněl: „Není možné určovat lidské chování odkazem na nějaký paragraf. Nelze poskytovat kvalitní služby zákazníkům na základě administrativního nařízení. Co musíte mít, je personál vybavený pravomocí – personál, který ví, že má moc jednat a že za jeho rozhodnutí stojí nadřízení.“

Vedení British Airways rozhodlo, že hlavní oblastí změn podnikové kultury budou služby zákazníkům a že klíčem k úspěšným službám je zajistit, aby zaměstnanci měli dobré mínění o sobě a o svém podniku. Krátce řečeno, péče o zákazníky vyžaduje pečlivé a zkušené vedení podporující péči o zákazníka, pro kterou nebyli manažeři British Airways dostatečně „školeni, informováni a placeni“.

Program změn byl rozdělen na tři části:

1. *Lidé na první místo* – dvoudenní intenzivní kurs pro veškerý personál, který přichází do styku se zákazníky. Kurs měl docílit, aby se zaměstnanci zamysleli nad významem služeb zákazníkům. Zabýval se otázkami, jako je význam pomoci ostatním kolegům při zabezpečení dobrých služeb zákazníkům, kdo se má hlásit k problému zákazníka a významem řeči těla v mezilidských vztazích. Všechny 40 000 zaměstnanců absolvovalo tento kurs.
2. *Jeden den v životě* – jednodenní akce, která měla pomoci zaměstnancům pochopit jejich vzájemnou závislost na sobě. Tohoto dne využilo asi 30 000 lidí.
3. *Řízení lidí na první místo* – pětiapůldenní akce pro manažery, která se zabývala těmito tématy:
 - *Naléhavost*, která by měla vycházet od vedoucího pracovníka, nikoli z události. To znamená, že manažeři musí být spíše aktivní než v klidu čekat, jak zareagovat na události.
 - *Vize*, což znamená „mít již představu katedrály, když začínáme míchat cement“. Manažeři musí být schopni pracovat jak v daném okamžiku, když „míchají cement“, tak se zároveň zaměřit na budoucnost, když plánují „katedrálu“.
 - *Motivace*, což je řízení prostřednictvím očekávání: – očekávej to nejlepší a dosáhni toho dobrou prací, – lidé, kteří mají dobré mínění o sobě a o svém manažerovi, dosahují dobrých výsledků.

- *Svěřená odpovědnost*, která dodává sebedůvěru člověku pověřenému samostatným jednáním a morálku skupině, která má jednat společně, tím že jim umožňuje považovat problém za vlastní a bez obav použít svůj vlastní úsudek.
- *Vlastní odpovědnost*, která je nejdůležitější. Jsem odpovědný za své vlastní chování, což znamená, že jsem schopen změnit způsob, kterým řeším záležitosti.

Kromě těchto kursů byl zaveden také nový prémiový řád založený na mentorském systému zaměřeném na manažerské funkce, zejména na vedení týmu a vedení podřízených. Poté, co se v programu „Řízení lidí na první místo“ dozvěděli, jak to dělat, prémiový řád jim ukázal, jak to skutečně dělají a „zaplatil jim za výkony“.

ICL

Důvody změny podnikové kultury ve firmě ICL shrnul nový generální ředitel takto:

Postupně jsem si uvědomil, že postrádám páky k tomu, abych dokázal převést strategické záměry ze své hlavy do srdcí a mozků v celé organizaci, aby všichni sdíleli tuto nutnost. Bylo třeba, aby věděli *proč*, nikoli pouze *co*. Někjaký působivý program zaměřený na komunikaci nestačil. Byl jsem z toho nesmírně frustrovaný – tisíce bystrých, tvrdě pracujících lidí, ale zaměřených nesprávným směrem.

Říkalo se o něm také, že používal otřepané úsloví jednoho amerického generála z druhé světové války: „Spatřil jsem nepřítele – jsme to my.“

Stanovení úkolů

Přístup k nim se zakládal na novém poslání společnosti, které znamenalo významné změny v řízení. Bylo definováno takto: ICL je mezinárodní společnost, zaměřená na aplikace informační technologie, poskytující zákazníkům výhodná a vysoce hodnotná řešení pro provozní a řídicí efektivitu.

Hlavní strategie

Byly stanoveny cíle, jejichž účelem bylo posílit pozice podniku jako významného evropského aplikátora informační technologie, zaměřit se na specifické trhy a vejít ve známost jako integrátor systémů s pověstí dobré kvality.

Hlavní budované strategie byly:

- řešení vysoké úrovně pro konkrétní trhy,
- závazek k otevřeným systémům – poskytovat zákazníkům větší flexibilitu ve výběru výrobce a jistotu do budoucna,
- spolupráce – pro získání trhu nebo technického vlivu,

Určeno pouze pro studijní účely

- přizpůsobivost podniku – schopnost reagovat na rychle se měnící trh,
- zaměření na systémy a řešení pro zákazníky, které jim poskytnou reálnou přidanou hodnotu při jejich podnikání,
- změna způsobu myšlení, rozhodování a chování lidí v podniku, což lze sumarizovat následujícím způsobem:

technologické orientace	tržní orientaci
krátkodobé taktiky	dlouhodobé strategie
soustředění dovnitř	soustředění vně podniku
pokusů dělat všechno	specializovaným cílovým trhům
zápečnictví	celopodnikové angažovanosti
konzervativnosti	novátorství a nezáujatosti
místního odborníka	světovému konkurentu

19. KAPITOLA

ORGANIZAČNÍ KULTURA

19.1 Definice

Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.

Uvedená definice zdůrazňuje to, že organizační kultura se týká řady abstraktních věcí (přesvědčení, normy, postoje atd.), které prostupují organizací, ačkoliv asi nebyly definovány v konkrétní podobě. Přesto však mohou významně ovlivňovat chování lidí.

Úplnější definici z psychologického hlediska formuloval Schein (1984):

Organizační kultura je soustava základních domněnek, které si určitá skupina vymyslela, objevila nebo vytvořila v souvislosti s tím, jak se učila vyrovnávat se se svými problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za validní, a tudíž aby byly vštěpovány novým členům jako správný způsob, jak ve vztahu k těmto problémům vnímat, myslet a cítit.

19.2 Význam kultury pro organizace

Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny.

Význam kultury vyplývá z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Odráží to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z reakcí, které byly akceptovány, protože měly v minulosti úspěch.

Kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti.

Vliv kultury se může týkat:

- přenašení smyslu identity a jednoty cíle na členy organizace,
- usnadňování vytváření atmosféry oddanosti a „vzájemnosti“,
- formování chování tím, že poskytuje orientaci k tomu, co se očekává.

Určeno pouze pro studijní účely

358

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

19.3 Složky organizační kultury

Organizační kulturu lze charakterizovat z hlediska *hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů)*. Členy organizace je vnímána v podobě *podnikového klimatu* a ovlivňuje organizační strategii, strukturu a systémy a zároveň je jimi také ovlivňována.

Hodnoty

Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za důležité. Jsou vyjádřeny ve víře v to, co je nejlepší nebo dobré pro organizaci a jaký druh chování je žádoucí. „Soustava hodnot“ organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení, nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako „řídící se hodnotami“.

Je jasné, že čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím větší budou mít vliv na chování. To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty artikulovány. Samozřejmě a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotvené v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu, mohou být vysoce vlivné, zatímco přijaté a okázale zastávané hodnoty, které jsou idealistické a neodrážejí se v chování manažerů, mohou mít malý nebo dokonce nulový efekt. Oblasti, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny, mohou být následující:

- péče o lidi a ohledy na ně,
- péče o zákazníky,
- soutěživost,
- podnikavost,
- stejná příležitost,
- spravedlnost při zacházení se zaměstnanci,
- dokonalost,
- růst,
- inovace,
- řízení rozmanitosti (využívání rozmanitosti lidí, např. etnické či kulturní ve prospěch organizace),
- orientace na trh/zákazníka,
- priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace,
- výkonové orientace,

ORGANIZAČNÍ KULTURA

359

- produktivita,
- kvalita,
- sociální odpovědnost,
- týmová práce.

Hodnoty se realizují prostřednictvím *norem a artefaktů* tak, jak je to popsáno dále. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů.

Normy

Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidly hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce, jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o politiku nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být posilovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Mohou pomoci těchto reakcí vyvíjet velice mocný tlak na chování – ostatní lidé řídíme i způsobem, jak na ně reagujeme.

Normy se týkají takových stránek chování, jako jsou:

- jak manažeři zacházejí se členy svých týmů a jak tyto týmy reagují na své manažery,
- převažující pracovní etika, např. „pracuj tvrdě, hraj tvrdě“, „přijď dříve, zůstaň déle“, „jestliže nemůžeš dodělat svou práci během své pracovní doby, jsi evidentně špatný pracovník“, „usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně“, „usiluj o to, abys vždy působil uvolněně a nenuceně“,
- postavení – jak velký význam je mu přikládán; existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení,
- ambice – očekávají se a schvalují otevřené ambice, nebo je normou jemnější a delikátnější přístup,
- výkon – vynucování norem výkonu je všeobecné; nejvyšší ocenění, které lze v organizaci získat, je to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci,
- moc – uznávaná jako způsob života; vykonávaná pomocí politických nástrojů (např. manévrování, manipulace apod.); závislá spíše na odbornosti a schopnosti než na postavení; soustředěná na vrcholové úrovni; podílejí se na ní různé úrovně v různých částech organizace,

Určeno pouze pro studijní účely

360

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

- politika (tj. např. manévrování a manipulování) – rozšířená po celé organizaci a považovaná za normální chování; nepřijatelná jako zjevný, otevřený způsob chování,
- loajalita – očekává se, že v zájmu kariéry bude mít podobu „od kolébky do hrobu“; příliš se v ní nevěří, jestliže se klade důraz na krátkodobé výsledky a přispění k dosažení podnikových cílů,
- hněv – otevřeně vyjadřovaný; skrytý, ale vyjadřovaný jinými, možná politickými prostředky,
- přístupnost – od manažerů se očekává, že budou přístupní a viditelní; všechno se odehrává za zavřenými dveřmi,
- formalita – normou je chladný, formální přístup; na všech úrovních se používá / nepoužívá oslovení křestním jménem; existují nepsaná, ale jasně chápaná pravidla týkající se oblékání.

Artefakty

Artefakty (lidské výtvary) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo memorandech, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí, jaké se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat.

Podnikové klima

Podnikové klima je užší pojem než organizační kultura a je možné jej snadněji posoudit.

Podnikové klima se týká toho, jak lidé vnímají (vidí a cítí) kulturu, která se v jejich organizaci nebo útvaru vytvořila. Bylo definováno Frenchem a kol. (1985) jako „relativně trvalý rejstřík vnímání členů organizace, týkající se charakteristik a kvality organizační kultury“.

Vnímání klimatu lze zjišťovat pomocí dotazníků podobných tomu, který vytvořili Litwin a Stringer (1968) a který se orientuje na devět kategorií:

1. *Formální uspořádání* – pocity týkající se omezenosti nebo volnosti jednání a stupně formálnosti nebo neformálnosti v pracovní atmosféře.
2. *Odpovědnost* – pocity člověka, že se mu poskytuje důvěra pro vykonávání důležitých prací.

ORGANIZAČNÍ KULTURA

361

3. *Riziko* – vědomí rizikovosti a podnětnosti práce na pracovním místě i v organizaci; relativní důraz na podstupování kalkulovaného rizika nebo na bezpečné postupy.
4. *Vřelost* – existence přátelských a neformálních sociálních skupin.
5. *Podpora* – vnímání ochoty pomáhat i skutečné pomoci ze strany manažerů a spolupracovníků; důraz (nebo nedostatek důrazu) na vzájemnou podporu.
6. *Výkonové normy* – vnímaný význam předpokládaných nebo výslovných cílů a výkonových norem; důraz na dobrou práci; míra podnětnosti osobních a týmových cílů.
7. *Konflikty* – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory; důraz spíše na otevřené informování o problémech než na jejich skrývání nebo ignorování.
8. *Identita* – pocit, že patříte k podniku; že jste hodnotným členem pracovního týmu.

Styl řízení

Styl řízení charakterizuje způsob, jakým manažeři jednají, aby prostřednictvím lidí dosáhli žádoucích výsledků. Týká se to chování manažerů jako vedoucích týmů a toho, jak uplatňují své pravomoci. Manažeři mohou být autokratičtí nebo demokratičtí, tvrdí nebo měkčí, nároční nebo nedbalí, direktivní nebo nechávat věcem volný průběh, mohou zachovávat odstup nebo být přístupní, destruktivní nebo konstruktivní, orientovaní na úkol nebo orientovaní na lidi, nekompromisní nebo pružní, ohleduplní nebo bezcitní, přátelští nebo chladní, strojení nebo nenucení. To, jak se chovají, závisí zčásti na nich samotných – na jejich přirozených sklonech, zčásti na příkladu, který jim dávají jejich nadřízení manažeři, a zčásti na hodnotách a normách organizace.

Kultura a strategie

Parafrázujeme-li Chandlera (1962), zdá se být možné, že kultura vychází ze strategie; jinými slovy, strategická volba takových záležitostí, jako je růst, inovace, vytváření trhu pro výrobky a rozvoj lidských zdrojů, formuje chování a postupně mění hodnoty a normy. Ale kultura organizace může rovněž tak přispět k formování její strategie. Například podnik s otevřenou, podnikatelskou a pružnou kulturou pravděpodobně přijme tento přístup i při vytváření své podnikové strategie. Kultura a strategie jsou vzájemně závislé.

Určeno pouze pro studijní účely

362

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Kultura a procesy (postupy)

Proces či postup charakterizuje to, jak se věci dělají, nikoliv to, co se má udělat. Zahnuje v sobě takové aspekty organizačního chování, jako je vedení, motivování, získávání oddanosti, řízení změny, komunikování, vytváření sítí, práce v týmech a plánování a koordinování činností. Politika (manévrování, manipulování), procedury, struktury a systémy jsou nástroje fungování procesů a postupů.

Řízení kultury bude v sobě obsahovat ovlivňování chování, postojů a přesvědčení pomocí procesů nebo postupů. Například komplexní kvalitu jako pojetí lze vytvořit pomocí kontrolních mechanismů různého druhu, ale plně jí dosáhneme jenom tehdy, jestliže procesy probíhající v organizaci budou její dosažení plně podporovat.

Kultura a struktury nebo systémy

Kultura ovlivňuje způsob strukturování organizace i její operační systémy. To se bude týkat míry strnulosti nebo pružnosti struktury, rozsahu, v jakém neformální procesy vzájemného působení a komunikace převažují nad formálními kanály nebo je nahrazují, množství pravomocí postoupených vrcholovými orgány nebo ústředím a míry, v jaké je práce rozškrtulkována a přísně definována. Kultura může ovlivnit počet úrovní řízení, rozsah kontroly manažerů a míru rozhodování prováděného spíše týmy než jednotlivci.

Vytváření a používání systémů bude rovněž ovlivněno podnikovou kulturou a naopak tuto kulturu bude zpětně formovat. Byrokratická nebo mechanistická organizace se bude snažit řídit všechno pomocí systémů nebo manuálů. Organický přístup bude umožňovat pouze systémy, které budou spíše odrazem situace, v níž se podnik nachází, než aby vyhovovaly předem daným a strnulým názorům na to, jak by měly tyto systémy fungovat. V některých organizacích lidé respektují systémy doslova, v jiných jsou hrdí na to, že v zájmu plnění úkolů „dávají systému na frak“ a obrušují hrany. Systémy lze používat jako kontrolní mechanismus k posílení konformity, nebo mohou být ohebné a poskytovat prostor pro adaptaci a reakci na nové situace.

19.4 Vytváření a rozvoj kultury

Normy a hodnoty, které tvoří základnu kultury, se během času formují a rozvíjejí působením vnějšího prostředí organizace i jejích vnitřních procesů, systémů a technologií.

Vnější prostředí tvoří ekonomické, tržní, konkurenční a společenské trendy, technologické inovace a zásahy vlády či lokální správy. V rámci organizace kulturu formují cíle, strategie a technologie organizace, a zejména významné události, jako jsou velké krize, nebo vliv dynamického, vizionářského a inspirujícího ředi-

ORGANIZAČNÍ KULTURA

363

tele. Je skutečností, že filozofie a hodnoty vrcholového vedení budou časem hrát dominantní roli.

19.5 Typy kultury

Silné stránky kultury zřetelně ovlivňují její dopad na podnikové chování. Silná kultura bude členy organizace výrazněji vyznávána a bude jasněji vyjadřovat přesvědčení a hodnoty. Tyto hodnoty se pravděpodobně vyvinou během značně dlouhého časového období a budou vnímány jako funkční v tom smyslu, že pomohou organizaci dosáhnout jejích cílů.

Může existovat jedna kultura prostupující celou organizaci, ale téměř jistě půjde spíše o řadu subkultur existujících v různých útvech, funkcích nebo divizích. To může komplikovat řízení kultury, protože budou nepochybně existovat různé projevy neslučitelnosti jednotlivých kultur či subkultur nebo i konflikty mezi nimi.

Důležitou otázkou, kterou musíme zodpovědět, když uvažujeme o změně kultury, je to, do jaké míry by měla být společná kultura zavedena (nebo nucena) v celé organizaci, nebo do jaké míry budou moci strategické podnikové útvary i nadále udržovat svou vlastní odlišnou kulturu.

Odpověď na tuto otázku bude záviset na filozofii vrcholového managementu, který na druhé straně sám ovlivňuje povahu organizace a její činnosti a je jí zpětně ovlivňován. V každé uvedené Gooldově a Campbellově (1986) kategorii strategického plánování, finanční kontroly a strategického řízení podniků bude použito jiných přístupů.

Kultura mohou silně ovlivňovat různé podmínky na trhu výrobků a různé technologie.

Čím více odpovědnosti za provoz bude decentralizováno, tím menší bude tlak ústředí na přijetí společné kultury, protože bude důležité „spíše to, čeho dosáhnete, než to, jak toho dosáhnete“.

Podniky s nejsilnější a všeprostopující kulturou, jako je Hewlett-Packard, Marks and Spencer nebo IBM, budou asi patřit k těm, které jsou dobře vybudované a usazené a homogenní z hlediska činnosti. Slovy Peterse a Watermana (1982) tyto podniky „si hledí svého“.

Důsledky

Kultura se vytváří a projevuje v různých organizacích různým způsobem. Není možné říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze lze říci to, že si nejsou z určitého hlediska podobné. Neexistuje žádná ideální kultura, pouze přiměřená kultura. To znamená, že neexistují žádné univerzální recepty pro řízení kultury, i když existují určité přístupy, které mohou pomoci tak, jak je to popsáno v následujícím textu.

19.6 Řízení kultury

Řízení kultury je proces vytváření a posilování vhodné kultury – tj. kultury, která pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů.

Řízení kultury se týká:

- *Změny kultury* – vytváření postojů, přesvědčení a hodnot, které budou odpovídat poslání, strategiím, prostředí a technologiím organizace. Cílem je dosáhnout významných změn v klimatu organizace, ve stylu řízení a chování, které pozitivně podpoří splnění cílů organizace.
- *Posilování kultury* – jeho cílem je zachovat a posílit to, co je v současné kultuře dobré nebo funkční.
- *Řízení změny* – které se týká toho, umožnit kultuře, aby se úspěšně adaptovala na změnu, a získat souhlas se změnou v organizaci a sladit ji se systémy, postupy a metodami práce (viz 22. kapitola).
- *Dosáhnout oddanosti* – což se týká oddanosti členů organizace jejímu poslání, strategiím a hodnotám (viz 17. kapitola).

Cíle řízení kultury

Cíle řízení kultury jsou:

- vytvářet ideologii, která se stane vodítkem managementu při formulování a zavádění promyšlené strategie a politiky řízení lidských zdrojů.
- vytvořit a udržet v organizaci pozitivní klima, ukazující pracovní chování, které se od členů organizace očekává,
- zvýšit pochopení a oddanost pro hodnoty organizace.

Cílem řízení kultury však není vnutit organizaci uniformní a neslanou nemastnou kulturu. Naopak, toto řízení respektuje skutečnost, že pro různé části firmy mohou být vhodné různé kultury. A i když budou existovat určité hodnoty, které bude management považovat za důležité, proces šíření těchto hodnot bude brát v úvahu, že členové organizace mají své vlastní soustavy hodnot, které budou modifikovat pouze tehdy, budou-li přesvědčeni, že je to v jejich vlastním zájmu i v zájmu organizace.

Řízení organizační kultury je klíčovou činností vyššího managementu, přičemž personalisté jim v rámci své neustále se rozšiřující role interních konzultantů (tato role byla diskutována ve 4. kapitole) přispívají radou a pomocí.

Manažeři podle Leggeové (1989) využívají silné kultury, aby na základě řady jimi uznávaných a doporučovaných hodnot spojili a sjednotili zaměstnance. Vydá-

vají pokyny a prosazují kulturu, která jim pomáhá zachovat tuto jednotu. Leggeová rovněž zdůrazňuje, že:

Vztah mezi „silnou“ kulturou, oddaností zaměstnanců a jejich adaptabilitou obsahuje řadu paradoxů. Silná kultura umožňuje rychlou reakci na známé podmínky, ale snižuje bezprostřední flexibilitu při reagování na neznámé podmínky, protože lidé byli naprogramováni na oddanost (nyní) nevhodné ideologii.

Slabé kultury jsou potenciálně adaptabilnější, ale nejsou tak efektivní při vytváření oddanosti a angažovanosti na akci.

Důsledkem je to, že sledování nových strategických cílů v reakci na změny prostředí může vyžadovat kroky ke změně kultury. Změnit silnou kulturu však může být dosti se vleklou záležitostí, snad jedině s výjimkou změny v krizových podmínkách.

Přístupy k řízení kultury

Řízení kultury je otázkou posílení nebo ukotvení existující funkční kultury nebo změny nefunkční kultury. Přístup k těmto krokům bude ovlivněn určitými obecnými úvahami, jimiž se budeme nadále zabývat. Bereme-li je v úvahu, pak je řízení kultury záležitostí analýzy a diagnózy, po nichž následuje použití vhodných nástrojů posílení nebo změny kultury.

Schein (1987) se domnívá, že nejúčinnější primární mechanismy pro ukotvení a posílení kultury jsou:

- to, čemu vedoucí věnují pozornost, co zjišťují a kontrolují,
- reakce vedoucích na kritické případy a krize,
- promyšlená role, modelovaná, doporučovaná a nacvičovaná vedoucími,
- kritéria přidělování odměn a postavení,
- kritéria získávání, výběru, povyšování a formování oddanosti pracovníků.

Protože se kultura vytvářela řadu let a je obvykle hluboce zakořeněná, je obtížné ji změnit. Je velice obtížné přimět lidi, aby změnili své dlouhodobé postoje a názory, a pokusy o to často ztroskotávají. Všechno, co můžete udělat, je změnit jejich chování tak, že se sníží množství nefunkčních prvků kultury a podpoří zavedení funkčních prvků.

Ale změna chování není vždy snadná, i když k ní může dojít za traumatizujících okolností, jako jsou krize, změna vlastnictví nebo příchod silného, autokratického, charismatického a vizionářského vedoucího.

PODNIKOVÁ KULTURA

2

2.1 ZÁKLADNÍ ELEMENTY PODNIKOVÉ KULTURY

Kultura z hlediska její funkce ve společnosti je předmětem zájmu především kulturní antropologie. Ta se zabývá empirickým, systematickým a srovnávacím výzkumem rozdílných kultur jako projevu historicky se utvářejících rozdílných životních možností adaptabilního subjektu, tj. člověka a různých forem jeho společenství.

Zkoumá tedy společné znaky, podobnosti a rozdíly mezi různými, geograficky oddělenými sociálními společenstvími (interkulturní orientace). Zkoumá však i vznik a společné znaky subkultur uvnitř jednoho existujícího kulturního konceptu (intra kulturní orientace).

Hluběji než na úrovni její jevové stránky leží v jádru kultury neviditelný, ale identifikovatelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje společný život jednotlivců.

Společná přesvědčení, hodnotové preference a normy jednání jako významná součást kultury jsou rovněž rozhodujícím předpokladem pro přibližně shodné vnímání a interpretaci světa a orientaci v něm. Kultura tak zprostředkovává významy ve vzájemné interakci lidí v jejich společném prostředí a v historicky určité době.

Všechny uvedené charakteristiky kultury jsou uvažovány především pro velká společenství lidí, např. pro národy, jsou však současně **dobře použitelné i pro společenské útvary menšího rozsahu včetně sociálních systémů organizací, institucí, podniků a drobných firem.**

V těchto souvislostech se pak jedná o **podnikovou, organizační nebo firemní kulturu** (Unternehmenskultur, Corporate Culture). Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i vůči jeho vnějšímu okolí.

Podniková kultura tedy není jen velkolepá průmyslová architektura, pěkný výrobní design, umění a obrazy v kancelářích. Nejsou to pouze náročně vybavené podnikové knihovny, velké

oslav y či slavnostní shromáždění, příplatky na dovolenou nebo vyhlašování nejlepšího pracovníka firmy. To vše mohou být jen dílčí části, atributy podnikové kultury, nespočívá v nich však její podstata. Nelze ani říci, že by podniková kultura byla záležitostí „pěkného počasí“, tedy záležitostí, kterou si podnik může dovořit až tehdy, když dobře vydělává, neboť nezávisí pouze na penězích.

Podnik má svou kulturu i tehdy, nejedná-li se o specifické vlivy českého, německého či italského prostředí.

Přesné a úplné vymezení podnikové kultury je velmi obtížné, což ukazuje i následující krátký přehled definic některých autorů, kteří se danou problematikou zabývají:

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (G. W. Dyer, 1985, s. 204)

„Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových rituálů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (T. B. Deal, A. A. Kennedy, 1983, s. 503)

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (E. Heinen, 1985, s. 987)

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiku podnikové kultury.“ (W. Pettigren, 1979, s. 24)

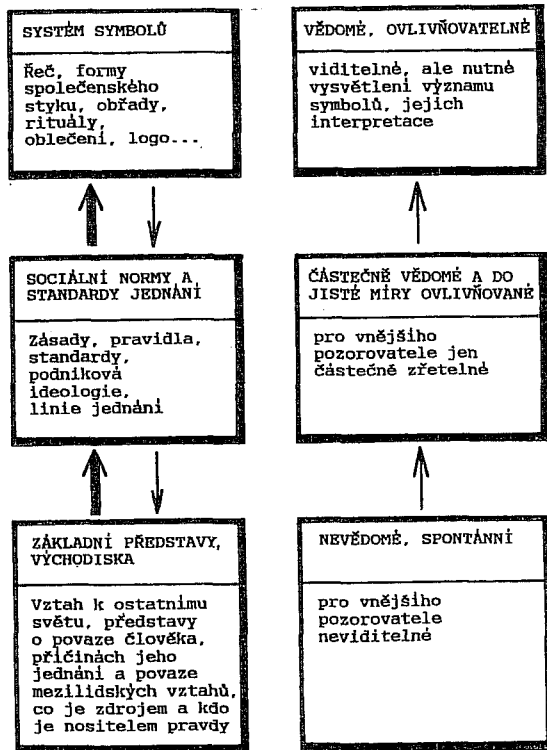
„Pod pojmem podniková kultura se cháp e typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (P. Brose, J. Hentze, 1990, s. 239)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (E. H. Schein, 1989, s. 3)

Pokud jde o základní vymezení pojmu, bývá v odborné literatuře nejčastěji citován poslední uvedený autor. Jeho koncepci podnikové kultury znázorňuje obr. I-2. Jak vyplývá z obrázku, základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promyšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Jde zejména o:

1. **Vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí.** Ovlivňujícími faktory mohou být různá nebezpečí, příležitost a možnost rozvoje, jistota apod.
2. **Představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o ostatních spolupracovnících.** Na povaze lidí sledujeme, zda jsou spíše aktivní se snažit riskovat nebo spíše pasivní s převahou přizpůsobivosti, zda jsou více pohodlní a ne-

Určeno pouze pro studijní účely



Obr. 1-2 Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)

zodpovědní či iniciativní s ochotou převzít odpovědnost apod. Toto úzce souvisí s teorií XY (McGregor).

3. **Představy o povaze mezilidských vztahů.** Jde o představy o „správném“ uspořádání sociálních vztahů podle věku (princip seniority), sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, o projevování emocí a jejich vtahování do vzájemných pracovních vztahů, tabuizování či zveřejňování soukromí jedince, dále o představy o tom, zda mezi spolupracovníky má převažovat vzájemná konkurence nebo kooperace, zda má přednost individuální či týmový úspěch apod.
4. **Představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné.** Pozorujeme, jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem. Posuzujeme, zda člověk důvěřuje více autoritě nebo tradici, zda uznává více výsledky vědeckých zkoumání, intuici nebo pragmatické jednání apod.

Zpravidla nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna podnikové kultury je vytvářena nikoliv jednotlivými izolovanými faktory, ale tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek.

Ten se začíná formovat s určitým časovým odstupem 'bud' na základě přirozeného vývoje vzhledem ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků, nebo cílevědomě, ze strany vedení podniku, v určité zásady, pravidla a sociální normy. Na této střední úrovni jsou to nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu podnikové kultury, kterou je oblast symbolů a výrazových forem jednání. Úkolem prostřední roviny je vytvořit ucelený, logický, vnitřně bezrozporný a účinný systém podnikové kultury, průběžně jej dobudovávat, učinit ho schopným prostorového a časového přenosu (např. na nově zakládané filiálky firmy, nově přichozím či budoucím spolupracovníkům) a připravit pro jeho vnější zviditelnění. Vzniká převážně spontánně, v závislosti na aktivitě vedení podniku však může být již i záměrně ovlivňován a formován v souladu s podnikovými cíli.

Nejvyšší úroveň tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Ta je však pochopitelná vnějšmu pozorovateli jen ve spojitosti se znalostí předchozích dvou nižších úrovní. Nezbytné je zejména uvedení do kontextu s hodnotovými preferencemi, sociálními normami a pravidly. Zde se jedná o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod.

I ze vzájemně odlišných pojetí podnikové kultury vyplývají pro většinu autorů následující společné charakteristiky:

1. **Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní, individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.** Jde o sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si nejen utvářejí, ale i definují a interpretují členové sociálního systému sami. Podniková kultura tedy nemůže být vnějšmu pozorovateli snadno srozumitelná ani explicitně a objektivně vyjádřitelná. Může mít i velmi silný emotivní obsah.

Určeno pouze pro studijní účely

2. **Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě se nejedná o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.** Pro podnikovou kulturu nosné postoje, normy a hodnoty vznikají v procesu vzájemné interakce a komunikace, a proto místem jejího vzniku je samotný podnik. Rodinné prostředí, zájmové skupiny a další sociální prostředí, do kterého pracovníci vstupují, může být charakteristické naprosto odlišnými kulturními znaky. Ve všech případech však podniková kultura působí jako normativní faktor upravující a sjednocující vědomé jednání jednotlivců v organizaci.
3. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. **Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.** Historická přechodnost podnikové kultury je tak dána jednak neustálou konfrontací s aktuálními podnikatelskými prioritami, jednak s dynamickým vnějším společenským prostředím, které je nositelem měnících se hodnotových a normativních systémů.
Na druhé straně skutečnost, že každá podniková kultura má svůj přirozený historický vývoj, své dějiny a tradici, musí vést k opatrnosti při úvahách a snahách o radikální změnu stávající kultury. A to i tehdy, je-li podnikové vedení přesvědčeno, že již splnila své poslání a vyčerpala všechny své možnosti.
4. **Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.** Zvolená řešení, postupy, pravidla a normy se vyhodnocují zejména ve vztahu k formulovaným podnikovým cílům a prioritám a následovně dochází k jejich upevnění, úpravě či odmítnutí.
Podniková kultura se tak nejen stále mění, ale její konkrétní obsah je vědomě upravován v závislosti na reálném přínosu k dosahování podnikových cílů.
5. **Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu.** Organizace rozvíjí navíc řadu dalších mechanismů, kterými objasňuje nově přichozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy. Jde o adaptační programy a plány, podnikové kurzy a školení apod.
6. Podniková kultura reprezentuje „konceptuální svět“ členů organizace. **Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.** Vzor vždy umožňuje a usnadňuje selekci a následnou interpretaci a členové organizace tak získávají poměrně snadno a rychle obraz o úkolech a úkolech na základě společného a jednotného chápání. Podniková kultura tak vytváří rámec, kontext pro veškeré rozhodovací procesy řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců, kterým současně určitým způsobem zjednodušuje a zprůhledňuje dění v podniku a orientaci v něm.

2.2 SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ SOUVISLOSTI

Celková koncepce podnikové kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání spolupracovníků.

Důležitá je však otázka, nejen zda vůbec, ale v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází.

V této souvislosti je třeba uvést pojmy **silná a slabá podniková kultura.**

Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů.

Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

a) **pregnantnost**

Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen za takového předpokladu, že je podniková kultura založena dostatečně široce a že se opírá o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a které vytvářejí vnitřní logicky uspořádaný a bezrozporný celek.

b) **rozšířenost**

Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

c) **zakotvenost**

Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

V tomto kontextu je třeba odlišit kulturně konformní jednání, které jako jediné je schopné zajistit dlouhodobou stabilitu systému podnikové kultury, od přizpůsobení se jako výsledku individuální kalkulace. Kritérium zakotvenosti tak vytváří záruku relativní trvalosti a praktické účinnosti kulturních vzorů v daném podniku.

Síla a slabost podnikové kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury.

Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. Tato diferenciacie vzniká obvykle:

- mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (specifickou kulturu mají dělníci, administrativně správní zaměstnanci a řídicí pracovníci apod.);
- mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturu mají pracovníci marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje, výroby apod.).

Určeno pouze pro studijní účely

Nově zakladané a zpravidla malé podniky se na počátku svého vzniku vyznačují srovnatelnou jednoduchou organizační strukturou. Hlavním požadavkem je bezpochyby flexibilita firmy. Řídící funkce jsou centralizovány u zakladatele, resp. vlastníka firmy. Ten jako nejvyšší vedoucí firmy nejen činí rozhodnutí, ale plní i kontrolní funkci. Interakce mezi spolupracovníky jsou velmi osobní a neformální.

Při založení podniku chybí obvykle zkušenosti, které vznikají teprve časem a přes symbolickou interakci jsou dále předávány.

Tim, jak se firma rozrůstá, potřebuje stále více odborných znalostí o řízení a správě. Řešení těchto problémů je pak institucionalizováno formou profesionálního managementu. Tim se také začíná formovat formální organizační struktura, stejně tak jako správní a kontrolní postupy a metody. Podniková organizace je stále více mechanická, přičemž stupeň centralizace je ještě relativně velký. V dalším průběhu vzniká „byrokracie“. Přináší silnou standardizaci práce a potřebu většího počtu specialistů. Byrokracie je primárně vertikálně centralizovaná, přičemž požadavek na soustředění moci trvá až na samotné špičce formální organizace. Tato silná koncentrace moci u špičky vede ke krizi, kdy specialisté v jednotlivých odděleních požadují pro splnění svých úkolů více autonomie. Řešením je zpravidla zesílení delegování a decentralizace rozhodovacích pravomocí.

Další fázi růstu podniku bývá divizionizace. Je uplatňována v podnicích, u nichž je značně diverzifikovaná produkce. Jednotlivé divize mají velkou autonomii při určování průběhu výroby, což vede k dalšímu růstu byrokracie, tentokrát uvnitř jednotlivých divizí. Problém decentralizace spočívá v tom, že „malá hrabství se zkoušejí stát malými královstvími“, a tím je zanedbáváno společné prosazování společných cílů. Důsledkem je pak krize v oblasti kontroly, která vede ke snahám převzít centrem zpět rozhodující funkce.

Čím diferencovanější je však organizační struktura, tím je větší tendence k vytváření dílčích samostatných sociálních norem, pravidel a hodnotových systémů. Navíc na individuálních úrovních jsou vytvářeny další parciální představy a vzory jednání. Čím výraznější je samostatné postavení jednotlivých podnikových oblastí, tím více a častěji lze hovořit o subkultuře s vlastními hodnotami a normami.

V podnikové praxi tak vzniká tradiční dilema:

Čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Nutnost jednotné a silné podnikové kultury je ale právě v těchto organizacích nejnaléhavější.

Skutečnost, že vznikají určité rozdíly mezi jednotlivými profesními skupinami v některých oblastech podnikové kultury, sama o sobě neznamená negativní stav a nemusí ohrožovat její sílu. Obvykle vyplývá z objektivně odlišných dílčích cílů a zájmů těchto skupin pracovníků, stupně a odborného zaměření vzdělání a kvalifikace, různých kritérií a způsobů hodnocení a odměňování. Někdy i ze značně diferencovaných režimů a fyzických podmínek jejich práce.

Důležité však je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Pokud jednota společných hodnot a norem stále převažuje nad rozdíly a rozpory, pak je stále možno hovořit o silné podnikové kultuře. **Je však nezbytné cílevědomě posilovat společné momenty, které spolupracovníky i různých profesí a různých úrovně v řídicí hierarchii sjednocují.**

Důsledky, které pro podnik vyplývají z existence silné podnikové kultury, bývají většími interpretovány jako pozitivní a přínosné. Praxe však ukazuje, že přímo úměrně s tím,

jak rostou výhody vyplývající ze vzrůstající síly podnikové kultury, jsou umocňovány i důsledky, které lze hodnotit rozporně nebo dokonce negativně.

Silná podniková kultura:

- 1. Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný.** Přináší sice zjednodušený pohled na události, redukuje je na omezený počet variant jejich interpretace, ale současně tím usnadňuje běžné každodenní jednání lidí. Umožňuje také rychle pochopit mnohé formální předpisy, orientovat se i v nestandardních situacích, uvádět je do vzájemných souvislostí a vyhodnocovat je.
- 2. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci.** Díky jednotné cílové a hodnotové orientaci všech nebo alespoň většiny pracovníků mohou probíhat jednání, schvalování či projednávání podstatně jednodušeji a příměji. V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivěji interpretovány a informace méně zkreslovány, než bývá typické pro formální komunikaci.
- 3. Umožňuje rychlé rozhodování.** Společná a jednotná komunikace, konzistentní preferenční systém a všeobecně akceptovaná představa podnikových cílů umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech na řešení situace, a to i na rozdílných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku. Rovněž v nestandardních situacích umožňuje silná podniková kultura odvolat se na společné hodnoty a cíle. Škála variant jejich řešení je tak velmi rychle zúžena na takové, které jsou v plném souladu s jejich základními principy.
- 4. Urychluje plynulou implementaci.** Veškerá rozhodnutí, plány, projekty a programy, které jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu a jsou proto akceptovány. Díky tomu se zpravidla velmi rychle a efektivně prosazují a realizují. Při všech nejasnostech a případných hrozících konfliktech je vždy možné i vhodné se odvolat a opřít o rozšířený a hluboce zakotvený společný cíl a další podnikové priority.
- 5. Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků.** Vzhledem k poměrně snadno dosažitelnému všeobecnému souhlasu spolupracovníků nejen s podnikovými cíli, ale i základními cestami jejich dosažení, včetně zásad a pravidel jejich vzájemných vztahů, je možné maximálně omezit jednotlivé prvky formální kontroly. Jednak je možné se spolehnout na vysoký stupeň identifikace spolupracovníků s prací a podnikem a v těch případech, kdy se ukáží tyto uvědomělé prvky pracovní kázně nedostatečné, lze počítat s poměrně silnou neformální sociální kontrolou.
- 6. Zvyšuje motivaci a týmový duch.** Síla ztotožnění se s „vizí“ podniku představuje současně i velkou připravenost a ochotu angažovat se pro podnik a jeho cílové hodnoty, a to nikoliv izolovaně, ale ve spolupráci s ostatními spolupracovníky. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů se obvykle neomezuje jen na vlastní práci uvnitř podniku, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat podnik při jakémkoliv příležitosti. Je-li podnik dostatečně úspěšný a má dobrý image v očích veřejnosti, je ochota reprezentovat podnik jednotlivými pracovníky umocněna i zvýšením vlastního společenského statusu. Být zaměstnán v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, resp. prokázat svůj osobní přínos k dosažení všeobecně uznávaného úspěchu zvyšuje spo-

Určeno pouze pro studijní účely

lečenské postavení, vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.

7. **Zajišťuje stabilitu sociálního systému.** Společně sdílené cíle a hodnoty redukuje strach a přináší jistotu a sebedůvěru. Je-li navíc evidentní úspěch jednotlivých prvků podnikové kultury ve smyslu dosažení dobrého postavení podniku v tržním prostředí, příznivého image, a tím i vysokého společenského statusu jeho zaměstnanců, existuje velmi málo důvodů k opuštění pracovního místa.

Nízká fluktuace bývá tedy velmi často průvodním jevem silné podnikové kultury. Důvodem je i skutečnost, že velmi silná podniková kultura se promítá do konkrétní podoby podnikové identity a image, je veřejnosti poměrně známá a přitahuje do řad spolupracovníků převážně jen ty zájemce, kteří jsou již předem ochotní a schopni jednotlivé prvky této kultury nejen respektovat, ale i přijmout za své a dále rozvíjet.

Všechny uvedené pozitivní průvodní jevy – důsledky silné podnikové kultury – dávají vzniknout tezi, že podniky za těchto okolností pracují efektivněji a s vyšší rentabilitou.

V konkrétních situacích dynamické podnikové reality a jejího ekonomického a sociálního okolí je však možné prokázat, že nelze vše hodnotit takto jednoznačně a bezrozporně.

Z tohoto důvodu je vhodné uvést i mnohé negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu k efektivnosti zejména v dynamických situacích a obdobích, která vyžadují zásadní proměny podnikové strategie. Mezi tyto negativní jevy patří:

a) **tendence k uzavřenosti**

Je-li hodnotový systém mimořádně silně a hluboce internalizován a dlouhodobě stabilizován, pak všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, jež jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty nebo záměrně odmítány. Příliš silně zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách tak vede k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a ostatními vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí.

b) **fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace**

Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Naproti tomu nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, a proto jsou odmítány.

Je tomu tak z toho důvodu, že přijetí a rozpracování nových myšlenek vyžaduje dostatečný prostor pro otevřenost a volnost v uvažování a diskusi, který silná podniková kultura může nabídnout jen velmi těžko a pouze podmíněně.

Tendence setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách podepřená zejména citovým vztahem k nim vede k programovým snahám vyhybat se změnám a novým orientacím, které nezapadají do kontextu stávající podnikové kultury.

Rovněž implementace nových organizačních schémat, technologií, výrobních postupů a organizace práce je silně vázána na podnikovou kulturu. Pokud jsou ve shodě se stávající kulturou nebo se jen nepatrně odchyľují, je vše v pořádku. Pokud jsou však s ní v rozporu a vyžadují její úpravy nebo dokonce změnu, vznikají komplikace. Jistota, kterou silná podniková kultura garantuje, se postupně ztrácí a je nahrazována pocitem nejistoty, nebezpečí a v důsledku toho i strachem a odmítáním.

Uvedené problémy vedou ve svém souhrnu ke strnulosti podniku a nedostatku jeho přizpůsobivosti.

c) **kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu**

Přesvědčení o vhodnosti, efektivnosti a účinnosti stávající podnikové kultury pro současnost i budoucnost jen z toho důvodu, že se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápat jako nelegitimní. Tato skutečnost se projevuje i v tendenci vynutit si konformitu spolupracovníků ve značném rozsahu a prakticky za každou cenu.

Nové konkrétní myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud se prokáže, že třeba jen nepatrně překračují rámec stávající podnikové kultury. Každý spolupracovník většinou již sám a předem zvažuje eventualitu možného názorového konfliktu s existujícími hodnotami a normami a dříve než dojde k jejich zhodnocení okolím, sám je zavrhuje jako nevhodné a odsouvá je mezi nepřijatelné, nerealizovatelné a koneckonců i nesprávné koncepce.

Některé personální činnosti, jako je například výběr a hodnocení pracovníků, mohou tyto tendence přímo i nepřímo podporovat. Kritéria výběru nových pracovníků, stejně jako kritéria hodnocení spolupracovníků mohou přímo a explicitně obsahovat požadavky na takovou strukturu osobnosti a na takové pracovní jednání, které plně a bezvýhradně odpovídá uvedeným požadavkům. Struktura pracovníků s požadovanými vlastnostmi je tak dlouhodobě konzervována a konformita zabezpečena.

Shrneme-li všechny naznačené problémy, zdá se, že silná podniková kultura vede ke „strnulým palácům“ odolávajícím všem objektivním změnám vnějšího prostředí. Všechny její přednosti je možné okamžitě zpochybnit, a to i s použitím shodných argumentů, avšak v opačném smyslu.

S. W. Lorsch dokonce chápe prvky silné podnikové kultury jako neviditelnou bariéru pro všechny organizační změny v podniku.

Toto zjištění jako by bylo v příkrém rozporu s jinými tvrzeními, která dokládají, že jen silná podniková kultura je faktorem umožňujícím inovační změny (viz obr. I-3).

Rozšířování tohoto zdánlivého rozporu spočívá v obsahové stránce podnikové kultury.

Je-li její součástí takový hodnotový systém, který nejenže připouští, ale přímo počítá s tvořivostí spolupracovníků, který toleruje dílčí a dočasné neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podnikové strategie, který neodsuzuje dílčí věcné pracovní konflikty, pak mnohé negativní průvodní jevy silné podnikové kultury nejsou aktuální. **Tato kultura je pak silná právě v tom aspektu, že uznává existenci různých cest a variant k dosažení podnikových priorit a v neotřesitelném přesvědčení o trvalosti tohoto principu.**

Závěrem je třeba konstatovat, že kritika silné podnikové kultury je vedena i z jiných pozic. Odmítnutí významu silné kultury vychází z poznání, že zpravidla bývá založena na velmi abstraktních a všeobecných normách a hodnotách (např. na loajalitě k firmě, na dodržování zásady, že zákazník musí být vždy uspokojen a že kvalita výrobku je rozhodující), jejichž konkrétní operacionalizace, tzn. převedení do roviny konkrétních znaků a kritérií, je značně problematické a umožňuje široké a nejednoznačné spektrum jednání.

Určeno pouze pro studijní účely

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatku flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Obr. I-3 Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

V neposlední řadě stojí na straně odpůrců i argument, že koncepce založená na jedné a vnitřně jednotné kultuře není reálná, neboť právě kultura je skutečnost nejvíce pluralistická a jen volně svázaná obdobnými hodnotami, normami, schématy a vzory.

2.3 ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY

Dalším hlediskem, vyrovnávajícím se se zdánlivým rozparem v hodnocení silné podnikové kultury, je bezpochyby přesvědčení o možnosti její změny.

Ovšem i zde lze zaznamenat velmi rozdílné až rozporné názory jak teoretiků, tak i řídicích pracovníků z ekonomické praxe.

Jedním pólem je stanovisko zastánců možnosti rychlých a relativně snadných změn. Tito představitelé bývají označováni jako „kulturní inženýři“ a jejich argument spočívá v tezi, že podnikovou kulturu stejně jako každý další nástroj řízení je možné cílevědomě utvářet, využívat a také měnit. Z hlediska dříve naznačeného filozofického přístupu zde převažují objektivisticky orientovaní zastánci sociologických koncepcí radikální změny.

Opačný pól představují tzv. „kulturalisté“, kteří vycházejí z předpokladu, že podniková kultura je organicky se rozvíjející skutečnost, která má svou historii a své zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit. Tito představitelé zastávají v obecné poloze spíše evoluční a regulativní sociologické koncepce a jsou obvykle subjektivisticky orientovaní.

Kompromisní názor je možné označit termínem „korekce stávajícího kurzu“. Vychází z předpokladu, že v zásadě není možné stávající podnikovou kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne na den, vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky krok za krokem uvádět v život. Tento postup je odmítán jako příliš mechanistický, technokratický, a tudíž zjednodušující.

Na základě prokazatelné a zdůvodnitelné kritiky existujícího stavu je však možné učinit určitou rekonstrukci podnikové kultury a některé její prvky přehodnotit, neboť její tvorba je otevřený sociální proces.

Kritický moment však spočívá v tom, že jednání lidí je určitým komplexem a změna dílčího momentu může vyvolat nepředvídatelné konsekvence.

Přes naznačené nebezpečí převažují názory na reálnost a efektivnost dílčích korekcí podnikové kultury. V tomto případě, více než u jakékoliv jiné změny, je nezbytnou podmínkou úspěchu vnitřní přesvědčení spolupracovníků. Hraje zde roli přesvědčení nejen o nutnosti a správnosti změny, ale i o motivujícím efektu snahy vyzkoušet něco nového, dosud nepoužívaného a možná i účinného.

Na straně nositelů změny, především řídicích pracovníků odpovědných za její prosazení, však spočívá mimořádná odpovědnost za dodržení všech etických principů ovlivňování spolupracovníků.

Právě v těchto případech je velmi lákavá a relativně snadná možnost využít jen některých informací, jen některých argumentů a jen některých stránek podnikové reality k manipulaci s ostatními spolupracovníky.

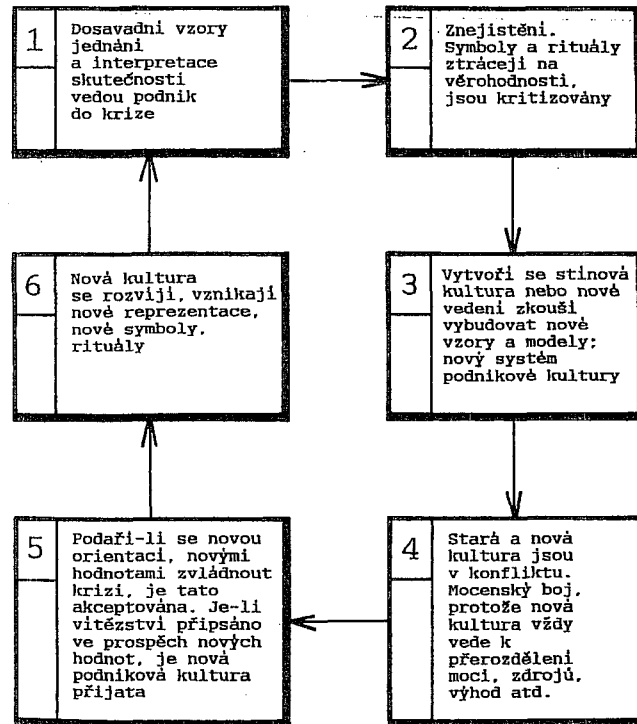
Existenční cyklus podnikové kultury, respektive samotný proces její změny má obvykle shodnou podobu ve všech organizacích (viz obr. I-4).

Pokud jde o otázku metodického postupu formulace a poté vlastní implementace nové či modifikované podnikové kultury, jsou možné několikero přístupů:

a) jde o výlučnou záležitost vrcholového vedení

Řídicí pracovníci vrcholové úrovně sami formulují podnikovou filozofii, strategii i hlavní zásady podnikové kultury. V případě vzájemné shody je situace poměrně snadná a jednoznačná. V opačném případě je vhodné zjistit a opřít se alespoň o dílčí názory těch spolupracovníků, kterých se předpokládá změna nejvíce dotkne, resp. zvážit, do jaké míry jsou změny konzistentní s dosavadní podnikovou kulturou a jaké důsledky změna může vyvolat.

Určeno pouze pro studijní účely



Obr. I-4 Cyklus podnikové kultury (W. G. Dyer, 1985)

b) základ spočívá v aktivním výzkumném procesu v podniku

Výzkumný proces projektuje a zpracovává tým pracovníků, který se skládá z pracovníků převážně střední úrovně řízení a různých odborných pracovišť. Platný model podnikové kultury se upraví podle získaných poznatků a poté se diskutuje ve vrcholovém vedení. Tento postup ústí zpravidla v rychleji a snadněji akceptovatelné změny v podnikové kultuře, neboť návrh odráží podnikovou realitu lépe než v předchozím případě. Nevýhodou je však značná časová náročnost až zdoluhavost, protože výsledky vlastního výzkumného procesu je nutné sdělit nejen pracovníkům řídicí hierarchie, nýbrž všem spolupracovníkům podniku.

c) řešení pomocí týmu a konzultacemi se zaměstnanci

Odborná literatura preferuje takový postup, ve kterém rozhodující tvůrčí roli sehrává tým sestavený z pracovníků různých profesí a odlišného postavení v podnikové struktuře. V průběhu zpracování nové koncepce podnikové kultury pak konzultují podle vlastního uvážení s vybranými spolupracovníky i odborníky, kteří se touto problematikou teoreticky zabývají.

Ve všech třech uvedených případech je však klíčovým procesem implementace nových prvků do stávající podnikové kultury. Rozhodující a neopomenutelné principy jsou následující:

1. Zabezpečit maximální a rychlou informovanost všech spolupracovníků prostřednictvím informačních schůzek, případně krátkodobých školení. Na těchto setkáních je nezbytná účast zástupců vrcholového vedení podniku; účastníci by měli zastupovat vždy přibližně stejnou úroveň pracovních pozic v podniku. Jako vhodné se ukazuje soustředit předpokládané nositele odlišných, resp. konkurenčních subkultur.
2. Platnou variantu zásad podnikové kultury zpracovat do písemné podoby a dát ji k dispozici všem spolupracovníkům. Důvodem je existující přesvědčení, že je nezbytné hlavní podnikové priority, cíle, hodnoty a normy explicitně formulovat, neboť celý sociální systém akceptuje jejich sílu teprve tehdy, až jsou v určité formě zviditelněny a formalizovány. „Podnikové zásady“ vycházející z podnikové filozofie a strategie mohou tuto úlohu sehrát a vytvořit tak celkový rámec podnikové kultury. Musejí být orientovány dlouhodobě, avšak současně mít schopnost změn a dalšího rozvoje. Ucelená a logicky uzavřená koncepce, třeba i náročná, avšak realistická je pak vhodnou orientací pro budoucí cestu podniku. Tyto formalizované zásady garantují určitou vnitřní a vnější legitimitu jednání a jsou tím, co závazně určuje jeho hranice, směr a další orientaci. Jejich role dále spočívá ve splnění těchto funkcí:

- explicitně znázorňují a dokumentují v podniku žádoucí hodnoty a normy, tzn. vyjadřují obrys žádoucí, ideální podnikové kultury;
- kodifikují požadovaný způsob jednání s možností sankcionování odchylek;
- konkrétní podoba podnikové kultury získá určitou expresivitu směrem navenek a umožní vytváření žádoucího image, případně umožní negativní image korigovat.

2.4 OBJEKTIVISTICKÉ A INTERPRETATIVNÍ POJETÍ PODNIKOVÉ KULTURY

Objektivistický přístup sociologů ke zkoumání sociální reality se nutně promítá i do pojetí podnikové kultury, jejího místa a funkce v podnikové struktuře.

Toto pojetí vychází z předpokladu, že podniková kultura je jednou z mnoha skutečností stejného řádu, které utvářejí podnikovou realitu. Chápe ji jako „integrativní jev“, jehož funkcí je integrovat všechny ostatní prvky podnikové struktury, zajistit tak stabilitu, identitu a spojení spolupracovníků prostřednictvím vyšších hodnot než jen těch, které zabezpečují uspokojení základních potřeb člověka. Problematika podnikové kultury se chápe jako další, nový a bezpochyby přínosný prvek obohacující organizační a manažerské teorie zejména v rovině koordinace, integrace a motivace.

Při analýze podnikové kultury a zvyšování její účinnosti je kladen rozhodující důraz na vnější, zřetelné a objektivně zachytitelné projevy, jako jsou materiální symboly, rituály, příběhy apod. Právě tato rovina je považována za rozhodující složku podnikové kultury a je využívána pro zvýšení účinnosti a efektivnosti podnikového řízení.

Zatímco objektivistický přístup lze zjednodušeně parafrázovat tezí „podnik má kulturu“, pak další z možných přístupů lze vyjádřit tím, že „podnik je kulturou“.

Interpretativní pojetí vychází z předpokladu, že podniková kultura není jen jednou z mnoha částí podniku, ale má hlubší význam, neboť zahrnuje veškerou podnikovou realitu, tj. všechny ostatní subsystémy, řídící, informační, logistické apod.

Tato koncepce se odklání od objektivistického, systémově funkcionálního přístupu a přiklání se k subjektivní interpretaci sociální struktury a procesů v podniku.

Podnik pak není vykládán výlučně v pojmech odrážejících prvky fyzického světa, ale v pojmech převážně nemateriální stránky kultury. Zmíněné pojetí úzce koresponduje se zdůrazněním významu symbolů a jejich subjektivní interpretace v interakci, a tedy i ve všech řídicích procesech založených na interakci a zejména na komunikaci.

Uvedený subjektivistický směr, mající velmi blízko k „symbolickému interakcionismu“ (M. Mead), nechápe sociální skutečnost (tedy ani podnikovou kulturu) jako něco předem daného, určeného k pozorování, nýbrž jako to, co teprve vznikající konkrétní interakční vztahy mohou utvářet a prostřednictvím symbolů tomu přikládat určitý význam.

Cílem je tedy pochopení těch procesů, které vedou ke shodné interpretaci situace, aby byla vytvořena společná konstrukce sociální skutečnosti. Sociální jednání konkrétních spolupracovníků se poté odehrává v určitém výkladovém systému, který je odvozen ze specifických a pro daný sociální systém platných pravidel a je symbolicky zprostředkován. Takto v podniku vzniká subjektivní skutečnost. Neznamená to však nic jiného, než že se v podniku plný význam objektů, struktury a procesů otevírá až interpretací těchto fenoménů prostřednictvím subjektů, individuí – nikoliv předem.

Prostředky tohoto odkrytí jsou zejména s y m b o l y. Ty hrají rozhodující roli především při charakteristice a rozboru podnikové kultury. Symboly mohou být slovní obraty,

gesta, způsoby jednání a v neposlední řadě i materiální předměty. Je jim přiřazen určitý význam, který není zřejmý a pochopitelný jen z jejich vlastní (fyzické) existence. Význam je vysvětlitelný, resp. pochopitelný až v souvislosti s daným systémem vnitropodnikových hodnot, norem a vztahů.

Symboly je tedy možné interpretovat jako sociální výtvoř, jejichž platnost je jak prostorově, tak i časově omezena a jejichž význam je subjektivně determinován.

Naznačené pojetí sociální reality prokazuje bezpochyby velkou slučitelnost s chápáním podnikové kultury jako systému v podniku společně sdílených hodnot a norem, které jsou však dále přenášeny prostřednictvím symbolů. Těmito symboly jsou pak spolupracovníkům zprostředkovávány podnikové normy, hodnoty, vzory a standardy jednání. Přitom spolupracovníci sami konstruují vlastní definici situace, která vychází z individuální hodnotové orientace, získané v socializačním procesu. Vedle toho získávají na významu specificky podnikové hodnoty a normy, jež jsou jednotlivcům interpretovány formou vysvětlení symbolů už zde zaměstnanými spolupracovníky.

Klíčová je v těchto procesech interpretační schopnost a výkonnost účastníků interakce, která je však možná jen prostřednictvím symbolů jako komunikačního prostředku. Symboly jsou z tohoto důvodu prostředky mezi obsahem hodnot a norem a objektivně pozorovatelným objektem.

Pro jednotlivce je důležité, že tento relativně samostatný a uzavřený „subsvět“, který je postupně a cílevědomě internalizován adaptačními procesy, je jen parciální skutečností. Je v kontrastu a může být i v rozporu s komplexním světem, který člověk zachytil v průběhu své socializace.

Adaptace znamená i ovládnutí souboru rolí a celého významového pole, včetně tradičních až rutinních pojetí a jednání. Současně s tím se předpokládá i přejímání norem a hodnot. Jedinec zde však není pouze pasivním subjektem, ale je schopen aktivně vytvořit vědomou distanci mezi vlastními normami a hodnotovými hierarchiemi a normami, které reprezentují existující podnikovou kulturu. Tato distance je tím menší, čím podobnější je individuální a podniková hierarchie, čím déle je jedinec zaměstnancem podniku a čím déle a intenzivněji komunikuje s ostatními spolupracovníky ve shodném sociálním a kulturním kontextu.

Takto v podniku vzniká, rozvíjí se a udržuje podniková kultura v interpretativním, subjektivisticky orientovaném pojetí.

2.5 TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY

Přestože byla mnohokrát zdůrazněna specifická, originalita a neopakovatelnost každé konkrétní podnikové kultury, je možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů uvést některé základní a v podnikové sféře nejčastěji se objevující typy.

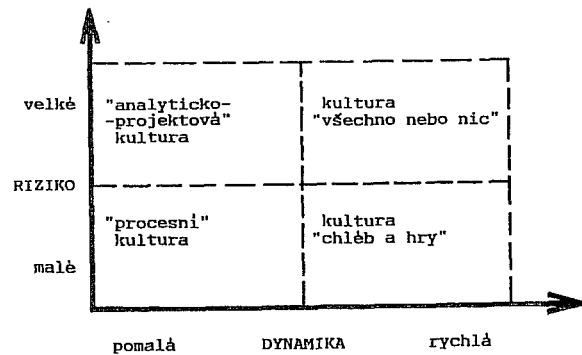
Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje jakýsi ideální model, ke kterému je možné se přibližovat nebo naopak, kterému je třeba se vyhnout.

Určeno pouze pro studijní účely

Níže uvedené typologie vycházejí z předpokladu existence omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá podniková kultura obsahuje (*W. G. Ouchi*). Jde především o následující skutečnosti:

- způsob zaměstnávání spolupracovníků,
- kritéria a způsob rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědnosti,
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- styl řízení a převažující způsob kontroly,
- interpersonální vztahy.

Jako jednu z nevystižnějších typologií uvádí odborná literatura tu, kterou zpracovali *T. B. Deal* a *A. A. Kennedy* (viz obr. I-5 a text dále).



Obr. I-5 Typologie podnikové kultury (*T. B. Deal, A. A. Kennedy*)

„VŠECHNO NEBO NIC“

Podnik je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně hodnoceno je velmi temperamentní a mladistvé jednání, za zajímavé se považuje časté a rychlé vypadávání z profesionální role. Komunikace je nekonvenční, řeč obsahuje velmi často cizí slova. Přenášení osobních starostí na podnikovou půdu stejně jako osobní svěřování se s intimními problémy je nepřipustné. Úspěch určuje vše: tj. autoritu, moc, příjmy, popularitu a oblíbenost. Úspěchy jsou velmi expresivně slavěny, naopak neúspěchy rychle odloženy a zapomenuty. Kariéra má podobu rychlého vzestupu, případně neméně rychlého sestupu, doba za-

městnání většinou netrvá příliš dlouho. Muži i ženy mají zcela rovnoprávné postavení, jsou však na ně kladeny stejně tvrdé požadavky. Podnikovým hrdinům je mnohé tolerováno a mohou si prakticky dovolit vše. Horoskopy a symboly štěstí a úspěchu jsou vítány.

„CHLĚB A HRÝ“

Silná extrovertní orientace, svět je plný možností, jen je využít. Vysokou hodnotou je přátelství a sympatické chování. Nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch jsou na nejdůležitějším místě. Velmi častá a intenzivní je verbální komunikace – kdo mlčí, je podezřelý. Vertikální hierarchie moci není důležitá, profesní kariéra je záležitost více společenská než pracovní. Časté jsou oslavy, vyznamenání a ceny; oblíbené jsou různé příběhy (např. o nemožných zákaznících). Používá se podnikový žargon, časté jsou zkratky a slova z oblasti sportu (poločasy, aut, červená karta apod.). Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a přes nespokojenost s odměňováním existuje značná stabilita pracovníků. Hrdinou je ten, „kdo sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi nanuka“.

Hovořit o soukromých i intimních záležitostech je možné, emoce se mohou projevovat i navenek, oblečení je neformální.

„ANALYTICKÝ PROJEKT“

Chybná rozhodnutí ohrožují každou firmu. Abychom se tomu vyhnuli, je třeba se maximálně koncentrovat. Provedeme komplexní analýzu a poté dlouhodobou prognózu. Důvěru má výlučně vědeckotechnická racionalita. Intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tedy nebezpečné. Hlavní rituál je zasedání; místa jsou předem určena podle zasedacího pořádku a podle něho se rovněž hovoří. Vše je třeba důkladně prozkoumat, a to trvá velmi dlouho. Rychlost s sebou nutně přináší povrchnost, je tedy podezřelá a nevtíhaná.

Do tří let po nástupu je každý ještě nováčkem. Kariéra se uskutečňuje po krocích, rychlá je nemožná, starší a staří spolupracovníci si zajišťují svůj postup pro sebe výhodnými pravidly.

Oblečení je korektní, stejně jako používaný slovník verbálních výrazů. Emoce se neprojevují, o soukromých záležitostech se nehovoří. Hrdinou je ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí bez ohledu na podmínky sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku.

„PROCES“

Všechny aktivity se bezvýhradně soustřeďují na proces, samotný cíl není ničím a hraje podřadnou roli.

Chyby se nedělají, vše se registruje. Každou chvíli může někdo zvénit či zevnitř upozornit na chybu, musíme být proto stále vyzbrojeni. Nejdůležitější je mocenská hierarchie, oblečení, výše příjmu. O každém povýšení každý ví a ví rovněž o tom, co to dotyčnému přinese. Vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypořádané dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze. Povýšení je rovněž oblíbené téma rozhovoru. Tradiční slavnost – 25 let

Určeno pouze pro studijní účely

zaměstnání v podniku. Emoce se neprojevují. Hrdinové jsou lidé, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a osudu stále pracují v podniku, někdy i desítky let.

Odlišnou typologii podnikových kultur, odvozenou z psychologické terminologie a označující zejména nepříznivé psychické stavy jednotlivce, zpracovali *K. Vries a D. Miller*. Uvedené typy podnikových kultur představují ve všech případech deformované sociální prostředí jako důsledek dlouhodobého nezvládnání řídicích procesů a řídicích situací. Cílem je upozornit na možné nepříznivé důsledky těchto kultur, které jsou z dlouhodobého hlediska pro běžného pracovníka zjevně neúnosné. Podniky založené na kulturách tohoto zaměření jsou neefektivní a poměrně brzy se vnitřně rozpadají. Jsou to především:

- a) **paranoidní kultura**
Stálé obavy a strach, stálé ohrožení všeho druhu, trvalé sledování všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, permanentní připravenost na cokoliv.
- b) **nátlaková kultura**
Perfektnost a detail, vše má svůj řád, největší ohrožení je z chaosu, vztahy jsou založeny na příkazech, nic nelze nechat náhodě, vše je řízeno a do detailu organizováno, emoce jsou nepřipustné.
- c) **dramatická kultura**
Vše se soustřeďuje okolo charismatické vedoucí osobnosti, která se sama grandiózně usadila doprostřed scény. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody spoléhají na spontánnost a intuici. Projevování pozitivních emocí je projevem loajality. Struktury a regulace se často ruší jako zbytečné, úspěchy se velmi slaví.
- d) **depresivní kultura**
Pesimistické prognózy a strach, nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje. Vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání, jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit. Moc je široce rozdělená, ale bez praktického významu.
- e) **schizoidní kultura**
Velká distance, lepší je držet se zpátky. Plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně boj o moc, koalice a taktika. Prestiž a kariéra jsou rozhodující, hněv nebo nadšeni, nikdo neví, kdy se co může přihodit.

Přestože uvedené příklady typologie podnikových kultur představují velká zjednodušení a nevystihují všechny stránky života podniku, bezpochyby představují základní typy, které je možné nalézt s určitými modifikacemi v mnoha podnicích a firmách.

2.6 PROSTŘEDKY PODNIKOVÉ KULTURY

Rozhodujícím prostředkem podnikové kultury jsou symboly. Symbol je znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení. Může mít ideální i materiální podobu. Představuje základní element i nejjednodušší komunikace, která bez jeho obsahového a významového pochopení všemi účastníky není možná. Pro podnikovou kulturu jsou důležité:

- **verbální symboly** (slovní hříčky, historky),
- **symbolická jednání** (obyčeje, rituály, ceremoniály),
- **symbolické artefakty materiální povahy** (logo, barvy, architektura).

Mnohé z nich mají více expresivní obsah, který vyžaduje dodatečné vysvětlení, a jsou spíše abstraktního charakteru. Naopak některé další, které mají převážně materiální povahu, mají spíše instrumentální obsah, jsou konkrétní a poměrně snadno pochopitelné i cizím, do podnikových souvislostí nezasaženému člověku (viz obr. I-6).

VERBÁLNÍ SYMBOLY

Řeč jako přirozený nástroj lidské komunikace je považována současně za rozhodující prostředek zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury. Řeč a podniková kultura jsou neoddělitelné, a to zvláště v podobě vyprávění, příběhů a historek.

Historiky, příběhy a nejrůznější vyprávění jsou „příkrášené zprávy“ o podnikových událostech v minulosti, kterým se v podniku přikládá mimořádný význam. **Je to vždy forma určitého propojení minulosti podniku s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti.**

Slouží pro přenos kultury (časově i místně) a navíc jde o takovou formu komunikace, která má větší přesvědčovací sílu než různé explicitní formy ovlivňování.

Přestože nejrůznější historky mají podobu spíše jen anekdotických vyprávění, týkají se zpravidla zcela konkrétních událostí a obsahují implicitně morální imperativ, který však není explicitně vyslovený. Jsou rovněž orientací při tradičním řešení nových situací a dávají zřetelně najevo, jaké jednání se od spolupracovníků v daném kontextu v budoucnu očekává. Umožňují novým zaměstnancům první orientaci v podniku, tvoří nedílnou součást neformální stránky adaptačního procesu.

V souvislosti s těmito historkami a příběhy je nutné upozornit na paradox, že mnohá vyprávění se týkají událostí v podniku, avšak v sousedním podniku se jen s malými obměnami vyprávějí příběhy velmi podobné. To jen potvrzuje skutečnost, že se nejedná o informace v pravém slova smyslu, nýbrž výlučně o symboly, které zprostředkovávají podnikovou kulturu. Je proto nutné důsledně respektovat „specificky podnikový“ závěr a pointu, protože mnohdy nepřidává na věrohodnosti a navíc umožňuje i odlišnou, resp. nežádoucí interpretaci.

Mýty jsou dalším symbolem, a tedy i prostředkem k objasnění norem a hodnot podnikové kultury.

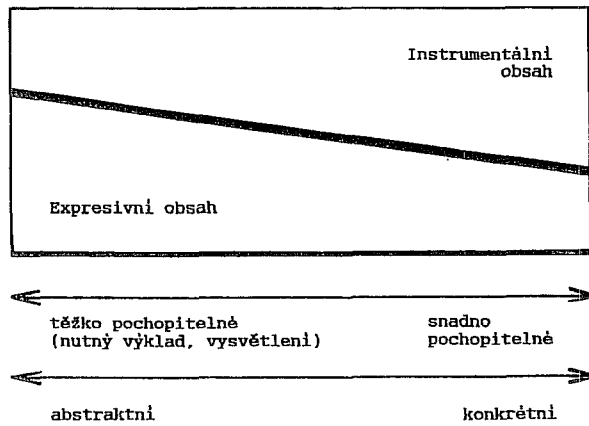
Výraz „mýtus“ označuje skutečnost, že tato myšlenková schémata nemají ve všech směrech racionální základ. Spíše jde o lidové teorie, jejichž obsah je velmi silně subjektivní. Víra a vnitřní přesvědčení zde hrají větší roli než vědění. Proto je lze velmi těžko objektivně evidovat, tím spíše pak je nelze zmínit racionální a logickou argumentací nebo empirickým přezkoušením.

Jde o určitý způsob uvažování odrážející existující podnikové normy a hodnoty, který má bezprostřední souvislost s jednáním spolupracovníků (viz obr. I-7 a I-8).

Mýty velice často reprezentují i celé skupiny hodnot, které by jinak bylo velmi složité a časově náročné prosazovat diferencovaně.

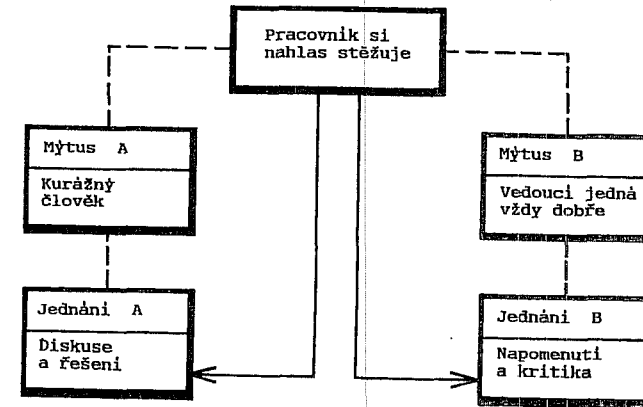
Určeno pouze pro studijní účely

architektura
 vybavení pracoviště
 materiální odměny
 významování
 organogramy
 schémata
 logo
 projevy účty
 status-symboły
 rituály
 obřady
 ceremoniály
 historiky
 mýty



Obr. 1-6 Prostředky podnikové kultury – symboly

Mýtus	Hodnoty
Jsme na jedné lodi	otevřenost, rovnost, lidskost, tolerance, kooperace, solidarita, přizpůsobení
Na každém záleží	hierarchie, fantazie, individualismus, aktivita, orientace na úspěch, osobní kuráž, sebeprosazení



Obr. 1-7 Mýty a jejich dopady na jednání

Mýty v souvislosti s podnikovou kulturou mohou a mají plnit některé důležité funkce. Jsou to zejména:

- **selektce** – vybírají z možných variant jednání;
- **manifestace** – zvýrazňují zvolenou variantu;
- **návod k jednání** – mýtus poměrně přesně určuje, co a jakým způsobem činit, pokud nastane shodná situace; plní funkci určitého neformálního předpisu;

Určeno pouze pro studijní účely

HODNOTY		NORMY A PRAVIDLA JEDNÁNÍ		ODPOVÍDAJÍCÍ MÝTY	
Poloha A	Poloha B	Hodnota A	Hodnota B	Hodnota A	Hodnota B
občanská odvaha, páteř	přizpůsobivost, spolupráce	Mužnou odvahou před královským trůnem! Zastupuj své mínění! Ukaž zuby!	Žádný "Ego-Trip"! Spolupracuj! Ve společnosti se člověk musí přizpůsobovat!	Každý je zavázán jen svému svědomí až k sebeobětování pro správnou věc.	Kolektiv (nebo vedoucí) má vždy pravdu.
pořádek, struktura	improvizace, spontánnost	Drž se osvědčených rutin a systémů. Musíš se na Tebe moci spolehnout.	Používat zdravý lidský rozum! Rozhodovat podle konkrétní situace.	Každá společnost potřebuje "svůj pořádek", chod věci sleduje racionální zákonitosti.	Každý problém má své vlastní řešení, nejsou všeobecně použitelné zákony.
lidskost, blízkost	věcnost, vzdálenost	Přístup vždy k jedinečnému případu. Dívej se zpětně na síly a slabosti. Buď stále přátelský!	Vyhni se kumpánům! V popředí jsou úkoly a cíle.	Člověk stojí ve středu.	Předchází úkol, musí se měnit lidé bez ohledu na okolnosti.
kooperace, soudržnost	důvěra, diplomacie	Otevřený vůči okolí. Žádné tajnosti před sebou.	Důvěřuj, sleduj však komu! Informace je závazek. Žádné zneužití dat.	Kdo má všechny informace, může správně (objektivně) rozhodnout.	Je stále více pravd. Člověk musí být pružný, neboť nemůže vždy a vše předem vědět.

Obr. I-8 Hodnoty, normy a mýty

HODNOTY		NORMY A PRAVIDLA JEDNÁNÍ		ODPOVÍDAJÍCÍ MÝTY	
Poloha A	Poloha B	Hodnota A	Hodnota B	Hodnota A	Hodnota B
orientace na úspěch, osobní vyznamenání	orientace na proces, službu, splnění povinnosti	Účel světi prostředky! Musíš mít bezpodmienečnou vůli k úspěchu.	Konej svědomitě své povinnosti! Cesta je cíl!	Jenom výsledek platí. Nutně dosáhnout to nejlepší.	Počítat s poctivou námahou a dobrými úmysly, chtít to správně.
změna, riziko	opatrnost, jistota	Být stále na vrcholu pokroku! Kdo riskuje, získává!	Žádné experimenty! Spěchej pomalu! Cítit se zavázán tradicí!	Pro všechno je nějaké lepší řešení, nesmíš se na ničem trvat.	Musíš se zachovávat dobře a nedůvěřovat novotám.
hierarchie, moc, privilegia	rovnost, stejné zacházení	Nejllepší mají řídit! Odměnit výkon!	Žádná nadvláda lidí nad lidmi! Žádná diskriminace!	Prosadit nejlepší! Někteří se narodili pro řízení, většina pro to, aby byla vedena.	Všichni mají stejná práva. Každý sám ví a dělá, co je správně.
sebeurčení, prostor pro jednání	vnější determinace, kontrola	Co nejméně kontroly! Právomoc. Delegování! Vlastní zodpovědnost.	Důvěra je dobrá, kontrola je lepší! Trest vedení je nevyhnutelný.	Lidé chtějí a potřebují volnost. Volná hra sil je uvažována v každém plánovaném zápasu.	Lidé chtějí a potřebují vedení. Bez vedení vládne chaos a anarchie.
střídavost, skromnost	fantazie, hrdost	Žádná touha po efektech. Věci vidět takové, jaké jsou.	Buď kreativní! Náchnout se pro více, ne realitu. Buď hrdý na svůj výkon.	Existuje objektivní realita.	Neexistuje objektivní realita.

Obr. I-8 Hodnoty, normy a mýty - pokračování

Určeno pouze pro studijní účely

HODNOTY		NORMY A PRAVIDLA JEDNÁNÍ		ODPOVÍDAJÍCÍ MÝTY	
Poloha A	Poloha B	Hodnota A	Hodnota B	Hodnota A	Hodnota B
chladnokrevnost, trpělivost, vytrvalost	aktivita, průbojnost	Moci čekat na správnou chvíli. Stále s klidem.	Kdo se stále snaží, vítězí. Žít pro práci! Den má 24 hodin.	Úspěch se nedá vynutit (umět čekat na správnou chvíli).	Nic se nestane samo: Všechno musí být někým uděláno.
teorie, experimentování, analýza	praxe, podnikavost, uplatnění	Před rozhodnutím sbírat všechny informace! Teprve pak se ptát expertů.	Odvaha k hledání skupin. Skočit do studené vody. Dělej to, zkus to ...	Umět jednat racionálně: nejdřív myslet, potom jednat.	Paralýza přes analýzu: nejdřív jednat, potom myslet.
puritánství, asketismus, sebeovládání	smyslnost, životní požitky	Musí se umět čekat a vzdát se! Jen ten, kdo si sám rozkáže, může rozkázat ostatním.	Neoddělovat práci a život. Pracujeme, abychom žili.	Práce je zátěž a trápení, obět a odříkání.	Práce může a musí bavit.
kvalita, perfektnost, profil, kvalifikace	kvantita, anonymita	Musíme být nejlepší! Naše výrobky nemají žádnou chybu. Máme pověst, kterou bychom mohli ztratit.	Rychleji, více, levněji. Před penězi je si všechno rovno.	Člověk může dosáhnout perfektnosti. Existují ideální výrobky.	Může se dělat se všemi penězi. Neexistují špinavé peníze.
moc, velikost, potence, expanze	přiměřenost, přehlednost, umírněnost	Růst za každou cenu. Být první (největší, nejsilnější).	Brát v úvahu lidský rozměr. Nepřeceňovat se ani nepodceňovat.	Kdo je velký, nemůže ztroskotat.	Pýcha je potřeba. Kdo chce vysoko, padá hluboko: zůstat u svých výkonů.

Obr. 1-8 Hodnoty, normy a mýty - pokračování

– **zdůvodnění** – mýtus v sobě zpravidla zahrnuje i zdůvodnění návodu k jednání, představuje současně vysvětlení a zdůvodnění skutečnosti (obvykle se jedná o velmi jednoduché vysvětlení, tzv. bez otázek).

Otázka mýtů je komplikována tím, že každý mýtus má svůj alternativní mýtus, který pohlíží na shodnou skutečnost ze zcela opačných pozic. Jsou-li pak jednotlivé mýty v reálné situaci konkretizovány, mohou se vzájemně křížit, resp. vzájemně se vylučovat. Problém pak vzniká tehdy, chceme-li z těchto mýtů odvodit návod k jednání.

SYMBOLICKÁ JEDNÁNÍ

Vedle slovně verbálních symbolů mají mimořádně velký význam pro utváření, upevňování a zejména časoprostorový přenos podnikové kultury **slovně symbolická jednání** neboli symbolické artefakty jednání. Jde především o rituály, ceremoniály a obřady. Každý z nich má značný praktický význam, v podnikové realitě je však složité je vzájemně od sebe odlišit.

Rituálem rozumíme určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů (viz obr. 1-9).

Rituály jsou značně formalizovány, institucionalizovány a v určitém čase stále opakovány. Samy o sobě jsou symbolem, avšak v jejich rámci jsou používány další symboly, kterými se vyjadřují a definují zcela konkrétní sociální vztahy. V každém případě potvrzují a upevňují dosud platné, stávající mocenské struktury a vedou ke stabilizaci existujících podnikových norem a hodnot. Ne náhodou dochází při změně podnikové kultury v první řadě k odmítnutí původních a konstituování nových forem rituálů.

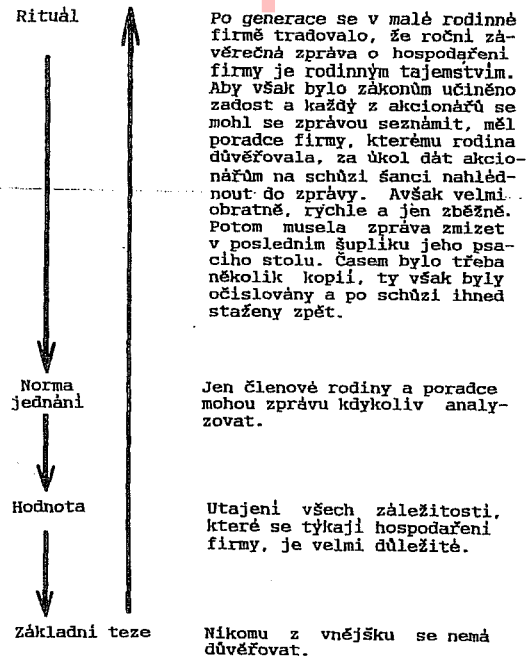
Obdobná charakteristika platí pro **ceremoniály**, které na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o oslavy výročí založení podniku, oslavy vánočních svátků či nového roku apod.

Velmi důležitými symboly z řady těch, které formují a interpretují podnikovou kulturu firmy, jsou takové, které vyjadřují sociální postavení pracovníka. Jsou to tzv. **statusové symboly**, jež je možné zařadit někde mezi symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy.

Za symbol tohoto druhu je možné považovat používání tradičních až historizujících označení některých pracovních funkcí (např. ekonomický rada, disponent, inspektor) a materiálních požitků (jako jsou např. vizečky, velikost a vybavení kanceláře, služební automobil, satelitní telefon nebo finanční odměna umožňující vyšší životní standard a životní styl odlišný od ostatních spolupracovníků), které zastávání zejména vyšších pracovních pozic s sebou přináší. Mezi symboly tohoto druhu bezpochyby patří i různé tituly (např. nejlepší pracovník firmy), jejichž udělování bývá vhodně spojeno s podnikovou oslavou.

Statusovým symbolům vzhledem k existujícímu typu podnikové kultury bývá v různých firmách přikládán rozdílný význam. Tato rozdílnost však vyplývá i z charakteru činnosti daného podniku a určité tradice. Zjevný rozdíl zaznamenáme např. mezi bankou a velkoobchodní prodejní firmou.

Přesto lze v obecné poloze vymezit pozitivní přínos uplatňování těchto symbolů:



Obr. 1-9 Rituál schvalování roční uzávěrky

- potvrzují, že jedinec byl vyzdvížen z masy, a uspokojují tak motivy vlastní seberealizace, uznání a obdivu;
- dávají předem najevo, s kým je jednáno; určují tím odpovídající způsob jednání a odstraňují či zmírňují tak případná nedorozumění a konflikty;
- výsledky práce a zásluhy o firmu často nebývají pro druhé viditelné, tyto symboly je pak ozřejmují a zařazují dotyčného spolupracovníka nově do vnitropodnikové struktury autorit;
- motivují, protože na příkladu ukazují, že kdo plní stanovená kritéria, má v podniku šanci;
- přispívají k sebeuvědomění a podporují identitu s firmou.

SYMBOLICKÉ ARTEFAKTY MATERIÁLNÍ POVAHY

Pro řadového spolupracovníka firmy i náhodného občana, který je ve vztahu k této firmě jen vnějším pozorovatelem, jsou ze všech symbolů nejvíce viditelné i nejsnáze pochopitelné ty, které mají materiální podobu.

Jedná se o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo, firemní barvy, ale i typické propagační předměty atd. Aby však plnily úlohu symbolů, tzn. aby zprostředkovávaly určitý obsah, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu. Mají-li tyto symboly přinést požadovaný efekt, musí být nejen konzistentní se všemi ostatními symboly podnikové kultury, ale musí být využívány trvale a při každé příležitosti.

Někdy je možné se setkat s názory, které podnikovou kulturu redukovat výlučně na symboly tohoto druhu. Materializované objekty, které jsou ze všech symbolů nejnápadnější, však mají omezenou míru vlivu na podnikovou kulturu a v určitém smyslu rámec podnikové kultury překračují. Dostávají se dále do oblasti podnikové identity a zejména pak se stávají výrazným činitelem utváření podnikového image.

Každá z používaných skupin symbolů má ve vztahu k podnikové kultuře svoji určitou funkci, což ukazuje obr. 1-10 (C. Scholz, 1987).

2.7 PODNIKOVÁ KULTURA A ŘÍDICÍ PROCESY

Podniková kultura má velmi těsný vztah k řídicím procesům v podniku. Zejména v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv podnikové kultury se však projevuje jen tehdy, je-li dostatečně silná a je-li systémově kompatibilní s ostatními prvky podnikového systému. V tomto případě je možné hovořit o synergickém efektu podnikové kultury, který se projevuje zcela bezprostředně v některých významných procesech, jako jsou:

- koordinace,
- integrace,
- motivace.

KOORDINACE

Přestože chápání a výklad pojmu koordinace bývají u představitelů podnikohospodářských vědních oborů a teoretiků organizačních teorií rozdílné, lze jej obecně vymezit jako zharmonizování jednotlivých částí celku (v tomto případě podniku) s ohledem na dosažení nadřazených cílů.

Požadavek koordinace vzniká u hierarchicky členěné hospodářské organizace v důsledku dělby práce a specializace, jež vedou k tomu, že spolupráce jednotlivců nebo skupin není předem zaručena. Nutnost koordinace vychází i z rozdílných cílů a partikulárních zájmů relativně nezávislých jednotlivců či skupin a z nutnosti využít společných a omezených zdrojů.

V každodenní podnikové praxi je možné se setkat s různými formami koordinace, jako jsou plány, pokyny, programy, organogramy atd. Ve všech těchto případech se však jedná

Určeno pouze pro studijní účely

TYPY FUNKCE	KOMUNIKATIVNĚ ORIENTOVANÉ	ORIENTOVANÉ NA JEDNÁNÍ (akcí)	MATERIÁLNÍ OBJEKTY
	historiky, příběhy, mýty, vtipy, slogany	rituály, ceremoniály, oslavy	statusové symboly, architektura, logo, barvy
DESKRIPTIVNÍ FUNKCE	Symboly s instrumentálním obsahem Cíl: prostředky ke splnění podnikových úkolů (orientované na úkoly)		
význam zpro- středkovávají			
STABILIZAČNÍ FUNKCE			
význam posilují			
AKTIVAČNÍ FUNKCE			
mění význam	Symboly s expresivním obsahem Cíl: prostředky k uspokojení sociálních potřeb spolupracovníků, veřejnosti (orientované na vztahy)		

Obr. 1-10 Typy a funkce symbolů (C. Scholz, 1987)

o tzv. **strukturální nástroje koordinace**. Těmi se podnik snaží dosáhnout takového jednání a takových rozhodnutí zaměstnanců podniku, která jsou žádoucí z hlediska nadřazených cílů.

Strukturální nástroje však musí být spolupracovníky, jichž se koordinace týká, „pochopeny“ a při použití v konkrétní situaci „správně interpretovány“. Tato interpretace však nemůže probíhat plně objektivně, tzn. čistě racionálně, nýbrž převážně subjektivně, kdy si na základě vlastních zkušeností, zájmů, hodnotových preferencí i momentálního rozpoložení spolupracovníci vytvářejí vlastní (subjektivní) interpretaci situace i návodů k jejímu řešení. Proto je interpretace těchto strukturálních nástrojů koordinace vzhledem k individuálnímu potenciálu pozorování, zpracování informací a jejich vyhodnocení individuálně podmíněná a omezená.

Nebezpečí odlišné interpretace je o to větší, čím abstraktnější a všeobecnější jsou pravidla koordinace. Navíc jsou obvykle chápána jako „vnější limity“, bez participace, a tedy i bez motivace. Bývá to také první příčinou snah o co nejpodrobnější a nejkonkrétnější pokyny, které mají zabránit různému výkladu. Tím se však zcela evidentně omezuje kreativita a inovační potenciál spolupracovníků. Souběžně s tím pak rostou i náklady na tuto formu koordinace včetně nákladů na průběžnou i následnou kontrolu. V odborné literatuře

(W. G. Ouchi) je možné se setkat s následujícími dvěma formami tzv. **nestrukturálních mechanismů koordinace**:

a) pomocí trhu

Synchronizace probíhá prostřednictvím svobodného, volného jednání mezi nabídkou a poptávkou, přičemž oficiální regulační mechanismy koordinace jsou postupně vytlačovány.

b) pomocí klanů

Koordinace probíhá prostřednictvím společné orientace spolupracovníků na společné hodnoty, normy a cíle. Výhoda této formy mimostrukturální koordinace se projevuje zejména tam, kde existuje značná komplexnost a složitost vnitropodnikových procesů.

Uvedené mechanismy vnitropodnikové koordinace nestrukturální povahy jsou doceňovány až v posledním desetiletí, a to právě v souvislosti se studiem podnikové kultury.

Podniková kultura tedy může za určitých okolností fungovat jako nestrukturální nástroj podnikové koordinace.

Silná, systémově kompatibilní, a tím funkční podniková kultura zajišťuje podniku nový základní konsenzus (všeobecný souhlas) s podnikovými cíli a prioritami. Na jeho základě je možné i v těžkých dobách najít nekonfliktní formy další spolupráce a možnosti řešení. Důležitá je skutečnost, že sdílený konsenzus platí na všech úrovních podnikové hierarchie a ve všech horizontálních sférách organizace.

Základní konsenzus v podnikové kultuře působí ve vztahu ke koordinačnímu aspektu dvojným způsobem:

1. **Poskytuje motivační základnu pro cílově konformní jednání** spolupracovníků podniku, neboť všeobecně přejímání podnikových hodnot a norem překonává velkou divergenci jednotlivců či skupin, která může vyvolávat nejistotu a obavy.
2. **Vytváří základnu informací**, ke které se kdokoli a kdykoliv může při rozhodování vrátit. Za tím stojí přesvědčení, že v rámci podniku existuje značná jednota a konvergence ve sledované interpretaci podnikových skutečností. Ve svých důsledcích to může vést i ke snížení reálného počtu rozhodovacích situací a možných variant řešení. Již předem jsou vyřazena ta, která jsou v rozporu s podnikovou kulturou. H. Ulrich hovoří o tzv. duchovní koordinaci.

INTEGRACE

Integrace a koordinace jsou dva kvalitativně odlišné typy harmonizace – částečně se doplňují a částečně si konkurují. Integrace je specifickou formou spojení elementů v celek jednoho systému.

Nutnost integrace vychází z diferenciací systému a jeho odstředivých tendencí, které mají zejména velké divizionálně členěné firmy. Integrace je rovněž odpovědí na snahy o prosazování partikulárních zájmů jednotlivých odborů a oddělení v hierarchické struktuře podnikového řízení i na konkurenční jednání jednotlivých spolupracovníků. Právě v takových

Určeno pouze pro studijní účely

podmínkách existuje výrazná tendence k utváření subkultur. Čím více je cílů, vzorů a norem jednání na úrovni subkultury, tím větší nebezpečí vzniká proto, že je samoúčelná jen pro sebe sama, aniž by anticipovala vyšší cíle podniku jako celku. Je to tím nebezpečnější, čím více jsou takto reprezentovány osobní zájmy výrazných a silných osobností. Proces diferenciacíe bývá podporován i tím, že pro hodnocení výkonu jsou v rozhodující míře použita kritéria splnění právě jen subsystémového cíle.

Zde lze ukázat ambivalentní charakter diferenciacíe systému. Na jedné straně diferenciacíe usnadňuje diverzifikaci, umožňuje větší samostatnost a konkurenci, na straně druhé vede postupně k vytváření vlastních hodnot, norem, kritérií úspěchu až k osamostatnění jednotlivých subsystémů.

Právě v této situaci plní podniková kultura výraznou integrativní funkci. Působí nejen jako „sociální lepidlo“, nýbrž udržuje subsystémy pohromadě tím, že obsahuje a reprezentuje společně a všem nadřazené základní podnikové hodnoty a normy, jež odpovídají prioritním podnikovým cílům, záměrům a preferencím věcné ekonomické povahy.

Ze společných norem a hodnot se odvíjí „vědomí-my“ (O. Neuberger, A. Kompa), které zatlačuje osobní, partikulární zájmy do pozadí, stejně jako zvyšuje odolnost vůči vnitřním a vnějším rušivým vlivům.

Nezbytnou podmínkou úspěšného završení a trvalého udržování vnitřní integrace podniku je identifikace většiny spolupracovníků s nejvyššími podnikovými cíli a prioritami.

Identifikace je proces, ve kterém jedinec staví podnikové cíle výše než cíle vlastní. Navenek se projevuje jako spojení, resp. loajalita k podniku, která automaticky bez vnějších stimulů garantuje, že rozhodnutí spolupracovníka bude konzistentní s podnikovými cíli (H. A. Simon).

H. Mintzberg používá pojem identifikace k označení vysokého stupně napojení spolupracovníka na tzv. „ideologický systém“. Ten definuje jako systém přesvědčení a postojů k podniku, který je spolupracovníky sdílen a který daný podnik od jiných podniků odlišuje. (V našem kontextu je tento pojem blízký pojmu podniková kultura.)

Uvedený ideologický systém existuje vedle formálního systému sankcí a autorit a slouží k řízení a kontrole jednání podniku a jednání v podniku. Význam tohoto systému je závislý na míře a rozsahu identifikace s ním.

Formu a míru identifikace s podnikem je možné odlišit na základě různých přístupů. Jsou to:

a) přirozená identifikace

Osobnost pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy plně korespondují s podnikovými cíli, hodnotami a normami, pracovník je s nimi zcela ztotožněn. Při náboru, výběru a přijímání pracovníků podnik své cíle, hodnoty a normy zveřejňuje, vysvětluje a projevuje vnitřní vazbu uchazečů na tyto hodnoty a normy.

S příklady přirozené identifikace je možné se setkat v ideálně čistě podobě snad jen v religiózních a politických organizacích, v hospodářských organizacích to bývá jen výjimečná záležitost.

b) selektivní identifikace

S jednotlivými podnikovými cíli, normami a hodnotami se pracovník identifikuje v rozdílné míře. Ty z nich, které jsou v rozporu s profilem jeho osobnosti, odmítá.

c) evokovaná identifikace

Prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace vedení podniku pozitivně ovlivňuje identifikaci spolupracovníků.

d) vykalkulovaná identifikace

Spolupracovník se podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své. Důvodem je evidentní výhoda tohoto předstíraného stavu. Riziko budoucího konfliktu, nespolehlivost a nepředvídatelnost místa a doby jeho vzniku je pro podnik větší než výhody přinářející konformita.

Otázka identifikace a zprostředkovaně i integrace ze sociálně psychologického hlediska spočívá v odpovědi na otázku, do jaké míry klíčové cíle a hodnoty podniku mohou tvořit část individuální hierarchie hodnot. Přehled jednotlivých forem identifikace naznačuje obr. I-11.

Řídící strategie vedení podniku může volit velmi různorodou cestu k dosažení identifikace a integrace. Z hlediska konečného efektu a zejména trvalosti dosaženého stavu však může být výsledný stav velmi diferencovaný (viz obr. I-12). Z hlediska míry skutečného přijetí podnikových cílů, norem a hodnot a trvalosti dosaženého stavu se pro podnikovou praxi jako optimální ukazuje varianta adaptace.

Integrativní funkce podnikové kultury bude v budoucnu nabývat na významu, neboť tendence k decentralizaci, divizionizaci a multinárodním organizacím je zřejmá již nyní a jejich existence je na vnitřní integraci závislá.

MOTIVACE

V oblasti motivace pracovního jednání je možné se setkat s řadou teoretických konstrukcí, které nacházejí větší či menší realizační možnosti v podnikové praxi. Ve vazbě na některé z nich je možné prokázat, že podniková kultura nejen zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale v mnohých souvislostech má stimulační funkci, neboť iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu spolupracovníků.

Tuto tezi lze prokázat např. na motivační teorii C. P. Alderfera. Na rozdíl od A. H. Maslowa relativizuje posloupnost uspokojování potřeb jednotlivce podle pyramidy (u A. H. Maslowa jsou aktivovány další motivy až po uspokojení předchozích v dané hierarchii) a prokazuje na empirickém výzkumu, že toto pořadí neplatí v obecné podobě, nýbrž závisí na struktuře konkrétní osobnosti. C. P. Alderfer zavádí akronymy ERG:

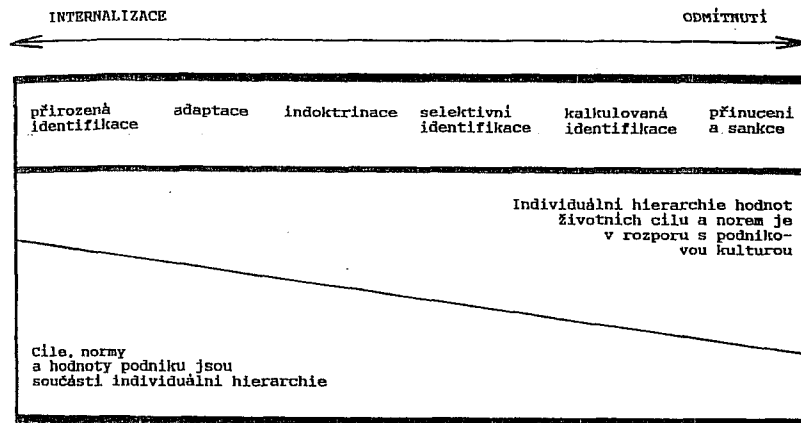
E – Existention = existence, fyziologické bytí, jistota, bezpečnost;

R – Relatedness = sociální vztahy;

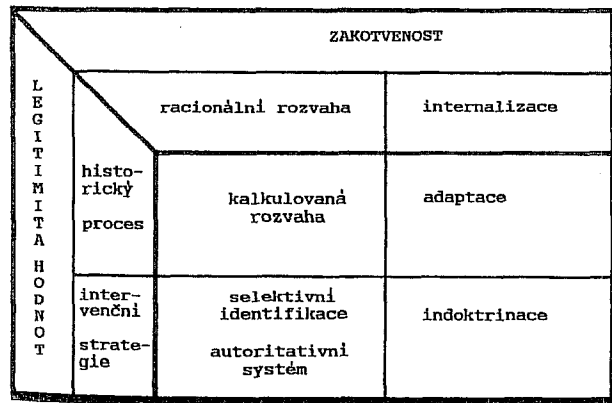
G – Growth = rozvoj osobnosti, uznání, seberealizace.

Vychází-li se ze struktury ERG, pak je možné vzhledem k dosavadním znalostem podnikové kultury tvrdit, že silná a funkční podniková kultura může působit současně a velmi účinně na všechny tři úrovně a iniciovat jednotlivé motivační činitele.

Určeno pouze pro studijní účely



Obr. I-11 Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami



Obr. I-12 Vztah mezi legitimitou podnikem prosazovaných hodnot a jejich zakotveností v individuální hierarchii

Rovněž Herzbergerova koncepce nabízí vazbu na problematiku podnikové kultury. Jeho motivátory: pracovní úspěch, obsah práce, odpovědnost, možnost pracovní kariéry, možnost osobního rozvoje, stejně jako hygienické faktory:

hmotné odměňování, mezilidské vztahy, jistota pracovního místa, styl řízení, pracovní podmínky atd.

jsou přímo samy nedílnou součástí existující podnikové kultury, neboť ta obsahuje takové podnikové hodnoty, normy a pravidla jednání, která zprostředkovane upravují a konkretizují jejich podobu. Silná podniková kultura může jak odbourat příčiny nespokojenosti, tak iniciovat a posilovat motivátory.

Kromě toho, že podniková kultura podporuje účinnost motivátorů, má i sama o sobě svůj vlastní motivační obsah. Formování, udržování a rozvoj podnikové kultury již samo o sobě znamená úsilí o dosažení a upevnění podnikových cílů a záměrů, aniž by se to týkalo zcela konkrétních dílčích pracovních úkolů. Podniková kultura je zde motivačním faktorem poměrně komplexního charakteru.

Kromě koordinace, integrace a motivace je řada dalších řídicích procesů a dílčích aktivit, u kterých by bylo možné prokázat těsné závislosti s podnikovou kulturou. Zvláště výrazné je to v oblasti stanovení podnikových cílů a priorit, v oblasti kontrolních procesů formou sociální kontroly, kterou silná podniková kultura vykonává, ale i v dalších oblastech.

Ať se čtenáři přikloní k objektivistickému či interpretativnímu pojetí podnikové kultury, v obou případech je zřejmé, že podniková kultura je fenomén, který významným způsobem a aktivně ovlivňuje řídicí procesy a sám vykonává regulativní funkci.

Podnikové hodnoty, normy a artefakty se postupně formují a působí jako „auto-pilot“ značně nezávisle na dílčích konkrétních řídicích aktech.

Podniková kultura realizuje především funkce koordinace, integrace a motivace. Nezbytným předpokladem je však silná podniková kultura, založená na jasných a jednoznačných cílech a prioritách firmy. Síla podnikové kultury ovlivňuje zejména intenzitu řídicích funkcí a obsah podnikové kultury pak jejich věcnou orientaci.

Základní východiska podnikové kultury neovlivňují jen individuální jednání členů firmy, ale zejména interakce mezi spolupracovníky, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, ovlivňují proporce mezi humánně a věcně orientovaným stylem řízení atd. Z toho vyplývá, že z mnoha oblastí podnikového řízení má podniková kultura nejbližší k problematice personálního managementu. Je to z toho důvodu, že personální management je především cílevědomě ovlivňování vědomí a jednání spolupracovníků v zájmu dosažení podnikových cílů. Je proto nemyslitelné, aby podniková kultura a personální management byly chápány jako dvě na sobě nezávislé veličiny.

Jejich vzájemný vztah může být chápán velmi různě. Z teoretického hlediska i možného praktického využití však připadají v úvahu dva přístupy:

1. Podniková kultura je nadřazena personálnímu managementu (stejně tak jako ostatním subsystémům podniku), určuje jeho konkrétní obsah, formy i celkový charakter. Personální management se tak stává nástrojem pro utváření, prosazování a časový i prostorový transfer podnikové kultury.

Určeno pouze pro studijní účely

Hlavním úkolem personálního řízení se v těchto souvislostech stává utváření a upevňování stávající či nové podnikové kultury tak, aby všichni spolupracovníci „byli naladěni na stejnou vlnovou délku“. Slouží k tomu všechny dílčí činnosti a procesy, které personální management zahrnuje.

Jako příklad je možné uvést následující personální činnosti:

- výběr a přijímání pracovníků, které vylučuje zaměstnání pracovníků nezpůsobilých nebo neochotných stát se spoluvůrci a nositeli dané podnikové kultury;
- adaptace pracovníků, která sleduje výlučně osvojení si podnikových hodnot a norem;
- hodnocení pracovníků založené na kritériích loajality k firmě, míry identifikace s podnikovou kulturou apod.

V tomto pojetí personálního řízení napomáhá spoluvytvářet významy používaných symbolů a zprostředkovávat je dále na vertikální i horizontální linii podnikové organizace. Z pohledu teoretického výkladu se jedná o pojetí, ve kterém podnik jako celek fakticky představuje podnikovou kulturu, což koresponduje s interpretativním pojetím podnikové kultury (na rozdíl od přístupů objektivistických).

2. **Personální řízení používá k prosazení a dosažení podnikových cílů podnikovou kulturu jako jeden z významných nástrojů.** V tomto pojetí je rozhodující důraz kladen na jednotlivé činnosti a procesy personálního managementu s vědomím, že podniková kultura může sehrát při jejich realizaci velmi pozitivní roli. Zvláště jsou vytvářeny a interpretovány takové typy symbolů, ze kterých je možné odvodit konkrétní návody k jednání. V tomto případě jde o to, jak pomocí norem, hodnot a manipulací se symboly přivést zaměstnance firmy k uvažování a jednání, které odpovídá plnění jejich specifických profesionálních rolí a dosahování podnikových cílů. Symboly jsou přitom chápány převážně jako prostředky, jejichž pomocí je zesílena sociální interakce a komunikace. Jednotlivé oblasti podnikové kultury jsou pak formovány do takové podoby, aby usnadňovaly a podporovaly dílčí personální činnosti. Personálnímu managementu je tak přiřkládána nejen primární funkce, ale je současně i nositelem základní koncepce a filozofie fungování sociálního systému podniku. Principy, hodnoty a normy podnikové kultury jsou z ní odvozené a neaspírají na „filozofickou“ strategii a koncepční funkci ve vztahu k vnitropodnikovému řízení.

Tento přístup k podnikové kultuře a jejímu vztahu k personálnímu řízení vyplývá z pojetí, že podnik má podnikovou kulturu jako jeden z mnoha subsystémů a chápe ji v objektivistickém, funkcionálním a převážně materiálním významu.

PODNIKOVÁ IDENTITA A ETIKA

3

3.1 PODNIKOVÁ IDENTITA

Pojem podniková kultura v souvislosti s jakoukoliv hospodářskou organizací vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují nejen myšlení a jednání spolupracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.

Na rozdíl od podnikové kultury však pojem podniková identita (Corporate Identity, Unternehmensidentität) označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Vyjadřuje vlastní specifickou, originalitu a nezaměnitelnost s jinými, i obdobně orientovanými podniky.

Podniková kultura vytváří bezpochyby rozhodující základ pro podnikovou identitu, avšak nevyčerpává zcela její obsah. Vytváří pro ni obsahové zázemí, působí stabilizujícím způsobem a bez silné kultury lze jen velmi těžko vytvořit koncept podnikové identity. Má-li být celkové fungování podniku úspěšné, pak musí být podnik především vnitřně integrovaný a navenek působit stabilizovaně a důvěryhodně. Právě tyto rysy jsou v tržním prostředí velmi důležité a jejich reálného naplnění je možné dosáhnout jen tehdy, jsou-li obsah a forma podnikových aktivit vždy vhodně vyváženy.

Vytváření podnikové identity je vždy řízený proces, probíhající v řídicí hierarchii směrem shora dolů, je poměrně dlouhodobý a lze jej realizovat postupně v jednotlivých fázích. Důležité je především obsahové i formální sjednocení, které je velmi profesionální záležitostí a je proto nezbytné se opírat o poradenské a konzultační firmy. Jen velké, stabilizované a ekonomicky silné podniky realizují program podnikové identity zcela vlastními silami.

Klíčovým momentem je formulace (vyjádření) a realizace podnikové strategie (jde o výroby, technologie, design, ceny, zákazníky, objem a kvalitu výroby atd.), od které se postupně odvíjejí další znaky. Mezi rozhodující elementy utvářející podnikovou identitu patří zejména:

- podniková komunikace,
- podnikový design,
- podnikové jednání.

Určeno pouze pro studijní účely

PODNIKOVÁ KOMUNIKACE

Velmi důležitá je volba a využívání všech dostupných komunikačních prostředků ve vztahu k vlastním zaměstnancům i vnějšímu okolí.

V prvním případě se jedná o posilování vnitřní integrity sociálního systému podniku, utváření pocitu sounáležitosti a odpovědnosti spolupracovníků vůči podniku i naopak, a o formování vědomí „my – naše firma“. Tato oblast je bezpochyby významnou součástí podnikové kultury, která tak utváří zázemí pro podnikovou identitu.

V druhém případě se jedná o komunikaci s odběrateli, zákazníky, širokou veřejností. Obsahem je především informování o výrobcích, aktivitách podniku (v oblasti charitativní pomoci, sponzorování, ekologie atd.), hospodářských výsledcích a současném postavení firmy i jejich budoucích záměrech. Je zřejmé, že v těchto souvislostech budou převažovat informace pro podnik příznivé nad těmi, které by stavěly firmu v očích veřejnosti do nepříznivého světla.

V zájmu podnikové etiky a důvěryhodnosti firmy je však možné s úspěchem využít i některé, pro podnik nepříznivé informace. Dějiny „public relations“ dokumentují mnohé případy, kdy právě těmito informacemi podnik získal pověst solidnosti a jednání „fair play“.

Nejen obsah a forma podnikové komunikace, ale i volba samotných komunikačních prostředků vytváří konkrétní podobu podnikové identity a bezprostředně utváří i podnikový image.

PODNIKOVÝ DESIGN

Vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění podnikových artefaktů je velmi důležitým prostředkem budování a posilování podnikové identity.

Architektura budov podniku, vnitřní vybavení, zařazení kanceláří, oblečení zaměstnanců, design výrobků, jejich balení a návody k použití, podnikové prodejny, logo, barvy, dopisní papíry, vizitky a formuláře vytvářejí u vnějšího pozorovatele určité představy o podniku, které by měly korespondovat s věcnými podnikovými cíli a strategiemi.

Vyjádření avantgardnosti nebo příklon k solidnosti a tradici, kosmopolitnost nebo národní tradice, preferování špičkové techniky nebo propojení uvolněnosti a neformálnosti mohou být různými variantami, kterými podnik působí na vnější prostředí a oslovuje tak a získává zcela konkrétní společenské vrstvy či sociální skupiny.

I když nelze vyloučit laciné nebo i velmi nákladné „Potěmkinovy vesnice“, podnikový design zpravidla odráží skutečné podnikové cíle a navazuje na reálnou podnikovou kulturu. Není-li tomu tak, dosažený efekt je jen velmi krátkodobý a veřejnost poměrně brzy rozezná, že forma a obsah podnikové identity jsou dvě trvale neslučitelné skutečnosti.

Dobře promyšlený, důsledně zpracovaný a úspěšně realizovaný podnikový design má následující přednosti (R. Bachinger):

1. **Podnikový design působí v první řadě uvnitř podniku.** Verbální symboly mají jistě svou významnou funkci, avšak podnikové cíle, zásady a pravidla jsou touto cestou pracovníkům firmy jednoznačně zřetelné a srozumitelně předvedeny a přiblíženy. Jde o důležitý faktor pro silnější identifikaci pracovníků s firmou, posílení vědomí „my – naše firma“ a odlišení od subjektů jiných.

2. **Podnik získává v často nepřehledném tržním prostředí jasný a nezaměnitelný profil,** stává se snadněji identifikovatelný a lokalizovatelný, což zvyšuje jeho schopnost proniknout a udržet se v povědomí široké veřejnosti. Především takové podniky získávají konkurenční schopnost.
3. **Rychlé zavedení na trh a prodej nových výrobků,** které tak mohou profitovat z dosavadní známosti firmy a jejich dosavadních výrobků. Platí to zejména tehdy, jedná-li se o výrobek designově blízký těm, které veřejnost znala doposud.
4. **Důsledný designový program sjednocuje vnitřní i vnější pohled na podnik.** Jednotlivé objekty, jejich vybavení a barevná úprava získávají jednotnou podobu. Pro zaměstnance vytváří vnitřní homogenitu větší pocit jednotnosti, přehlednosti a srozumitelnosti, pro vnějšího pozorovatele pak nezaměnitelnost a snazší identifikaci firmy v často i velmi odlišných a vzájemně vzdálených teritoriích.
5. **Jednotný design usnadňuje, urychluje a zefektivňuje veškerou propagaci firmy.** Vzájemnou kombinací propagačních médií s využitím vhodného designu lze velmi rychle a účinně působit na vybrané skupiny potenciálních zákazníků. Logo, barvy, znělky apod. umožňují využít širokou škálu cest a forem propagace, které mohou velmi komplexně a tak i rychle a efektivně působit.
6. **Podnikový design otvírá nové možnosti pro získání důvěry.** Jedná se zejména o určitý „styl“, kterým se podnik prezentuje, vyvolává zcela konkrétní pocity a usnadňuje tak přístup věcných informací přímo k zákazníkovi.
7. **Podnikový image se ve velké míře odvíjí právě od podnikového designu.** Veřejnost hodnotí jednotlivé firmy rovněž podle úrovně designu. Oceňují nápaditost a péči, kterou podnik designu věnuje, neboť tak dává najevo, že si zákazníků váží a stojí mu za to oslovit je pěkným, příjemným a mnohdy i nákladným designem.
8. **V neposlední řadě přispívá podnikový design k estetické tváři všedního dne, ke kultuře každodenního života.**

PODNIKOVÉ JEDNÁNÍ

Jednotná a relativně stálá pravidla, normy a vzory jednání umožňují vytvořit typický styl aktivit daného podniku, který by měl plně korespondovat s obsahem a formou podnikové komunikace, stejně jako navazovat na vytvořený design.

Tyto standardy jednání podnik realizuje vzhledem ke svým zaměstnancům i vůči svému ekonomickému a společenskému okolí. Právě zde je patrná souvislost a vazba na specifický charakter podnikové kultury, která v tomto okamžiku přestává být vnitropodnikovou záležitostí a začíná fungovat jako nástroj utváření podnikové identity směrem navenek. Proto není prakticky možné pominout etapu formování podnikové kultury a soustředit se jen na utváření vnějšího obrazu podniku.

Podnikové jednání se týká např. podpory lokálních zájmů komunity, ve které podnik existuje, způsobu prosazování vlastních zájmů v této oblasti, vztahu k ekologii, sponzorování určitého druhu kulturních či sportovních aktivit, ale i vztahu k zákazníkům (např. při vyřizování stížností a reklamací).

Všechny tyto aktivity by svým obsahem a formou měly být plně kompatibilní s dalšími prvky podnikové identity (např. s komunikací a designem), relativně stálé a měly by podstatně podporovat image firmy.

Určeno pouze pro studijní účely

Jako příklad je možné uvést banku orientující se na vybranou zmožnější klientelu a podnikatele, kteří v ekonomickém prostředí zaujímají významnější místo. Zvolený design má spíše tradiční, klasický charakter, přednost je dána kvalitě a serióznosti před laciným efektem.

Z hlediska své propagace se tato banka nemůže orientovat na rozhlas ani televizi, v oblasti tisku pak nepřípadají v úvahu zpravodajské ani bulvární deníky či časopisy. Rovněž je nevhodné sponzorovat fotbalové utkání a koncerty populární hudby, při kterých jsou skandály a násilí velmi pravděpodobné.

V úvahu budou připadat spíše festivaly vážné hudby a z hlediska propagace seriózní odborný tisk.

Stejně jako podniková kultura vytváří obsahové zázemí pro podnikovou identitu, podniková identita vytváří obsahové a navíc i formální východisko pro utváření image podniku.

Obsahově bohatá a formálně nápaditá podniková identita umožňuje prostřednictvím komunikace, vlastních aktivit a designu vytvořit v očích veřejnosti velmi příznivý obraz podniku. **Obraz, který si vytváří vnější okolí o celém podniku, se nazývá i m a g e p o d n i k u .**

Získat a dlouhodobě udržet příznivý image je velmi náročnou záležitostí, která předpokládá rozsáhlé a časté výzkumy vnějšího prostředí podniku, výzkumy veřejného mínění, rozborů aktuálních hodnotových preferencí předpokládané klientely i ostatních skupin obyvatel, rychlé získávání zpětné vazby o úspěšnosti či neúspěšnosti zavádění svých výrobků na trh atd. Reakce na takto získané informace musí být rychlá a účinná.

Je proto zřejmé, že otázky spojené s podnikovou identitou a podnikovým image musí realizovat profesionální týmy, které zaměstnávají nejen ekonomy, ale i psychology, sociology, výtvarníky a další specialisty. Úspěšnost je pak podmíněna i úzkou vazbou na uplatňovanou marketingovou strategii firmy a schopností rychlé adaptace na měnící se vnější okolí.

Velmi silnou podnikovou kulturou a identitou se vyznačují zejména firmy v USA a SRN. V celosvětovém měřítku jsou uváděny velmi často W. Disney a McDonald's.

Druhá ze jmenovaných postavila svou strategii posledních let na těchto prioritách: hygieně, čistotě, rychlosti obsluhy, cenové dostupnosti, standardní kvalitě.

Veškerá propagace, všechny aktivity, vybavení a organizace provozoven jsou těmto prioritám podřízeny. Výzkumy však prokázaly, že firma je kritizována ze strany ekologů, proto byla ihned zahájena iniciativa pro využívání recyklačních materiálů apod. Další výzkumy přinesly informace, že v rodinách s dětmi až v 75 % případů jsou to právě ony, které rozhodují, kde a co se bude jíst. Následovalo sponzorování natáčení dětských filmů, vybavení provozoven přitažlivým dětským nábytkem, televizní reklama prostřednictvím u dětí velmi populárního herce aid.

3.2 PODNIKOVÁ ETIKA

Vedle vytváření právního rámce podnikatelské činnosti se stále častěji objevuje požadavek formování a prosazování podnikové etiky.

Podniková etika zahrnuje všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjati v jeden celek. Cílem je, aby

princip zisku, přinášející konflikty, byl ve svých negativních důsledcích při řízení konkrétního podniku maximálně omezen (E. Heinen, 1989).

Jedná se o takové skutečnosti, jako jsou pravda, spravedlnost, objektivita, rovnost, individuální svoboda a společenská odpovědnost podniku vůči vlastním zaměstnancům i širokému společenskému okolí. Podniková etika se tak řadí k nezávislým prostředkům koordinace lidského jednání v ekonomické sféře. O podnikové etice lze však hovořit jen za určitých okolností:

Podnik musí mít možnost volby, dostatečný prostor pro vlastní jednání, které není státem, trhem a konkurencí bezesbytku determinováno.

V ekonomice mnoha zemí je podniková etika spojována s existencí a uplatňováním etických kodexů.

Nedávná studie uveřejněná v Harvard Business Revue prokázala, že 73 % firem v USA vypracovalo své kodexy chování ve formě písemných dokumentů.

Etické hodnoty se v různých oborech činnosti pochopitelně liší, avšak v zásadě jde o následující okruh otázek:

- slušnost a věrnost zákonu,
- bezpečnost a kvalita výrobků,
- konflikty zájmů a jejich řešení,
- uzavírání pracovních smluv,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- poctivost v obchodních praktikách,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy k zákazníkům,
- stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi,
- úplatky při získávání informací a zakázek,
- ochrana životního prostředí.

Podniková etika se tedy týká jednak vztahů **uvnitř podniku**, kde lze hovořit především o etice řízení a vztahů k vlastním zaměstnancům, jednak vztahů **mimo podnik**, které se týkají ostatních společenských subjektů (dodavatelů, zákazníků, obyvatel komunity, akcionářů apod.).

Podniková etika a podniková kultura jsou dva pojmy, jejichž obsah bývá často zaměňován.

Podniková kultura zahrnuje společné hodnoty a normy, pravidla a standardy jednání a vzájemného kontaktu, jejichž cílem je pozitivně ovlivnit podnikové procesy.

Podniková etika je však záležitostí vzniku těchto norem a charakteru, který je jim na počátku vtisknut.

Z hlediska geneze je prvotní podniková etika, na jejích základech vyrůstá konkrétní podoba podnikové kultury.

22. KAPITOLA

ORGANIZAČNÍ ROZVOJ

22.1 Co je to organizační rozvoj?

Organizační rozvoj se týká plánování a realizace programů zlepšování efektivnosti fungování organizace a její reakce na změnu. Cílem organizačního rozvoje je zabezpečit promyšlený přístup, který změní k lepšímu způsob, jakým lidé vykonávají svou práci a vzájemně se ovlivňují s jinými lidmi.

Organizační rozvoj je třeba odlišovat od rozvoje manažerů (managementu), ačkoliv mezi nimi často dochází k překrývání. Rozvoj manažerů (jímž se zabývá 29. kapitola) je zaměřen zejména na zlepšení výkonu a potenciálu jedinců, zatímco organizační rozvoj se více zaměřuje na zlepšování celkové efektivnosti organizace – zejména pak toho, jak fungují různé procesy a jak lidé v organizaci spolupracují.

22.2 Základy organizačního rozvoje

Přístup k organizačnímu rozvoji je tradičně založen na psychologických a sociologických koncepcích. Filozofii organizačního rozvoje definoval Bennis (1960) následujícím způsobem:

1. Nové pojetí člověka založené na vzrůstající znalosti jeho složitých a proměnlivých potřeb, které nahrazuje příliš zjednodušené „tlačítkové“ teorie o člověku.
2. Nové pojetí moci, založené na spolupráci a logické úvaze, které nahrazuje model moci, založený na donucení a hrozbě.
3. Nové pojetí hodnot organizace, založené na humanisticko-demokratických ideálech, které nahrazuje mechanistický systém hodnot a byrokracii.

Filozofie organizačního rozvoje je v podstatě humanistická. Hlavní myšlenkou je to, že každý z nás má v sobě schopnost rozvíjet se zdravým a kreativním způsobem. To je výrazně v souladu s McGregorovou (1960) teorií Y, která vyjádřila jeho názor, že „schopnost uplatňovat relativně vysoký stupeň představitosti, vynalézavosti a kreativity při řešení organizačních problémů je v populaci rozložena široce a nikoliv úzce“. Jako humanistický přístup měl v 70. letech organizační rozvoj sklon mít idealistickou příchut', ale alespoň lepší praktici viděli organizaci jako celek a založili své návrhy na logickém pohledu na to, jak by měly být řízeny různé procesy, které v organizacích probíhají.

22.3 Metody organizačního rozvoje

Programy organizačního rozvoje byly ve své původní podobě charakterizovány třemi hlavními rysy:

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

Typické aktivity organizačního rozvoje jsou:

- zavádění nových struktur nebo postupů,
- práce s týmy na jejich rozvoji,
- zabývání se meziskupinovými vztahy buď v podobě definování rolí, nebo v podobě řešení meziskupinových konfliktů,
- různé vzdělávací aktivity zaměřené na zlepšování osobních a interpersonálních dovedností.

Programy organizačního rozvoje obsahovaly jednu z těchto aktivit či jejich směsí, a to je příčinou toho, proč je tak obtížné dostatečně vyčerpávajícím způsobem charakterizovat organizační rozvoj tak, jak je v organizacích důvěrně známy. V některých podnicích nejsou programy organizačního rozvoje více, než vylepšený balíček rozvoje manažerů, který trochu používá týmové vzdělávací postupy a neformální výcvikové kurzy a snad se i pleť do výcviku některých interaktivních dovedností, například do transakční analýzy (metoda rozvoje nových postojů a chování s odkazem na určitá mimovolná či podvědomá pravidla, používaná lidmi při komunikaci s ostatními – poznámka překladatele). V jiných podnicích obsahují tyto programy řadu různých, ale příbuzných aktivit, zaměřených na dosažení měřitelného zlepšení výkonu organizace.

Organizační rozvoj může být založen na některých formách procesu konzultování, který se používá pro analytické a diagnostické účely předtím, než dojde k návržení a realizaci programu.

Proces konzultování

Proces konzultování, jak jej charakterizoval Schein (1969), je metoda používaná při specifikaci organizačního rozvoje, ale je stejně tak použitelná při řízení kultury a při jiných postupech orientovaných na zlepšení efektivnosti organizace. Proces konzultování zahrnuje pomoc zákazníkům při získávání informací, které mohou znát o svých projektech a problémech, a vytváření takových podmínek pro zákazníky, které by zohledňovaly jejich priority v řešení těchto problémů, přičemž tyto priority jsou pak podnikem považovány za jeho závazek vůči zákazníkům.

Proces konzultace podle Scheina:

Zapojuje manažera a konzultanta do *společného* diagnostikování. Konzultant je ochoten přijít do organizace bez jasného poslání nebo jasné potřeby, protože se předpokládá, že většina organizací by asi mohla být efektivnější než je, kdyby mohla zjistit, které procesy (work flow, tj. pořadí prací vedoucí k finálnímu výrobku, mezilidské vztahy, komunikace, meziskupinové vztahy atd.) potřebují zlepšit. S tím úzce souvisí předpoklad, že žádná organizace není perfektní, že každá podoba organizace má své silné a slabé stránky. Konzultant by neměl nutit manažera, se kterým pracuje, aby se vrhl do nějakého programu akcí – zejména pokud by obsahoval nějaký druh změn organizační struktury – pokud organizace sama neudělá důkladnou diagnózu a vyhodnocení silných a slabých stránek současné struktury.

Konzultant je obvykle někdo z vnějšku, ale je možné, aby i lidé z podniku fungovali jako interní konzultanti, pokud si ovšem mohou zachovat svou objektivitu a patřičnou míru nezávislosti. Dostatečně kvalifikovaný a zkušený personalista může tuto funkci také vykonávat, ale není nic snadného plnit následujících deset rolí, které konzultant hraje jako usnadňovatel změny:

1. Účastník.
2. Soupeř a provokatér.
3. Intervenující osoba a prostředník.
4. Katalyzátor.
5. Dodavatel názorů pronikajících do podstaty věci.
6. Analytik procesu.
7. Posluchač/pozorovatel.
8. Dodavatel konstrukcí a nápadů.
9. Tvůrce a rozvíječ shody a všeobecného přijímání určitých myšlenek.
10. Podněcovatel, stimulátor akce.

Analýza a diagnóza

Analýza se soustřeďuje na vnitřní procesy v organizaci tak, jak jsou ovlivňovány změnami vyvolanými vnějšími nebo vnitřními faktory. To vede k diagnóze, a jakmile je hotová, většina odborníků na organizační rozvoj zaujímá určitý normotvorný postoj, jinými slovy, vytváří ve svých hlavách hodnoty a normy chování, o nichž si myslí, že by je organizace měla přijmout za své. Uvádíme seznam typických hodnot organizačního rozvoje, jak jej sestavil Beckhard (1969), který definoval „zdravou“ organizaci z psychologického a sociologického hlediska jako organizaci, která má následující charakteristiky:

1. Celá organizace, její důležité části a jedinci řídí svou práci na základě cílů a plánů směřujících k dosažení těchto cílů.
2. Formy vyplývají z funkcí (problém, popřípadě úkol nebo projekt, určuje to, jak budou lidské zdroje organizovány).
3. Rozhodnutí se dělají u zdroje informací (a také je to úkolem tohoto zdroje), bez ohledu na to, na jakém místě organizačního schématu se tyto zdroje nacházejí.
4. Systém odměňování je takový, že manažeri a jiní vedoucí pracovníci jsou odměňováni (a trestáni) na základě:
 - krátkodobého zisku nebo velikosti produkce,
 - růstu a rozvoje svých podřízených,
 - vytváření životaschopných pracovních skupin.
5. Horizontální i vertikální komunikace je relativně nezkreslená. Lidé jsou zpravidla otevření a stavějí se k věcem a problémům čelem. Dělí se o všechna relevantní fakta i o své pocity.
6. Existuje minimální množství nevhodných aktivit znamenajících pro jednu stranu (jedince, skupinu) zisk a zároveň pro druhou stranu (jedince, skupinu) ztrátu. Na všech úrovních se vynakládá soustavné úsilí brát konflikt a konfliktní situaci jako záležitost, které jsou vlastní všem metodám řešení problémů.
7. Existuje značná konfliktnost (střety myšlenek a nápadů) týkající se úkolů a projektů, ale relativně málo energie se vydává na střety týkající se interpersonálních problémů, protože ty se zpravidla řeší průběžně.
8. Organizace a její části vidí samy sebe jako vzájemně na sebe působící subjekty i jako subjekty vzájemně na sebe působící s širším okolím organizace. Organizace je otevřený systém.
9. Existuje shoda – a strategie řízení podporuje tuto shodu – v tom, že je třeba pokusit se pomoci každé osobě (nebo jednotce) v organizaci zachovat si v prostředí provázanosti a vzájemné závislosti svoji integritu, nedotknutelnost a jedinečnost.

10. Organizace a její členové pracují a fungují způsobem „prozkoumávání a přezkoumávání jednání a činnosti“. Obvyklou praxí je opírat se o mechanismus zpětné vazby, aby se jednotlivci a skupiny mohli učit ze své vlastní zkušenosti.

„Prozkoumávání a přezkoumávání jednání a činnosti“ je metoda vytvořená Lewinem (1947), která od lidí získává údaje o záležitostech nějakého procesu a zpětně jim poskytuje informace sloužící k rozpoznání pravděpodobných příčin problémů, aby se daly předběžně otestovat možné akce. To je základem tzv. *skupinové dynamiky* jako metody vzdělávání, používané v programech organizačního rozvoje (viz příloha D).

Jiným analytickým přístupem používaným odborníky na organizační rozvoj během období jeho rozkvětu (tj. v 70. letech) byla tzv. Balesova analýza (Bales, 1950), což je metoda zkoumání způsobů, jak skupiny řeší problémy, kterou je možné použít k odhalení určitých vzorců chování, které jsou zcela předvídatelné.

Plánování programů organizačního rozvoje

Kroky, které následují po diagnóze, spočívají v definování toho, čeho chtějí programy dosáhnout, ve stanovení kritérií měření úspěšnosti programu a v přípravě plánu postupu.

V závislosti na situaci bude existovat řada alternativních postupů. Na jednom konci škály to může být záležitost zavedení nových struktur nebo procesů. Na druhém konci může být požadavek fundamentálních změn hodnot a postojů. A je to právě v oné druhé zmíněné oblasti, že to, co se v minulosti nazývalo programy „organizačního rozvoje“, se proměnilo na programy „řízení kultury“ popisované v 19. kapitole. Název se změnil, ale nezměnila se podstata. Někde mezi uvedenými dvěma extrémními škály jsou situace, kdy existují specifické problémy, například konflikt mezi odděleními, které si vyžadují řešení.

Program může zahrnovat realizaci změnovaných struktur nebo procesů a použíté postupy by měly být založeny na procesech změny řízení. Program může obsahovat různé „intervence“ do skupinových procesů, jako například týmové rozvojové a výcvikové aktivity (viz 28. kapitola) nebo metody řešení konfliktů použitelné při vytváření meziskupinových vztahů, jimiž se budeme zabývat v dalším textu. Program také může zahrnovat nějaký vzdělávací program, nebo v některých případech být na něm zcela založen. Tyto činnosti jsou popsány dále.

22.4 Řízení změny

Modely změny

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

Lewin

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

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

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

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

Beckhard

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

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

Určeno pouze pro studijní účely

Thurley

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

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

Když analyzujeme potenciální dopad změny v jedné části organizace, je nutné nejen zvažovat, jak změna přímo působí na lidi v této oblasti, ale také si představit, jak navrhované změny ovlivní organizaci jako celek. Při provádění této analýzy by jedinec zavádějící změnu, často označovaný jako „agent nebo činitel změny“, měl vzít v úvahu to, že nové myšlenky budou pravděpodobně špatně pochopeny nebo dokonce nepochopeny, a měl by v zájmu zabezpečení toho, aby všichni návrhům na změny dobře porozuměli, vytvořit dostatečný prostor pro diskusi o reakcích na tyto návrhy. Je také nezbytné pokusit se pochopit pocity a obavy těch, kterých se

změny dotknou. Jen tak je možné zmírnit či překonat zbytečné starosti a vysvětlit možné nejasnosti.

Bandura

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

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

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

- čím užší je vazba mezi určitým chováním a určitým výsledkem, tím pravděpodobnější je, že se budeme takto chovat,
- čím žádanější je výsledek, tím pravděpodobnější je to, že se budeme chovat takovým způsobem, o němž věříme, že k tomuto výsledku povede,
- čím více jsme přesvědčeni, že si skutečně můžeme osvojit nové chování, tím pravděpodobněji se o to pokusíme.

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

Beer a kol.

Beer a kol. (1990) věří, že většina programů řízení změny se řídí podle teorie změny, která je od základu vadná. Tato teorie tvrdí, že změny v postojích vedou ke změnám chování. „Podle tohoto modelu je změna něco jako obrácení na víru. Jakmile lidé vstoupí do církve, budou zcela jistě následovat změny v jejich chování.“

Beer a kol. se domnívají, že tato teorie dává procesu změny vlastně zpětný chod:

Ve skutečnosti je individuální chování lidí silně formováno rolemi, které lidé v organizaci hrají. Nejeftivnější způsob, jak změnit chování, je tedy postavit lidi do nových organizačních souvislostí, které na ně vloží nové role, odpověd-

Určeno pouze pro studijní účely

nosti a vztahy. To vytváří situaci, která si v určitém smyslu „vynucuje“ od lidí nové postoje a nové chování.

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

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

Tento přístup tvoří základ efektivního řízení změn, ale neexistují žádná snadná řešení, jak dosáhnout souhlasu se změnou. Existují však následující pravidla.

Pravidla pro řízení změny

- Dosažení udržitelné změny vyžaduje hlubokou angažovanost a zaujetí a vizionářské vedení od vrcholových orgánů.
- Je nutné pochopit kulturu organizace a činitele změny, které v rámci této kultury budou pravděpodobně neefektivnější.
- Ti, kteří mají na všech úrovních na starosti řízení změny, by měli mít povahu a vůdcovské schopnosti přiměřené poměrům v organizaci a jejím strategiím změny.
- Je důležité vybudovat pracovní prostředí, které bude podporovat změnu. To znamená udělat z firmy „učící se organizaci“.
- Ačkoliv může existovat celková strategie změny, je nejlepší pustit se do celé akce postupně (s výjimkou krizových situací). Program změny by měl být rozložen do akceschopných segmentů, v nichž je možné udržet zodpovědnost lidí.

- Lidé podporují to, co pomáhají vytvořit. Zaujetí pro změnu se zlepší, jestliže se umožní těm, kterých se změna dotkne, aby se na jejím plánování a realizaci podíleli tak plně, jak je to jen možné. Cílem by mělo být dát jim pocit, že změna je jejich vlastní záležitostí, něčím, co sami chtějí a budou s tím rádi žít.
- Systém odměňování by měl povzbuzovat inovace a oceňovat úspěšnost při uskutečňování změny.
- Změna v sobě zahrnuje toky činností probíhající v čase a „může vyžadovat dlouhodobé neplodné úsilí nebo sestavování a zpevňování pomalých a postupných fází úprav a seřizování, které pak umožní, aby vlastní akce proběhla skokem“ – Pettigrew a Whipp (1991).
- Změna bude vždy doprovázena neúspěchy i úspěchy. Neúspěchy musíme očekávat a musíme se z nich poučit.
- Pádné důkazy a údaje o potřebě změny jsou nejmocnějším nástrojem k jejímu dosažení, ale zjištění potřeby změny je snadnější než rozhodnutí, jak tuto potřebu uspokojit.
- Je snadnější změnit chování pomocí změny procesů, struktury a systémů než změnit postoje nebo podnikovou kulturu.
- V organizacích existují vždy lidé, kteří mohou hrát roli tzv. šampionů změny. Uvítají podněty, úkoly a příležitosti, které může změna poskytnout. To jsou lidé, kteří by měli být vybráni do rolí „agentů změny“.
- Odpor ke změně je nevyhnutelný, jestliže zúčastnění jedinci cítí, že jim bude zřetelně nebo domněle huře. Neobratné řízení změny bude tuto reakci vyvolávat.
- Ve věku globální konkurence, technických inovací, turbulence, zvrátů a dokonce chaosu, je změna nevyhnutelná a nezbytná. Organizace musejí dělat všechno možné, aby vysvětlily, proč je změna důležitá a jaký bude mít na každého dopad. Kromě toho je třeba vynaložit maximální úsilí k ochraně zájmů těch, jichž se změna dotkne.

22.5 Řešení konfliktů

Základní premisy týkající se konfliktů, které vyslovili Blake, Shepart a Mouton (1964), jsou:

- Konflikt je nevyhnutelný; dorozumění je nemožné.
- Konflikt není nevyhnutelný, dorozumění ještě není možné.
- Ačkoliv existuje konflikt, dorozumění je možné.

Určeno pouze pro studijní účely

Tyto tři premisy jsou jasně nejnadějnější. Jestliže se držíme tohoto přesvědčení, pak je možné použít tři přístupy:

1. *Pokojná koexistence.* Lidé jsou vedeni k tomu, aby šťastně pracovali společně s jinými lidmi. Existuje maximální množství informací, kontaktů a výměny názorů a lidé se volně pohybují mezi skupinami. To je šťastný ideál, ale může vést k vyhlazení skutečných rozdílů a není dosažitelný a upotřebitelný za všech okolností.
2. *Kompromis.* Překonávání rozdílů pomocí vyjednávání a dohadování. Tento přístup předpokládá, že neexistuje žádná správná nebo nejlepší odpověď, a je v podstatě pesimistický, ačkoliv může být nevyhnutelný, když jsme se pokusili o zbývající dva přístupy, ale ty nefungovaly.
3. *Řešení problému.* Společná práce na řešení problému a podílení se na odpovědnosti za to, aby toto řešení fungovalo. Je to jasně nejlepší přístup. Zdůrazňuje spíše potřebu nalézt skutečné řešení problému, než jen prostě vzájemně přizpůsobit rozdílné názory.

Posledně uvedený přístup může obsahovat určitou formu konfrontace. Podle Waltona (1969) bude konfrontace s největší pravděpodobností úspěšná, jestliže:

- Obě strany mají pohnutky a důvody k vyřešení sporu.
- Obě strany mají stejnou sílu a moc.
- Je poskytnut přiměřený čas fázi „diferenciace“ předtím, než se přistoupí k fázi „integrace“, jejímž cílem je rozpoznat společnou bázi.
- Jsou vytvořeny podmínky, které přejí otevřenosti.
- Pomocí efektivní komunikace se zvyšuje vzájemné porozumění.
- Stres a napětí jsou v této situaci pokud možno udržovány na rozumné úrovni.

22.6 Vzdělávací aktivity v organizačním rozvoji

V programech organizačního rozvoje tradičně hrály vzdělávací aktivity hlavní roli. Některé z nejčastěji používaných metod vzdělávání v této souvislosti jsou:

- skupinová dynamika,
- nácvik senzitivity nebo nácvik v „T-skupinách“ (nácvikových skupinách),
- nácvik interaktivních dovedností.

Tyto metody jsou popsány v příloze D.

22.7 Role odborníka na organizační rozvoj

Programům organizačního rozvoje zpravidla „pomáhají“ konzultanti. Předpokládá se, že externí „zásahy“ jsou asi efektivnější než zásahy zevnitř organizace. Argyris (1970) shrnul hlavní úkoly odborníků na organizační rozvoj nebo osob, které do něj zasahují:

- shromažďují a pomáhají klientům shromažďovat validní informace, které jim umožní porozumět jejich problémům,
- vytvářejí pro klienty příležitosti pro efektivní vyhledávání řešení jejich problémů a umožňují jim svobodnou volbu těchto řešení,
- vytvářejí podmínky pro vnitřní angažovanost pro tyto volby a vytvářejí nástroje pro soustavné sledování realizovaných akcí.

22.8 Kam dospěl organizační rozvoj?

Původní programy organizačního rozvoje, jak již bylo zmíněno dříve, byly založeny na řadě hodnot. Ale přístupy používané odborníky na organizační rozvoj ztratily v 70. letech velkou část důvěryhodnosti, protože, jak poznamenal McClean (1981):

Teorie změny a řízení změny, které jsou základem většiny programů organizačního rozvoje, jsou založeny na příliš zjednodušujících generalizacích, které nabízejí jen málo konkrétních návodů praktikům, čelícím matoucí složitosti skutečné situace, v níž změna probíhá... Autoři se musejí smířovat s naivitou dřívějších přesvědčení a teorií v tom, co lze charakterizovat jako klima střízlivosti a nového realismu. Vzrůstá uznávání existence lidských rysů, jiných než jsou víra, důvěra, očekávání, zodpovědnost, závazek, povinnost, otevřenost, účast a sdílení. Objevují se takové rysy, jako je soutěživost, politické ambice, nedůvěra, odpor a antipatie a jsou považovány za endemické a trvalé znaky života organizace. Ukazuje se, že novější teorie a pojetí začínají tyto nové úhly pohledu zahrnovat do svého rejstříku.

Jiným důvodem pro pokles významu tradičního organizačního rozvoje je to, že odborníci jej obklopili hrůzu nahánějícím žargonem, který mnohé lidi odrazuje.

„Nový realismus“ uznal složitost organizačních procesů a skutečnost, že jednoduchá řešení tak, jak byla obhajována v některých vzdělávacích programech organizačního rozvoje, asi nefungují. Důraz se posunul na přiměřenější přístup, který uznává všechny síly, které ovlivňují efektivnost organizace, a nehledá jejich řešení pomocí několika „intervencí“, třebaže dobře míněných. Z toho plyne vzrůstající pozornost věnovaná kultuře řízení, která uznává nemožnost okamžitých řešení. Orientace na posilování pravomocí, formování týmů a týmového chování, řízení

Určeno pouze pro studijní účely

ORGANIZAČNÍ ROZVOJ

399

změny, flexibilitu a komplexní řízení kvality (TQM) jako specifické přístupy ke zlepšení efektivity organizace do jisté míry nahradily organizační rozvoj. Ale lze zastávat i názor, že toto vše odpovídá tradičnímu rámci organizačního rozvoje a tento termín je stále užitečným nástrojem charakterizování jakéhokoliv přístupu, který se soustředí na procesy uvnitř organizací.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu: A. LIDSKÝ FAKTOR V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE
Téma II. Organizace a strategické řízení - nástroje k realizaci strategických cílů
Kapitola 4. Vývoj strategického myšlení

271

Kapitola 46

Strategický management

Co je strategický management

Myslet strategicky znamená záměrně a vědomě artikulovat směr, kterým chcete jít. Strategický management je proto proces, jímž organizace a její manažeři určují:

- kam míří ve středně- a dlouhodobém termínu = strategický záměr,
- jak se tam chtějí dostat = strategické neboli dlouhodobé plánování, které lze vyjádřit formou podnikového plánu,
- jak zajistí, aby se dostali tam, kam chtějí = řízení organizace a jejich činností a částí tak, aby se nepřetržitě pohybovala směrem ke splnění strategického plánu.

Přínos strategického managementu

Výhody strategického přístupu k managementu spočívají v tom, že:

- poskytuje orientaci organizaci jako celku a jednotlivým manažerům a personálu,
- vytváří dlouhodobější náhled, který brání zabývat se pomíjivými problémy,
- proces řízení se stává souvislejším v rámci definovaném strategickým plánem,
- soudržnost uvnitř organizace se zvyšuje díky stanoveným cílům, které by teoreticky měly být projednány a dohodnuty s nejdůležitějšími lidmi,
- poskytuje základnu pro určení konkrétních cílů, kritických faktorů a měřítek výkonu.

Organizace a manažeři myslící strategicky myslí dopředu na to, čeho je třeba dosáhnout ve středně nebo více vzdálené budoucnosti. Uvědomují si, že podnik i manažeři musí podávat dobré výkony v přítomnosti, aby dosáhli úspěchu i v budoucnosti, zabývají se širšími problémy, které před nimi stojí, a celkovým směrem, jímž musí

272

STRATEGICKÝ MANAGEMENT

jít, aby si poradili s těmito problémy a úspěšně dosáhli dlouhodobých cílů. Jejich pohled na věci nemůže být úzký a omezený.

Strategický management se zabývá jak cíli, tak prostředky. Jako cíl uvádí vizi, jak něco bude vypadat v průběhu několika let. Jako prostředek popisuje, jak tuto vizi realizovat. Strategický management je tedy vizionářský management, zabývájící se vytvářením myšlenek, jakým směrem by se měla organizace ubírat. Ale o tom, jak se tam v praxi dostane, rozhoduje také empirický management.

Hlavní důraz se klade na poslání organizace a její strategii, ale je třeba rovněž věnovat pozornost zdrojové základně nutné k úspěchu strategie. Je třeba neustále mít na paměti, že strategie je prostředkem k vytvoření hodnot. Manažeři, kteří myslí strategicky, mají široký a dlouhodobý pohled na to, kam míří. Jsou si také vědomi své odpovědnosti za plán rozdělení zdrojů pro jednotlivé příležitosti, které přispějí k uskutečnění strategie, a za zvládnutí těchto příležitostí způsobem, který významně zvýší hodnotu výsledků dosažených firmou.

Tato kapitola nejdříve zkoumá pojem strategie a dále popisuje proces strategického plánování.

Strategie

Definice

Bude možná nejlépe začít negativní definicí, co strategií *není*. Není to tedy:

- plán,
- cíl,
- finanční projekt,
- kritický faktor úspěšnosti.

Ty jsou vyjádřením strategie.

Strategie by měla být konkrétněji definována jako způsob, jak si poradit s kritickými dlouhodobějšími problémy na úrovni podniku jako celku nebo jeho částí.

Je to vyhlášení, kam míří organizace jako celek, nebo její významná část. Je to tedy formulace záměru, která poskytuje základ pro definici poslání organizace, jejích konkrétních cílů, a vede k přípravě strategických a akčních plánů k uskutečnění těchto cílů.

Úrovně strategie

Jsou dvě: podniková a podnikové jednotky.

Podniková:

- podnikové portfolio,
- soudržnost portfolia,

Určeno pouze pro studijní účely

- fúze, akvizice a rozdělení,
- image podniku,
- étos řízení podniku.

Podniková jednotka (konkurenční):

- definice podniku,
- hodnota podniku,
- ekonomika,
- konkurenční postavení – „udržitelná konkurenční převaha“.

Formulace strategie – základní pojmy

Základní pojmy používané pro formulaci strategie:

1. *Charakteristické kompetence* – stanovení, v čem je organizace nejlepší a jaké jsou její speciální nebo jedinečné schopnosti nebo vlastnosti, a plán dělat tyto věci.
2. *Konkurenční výhoda* – výběr trhů, kde organizace může vyniknout a kde jí její charakteristické kompetence dávají konkurenční převahu. Vybírají se trhy, kde podnik může buď zvítězit nad konkurencí, nebo se jí vyhnout. Bez konkurenční převahy není možnost dosáhnout opravdového zisku.
3. *Synergismus* – dosažení určité výrobně-tržní pozice spojením dvou nebo více vhodně se doplňujících nebo podporujících výkonů nebo činností. Výsledný efekt je větší než prostý součet jednotlivých částí (tj. „2+2=5“). O synergismu v odbytu lze hovořit, když výrobky využívají společné distribuční kanály, společné prodejce a administrativu nebo společné skladování. V provozních podmínkách synergický efekt nastává, když je ve větší míře využíváno zařízení a personál, čímž se více rozptýlí režijní náklady a velkoobjemové nákupy. V oblasti managementu synergickým sloučením schopností a dovedností jednotlivých manažerů lze dosáhnout lepší nebo komplexnější strategie, než by byli schopni vytvořit sami jako jednotlivci.
4. *Průzkum prostředí* – strategické myšlení a management zahrnují podrobný průzkum vnitřního i vnějšího prostředí podniku zajišťující poznání silných i slabých stránek, příležitostí a nebezpečí.
5. *Rozdělení zdrojů* – pochopení požadavků strategie na zdroje (lidské, finanční, závody, zařízení) a zajištění jejich přístupnosti a optimálního využití.

Složky podnikové strategie

1. Analytické složky:
 - potřeby zákazníků,
 - náklady na dodávky,

- konkurenční ekonomika,
- rozčlenění,
- ziskovost.

2. Předvídatost.
3. Srozumitelnost.
4. Dosažitelnost.
5. Flexibilita.

Výsledkem bude:

1. Stanovení poslání podniku.
2. Finanční projekt.
3. Postavení podniku:

- tvorba cen,
- náklady,
- podíl na trhu.

4. Provozní strategie.

- *Podnik*: dlouhodobý růst, zvýšený zisk, snižování nákladů na jednotku produkce, diverzifikace, akvizice, investice a negativní investice.
- *Marketing*: cílové trhy, části trhů, na které se podnik soustředí, a navrhovaná marketingová pozice v každé části trhu, marketingový mix (směs regulovatelných složek vyvolávajících požadovanou reakci trhu, zahrnující nové výrobky, ceny, podporu prodeje, rozmístění prodeje a distribuční činnosti).
- *Výroba*: potřebné zdroje ve smyslu závodů, zařízení a jakékoli formy nové technologie splňující požadavky trhu a zvyšující kvalitu a produktivitu.
- *Výzkum a vývoj*: aktivita základního a aplikovaného výzkumu ve srovnání s odhadovanými potřebami trhu. Směr, kterým by se měl ubírat výzkum a vývoj, aby pomohl marketingu a výrobní strategii.
- *Personál*: management lidských zdrojů – získávání, motivace a rozvoj lidských zdrojů požadovaných organizací. Organizační rozvoj – kroky nezbytné ke zvládnutí změn a vytvoření účinnější organizace. Pracovní vztahy – vytvoření konstruktivních a kooperativních vztahů se zaměstnanci.
- *Finance*: akvizice a využití finančních zdrojů, které firma potřebuje pro dosažení nejvýhodnějších ekonomických výsledků.
- *Zpracování dat*: plánování informační technologie, požadavky firmy na hardware a software, aby informační systém odpovídal růstu podniku a pomáhal zvyšovat ekonomickou efektivitu.

Určeno pouze pro studijní účely

Formulace strategie

Následuje vzor postupu formulace strategie:

1. Analýza dosavadních strategií.
2. Zhodnocení strategií z hlediska analýzy současné situace (průzkum prostředí) a z hlediska názoru na budoucí trendy.
3. Vytvoření alternativních strategií.
4. Zhodnocení alternativ.
5. Výběr strategie.

Tento model, ačkoli je teoreticky správný, však vnucuje představu, že formulace strategie je racionální a plynulý proces, což ovšem není, jak upozornil Henry Mintzberg [37] ve své práci *The Nature of Managerial Work*. Domnívá se, že změny strategické orientace nejsou výsledkem jejich uvědomělého a systematického vytváření, ale dochází k nim po malých skocích, které jsou organizací vnuceny tlakem vnějším událostí nebo se objevují jako reakce na vývoj situace.

Strategické plánování

Účel

Účelem strategického plánování je uvést podnik ve vztah k vnějšmu prostředí – sladit vnitřní silné i slabé stránky a základní hodnoty podniku s příležitostmi a nebezpečími existujícími ve vnějším prostředí s cílem udržitelné konkurenční převahy.

Cíle

Cíle strategického plánování:

1. Definovat a naplánovat dlouhodobou budoucnost podniku.
2. Zvýšit míru dlouhodobého růstu podniku.
3. Zajistit, aby se organizace vyrovnala s problémem změn a dokázala profitovat z nových příležitostí.

Rosabeth Mossová-Kanterová se domnívá, že strategické plány „podněcují současné akce pro budoucnost“ a jsou „akčními prostředky – integrujícími a institucionálními mechanismy změn“.

Proces strategického plánování

Strategické plánování se skládá z následujících etap:

KONCEPCE A SYSTÉM PRÁCE S LIDMI V PODNIKU

1

1.1 VÝVOJ NÁZORŮ NA ČLOVĚKA V PRACOVNÍM PROCESU, V ŘÍDICÍCH STRATEGIÍCH A V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ

Počátky intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu ze strany společenských věd, nebo šířeji věd o člověku, jsou spojeny s industrializací v Evropě a technickým rozvojem v 19. století.

Vycházely především z důsledků této industrializace a ekonomického rozvoje na život pracujících, zejména dělníků. Sledovaly se jejich pracovní podmínky, způsob bydlení, alkoholismus, sebevraždnost atd. Jednalo se tedy o problémy, které byly studovány z celospolečenského hlediska a výsledky studií neměly tudíž dopad na bezprostřední řízení podniků. Studium pracovních a životních podmínek se zabývali sociální reformátoři (např. *Ch. Fourier*, *R. Owen*, *B. Engels*), lékaři (např. *G. Willermé*, *M. Buret*), ekonomové (např. *A. Smith*, *D. Ricardo*), lidé hospodářské praxe (např. *F. Le Play*) a další.

Uplatnění společenských věd a jejich výsledků v řízení podniků má svou vývojovou logiku.

Problém lidského faktoru vstoupil do řízení s taylorismem na počátku 20. století. Podle této koncepce byl člověk součástí technického systému a objektem technického řízení. Pod vlivem poznatků biologie, fyziologie a psychiatrie na přelomu století tak bylo na člověka nahlíženo jako na přírodní bytost. Chování bylo vysvětlováno na úrovni elementárních reakcí zaměřených na uspokojování základních potřeb. Také řízení bylo dovedeno na úroveň elementárních pracovních úkonů a snaha o maximální racionalizaci výrobního procesu vedla ve svých důsledcích k pomnutí subjektu a přílišné technokratizaci řídicích procesů. Zcela se odhlíželo od místa člověka v sociální struktuře; práce byla motivována hmotnými podněty – penězi, věcnými odměnami, výhodami a privilegii.

Personální oblast v rámci taylorismu byla jednou z funkcionálních součástí podnikové organizace. Personální práce byla zaměřena na získávání nutného počtu pracovníků prostřednictvím racionálního výběru, a to za účasti odborníků.

Na počátku 30. let tohoto století se pod přímým vlivem hawthorských experimentů *E. Maya* a jeho spolupracovníků formovala škola lidských vztahů, která se zaměřila na zákonitosti fungování specificky lidských sociálních systémů. Byla to zákonitá reakce na jednostranné, až příliš technokratické koncepce *F. Taylora*. Člověk začal vystupovat v pracovním procesu v roli pracovníka, který má své vlastní sociální potřeby – potřeby styku s ostatními lidmi, uznání, náklonnosti, informovanosti, kompetence atd. Uspokojování těchto potřeb se děje v lidských pospolitostech, v sociálních skupinách, které vytvářejí zvláštní sociální prostředí jednání. Proto byly zdůrazňovány takové prvky řízení jako uvědomělost pracovníků, ochota a schopnost přijímat objektivní cíle činnosti organizace za své, tzn. interiorizovat je do vnitřních motivací jednotlivce nebo skupiny. To vyžadovalo využívání specifických metod hmotné, a především nehmotné stimulace a výrobní systémy, do kterých člověk vstoupil, musely být řízeny sociocentricky. Člověk se tak stal rovnocennou součástí sociotechnického systému.

Personální činnost byla zaměřena vedle už zmíněného vyhledávání pracovníků na soustavné hospodaření a zpracovávání lidských zdrojů. Do centra pozornosti se postupně dostala nehmotná stimulace především formou sociálních služeb pro různé skupiny pracovníků. Zájem o člověka se rozšířil z role výkonného pracovníka také na jeho další sociální role včetně rolí v soukromém životě. Vytvářely se komplexní plány sociálního a personálního rozvoje. Hospodaření s lidskými zdroji se stalo záležitostí nejen personalistů, ale celé řídicí hierarchie.

Současný přístup chápe člověka jako bytost tvořivou, pružnou a nápaditou a souvisí s přechodem ekonomiky od produkování předmětů k produkci služeb a idejí. Člověk se v takovéto produkci musí respektovat jako ucelený, vysoce individualizovaný a přitom vysoce organizovaný, prosociálně orientovaný otevřený systém. Řídicí koncepce jsou zaměřeny na humanizaci práce, participativní organizaci a řízení práce, rozšiřování a obohacování práce, tvorbu autonomních pracovních skupin, na rozšiřování podnikové demokracie. Základním motivem pracovní činnosti je spoluúčast člověka. Pozornost personální práce se soustřeďuje na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji.

Historický vývoj názorů na člověka v pracovním procesu je možné vyjádřit jako přechod od mechanocentrického přes sociocentrický k současnému antropocentrickému pojetí. Sociálně psychologické souvislosti těchto přístupů vyjadřuje obr. II-1 (*R. Bury*).

1.2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Krátký historický exkurs k jednotlivým etapám pojetí pracovníka v podniku nutně vede k následujícím závěrům:

- personální management se postupně stává dominantní oblastí podnikového řízení,
- výrazná psychologizace a sociologizace celého konceptuálního rámce personálního managementu zvyrazňuje úlohu poznatkového systému a metodických postupů obou vědních oborů.

Určeno pouze pro studijní účely

EXPLIKAČNÍ KATEGORIE	PŘÍSTUP MECHANOCENTRICKÝ	
Koncept člověka Základní struktura Základní funkce Základní kvalita Vztah k prostředí Způsob jednání Orientace jednání	Člověk přírodní Základní potřeby Úkon Poslušnost Akomodace Reakce Výsledek činnosti	
Ekonomický status Sociální status Politický status Funkční status	Námezdní síla Masa pracujících Vykonávání Fungování	
Organizační koncept	Taylorův scientistický management	Kybernetická teorie generování systému
Teoretická orientace Pohled na člověka Přístup k člověku Výsledek vedení Cíl vedení Princip vedení Objekt vedení	Mechanocentrický Nespolehlivý Technická a personální eliminace Disciplína Jednoduchá reprodukce	Biocentrický Pružný element Selekce adaptivní eliminace Adaptibilita
Řídící status Systém řízení Nástroj vedení	Podřízená složka technologického systému Řízení ekonomickým přinucením Hmotná stimulace	
Personální mechanismus Personální kritéria Sociální politika	Personální výběr Technologie plánování pracovníků Etické podmínky - charita	
Řídící struktura Společenská struktura Humánní efekty Orgán řízení	Pyramidální organizační struktura Funkční celek Přizpůsobení člověka práci Ekonomické centrum	

Obr. II-1 Tři přístupy ke konceptualizaci lidského činitele

EXPLIKAČNÍ KATEGORIE	PŘÍSTUP SOCIOCENTRICKÝ
Koncept člověka Základní struktura Základní funkce Základní kvalita Vztah k prostředí Způsob jednání Orientace jednání	Člověk skupinový Rozvojové potřeby Úloha Uvědomělost Asimilace Součinnost Podmínky činnosti
Ekonomický status Sociální status Politický status Funkční status	Zaměstnanec Skupina pracujících Konzultování Kontrolování
Organizační koncept	Teorie Human Relations
Teoretická orientace Pohled na člověka Přístup k člověku Výsledek vedení Cíl vedení Princip vedení Objekt vedení	Sociocentrismus Objekt specifické stimulace Socializace Výkonová motivace Rozšířená reprodukce Parciální humanizace Pracovní role
Řídící status Systém řízení Nástroj vedení	Rovnocenná složka sociotechnického systému Administrativně normativní řízení Hmotná i nehmotná stimulace
Personální mechanismus Personální kritéria Sociální politika	Sociální péče Programy péče o pracovníky Plány personálního a sociálního rozvoje Ekonomické podmínky, sociální péče
Řídící struktura Společenská struktura Humánní efekty Orgán řízení	Pyramidální organizační struktura Funkční celky Přizpůsobení práce člověku Politicko-ekonomické centrum

Obr. II-1 Tři přístupy ke konceptualizaci lidského činitele – pokračování

Určeno pouze pro studijní účely

EXPLIKAČNÍ KATEGORIE	PŘÍSTUP ANTROPOCENTRICKÝ
Koncept člověka základní struktura základní funkce základní kvalita Vztah k prostředí Způsob jednání Orientace jednání	Člověk individuální individuální cíle Činnost Tvůrčivost Eko-geneze Samohyb Předmět činnosti
Ekonomický status Sociální status Politický status Funkční status	Člen podniku Jednotlivci a pracovní kolektivy Rozhodování Samoprogramování
Orientační koncept	Participativní a samosprávné řízení
Teoretická orientace Pohled na člověka Přístup k člověku Výsledek vedení Cíl vedení Princip vedení Objekt vedení	Antropocentrismus Subjekt řízení Prosociální Pohnutková motivace Osobnostní seberealizace Společenská harmonizace Osobnost pracovníka
Řídící status Systém řízení Nástroj vedení	Nadřazený systém technickému systému Řízení podle cílů Motivování
Personální mechanismus Personální kritéria	Sociální rozvoj Programy rozvoje lidských zdrojů podniku
Sociální politika	Společenská sebetvorba
Řídící struktura Společenská struktura Humánní efekty Organ řízení	Pružné organizační struktury Strukturní celky (podnikatelské komplexy) Tvorba práce člověkem Systém sociálně- ekonomických center

Obr. II-1 Tři přístupy ke konceptualizaci lidského činitele – pokračování

Personální management se v zásadě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, avšak relativně samostatných funkčních oblastí:

1. První z nich je utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Sem patří především věcné, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů. Na pracovníky působí zprostředkovaně a vytvářejí určitý rámec, v němž se uskutečňují vlastní rozhodovací procesy řídicích pracovníků ve vztahu k jednotlivcům a pracovním skupinám. Za převažující část uvedených skutečností odpovídá personální útvar podniku a jeho specializovaná oddělení.
2. Druhou oblastí personálního managementu je vlastní vedení lidí, při kterém jde již o bezprostřední ovlivňování vědomí (postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem a vzorů jednání atd.) a jednání (iniciativa, výkonnost atd.) pracovníků. Rozhodujícími subjekty vedení lidí jsou řídicí pracovníci na všech úrovních řídicí hierarchie.

Rozhodující aktivity v personálním managementu je možné rozčlenit tak, jak je znázorněno na obr. II-2 (H. Steinmann, G. Schreyögg).

Podle jiných kritérií je možné obsahovou strukturu personálního managementu formulovat jako:

- a) **personální politiku a její realizaci**
Cílem je pozitivně ovlivnit získávání a rozmísťování pracovníků, racionální využívání jejich potenciálu, seberealizaci pracovníků na každém pracovišti a rozvoj jejich osobnosti.
- b) **sociální politiku a její realizaci**
Cílem je vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pracovní spokojenost zaměstnanců; má však i širší společenský význam.
- c) **vedení lidí**
Cílem je především ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců.

Uskutečnit úplný výčet procesů a činností spadajících do oblasti personálního managementu je značně problematické. Je to obtížné nejen proto, že na člověka v pracovním procesu působí skutečnosti i mimopodnikového charakteru, ale i z toho důvodu, že řada z nich má ekonomickou, či právní podstatu.

Z hlediska psychologických a sociologických disciplín je největší pozornost věnována procesům uvedeným na obr. II-3.

Je samozřejmě nutné usilovat o to, aby systém práce s lidmi v hospodářské organizaci:

- byl komplexní a podchycoval všechny podstatné oblasti pracovního zaměření zaměstnanců,
- využíval všech možností ovlivňování jejich vědomí a jednání k posilování identifikace s prací a podnikem, a tím i vlastní odpovědnosti za úspěch firmy,
- vytvářel dostatečný prostor pro seberealizaci zaměstnanců v pracovním procesu,

K tématu: **A. LIDSKÝ FAKTOR V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE**
Téma III. Lidský potenciál - klíčový faktor pro realizaci strategických cílů
Kapitola 3. Výkon personálního řízení/řízení lidských zdrojů
3.2. Personální útvary

Personální management ve skutečnosti dosahuje svého účelu prostřednictvím plnění určitých úkolů. Tyto úkoly tvoří měřítka, podle kterých jsou hodnoceny jednotlivé činnosti. Někdy jsou pečlivě promyšlené a písemně vyjádřené. Častěji však tyto úkoly formálně vyjádřené nejsou. V každém případě však v praxi řídí činnost personálních zdrojů. Aby tomu tak bylo, musí do sebe vstřebávat vlivy a problémy dané společností, organizací či činnostmi personálních zdrojů a lidmi, kterých se to týká. Pokud by je do sebe nevstřebávaly, mohlo by se to nepříznivě odrazit na výkonnosti daného podniku, na jeho zisku a dokonce i na jeho samotné existenci. Tyto problémy a vlivy upozorňují na čtyři cíle, které jsou pro personální management obecně platné.

- **Společenský cíl.** Přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na organizaci. Pokud by organizace nevyužívala svých zdrojů ve prospěch společnosti, mohlo by to vést ke vzniku určitých omezení.¹³⁾ Např. společnost by mohla přijmout zákony, které omezují rozhodování v oblasti personálních zdrojů.
- **Organizační cíl.** Uvědomit si, že personální management je tu proto, aby přispíval ke zvýšení efektivity organizace. Personální management tu není jen sám pro sebe, je to pouze prostředek, jak pomoci organizaci s realizací jejích hlavních úkolů. Jednoduše řečeno, personální oddělení je tu proto, aby sloužilo zbytku organizace.
- **Funkční cíl.** Udržovat pomoc oddělení na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace. K plýtvání zdroji dochází, když personální management není vzhledem k potřebám organizace adekvátně pracovaný. Úroveň služeb personálního oddělení musí být přiměřená požadavkům organizace, ve které se nachází.
- **Osobní cíl.** Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci. Pokud mají být zaměstnanci podporováni, udrženi a motivováni, organizace musí vycházet vstříc jejich osobním cílům. Jinak by mohla výkonnost

a spokojenost zaměstnance poklesnout a zaměstnanci by mohli danou organizaci opustit.

Posud'te, jak manažer jednoho personálního oddělení napomohl ke zlepšení produktivity práce své organizací tím, že vyřešil dlouhodobý problém fluktuační. Všimněte si, že prostřednictvím tohoto rozhodnutí splnil všechny čtyři základní cíle personálního managementu:

V továrně ve Frigidaire personální oddělení vždycky pátralo po těch nejlepších pracovnících, jaké mohlo najít. "Nejlepší" znamenalo mimo jiné ty nejbystřejší a nejchytřejší uchazeče. Na jednom pracovním místě však vedla tato strategie k velké fluktuaci. Náplň práce bylo v tomto případě vyvrátání dřív do plechu. Pracovník musel zvednout plech, nastavit ho pod svislý vráták a vyvrátit do něj díru. (Tato díra byla pro hadci na přívod a odvod vody v pračce.) Zaměstnanci odtud obvykle během tří měsíců odcházeli.

To, že na tuto jednoduchou práci byli přijímáni inteligentní zaměstnanci, mělo za následek, že se tito pracovníci začali brzy nudit a posléze dali výpověď. Problém byl vyřešen tím způsobem, že na tuto práci přijali mentálně postiženého dělníka, ze kterého se stal vysoce produktivní a dlouhodobý zaměstnanec. Pracovník personálního oddělení přispěl ke splnění společenského cíle, který spočívá ve vyhledávání vhodného zaměstnání pro postižené lidi, a zároveň splnil i cíl organizační, zvýšení efektivity. Funkční cíl, tj. zajištění náležitě pomoci personálního oddělení, byl také splněn, protože organizace měla užitek ze změny v jejích výběrových metodách. Cíl nového zaměstnance, najít slušnou práci, byl rovněž uspokojivě vyřešen.

Ne každé rozhodnutí personálního oddělení splňuje pokaždé všechny čtyři cíle. To je velice proměnlivé. Tyto cíle však v každém případě slouží jako kontrola při rozhodování. Čím více jich personální oddělení při své práci splní, tím lepší bude jeho pomoc organizaci. Navíc když je budou mít odborníci na personální management neustále na paměti, mohou lépe pochopit smysl jednotlivých činností personálního oddělení.

Funkce personálního managementu

Aby personální oddělení splnila svůj účel, musí získávat, rozvíjet, správně využívat, hodnotit, odměňovat a udržovat patřičné množství pracovníků různého druhu, a tím poskytovat organizaci vhodnou pracovní sílu. Při těchto činnostech musí personální oddělení řešit úkoly, které nám ukazuje příloha 1-3. Personální oddělení dosahuje svého účelu tím, že plní tyto úkoly, a to většinou prostřednictvím lidí, kteří přispívají ke splnění všeobecných cílů organizace, tj. ke zvyšování efektivnosti a efektivity.¹⁴⁾

Posud'te, jaký názor mají na viceprezidentku personálního oddělení v American Express Irene (Rennie) C. Robertsovou a na takové vedoucí, jako je ona.

"Hlavní vedení si konečně uvědomilo, že lidé jsou tím nejdůležitějším předpokladem pro dosažení konkurenceschopnosti, a my jim říkáme, jak sehnat ty správné lidi." Podle ředitele American Express, pana Jamese D. Robinsona III., potřebují rychle se rozrůstající přidružené firmy, jako je Shearson Lehman Bros., rozhod-



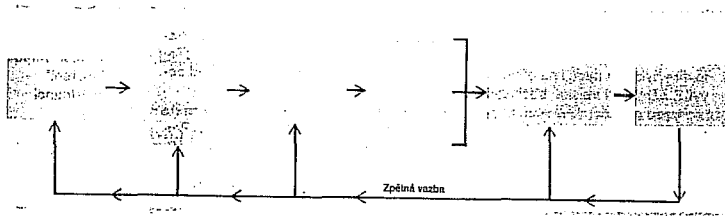
"Nejlepší" versus "přiměřeni" zaměstnanci

Určeno pouze pro studijní účely

né a podnikavé vedoucí. "Požadují po Rennie a jejich zaměstnancích," říká, "aby byli účinným a spolehlivým týmem, který hodnotí lidi, vytváří strukturu kumpen-začních dávek a výhod a stará se o pracovní život takovým způsobem, abychom dokázali přivábit a udržet lidi, které chceme."¹³⁾

PŘÍLOHA 1-3

Odezva personálního managementu na požadavky a úkoly společnosti



Hlavní druhy činností personálního oddělení. Činnost personálního oddělení je zaměřená na vytváření a udržování vhodné pracovní síly pro určitou organizaci. Každé personální oddělení se ale nezabývá všemi druhy činností, které rozeberáme v této knize. V malých odděleních nemají většinou tak velký rozpočet a potřebné množství lidí. Potom se jednoduše zaměřují na ty činnosti, které jsou pro organizaci nejdůležitější. Velká oddělení provádějí většinou veškerou činnost, zabývají se těmi činnostmi, které jsou popsány v následujících dvou odstavcích a které přispívají ke splnění všech cílů organizace, popsány v příloze 1-3.

Jakmile má organizace o trochu více zaměstnanců, dochází prostřednictvím činnosti, která se nazývá *plánování v personální oblasti*, ke snahám odhadnout budoucí potřeby organizace v dané oblasti. Když už existuje představa o potřebách v oblasti personálních zdrojů, dochází k *náboru uchazečů*, kteří by měli tyto potřeby uspokojit. Výsledkem je velké množství uchazečů o zaměstnání, kteří projdou *výběrovým procesem*. V tomto procesu jsou vybráni ti uchazeči, kteří jsou schopni uspokojit potřeby zjištěné při plánování personálních zdrojů.

Protože noví pracovníci málokdy zcela vyhovují potřebám, musí se na něco *zaměřit* a projít určitým *výcvikem*, aby byla jejich výkonnost efektivní. Následně plány v personální oblasti odhalí nové potřeby. Tyto potřeby jsou vyřešeny přijímáním dalších pracovníků a *vyškolením* těch současných. Při tomto *vyškolení* se zaměstnanci učí novým dovednostem a díky tomu jsou i nadále pro danou organizaci užiteční a schopní pracovního postupu. Když se potom potřeby mění, dochází k tzv. *umístování*, kdy jsou jednotliví zaměstnanci přemístováni, dosazováni do vyšších funkcí,

odvolávání z funkcí, dočasně vysazování z práce či dokonce propuštění.

Aby docházelo k určité kontrole, zda je činnost personálního oddělení úspěšná, *hodnotí se* pracovní výkon každého zaměstnance. Tato činnost nejen odhalí, jak který zaměstnanec pracuje, ale také, jak úspěšná je veškerá činnost personálního oddělení. Kdyby byla výkonnost slabá, mohlo by to znamenat, že se musí věnovat větší pozornost výběrání, výcviku či vyškolení pracovníků. Nebo to může upozorňovat na problémy v zaměstnaneckých vztazích.

Když zaměstnanci pracují, dostávají *odměnu za vykonanou práci* ve formě mzdy, platu či stimulačních dávek a celou řadu výhod, jako je např. pojištění či dovolená. Některé formy odměn spadají do *povinných služeb*, které jsou zákonem předepsané, jako jsou příspěvky na sociální pojištění, bezpečné pracovní podmínky a odměna za práci přes čas. *Komunikace se zaměstnanci a poradenství* jsou dalšími metodami, které napomáhají k udržování vztahů mezi zaměstnanci.

Když jsou zaměstnanci nespokojeni, mohou se spojit a jednat kolektivně. Potom se dostává vedení do jiné situace - *řeší vztahy mezi odborovým svazem a vedením*. Na požadavky zaměstnanců reagují odborníci v personální oblasti tím, že se zaměstnanci sepiší *odborovou smlouvou* a dohlížejí na její plnění.

I když činnost v personální oblasti probíhá zdánlivě bez problémů, personální oddělení používají několik *kontrolních metod*, kterými hodnotí svoji efektivitu a zajišťují nepřetržitou úspěšnost. Jednou z forem kontroly jsou tradiční omezení rozpočtu. Dalším prostředkem kontroly by mohlo být hodnocení efektivity každé činnosti při uskutečňování cílů personálního managementu.

CÍL MANAGEMENTU	ČINNOSTI PŘÍSPÍVAJÍCÍ KE SPLNĚNÍ CÍLŮ
SPOLEČENSKÝ	1. Dodržování zákonů 2. Povinné služby 3. Vztahy mezi vedením a odbory
ORGANIZAČNÍ	1. Plánování v personální oblasti 2. Povinné služby 3. Výběr zaměstnanců 4. Výcvik a zaškolování 5. Hodnocení pracovního výkonu 6. Umístování zaměstnanců 7. Kontrolní činnosti
FUNKČNÍ	1. Hodnocení výkonnosti 2. Umístování zaměstnanců 3. Kontrolní činnosti
OSOBNÍ	1. Výcvik a zaškolování 2. Hodnocení výkonnosti 3. Umístování zaměstnanců 4. Odměňování 5. Kontrolní činnosti

PŘÍLOHA 1-4
Vztah mezi jednotlivými činnostmi a cíli personálního managementu

Určeno pouze pro studijní účely

V příloze 1-4 jsou jednotlivé činnosti přiřazeny k těm čtyřem cílům, o kterých jsme hovořili dříve. Tabulka nám ukazuje, že každá činnost přispívá ke splnění nejméně jednoho cíle. Hodnocení výkonnosti např. přispívá ke splnění cíle organizačního, funkčního a osobního. Pokud činnost nenapomáhá splnění alespoň jednoho z cílů personálního oddělení, úsilí, věnované této činnosti, by mělo být převedeno jiným směrem.

Odpovědnost za činnosti v personální oblasti. Odpovědnost za činnosti v personální oblasti leží na každém vedoucím. Pokud vedoucí v dané organizaci nerespektují svou zodpovědnost, může to vést k tomu, že činnosti v personální oblasti budou realizovány jen částečně nebo vůbec ne. Když je v organizaci personální oddělení, na vedoucí jednotlivých oddělení a odborníky v personální oblasti se vztahuje tzv. dvojí odpovědnost. Jednotliví vedoucí zůstávají zapojeni do procesu plánování, výběru, orientace zaměstnanců, výcviku a vyškolení, hodnocení a odměňování a dalších činností v personální oblasti, i když se na realizaci těchto činností podílejí především odborníci z personálního oddělení.

Když se výrobní vedoucí domnívají, že personální práce jim vážně narušuje výkon jejich ostatních povinností, musí být tato práce přidělena někomu jinému. Přidělena může být jinému pracovníkovi nebo specializovanému oddělení, které se zabývá personálními záležitostmi. Proces, při kterém se získávají další lidé, aby se podíleli na této práci, se nazývá *pověřování*.¹⁰ Při pověřování musí vedoucí někomu přidělit povinnosti, poskytnout pravomoc a vyvolat u nově pověřených zaměstnanců pocit zodpovědnosti. Povinnosti, pravomoc a odpovědnost musí být vysvětleny zcela jasně, jinak nebude pověření úspěšné. Ale i když budou řízením personálních záležitostí pověřeni jiní, vedoucí za ně zůstává i nadále odpovědný. Ta skutečnost, že je pověřen těmito záležitostmi někdo jiný, nesnižuje zodpovědnost vedoucího, pouze ji přenáší i na ty ostatní. Vedoucí např. může požádat zkušeného dělníka, aby vedl výcvik nového zaměstnance. Pokud tento nový zaměstnanec udělá nějakou nákladnou chybu a zkušený dělník se nepokusí o její nápravu, k zodpovědnosti za způsobené škody bude povolán vedoucí. Když už jsou činnosti v personální oblasti složitější a zdoluhavější, vyvstane potřeba vytvořit zvláštní oddělení.

ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Zvláštní oddělení vznikne obvykle tehdy, když se stanou činnosti v personální oblasti pro ostatní oddělení v organizaci přítěží. Za dané situace jsou obvykle očekávané výhody oddělení vyšší než náklady na jeho zřízení a provoz. Do té doby musí spravovat činnosti v personální oblasti buď samotní vedoucí, nebo pověřený podřízený.

Když oddělení poprvé vznikne, je obvykle malé a plní funkce asi jako vedoucí na střední úrovni. Příloha 1-5 ukazuje, jak je personální oddělení

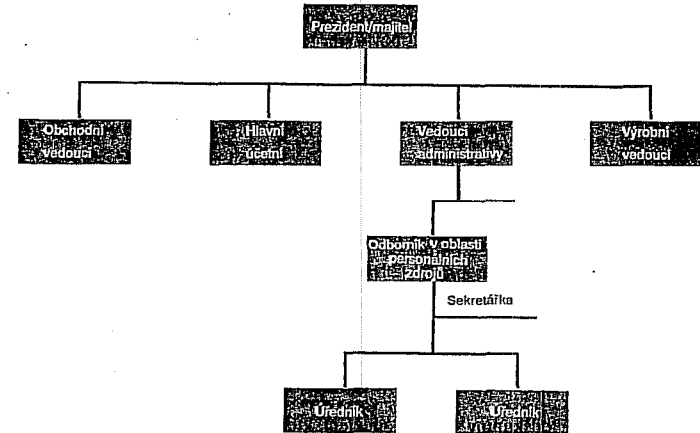
Na každém vedoucím leží zodpovědnost

Pověřování

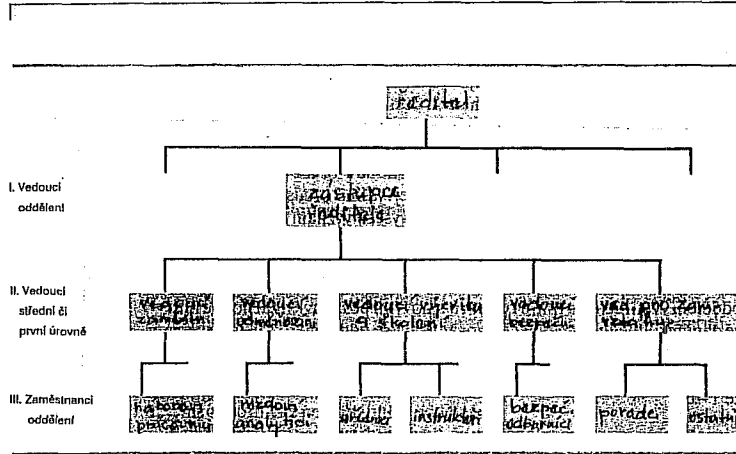
většinou při svém vzniku uspořádané. Taková oddělení se obvykle ve své činnosti omezují na spravování rejstříků zaměstnanců a na pomoc vedoucím při přijímání nových zaměstnanců. Jestli toto oddělení vyvíjí i jinou činnost, to záleží na potřebách ostatních vedoucích v podniku.

Jak požadavky rostou, roste i význam oddělení, jehož uspořádání je stále složitější. Rostoucí význam dokládá příloha 1-6, kde ředitel personálního oddělení je přímo podřízený hlavě nejvyššího představenstva, což je v daném případě prezident společnosti. Zvýšený význam se může projevit také tím, že se označení této funkce změní na viceprezidenta.¹⁷ Složitější uspořádání oddělení může být ve skutečnosti také důsledkem toho, že organizace roste, a na personální oddělení jsou kladeny nové nároky. Aby se oddělení vypořádalo s tímto růstem a s novými požadavky, začnou se funkce daného oddělení úzce specializovat. Když se oddělení rozrůstá a specializuje, může být uspořádáno do úzce specializovaných podskupin a může poskytovat širokou škálu služeb, jak to dokládají úrovně II a III v příloze 1-6.

PŘÍLOHA 1-5
Personální oddělení v malé organizaci



Určeno pouze pro studijní účely



PŘÍLOHA 1-6
Hierarchie funkcí
ve velkém
personálním
oddělení

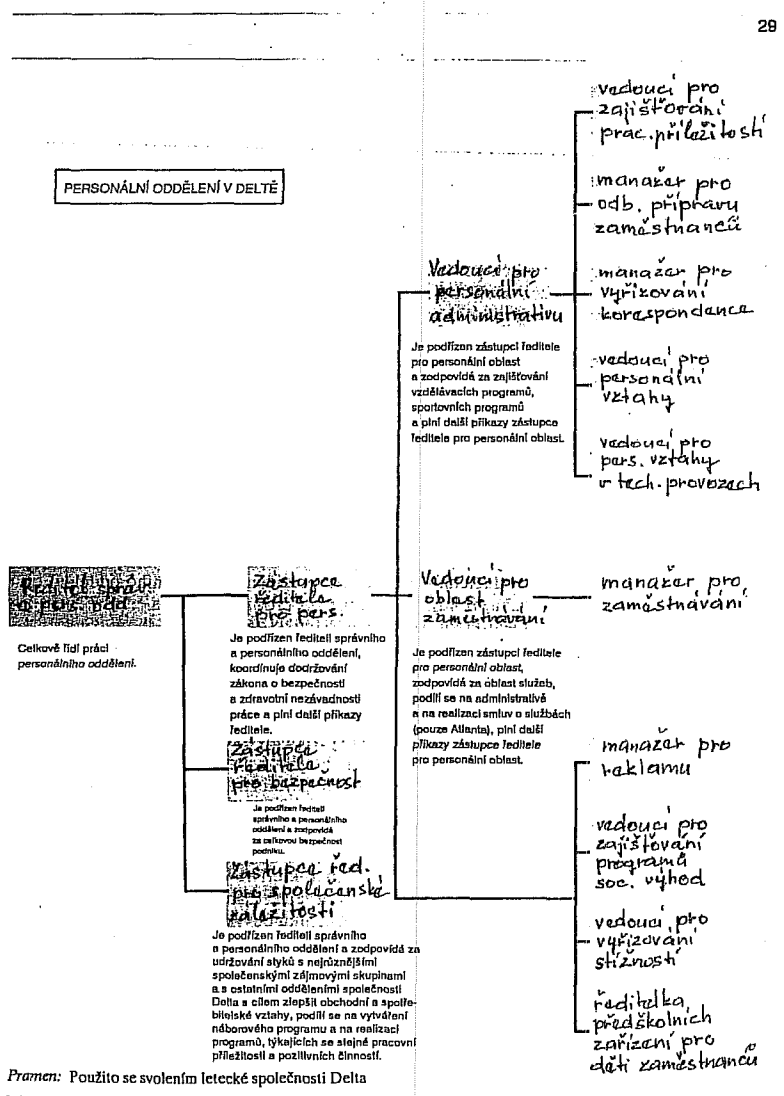
Nové nátoky,
znamenají vyšší
speciálizaci

Velikost personálního oddělení je velice různorodá a záleží zejména na velikosti organizace, která ho financuje. V jedné studii se uvádí, že vysoký poměr pracovníků vůči zaměstnancům personálního oddělení je 277 ku 1. Poměr 29 ku 1 považují v této studii za nízký.¹⁸⁾ Jiná studie uvádí, že v průměru bývá 1000 zaměstnanců na 36 odborníků v personální oblasti při poměru asi 28 zaměstnanců na každého odborníka.¹⁹⁾ V této pozdější studii upozorňují na to, že personální oddělení snižují počet pracovníků dočasně vysazených z práce, ke kterým právě docházelo v ostatních odděleních.

V číselných údajích se může odrážet skutečnost, jak "strategickou" roli dnes tato oddělení hrají, říká vedoucí inspekční rady Lawrence Schein... Nejvyšší vedoucí se na ně obracují, aby jim poradili s postupy při řešení problémů. Průzkum ukázal např., že 90 % ředitelů chtělo na svých personálních odděleních, aby nalezla nějaký způsob, jak zlepšit produktivitu, která byla ve všech průmyslových sektorech i sektorech služeb žalostně nízká. "Společnosti se zřejmě domnívají, že personální oddělení jim zajistí konkurenceschopnost," řekl.²⁰⁾

Jednotlivé složky oddělení

Podskupiny velkého oddělení, které se zabývá veškerými činnostmi, přibližně odpovídají jednotlivým druhům činností, jak jsou znázorněny v příloze 1-4. Pro každou důležitější činnost může být vytvořeno pododdělení, které se zabývá úzce specializovanými službami. Např. oddělení pro za-



Pramen: Použito se svolením letecké společnosti Delta

Určeno pouze pro studijní účely

30

městnávání se zabývá náborem a výběrem uchazečů. I další oddělení v tabulce se zabývají příslušnou činností podle svého označení. Tato specializace umožňuje členům personálního oddělení stát se neobyčejně zdatnými v omezeném počtu činnostech.

O činnostech, které nejsou znázorněny v příloze 1-6, se dělí jednotlivé skupiny oddělení. Např. oddělení pro zaměstnávání a výcvikové a školicí oddělení se mohou podílet na plánování v personální oblasti a umístování personálních zdrojů. Zvýšený pracovní výkon se obvykle projeví na vyšší odměny, takže mzdové oddělení může pomáhat vedoucím při zvyšování výkonu jejich podřízených. Povinné dávky spadají pod oddělení výhod a bezpečnosti. Kontrolní činnosti, udržování komunikace a poradenství se vykonávají ve všech podskupinách, nejvíce v této oblasti však dělá oddělení pro zaměstnanecké vztahy. To se také zabývá koordinováním vztahů mezi vedením a odbory, pokud v dané organizaci odbory existují. Příloha 1-7 ukazuje organizační schéma personálního oddělení v Deltě.

Klíčové funkce personálního oddělení

Hierarchie oddělení

V personálním oddělení existuje určitá hierarchie pracovních funkcí, jak nám to dokládá i příloha 1-6. Tyto funkce se liší v různých organizacích svým významem i označením.²⁰ Když je oddělení poprvé založeno, tak se ten, kdo stojí v jeho čele, nazývá vedoucím, ředitelem či správcem personálního oddělení. Označení viceprezident personálního oddělení přichází v úvahu, až když vzroste přínos, propracovanost a odpovědnost tohoto oddělení. Pokud si na nejvyšší funkci dělají nárok odbory, označení se obvykle změní na ředitele či viceprezidenta pracovních vztahů.²¹

V personálních odděleních ve velkých organizacích je velké množství různých pracovních funkcí. Vedoucí pro zaměstnávání pomáhá ostatním vedoucím s náborem a výběrem zaměstnanců. Mzdový vedoucí vytváří řádný platový systém. Vedoucí výcviku a vyškolování vytváří a řídí různé programy pro ty vedoucí, kteří chtějí své personální zdroje zdokonalit. Další vedoucí přispívají svými odbornými znalostmi a většinou jsou zodpovědní přímo řediteli či hlavnímu vedoucímu personálního oddělení. Jednotlivým vedoucím mohou pomáhat různí odborníci, sekretářky a úředníci. Právě toto jsou lidé, kteří vykonávají hlavní činnosti personálního oddělení. Jsou to hlavně odborníci, kteří ve velkých organizacích vykonávají ve skutečnosti nábor nových zaměstnanců, vyškolování či další nezbytné úkoly. Na této funkci odborníků obvykle začínají absolventi americké college svou kariéru v personálním oddělení.²²

31

Služební úloha personálního oddělení

Personální oddělení jsou odděleními, která poskytují služby. Jsou tu proto, aby pomáhala zaměstnancům, vedoucím a své organizaci. Jejich vedoucí nemají pravomoc řídit ostatní oddělení.²³ Mají pouze *poradní pravomoc*, což je oprávnění k tomu, že mohou ostatním vedoucím radit, ale nemohou jim nic přikazovat. *Řídící pravomoc*, to je právo řídit činnost těch oddělení, která vytvářejí a distribuují zboží a služby organizace. Těm, kdo mají tuto řídicí pravomoc, se někdy říká ředitelé. Ředitelé rozhodují o produkci, výkonnosti a lidech. Rozhodují o tom, kdo bude povýšen, jaká práce bude komu určena, a o dalších záležitostech, které se týkají zaměstnanců. Odborníci v personální oblasti radí těmto vedoucím pracovníkům, kteří jsou nejvíce zodpovědní za pracovní výkon svých zaměstnanců.

Ačkoliv poradní pravomoc spočívá pouze v poskytování rad, její moc je poměrně silná. Když personální manažer poradí jinému vedoucímu, jak vyřešit určitý problém, který se týká personálních zdrojů, tento vedoucí nemusí radu přijmout. Nepřijme-li ji, nese pak plnou odpovědnost za veškeré následky. Pokud dojde k nějakým problémům, které se týkají zaměstnanců, za jejich důsledky zodpovídá vedoucí s řídicí pravomocí. Aby se tyto vedoucí vyhnuli ničivým důsledkům, promyslí si obvykle radu, kterou dostali z personálního oddělení, a pokud je to možné, řídí se podle ní. Proto má personální oddělení značný vliv na konečnou podobu činnosti ostatních vedoucích.

V některých situacích by byly náklady v případě ignorování rad personálního oddělení tak vysoké, že vrchní vedení udělí personálnímu oddělení v určitých záležitostech tzv. *výkonnou pravomoc*. *Výkonná pravomoc* dává personálním odborníkům právo na to, aby mohli za určitých okolností činit konečná rozhodnutí. Při některých vysoce formálních a běžných rozhodnutích umožňuje výkonná pravomoc personálním oddělením dělat rozhodnutí takového rázu, která by obvykle spadala do náplně práce vedoucích s řídicí pravomocí. Když např. vedoucí každého oddělení zvlášť rozhoduje o výhodách pro zaměstnance, které se mohou vlastně skládat z mnoha složek, může to mít za následek nepřiměřené náklady a pocity nespravedlnosti. A tak hlavní vedení dává personálnímu oddělení právo vedoucích s řídicí pravomocí, tj. právo rozhodovat o výhodách pro jejich zaměstnance. Pokud s jejich rozhodnutími vedoucí nesouhlasí, mohou požádat hlavní vedení, aby jejich činnosti přezkoumalo a popřípadě vetovalo jejich plány. Personální oddělení tedy rozhoduje o výhodách zaměstnanců, čímž zajišťuje jejich kontrolu, jednotnost a dostatečné využití svých odborných znalostí. Když má personální oddělení výkonnou pravomoc, dále už neposkytuje rady, ale rozhoduje. Podobně, jako je tomu se všemi rozhodnutími v organizaci, využívání výkonné pravomoci je pozorně sledováno hlavním vedením.

Využívání řídicí, poradní a výkonné pravomoci může vést ke *dvojitě odpovědnosti personálního managementu*. Vedoucí s řídicí pravomocí i vedoucí z personálních oddělení jsou odpovědní za produktivitu zaměst-

Dvojitě odpovědnost

nanců a za kvalitu jejich pracovních podmínek. Úkolem personálního oddělení je prostřednictvím své činnosti a rad ostatním vedoucím hledat způsoby, jak zlepšit kvalitu pracovních podmínek v dané organizaci, a tím vytvořit produktivní klima. Vedoucí s řídicí pravomocí jsou zároveň odpovědní za každodenní jednání se svými zaměstnanci a za kvalitu pracovních podmínek ve svém oddělení. Když se cíle vedoucích s řídicí a poradní pravomocí střetnou, může dojít ke konfliktní situaci. Výrobní vedoucí může např. chtít snížit při první známce poklesu odbytu náklady prostřednictvím dočasného vysazení pracovníků z práce. Vedoucí z personálního oddělení se však může domnívat, že tato provizorní krátkodobá vysazení poškozuje pracovní podmínky v dané organizaci. Nebo by některý z vedoucích mohl chtít přijmout někoho za vyšší plat, než jaký doporučují mzdoví odborníci z personálního oddělení. Ačkoliv tyto konflikty teoreticky mohou narušit přátelské vztahy mezi vedoucími s poradní a řídicí pravomocí, jejich výhodou je, že nutí obě skupiny vedoucích, aby neustále prověřovaly své cíle a metody.

Konflikty mezi vedoucími s poradní a řídicí pravomocí

Velikost personálního oddělení má také vliv na to, jaké druhy služeb poskytují toto oddělení zaměstnancům, vedoucím a organizaci. V malých odděleních se personální manažeři zabývají velkým množstvím každodenních činností podle potřeb organizace v personální oblasti. Ostatní vedoucí chodí se svými problémy přímo za vedoucím personálního oddělení a tato setkání ho neustále upozorňují na to, jaká pomoc se od něj očekává.

Velikost oddělení

Když se personální oddělení zvětší, zabývají se jednotlivými problémy podřízených. To vede nejen k tomu, že vedoucí personálních oddělení ztrácejí kontakty s vedoucími na nižších úrovních, ale také k tomu, že ostatní členové oddělení jsou stále více specializováni. V tomto momentě se může stát, že vedoucí personálního oddělení a jejich podřízení pustí ze zřetele, jaký celkový přínos se od nich očekává a jak omezená je jejich pravomoc. Odborníci se kromě toho někdy zajímají spíše o zdokonalování své specializace než o to, jak by mohli pomoci ostatním. Při zvyšování svých odborných znalostí si nemusí všimnout nových způsobů, jak pomoci organizaci a jejím lidem. Odborníci si také mohou přivlastnit pravomoc, které jim nenáleží.²⁵⁾ Přečtěte si např., co se stalo jednomu rychle se rozrůstajícímu výrobní minipočítači.

Vedoucí personálního oddělení a odborníci na přijímání nových zaměstnanců v podniku Harris Mini-Computer opomenuli celou řadu činností, u kterých se očekává, že je personální oddělení bude vykonávat. Nepodařilo se jim ani identifikovat služby, které organizace od personálního oddělení potřebuje. Nebrali také ohled na spojitost mezi různými činnostmi personálního managementu.

MODEL PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Personální management, to je vlastně systém mnoha vzájemně závislých činností. Tyto činnosti se nevyskytují samostatně. Ve skutečnosti vlastně každá z nich ovlivňuje další činnost v personální oblasti.

Když jeden pracovník připravoval nabídku na stavební smlouvu, přepočítal se v potřebách v personální oblasti. Bylo přijato příliš mnoho nekvalifikovaných dělníků a příliš málo kvalifikovaných. Protože se prodloužení fotbalového stadiónu podle časového harmonogramu opozdilo, vedoucí se snažili práci nějakým způsobem urychlit. Toto urychlování vyvolalo stížnosti u odborů. Konečně si vedoucí projektu uvědomil, v čem tkví problém. Propustil jednu třetinu nekvalifikovaných dělníků a nahradil je kvalifikovanými zedníky a tesáři. Toto jeho rozhodnutí však vedlo k právním problémům, protože propuštění dělníci si činili nárok na dávky v nezaměstnanosti, navíc se kvalifikovaným dělníkům muselo více platit, takže původní odhad platebních listin byl špatný. Musel zasáhnout manažer z personálního oddělení. Sedačka na stadiónu byla na svém místě do prvního domácího zápasu. Ale kontrahent měl ztráty 365 000 dolarů.



Jak ukazuje tento příklad, činnosti personálního oddělení jsou navzájem propojené. Chyba při odhadu potřeb v oblasti personálních zdrojů může vést k problémům, které se týkají zaměstnávání a umístování pracovníků, zákonem předepsaných dávek, vztahů mezi vedením a odbory a odměňování. Pokud se jednotlivé druhy činností v personální oblasti zapojí jako celek, tvoří potom systém personálního managementu organizace.

Systémový model

Když jsou jednotlivé činnosti ve vzájemném vztahu, vzniká systém. Systém se skládá ze dvou a více částí (či podsystémů), které dohromady fungují jako organizovaný celek, ve kterém jsou však rozpoznatelné hranice mezi jeho částmi.²⁶⁾ Příkladem je mnoho. Automobil je složen z podsystémů (motor, převodová skříně, rádio apod.). Lidské tělo je systémem s dýchacím, trávicím, oběhovým a dalšími podsystémy. Automobily, lidé a personální oddělení mají určitelné hranice mezi svými podsystémy.

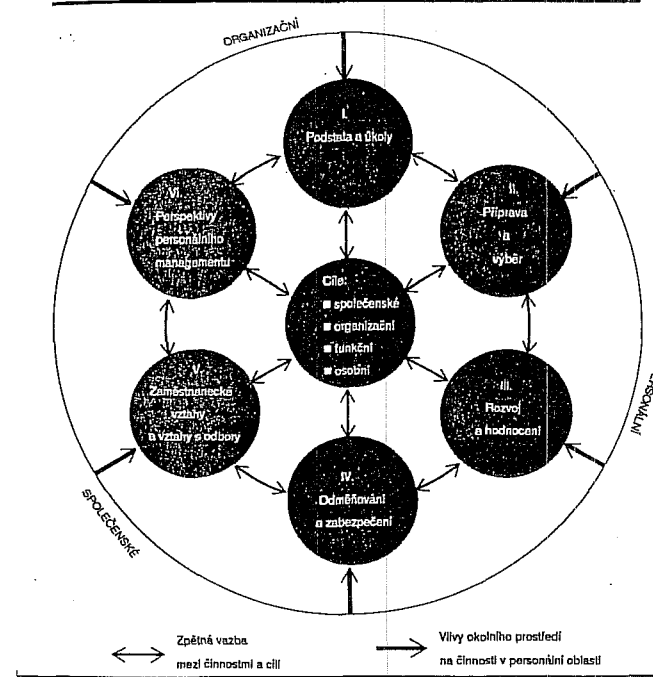
Určeno pouze pro studijní účely

Činnosti v oblasti personálního managementu tvoří, jak dokládá příloha 1-8, vzájemně propojený systém s určitými hranicemi mezi jednotlivými činnostmi. Z tabulky je zřejmé, že každá činnost (či podsystém) má přímý vztah ke všem ostatním činnostem. Tak např. úkoly, před kterými stojí personální oddělení, ovlivňují výběr zaměstnanců. Tento podsystém, který zahrnuje činnost výběru, ovlivňuje činnosti rozvíjení a hodnocení personálních zdrojů. Každý podsystém je navíc ovlivněn, jak nám ukazuje příloha 1-8, cíli a metodami oddělení a vnějším prostředím, ve kterém se personální management uplatňuje.

Je velice užitečné přemýšlet v rámci systému, protože to nám umožňuje rozpoznat vztahy mezi jeho jednotlivými částmi. Když si někdo zvykne dívat se z hlediska systému na personální management, je málo pravděpodobné, že by přehlédl vztahy mezi jeho jednotlivými činnostmi. V příkladu s fotbalovým stadiónem je zřejmé, že vedoucí si dostatečně neuvědomil vztahy mezi jednotlivými částmi personálního systému.

Otevřené systémy

Systémové přemýšlení si také žádá, aby si člověk uvědomil hranice daného systému, které vyznačují začátek vnějšího prostředí. Uvědomit si toto prostředí je velice důležité, protože většina systémů je otevřených. *Otevřený systém* je ten, který je ovlivněn svým okolním prostředím. Organizace a lidé jsou otevřenými systémy, protože jsou ovlivněny okolním prostředím. Personální management je také otevřený systém ovlivněný prostředím. Tak např. organizace, která podepisovala smlouvu o stadiónu, je otevřeným systémem.



PŘÍLOHA 1-8 Model personálního managementu a jeho podsystémy

Dále uvádíme stručný popis tohoto modelu. Je v něm vysvětlena úloha hlavních podsystémů v personální oblasti. Slouží také jako nastínění hlavních témat šesti částí této knihy. Každá část knihy je v modelu označena římským číslem.

I. Podstata a úkoly. Při práci s lidmi stojí před personálním managementem mnoho úkolů. Hlavním úkolem je napomáhat organizaci při zvyšování efektivity a efektivnosti. Aby tomu tak bylo, musí být personální oddělení organizováno takovým způsobem, aby byla schopná vypořádat se se svými úkoly a přitom pomáhat své organizaci. Další problémy, které se musí řešit, pramení z okolního prostředí; mezi ně patří např. problémy ekonomického rázu, problémy dané trhem, nátlakovými skupinami, profesionální etikou, vlivem vlády apod. Některé problémy vyvstávají i v organizaci samé. Tak např. ostatní oddělení bojují s personálním oddělením o větší rozpočet, o větší podíl na jednotlivých zdrojích organizace. Snad

Úkoly personálního managementu

nejpronikavějším vlivem je požadavek vlády na zajištění stejné pracovní příležitosti.²³⁾ Aby personální oddělení dostatečně reagovala na tyto společenské požadavky, musí stále aktivněji zasahovat do rozhodování ostatních vedoucích, kteří nějakým způsobem ovlivňují zaměstnance. Jak jsou úspěšní při dávání rad ostatním vedoucím, to záleží na tom, jak dobře si jsou vědomi cílů a úkolů, před kterými stojí jak vedoucí ve výrobě, tak i odborníci v personálním oddělení.

II. Plánování a výběr. Jádrem personálního managementu je nezbytné zajištění informační základny. Bez přesných a včasných informací mají oddělení vážně omezenou schopnost vypořádat se s úkoly, které před nimi stojí. Aby se vytvořila potřebná informační základna, shromažďují se informace o každé práci a o budoucích potřebách v oblasti personálních zdrojů.²⁴⁾ Podle těchto informací jsou odborníci schopni radit vedoucím, jak uspořádat různé druhy pracovních funkcí, které řídí, a jak docílit toho, aby jednotlivé druhy zaměstnání byly produktivnější a zároveň pro zaměstnance uspokojivější. Odhady budoucích potřeb v oblasti personálních zdrojů umožňují oddělením aktivně postupovat při náborech a výběrání nových pracovníků.

III. Rozvíjení a hodnocení. Když jsou zaměstnanci přijati, musí být orientováni na metody a způsob práce dané organizace. Pak jsou rozmístěni na jednotlivá pracovní místa a projdou potřebným výcvikem, aby byl jejich výkon co nejproduktivnější. S důkladnou informační základnou jsou odborníci z personálních oddělení schopni pomoci při řešení potřeb současných zaměstnanců v oblasti orientace, výcviku, rozvoje a poradenství. Díky těmto činnostem mohou být volná pracovní místa zaplněna lidmi z dané organizace a nemusí se přijímat noví zaměstnanci. Výcvikem a školením se rozvíjí schopnosti stávajících zaměstnanců pro další povolání. Úsilí personálního oddělení by mělo vést k tomu, aby pracovní síla byla efektivnější. Aby bylo možné hodnotit zaměstnance, pravidelně se provádí jejich oficiální pracovní hodnocení. Toto hodnocení zpětně působí na výkon zaměstnanců a může pomoci i oddělení při odhalování svých vlastních slabých stránek.

IV. Odměňování a ochrana. Součástí procesu udržování a zachování efektivní pracovní síly je její odměňování. Zaměstnanci musí dostávat řádnou mzdu či řádný plat podle své produktivity. Pokud je odměna příliš nízká, je pravděpodobné, že dojde k fluktuaci a k dalším problémům v oblasti zaměstnaneckých vztahů. Když je odměňování příliš vysoké, může dojít k tomu, že společnost přestane být na trhu konkurenceschopná. Moderní management odměňování se neomezuje pouze na výplatu. Stále důležitější složkou kompenzačních dávek se stávají různé výhody, jejichž úroveň musí být, pokud si chce společnost udržet zaměstnance a přitom zůstat konkurenceschopná, přiměřená produktivitě pracujících. Organizace zároveň musí chránit své zaměstnance před rizikem povolání. Prostřednictvím bezpečnostních a zdravotních programů personální oddělení nejen že za-

Informační základna

Rozvoj zaměstnanců

Udržování a odměňování pracovní síly

jišťují bezpečnost práce, ale také zajišťují to, že zaměstnavatel postupuje ve shodě s mnoha zákony o zdraví a bezpečnosti.

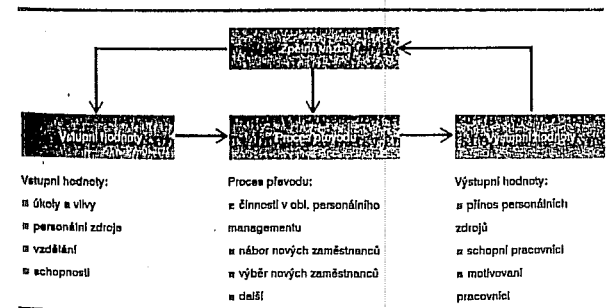
V. Zaměstnanecké vztahy. Udržovat efektivní pracovní sílu, to není jen zajištění platu, výhod a bezpečných pracovních podmínek. Zaměstnanci musí být motivováni a personální oddělení částečně odpovídá za zajištění spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací. Osobní problémy a problémy spojené s prací mohou vést ke krizím zaměstnanců a k jejich potřebě poradit se či být pokárán. Zde opět mohou odborníci poskytnout efektivní programy či přesné rady ostatním vedoucím. Aby byla udržena spokojenost zaměstnanců a produktivita organizace, je třeba se zaměstnanci komunikovat a o všem je informovat. Stále více společností dnes vidí v komunikačních systémech efektivní způsob, jak zlepšit motivaci, spokojenost a produktivitu zaměstnanců. Pokud nejsou zaměstnanecké záležitosti zcela v pořádku, mohou se zaměstnanci spojit a vytvořit svépomocné skupiny, které se nazývají odborové svazy. Když k něčemu takovému dojde, je na personálních odděleních, aby byla nápomocna při pokusech odborů o organizaci pracujících. Když je odborový svaz vytvořen, přejímá personální oddělení zodpovědnost za to, že se s členy odborového svazu dohodne na odborové smlouvě a dohlíží na uplatnění jejich požadavků.

VI. Perspektivy personálního managementu. Jako v každém stále pokračujícím systému i personální oddělení potřebuje prostřednictvím vlastního hodnocení zjistit své úspěchy a neúspěchy. Oddělení, která se věnují všem druhům činností, provádějí pravidelně revizi své práce a hledají stále účinnější způsoby, jak sloužit své organizaci. Tento průzkum často napomáhá při odhalování budoucích vlivů, což umožňuje předvídat jejich dopad na organizaci a její personální zdroje.

Motivace, spokojenost a produktivita

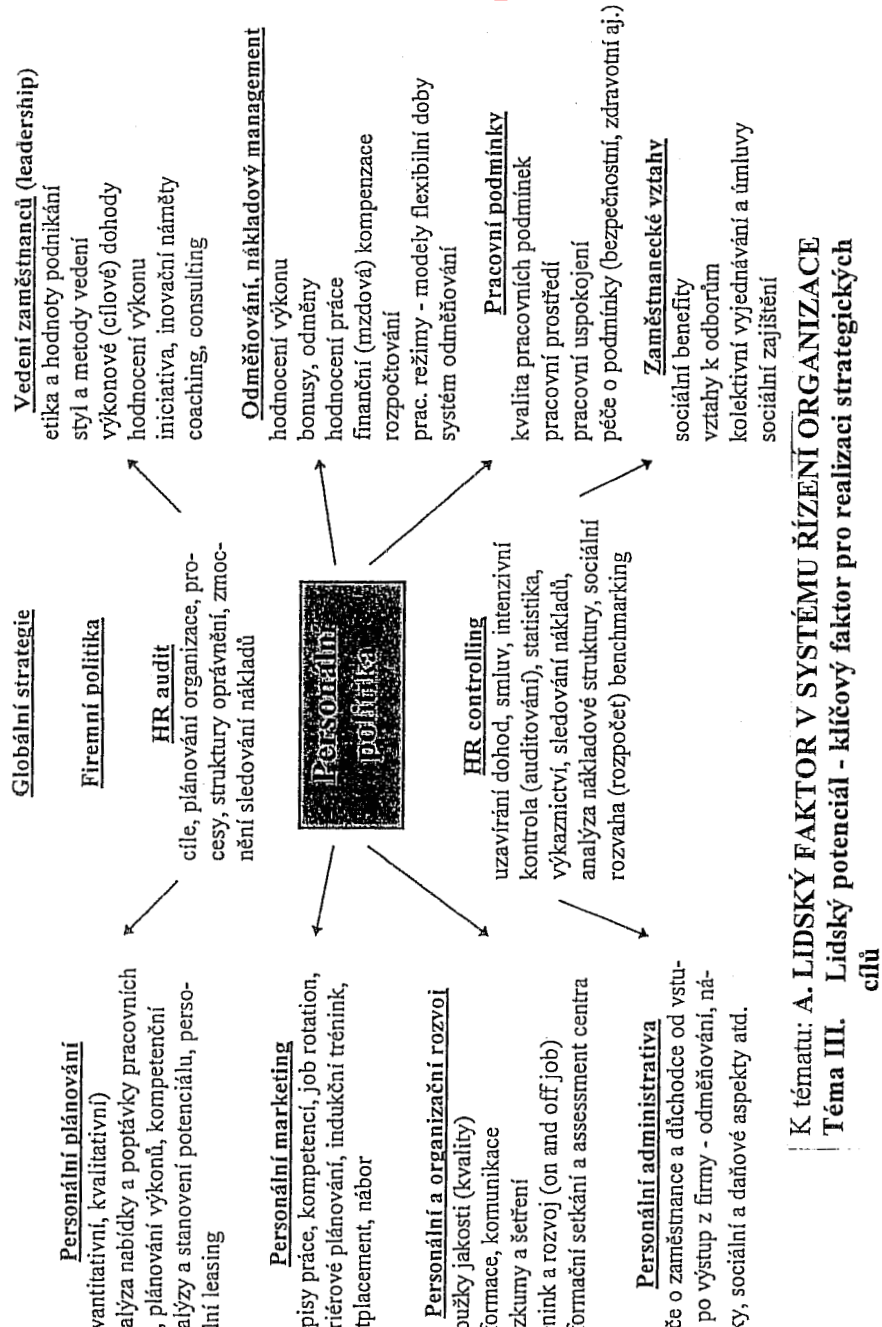
Odbory a personální management

Kontrola



Příloha 1-9
Zjednodušený náčrt vstupních a výstupních jednotek v systému personálního managementu

Určeno pouze pro studijní účely



Kapitola 3. Výkon personálního řízení/řízení lidských zdrojů

Komplet (přehled) úloh a rolí personálního managementu

- HR jako pečující složka (parent looking after staff)
- HR jako auditor (inspektor) sledující hospodárné využívání zdrojů a prostředků
- HR jako podporovatel vztahů liniového managementu a zaměstnanců
- HR jako svědomitý signalizátor slabin ve firmě
- HR jako garant etiky a hodnot firmy
- HR jako útvár personálního plánování, odměňování a tvorby vzdělávání
- HR jako konzultant správních orgánů a liniového managementu
- HR jako arbitr mezi managementem a zaměstnanci
- HR jako vyjednáváč mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci
- HR jako monitor zaměstnaneckých vztahů
- HR jako neutrální poradce v kariérové orientaci zaměstnanců
- HR jako partner náboru a výběru zaměstnanců
- HR jako organizátor řízení - uspořádání personálních struktur
- HR jako místo výstupů (exits) zaměstnanců
- HR jako organizátor dalšího rozvoje manažerů
- HR jako organizátor personálních záznamů a informatiky
- HR jako developer personálního systému firmy
- HR jako inovátor, mobilizátor, benchmarker
- HR jako výkonný článek pro liniový management při práci s lidmi

6.3.6 Virtuální personální útvar - model budoucnosti

Oproti tradičnímu personálnímu útvaru nevykazuje virtuální personální útvar reálné organizační znaky útvaru; úkoly personálního charakteru se přičleňují pracovištím, které se bezprostředně podléhají na vytváření hodnot. Tím se vytrácí spolupracovník, který se personalistikou zabýval výlučně. Neztrácí se však identita virtuálního personálního útvaru. Ten má své vedení (pověřené rovněž jinými odbornými úkoly), vlastní zdroje a stále mediálně propojené spolupracovníky, kteří jsou současně rozmístěni do různých jiných odborných útvarů. Pro tyto pracovníky z toho vyplývá dvojitá úloha a dvojitá podřízenost pod vedením odborného oddělení a vedením virtuálního personálního útvaru. Pro posuzování virtuálního personálního útvaru je možno použít kritéria jako: individuální řešení, pružnost, profesionalita a stupeň akceptace. Pokud chceme organizační alternativy doplnit údaji o hospodárnosti, je nutno vzít v úvahu veškeré (produkční a provozní) náklady.³⁴

³⁴ Podle přednášek E. Scherma, univerzita v Lipsku.

6.3.7 Individuální řešení

Odstoupení od kolektivního způsobu řešení ve prospěch řešení odpovídajícího individuálním potřebám spolupracovníků je možné za předpokladu, že se podaří tyto potřeby odkrýt a že rámcová personální politika takový postup umožňuje. Zjišťování zájmů spolupracovníků se však samotnou virtualizací nezlepší, protože (personální) spolupracovníci jsou sice integrováni v odborných útvech, ale od daleko větší části personálu mimo svá pracoviště jsou právě tak vzdáleni, jako by existoval personální útvar; případné protichůdné zájmy různých odborných útvarů mohou vytvářet dodatečné překážky.

6.3.8 Pružnost

Flexibilita je podmíněna dvěma předpoklady:

1. Rychlou identifikací vnitřních i vnějších změn a z toho vyplývajících problémů.
2. Možností rychlých reakcí na základě rozsáhlých rozhodovacích pravomocí (krátkodobá flexibilita), ale také anticipací (předvídáním) budoucích změn a jejich včasným aktivně pozitivním řešením (dlouhodobá flexibilita).

Virtuální personální útvar je pružnější než jiné formy jen tehdy, jsou-li splněny tyto implicitní předpoklady:

1. Pracovníci zabývající se personalistikou musí být schopni rozpoznat včas důležité rámcové podmínky a odhadnout budoucí změny na základě varovných příznaků.
2. Je třeba zajistit, aby si tyto spolupracovníci mohli svůj časový personalistický program upravit individuálně.

6.3.9 Profesionalita

Vysoká profesionalita je dána především rozsáhlou znalostí všech personalistických prostředků a jejich aplikace, střetových problémů, ale i právních omezení. Pro virtuální personální útvar z toho vyplývá ústřední problém. Ze zdvojené úlohy vyplývá spíše nutnost dvojí kvalifikace, zdvojnásobení osobního vzdělání, aby byla zajištěna profesionalita v obou oborech. Jak dalece se rozdělení času a nákladů na osobní vzdělání obejde bez konfliktů mezi reálným a virtuálním vedoucím, závisí na konkrétním případě.

6.3.10 Akceptace

Uznávání personalistiky neodpovídá v mnoha podnicích zdaleka významu, který ským zdrojům připisuje. Prostřednictvím virtualizace se dá tento stav odstranit. P se tyto spolupracovníci nevěnují výhradně personální práci, znají základní pro útvarů podílejících se na tvorbě hodnot. Navíc zde odpadá organizační a prost odloučení, které s sebou přináší „klasický“ personální útvar. Tyto pozitivní prvky jen pokud se neprojevují nedostatky v profesionalitě a nevzniknou problémy spo ce nebo konflikty vyplývající z dvojí podřízení.

Služby personalistiky znamenají i náklady. Přímé náklady je možno virtualizací z ze dvou důvodů:

1. Rozsah prací se (postupně) snižuje, protože jsou potřebné již jen naprosto nut kony.
2. Tyto úkony jsou rentabilnější, protože produktivita těchto personálních praco je vyšší a fixní náklady je možno odbourat.

Oba důvody mohou, ale nemusí platit. Nepřímé náklady vznikají především pot kvalifikace členů virtuálního personálního útvaru. Protože celkové personalis úkoly je nutno rozdělit mezi více účastníků, přičemž celková kvalifikační potře úměrně k individuálnímu rozsahu úkolů nesnižuje, vznikají zákonitě vyšší náklady jich vzdělání. Dopad těchto nákladů lze posoudit jen individuálně.

Provozní náklady vznikají při vyjasňování a projednávání úkonů a představují : způsobem náklady organizace. Ani virtuální oddělení nesníží zásadním způsobem blémové překážky a provozní náklady, protože výměna úkonů mezi spolupracov různých odborných útvarů není v podstatě jiná než mezi personálním a odborným rem. Vzhledem k většímu prostorovému odloučení pracovníků a většímu rozčleňc úkolů vzniká pro virtuální personální oddělení větší potřeba projednávání pracov procesů, ale také jejich kontroly a sladování. To vyžaduje investice do inform a komunikační techniky, která toto sladování teprve umožňuje. I když není možné náklady kvantifikovat, je jisté, že stále se rozšiřující dělba práce a decentralizace covních míst vede zákonitě k jejich zvyšování.

Virtuální personální útvar nepředstavuje všeobecně lepší organizační formu pers listiky. Má své přednosti i nevýhody. Aby jeho přednosti byly využity, musí být p vytvořeny dva předpoklady:

1. Spolupracovníci musí být schopni plnit své různorodé úkoly. K tomu je zapo nejen odpovídající odborná kvalifikace - spolupráce ve virtuálním oddělení v duje především sociální kompetenci – ale také schopnost organizovat vlastní p (pro řešení různých úkolů na určitém místě) a schopnost konsenzu (s ostatními p ny útvaru). V neposlední řadě k tomu patří i otázka motivace.

Určeno pouze pro studijní účely

2. Konflikty vznikající z podřízenosti dvěma nadřízeným nesmějí vést k neproduktivním rozporům. Reálné a virtuální oddělení nemají sice žádné společné finanční zdroje, ale časová koordinace mezi nimi není uskutečnitelná tak, že se předem stanoví pevný časový plán pro společné úkoly. Zde je namísto pružné přizpůsobení se podle povahy práce.

Můžeme hovořit o „myšlenkovém modelu pro rok 2000“. Do jaké míry se z toho dá pro podnik odvodit reálný model, závisí na jeho specifických organizačních a personálních předpokladech.

6.3.11 Personální poradenství v podniku

Specializované odborné poradenství bez ucelené orientace vytváří v podniku falešná bojiště. Místo aby se pracovalo interdisciplinárně, vedou se často spory o domněle lepší řešení v orientaci na zákazníky, ve výběru zaměstnanců apod.

Nezřídkou v podniku pracuje i několik poradců. Kombinaci doporučení si však management musí rozmyslet sám. Schválení do jednoho nezbytného společného rozhodnutí je však to nejtěžší. Nedostatky, které se většinou brzy projeví, se poradenské firmy snaží odstranit rozsáhlými náhradními programy, jako např.: lean management, kompletní reengineering atd. Většinou přitom jde o podněty „top - down“ a samostatné organizační jednotky si pak stěžují, že až k nim se „to nedostane“. Kromě toho mohou poradenská pracoviště málokdy splnit, co slíbila. Výsledkem jsou receptová doporučení, která diferencovaným požadavkům integrovaného poradenství sotva vyhovují.

V současné podnikové praxi se lze setkat s různými druhy poradenství:

- **Posudkové poradenství**
Zadavatel a poradce si dohodnou zadání úkolu. Poradce provede zjištění a analýzu samostatně a vystaví dobrozdání. Zadavatel jej podporuje jen podmíněně a sám zodpovídá za realizaci.
- **Poradenství pro specifické úkoly**
Poradce má všeobecnou, do detailů rozpracovanou koncepci obsahu i postupu, kterou zadavatel jako takovou přijme a přeje si ji. Přizpůsobení a změny se provedou shora dolů (top - down). Zodpovědnost za projekt nese poradce.
- **Zprostředkovatelské poradenství**
Poradce vnáší obsahovou koncepci nebo dostane zadání předem. Těžiště pak leží na úrovni jednání. Přesvědčovací práce a zavedení v podniku se provádí spíše dialogem v postupných krocích. Výsledek se pak projevívá změnou způsobu práce.

- Interaktivní poradenství

Mezi zadavatelem a poradcem se předem definují těžiště zakázky a kritéria výsledků. V tomto rámci se pak společně provádějí koncepční a aplikační činnosti. Zo povědnost za projekt nese zadavatel. Poradce se zabývá obsahovými a prováděcími aspekty, zadavatel vnáší specifické znalosti.

Podle specifických problémů a úkolů nabízí poradenství tyto možnosti:

- Orientaci

Chce-li management získat jasný obraz situace a perspektivy, např. tržní pozici apod., a teprve následně se rozhodnout o opatřeních na jejich změnu, vnese mu potřebnou jasnost do věci jen posudkové poradenství orientované na návrh koncepcí.

- Korekci směru

Je-li jasný směr a má-li se dosáhnout rychlé změny (např. změny organizační struktury apod.), udá poradenství potřebnou korekci směru.

- Pracovní postup

Mají-li být navržené formy, jako kooperace přesahující hranice organizace, týmů práce, projektový či procesní management apod., v podniku opravdu životaschopné je vhodné zprostředkovací poradenství, které do praxe zavádí nové metody a nástroje řízení, způsoby chování, postupy apod.

Podnikoví poradci se budou muset nově zaměřit na podporu marketingových aktivních manažerů v oblasti personalistiky. Analogicky k potřebám zákazníků budou muset i d poradenství nastoupit menší, pokud možno samostatné týmy, které by zvládly celou záležitost problémů a vztahů.

2.1.2 Downsizing nebo rightsizing

Downsizing - česky snižování počtu pracovních míst - je důsledek globální restrukturalizace podniků. **Rightsizing** znamená zachování optimálního počtu pracovních míst a jejich obsazení.

Existují dvě základní podoby - rušení pracovních činností (a v jejich důsledku i míst), které firma nepotřebuje akutně, ale pouze občas, a rušení pracovních činností, resp. spíše pozic, které jsou ve firmě neúčelné, nadbytečné nebo jinak nedostatečně efektivní.

Praktické promítnutí do personální politiky firmy pak znamená, že v prvním případě se vyčleňují skupiny činností i zaměstnanců mimo firmu. Podle potřeby si pak dotyčná firma tyto činnosti objedná a nakupuje, a to ať již u svých bývalých zaměstnanců nebo z volné nabídky na trhu služeb, resp. produktů. Typické je toto dění u řady obslužných činností, jako je doprava, údržba, materiálně technická správa, ale i u účetních a výpočetních (informační technologie) úkonů, nákupu, prodeje, reklamy apod. Tento postup bývá také nazýván **outsourcingem**. Například v Chemických závodech Sokolov vyčlenili z podniku opravárenské dílny, ostrahu, podnikové stravování a úklid.

Ve druhém případě se jedná o **typické uvolňování (propouštění)** zaměstnanců v důsledku rušení činností nebo jejich přesunu do jiných útvarů (bez nároku na přechod zaměstnance, který tuto činnost doposud vykonával). S tím souvisí uvolňování zaměstnanců z týmů, nazývané také **outplacement**. Snižování počtu pracovníků se děje v praxi různě - např. procentuálním podílem, racionalizací práce, odstavením neefektivních výrobních apod.

Oba postupy vyplývají z logiky štíhlé organizace. Jejich uplatnění se v řízení doporučuje na základě následujícího postupu:

1. vytvoření týmu pro definování cílů right- či downsizingu
2. definování cílů a jejich komunikace, výměna a koordinace se všemi zúčastněnými složkami, kterých se týkají
3. stanovení výběrových kritérií pro rozhodování o konkrétní podobě right- či downsizingu a pro rozhodování o jeho technickém, obchodním, finančním, personálním atd. řešení
4. definování konkrétních pracovních činností a míst v organizační struktuře, kterých se bude right- či downsizing týkat
5. zpracování postupu a časového harmonogramu komplexního řešení s vyjádřením personální odpovědnosti

K tématu: B. PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ – SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU
Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti lidských zdrojů
Kapitola 1. Plán mobility pracovníků

Určeno pouze pro studijní účely

38

MODERNÍ PERSONALISTIKA

Příklady firemní praxe ilustrující uvedený trend až někdy šokují. Fúze společnosti Assea a Brown Boveri je nyní v nově sloučeném managementu okolo 200 vedoucích pracovníků. Před sloučením bylo ve společnosti Assea téměř 2000 osob na vedoucích pozicích a ve druhé společnosti ještě téměř dvojnásobek. Avšak ani ostatní firmy nejsou výjimkami. Např. Mercedes Benz pod heslem „méně byrokracie a více podnikavosti“ prosazuje strategii rozdělení a odloučení procesů hlavních a vedlejších.

Platí zde známý Chandlerův výrok „structure follows process follows strategy“, a tak všechny hlavní činnosti jsou podřízeny samostatnému jednání a ostatní se omezují nebo vyčleňují a vylučují. Jádrem profilování je obchodování a řídí se zásadou „all business is local“.

Konkurence si vynucuje takové postupy, i pokud se jedná o personální pracovníky a útvary. Například u Fiata, počínaje rokem 1993, se servis personálního úseku přemístil přímo do výkonných výrobních složek, čímž se snížil počet „centrálně umístěných“ personálních specialistů až na dvě třetiny původního stavu.

2.1.3 Pravidla organizace rightsizingu (downsizingu)

Prvním krokem je vyčlenění činností (outsourcing), zde je třeba:

1. Definovat **základní procesy a kompetence** hlavních okruhů činností, např. marketingu, výroby atd., a ostatních, např. obsluhy a údržby.
2. Stanovit **úroveň vlastních výkonů** vybraných okruhů činností - zpravidla těch, které plánujeme vyloučit - v porovnání s nejlepším externím dodavatelem (benchmarking).
3. Porovnat **vlastní provedení výkonů** s externě dodávanými (zejména s ohledem na tvorbu přidané hodnoty).
4. Určit **postup a preference** alternativně vyčleňovaných činností.
5. Stanovit **rozsah** vyčleňovaných činností.
6. Provést **diagnostiku rizik** absence dodávek vyčleňovaných činností pro řádný chod firmy.
7. Zvolit **optimální alternativu** outsourcingového řešení.

Kdy vyčlenění, tedy outsourcing, provést, stanovují tato doporučení:

- není-li pro danou činnost dostatek kvalifikovaných pracovníků
- není-li činnost nezbytně nutná pro hlavní obor podnikání
- nejsou-li stávající zaměstnanci v těchto činnostech dostatečně využiti
- neexistují-li vhodné podmínky pro jejich využití

METODY ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE A EFEKTIVITY

39

Neprovádí se zejména tehdy, jestliže se jedná o činnosti představující silné stránky organizace a je žádoucí je zachovat nebo nenajde-li se pro záměr vyčlenit dané činnosti (které dále potřebujeme) vhodný dodavatel (externí firma).

Outsourcing se rozlišuje jako **interní** a **externí**. **Interní** vyčleňuje určité činnosti z řídicího centra na dceřiné společnosti ve sféře vlivu firmy, které jsou pak obvykle obhospodařovány samostatnými organizačními jednotkami nebo útvary.

Externí outsourcing vyčleňuje určité činnosti z podniku zcela jiné, nezávislé podnikatelské jednotce. Kritérii outsourcingu je vedle významu činností pro firmu také jejich kvalita, hospodárnost, bezpečnost a know-how.

Dalším říhgt- či downsizingovým postupem jsou odchody zaměstnanců v důsledku snižování početních stavů - **outplacement**.

Pravidla pro **plánování a organizování** tohoto procesu jsou následující:

1. Firma má **plánovat uvolňování pracovníků v dostatečném předstihu**. Markantně tak vyniká souvislost a propojení marketingové, výrobní a personální strategie. Známe-li např. významnější signály průzkumu trhu o úbytku poptávky po předmětech z lisovaných plastů, posoudíme, zda bude možné perspektivně zachovat plnou zaměstnanost v těchto provozech. Praxe nasvědčuje tomu, že **minimální doba** od záměru snížit stav k realizaci by neměla být kratší jak tři měsíce.
2. O **situaci**, která podnik s největší pravděpodobností ve snižování početních stavů čeká, **by se nemělo mlčet**. Nejde o to, pouštět do éteru plané či nafouknuté zprávy. Jedná se o pravdivé, objektivní a včasné informace (i když nepříjemné pro řadu lidí), které sdělíme zaměstnancům tehdy, když má firemní vedení v dané záležitosti jasno.
3. Firma má všem, které musí (nebo potřebuje) uvolnit a kteří „stojí za to“, **poskytnout maximální pomoc**. Projednat možnosti, které má pracovník, aby se znovu řádně uplatnil na trhu práce. Stabilizujeme však především ty vlastní zaměstnance, kteří se osvědčili. Nedopusťme ztráty kvalifikovaných a iniciativních zaměstnanců. Ne ti nejhorší, ale ti nejlepší zpravidla odcházejí a jen nesnadno se potom v případě potřeby navracejí zpět.

Není málo našich podniků, které již mají zkušenost s tím, jak uvolňovaným zaměstnancům pomoci v prvních, pro ně zpravidla kritických fázích nového, změněného profesního (a mnohdy i životního) vývoje. Uvedme příklady, jak některé české podniky postupovaly při snižování početních stavů v důsledku typické tendence technologické přezaměstnanosti. (Jde o případ, kdy nové investice a modernizace stávajících zařízení, technologie atd. nabývají a tak vytvářejí nové pracovní místa.)

Příklady možností poskytování pomoci zaměstnancům uvolňovaným z podniku (nebývá reálně uplatňovat většinu z nich souběžně, nýbrž výběrově):

- poskytování poradenské a konzultační individuální pomoci zaměstnancům při řešení jejich nové situace:
 - individuální pohovory (protistresové) s cílem nalézt vhodné uplatnění - bilance profesního zaměření a perspektiva
 - nabídka k zařazení na školicí a rekvalifikační akce, které usnadní nové pracovní zařazení, např. jak sepsat správně životopis a připravit se na přijímací pohovor, rekvalifikační typy aj.
 - nabídka volných míst v podniku, kam by mohl být zaměstnanec přeřazen a projednání podmínek
- navázat spojení s potenciálními novými zaměstnavateli v regionu⁹, kteří by mohli uvolňované zaměstnance umístit a projednat s nimi podmínky, např.:
 - po období zapracování dopláčet část nákladů na pracovníkovu adaptaci
 - uhradit plně či částečně kurzy a školení, které bude muset nový pracovník absolvovat
- pracovníkovi poskytnout odstupňovaně (podle toho, zda přechází na jiné, méně výhodné místo v podniku nebo zcela mimo podnik) pomoc, např.:
 - po určitou dobu úhradu nájemného (nebo jeho částí) spojeného s přestěhováním a úhradou nákladů na stěhování
 - určitý počet dní pracovního volna na vyřizování osobních záležitostí souvisejících se změnou místa
 - kauce na nový byt
 - čerpání odstupného ponecháno jako výhoda bez přerušení
 - doplatek náhrady mzdy po určitou dobu (je-li hrubá mzda na novém pracovišti nižší)
 - jednorázová zvláštní prémie s cílem zmírnit negativní dopady ztráty původního místa (cca 10 % roční hrubé základní mzdy)

Citlivým, někdy doslova neuralgickým bodem bývá většinou první krok - **vedení rozhovoru o uvolnění zaměstnance**. Rozhovory vedou jak přímí (výkonní) manažeři, z jejichž útvaru je pracovník uvolňován, tak také personalista. Mimo jejich vzájemné dohody neexistuje žádné pevně stanovené pravidlo této povinnosti.

⁹ Spolupráce a spojení s úřady práce se považuje za rutinní záležitost, a proto se o něm nezmínujeme.

Zásady vedení rozhovoru s uvolňovaným zaměstnancem:

1. Provedení pečlivé přípravy, získání dostatečných informací a referencí o uvolňovaných zaměstnancích (pracovní výsledky, délka zaměstnání u firmy, věk, předchozí profesní vývoj, rodinná a osobní situace, zájmy, ambice atd). Vytvoření „vzorce“ individuálního přístupu ke každému z těchto zaměstnanců.
2. Zaujetí **vlastního postoje** (při rozhovoru) ke změně zaměstnání jako k pozitivnímu jevu, nové šanci, kladnému aktivizujícímu momentu. Svědomitě zdůvodnit, proč firma zaměstnance uvolňuje.
3. Projevit **vnitřní přesvědčení** o nezbytnosti (správnosti) uvolnění zaměstnanců a nepřipustit zpochybňování způsobu výběru uvolňovaných (proč právě já?). Taková debata přináší pouze neproduktivní jítření citů.
4. Diskutovat o **kladných stránkách a přednostech** zaměstnance - v čem je má, může nebo by měl ve svůj prospěch dále rozvíjet, aby se dobře uplatnil.
5. Upozornit, že **uvolňování se týká i dalších pracovníků** firmy (útvaru) a je to obecný celosvětový trend. Nejde o záměr proti někomu konkrétnímu.
6. **Přát úspěch v další pracovní dráze** i v životě, nabídnout ze strany podniku pomoc a vyjádřit přesvědčení, že zaměstnanec vše dobře „zvládne“.

Míra poskytování různých druhů kompenzací odcházejícím pracovníkům závisí především na ekonomické síle podniku. Proto podniky, které mají zájem se o své zaměstnance měnit nedobrovolně místo postarat, by na to měly pamatovat v plánech sociálního rozvoje i v kolektivních smlouvách.

Sociální přístup k zaměstnancům není projevem slabosti. Je vhodné prozíravě uvažovat a mít na mysli, že v našich lidech, kteří mohou nalézt místo právě u konkurence je lepší mít bývalého partnera než pomstychtivého rivala.

2.2 Benchmarking jako hledání konkurenční výhody v řízení

Moderní trendy globálního řízení a organizace práce, zejména ve výrobní sféře, potvrzují důraz na skupinovou práci. Za touto skutečností je nutné hledat úpornou snahu o zvyšování odpovědnosti za pracovní výsledky, produktivitu práce a zvyšování výkonnosti. To vše jsou významné faktory konkurenceschopnosti podniku. Být lepší než konkurenční partner je hlavní zásadou takto chápaného benchmarkingu. Jeho nástroji jsou z daného pohledu autonomní pracovní skupiny a profitcentra, metody rozšiřování kvalifikačních způsobilostí zaměstnanců a kroužky jakosti.

K tématu: **B. PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ – SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU**

Téma II. Proces plánování v oblasti lidských zdrojů

Kapitola 3. Proces personálního plánování

110

Definice
plánování
v personální
oblasti

Plánování v personální oblasti je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích potřeb a rezerv v personální oblasti.³⁾ Pomocí odhadu množství a druhů zaměstnanců, které bude organizace potřebovat, může personální oddělení lépe naplánovat jejich nábor, výběr, odbornou přípravu, pracovní postup a činnosti podobného druhu. Plánování v personální oblasti či personální plánování, jak se mu také říká, umožňuje oddělení, aby poskytlo organizaci v ten správný čas ty správné zaměstnance. Personální plánování nejen pomáhá organizacím, jako je např. AT&T, vypořádat se se svými cíli v oblasti pozitivních činností, ale zlepšuje také schopnost personálního oddělení aktivně reagovat na problémy a cíle, kterým musí čelit.

Krátkodobé a dlouhodobé plány jsou utvářeny lidmi. Pokud organizace není řádně vybavena správným množstvím a druhem lidí, může dojít k tomu, že se její společenské plány nevydají. Výrobní plány, plány tržů a finanční jsou jistě také důležitými základními kameny strategického plánu společnosti. Stále více vedoucích však zjišťuje, že dobře vypracované plány v personální oblasti jsou dalším velice důležitým předpokladem, protože cíle v každé oblasti se jednodušeji uskuteční s kvalifikovanými a schopnými lidmi.⁴⁾ Např. všechna rozhodnutí firem s vrcholnou technologií, jako je Motorola či IBM, o vývoji nových výrobků a ovládnutí nových trhů většinou závisí na dostupnosti kvalifikovaných a schopných lidí. Bez dostatečného množství odborně talentovaných lidí by mohlo dojít k tomu, že trh ovládnou konkurenti, kteří jsou lépe vybaveni v personální oblasti.

V IBM začíná strategické plánování tím, že plánovací komise společnosti naplánuje hlavní cíle v oblasti výnosů a zisku. Potom ředitelé jednotlivých oddělení a provozů v zájmu splnění cílů plánovací komise zavedou strategické metody a nové druhy zboží, jehož množství závisí na předpokládaném prodeji. Od tohoto momentu realizují státní a mezinárodní pobočky IBM své strategické postupy v oblasti rozvoje, výroby, marketingu a služeb. Vedoucí s řídicí zodpovědností mají za úkol přizpůsobit těmto postupům své plány v jednotlivých odděleních či provozech.

Úloha personálního oddělení spočívá v tom, že zkoumá všechny plány určené pro jednotlivé provozy ještě před jejich realizací. Ačkoliv jednotliví vedoucí mají při řešení personálních problémů široké pole působnosti, hlavní požadavky v personální oblasti jsou do plánů organizace zaneseny odborníky, kteří úzce spolupracují s těmito řediteli jednotlivých poboček a provozů. Tito ředitelé se mohou ve své činnosti zabývat i řešením personálních otázek, protože před dosažením konečné podoby řešení se všechny problémy podrobí rozsáhlé studii.⁵⁾

Jak uvedl *Business Week*:

Každý rok personální oddělení v IBM... vypracuje na jaře pětiletý strategický plán a na podzim dvouletý taktický plán. Před tím, než dojde k předložení každého důležitého rozhodnutí ke schválení komisí, složených z nejvyšších představitelů společnosti, musí být toto rozhodnutí uvedeno do souladu s danými plány.⁶⁾

Tím, že se odborníci IBM na plánování v personální oblasti zapojují do strategického plánování organizace, je pro ně potom snadnější vytvářet organizační a funkční personální plány.⁷⁾ Je také pravděpodobněji, že tyto plány budou odpovídat krátkodobým a dlouhodobým plánům organizace.



Vliv lidí

111

V ideálním případě by měly všechny organizace určovat své krátkodobé a dlouhodobé potřeby v personální oblasti prostřednictvím personálního plánování. Krátkodobé plány upozorňují na volná pracovní místa, která musí být během nadcházejícího roku zaplněna. Dlouhodobé plány hodnotí situaci v personální oblasti na dva, pět, popř. deset let dopředu. K plánování v personální oblasti dochází častěji ve velkých organizacích, protože jim to umožňuje:

- zlepšit využití zaměstnanců,
- přizpůsobit účinné činnosti v personální oblasti budoucím cílům organizace,
- dosáhnout co největší hospodárnosti při přijímání nových zaměstnanců,
- rozšířit informační základnu personálního managementu, aby mohl být její využívání prospěšné ostatním činnostem v personální oblasti a ostatním jednotkám organizace,
- úspěšně uskutečnit hlavní požadavky v oblasti místního trhu pracovní síly,
- koordinovat různé plány v oblasti personálního managementu, jako je např. plán pozitivních činností či potřeby nových zaměstnanců.

V malé organizaci mohou očekávat podobné výhody, co do efektivnosti je však užitek často značně nižší, protože situace v malé organizaci není tak komplikovaná. Výhoda personálního plánování pro malé firmy nemůže ve skutečnosti vynahradit čas a náklady nezbytné na jeho provedení. Posuďte, jak odlišná je situace, ve které se ocitne představenstvo z velkého a malého města.

Úřad v okresním městě zaměstnává 20 zaměstnanců a roste o 10 % za rok. Pro tento úřad to znamená každý rok 2 nové zaměstnance. V úřadu v hlavním městě pracuje 8000 zaměstnanců a tento úřad roste o 5 % za rok. Znamená to tedy 400 nových zaměstnanců plus náhradu za ty, kteří odejdou. Pokud jsou náklady na získání a přijetí jednoho obyčejného zaměstnance 400 dolarů, úřad v okresním městě zaplatí za své dva nové zaměstnance 800 dolarů. Pro úřad v hlavním městě to je však 160 000 dolarů pouze na doplnění nových zaměstnanců. Pokud se personálním plánováním ušetří 25 %, vedení v okresním městě se vzhledem k nákladům 200 dolarů nevyplatí vynaložit úsilí na vytvoření podrobného plánu. V hlavním městě si však mohou dovolit zaplatit 40 000 dolarů odborníkovi a ještě se odečtení nákladů na plánování ušetří tisíce dolarů.

Přesto je plánování v personální oblasti užitečné pro malé i velké organizace. Malým organizacím to ukazuje, jaké situaci v personální oblasti by čelily, kdyby se měly rychle rozšířit. (Když by např. v okresním městě vzniklo několik velkých továren, zvýšení výdajů na služby, poskytované městem, by záviselo částečně na plánování v personální oblasti v daném městě.) Velké organizace těžší z personálního plánování zejména proto, že mu ukazuje způsoby, jak co neefektivněji nakládat se zaměstnanci, a to zejména v takové společnosti, jako je IBM, která se snaží za každou cenu využít dočasným propouštěním.

Výhody, které
s sebou přináší
plánování
v personální
oblasti



Určeno pouze pro studijní účely

Tachnologie

Velice často je plánování v personální oblasti zkomplikováno právě rozvojem technologie, protože ta často vede ke snižování zaměstnanosti v určité oblasti (např. účemnictví) a zvyšování v jiné (např. v oblasti výrobní techniky). Využívání robotů, jak jsme o tom mluvili ve 2. kapitole, bude nepochybně ještě více komplikovat budoucí plánování v personální oblasti.

PHLOHA 4-1
Příčný budoucí
potřeb

VNĚJŠÍ ORGANIZAČNÍ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ekonomické ■ Sociální - politické ■ - právní ■ Technologické ■ Konkurenční
DANĚ PRÁCOVNÍ SÍLOU	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategické plány ■ Rozpočty ■ Roděj a výrobní ■ Úkončení prac. poměrů ■ Vypovězení smlouvy ■ Úmrtí ■ Nepřítomnost
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizace a forma práce ■ Nové obchody

Konkurence je dalším vnějším vlivem, který ovlivňuje potřeby organiza-ce v personální oblasti. Zaměstnanost v automobilovém průmyslu či v o-celářství souvise s důvodů zahraniční konkurence. Ale v odvětví elek-troniky vede velká konkurence ke snižování cen, zveřejňování trhu a dalšímu zaměřování lidí.

Organizační rozhodnutí. Mnohá organizační rozhodnutí ovlivňují potře-by v personální oblasti. Tím nejvíce se zabývá *strategický plán organiza-ce*, který nám umožňuje se orientovat v budoucnosti potřeby. Pokud má dojít ke splnění dlouhodobých cílů, personální odborníci musí vytvo-řit dlouhodobé plány v personální oblasti a přizpůsobit je strategickému plánu. V určité době odborníci na plánování zjistí, že strategické plány jsou neefektivní v podobě *rozpočtů*. Zvyšování či snižování rozpočtu je tím nejvíce známým nástrojem krátkodobým vlivem na potřeby v personální ob-lasti.

Předpovědi v oblasti výroby a prodeje už nejsou tak přesné jako rozpoč-ty, ale poskytlují ještě rychlejší zprávu o krátkodobých změnách v personál-ních potřebách.

Řešení personálního oddělení pro celostátní řetěz obchodů s nábytkem zezname-nal rychlý pokles prodeje v důsledku hospodářské deprese. Tento personální ma-náger pustil rychle z hlavy krátkodobý plán v oblasti personálních zdrojů a zma-řil zaměřování nových lidí v nabízených plánech všech prodejen.



Strategické plány

Když se organizaci nepodaří přizpůsobit se změněným požadavkům v personální oblasti, může to vést k nezbytnému snížení počtu zaměst-nanců či k dočasnému vysazení určitých zaměstnanců z práce.

Nové pokusy znamenají také změnu potřeb v personální oblasti. Když se začíná vlastně od základů s novým pokusem, měl by čas potřeby k jeho

POTŘEBY V PERSONÁLNÍ OBLASTI

Tato kapitola ukazuje dvě dimenze plánování v personální oblasti. Za-číná vysvětlením, jak personální oddělení předvízá budoucí potřeby v oblasti pracovní síly, končí tím, že ukazuje metody, které využívají per-sonální odborníci při osamostatnění potenciálních zdrojů, které by měly zaplnit vzniklé mezery.

Budoucí potřeby organizace v oblasti personálních zdrojů tvoří jádro per-sonálního plánování. Velšina organizací se snaží předpovědět své budou-cí potřeby v oblasti příjímání nových zaměstnanců. I když třeba nedělá od-hady svých rezerv v této oblasti, jedná studie např. uvádí, že je dvakráti pravděpodobnější, že organizace hodnotí své potřeby v personální oblas-ti, než že hodnotí své rezervy.⁶⁾ Vlivy, které určují tyto potřeby a metody předpovědi, si zaslouží podrobnější rozbor.

Příčný potřeb

Ačkoli potřeby v personální oblasti jsou ovlivněny mnoha vlivy, mezi ty nejzákladnější patří změny v okolním prostředí, v organizaci, a změny týkají-cí se pracovní síly.⁷⁾ Tyto faktory se obvykle objevují v krátkodobých a dlouhodobých plánech. Některé z těchto příčin jsou shrnuty v příloze 4-1. Některé tyto příčiny má organizace pod kontrolou, některé ne.

Vnější vlivy. Předvídat změny v okolním prostředí organizace je pro per-sonální odborníky obtížné v krátkodobých plánech a někdy i zcela nemož-né v plánech dlouhodobých. Znovu se podíváme na příklad jednoho oktesního města. Místní tvůrčí plánič se zřídka kdy dovědí o přemístová-ní velkých továren dříve, než se schytluje ke svažbě. I další *ekonomické* změ-ny mají značný vliv na organizaci. Je to např. infla-ce, nezaměstnanost a poměrný zájem, podle kterého se může třeba zasa-vit svažba či změna či poplava po zedních.

Sociální, politické a právní vlivy se dají předpovídat snadněji, ale je jejich důsledky jsou zřídka kdy zcela zřejmé. Vliv zákonů o občanských právech z roku 1960 na plánování v personální oblasti nebyl zřejmý do sedmdesátých let. Nyní má větší vliv velkých firem plány pozitivních činností a úředníky, kteří dohlížejí na dodržování těchto zákonů, jak jsme o tom již psali ve 3. kapitole. Podobně vliv zrušení povinného odchodu do důchodu při dosa-žení určitého věku z roku 1986 nebyl znatelný do té doby, než se stávali generace dožila 65 let a více.¹⁰⁾

Vliv *technologie* jsou těžko předvídatelné a těžko odhaditelné. Mimo-za se např. domnívali, že počítače způsobí obrovskou nezaměstnanost. Dnes je počítačový průmysl jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví, které zaměřování přinoují i nepřímou cestou útlace lidí.

Co ovlivňuje
potřeby
v personální
oblasti?

Vláda
a společnost

Určeno pouze pro studijní účely

realizaci stačit plánovačům k tomu, aby vytvořili krátkodobé a dlouhodobé plány. Ale nové pokusy začínají většinou rozšířením podniku či splnutím s nějakým jiným, což vede k potřebě okamžitého přizpůsobení personálních potřeb a může to vést i k nové organizaci a k novému charakteru prací. Reorganizace, zvláště po splnutí několika podniků či zániku jednoho podniku, může radikálně změnit potřeby v personální oblasti. Podobně i změna pracovních příležitostí znamená, že jsou kladeny jiné nároky na budoucí zaměstnance.¹²⁾ V době, kdy společnosti neustále rozšiřují, slučují či ruší své jednotlivé pobočky, zavádějí nové provozy a ruší ty staré, musí vedení řešit více než kdy jindy zásadní otázky týkající se zaměstnanců - musí uzpůsobit požadované schopnosti daným pracovním místům, po sloučení si ponechat nejdůležitější pracovníky a řešit personální problémy, které vzniknou po zavedení nové technologie či uzavření továrny.¹³⁾

Faktor pracovních sil. Potřeby v personální oblasti jsou ovlivňovány takovými změnami, jako jsou odchody do důchodu, ukončení pracovní smlouvy, podání výpovědi, úmrtí zaměstnance či absence. Pokud je v organizaci velké množství zaměstnanců, jako přesná a rozumná nápověda poslouží minulá zkušenost. Když se však personální odborníci spoléhají na minulou zkušenost, musí být zároveň vnitřní ke všem změnám, které se neslučují s minulými tendencemi.



Jim Santino byl vždy informován o zaměstnancích, kteří se blížili k důchodovému věku, takže byly jeho plány v oblasti zaměstnanců stále přesné. Ale Kongres zakázal v roce 1966 zaměstnavatelům, aby požadovali na svých zaměstnancích v určitém věku povinné odchod do důchodu. To znamenalo, že všichni zaměstnanci Universal Book Publishers mohli zůstat ve své práci tak dlouho, jak si přáli. To mělo za následek, že Jim se již nemohl spoléhat na své minulé zkušenosti, které by mu napověděly, kdy starší zaměstnanci odejdou ze svého zaměstnání. Tato změna donutila Jima, aby si našel jiné způsoby, jak předpovědět krátkodobé potřeby v personální oblasti.

Metody předpovědi

Předpovědi v personální oblasti jsou vlastně pokusy, jak odhadnout budoucí personální potřeby v organizaci.¹⁴⁾ Jak ukazuje příloha 4-2, tyto metody zahrnují celou škálu předpovědí, od těch přibližných až po ty podrobně vypracované. Avšak ani ty nejpracovanější metody nejsou zcela přesné; přinášejí spíše přibližné údaje. Většina organizací dělá pouze přibližné odhady, které se týkají bezprostřední budoucnosti. Teprve když získají zkušenost s předpovídáním potřeb v personální oblasti, mohou použít složitějších metod (obzvláště v tom případě, když si mohou dovolit speciální odborníky). Všechny předpovědní metody, uvedené v příloze 4-2, jsou vysvětleny v několika následujících odstavcích:

ODBOBNÉ	PODLE TENDENCÍ	OSTATNÍ
<ul style="list-style-type: none"> ■ Běžná a okamžitá rozhodnutí ■ Formální průzkumy mezi odborníky ■ Skupinová metoda Metoda Delfy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Extrapolace ■ Indexování ■ Statistické analýzy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rozpočtové a plánovací analýzy ■ Počítačové modely

PŘÍLOHA 4-2
Metody předpovědi při odhadování budoucích potřeb v personální oblasti

Odborné předpovědi. Odborné předpovědi jsou založeny na úsudku odborníků, kteří znají budoucí potřeby v personální oblasti. Protože většina rozhodnutí týkajících se zaměstnanců vychází od vedoucích s řídící pravomocí, musí plánovači vymýšlet různé postupy, jak se dozvědět co nejvíce o personálních potřebách těchto vedoucích. V malých organizacích má většinou potřebné znalosti v této oblasti ředitel provozu či ředitel personálního oddělení. Ve větších organizacích je nejjednodušším způsobem, jak získat tyto informace, průzkum mezi vedoucími, kteří jsou hlavními znalci budoucích potřeb v personálním složení jejich oddělení.

Tento průzkum může být uskutečněn prostřednictvím neformálního hlasování, písemných dotazníků či diskuse zaměřené na určitý problém s využitím skupinové metody. Skupinové metody se účastní skupina vedoucích, kteří vyslechnou určitý problém - např. otázku: "Co bude příští rok způsobovat změny našich potřeb v personální oblasti?" Každý z pěti či patnácti účastníků napíše všechny odpovědi, kterého napadnou. Po pěti až deseti minutách se tyto odpovědi bez ohledu na pořadí shromáždí. Všechny názory jsou prodiskutovány a prostřednictvím hlasování o třech až pěti nejdůležitějších seřazeny.¹⁵⁾

Pokud není možné použít skupinovou metodu, může být průzkum zdokonalen jinou metodou, které se říká metoda Delfy.¹⁶⁾ Ta se snaží získat odhady od skupiny odborníků, většinou vedoucích pracovníků. Plánovači z personálního oddělení v tomto případě vystupují jako zprostředkovatelé, kteří shrnují různé odpovědi, a své závěry sdělují zpět odborníkům. Poté, co si odborníci touto formou zpětné kontroly ověří své názory, jsou znovu dotazováni. Průzkumy a jejich vyhodnocení se opakují do té doby, než se odborníci ve svých názorech na budoucí vývoj sjednotí. (Většinou postačí čtyři až pět průzkumů.) Personální oddělení může podrobovat průzkumu např. všechny výrobní ředitele a vedoucí, aby se takto dohodli na počtu nutných náhradníků během příštího roku.

Metoda Delfy

Předpovědi pomocí vyznačení minulých tendencí. Snad nejrychlejší předpovědní metodou je vyznačení minulých tendencí. Mezi dvě nejjednodušší metody patří extrapolace a indexování. Extrapolace znamená použití poměrných hodnot, vyjadřujících změny v minulosti pro budoucnost. Když bylo např. za poslední dva roky přijato každý měsíc dvacet dělníků,

Extrapolace a indexování

pomocí extrapolace se dá předpovědět, že vzhledem k budoucím tendencím to je 240 dělníků během nadcházejícího roku.

Indexování je metoda, kdy se budoucí potřeby v oblasti přijímání nových zaměstnanců odhadují prostřednictvím porovnání tempa růstu počtu zaměstnanců s nějakým indexem - ukazatelem. Obvyklým příkladem je poměr zaměstnanců ve výrobě s objemem prodeje. Plánovači např. musí přijít na to, že s každým vzestupem prodeje o milion dolarů potřebuje výrobní oddělení deset nových montérů.

Extrapolace a indexování vedou k velmi hrubým krátkodobým odhadům, protože jejich předpokladem je, že se příčiny potřeb - vnější, organizační a faktory pracovních sil - nebudou měnit, k čemuž dochází jen zřídka. Tyto metody jsou velmi nepřesné z hlediska dlouhodobých plánů v personální oblasti. Propracovanější *statistické analýzy* berou ohled i na změny v zásadních příčinách potřeb.¹⁷⁾

Další předpovědní metody. Existuje ještě několik dalších způsobů, pomocí kterých mohou plánovači odhadnout budoucí potřeby v personální oblasti. Jedna z nich využívá *rozpočtové a plánovací analýzy*. Organizace, pro něž je plánování v personální oblasti nezbytné, mají detailně propracované rozpočty a dlouhodobé plány. Studie rozpočtu daného oddělení či provozu odhaluje finanční možnosti vzhledem k dalším zaměstnancům. Tyto údaje plus pomocí extrapolace zhodnocené změny v pracovní síle (vy-povězení pracovní smlouvy, podání výpovědi apod.) mohou poskytovat krátkodobé odhady v oblasti personálních potřeb. Dlouhodobé odhady se mohou čerpat z dlouhodobých plánů každého oddělení či provozu.

Když nové pokusy ve výrobě komplikují plánování personálních potřeb, mohou se začít využívat *analýzy nových pokusů*. *Analýzy nových pokusů* nutí plánovače k tomu, aby odhadli potřeby v personální oblasti pomocí srovnání vlastní situace s organizací, v níž podobný provoz již funguje. Např. ropná společnost, která chce otevřít uhelný důl, může odhadnout budoucí potřeby v personální oblasti tím způsobem, že je určí podle situace v personální oblasti v ostatních uhelných dolech.

Nejpropracovanější metodou pro předpovědi je ta, při níž se využívají počítače. *Počítačové modely* tvoří sérii matematických vzorců, které při odhadu budoucích personálních potřeb využívají zároveň extrapolaci, indexování, výsledky průzkumů a odhady změn v pracovní síle. Průběžně se využívá skutečných změn v oblasti personálních potřeb k upřesnění počítačových vzorců.

Existují čtyři úrovně složitosti v předpovídání personálních potřeb.¹⁸⁾ Tyto stupně předpovědní propracovanosti jsou shrnuty v příloze 4-3. Jak si můžete všimnout, pohybují se od formálních diskusí až po vysoce komplikované počítačové předpovědní systémy. Propracovanější metody se používají hlavně ve velkých organizacích, které mají mnohaleté zkušenosti s plánováním v personální oblasti. Malé organizace či ty, které odhad personálních potřeb dělají poprvé, pravděpodobně začínají na stupni č. 1 a postupují k ostatním stupňům podle toho, jak odborníci na plánování získávají větší přesnost.

Rozpočty

Analýzy nových pokusů

Počítačové modely

Tyto předpovědní metody musí být používány velice opatrně v cizím prostředí. Rozdíly v kultuře mohou vést k radikálně odlišným vlivům. V arabských státech jsou např. ženy vyloučeny z výkonu určitých prací či pracovního prostředí právě proto, že to jsou ženy. Projekt pracovní síly založený na poměrném zastoupení žen by byl v Severní Americe zcela nevhodný. V zemích, jako je Indie, omezuje druh práce, kterou může určitá osoba vykonávat, její příslušnost k určité kasty. Ačkoliv se může zdát, že jsou tyto specifické národní vlivy nevýznamné, často jsou hluboko zakořeněné v kultuře a náboženství daného národa. Plány v personální oblasti, které nedokážou do sebe začlenit tyto proměnlivé prvky, by pravděpodobně neměly žádný užitek a mohly by být dokonce škodlivé.

Mezinárodní důsledky

Příloha 4-3

Stupně podle složitosti a vypracovanosti při předpovědích v personální oblasti

STUPEŇ 1	STUPEŇ 2	STUPEŇ 3	STUPEŇ 4
<ul style="list-style-type: none"> ■ Vedoucí projednávají cíle, plány, druhy a množství lidí, které budou potřebovat během krátkého období. ■ Velmi neformální a subjektivní. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Každoroční proces plánování rozpočtu, který zahrnuje i potřeby v personální oblasti. ■ Co nejpřesnější určení množství a charakteru potřebné inteligence. ■ Identifikace problémů, které si žádají odvětnou činnost - ať už individuálně či obecně. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Využití počítačových analýz příčin problémů a budoucí tendence, týkající se přílivu talentovaných sil. ■ Využití počítačů k zbavení vedoucích běžných předpovědních úkolů (volno či fluktuace pracovních sil). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Počítačové modely a počítačová identifikace potřeb talentovaných sil, jejich přílivu a nákladů. Použití při nepřetržitém procesu modernizace a vyjadřování potřeb, plánů v oblasti zaměstnávání, možnosti postupu a programových plánů tohoto druhu. ■ Poskytování nejnovějších informací, nutných k rozhodnutím vedoucích. ■ Výměna informací s jinými společnostmi a s vládou (ekonomického rázu, o zaměstnávání, informace z oblasti sociální).

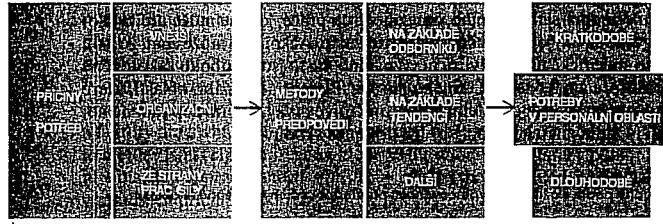
Pramen: James W. Walker: "Evaluating the Practical Effectiveness of Human Resource Planning Applications", *Human Resource Management*, jaro 1974, str. 21.

Potřeby v personální oblasti

Příloha 4-4 znázorňuje přehled hlavních zřetelů, které se musí brát v úvahu při odhadování potřeb v personální oblasti. Ukazuje nám, že předpovědi vlastně převádějí příčiny potřeb do podoby krátkodobých či dlouhodobých potřeb. Výsledné dlouhodobé plány jsou nevyhnutelně obecným vyjádřením *možných* potřeb. Definitivní číselné údaje jsou buď odhadnuté či úplně vynechány, protože ve své počáteční podobě nejsou většinou

Určeno pouze pro studijní účely

moc přesné. Jak se plánovači postupně seznamují s příčinami potřeb a s předpovědními metodami, jejich odhady týkající se personální oblasti jsou stále přesnější.



PŘÍLOHA 4-4
Jednotlivé složky
budoucích
potřeb
v personální
oblasti

Krátkodobé plány jsou přesnější a mohou vyjadřovat soupis zaměstnanců (příloha 4-5). *Soupis zaměstnanců* je seznamem budoucích potřeb nových zaměstnanců pro každý druh práce. Tento soupis může obsahovat konkrétní čísla nebo jen přibližný okruh potřeb, závisí to na přesnosti základní předpovědní metody. Soupisy zaměstnanců (někdy též nazývané personálními schématy) nejsou ani úplné, ani zcela přesné. Obsahují pouze přibližné údaje. Ale tyto odhady umožňují personálním odborníkům porovnat potřeby s rezervami. Pomáhají výrobním oddělením, aby mohla pracovat bez větších problémů, mohou též zlepšit celkovou práci personálního oddělení.

S určitými odhady budoucích potřeb v oblasti personálních zdrojů mohou personální odborníci pracovat aktivnějším a systematictější způsobem. Přehled v příloze 4-5 např. ukazuje, že personální oddělení určité městské správy musí přijmout každé tři měsíce třicet dva nových členů do policejní akademie. Znalost tohoto faktu umožňuje personálním odborníkům na přijímání nových uchazečů naplánovat si náborovou kampaň takovým způsobem, aby vrcholila přibližně šest týdnů před začátkem nového policejního kursu. Tento předběžný plán umožňuje personálnímu oddělení vybrat vhodné uchazeče a podat jim vyrozumění alespoň tři týdny před začátkem kursu. Ty uchazeče, kteří se nestihli včas připravit, mohou odborníci z personálního oddělení informovat o termínu otevření dalšího kursu. Kdyby uchazeči čekali, až je upozorní policejní oddělení, vyrozumění by mohlo přijít příliš pozdě, než aby mohlo dojít k řádnému výběrovému řízení. Soupisy zaměstnanců umožňují odborníkům z personálního oddělení, aby jednali aktivně a lépe plánovali svou činnost.

Rezervy v personální oblasti

Když má personální oddělení představu o budoucích potřebách v personální oblasti, jeho následující starostí je, jak zaplnit plánované volné pracovní příležitosti. ¹⁹⁾ Existují dva základní zdroje rezerv: vnitřní a vnější. Vnitřní rezervy se skládají ze současných zaměstnanců, kteří mohou být za účelem zaplnění volných pracovních míst povýšeni, přeloženi na jiné pracoviště či přemístěni do nižší funkce. Některá ze zmíněných volných míst na policejní akademii by mohla být zaplněna např. jinými zaměstnanci městské správy, kteří chtějí přejít do policejní služby. Tito lidé tvoří vnitřní zdroje. Vnějšími zdroji jsou lidé, kteří nepracují v městské správě, jako jsou např. zaměstnanci jiných organizací či nezaměstnaní.

Dva zdroje rezerv

PŘÍLOHA 4-5
Dílčí soupis zaměstnanců městské správy

SOUPIS ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉ SPRÁVY			Datum:.....														
Kódové označení rozpočtu	Pracovní zařazení	Oddělení	Celkem	Předpokládaná prac. příležitost pro jednotlivé měsíce													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
100-32	Noví členové pol. akademie	Policie	128	32		32			32								
100-33	Expedice	Policie	3	2					1								
100-84	Služba	Policie	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
100-85	Řízení dopravy	Policie	5	2			1			1						1	
100-86	Seržant	Policie	5	2			1			1							1
100-97	Poručík	Policie	2	1						1							
100-99	Kapitán	Policie	1	1													
200-01	Autoumývač	Automobil park	4	1			1			1						1	
200-12	Pomocný mechanik	Automobil. park	3				1			1						1	
200-13	Mechanik III	Automobil. park	2	1													1
200-14	Mechanik II	Automobil. park	1											1			
200-15	Mechanik I (ved.)	Automobil. park	1	1													
300-01	Úředník IV	Administra- tiva	27	10			5			6							6

Určeno pouze pro studijní účely

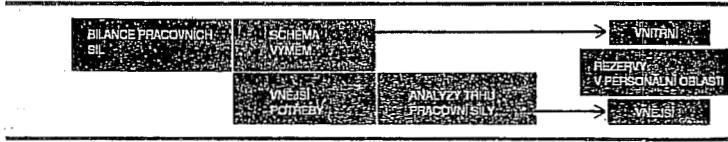
Hodnocení vnitřních rezerv

Určování
kandidátů
z vnitřních rezerv

Hodnocení vnitřních rezerv je více než pouhým vyčíslením množství zaměstnanců. Jak to naznačuje příloha 4-6, odborníci na plánování dělají bilanci schopností stávající pracovní síly, aby zjistili, jaké jsou možnosti současných pracovníků. Tyto informace umožňují tvůrcům plánů předběžně odhadnout, na které z volných pracovních míst by mohli být dosazeni současní zaměstnanci. Tyto předběžné odhady se obvykle zachycují na schéma výměn. Posuzování možností dosadit současně zaměstnance na volná pracovní místa je velice důležité, pokud si mají zaměstnanci zvyšovat u dané organizace kvalifikaci a pracovat s určitou perspektivou.²⁰⁾

PŘÍLOHA 4-6

Faktory, které určují budoucí rezervy v oblasti pracovních sil



Bilance a schémata výměn jsou také důležitým přínosem pro informování základnu personálního oddělení. S lepší znalostí svých zaměstnanců může personální oddělení efektivněji plánovat přijímání, vyškolování či pracovní postupy. Tyto informace mohou také pomoci personálním odborníkům při uskutečňování jejich plánů pozitivních činností, protože jim pomáhají nacházet kandidáty na volná pracovní místa mezi zaměstnanci, kteří patří do určité menšinové skupiny. Protože jsou bilance a schémata výměn velice důležité při aktivní činnosti personálního oddělení, v následující části přinášíme jejich podrobnější vysvětlení.

Bilance pracovních sil. *Bilance pracovních sil* je souhrnem schopností a dovedností každého zaměstnance. Bilance pracovníků, kteří nejsou ve vedoucí funkci, se nazývá *inventář schopností pracovníka*, bilance vedoucích pracovníků nese název *inventář schopností vedoucího pracovníka*. At' se tato bilance nazývá jakkoliv, vždy přináší seznam schopností a dovedností každého zaměstnance. Tento soupis dává odborníkům na plánování informace o schopnostech pracovní síly dané organizace.

Příklad formuláře pro inventář schopností pracovníků je uveden v příloze 4-7. Část I může být vyplněna personálním oddělením podle jejich záznamů. Obsahuje označení práce, kterou zaměstnanec zastává, jeho zkušenosti, věk a předešlé zaměstnání. V části II jsou informace o schopnostech, pracovních funkcích, odpovědnostech a vzdělání pracovníka. Z těchto

to otázek se odborníci na plánování dozví, jaký souhrn schopností daný pracovník má. Personální oddělení může získávat tyto informace prostřednictvím telefonických hovorů či přímého pohovoru, nebo mohou být tyto otázky zaslány pravidelně zaměstnancům prostřednictvím zásilkové služby společnosti. Většina firem vyžaduje na svých zaměstnancích, aby tyto informace v případě významné změny doplňovali. Budoucí možnosti zaměstnanců jejich přímý nadřízený stručně shrnuje v části III. V této části se dozvíme o jejich výkonnosti, předpokladech pro pracovní postup a různých nedostacích. Podpis vedoucího zajišťuje, že správnost dotazníku je zkontrolována někým, kdo zná zaměstnance lépe než pracovníci z personálního oddělení. Část IV je závěrečnou kontrolou, zda je formulář úplný, zároveň se zde přidává poslední hodnocení pracovníka, takže je možné lépe proniknout do jeho předešlé pracovní aktivity.

Tyto inventáře jsou často využívány počítači k vyhledávání adeptů pro volná místa a zároveň jsou pravidelně doplňovány o nové informace.²¹⁾ Velké organizace, jako je např. General Electric či U. S. Air Force, využívají počítačů k rychlému přidělování pracovních příležitostí schopným odborníkům. Když jsou informace nahrány v počítačích, je také snadnější jejich úprava, ke které by mělo docházet alespoň jednou za dva roky za předpokladu, že zaměstnanci referují o všech větších změnách, ke kterým dojde, pracovníkům personálního oddělení. Velké změny se týkají nových schopností, dosažení určitého vzdělání, změněné pracovní funkce apod. Pokud by nedocházelo k zanesení těchto změn do inventářů, mohlo by to mít za následek, že při vzniku nových pracovních příležitostí budou přehlédnuti schopní zaměstnanci dané organizace.

Rafael Corda chodil po pracovní době "na melouchy" a pomáhal svému bratrovi s údržbářskými pracemi ve velké továrně na barvy a laky. Rafael se začal věnovat této práci a prošel několika kursy, věnovanými klimatizaci a instalatérství. Protože jeho hlavní zaměstnavatel jen zřídka doplňoval kvalifikační inventář zaměstnanců, personální oddělení ve First National Bank nevědělo o Rafaelových rozmanitých schopnostech. Vedoucí z personálního oddělení přijal po několika týdnech hledání nového údržbáře, který nikdy v bance nepracoval. Banku to stálo 1000 dolarů, než nového údržbáře našla. Když se to Rafael dozvěděl, byl velmi rozhořčen.

Inventáře schopností vedoucích pracovníků by měly být také pravidelně doplňovány o nové informace, protože často slouží jako klíč k různým rozhodnutím, týkajícím se zaměstnanců. Někteří zaměstnavatelé ve skutečnosti používají stejné dotazníky pro všechny pracovníky, ať jsou nebo nejsou ve vedoucí funkci. Pokud používají různé dotazníky, dávají do inventářů o schopnostech vedoucích pracovníků doplňující otázky, aby získali nezbytné informace o jejich zkušenostech jako vedoucích. Obvykle se tam objevují tyto dotazy:

- kolik lidí řídili,
- jaké zaměstnanci byli jejich podřízení,
- jaký rozpočet měli k dispozici,
- jaké manažerské kursy absolvovali,
- pracovní funkce podřízených,
- v jakých řídicích funkcích pracovali.

Inventáře
schopností
zaměstnanců



Určeno pouze pro studijní účely

PŘÍLOHA 4-7
Formulář
pro inventář
schopností
pracovníků

MĚSTSKÁ SPRÁVA SOUPIS SCHOPNOSTÍ

Datum: _____

ČÁST I (vyplňuje personální oddělení)

- 1. Jméno _____
- 2. Číslo zaměstnance _____
- 3. Pracovní zařazení _____
- 4. Odborné zkušenosti let _____
- 5. Věk _____
- 6. Práce pro m. správu let _____

7. Předšlé zaměstnání

V městské správě

prac. zařazení _____ od _____ do _____
prac. zařazení _____ od _____ do _____

Jinde

prac. zařazení _____ od _____ do _____
prac. zařazení _____ od _____ do _____

ČÁST II (vyplňují zaměstnanci)

8. Zvláštní schopnosti. Vyjmenujte všechny schopnosti a dovednosti, jaké máte, a to i v případě, že je nevyužíváte v současném zaměstnání. Připojte druh a název strojů a nástrojů, se kterými jste pracovali.

Schopnosti a dovednosti: _____

Stroje: _____

Nástroje: _____

9. Pracovní funkce. Stručně popište své nynější pracovní povinnosti.

10. Odpovědnost. Stručně popište vaši odpovědnost za

zařízení _____

finance _____

bezpečnost zaměstnanců _____

řízení zaměstnanců _____

11. Vzdělání. Stručně popište vaše vzdělání a absolvované kurzy.

Vysokoškolské (uveďte nejvyšší dosažené) _____

Pracovní školení a kurzy _____

Zvláštní kurzy _____

Vojenský výcvik _____

ČÁST III (Vyplňuje personální oddělení podle vedoucího daného pracovníka)

12. Celkové hodnocení pracovního výkonu _____

13. Celkové předpoklady pro pracovní postup _____

V jaké práci _____

Poznámky _____

14. Současné nedostatky _____

15. Podpis přímého nadřízeného _____ Datum: _____

Část IV (Vyplňuje pracovník z personálního oddělení)

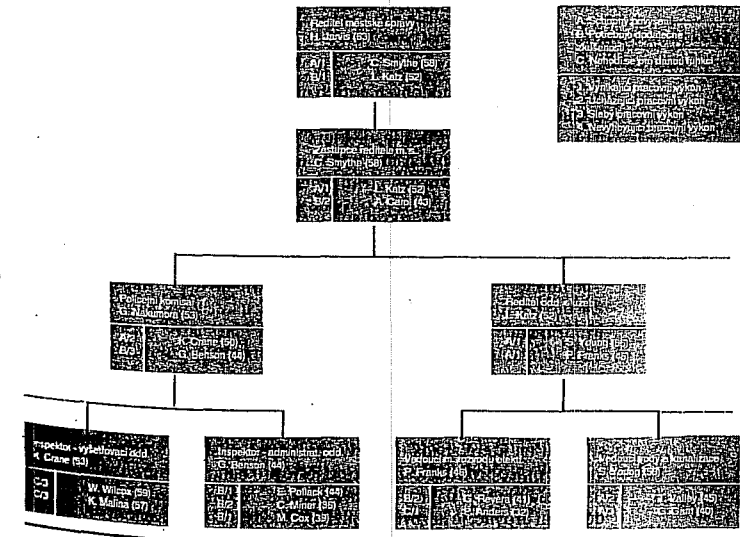
16. Jsou připojena dvě poslední hodnocení výkonosti? _____ Ano _____ ne

17. Připravil _____ Datum: _____

Schématu výměn. Schémata výměn jsou názornými vyzobrazeními toho, kdo má koho nahradit v případě uvolnění pracovního místa. Informace pro vytvoření takového schématu se získávají prostřednictvím bilance pracovních sil. V příloze 4-8 je zobrazeno typické schéma výměn. Představuje charakter výměn, které se týkají pouze několika pracovních míst na administrativním úřadu ve velkém městě. Toto schéma podobně jako organizační schémata zobrazuje různá pracovní místa v organizaci a určuje, jaké předpoklady by měli pravděpodobní kandidáti mít. Tyto předpoklady obsahují dvě proměnné složky - současnou výkonnost a možnost pracovního postupu daného pracovníka. Současná výkonnost je určována hodnocením jeho současného nadřízeného. Názory dalších vedoucích, jejich kolegů či podřízených mohou přispět ke zvýšení současného pracovního výkonu. Budoucí předpoklady pro povýšení jsou založeny zejména na současné výkonnosti a na odhadech bezprostředních vedoucích, jak úspěšný bude daný pracovník v nové pracovní funkci. Personální oddělení může přispět k těmto odhadům využitím psychologických testů, pohovorů či jiných hodnotících metod. Schémata výměn, která obsahují věk

Schématu výměn

PŘÍLOHA 4-8
Část přehledu výměn městské správy



Určeno pouze pro studijní účely

kandidátů, by mohla být příčinou obvinění z věkové diskriminace. Proto je v současné době tato informace z většiny schémat vycichána.

Přehledy výměn podávají podrobnější informace

Personální a vedoucí pracovníci zjistili, že tato schémata se dají využívat pro rychlé vyhledání informací. Jejich nedostatkem však je, že obsahují jen omezený druh informací.²¹⁾ Proto odborníci z personálních oddělení vyvinuli přehledy výměn, které doplňují schémata a v podstatě je nahrazují. *Přehledy výměn* jsou seznamem možných náhradníků na každou pracovní funkci, zároveň informují o jejich silných i slabých stránkách. Jak to dokládá příloha 4-9, přehledy poskytují mnohem více informací než schémata výměn. Tyto dodatečné informace umožňují pracovníkům, aby byli při svých rozhodováních vždy dostatečně informováni.

Většina společností, které jsou natolik složité, že se zabývají podrobným plánováním personálních zdrojů, často ukládá svou dokumentaci o zaměstnancích včetně inventářů schopností do počítačů. Potom mohou odborníci opravovat a sestavovat přehledy kdykoliv, kdy je to potřeba. Tyto přehledy také vypovídají o tom, pro která pracovní místa nejsou dostatečné rezervy.



Southland Corp., dallaský zakladatel řetězových prodejen 7-Eleven, hledal pomoci počítečů lidí, kteří by byli schopni rychlého pracovního postupu. Dvakrát za rok museli vedoucí ze Southland Corp. podávat zprávy o předpokladech svých podřízených na postup. Při uvedení těchto informací do počítače "zjistíme, zda nenašleme nedostatek lidí, kteří by mohli být dosazeni do vyšších funkcí," říká Blake Frank, vedoucí průzkumu v personální oblasti. Zvláštní program pomáhá vytvářet plány pracovních postupů, odhalovat nedostatky a navrhnout řešení, jako je např. absolvování univerzitních kursů, školicích kursů v organizaci, převedení na jinou práci či jiný úkol.²²⁾

Z hlediska dlouhodobých potřeb mohou personální oddělení požadovat na zaměstnancích, aby si zvyšovali svou kvalifikaci a připravovali se tak na nové pracovní příležitosti, které se v budoucnu objeví. Když není při krátkodobých potřebách vhodná náhrada uvnitř organizace, je nutné přijmout někoho z vnějšího trhu pracovních sil. Jestli se využívá schémat nebo přehledů záměn, to je obvykle ponecháno v tajnosti. Toto utajení přispívá nejen k ochraně soukromí zaměstnanců, ale také předchází pocitu nespokojenosti u těch, kteří nemají předpoklady k okamžitému povýšení.²⁴⁾

Hodnocení vnějších rezerv

Pracovní místa první úrovně

Ne na každou budoucí pracovní příležitost může existovat vhodný kandidát z řad současných zaměstnanců. Pro některá pracovní místa nejsou náhradníci, kteří by na ně mohli být přijati. Dalšími problematickými místy jsou ta, která spadají do tzv. pracovních míst první úrovně. To jsou vlastně práce pro začátečnický, kteří ještě pro danou organizaci nepracovali. Pokud chybějí náhradníci či v případě, že dané pracovní místo patří do první úrovně, je nezbytné použít při hledání nových zaměstnanců vnějších rezerv.

příloha 4-9 Přehled náhradníků pro ředitele městské správy

Přehled náhradníků na místo ředitele m. správy			
Nyní tuto funkci zastává	Harold Jarvis	Věk	63
Pravidelné období uvolnění místa za dva roky		Důvod	Odchod do důchodu
Platové zařazení	99 (59 500 \$ za rok)	V této funkci	8 let
Kandidát I	Clyde Smythe	Věk	58
Nynější funkce	zástupce ředitele m. správy	V této funkci	4 roky
Nynější pracovní výkon	vynikající	Odůvodnění	Ředitel m. správy hodnotí Clydeovu výkonnost vždy jako vynikající.
Předpoklady k povýšení	schopen okamžitě.	Odůvodnění	Báhem dlouhodobého onemocnění ředitele m. správy zastával Clyde úspěšně všechny povinnosti, včetně důležitého rozhodování a jednání s městskými body.
Požadovaná příprava	žádná		
Kandidát II	Larry Kazt	Věk	52
Nynější funkce	Vedoucí odd. služeb	V dané funkci	5 let
Nynější pracovní výkon	vynikající	Odůvodnění	Larry díky svému úsilí a pozitivnímu plánování snížil náklady pro obyvatele proti očekávání o 10 až 15 %.
Předpoklady k povýšení	potřebuje větší praxi	Odůvodnění	Larry má zkušenosti pouze s řízením oddělení služeb. Ačkoliv je úspěšný, potřeboval by větší praxi v dalších oblastech (v současné době je schopný zastávat funkci zástupce ředitele m. správy).
Požadovaná příprava	Pro povýšení do funkce ředitele m. správy je nezbytné zdokonalení se v oblasti tvorby rozpočtu a styku s veřejností.		

Vnější potřeby. Využívání vnějších rezerv je určováno růstem dané organizace a úrovní práce personálního oddělení. Počet nových pracovních příležitostí první úrovně závisí na růstu organizace, a to zvláště v případě, kdy společnost při zaplňování volných pracovních míst užívá metody zvyšování pracovní kvalifikace současných zaměstnanců. Počet pracovních míst, které nepatří do první úrovně, také závisí na tom, jak personální oddělení napomáhá zaměstnancům rozvíjet jejich schopnosti. Pokud se na zaměstnancích nezádá, aby zdokonalovali svou kvalifikaci, nemusí být schopni zaplnit volná místa, která se v budoucnu objeví. Nedostatek lidí, kteří mají předpoklady zastávat vyšší funkce, vede k tomu, že organizace musí hledat zájemce o volné pracovní příležitosti vně organizace.

Analýza trhu pracovních sil. Úspěšnost při hledání nových zaměstnanců závisí na charakteru trhu pracovních sil a schopnostech odborníků v personálních oddělení. Náležitý pracovní trh závisí na požadované odborné úrovni pracovníků. Pro vysoce kvalifikované práce slouží jako trh pracovních sil celá země. Pro nekvalifikovanou pracovní sílu slouží jako praco-

K tématu: B. PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ – SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU

Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti lidských zdrojů

Kapitola 2. Plány odměňování a produktivity práce

428

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Organizační flexibilita

Organizační přístup k flexibilitě zahrnuje zvyšování využívání pracovníků na zkrácený úvazek, dočasných pracovníků a pracovníků pracujících na základě dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti apod. (okrajovní pracovníci).

23.16 Produktivita a náklady

Plánování lidských zdrojů se právě tak týká zabezpečování optimálního využívání lidí jako předpovídání a poskytování informací o potřebných počtech pracovníků a jejich kvalifikaci. Růst výroby může být zabezpečen jak zvýšenou produktivitou, tak získáním dalších pracovníků, a jedním z hlavních problémů mnoha organizací je, jak lze snížit náklady a/nebo je mít pod kontrolou. Znamená to zabývat se produktivitou a náklady na zaměstnávání lidí a zároveň možností považovat lidské zdroje spíše za aktiva než za pasiva, investovat do nich, udržovat je a rozmísťovat na témtže principu, jako se to dělá u ostatních aktiv.

Produktivita

Produktivita v podstatě představuje množství zboží a služeb, které je možné získat od daného souboru zaměstnanců. Produktivitu ve firmě můžeme sledovat pomocí takových ukazatelů, jako jsou náklady na zaměstnávání lidí na jednotku výroby, poměr nákladů na zaměstnávání lidí a hodnoty prodaného zboží a služeb, přidaná hodnota připadající na jednoho zaměstnance, přidaná hodnota na peněžní jednotku (např. jednu korunu) nákladů práce, hodnota prodaného zboží a služeb na jednoho zaměstnance, váha výrobků, s nimiž je třeba manipulovat, připadající na osobu a hodinu, nebo náklady práce (náklady na výrobní dělníky – porovnej dále s pojmem náklady na zaměstnávání lidí) jako procento z přidané hodnoty (rozdíl výrobních nákladů a hodnoty prodeje). Porovnání uvnitř podniku i s jinými podniky pomocí tzv. benchmarkingu (poměrování výkonu určitého podniku či organizační jednotky s výkonem jiných srovnatelných podniků či organizačních jednotek, zpravidla těch nejlepších) může odhalit oblasti, kde je třeba dosáhnout zlepšení pomocí např. zavádění nové technologie, zlepšeného řízení, pružnějšího přístupu k zabezpečování zdrojů nebo jiných prostředků.

Náklady na zaměstnávání lidí

Náklady na zaměstnávání lidí lze rozdělit do následujících skupin:

- náklady na odměny – mzdy a platy, zaměstnanecké výhody, příspěvky na pojištění,
- náklady na získávání pracovníků,

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

429

- náklady na vzdělávání pracovníků,
- náklady na relokaci (přemísťování) pracovníků (náklady související se změnou pracoviště pracovníka nebo příchodem nového pracovníka),
- náklady související s odchody pracovníků, včetně ztrát na produkci, odstupného a dalších nákladů souvisejících s propouštěním pracovníků z důvodu přebytečnosti, nákladů na nahrazení odcházejícího pracovníka a na vzdělávání této náhrady,
- náklady na bezpečnost a ochranu zdraví a na další služby a výhody pro zaměstnance, např. stravování, sociální program, odměny za dlouhodobou práci pro podnik, odměňování zlepšovacích návrhů,
- náklady na personální administrativu – náklady na personální útvar a další náklady nezmiňované v předchozích bodech.

Může být obtížné zjistit a rozčlenit náklady podle všech těchto bodů, ale čím detailnější bude analýza, tím lépe budeme moci kontrolovat náklady na zaměstnávání lidí.

23.17 Plánování činností

Plány činností jsou odvozeny z obecnějších strategií formování pracovní síly podniku a z detailnějších analýz faktorů poptávky po pracovních silách a jejich nabídce. Plány však často musejí být krátkodobé a pružné, protože je v obdobích rychlých změn obtížné dělat spolehlivé předpovědi o potřebě lidských zdrojů.

Plány činností by měly být zpracovávány pro následující oblasti:

- souhrnný plán toho, jak se vyrovnat s problémy souvisejícími s demografickými faktory a tlaky,
- plán rozvoje lidských zdrojů,
- plán získávání pracovníků,
- plán stabilizace pracovníků,
- plán dosažení větší flexibility,
- plán produktivity,
- plán snižování počtu pracovníků, pokud je potřebný.

23.18 Souhrnný plán

Demografické faktory nemusejí mít velký vliv během období hospodářského poklesu a mnoho organizací, dokonce i v obdobích hospodářského růstu, stále ještě provádí z důvodu snižování nákladů politiku snižování počtu pracovníků. Ale stále ještě existují oblasti, kde existuje nedostatek kvalifikace, a množství těchto oblastí se může v budoucnosti znásobit. Lze tedy doporučit, abychom byli připraveni zvolit některý z následujících kroků a zahrnout jej do souhrnného plánu lidských zdrojů:

- zlepšení metod identifikace typů mladých lidí, které chce organizace získat,
- vytvoření vazeb se školami a vysokými školami za účelem zvýšení jejich zájmu o organizaci,
- vytvoření programů kariéry a vzdělávání za účelem přilákání mladých lidí,
- rozšíření okruhu zdrojů získávání pracovníků, zahrnujících např. více žen navracejících se na trh práce,
- hledání způsobů využívání alternativních souborů vhodných pracovníků, například zaměstnanců na zkrácený úvazek,
- přizpůsobení pracovní doby a pracovních režimů potřebám nových zaměstnanců a těch, kteří mají povinnosti v domácnosti a rodině,
- nabízení zajímavějších zaměstnaneckých výhod, například zařízení péče o děti,
- rozvíjení talentů a lepší využívání stávajících zaměstnanců,
- poskytování rekvalifikace pro stávající a nové zaměstnance za účelem rozvíjení širší škály dovedností,
- vyvíjení všemožného úsilí k udržení si nově získaných i ostatních zaměstnanců.

23.19 Plán rozvoje lidských zdrojů

Plán rozvoje lidských zdrojů obsahuje:

- potřebné počty vzdělávaných pracovníků a program jejich získávání a vzdělávání,
- počet stávajících pracovníků, kteří potřebují vzdělávání nebo rekvalifikaci, a tomu odpovídající vzdělávací programy,
- nové vzdělávací programy, které je třeba vytvořit, nebo změny, které je třeba provést u existujících programů a kursů,

- představy, jak formovat a udržovat potřebné toky manažerů schopných povýšení.

23.20 Plán získávání pracovníků

Plán získávání pracovníků musí brát v úvahu toky vzdělávaných a rekvalifikovaných pracovníků a stanovovat:

- počty a typy zaměstnanců, potřebných k pokrytí jakéhokoliv nedostatku, i čas, kdy budou zapotřebí,
- pravděpodobné zdroje získávání pracovníků,
- metody zvyšování atraktivity podniku pro vhodné uchazeče o zaměstnání; mohou zahrnovat vzdělávací a rozvojové programy, atraktivní mzdy, platy a zaměstnanecké výhody, náborové příspěvky, flexibilní pracovní dobu a flexibilní pracovní režimy, odměny související s relokací (rozmíst'ováním) pracovníků, zařízení péče o děti a vůbec zlepšování zaměstnavatelské pověsti organizace,
- jak řešit v programu získávání pracovníků jednotlivé problémy vyskytující se v nabídce pracovních sil.

23.21 Plán stabilizace pracovníků

Plán stabilizace pracovníků by měl být založen na analýze toho, proč lidé z organizace odcházejí. Existující pohovory s odcházejícími pracovníky sice určitou informaci poskytují, ale mohou být nespolehlivé – lidé jen zřídka uvádějí všechny důvody, které je vedou k odchodu, a ne vždy se jedná o důvody skutečné. Lepším zdrojem informací jsou pravidelně prováděné výzkumy názorů a postojů zaměstnanců. Plán stabilizace pracovníků by se měl zabývat každou oblastí, v níž se může objevit nedostatek angažovanosti, nedostatek oddanosti zaměstnavateli a nespokojenost. Akce směřující ke zvýšení stability pracovníků se pak mohou týkat následujících oblastí.

- *Odměňování* – problémy vznikají kvůli konkurenceschopnému, nespravedlivému nebo nepřiměřenému systému odměňování. Možné nápravné akce zahrnují:
 - revizi úrovně odměňování na základě průzkumů trhu (mzdových šetření),
 - zavedení hodnocení práce nebo zlepšení existujícího systému tak, aby zabezpečoval rozhodování na základě spravedlivého odstupňování,
 - zabezpečení toho, aby zaměstnanci chápali vazbu mezi výkonem a odměnou,
 - revizi systémů odměn založených na výkonu, směřujících k tomu, aby tyto systémy fungovaly spravedlivě (kritéria pro takovéto systémy jsou uvedena v 34. kapitole),

Určeno pouze pro studijní účely

432

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

- ♦ upravení systémů odměňování podle hospodářských výsledků tak, aby zabezpečovaly, že nebudou diskriminováni zaměstnanci zaměstnaní jen krátkodobě,
 - ♦ přizpůsobení zaměstnaneckých výhod individuálním požadavkům a preferencím,
 - ♦ zapojení zaměstnanců do vyvíjení a provádění hodnocení práce a systému odměn založených na výkonu.
- *Pracovní místa* – neuspokojivé výsledky se objevují tehdy, když práce na pracovních místech nepřináší uspokojení. Pracovní místa by měla být navržena tak, aby se maximalizovala rozmanitost dovedností, důležitost úkolů, autonomie a odevza na práci a aby pracovní místa poskytovala příležitost ke vzdělávání a růstu pracovníků.
 - *Výkon* – zaměstnanci mohou být demotivováni, jestliže nemají jasno v tom, jaké jsou jejich povinnosti a jaké jsou požadované normy výkonu, nejsou informováni o tom, jak dobře či špatně pracují, nebo mají dojem, že jejich pracovní výkon není spravedlivě hodnocen. K zlepšení situace lze podniknout následující kroky:
 - ♦ vyjádřit požadavky na výkon v podobě konkrétních, sice obtížných, ale dosažitelných cílů,
 - ♦ dát zaměstnancům a manažerům tyto cíle a kroky k nim vedoucí k odsouhlasení,
 - ♦ vést manažery k tomu, aby oceňovali zaměstnance za jejich dobrý výkon, ale také aby jim poskytovali pravidelnou, informativní a snadno interpretovatelnou odezvu, tedy zajišťovali zpětnou vazbu – o problémech výkonu by se mělo diskutovat okamžitě, jak se objeví, aby bylo možné zjednat okamžitou nápravu,
 - ♦ cvičit manažery v metodách řízení pracovního výkonu, jako je například tzv. counselling, tedy metoda konzultování o problémech; je třeba informovat zaměstnance o tom, jak systém řízení výkonu funguje, a získat od nich informace o tom, jak byl tento systém aplikován.
 - *Vzdělávání* – rezignace a mobilita pracovníků se může zvýšit, jestliže lidé nejsou řádným způsobem vzděláváni nebo jestliže mají dojem, že jsou na ně kladeny požadavky, které nelze plnit bez odpovídajícího vzdělání a výcviku. Noví zaměstnanci, pokud jim není poskytnut přiměřený výcvik hned poté, co nastoupí do organizace, mohou procházet adaptační krizí. Měly by tedy být vytvořeny a realizovány vzdělávací a výcvikové programy, které:
 - ♦ poskytnou zaměstnancům schopnosti a důvěru, že budou plnit očekávané normy výkonu,

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

433

- ♦ zvýší existující dovednosti a schopnosti,
 - ♦ pomohou lidem získat nové dovednosti a schopnosti tak, aby mohli lépe využívat svých vlastností, přijímat větší odpovědnost, plnit širší škálu úkolů a vydělávat pomocí systémů odměňování založených na kvalifikaci a schopnostech více peněz,
 - ♦ zabezpečí, že se noví zaměstnanci rychle naučí základním dovednostem a znalostem, potřebným k dobrému startu v jejich práci.
- *Vývoj kariéry* – nespokojenost s perspektivami kariéry je hlavní příčinou fluktuace. Do jisté míry je to třeba akceptovat. Stále více lidí dochází k názoru, že proto, aby se jejich kariéra úspěšně rozvíjela, musejí být mobilnější a měnit častěji zaměstnavatele. A jejich zaměstnavatelé s tím mohou dělat jen málo, zejména pak za současné situace, kdy organizace s plošší organizační strukturou nabízejí jen omezené možnosti pro budoucí povýšení. Existují jedinci, kteří si osvojí určité „portfolio“ dovedností a mohou tak cílevědomě měnit během své kariéry svou pracovní orientaci. Do jisté míry by zaměstnavatelé měli tuto tendenci vítat. Myšlenka umožňování kariéry „od kolébky do hrobu“ už neodpovídá soudobému proměnlivějšímu trhu práce a individuálně a autonomně plánovaný proces osvojování si širší a víceoborové kvalifikace nabízí zaměstnavatelům větší množství kvalifikovaných lidí. Ale existuje stále ještě něco, co ve většině organizací mluví ve prospěch udržení a stabilizování pracovních sil, a za této situace by měli zaměstnavatelé stále ještě počítat s nezbytnou nabídkou příležitostí pro rozvoj kariéry pomocí:
 - ♦ poskytování širších zkušeností svým zaměstnancům,
 - ♦ zavádění systematictějších postupů sloužících k rozpoznávání potenciálu zaměstnanců, například assessment center (diagnosticko-výcvikových programů),
 - ♦ podpory povyšování jedinců z řad stávajících zaměstnanců,
 - ♦ vytváření spravedlivějších postupů při povyšování pracovníků,
 - ♦ poskytování rad a orientace týkajících se možných drah kariéry.
 - *Oddanost organizaci* – ta se může zvýšit pomocí:
 - ♦ vysvětlování poslání organizace, jejích hodnot a strategií a povzbuzování zaměstnanců, aby o tom diskutovali a předkládali své připomínky,
 - ♦ včasné a otevřené komunikace se zaměstnanci, s důrazem na komunikaci tváří v tvář prostřednictvím takových nástrojů, jako jsou setkání manažerů a zaměstnanců,
 - ♦ soustavného vyhledávání a zvažování názorů lidí na práci,

Určeno pouze pro studijní účely

434

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

- poskytování příležitostí pro to, aby zaměstnanci mohli přispívat svými nápady ke zlepšení práce,
- zavádění organizačních změn a změn pracovních úkolů pouze po důkladných konzultacích a diskusích.
- *Nedostatečná soudržnost skupin* – zaměstnanci se mohou cítit izolovaní a nešťastní, jestliže nejsou součástí soudržného týmu nebo jestliže jsou sužováni rozkladnou mocenskou politikou. Kroky k řešení těchto problémů mohou být:
 - týmová práce, vytváření sebeřídících nebo autonomních pracovních skupin nebo projektových týmů,
 - tzv. team building (setkání zaměřená na vštěpování a posilování ducha spolupráce a solidarity skupině pracovníků pracujících jako tým), zdůrazňující význam týmové práce jako klíčové hodnoty, odměňování lidí za to, že jako členové týmu pracují efektivně a rozvíjejí své dovednosti týmové práce.
- *Nespokojenost a konflikty s manažery a nadřízenými* – obvyklým důvodem rezignací pracovníků je pocit, že si manažeři všeobecně, nebo jednotliví manažeři a vedoucí týmů zvláště, nevedou tak, jak by měli, nebo jednají s lidmi nespravedlivě nebo tyranizují svůj personál (nikoliv neobvyklá situace). Tento problém by měl být odstraněn pomocí:
 - výběru manažerů a vedoucích týmů s dobře rozvinutými schopnostmi vést lidi.
 - vzdělávání manažerů a vedoucích týmů ve schopnosti vést lidi, řešit konflikty a stížnosti.
 - zavádění lepších postupů projednávání stížností a disciplinárních problémů a proškolení všech zaměstnanců v tom, jak tyto postupy používat.
- *Získávání, výběr a povyšování* – časté odchody pracovníků mohou prostě vyplývat ze špatných rozhodnutí týkajících se výběru a povyšování. Je důležité zabezpečit, aby postup při výběru a povyšování pracovníků byl založen na přesném porovnávání schopností jedinců s požadavky obsazovaného pracovního místa.
- Tzv. *over-marketing (nerealistická prezentace podmínek)* – vyvolávání očekávání o příležitostech pro kariéru, vzdělávacích programech šitých na míru a rozmanité a zajímavé práci, která – pokud to pak neodpovídá skutečnosti – vedou k nespokojenosti a předčasnému odchodu z organizace. Je třeba dát pozor na to, aby se při informování o podnikové politice rozvoje zaměstnanců nepřehánělo.

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

435

23.22 Plán flexibility

Cílem plánu flexibility by mělo být:

- zabezpečit větší flexibilitu v činnosti,
- zlepšit využití dovedností a schopností zaměstnanců,
- snížit náklady spojené se zaměstnáváním lidí,
- napomoci hladkému snižování počtu pracovníků, a to způsobem, který eliminuje propouštění přebytečných zaměstnanců,
- zvýšit produktivitu.

Při přípravě plánu je třeba prozkoumat možnost flexibilnějších forem práce a pracovního zapojení, a to takových, jaké jsou popsány v následujících částech této kapitoly.

Kroky, které je třeba zvážit při formulování plánu flexibility, jsou:

- důkladně se podívat na tradiční formy zaměstnávání lidí s cílem nalézt alternativy k zaměstnání na plný úvazek a kategorii stálých pracovníků – může přitom dojít k rozdělení pracovních sil na jakési „jádro“ a jednu nebo více okrajových skupin,
- vytvoření podmínek pro flexibilní pracovní dobu,
- nová úprava přesčasové práce,
- nová úprava směnové práce.

Alternativy ke stálým pracovníkům na plný úvazek

Prvním krokem při snižování počtu pracovníků na plný úvazek a stálých pracovníků je identifikace „jádra“ stálých, na plný úvazek pracujících zaměstnanců, kteří jsou nezbytní pro směr, koordinaci a rozvoj firemních činností. Toto jádro může zahrnovat:

- manažery, ale ve sníženém počtu v souvislosti s plochou hierarchickou strukturou a větší decentralizací,
- vedoucí týmů, tj. ty, kteří jsou potřební k vedení týmů klíčových nebo okrajových zaměstnanců,
- odborné pracovníky v oblastech, jako jsou finance, právo a personalistika, kteří jsou využíváni soustavně a extenzivně při zabezpečování odborných rad a služeb; musíme však mít na mysli i to, že mnohé z těchto služeb je možné nakupo-

Určeno pouze pro studijní účely

436

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

vat mimo podnik, možná dokonce s menšími náklady, než při trvalém zaměstnávání těchto odborných pracovníků,

- specialisty s bohatými znalostmi, kteří pracují ve vývoji a využívání nové technologie, včetně informační technologie,
- techniky a vysoce kvalifikované dělníky v laboratořích, konstrukčních kancelářích, výrobních odděleních apod., kteří musejí být neustále k dispozici jako klíčový prvek v projektových nebo pracovních týmech.

Zaměstnanci patřící do tohoto „jádra“ musejí být vysoce flexibilní a adaptabilní.

Jakmile jsme identifikovali tuto klíčovou skupinu, musíme v dalším kroku uvážit, jak, kde a do jaké míry budou moci být použiti okrajoví pracovníci. Na výběr máme:

- dočasné pracovníky,
- pracovníky na zkrácený úvazek,
- sdílení pracovního místa (job sharing),
- práci doma a distanční práci,
- tzv. sub-contracting, tedy takové formy, jako je dohoda o provedení práce nebo o pracovní činnosti, smlouva s jinými firmami o zabezpečení určité činnosti či úkolu aj.

(Autor nezmiňuje další, stále častější možnost, kterou je leasing pracovníků. Poznámka překladatele.)

Dočasní pracovníci – lze je v rámci plánu flexibility použít ke snížení některých nákladů, které musí podnik jinak vynakládat na trvalé zaměstnance. Počty dočasných pracovníků lze zvyšovat či snižovat podle momentálních potřeb organizace a jejích aktivit. Dočasní pracovníci jsou zaměstnávání také z tradičních důvodů, aby pomohli překonat nedostatek pracovních sil v sezoně či nahradili nemocné pracovníky nebo pracovníky na dovolené.

Dva hlavní nové trendy v dočasném zaměstnávání jsou:

- zformovat stálý personál pokrývající minimální nebo normální požadavky práce a při pokrývání potřeby práce ve špičkách spoléhat na dočasný personál,
- vytvořit dva soubory pracovníků za účelem poskytnutí větší jistoty práce klíčovým pracovníkům tím, že se zaměstnává určité procento dočasných pracovníků.

Pracovníci na zkrácený úvazek – jejich výhodou je:

- větší uplatnění flexibilní pracovní doby,
- lepší využití budov a zařízení, například zavedením tzv. podvečerní směny,

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

437

- nižší náklady práce na jednotku výroby, protože se redukuje příplatky za přesčasovou práci pro pracovníky na plný úvazek,
- vyšší produktivita u opakující se a monotónní práce, protože pracovníci na zkrácený úvazek mohou věnovat své práci větší pozornost (jejich zatížení je kratší a udrží si tak během své kratší pracovní doby větší soustředění a pracovní tempo).

Nevýhody pak jsou:

- osoby pracující na zkrácený úvazek jsou obvykle méně ochotné pracovat odpoledne nebo večer, může být pro ně obtížné měnit umístění pracovní doby během dne a mohou být méně mobilní,
- může mezi nimi být vyšší míra fluktuace,
- mohou být méně oddáni podniku než zaměstnanci na plný úvazek.

Sdílení pracovního místa (job sharing) představuje takové uspořádání, kdy se dva (nebo více) zaměstnanci dělí o práci na jednom plném pracovním místě. Dělí si přitom mzdu a zaměstnanecké výhody podle toho, kolik který odpracuje hodin. Sdílení pracovního místa může mít podobu děleného pracovního dne nebo týdne, méně často má podobu střídání po týdnech. Výhodou tohoto uspořádání je to, že snižuje fluktuaci a absenci, protože lépe vyhovuje potřebám jedinců. Zabezpečuje také větší kontinuitu práce na pracovním místě, protože když jeden z pracovníků sdílejících pracovní místo onemocní nebo odejde, ostatní mohou pracovat dále alespoň po část pracovní doby. Sdílení pracovního místa zároveň znamená, že podnik má potenciálně k dispozici větší soubor zdrojů pracovních sil, a to o ty osoby, které nemohou pracovat na plný úvazek, ale chtějí stále zaměstnání. Mezi nevýhody patří zvýšené administrativní náklady a riziko plynoucí ze sdílené odpovědnosti.

Práce doma a distanční práce. Práci doma mohou vykonávat takové kategorie pracovníků, jako jsou konzultanti, analytici, návrháři, programátoři nebo různé druhy administrativních pracovníků. Výhodou této práce je:

- flexibilita umožňující rychle reagovat na výkyvy v potřebě práce,
- nižší režijní náklady,
- nižší náklady na zaměstnávání lidí, jestliže jsou tito pracovníci samostatní; je však třeba dbát na to, aby byli považováni za samostatné z hlediska daně z příjmu a povinného pojištění (autorovo pojetí práce doma – a zřejmě i distanční práce – je poněkud odlišné od běžného pojetí, kdy samostatné osoby nejsou považovány za domácí či distanční pracovníky; za ty bývají považovány pouze osoby pracující v tomto režimu, které však mají s organizací řádnou

Určeno pouze pro studijní účely

438

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

pracovní smlouvu, a jsou tedy zaměstnanci organizace, i když mohou mít různé úvazek – poznámka překladatele).

Distanční práce znamená, že lidé pracují doma a jsou pomocí terminálu propojeni s organizací nebo i s ostatními distančními pracovníky. Jejím cílem je dosáhnout větší flexibility, snadnější přístup organizace k některým druhům kvalifikace a udržení si kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by byli jinak pro organizaci ztraceni. Distanční práci lze použít u řady podnikových funkcí, jako je marketing, finance, personalistika a manažerské služby. Úspěšnost tohoto pracovního režimu však výrazně závisí na angažovanosti a vzdělání všech zaměstnanců (pracujících přímo v organizaci i distančních), pečlivém výběru a vzdělávání distančních pracovníků, na přidělování odpovídajících prostředků těmto pracovníkům a na pečlivém sledování fungování tohoto systému.

Sub-contracting umožňuje:

- koncentrování zdrojů na klíčové podnikové činnosti,
- snížení nákladů na zaměstnávání lidí,
- zvýšení flexibility a produktivity,
- zvýšení jistoty zaměstnání pro „jádro“ pracovníků.

Potenciální nevýhody se týkají:

- právního postavení osob či firem pracujících na základě sub-contractingu – je třeba vyjasnit otázky daně z příjmu, povinného pojištění a zákonů týkajících se zaměstnávání lidí,
- míry, do jaké tyto lidé či firmy budou schopni vyhovět dodacím termínům a požadavkům kvality – může být obtížnější kontrolovat jejich práci,
- negativní reakce zaměstnanců a odborů upřednostňujících to, aby se práce zachovala pro zaměstnance organizace.

Rozhodnutí, kolik práce bude vykonáno pomocí sub-contractingu, závisí většínou na rozsahu činností organizace a na tom, do jaké míry je hospodárné a možné je všechny zabezpečovat přímo v organizaci. Plán flexibility by však měl brát v úvahu důsledky sub-contractingu na zaměstnanost a pracovní vztahy v organizaci.

Flexibilní pracovní doba

Flexibilní pracovní doba může být do plánu flexibility zahrnuta v různé podobě:

- pružná denní pracovní doba – může mít určité obměny, nejčastěji jde o tzv. pružný pracovní den s dvěma pružnými časovými intervaly na začátku a na

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

439

konci směny a s intervalem povinné přítomnosti uprostřed, ale může jít i o pružnou délku pracovního dne na základě množství práce, které je třeba v daném dni udělat,

- pružná týdenní pracovní doba – umožňující prodloužit týdenní pracovní dobu v určitých obdobích roku s větší potřebou práce,
- pružná denní a týdenní pracovní doba – mění se délka pracovního dne či týdne nebo kombinace obojího za účelem zabezpečení požadované produkce; taková pracovní doba, na rozdíl od pevné denní či týdenní pracovní doby, se může pohybovat mezi určitým minimem a maximem,
- tzv. zhuštěné pracovní týdny, v nichž zaměstnanci pracují méně než pět normálních pracovních dní,
- tzv. smlouva na roční počet pracovních hodin – jde o uspořádání hodin, které by měly být během roku jednotlivými zaměstnanci odpracovány tak, aby bylo možné v určitém období zvýšit nebo snížit počet pracovních hodin podle poptávky po zboží nebo službách.

Systém přesčasů

Plán flexibility může obsahovat návrhy na snížení nákladů na přesčasovou práci pomocí flexibilní pracovní doby, nového uspořádání směn (např. podvečerní směny), náhradního volna za přesčasovou práci a dohody o omezení přesčasů. Snížení přesčasů je často propojeno s formálními dohodami o produktivitě, které obsahují jakousi náhradní odměnu v podobě přírůstku odměny za eliminaci příplatků za přesčasy a zavedení flexibilních pracovních režimů a flexibilního pracovního zapojení lidí.

Systém směnové práce

Směnová práce může být zavedena nebo upravena proto, abychom uspokojili poptávku po práci, snížili přesčasy nebo zabezpečili lepší využití budov či zařízení.

23.23 Plán produktivity

Plán produktivity vytyčuje programy zvyšování produktivity nebo snižování nákladů na zaměstnávání lidí v takových oblastech, jako:

- zlepšování nebo úprava metod, postupů a systémů mechanizace, automatizace nebo komputelizace,
- využívání peněžních nebo nepeněžních forem stimulace.

Určeno pouze pro studijní účely

440

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Budou to v podstatě doplňky návrhů, obsažených v plánu flexibility.

Plán produktivity by měl rovněž stanovovat cíle produktivity nebo efektivnosti obdobné těm, o nichž jsme se již v této kapitole zmínili.

23.24 Plán snižování počtu pracovníků

Jestliže všechno ostatní selže, můžeme se vyrovnat s nepříjemnými náklady na zaměstnávání lidí nebo přebytkem pracovníků pomocí toho, co se nazývá snižování počtu pracovníků. Plán snižování počtu pracovníků by měl být založen na časovém plánu snižování a na odhadech, do jaké míry lze tohoto cíle dosáhnout v důsledku přirozených ztrát nebo stimulování dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků. Plán by měl stanovovat:

- celkový počet lidí, kteří budou muset odejít, a kdy a kde k tomu dojde,
- systém informování a konzultování se zaměstnanci a jejich odbory,
- odhady budoucí velikosti ztrát v důsledku přirozených ztrát pracovníků,
- všechny peněžní či jiné stimuly, povzbuzující dobrovolné odchody zaměstnanců,
- odhad pravděpodobného počtu lidí, kteří budou ochotni dobrovolně odejít,
- odhad zbytku zaměstnanců, pokud takoví budou, kteří budou jako nadbyteční propuštěni (plán by se však měl snažit vyhnout se tomuto kroku pomocí přirozených ztrát a dobrovolných odchodů),
- podmínky snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti,
- všechny peněžní stimuly nabízené klíčovým pracovníkům, které si chce organizace podržet,
- jakékoliv systémy rekvalifikace zaměstnanců a vyhledávání práce pro ně kdekoliv v organizaci,
- kroky, které budou zaměřeny na pomoc nadbytečným zaměstnancům při hledání nového zaměstnání, např. poradenská služba, kontaktování jiných zaměstnavatelů nebo nabízení služeb konzultantů specializovaných na pomoc propouštěným pracovníkům,
- postupy informování jednotlivých zaměstnanců o nadbytečnosti a o tom, jak se jich tato skutečnost dotkne, i postupy pro včasné a soustavné informování odborů.

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

441

23.25 Kontrola

Plán lidských zdrojů by měl zahrnovat rozpočty, cíle a normy. Měl by rovněž vyjasňovat odpovědnost za realizaci a kontrolu a stanovit postup hlášení, umožňující porovnávat výsledky s plánem. Ten může prostě spočívat v hlášení počtů zaměstnaných v porovnání s plánem (lze je členit na ty, kteří jsou na pracovním místě, a ty, kteří se aktivně připravují pro pracovní místo) a počtů získaných pracovníků v porovnání s úkoly stanovenými pro získávání pracovníků. Měly by se však hlásit i náklady na zaměstnávání lidí v porovnání s rozpočtem a trendy týkající se ztrát pracovníků a ukazatelů zaměstnanosti v podniku.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu: **B. PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ – SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU**

Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti lidských zdrojů

Kapitola 4. Plánování ostatních personálních činností

4.2. Plán sociálních výhod a služeb

REALIZACE SOCIÁLNÍ POLITIKY MUSÍ BÝT PŘEDEVŠÍM:

a) adresná

Jednotlivá opatření musí být určena zcela konkrétním sociálním skupinám, resp. jednotlivým zaměstnancům, jejichž životní a pracovní situace opatření sociální politiky vyžaduje.

b) diferencovaná a individualizovaná

Diferencovanost užití konkrétních nástrojů sociální politiky musí odrážet vnitřní sociální strukturu zaměstnanců podniku. Mají-li sehrát zejména stimulační funkci a integrovat jedince do sociálního systému podniku, nutně musí odrážet kvalifikační, zájmový, motivační a jiný profil zaměstnanců.

c) mnohotvárná a dynamická

Podniková sociální politika, má-li být účinná a efektivní, musí být především pro zaměstnance atraktivní a přitažlivá. Nemůže nahrazovat chyby a nedostatky státní sociální politiky, ale měla by ji vhodně doplňovat. Atraktivnost sociální politiky vychází z její mnohotvárnosti a dynamičnosti, kdy jednotlivá opatření odpovídají vždy novým, aktuálním a především nejnaléhavějším potřebám pracovníků.

Splnit všechny požadavky kladené na sociální politiku podniku není v praktické rovině snadné.

Jednou z možností je realizace netradiční formy poskytování sociálních služeb (nikoliv sociálních opatření v plném rozsahu) ve spojení s hmotnou stimulací zaměstnanců. Jde o tzv. **Cafeteria-System**.

Tento flexibilní systém poskytování sociálních a nadtarifních výhod hmotné (v penězích vyjádřitelné) povahy vznikl poměrně nedávno v USA a vzhledem k odlišnostem v právních systémech se jen pomalu začíná rozvíjet v evropských zemích, zejména v SRN.

Cafeteria-System představuje koncept flexibilního systému, který umožňuje zaměstnancům volbu z nabízených alternativ materiálních výhod, které odpovídajícím způsobem korespondují s individuálními požadavky a preferencemi.

Každý pracovník má možnost ve stanoveném období zvolit z nabízených variant materiálních (finančních) požitků takové, které nejvíce odpovídají jeho aktuálním potřebám a hodnotovým preferencím. Z hlediska zaměstnavatelské organizace uvedený systém sleduje následující cíle:

- individualizaci sociálních služeb,
- zvýšení průhlednosti výše a struktury materiálních, resp. finančních požitků,
- podporu seberealizace pracovníků zvětšováním jejich rozhodovacího prostoru,
- zvýšení spoluodpovědnosti za konkrétní podobu a realizaci sociální politiky,
- podporu podnikového image a tím i zvýšení atraktivity podniku,
- zlepšení a zefektivnění hospodaření s finančními prostředky určenými pro sociální služby.

Pokud jde o konkrétní formy realizace, je možné uvést některé zahraniční zkušenosti:

Varianta A: Zaměstnanec volí jednu nebo určený počet z nabízených možností, které mají stejnou finanční hodnotu. Jsou vzájemně zaměnitelné. Jedná se o roční (měsíční) příplatky, dřívější odchod do starobního důchodu, delší dovolenou, kratší pracovní týden, kratší roční pracovní dobu, nemocenské – invalidní – životní přípojištění, vyšší starobní důchod, podnikové byty, služební automobil, podíl na zisku apod.

Varianta B: Je určena hodnota služeb na určité období (např. dva roky), kterou zaměstnanec může čerpat. Realizace určité služby s konkrétní cenou je pak zaúčtována na „účet“ pracovníka. Tak je možné čerpat služby velmi různorodé hodnoty.

Varianta C: Všechny služby a požitky jsou rozděleny do několika skupin, v jejichž rámci je pak možné volit konkrétní kombinace. Míra volnosti je v každé skupině odlišná. Zaměstnavateli to umožňuje preferovat takové služby, které považuje za důležitější než ostatní. Obvykle se jedná o preferenci dlouhodobých životních jistot (zdravotní, důchodové přípojištění) a přiměřený pracovní režim včetně rekreace.

Další varianty obvykle vznikají vzájemnou kombinací výše uvedených.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : C. PERSONÁLNÍ ANALÝZY – NEZBYTNÝ INSTITUT PRO TVORBU STRATEGIÍ A PLÁNŮ

Téma I. Analýzy práce a pracovních míst

Kapitola 1. Orientace v základních pojmech

upozornit na některé problémy. Výzkum toho, jaká strategie v personální oblasti a jaký styl vedení odpovídají různým vnějším a vnitřním podmínkám organizace, není dostatečně rozvinutý. Zatím pouze naznačuje, že odlišnosti charakteristických znaků organizací se projevují i odlišnými strategiemi v oblasti lidských zdrojů, které používají. Dokonce můžeme popsat určité personální činnosti, které pravděpodobně vyplývají z charakteristických odlišností organizací. Ale to je všechno, co můžeme udělat - popsat postupy v oblasti řízení lidských zdrojů, které používají různé organizace. Studie výsledků uplatňování různých strategií v oblasti řízení lidských zdrojů za různých vnějších i vnitřních podmínek organizace ještě musí být provedeny.

Charakter práce

Je samozřejmé, že práce a způsob její organizace je pro řízení lidských zdrojů zásadní. Znalosti a zkušenosti požadované pro vykonávání určité práce mají vliv na druh vzdělání a výcviku, o který mají lidé zájem.²² To, jakou práci vykonávají, ovlivňuje ve značné míře výši jejich mzdy, a tím i jejich celkovou finanční situaci. Pro mnoho lidí znamená práce společenské postavení a osobní uspokojení. Způsob organizace práce a její rozvržení mezi jednotlivé pracovníky působí na schopnost firmy poskytovat služby zákazníkům.

Základní rozhodnutí organizace o technologii, zboží nebo službách a o podnikatelské strategii určují, jaký charakter má práce v jednotlivých provezech. Např. společnost Allegheny Ludlum prodává legovanou ocel, kterou vyrábí ze surové oceli získané z železné rudy. Allegheny Ludlum může volit z řady možností. Může kupovat nahrubo zpracovanou ocel, kterou bude dále upravovat podle požadavků svých zákazníků, anebo může kupovat železnou rudu, kterou bude tavit ve vlastních pecích. Na rozhodování o tom, jakou strategii zvolit, působí mnoho faktorů. Jakékoliv rozhodnutí však bude předurčovat charakter práce v závodech společnosti. Všechny organizace jsou v podobné situaci. Strategie a cíle, které stanoví manažeři, působí na charakter práce, kterou je třeba vykonávat, a na to, jaká je v organizaci dělba práce mezi jednotlivými pracovníky.

Podívejte se znovu na schéma 3.1. Odvedená práce ovlivňuje finanční podmínky organizace. Podnikatelská strategie v sobě zahrnuje určité pracovní operace nejrůznějšího významu. Na podstatu těchto operací

KAPITOLA 3 Vnitřní podmínky organizace

115

působí technologie. A podniková kultura a styl řízení pravděpodobně ovlivňují to, jak se lidé v práci cítí. Vnitropodnikové podmínky do značné míry určují charakter práce.

V další části této kapitoly se blíže podíváme na složky práce - na obsah, kvalifikaci a stimulaci. Budeme uvažovat o tom, jak lze tyto složky měřit (analýza práce) a jak je lze uspořádat (vytváření pracovních úkolů).

Kritéria charakterizující práci

Tuto kapitolu jsme začali tím, jak popisují svoji práci ocelář a burzovní makléř. Objasnili nám, jaké plní úkoly, jaké schopnosti jsou k tomu třeba a co je motivuje k tomu (anebo naopak odrazuje od toho), aby vykonávali právě tuto práci. Přesně tyto tři základní informace používají pro hodnocení práce personalisté.

Termín charakter práce zahrnuje:

- 1) Obsah práce - pracovní operace, pracovní chování, povinnosti, vztahy, odpovědnost.
- 2) Kvalifikaci požadovanou pro vykonávání práce - znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti.
- 3) Podněty pro vykonávání práce - platové ohodnocení, možnost pracovního postupu a vnitřní uspokojení.

Obsah práce

Obsah práce je dán buď určitou *pracovní operací*, jejímž vykonáváním se sledují stanovené cíle, nebo určitým *pracovním chováním* (poskytování konzultací, jednání, psaní, zvedání, shromažďování).

Kvalifikace

Kvalifikace vyjadřuje, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti jsou potřebné pro uspokojivé vykonávání té které práce. Tyto údaje je třeba znát při

Určeno pouze pro studijní účely

116

ČÁST PRVNÍ Hodnocení podmínek

najímání, odměňování i výcviku pracovníků. Bylo by sotva možné najít pro vykonávání určité práce odpovídající pracovníky, kdybychom přesně neznali, jaké jsou kvalifikační požadavky pro vykonávání různých prací.

Podněty a odměny

Podněty mohou být vnitřní nebo vnější. Vnější podněty jsou relativně konkrétní; mezi ně patří např. výdělek, zaměstnanecké jistoty, pověření náročnější prací, pochvala za odvedenou práci, příjemné pracovní podmínky apod. Vnitřní podněty jsou hůře rozpoznatelné a do určité míry i hůře ovlivnitelné. Jako příklady možno uvést pocity vlastní úspěšnosti, svobody a samostatnosti.

Zatím neumíme přesně rozlišit, co se má považovat za vnitřní a co za vnější podněty. Lidé, kteří mají rozdílné vzdělání, pocházejí z rozdílného prostředí a mají rozdílné životní cíle, pravděpodobně také rozdílně nahlíží na obsah práce, kvalifikaci a motivaci. Právě toto odlišné nazírání je důvodem, proč je řízení lidských zdrojů tak dynamické.

Obsah práce, kvalifikace a podněty jsou hlediska, která se obvykle používají pro hodnocení práce. Z těchto údajů se pak vychází při analýze práce a při vytváření pracovních úkolů. Stanovení pracovního úkolu vychází z určení obsahu práce a odpovědnosti zaměstnance vůči ostatním členům organizace při výkonu dané práce.

Při analýze práce se shromažďují informace o jednotlivých pracovních činnostech a vztazích mezi nimi, takže personální rozhodnutí mohou být přijímána systematicky.

Analýza práce

Analýza práce je systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce.

Základní terminologii v této oblasti obsahuje tabulka 3.6. Analýza práce zpravidla shromažďuje informace o určitých pracovních operacích.

KAPITOLA 3 Vnitřní podmínky organizace

117

Skupina pracovních operací, které vykonává jedna osoba, vytváří pracovní úkol. Stejně pracovní úkoly formují pracovní proces a širší skupina podobných pracovních zaměření tvoří povolání.

Analýza práce poskytuje informace pro oblast řízení lidských zdrojů. Tabulka 3.7 obsahuje výčet některých činností v personální oblasti a údaje, které jsou pro ně potřebné. Např. pro školení a výcvik pracovníků jsou nutné informace o kvalifikaci a o obsahu práce. Pak mohou být programy uzpůsobeny tomu, jaká kvalifikace se skutečně vyžaduje pro vykonávání práce v rámci určitého pracovního zaměření.

3.6 Terminologie analýzy práce

Pracovní operace (činnost)	Nejmenší jednotka analýzy práce, specifické určení toho, co člověk dělá. Např. práce s terminálem Apple II, telefonování.
Pracovní úkol	Nejbližší vyšší úroveň analýzy práce, sekvence pracovních činností, jež vykonává zpravidla jeden člověk. Např. všechny činnosti vykonávané počítačovým operátorem nebo sekretářkou.
Pracovní proces	Více pracovních úkolů, které jsou založeny na stejnorodých pracovních operacích (činnostech) a které jsou vykonávány zpravidla několika lidmi.
Povolání	Seskupování pracovních procesů, které mají podobný obsah. Např. řídicí manažer, technik, řemeslník.
Popis práce	Systematický přehled informací, které byly získány na základě analýzy práce.
Kvalifikační charakteristika	Minimální rozsah dovedností, znalostí a schopností, kterých je třeba k vykonávání určité práce.

Pramen: McCormick, E.J.: Job and Task Analysis. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, esp. Dunnette, M.D., Copyright 1976. Přetištěno se svolením John Wiley & Sons, Inc.

Pozn.: Pojem pracovní operace se v naší terminologii běžně používá pro ty jednotky analýzy práce, pro něž lze spolehlivě předem stanovit pracovní postup. V ostatních případech je běžnější použití pojmu "pracovní činnost" (pozn. překl.).

Na stejných informacích mohou být založeny postupy při přijímání zaměstnanců a při jejich pověřování odpovědnější prací. Informace získané z analýzy práce umožňují těm, kteří mají na starosti přijímání nových pracovníků, zhodnotit, zda se uchazeč na danou práci skutečně hodí, a mohou pomoci i uchazečům při jejich rozhodování o tom, zda se opravdu zajímají právě o toto pracovní místo.

Určeno pouze pro studijní účely

Analýza práce často znamená první krok v rozhodování o tom, jak odměňovat pracovníky. Při hodnocení zaměstnanců i jejich nadřazených se hledí na to, zda se chovají, jak se od nich vyžaduje a na to, zda dosahují očekávané pracovní výsledky. Analýza práce také pomáhá prokázat spojitost mezi pracovním procesem a rozhodnutími v personální oblasti, což je velice významné i pro snížení různých forem diskriminace. O analýze práce se tedy ještě zmíníme dále v textu.

3.7 Využití informací získaných analýzou práce

Analýza práce		
Funkce	Informace	Výsledek
Vytváření pracovních úkolů	Pracovní operace, kvalifikace, mzdová stimulace, očekávané výsledky.	Organizační struktura.
Nábor a výběr zaměstnanců	Požadovaná kvalifikace.	Principy výběru a funkčního postupu.
Výchova a rozvoj zaměstnanců	Pracovní operace (činnosti), pracovní chování.	Vzdělávací a výcvikové programy.
Hodnocení výkonů	Požadavky na pracovní chování nebo očekávané výsledky.	Kritéria hodnocení pracovního výkonu.
Odměňování	Pracovní činnost, pracovní schopnosti, pracovní chování.	Shodné a rozdílné prvky práce, popisy práce.

Vlastní analýza práce bývá velice časově náročná a nákladná.²³ Proto je důležité ještě před začátkem rozboru dobře uvážit její smysl a náležitě pochopit důvody jejího provádění.

Hodnocení obsahu práce

Pro analýzu práce se shromažďují tři základní druhy informací: *údaje o pracovních činnostech, o pracovním chování a o schopnostech.* Metodologie analýzy se pak liší podle toho, jakých z těchto údajů se rozbor týká.

3.8 Dotazník, který pro hodnocení obsahu práce využívá údajů o pracovních činnostech

II. DÍL: PŘEHLED ČINNOSTÍ

1. UVEDETE VŠECHNY DÍLČÍ ČINNOSTI
2. U ČINNOSTÍ, KTERÉ VE SVÉM SOUČASNÉM ZAMĚŠTNÁNÍ VYKONÁVÁTE, ZAŠKRTNĚTE "VYKONÁVÁM". V OPAČNÉM PŘÍPADĚ OZNAČTE POLÍČKO "NEVYKONÁVÁM".
3. NA KONCI PŘEHLEDU UVEDETE VŠECHNY ČINNOSTI, KTERÉ VYKONÁVÁTE A KTERÉ V NĚM NEBYLY UVEDENY

	VYKONÁVÁM	NEVYKONÁVÁM	VYNALOŽENÝ ČAS V POROVNÁNÍ S OSTATNÍMI ČINNOSTMI, KTERÉ VE SVÉM ZAMĚŠTNÁNÍ VYKONÁVÁM, TRÁVENÝ TOUTO ČINNOSTÍ								
			EXTRÉMĚ MÁLO ČASU	VELMI MÁLO ČASU	MÁLO ČASU	TROCHU MĚNĚ ČASU	PRŮMĚRNÝ ČAS	TROCHU VÍCE ČASU	VÍCE ČASU	MNOHEM VÍCE ČASU	EXTRÉMĚ HOVNĚ ČASU
— ZÍSKÁVÁNÍ TECHNICKÝCH ZNALOSTÍ —											
421. ČTENÍ TECHNICKÝCH PUBLIKACÍ O KONKURENČNÍCH PRODUKTECH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
422. ČTENÍ TECHNICKÝCH PUBLIKACÍ, KTERÉ POPISUJÍ SOUČASNÝ VÝVOJ OBORU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
423. NAVŠTĚVOVÁNÍ ODBORNÝCH KURSŮ A SEMINÁŘŮ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
424. STUDIUM EXISTUJÍCÍCH OPERAČNÍCH SYSTÉMŮ A PROGRAMOVÉHO VYBAVENÍ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
425. PROVÁDĚNÍ REŠERŠÍ ODBORNÉ LITERATURY, SLOUŽÍCÍCH K VÝVOJI NOVÝCH PRODUKTŮ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
426. KONZULTOVÁNÍ S PRACOVNÍKY VÝVOJE SYSTÉMOVÉHO SOFTWARU, S CÍLEM ZAJISTIT VLIV JEHO ZMĚN NA PROBÍHAJÍCÍ PROJEKTY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
427. STUDIUM A HODNOCENÍ NEJNOVĚJŠÍCH METOD, ABYCHOM SI ZACHOVALI KONKURENCESCHOPNOST A/NEBO VEDOUČÍ POSTAVENÍ V OBLASTI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
428. NAVŠTĚVOVÁNÍ SYMPOZIÍ A OBOROVÝCH NORMÁCH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
— VÝMĚNA TECHNICKÝCH ZNALOSTÍ —											
429. OVĚŘOVÁNÍ TOHO, ZDA PROGRAMÁTOŘI VYTVÁŘEJÍ SOFTWARE PŘESNĚ PODLE PROJEKTU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
430. KONZULTOVÁNÍ A VÝMĚNA NÁPADŮ S KOLEGY	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
431. KONZULTOVÁNÍ A VÝMĚNA NÁPADŮ A PRACOVNÍCH POSTUPŮ S PRACOVNÍKY OSTATNÍCH ODDĚLENÍ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
432. KONZULTOVÁNÍ S PORADCI VNĚ ORGANIZACE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
433. NAVŠTĚVOVÁNÍ PORAD O STAVU PRACÍ NA PROJEKTU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
434. NAVŠTĚVOVÁNÍ PORAD PRACOVNÍ SKUPINY O POSTUPU PŘI ZAVÁDĚNÍ NÁVRHŮ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
435. DISKUTOVÁNÍ O PLÁNECH ODDĚLENÍ S JEHO VEDOUČÍM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pramen: Control Data Business Advisors, Inc. All rights reserved. No reproduction or use is permitted by any means without the express written consent of Control Data Corporation.

Údaje o pracovních operacích (činnostech)

Údaje o pracovních operacích vyplývají z charakteristiky pracovního procesu, přičemž důraz se klade na účel každé pracovní operace (čin-

nosti). Tabulka 3.8 uvádí část dotazníku vypracovaného pro analýzu práce, která obsahuje údaje o vybraných pracovních činnostech: v našem případě jde o hodnocení pracovní činnosti "komunikování". Dotazník popisuje základní složky komunikace (např. "čtení technických publikací" a "konzultace se spolupracovníky"). Důraz je kladen také na cíle jednotlivých pracovních činností (např. "čtení technických publikací ve snaze mít přehled o stavu odvětví" a "konzultace se spolupracovníky za účelem výměny názorů a informací o pracovních postupech"). Údaje o pracovních činnostech podávají informaci o tom, jaká práce a proč je vykonávána. V uvedené části dotazníku týkajícího se popisu pracovního úkolu (Position Description Questionnaire), který připravila společnost Control Data Corporation, se také měří čas vynaložený na vykonávání dané pracovní činnosti. Dále lze stanovit stupeň její důležitosti a zkušenosti potřebné pro její provádění.

Údaje o pracovním chování

Údaje o pracovním chování se vyjadřují podstatnými jmény slovesnými, které charakterizují chování v rámci toho kterého pracovního zaměření. Příklady popisů pracovního chování jsou uvedeny v tabulce 3.9. V tomto případě je komunikace označována jako poskytování a přijímání rad, jednání, přesvědčování apod.

Tabulka 3.9. uvádí část dotazníku pro rozbor pracovního úkolu (Position Analysis Questionnaire). V tomto dotazníku se k posouzení podobnosti a rozdílů mezi jednotlivými pracovními procesy používá sedm kritérií: vstupní informace, mentální zátěž, pracovní výstupy, vztahy k ostatním pracovníkům, návaznosti pracovního výkonu, další charakteristiky práce a obecné dimenze. Pracovní chování v rámci komunikace je v tabulce 3.9 popisováno z pohledu vztahů k ostatním pracovníkům.²³

Pracovníci, kteří uplatňují tuto metodu, upozorňují na to, že daný dotazník je velice náročný na pochopení a obsahuje tak komplexní instrukce, že mnoho zaměstnanců má potíže s tím, aby jej vyplnili bez cizí pomoci.

Údaje o schopnostech

Údaje o schopnostech uvádějí, jaké znalosti a dovednosti musí mít pracovník pro uspokojivé vykonávání té které práce. Schopnosti mohou být (1) psychomotorické, (2) fyzické nebo (3) poznávací. Obr. 3.10 znázorňuje stupnici používanou firmou AT&T pro hodnocení chápavosti, což je spolu s dalším (na obrázku neznázorněným) faktorem - vyjadřovací schopností - nejdůležitější vlastností pro oblast komunikace, které se týkaly dva předchozí obrázky. Pověšměte si, že hodnocení údajů o schopnostech může být prováděno jak v souvislosti s hodnocením pracovních operací (činností) a pracovního chování, tak samostatně.²⁴

3.9 Dotazník využívaný při analýze práce, který využívá údaje o pracovním chování (část)

Čtvrtá část: Vztahy k ostatním pracovníkům

Tato část se zabývá zvláštními stránkami vztahů mezi lidmi, vykonávajícími různé druhy práce.

Význam pro daný pracovní proces

- X nevztahuje se k němu
- 1 velmi malý
- 2 malý
- 3 průměrný
- 4 velký
- 5 velmi velký

4.1 Komunikace

Ohodnoťte následující činnosti podle jejich významu v daném pracovním procesu. Některé pracovní procesy mohou zahrnovat několik položek (nebo i všechny) uvedených v této části.

4.1.1 Ústní komunikace (použití mluveného jazyka)

- 99 ___ Poskytování rad (jednání s ostatními za účelem poradit jim nebo pomoci vyřešit problémy, které mají právníkový, finanční, vědecký, technický nebo jiný odborný charakter).
- 100 ___ Jednání (jednání s ostatními ve snaze dosáhnout dohody nebo řešení; např. vyjednávání apod.).
- 101 ___ Přesvědčování (ovlivňování ostatních, aby provedli určitou činnost, nebo aby zabývali určitě stanovisko; sem patří např. prodej, vedení politických kampaní apod.).
- 102 ___ Předávání instrukcí (učení dovedností a předávání znalostí formálním nebo neformálním způsobem; např. výuka ve školách, vedení učňů apod.).
- 103 ___ Vedení pohovoru (vedení pohovoru za určitým cílem; např. vedení vstupních pohovorů apod.).
- 104 ___ Běžné přijímání a poskytování informací (přijímání a poskytování informací, které jsou obvyklé a mají vztah k danému pracovnímu procesu; např. při prodeji jízdenek, při práci dispečera taxistů, recepční apod.).
- 105 ___ Přijímání a poskytování informací, které nejsou pro daný pracovní proces obvyklé (přijímání a poskytování informací, které se sice vztahují k danému pracovnímu procesu, ale nejsou pro něj obvyklé; např. účast na schůzích odborných komisí, diskutování inženýrů o novém designu apod.).
- 106 ___ Veřejné projevy (schopnost mluvit před relativně velkým množstvím posluchačů; např. politické proslovy, zpravodajství v rádiu nebo v televizi, přednášení apod.).

4.1.2 Písemná komunikace (písemné vyjadřování)

- 107 ___ Psaní (např. psaní nebo diktování dopisů, zpráv apod., návrhy znění inzerátů, psaní novinových článků apod.; nezahrnuje činnosti uvedené v části 4.3. jako je opisování a přepisování).

4.1.3 Další typy komunikace

- 108 ___ Signalizování (např. signály rukou, semaforey, pískání, zvonění, světelná signalizace apod.).
- 109 ___ Kódovaná komunikace (telegraf, šifrovaný text apod.).

Určeno pouze pro studijní účely

122

ČÁST PRVNÍ Hodnocení podmínek

3.10 Dotazník používaný při analýze práce, který využívá údaje o schopnostech

Schopnost porozumět psanému textu	
Požaduje se porozumět komplexním nebo podrobným informacím v <i>psané podobě</i> , včetně chápání neobvyklých slov a frází a rozlišování jemných rozdílů ve významu slov.	7 — Porozumění odbornému textu v knize o opravách navigačního raketového systému.
	6 —
Požaduje se porozumět krátkým, jednoduchým informacím v <i>psané podobě</i> , je třeba znát běžná slova a fráze.	5 — Pochopení nájemní smlouvy.
	4 —
Schopnost porozumět mluvené angličtině	3 —
	2 — Čtení silniční mapy.
Požaduje se porozumět komplexním nebo podrobným informacím v <i>mluvené podobě</i> , včetně chápání neobvyklých slov a frází a rozlišování jemných rozdílů ve významu slov.	7 — Porozumění přednášce o navigaci ve vesmíru.
	6 —
Požaduje se porozumět krátkým, jednoduchým informacím v <i>mluvené podobě</i> , je třeba znát běžná slova a fráze.	5 — Porozumění pravidlům určitého sportu.
	4 —
	3 —
	2 — Porozumění prodavači hamburgerů u McDonalda.
	1 —

Pramen: AT & T.

Konvenční analýza práce

Základní metoda shromažďování informací o pracovních činnostech spočívá v tom, že pracovník provádějící analýzu předloží zaměstnancům a jejich nadřízeným dotazník. Otázky kladené v dotaznících nebo při

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : C. PERSONÁLNÍ ANALÝZY – NEZBYTNÝ INSTITUT PRO TVORBU STRATEGIÍ A PLÁNŮ

Téma I. Analýzy práce a pracovních míst
Kapitola 2. Analýza pracovních míst

136

Ne všechny pokusy změnit formu práce jsou stejně úspěšné, jako byl tento příklad z Shenandoah Life. Zlepšení produktivity, kvality a nákladů však často začíná od změny charakteru prací, které zaměstnanci vykonávají. Aby personální oddělení pracovalo efektivně, jeho pracovníci musí jasně porozumět obsahu prací, které jsou v organizaci vykonávány. Při množství několika set či tisíců pracovních funkcí je však pro personální odborníky v podstatě nemožné znát podrobnosti o každé práci. Řešením je kvalitní informační systém, týkající se personálních zdrojů, ve kterém jsou uloženy podrobné informace o každé pracovní funkci v organizaci. Z těchto písemně či elektronicky zachycených informací se mohou personální odborníci rychle dozvědět všechny detailní informace o jakémkoliv práci. Tyto znalosti jsou velice důležitým předpokladem pro úspěšnou činnost personálního oddělení, zvláště v tak veliké společnosti, jako je Shenandoah Life, protože jedině díky jim mohou odborníci aktivnějším způsobem pomáhat své organizaci. Pokud nemají tuto informační základnu, budou mít potíže při novém navrhování pracovních funkcí, při přijímání nových zaměstnanců, při školení současných zaměstnanců, při určování odpovídajících odměn a při mnoha dalších činnostech personálního oddělení.

Tato kapitola popisuje způsob, jakým personální odborníci rozšiřují prostřednictvím pracovní analýzy informační základnu svého oddělení. Končí ukázkou, jak personální odborníci využívají informací vyplývajících z pracovní analýzy při navrhování a změně charakteru práce. Následující kapitoly se podrobně zabývají dalším využitím informací, které poskytují pracovní analýzy.

PŘEHLED INFORMACÍ VYPLÝVAJÍCÍCH Z PRACOVNÍ ANALÝZY

Definice pracovní analýzy

Do doby, než dojde k vytvoření personálního oddělení, se zabývají všemi záležitostmi, týkajícími se zaměstnanců, vedoucí s řídicí pravomocí. Protože tyto provozní a výrobní vedoucí znají velmi dobře náplň prací všech podřízených, potřebují jen zřídka kdy pracovní informace v písemné podobě. Znají také všechny hlavní rysy jednotlivých pracovních funkcí, požadavky a potřebné schopnosti pro jejich úspěšné vykonávání. Když se objem činností v personální oblasti zvětšuje a činnosti jsou komplikovanější, mnohé z těchto povinností, jako je např. přijímání nových zaměstnanců nebo odměňování, jsou převedeny na personálního odborníka nebo personálního oddělení. Protože lidé z personálního oddělení obvykle toho mnoho nevědí o charakteru prací v ostatních odděleních, informace o těchto pracích a o předpokladech pro jejich vykonávání musí být shromažďovány prostřednictvím analýzy pracovních míst. Analýza pracovních míst systematicky shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých pracích. Tyto činnosti obvykle vykonávají odborníci, kterým se říká pracovní analýzci, kteří shromažďují informace o každém pracovním místu, ale ne o každém zaměstnanci.

137

Předpokládáme např., že ve firmě Shenandoah měli padesát úředníků, kteří se ve své účetně starali o splácení účtů věřitelům. Náplň všech prací byla stejná, protože každý úředník vykonával totéž - zpracovával došlé faktury do takové formy, aby mohly být proplaceny. Pracovní analytik se nemusel zdržovat zkoumáním práce každého z padesáti úředníků. Místo toho potřeboval prostudovat pouze namátkový vzorek z těchto padesáti zaměstnanců. Informace, které získal z tohoto zlomku úředníků zabývajících se splácením účtů, mu daly přesnou představu o práci všech padesáti zaměstnanců. Jednoduše řečeno, pracovní analytik může porozumět práci úředníků zabývajících se proplácením účtů, aniž by se podrobně zabýval úkoly každého z nich.



1. Hodnocení vlivu okolního prostředí na jednotlivé druhy prací.
2. Odstranění nežádoucích pracovních požadavků, které by mohly vést k diskriminaci při zaměstnávání.
3. Zjištění pracovních prvků, které by přispívaly či bránily zlepšení kvality pracovního prostředí.
4. Naplnování budoucích potřeb v personální oblasti.
5. Výběr příslušných uchazečů na volná pracovní místa.
6. Vymezení potřeb pro vzdělání nových i dlouhodobých zaměstnanců.
7. Vytvoření plánu pro rozvoj schopností zaměstnanců.
8. Stanovení reálného výkonnostního kritéria.
9. Umístění zaměstnance na taková pracovní místa, kde může efektivně uplatnit své zkušenosti.
10. Řádná odměna pracovníků.

PŘÍLOHA 5-2
Hlavní činnosti personálního managementu, které čerpají z informací získaných z pracovní analýzy

Zaznamenané informace o charakteru pracovních míst hrají v personálních odděleních důležitou roli, protože mají vliv na velké množství činností týkajících se zaměstnanců. Některé ovlivněné oblasti jsou znázorněny v příloze 5-2. Bez těchto informací by bylo pro personální odborníky např. velice složité rozhodnout, jaký vliv mají okolní prostředí či pracovní požadavky na kvalitu pracovního života. Aby personální odborníci vybrali pro každé místo správného kandidáta, musí rozumět tomu, co která práce obnáší. Podobně i od mzdových analytiků by se těžko mohlo očekávat, aby vymezili řádné odměny bez znalosti, co se od daného zaměstnance požaduje. Ačkoli vedoucí většinou znají do všech podrobností náplň prací svých podřízených, personální oddělení musí dát shromažďování, vyhodnocování a uspořádání informací vyplývajících z analýzy práce kohecnou podobu.

Pracovní analýza ovlivňuje celou škálu činností

SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ PLYNOUCÍCH Z PRACOVNÍ ANALÝZY

Pracovní analytici shromažďují informace o charakteristických znacích jednotlivých prací a pracovníků. Předtím, než začnou zkoumat náplně jednotlivých prací, zabývají se organizací - jejím účelem, vstupními jednotka-

mi (lidé, materiál a pracovní postupy) a výstupními jednotkami (zboží či služby). Také prostudují všechny zprávy ze společnosti, daného odvětví či vydané vládou, které mají vztah k pracovní funkci, kterou se zabývají.⁹⁾

Když už mají alespoň obecnou znalost organizace a její práce, potom:

- zjistí'ují, která pracovní místa se mají podrobit analýze,
- vyvíjejí dotazníky zaměřené na účel dané analýzy,
- shromáždí'ují informace, které analýza přináší.

Zjišťování pracovních míst

Před tím, než analytici začnou sbírat informace o jednotlivých pracích, zjistí'ují a seznamují se s různými pracovními místy v organizaci. Tento proces je jednoduchý v malých organizacích, protože tam je pracovních funkcí málo. Ve velkých společnostech musí analytici někdy vytvořit seznam prací na základě výplatních listin, organizačních schémat či na základě rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími. Pokud už někdy k nějakým analýzám došlo, mohou analytici využít předešlé záznamy k určením pracovních funkcí v dané organizaci.⁹⁾

Vytváření dotazníků

Abby mohli analytici dostatečně prozkoumat jednotlivé druhy prací, vyvíjejí seznamy otázek či dotazníky, kterým se někdy říká *formuláře pro pracovní analýzu*. Nehledě na jejich označení se tyto formuláře snaží jednotným způsobem shromáždit žádané informace. Dotazníky zjišť'ují povinnosti, odpovědnosti, schopnosti a výkonnostní požadavky na všech pracovních místech, která podléhají průzkumu. Je důležité, aby se pro podobný druh práce používaly stejné dotazníky. Analytici chtějí získat různé informace o charakteru prací, ale nechtějí zadávat odlišné otázky. Udržet tento jednotný ráz je obzvláště obtížné ve velkých organizacích. Když se analytici zabývají podobným druhem prací v rozdílných odděleních, jedině díky jednotným dotazníkům mohou s největší pravděpodobností získat použitelné informace.

Formuláře pro pracovní analýzu



Je důležitý jednotný ráz

Když vznikli dva výrobci domácích spotřebičů, každý z nich si zpočátku ponechal zvláštní personální oddělení a odlišné formuláře pro pracovní analýzu. V důsledku toho všichni výrobní vedoucí, kteří byli vyhodnoceni podle stejného formuláře, byli povýšeni a dostali vyšší platy. Vedoucí z druhé továrny zastávali tutež práci, ale přičítáno dostali jen mírně.

Jak ukazuje tento příklad, na podobné práce by měly být používány stejné formuláře. To však *neznamená*, že personální oddělení může používat pouze jeden formulář. Pracovní analytici často zjistí'ují, že pro technické, administrativní práce nebo práce ve vedoucím postavení je potřeba použít odlišné formuláře. Odlišné formuláře by však nikdy neměly být použity pro práce stejného charakteru.

Jaké otázky se objevují v dotaznicích za účelem pracovní analýzy? Příloha 5-3 ukazuje zkrácený vzorek takového formuláře. Hlavní části jsou rozloženy v následujících odstavcích.

Charakter dotazníku a určení práce. První dva nadpisy v tabulce dokládají, jak staré jsou tyto informace, určují charakter práce, o kterou se jedná. Bez těchto úvodních částí by se analytik mohl spoléhat na zastaralé údaje nebo by mohl tyto fakta přičítat jinému povolání. Protože se charakter většiny prací za určitou dobu mění, mohly by zastaralé údaje zaměřit činnost v personální oblasti nesprávným směrem.

Informace vyplývající z pracovní analýzy o práci úředníka v Brevard General Hospital nebyly po dobu dvou let obměňovány. V těchto zastaralých informacích se uvádělo, že hlavním předpokladem pro danou práci je zkušenost v práci s fakturami. Ale protože nemocnice veškeré práce s fakturami začala realizovat pomocí počítačů, nebyla tato zkušenost vlastně natolik důležitá. Místo toho bylo nutné, aby noví pracovníci uměli psát na stroji a uměli ukládat informace do počítačů.



Srovnávání lidí a charakteru práce

Povinnosti a odpovědnosti. Mnohé formuláře se snaží získat stručné informace o účelu dané práce, jaké pracovní povinnosti obnáší a jakým způsobem je vykonávána. Tento přehled slouží k vytvoření rychlé představy o dané práci. Jsou zde vyjmenovány zvláštní povinnosti a odpovědnosti, což umožňuje hlubší proniknutí do charakteru daného pracovního místa. Otázky týkající se odpovědnosti jsou rozšířeny o další, pokud je tento formulář určený pracovníkům ve vedoucích funkcích. Doplňující otázky se zabývají mírou odpovědnosti v oblasti rozhodování, kontrolování, organizování, plánování a při dalších řídicích činnostech.

Charakteristické znaky pracovníka a pracovní podmínky. Kromě informací o práci potřebují analytici také informace o potřebné kvalifikaci pro vykonávání dané pracovní funkce. V této části formuláře se uvádějí zvláštní znalosti, schopnosti, dovednosti, absolvování kursů, vzdělání, zkušenosti a další charakteristické znaky, kterými by měl pracovník disponovat. Tyto informace jsou zvláště cenné při přijímání zaměstnance na volné pracovní místo či při informování zaměstnance o nové pracovní náplni nebo při plánování pracovního postupu. Informace o pracovním prostředí také přispívají k pochopení podstaty dané práce. Pracovní podmínky mohou objasnit nezbytnost určitých schopností, určitého výcviku nebo znalostí, nebo dokonce nezbytnost vytvoření zvláštní pracovní funkce. Když personální oddělení ví o rizikosti daného povolání, může pozměnit charakter daného povolání nebo výcvikem a bezpečnostním zařízením chránit zaměstnance před nebezpečím. Zvláštní pracovní podmínky mají vliv na přijímání, rozmíst'ování pracovníků a odměňování.

Během druhé světové války měla jedna továrna na výrobu letadel problémy s instalací nádrží na pohonné hmoty do křidel bombardérů, které vyráběla. Prostor pro tento úkon byl značně úzký a malý. Tyto stísněné podmínky způsobily značné zdržení. Když se o této situaci dozvěděli odborníci z personálního oddělení, přijali svářeče, kteří měli méně než 150 cm a vážili méně než 50 kg.



Určeno pouze pro studijní účely

Požadavky na pracovní výkon. Dotazníky určené pro pracovní analýzu se také snaží získat informace o kritériích, která se používají pro hodnocení pracovního výkonu. Tyto informace jsou shromažďovány hlavně u těch prací, kde existují zřejmá a objektivní kritéria, podle nichž se dá výkonnost hodnotit. Pokud nejsou tato kritéria dostupná v písemné formě, mohou analytici požádat vedoucí, aby udělali návrh rozumných kritérií, podle nichž by se výkonnost hodnotila.

Shromažďování informací

Neexistuje dokonalý způsob, jakým by se měly všechny informace uvedené na dotaznících shromažďovat. Analytici musí posoudit čas, náklady a přesnost ve spojení s využíváním pohovorů, komisí sestavených z odborníků, dotazníků, zaměstnaneckých provozních deníků, pozorováním či použitím určité kombinace těchto metod. 7)

Pohovory. Ústní pohovory jsou účinným způsobem, jak získat informace. Analytici používají za základní prostředek dotazníky, v případě potřeby, mohou však určité otázky doplnit. Ačkoliv je tento postup pomalý a nákladný, umožňuje tazateli upřesnit si některé nejasnosti a proniknout hlouběji do neurčitých odpovědí. Většinou jsou dotazováni jak pracovníci, tak i jejich nadřízení. Analytik obvykle nejdříve hovoří s omezeným počtem pracovníků a potom si prostřednictvím hovoru s vedoucími ověřuje získané informace. Tento postup zajišťuje vysokou úroveň přesnosti.

PŘÍLOHA 5-3
Dotazník sloužící
k analýze práce

Brevard General Hospital
Dotazník sloužící k pracovní analýze

- A. Charakter analýzy**
1. Formulář sloužící k pracovní analýze byl kontrolován _____
 2. Předělá kontrola _____
 3. Datum provedení analýzy pro konkrétní práci _____
 4. Předělá analýza _____
 5. Analýzu vede _____
 6. Potvrzeno - podpis _____
- B. Určení práce**
1. Název práce _____
 2. Další názvy _____
 3. Skupina _____
 4. Oddělení _____
 5. Označení vedoucího _____

PŘÍLOHA 5-3
položkování

- C. Stručný přehled**
Ve stručnosti popište účel práce, co se dělá a jakým způsobem. _____

- D. Pracovní povinnosti**
1. Hlavní úkoly této práce by se daly zařadit mezi úkoly
_____ lékařské _____ technické _____ řídicí
_____ administrativní _____ odborné
 2. Vyjmenujte hlavní úkoly a povinnosti a určete čas jim věnovaný
a. _____ , _____ %
b. _____ , _____ %
c. _____ , _____ %
 3. Vyjmenujte další povinnosti a určete čas jim věnovaný
a. _____ , _____ %
b. _____ , _____ %
c. _____ , _____ %
 4. Co je podstatou úspěšného vykonávání těchto úkolů? _____

 5. Jak dlouhý výcvik je nutný pro realizaci těchto úkolů při normálním pracovním výkonu? _____

- E. Odpovědnosti**
1. Jaké odpovědnosti jsou svázané s touto prací a jaký je jejich rozsah?
- | Odpovědnost za: | Rozsah odpovědnosti | |
|---------------------------|---------------------|----------|
| | méně významný | významný |
| a. zacházení se zařízením | _____ | _____ |
| b. používání nástrojů | _____ | _____ |
| c. využívání materiálu | _____ | _____ |
| d. ochranu zařízení | _____ | _____ |
| e. ochranu nástrojů | _____ | _____ |
| f. ochranu materiálu | _____ | _____ |
| g. vlastní bezpečnost | _____ | _____ |
| h. bezpečnost ostatních | _____ | _____ |
| i. výkon ostatních zam. | _____ | _____ |
| j. jiného druhu (určit) | _____ | _____ |
- F. Charakteristické znaky pracovníka a bližší určení práce**
1. Jaké fyzické vlastnosti jsou nezbytné pro vykonávání tohoto povolání? _____

2. Které z následujících vlastností a rysů jsou nezbytné a jak velký je jejich význam?

Charakteristické znaky a vlastnosti	Nepotřebné	Nápomocné	Nutné
1. Zrak	_____	_____	_____
2. Sluch	_____	_____	_____
3. Mluvení	_____	_____	_____
4. Čich	_____	_____	_____
5. Hmat	_____	_____	_____
6. Chut'	_____	_____	_____
7. Koordinace zraku a pohybu	_____	_____	_____
8. Celková koordinace	_____	_____	_____
9. Síla	_____	_____	_____
10. Váha	_____	_____	_____
11. Zdraví	_____	_____	_____
12. Iniciativa	_____	_____	_____
13. Vynalézavost	_____	_____	_____
14. Schopnost úsudku	_____	_____	_____
15. Schopnost udržet pozornost	_____	_____	_____
16. Čtení	_____	_____	_____
17. Počítání	_____	_____	_____
18. Psaní	_____	_____	_____
19. Vzdělání (jaké úrovně -)	_____	_____	_____
20. Další znaky (blíže určit)	_____	_____	_____

3. Zkušenost v daném oboru je pro tuto práci
 a. nevýznamná _____
 b. v trvání _____ (měsíců) ve funkci (název práce) _____

4. Může nahradit tyto zkušenosti výcvik nebo odborná příprava?
 ano Jaká forma? _____
 ne Proč? _____

G. Pracovní podmínky

1. Popište z hlediska fyzické námahy pracovní podmínky, za kterých je dané povolání vykonáváno. _____
2. Jsou s touto prací spojeny určité nároky vzhledem k psychice člověka? _____
3. Popište veškeré podmínky, za kterých se provádí daná práce a které ji činí něčím výjimečnou? _____

- H. Zdraví a otázky bezpečnosti
1. Popište podrobně všechna rizika z hlediska zdraví a bezpečnosti pracovníka, ke kterým při výkonu daného povolání dochází. _____
 2. Je potřebný určitý bezpečnostní výcvik či speciální vybavení? _____

- I. Požadavky na výkonnost
1. Jakým způsobem je hodnocena výkonnost při vykonávání daného povolání? _____
 2. Jaké faktory napomáhají k co nejúspěšnějšímu vykonávání dané práce? _____

J. Dodatečné poznámky
 Existují určité aspekty daného povolání, které by měly být připomenuty? _____

Podpis analytika _____ Datum vyplnění _____

Komise složená z odborníků. Dalším nákladným a časově náročným způsobem je ustanovení komise složené z odborníků. Tato komise se skládá z lidí, kteří už dlouho vykonávají toto povolání, a z jejich bezprostředních vedoucích. Dohromady představuje tato skupina značné znalosti a zkušenosti s danou prací. Analytici získávají informace pro svou analýzu pomocí rozhovoru s touto skupinou. Díky vzájemnému působení jednotlivých názorů při rozhovoru mohou analytici pochopit danou problematiku lépe a do větších detailů než při rozhovorech s jednotlivými lidmi. Kromě toho může tento proces ještě přinášet další užitek spočívající v tom, že si zaměstnanci a vedoucí v této komisi navzájem objasní, plnění jakých úkolů a povinností se od nich očekává.⁹⁾

Dotazníky zaslané poštou. Nejrychlejší a nejlevnější alternativou jsou dotazníky zaslané poštou a vypracované na základě formulářů. Tento postup umožňuje zkoumat velké množství pracovních funkcí najednou a při malých nákladech. Dochází však přitom často k nepřesnostem z důvodu nepochopení otázek, neúplných odpovědí či nevrácení vyplněného dotazníku. Tyto zásilkové dotazníky mohou být také předkládány vedoucím, aby došlo k ověření odpovědí jejich podřízených.

Určeno pouze pro studijní účely

Pracovní deníky. Další alternativou tvoří pracovní deníky nebo záznamníky. Pracovníci v tomto případě pravidelně zapisují do deníku své úkoly a vykonané činnosti. Pokud jsou záznamy dělány po dobu celého pracovního cyklu, může být deník poměrně dost přesný. Někdy je to dokonce jediný možný způsob, jak získat informace, když pohovory, odborné komise či dotazníky nemohou zachytit komplexní pohled na danou práci.



Tiskový a informační úřad v New Yorku má asi třicet účetních. Každý z nich se zabývá nepředstavitelným množstvím činností, které vykonává pro své klienty. Protože v rozhovorech i dotaznicích často dochází k přehlédnutí nějaké důležité součásti dané práce, odborníci z personálního oddělení se rozhodli, že zde zavedou pracovní deník. Někteří zaměstnanci byli zpočátku proti, ale nakonec souhlasili se zavedením deníku na zkušební dobu jednoho měsíce. Personální oddělení tak získalo informace, které potřebovalo, a zaměstnanci se dozvěděli, jak ve skutečnosti tráví svou pracovní dobu.

Pracovní deníky nejsou příliš oblíbenou metodou. Pro zaměstnance i pracovníky personálního oddělení znamenají velkou ztrátu času. Proto jsou tak nákladné. Vedoucí i pracovníci často jejich vyplňování vadí, proto nesouhlasí s jejich zavedením. Navíc při dlouhodobějším používání už nejsou zápisy většinou dělány pravidelně, čímž se snižuje i přesnost této metody.

Pozorování. Dalším postupem je přímé pozorování. Je však zdoluhavé, nákladné a často méně přesné než ostatní metody. Přesnost bývá nízká z toho důvodu, že analytici nemusí zaznamenat některé činnosti, k nimž dochází nepravidelně. V některých situacích však dávají analytici této metodě přednost. Když analytici získávají informace jinými metodami, přímé pozorování může potvrdit nebo vyvrátit jejich pochybnosti. Důvodem pro používání této metody mohou být i jazykové bariéry, zejména v případě zaměstnanců, kteří hovoří pouze cizím jazykem.

Kombinace metod. Protože každá metoda má své nedostatky, analytici často využívají jejich kombinací; současně využívají dvou a více metod.



Obvyklá metoda

Jedna dřevařská společnost má své pobočky rozmístěné po celých Spojených státech a Kanadě. Kdyžby analytici přímo promluvili s několika zaměstnanci a jejich nadřízenými z každé provozovny, bylo by to příliš nákladné; spoléhat se na informace z dotazníků by však nemuselo vést k přesným závěrům. A tak odborníci z personálního oddělení promluvili s vybranými zaměstnanci z místní společnosti a do ostatních provozoven zaslali dotazníky.

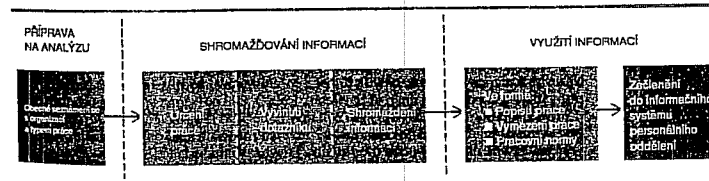
Kombinace metod může zajistit vysokou přesnost při minimálních nákladech, jak to dokládá i příklad s dřevařskou společností. Personální oddělení mohou využít více metod najednou i v případě, když se zaměstnanci nacházejí na stejném místě. Neohledě na druh metody, kterou analytici používají, informace, které z těchto analýz vyplývají, by neměly žádnou cenu, kdyby je analytici nepřevedli do vhodnější formy.

VYUŽITÍ INFORMACÍ ZÍSKANÝCH PRACOVNÍ ANALÝZOU

Prostřednictvím fází přípravy a shromažďování, které tvoří dvě fáze pracovní analýzy (příloha 5-4), získávají personální oddělení informace o charakteru jednotlivých prací. Tyto informace musí být převedeny do vhodnější formy, kterou je např. popis práce, přesné vymezení práce či pracovní normy. Dohromady se potom informace v této formě přiřadí k informačnímu systému personálního oddělení.

Popis práce

Popis práce je písemná zpráva o pracovních povinnostech, podmínkách a dalších aspektech daného povolání. V rámci jedné organizace by měly mít popisy práce stejný ráz, ačkoliv povaha a obsah formulářů, které používají různé společnosti, se může rozcházet. Jeden z možných způsobů je popsat práci v několika odstavcích ve vyprávěčím stylu. Jiný způsob je rozdělit popis do několika částí, jak to znázorňuje příloha 5-5.⁹⁾ Popis v této tabulce je vlastně obdobou dotazníku za účelem pracovní analýzy, která jako první informace přináší.



Část popisu práce, která se zabývá určením daného povolání, může obsahovat tzv. *pracovní kód*. Pracovní kódy jsou čísla, písmena nebo obojí, která poskytují rychlý přehled hlavních znaků dané práce. Tyto kódy jsou obzvláště užitečné pro porovnávání jednotlivých prací. Příloha 5-6 vysvětluje kódy, které používá *Slovník pracovních titulů*. Jsou to číselné kódy, které napomáhají zařadit jednotlivá zaměstnání do určitých skupin prací. Když jsou práce zařazeny do skupin, kódy mohou sloužit k určení vztahů, které mezi jednotlivými povoláními existují. Dále kódy napomáhají k určení vztahů mezi daným povoláním a informacemi, lidmi a věcmi.¹⁰⁾

PŘÍLOHA 5-4
Tři fáze pracovní analýzy

Při vymezování povolání (Příloha 5-5) se uvádějí další užitečné informace:

- **Datum.** Datum je velice důležité. Pozdější uživatelé se jeho prostřednictvím dozvídají, jak je daný popis práce starý. Čím je starší, tím menší je pravděpodobnost, že pravdivě zpodobňuje současný charakter práce.

Určeno pouze pro studijní účely

Zdáněn je pracovní výkon



PHILOHA 5-6
Vybavení pra-
covních kódů dle
Slovníku
pracovních titulů

-- Tato část je pro personální oddělení velmi důležitá. Uvádí požadavky v daném pracovním zařazení. Protože efektivita všech činností v personální oblasti závisí na pochopení práce, každá větší pracovní povinnost je popsána ve smyslu činností, které jsou požadovány. Všechny úkony jsou vyjmenovány. Zdářejná je pracovní výkon. V pracovních povinnostech je důležitá uvedena i odpovědnost pracovníka. Pokud je zaměstnanec orga- nizován v oddělech, ry se většínou snaží zmenšit rozsah povinností, které voff napsit práce.

Předtím, než se etel zaměstnanec členem odborového svazu, v jeho popisu práce byla věst: "tj: nou pád podle určeni". Odpory se však domnívaly, že vedoucí ten- to dodatek zrušit ať tak, že pracovníkům, kteří nemají zrovna co dělat, dávají ten- to dovětek zrušit, takže vedoucí už neměl takovou volnost při určování úkolů.

Každá práce ve Slovníku pracovních titulů má šestičíslný kód. První číslo řadí práci do jedné z devíti pracovních kategorií:

0. odborná, technická či vedoucí zaměstnání

1. odborná, technická či vedoucí zaměstnání

2. zaměstnání v administrativě a obchodu

3. zaměstnání ve službách

4. zaměstnání v oblasti rolnické výroby, rybolovu, lesnictví apod.

5. zaměstnání ve zpracovatelském průmyslu

6. zaměstnání ve strojírenství

7. zaměstnání ve veřejné správě

8. zaměstnání ve státním zaměstnání

9. Ostatní zaměstnání

První a druhé číslo vymezuje příslušnost práce k jedné z 603 pracovních skupin. Kód pracovního analytika je např. 166.088. Číslo 1 znamená, že daná práce spadá do kategorie "odborných, technických či řídicích". První dvě čísla (166) označují "administrativní práci". První číslo (166) se charakteristika práce jedné úpravené - "zaměstnání v oblasti personální a řídicí administrativy". Podle tohoto kódu tedy číslo 166 znamená odbornou, technickou či řídicí práci v oblasti personální a řídicí administrativy. Početní tří čísla zvyšují vztah dané práce k informacím (čtvrtá číslice), lidem (pátá číslice) a věcem (šestá číslice). Kód pracovního analytika 166.088 znamená, že se zabývá zprávu pracovních jednotek informací, ale nedostává se do významného vztahu s lidem či věcmi.

Informace (4. číslice) Lidé (5. číslice) Věci (6. číslice)

0. kombinuje	0. poskytuje rady	0. kombinuje
1. koordinuje	1. jedná s nimi	1. jedná práci
2. analyzuje	2. vyškoluje	2. řídí a kontroluje
3. organizuje	3. řídí	3. řídí
4. vyhledává	4. přeskouje	4. oviřdává
5. stanovuje	5. převádí	5. dohlíží na ně
6. porovává	6. komunikace pomocí signálů	6. zascobuje
7. poskytuje	7. obsluhuje	7. spravuje
8. máj souvislosti	8. bez významného vztahu	8. bez významného vztahu

Tím, kdo zná dané kódy, žest čísel, které označují práci pracovního analytika, napoví, že každá slovník k symbolem informací, ale nemá žádný významný vztah k lidem či věcem". Pracovníci toto vysvětlili s podrobnějším popisem v příloze 5-4).

Pramen: Slovník pracovních titulů (sv. 1), U. S. Department of Labor, 1978, str. XVI.

Šimov: Je určen autor popis, takže je možné ho upozornit na případné chyby a neodstávk.

Pracovník: Určení oddělení, ve kterém se dané pracovní místo nachází, napomáhá k identifikaci práce při pozdějších odkazech. Odkazy na m- sío mohou obsahovat názvy oddělení, iovány a dalších částí organiza- ce.

Pracovní řídí: Jedna část popisů práce může být určena vymezením tří- dy nebo úrovně, do které se práce řadí. Tato informace je důležitá ze- jména při určování odměny za práci.

Stav: Analýzci musí uvést, zda se na danou práci vztahují či nevztahu- jí zákony o přestasech.

Směrný popis práce a pracovní povinnost: Další část, která následuje po určující části, je stručný popis práce. Je to stručně vyprávění, ve kte- řém se vysvětlí v několika větách práce popisuje. Říká se tam, co je to za práci, jak se dělá a proč se dělá. Většina odborníků doporučuje, aby

teno stručný nástin obsahoval soupis základních činností, ze kterých se

práce skládá. Po tom pracovní popis ve větice jednoduchém stylu uvádí

hlavní pracovní povinnosti. Příkladem tohoto stylu přiloha 5-6.

PHILOHA 5-5
Fopis práce

BREYARD GENERAL HOSPITAL

Fopis práce

Název práce: Pracovní analytik

Datum: 3. ledna 1989

Pracovní odd.: Personální odd.

Nadřazený: Harold Grantham

Stručný popis: Profesionálním rozhovoru, dotazník, přímého pozorování a dalších

průběhů shromažďuje a doplňuje informace sloužící k pracovní

analýze. Ostatním personálním pracovníkům poskytuje potřebné

informace.

Pracovní povinnosti: Vyvíjí harmonogramy pracovních analýz a dotazníky.

Spolupracuje se zaměstnanci, vedoucími svými kolegy.

Sepsuje pracovní popisy a vymezení.

Vedoucí daného provozu a bezpečnostní oddělení upozorňuje

na možná nebezpečí.

Ověřuje všechny informace poskytnuté alespoň dvou zdroji.

Vykonává další úkony, kterými ho pověřil jeho nadřízený.

Pracovní podmínky: Pracuje převážně v dobře klimatizované kanceláři.

Při shromažďování informací často musí pracovat na místě, kde se dané

práce vykonává, tedy v pracovních podmínkách dané společnosti.

Pracovní doba je od 8 do 17 hod., s výjimkou zkušební vícečetnosti.

práce či služební cesty (jedna až tři dny do měsíce).

Pracovní analytik

(Podpis)

Vedoucí oddělení

Určeno pouze pro studijní účely

Pracovní podmínky. V pracovním popise jsou také uvedeny pracovní podmínky. Údaje o nich mohou jít za rámec pouhého popisu pracovního prostředí. Význam této části rozšiřují údaje o pracovní době, bezpečnostních a zdravotních podmínkách, o služebních cestách a dalších rysech dané práce.

Schvalování. Protože popis práce ovlivňuje většinu personálních rozhodnutí, musí být jeho správnost ověřena vybranými pracovníky a jejich nadřízenými. Když je zpracován v přijatelné formě, vedoucí pracovníci jsou požádáni, aby popis práce schválili. Tento proces schvalování je dalším testem, kterému se popis práce podrobuje, a další kontrolou nad shromažďováním informací, týkajících se pracovních analýz. Ani personální odborníci, ani vedoucí pracovníci by neměli brát toto schvalování na lehkou váhu. Pokud by byl popis práce chybný, personální oddělení by se stalo spíše zdrojem problémů než dobrým pomocníkem.



Při vysvětlování novým zaměstnancům, co obnáší jejich práce ve slévárně, vyčázeli personální pracovníci z nepřesného popisu práce. Během prvních dvou týdnů velké množství nových zaměstnanců dalo výpověď. Když byli dotázáni proč, většina odpověděla, že pracovní povinnosti byly ve skutečnosti náročnější. Když analytici provedli kontrolu, zjistili, že popis práce nebyl nikdy ověřován vedoucím.

Lidské charakteristiky

Vymezení práce. Rozdíl mezi popisem práce a vymezením práce spočívá na tom, z jakého hlediska se na práci díváme. Popis práce je definicí, jaká práce je; je to vlastně profil dané práce. Ve vymezení práce se popisuje, jaké jsou kladené nároky na zaměstnance, který práci vykonává, a jaké schopnosti jsou k jejímu vykonávání nezbytné.¹¹⁾ Je to vlastně profil lidských vlastností a schopností nezbytných k vykonávání práce. Do těchto požadavků patří zkušenost, absolvování kursů, vzdělání a fyzické a psychické předpoklady. Protože se i popis i vymezení práce zaměřují na ten-
týž cíl, bývají často spojeny do jednoho celku. Tato kombinace se pak jednoduše nazývá popisem práce. Ať je vymezení práce součástí popisu práce či samostatným spisem, vždy obsahuje informace, které jsou znázorněny v příloze 5-7. Informace nezbytné pro pracovní vymezení také pocházejí z informací získaných pracovní analýzou, které jsou shromažďovány prostřednictvím dotazníků a formulářů

Pokud jsou vymezení prací zvláštními spisy, potom obsahují i část věnovanou určení dané práce. Formuláře obsahují schopnosti a dovednosti nezbytné pro každou práci, do nichž se může zahrnout i práce se zvláštními nástroji, zvláštní činnosti, zkušenosti, vzdělání a požadavky na odbornou přípravu, což vše slouží k objasnění podstaty úspěšného vykonávání dané práce. Vymezení práce také často popisuje fyzické vlastnosti nutné k vykonávání určité činnosti. Opět je lepší, když se uvádějí konkrétní údaje než obecné. Je např. lepší, když se napíše, že při dané práci se "zvedají břemena o hmotnosti 50 kg", než že se "zvedají těžká břemena".¹²⁾ Bližší popis psychických vlastností a schopností napomáhá personálním pracovníkům určit intelektuální předpoklady pro danou práci. Příloha 5-7 obsahuje několik příkladů fyzických a psychických vlastností nutných pro práci v ne-

Když pracovní podmínky kladou nějaké neobvyklé nároky na pracovníky, pracovní podmínky uvedené v popisu práce mohou být v pracovních vymezeních převedeny na nároky vůči pracovníkům. Příloha 5-8 systematicky uvádí příklady z nemocnice. Ukazuje, že jednoduchá zpráva o pracovních podmínkách uvedená v popisu práce může mít pro pracovníky důležité důsledky. Porovnejte např. body 2 a 3 v kolonce popisu práce s body 2 a 3 v kolonce pracovního vymezení.

BREVARD GENERAL HOSPITAL

Pracovní vymezení

Název práce:	Pracovní analytik	Pracovní kód:	166.088
Datum:	3. ledna 1989	Autor:	John Doakes
Pracoviště:	Personální odd.	Pracovní třída:	
Nadřízený:	Harold Grantinni	Stav:	Vyjmuté ze zákona

Schopnosti a dovednosti

Vzdělání:	nutné vysokoškolské vzdělání
Pracovní zkušenosti:	Alespoň jeden rok v kursu pracovních analytiků, práce v oblasti přijímání nových zaměstnanců nebo jiná práce v personální oblasti. Při ústním i písemném vyjadřování by měla být dokázána schopnost stručně shrnout nejdůležitější informace.
Komunikace:	

Vlastnosti

Fyzické předpoklady:	Stejně jako u ostatních povolání v administrativním sektoru: sezení, stání, chození.
Psychické předpoklady:	Zvýšená vizuální pozornost jako nutný předpoklad pro pozorování. Iniciativa a vynalézavost jsou také nezbytnými předpoklady, protože pracovník musí úkoly plnit samostatně. Soudnost musí být procvičena na určování hlavních pracovních rysů, které mají být zdůrazněny, na určování prací ke zkoumání a na metodách používaných k shromažďování informací o práci. Schopnost rozhodování a vlastního úsudku je také hojně využívána. Schopnost analyzovat a kombinovat velké množství informací za účelem vytváření popisu práce, pracovních vymezení a kritérií.

Pracovní podmínky

Služební cesty do nemocnic v kraji na jeden až tři dny jednou za měsíc.
Cestování po organizacích za účelem shromažďování informací. Práce zejména v místě úřadu.

PŘÍLOHA 5-7
Pracovní
vymezení

Normy pro pracovní výkon

Normy úspěšností slouží jako zpětná kontrola

Třetí možné využití pracovní analýzy je při stanovení *norem pro pracovní výkon*. Tyto normy mají dvě funkce. Za prvé jsou cílem veškerého snažení zaměstnanců. Výzva ke splnění těchto úkolů či uspokojení z jejich splnění mohou být dobrou motivací pro zaměstnance. Při dosažení těchto norem mohou zaměstnanci pociťovat osobní úspěch. To napomáhá ke spokojenosti zaměstnanců. Bez norem by se pracovní výkon snižoval.

Za druhé, podle těchto norem je měřena pracovní úspěšnost. Pro vedoucí a personální pracovníky, kteří se snaží pracovní výkon kontrolovat a řídit, jsou tyto normy nepostradatelné. Bez nich by žádný kontrolní systém nemohl hodnotit pracovní výkonnost.

Všechny kontrolní systémy mají čtyři složky: normy, měření, nápravu a zpětnou vazbu. Vztahy mezi těmito složkami jsou znázorněny v příloze 5-9. Normy pro pracovní výkon jsou určovány na základě informací získaných z analýzy práce, načež dochází k měření skutečného pracovního výkonu. Pokud se měřený výkon neshoduje s výkonnostními normami, zasáhne personální odborníci či provozní vedoucí, kteří zavedou nápravná opatření. Tato činnost slouží jako zpětná vazba norem a skutečného výkonu. Zpětná vazba vede buď ke změněm v normách (když nejsou vhodné) či ke změně skutečného výkonu.



V oblastním úřadě Veteran Administration (VA) se od každého kontrolora očekávalo, že za den kontroluje šestnáct žádostí o hypotéku. Ve skutečnosti jich však kontrolovali pouze dvacet. Po získání nových informací z pracovní analýzy analytici zjistili, že Kongres VA a oblastní banky daly do náplně práce nové povinnosti ještě před tím, než byly poprvé vytvořeny normy. Nápravné akce zahrnovaly nové nařízení práce, správné popisy práce a nižší výkonnostní normy.

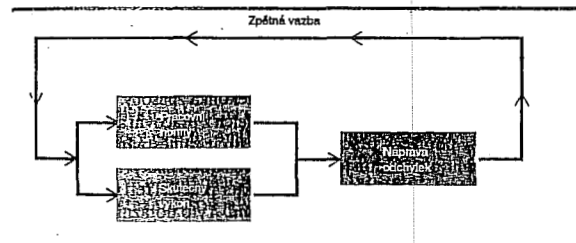
Pracovní normy jsou hlavní součástí všech kontrolních systémů. Pokud jsou špatné, jako např. ve VA, upozorňují vedoucí a personální odborníky na problémy, které je nezbytné napravit. Příklad s VA také ukazuje nutnost neustálé obnovy informací vyplývajících z pracovní analýzy.

PŘÍLOHA 5-9
Převod popisu pracovních podmínek na vymezení práce

NEMOCNIČNÍ SLUŽBA	
Popis pracovních podmínek	Vymezení pracovních předpokladů
1. Práce v prostředí s moderním zařízením.	1. Pracovník musí být ochoten pracovat v uzavřeném prostoru.
2. Styk s nemocnými a nakaženými pacienty.	2. Prac. se dostává do nepřijemných situací a do styku s nakažitlivými chorobami.
3. Styk s mentálně postiženými pacienty.	3. Možnost slovního či fyzického napadení.

INFORMAČNÍ SYSTÉM V PERSONÁLNÍ OBLASTI

Popis práce, pracovní vymezení a pracovní normy jsou důležitou složkou informačního systému v oblasti personálních zdrojů. Společně vysvětlují každou práci a umožňují tak personálním odborníkům činit svá rozhodnutí s větším přehledem. Informační systém musí brát neustále v úvahu dva aspekty: ohled na právní otázky a organizaci.



PŘÍLOHA 5-9
Schéma pracovního kontrolního systému

Ohled na právní otázky

Informace, které s sebou přináší pracovní analýza, jsou většinou vnitřní záležitostí ovlivněnou vnějšími vlivy. Když se však personální odborníci při vykonávání svých činností spoléhají na tyto informace, musí brát zřejmá ohled na zákony o stejné pracovní příležitosti.¹³⁾ Jak už jsme o tom hovořili ve 3. kapitole, případ *Griggs v. Duke Power Company* je klasickou ukázkou toho, jak zbytečné předpoklady pro přijetí na určité místo mohou vést až k narušení zákonů o poskytování stejné pracovní příležitosti.

V případě *Griggs v. Duke Power Company* zaměstnavatel požadoval, aby zaměstnanci na téměř všech pracovních místech v dané společnosti (s výjimkou dělnických neodborných profesí) měli ukončené střední odborné vzdělání. Když byl tento požadavek přezkoumán před soudem, zaměstnavatel se nepodařilo dokázat, že by byl tento požadavek opravdu pro vykonávání většiny prací nezbytný. Ačkoli se tento požadavek vztahoval na všechny uchazeče bez rozdílu, měl nežádoucí dopad na uchazeče, kteří patřili k určitým menšinám. Tak byla např. mnohým černošským uchazečům nabídnuta pouze těžká, nekvalifikovaná práce.

Jak to případ *Duke Power Company* dokazuje, pro personální odborníky je důležité zahrnout do popisů a vymezení prací pouze ty prvky, které s danou prací opravdu souvisejí.¹⁴⁾ Jinak by mohlo dojít na základě nežádoucího účinku neopodstatněných požadavků až k soudní obžalobě z důvodu diskriminace. I když se neberou v úvahu právní aspekty věci, neopodstatněné požadavky vedou k tomu, že je zavrženo mnoho eventuelních kvalifikovaných jedinců, a tím se snižuje účinnost dalších činností v personální oblasti, jako je např. plánování, přijímání nových zaměstnanců, výběr a vyškolování.

Neopodstatněné požadavky mohou mít za následek diskriminaci

12. KAPITOLA

ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST A KOMPETENCÍ

Analýza pracovních míst a rolí (které zahrnují analýzu dovedností a analýzu kompetencí) je jedním z nejdůležitějších postupů v personálním řízení. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, při získávání a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků), vzdělávání, rozvoje manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce a při vytváření mzdových struktur a vůbec systému odměňování. Tyto analýzy jsou součástí většiny klíčových procesů personálního řízení.

Tato kapitola se zabývá uvedenými otázkami podle následujících bodů:

- definice,
- analýza pracovního místa,
- analýza role,
- analýza dovedností,
- analýza kompetence,
- popisy pracovních míst,
- definice rolí.

12.1 Definice

Analýza pracovního místa

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

Analýza role

Analýza role rovněž shromažďuje informace týkající se pracovních míst, avšak podstatné je, že spíše sleduje úlohu, kterou lidé hrají při vykonávání svých prací,

než samotné úkoly, které plní. Jinými slovy, nesoustřeďuje se tolik na obsah práce, jako na širší aspekty očekávaného chování držitelů pracovních míst při naplňování celkového smyslu pracovního místa, např. na spolupráci s ostatními, flexibilitu při práci a styly řízení, které používají. Analytické postupy při určování obsahu prací a rolí, které držitelé pracovních míst hrají, jsou prakticky podobné, ačkoliv cíle analýzy jsou poněkud rozdílné.

Někteří lidé termínem analýza role rozumějí jak obsah práce na pracovním místě, tak aspekty chování spojené s touto prací. Jiní, zdá se, tyto termíny zaměňují. Avšak rozlišení mezi tím, co někdo musí dělat, a rolí, kterou hraje při tom, kdy to dělá (požadavky na chování), má svůj smysl.

Analýza vlastností

Analýza vlastností či rysů zkoumá, co lidé potřebují vědět a co musí být schopni udělat, aby vykonávali svou práci efektivně. Analýza se proto soustřeďuje na znalosti, dovednosti a na odborné požadavky. Analýza vlastností může, jak je to popsáno dále v této kapitole, používat různých metod analýzy dovedností.

Analýza kompetence

Analýza kompetence zahrnuje funkční analýzu, jejímž cílem je určení kompetencí pro výkon práce, a analýzu chování ke stanovení dimenzí chování, které ovlivňují pracovní výkon. *Kompetence pro výkon práce nebo zaměstnání* se týkají očekávání výkonu na pracovišti – co by lidé měli být schopni dělat – a norem a výstupů, kterých by lidé při plnění specifických rolí měli dosáhnout. *Kompetence chování nebo osobní kompetence* jsou osobní charakteristiky jedinců, které přinášejí do svých pracovních rolí.

Popis pracovního místa (práce na pracovním místě)

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

Definice role

Definice role popisuje úlohu, kterou má jednotlivec hrát při plnění požadavků svého pracovního místa. Může rozšiřovat informaci obsaženou v popisu pracovního místa tím, že stanoví kompetence chování, které charakterizují roli.

Určeno pouze pro studijní účely

Specifikace pracovního místa (specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka)

Specifikace pracovního místa stanovuje vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a kompetence, které by měl pracovník mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci. Specifikace pracovního místa jsou využívány při získávání a výběru tak, jak je popsáno ve 24. kapitole.

Specifikace vzdělání a výcviku

Specifikace vzdělání nebo výcviku definuje znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Používá se jako základ pro přípravu programu vzdělávání a rozvoje (viz 27. kapitola). Specifikace vzdělání mohou být vypracovány na základě analýz vlastností, dovedností a kompetence.

12.2 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- **Celkový účel** – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný příspěvek držitele pracovního místa.
- **Obsah** – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plnění povinností – tj. proces přeměny vstupů (znalosti, dovednosti a schopnosti) na výstupy (výsledky).
- **Zodpovědnost** – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá.
- **Kritéria výkonu** – kritéria, měřítka nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě.
- **Odpovědnost** – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s širší a vstupy práce (obsah svěřené pravomoci při rozhodování; obtížnost, velikost, rozmanitost a složitost problémů, které musí řešit; množství a hodnota zdrojů, které spravuje; typ a význam interpersonálních vztahů).
- **Organizační faktory** – vztahy podřízenosti nebo nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. komu podléhá nebo přímě (liniový manažer), nebo funkčně (v záležitostech týkajících se určité oblasti, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení): pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímě; míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce.

- **Motivující faktory** – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se – v případě demotivačních faktorů – nepřijmou příslušná opatření.
- **Faktory osobního rozvoje** – vyhlídka na postup a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost.
- **Faktory prostředí** – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy používání zařízení nebo z povahy pracoviště.

Přístup k analýze pracovního místa

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

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

Sběr údajů – základní kroky

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

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

Při sběru informací se užívá řada metod analýzy pracovních míst, které jsou popsány dále.

Určeno pouze pro studijní účely

Rozhovory

Potřebné informace

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

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

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

- rozsah dozoru ze strany nadřízeného a stupeň svěřené odpovědnosti při rozhodování,
- typické problémy, které se na pracovním místě řeší, a možnost získání rady, pomoci či opory při řešení problémů,
- relativní obtížnost úkolů, které je třeba plnit,
- kvalifikace a dovednosti vyžadované k provádění práce.

Vedení rozhovoru

Při rozhovorech pro účely analýzy pracovních míst by se měly dodržovat tyto zásady:

- dodržovat logickou návaznost otázek, která pomůže dotazovanému uspořádat si své myšlenky a mínění o práci na pracovním místě,
- pokusit se, je-li to nezbytné, zjistit, co lidé skutečně dělají – odpovědi na otázky jsou často vágní a informace mohou být podány prostřednictvím netypických příkladů,
- zabezpečit, aby se držitelům pracovních míst nepodařilo „vyklouznout“ pomocí vágních nebo nadnesených popisů své práce – pokud je např. rozhovor součástí hodnocení práce, bylo by nepřírozené, kdyby se nesnažili představit svou práci v nejlepším možném světle,
- odlišit „zrno“ od „pleve“ – odpovědi na otázky mohou přinést mnoho irelevantních údajů, které musí být před vypracováním popisu pracovního místa vytříděny,
- získat jasné vyjádření pracovníků o jejich pravomoci činit rozhodnutí a o rozsahu vedení, kterého se jim dostává od jejich nadřízeného nebo vedoucího týmu; to nebývá snadné – pokud jsou lidé dotazováni, jaká rozhodnutí jsou oprávněni učinit, většinou nevědí, co mají odpovědět, protože jsou zvyklí o své práci uvažovat spíše z hlediska povinností a úkolů než jako o abstraktních rozhodnutích,
- vyhnout se pokládání zavádějících otázek, které činí očekávanou odpověď zřejmou,
- poskytnout držiteli pracovního místa dostatek prostoru hovořit tím, že vytvoříme atmosféru důvěry.

Seznamy otázek (checklisty) pro rozhovor

Při vedení rozhovoru je užitečné mít předem připravený seznam otázek. Písemné vypracování seznamu otázek však není nutné, naopak může mást. Podstata umění analýzy pracovního místa je v jednoduchosti. Rozhovor by měl postihnout tyto hlavní body:

- Jak se nazývá vaše pracovní místo?
- Komu jste podřízen?
- Kdo je podřízen vám? (Je možno si pomoci organizačním schématem.)
- Co je hlavním účelem vaší práce? (Tj. v obecných pojmech, co se očekává, že budete dělat?)
- Máte-li dosáhnout tohoto cíle, jaké jsou hlavní oblasti vaší odpovědnosti (např. hlavní odpovědnost, hlavní oblasti výsledků nebo hlavní úkoly)? Popište, co

Určeno pouze pro studijní účely

musíte dělat, nikoliv však všechny detaily, *jak* to děláte. Řekněte také, *proč* to musíte dělat, tj. výsledky, které se očekávají, že dosáhnete při plnění úkolu.

- Jaké jsou hlavní dimenze vaší práce vyjádřené takovými pojmy jako výstupní nebo prodejní cíle, počet zpracovaných kusů, počet řízených lidí, počet zákazníků?
- Pokud máte jakékoli další informace, které můžete podat o své práci, doplňte výše uvedené skutečnosti např. takto:
 - jak vaše práce navazuje na jiné práce ve vašem oddělení nebo kdekoliv jinde v podniku,
 - flexibilita požadavků, zejména pokud jde o nutnost plnit řadu rozdílných úkolů,
 - jak je vám práce přidělována a jak je vaše práce sledována a kontrolována,
 - vaše pravomoc rozhodovat,
 - součinnost s jinými pracovníky uvnitř i mimo podnik,
 - zařízení, vybavení a nástroje, které používáte,
 - jiné rysy vaší práce, jako např. cestování nebo neobvyklá pracovní doba, požadavky na mimořádné úsilí a vypětí nebo pracovní rizika,
 - hlavní problémy, se kterými se setkáváte při provádění své práce,
 - znalosti a dovednosti, které pro svou práci potřebujete.

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

Ověřování informací

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

Výhody a nevýhody

Výhody metody rozhovorů spočívají v tom, že je velmi pružná, může poskytnout informace jdoucí do hloubky a je snadné ji zorganizovat a připravit. Uskutečnění rozhovorů však může být časově náročné a výsledky není vždy snadné analyzovat. Proto se v analýzách velkého rozsahu používají dotazníky, aby poskytly předběžné informace o práci a aby se tak urychlil proces rozhovorů, popřípadě aby se rozhovory zcela vyloučily. Může to však znamenat, že mnohé z „příchutí“ práce

– to jest jaká opravdu je – se mohou ztratit. Tato „příchut“ je potřebná, pokud se má dospět k plnému pochopení úlohy jedince.

Dotazníky

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

Výhodou dotazníků je to, že mohou poskytnout informace rychle a levně pro velký počet pracovních míst. Je však třeba mít dostatečně velký vzorek a zpracování dotazníku je náročné a vyžaduje provedení předběžného šetření. Velmi se doporučuje pilotní ověření dotazníku dříve, než se šetření zahájí v plném rozsahu. Přesnost výsledků závisí také na ochotě a schopnosti držitelů pracovních míst vyplnit dotazníky. Pro mnoho lidí bývá obtížné vyjádřit se o své práci písemně, i když ji dobře znají a dobře ji dělají.

Kontrolní seznamy (checklisty) a soupisy

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

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

Hodnotící stupnice nebo soupisy jsou určitým zlepšením ve srovnání s relativně hrubými kontrolními seznamy. Podobně jako kontrolní seznamy předkládají držitelům pracovních míst seznam činností. Avšak místo toho, aby se od nich požadovalo pouhé označení těch, které provádějí, jsou jim nabídnuty stupnice, zpravidla od 1 do 7 s tím, aby tyto činnosti ohodnotili příslušným stupněm podle množství času, který jim věnují, nebo podle jejich významu. Tyto stupnice mohou být obdobné jako ty, které jsou uvedeny v tabulce 12.1.

Určeno pouze pro studijní účely

Tabulka 12.1 Příklad hodnotící stupnice pro analýzu pracovního místa

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

Existuje velký počet všeobecně zaměřených soupisů, z nichž nejčastěji užívaný je tzv. *PAQ (Position Analysis Questionnaire – Dotazník pro analýzu pracovního místa)*, který vypracovali McCormick a kol. (1972). Ten byl založen na studiu více než 3700 prací, z nichž bylo identifikováno šest hlavních faktorů práce:

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

Ke každému z těchto bodů byly vypracovány stupnice pro měření specifických požadavků pro téměř 200 prvků práce. Každá stupnice popisuje činnosti a obsa-

huje vzorové popisy pro každý stupeň hodnocení, jako v příkladu uvedeném v tabulce 12.2.

Tabulka 12.2 PAQ – Dotazník pro analýzu pracovního místa – příklad vzorových popisů bodové stupnice daného prvku práce (McCormick)

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

PAQ – Dotazník pro analýzu pracovního místa má výhodu v tom, že je všeobecně použitelný a komplexní a obsahuje vzorové popisy. Je však časově náročný na zpracování a vyžaduje některé speciální odborné znalosti.

Pozorování

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

Popis práce prováděný pracovníkem

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

Určeno pouze pro studijní účely

místě vypracují své analýzy a popisy pracovních míst. Vždy pomůže, jestliže se jako ukázkou vypracuje modelový popis pracovního místa.

Deníky a záznamníky

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

Hierarchická analýza úkolu

Metoda hierarchické analýzy úkolu, kterou vypracovali Annet a Duncan (1971), rozkládá práce nebo oblasti práce do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů. Úkoly jsou definovány jako cíle nebo konečné produkty. Analyzuje se také postup, který je nezbytný k dosažení cíle. Proces začíná analýzou celkového úkolu. Ten je pak podroben další analýze, jejímž cílem je vypracovat hierarchii podúkolů a jejich výstupů a vypracovat definice dílčích postupů nezbytných k jejich splnění. Metoda zahrnuje:

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

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

Výběr metody

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

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

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

12.3 Analýza role

Analýza role je pokračováním analýzy pracovního místa a je zpravidla prováděna pomocí rozhovorů, někdy doplněnými jednou z dokonalejších metod analýzy kompetence. Zaměřuje se na kompetence, které držitelé pracovního místa potřebují, a na úlohu, kterou hrají při výkonu své práce, se zvláštním zřetelem k tomu, jak spolupracují s jinými lidmi (jejich vztahy s nadřízenými nebo vedoucími týmu, kolegy, zákazníky, dodavatelé a kterýmikoliv jinými lidmi zvenčí, s nimiž jednáji),

Určeno pouze pro studijní účely

5. Vytáhněte další tři karty z balíku a opakujte kroky 3 a 4.
6. Opakujte tento postup tak dlouho, až budou všechny karty analyzovány a nejsou žádné další představy, které by měly být identifikovány.
7. Vytvořte seznam představ (konstruktů) a požádejte členy skupiny, aby ohodnotili všechny vlastnosti každého úkolu s použitím šesti nebo sedmibodové stupnice.
8. Zpracujte a analyzujte výsledky a zhodnoťte jejich relativní význam. Toto hodnocení je možno udělat statisticky tak, jak je popsal Markham (1987).

Stejně jako metoda kritických případů i analýza pomocí „síta prvků práce“ pomáhá lidem vyjádřit svůj dojem odkazem na specifické příklady. Další výhodou je, že síto prvků práce jim usnadňuje rozpoznat rysy chování nebo kompetence potřebné pro práci tím, že omezuje oblast srovnávání pomocí metody trojic.

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

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

Jaký přístup?

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

Pro ty, kdo nemají dostatek času k použití některého z těchto přístupů, bude pravděpodobně nejvhodnější výše popsaná metoda workshopů. Ale pokud se nepoužije žádný z těchto typů analýzy, doporučuje se využít podpory externího konzultanta, který má odpovídající zkušenosti. Funkční analýza se používá zejména tehdy, když je hlavním cílem vypracování kvalifikačních standardů nějaké celostátně platné odborné kvalifikace.

12.6 Popis pracovního místa

Popisy pracovních míst jsou odvozeny z analýzy pracovních míst. Poskytují základní informace o práci členěné podle jednotlivých bodů daného názvu pracovního místa, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, o celkovém účelu a hlavní odpovědnosti nebo hlavních úkolech či povinnostech.

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

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

Základní popis pracovního místa může být využit k:

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

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

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

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

Určeno pouze pro studijní účely

- *Týmovou práci* – organizace s plošší organizační strukturou spoléhají více na dobrou týmovou práci a tento požadavek je třeba zdůraznit i v popisech pracovních míst.

Forma popisu pracovního místa

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

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

Příklady popisů pracovních míst jsou uvedeny v příloze A.

Popisy pracovních míst pro účely hodnocení práce

Pro účely hodnocení práce by popisy pracovních míst měly obsahovat informace obsažené v popisu organizace, včetně „faktorové analýzy“ práce ve vztahu k faktorům hodnocení práce nebo kritériím užívaným pro ocenění relativní hodnoty práce (viz 32. kapitola). Kromě toho je často užitečné zahrnout i vysvětlující popis povahy a obsahu práce, jak se používá v systému hodnocení práce podle Haye. Vysvětlení poskytuje všeobecnou informaci o prostředí, ve kterém se práce vykonává. Povaha práce je popsána v obecných termínech, aby poskytla hodnotitelům celkový přehled o tom, o jaký druh práce se jedná. Tím se také osvětlí jakási kostra hlavních odpovědností. Všude, kde je to možné, je rozsah práce definován kvantifikací různých aspektů práce, jako je např. množství kontrolovaných zdrojů, výsledky, kterých je třeba dosáhnout, rozpočet, podíl času věnovaného různým aspektům práce a četnost výskytu případů, kdy je třeba během určitého období přijímat rozhodnutí nebo podniknout určité kroky.

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

Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání

Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání by měly být založeny na formě používané pro organizační účely, ačkoliv podrobnosti o povaze a obsahu práce a faktorová analýza obsažená v popisech pracovních míst pro účely hodnocení práce přináší další užitečné informace. Popisy a specifikace pracovních míst pro účely

vzdělávání zahrnují analýzu atributů (znalostí a dovedností) a schopností používaných při práci. To znamená, že bude nezbytný podrobnější popis úkolů, které pracovník musí plnit, včetně vysvětlení požadovaných atributů a schopností.

Vypracování popisu pracovního místa

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

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

Nadřazený držitel – pod tímto názvem by měl být uveden vedoucí nebo nadřízený, kterému je držitel pracovního místa přímo odpovědný. Pod tímto bodem by neměly být uváděny žádné vzájemné funkční vztahy držitele pracovního místa vůči jiným manažerům.

Podřízený držitel – názvy všech pracovních míst, které jsou přímo podřízeny držiteli pracovního místa. Opět by v této části neměly být uváděny žádné funkční vztahy, které mohou existovat mezi držitelem a jinými zaměstnanci.

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

Klíčové odpovědnosti nebo hlavní úkoly – při definování klíčových odpovědností a hlavních úkolů je třeba postupovat v těchto krocích:

- identifikovat hlavní činnosti nebo úkoly prováděné držitelem pracovního místa a vypracovat jejich prvotní seznam,
- analyzovat tento prvotní seznam úkolů a vytvořit z nich nejvýše 10 skupin hlavních činností – většinu prací je možno rozčlenit do 7-8 oblastí. Pokud by tento počet byl vyšší, popis pracovního místa by se stal příliš složitý a bylo by obtížné jej specifikovat, pokud jde o odpovědnost nebo úkoly,

Určeno pouze pro studijní účely

- definovat každou činnost v podobě stanovení povinnosti (i když takto to nemusí být nazváno) – stanovení povinnosti vyjadřuje, co se očekává, že pracovník splní (výsledky), a za co je tedy zodpovědný,
- definování odpovědnosti v jedné větě, která by měla:
 - začínat slovesem v aktivní formě, které pozitivně a bez zbytečných slov určí, co je třeba udělat; např.: plánuje, připravuje, provádí, realizuje, zpracovává, poskytuje, programuje, dokončuje, udržuje, odesílá, udržuje styk, spolupracuje s,
 - popsat co nejjasněji a nejstručněji předmět činnosti – co se dělá; např.: testuje nové systémy, zaznamenává tržby do hlavní knihy a knihy odeslaných faktur, expeduje zabalené zboží do obchodní sítě, vypracovává rozvrh výroby, zajišťuje zpracování provozních účtů, vypracovává marketingové plány,
 - stanovit stručně účel činnosti z hlediska výstupů nebo norem, kterých má být dosaženo, např.: zkouší nové systémy, aby bylo zajištěno, že odpovídají stanoveným podmínkám, zaznamenává tržby do hlavní knihy a knihy odeslaných faktur tak, aby byly zabezpečeny aktuální a přesné finanční informace, expeduje hotové výrobky tak, aby všechny kusy byly převzaty přepravcem v den, kdy byly zabaleny, vypracovává rozvrh výroby tak, aby výroba byla plynulá a byly dodrženy termíny dodání, zabezpečuje vypracování provozních účtů, které poskytují potřebnou úroveň informací managementu a jednotlivým manažerům o finančním výkonu v porovnání s rozpočtem a informují o všech odchylkách, připravuje marketingové plány, které zabezpečují cíle marketingových strategií podniku, jsou realistické a poskytují jasnou směrnicí pro oddělení výzkumu a vývoje, výroby, marketingu a odbytu.

Formulace povinností, které zdůrazňují požadované výstupy z hlediska očekávaných výsledků, poskytují důležité údaje, které se používají při sjednávání běžných a krátkodobých cílů v rámci řízení pracovního výkonu, jak jsou popsány ve 13. kapitole, a při definování kompetencí založených na práci.

Povaha a šíře – část popisu pracovního místa věnovaná povaze a šíři práce (někdy nazývaná „kontextová“ část) poskytuje příležitost popsat pracovní místo a roli držitele v obecnějších pojmech v kontextu organizace. Může obsahovat příklady toho, co se dělá, a ukazovat relativní význam různých aspektů této práce. Často bývá snadnější přimět držitele pracovního místa, aby popsal svou práci v podobě jakéhosi vyprávění. Z tohoto popisu je možno vytáhnout hlavní povinnosti nebo hlavní úkoly. Popisy povahy a šíře práce přidávají pracovním místům určitou „příchuť“, aby ti, co provádějí hodnocení práce, a zvláště pak vzdělavatelé mohli získat lepší obraz toho, co práce obnáší, než mohou získat z pouhého seznamu povinností. Pro popis povahy a šíře práce nejsou žádná pravidla s výjimkou toho, že by neměly být příliš dlouhé a neměly by se opakovat.

Příklad popisu povahy a obsahu je uveden v příloze A.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : C. PERSONÁLNÍ ANALÝZY – NEZBYTNÝ INSTITUT PRO TVORBU STRATEGIÍ A PLÁNŮ

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

Kapitola I. Analýzy stávajících lidských zdrojů

414

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

- vliv měnících se podmínek práce a podoby absence,
- zdroje nabídky pracovních sil uvnitř organizace,
- zdroje nabídky pracovních sil mimo organizaci na národním a lokálním trhu práce.

Informace, které budeme k tomuto účelu potřebovat, i metody používané k analýze budeme uvažovat později. Stejně jako v případě předpovídání poptávky, může být v procesu předpovídání nabídky ve značné míře použito metod modelování lidských zdrojů.

23.9 Analýza existujících lidských zdrojů

Výchozí analýza by měla klasifikovat zaměstnance podle funkčních hledisek nebo podle útvarů, povolání, zaměstnání, úrovně kvalifikace a postavení.

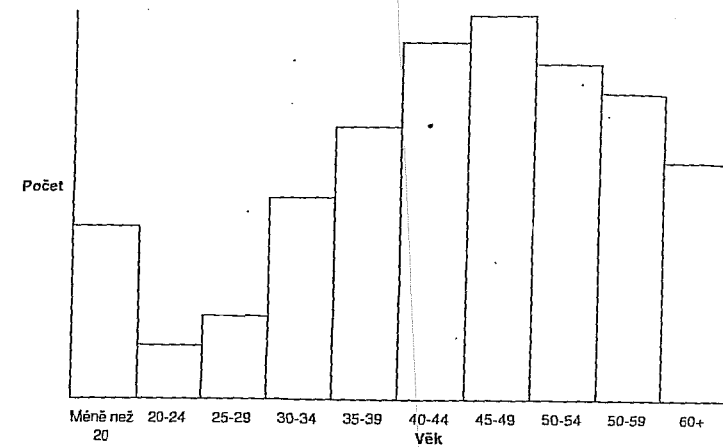
Cílem analýzy by mělo být zjištění jakýchsi „center zdrojů“, tvořených zřetelnými homogenními skupinami, pro které musíme zpracovat předpovědi. Při přípravě zkoumání lidských zdrojů máme k dispozici nekonečné množství kombinací znaků, které můžeme použít, ale měli bychom si dát pozor na shromažďování neužitečných dat; je nezbytné podrobit program analýzy důkladnému zvažování a vždycky si položit otázku: „Proč potřebujeme tuto informaci?“ a „Co s ní budeme dělat, až ji získáme?“.

Důležité mohou být některé detailní analýzy. Přezkoumání současných zdrojů může například pro potřeby získání informací o kvalifikaci a potenciálu pracovníků vyžadovat přístup neohlížející se na hranice organizačního uspořádání či pracovních míst. Může být důležité vědět, kolik lidí v organizaci má nějaké zvláštní dovednosti nebo schopnosti; například z technických, chemických, přírodovědných, matematických, ekonomických nebo jazykových oborů. Z hlediska plánování následnictví v manažerských funkcích a z hlediska přípravy programů rozvoje managementu může být neméně důležité vědět, kolik máme lidí vhodných k povýšení a kde je můžeme nalézt.

Analýza věkové struktury zaměstnanců může pomoci při identifikaci problémů plynoucích z náhlého přívalu odchodů do důchodu, ze zablokování perspektivy povýšení (vyšší funkce je obsazena ještě relativně mladým pracovníkem) nebo z převahy starších pracovníků mezi zaměstnanci organizace. Věkovou strukturu lze zobrazit graficky tak, jak je tomu na obrázku 23.3, který ukazuje, že v krátké době dojde k penzionování velkého počtu zaměstnanců a že podíl zaměstnanců vyšších věkových skupin je nadměrně vysoký.

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

415



Obrázek 23.3 Analýza věkové struktury

Analýza doby zaměstnání může být rovněž užitečná, protože přináší informace o míře stability pracovníků, které – jak o tom ještě budeme mluvit později – jsou důležitým podkladem pro plánovače při předpovídání budoucích lidských zdrojů.

Analýza existujících lidských zdrojů by se měla zaměřit i na existující kvantitativní poměry mezi různými kategoriemi pracovníků; například poměr mezi manažery a vedoucími týmy a zaměstnanci, kvalifikovanými a částečně kvalifikovanými, výrobními a nevýrobními dělníky, administrativními pracovníky a pracovníky ve výrobě apod. Měl by se zkoumat dosavadní vývoj těchto kvantitativních poměrů, protože tak můžeme získat informaci o vývojových trendech a zjistit oblasti, kde rychlé změny mohou mít za následek problémy s pokrytím potřeby pracovních sil.

23.10 Mobilita a ztráty pracovníků

Mobilitu pracovníků bychom měli analyzovat proto, abychom dokázali předpovědět budoucí ztráty pracovníků a rozpoznat příčiny, které vedou lidi k odchodům z organizace. Lze pak vytvářet plány na odstranění problémů, způsobujících zbytečné ztráty pracovníků a potíže při jejich nahrazování. Plánovači lidských zdrojů

Určeno pouze pro studijní účely

tudíž musejí vědět, jak měřit ztráty a jak analyzovat jejich příčiny. To lze dělat, jak uvidíme dále, různými způsoby.

Míra odchodů

Míra odchodů (často také intenzita odchodů, nebo poněkud nesprávně míra fluktuace – fluktuace zahrnuje i pohyb do podniku, nejen z podniku) pracovníků z podniku je tradiční ukazatel měřící ztrátu pracovníků:

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v témže období}} \times 100$$

Tato metoda se všeobecně používá, protože je snadno pochopitelná a ukazatel se i snadno vypočítává. Lze snadno vypočítat, že pokud odešlo během posledního roku 30 ze 150 zaměstnanců (20% míra odchodů), a že pokud tento trend pokračuje, pak bude podnik muset během následujícího roku získat 108 zaměstnanců, aby zvýšil a udržel v tomto roce pracovní sílu 200 zaměstnanců (50 dodatečných zaměstnanců plus 40 zaměstnanců nahrazujících 20% ztrátu průměrného počtu 200 zaměstnanců, plus 18 zaměstnanců nahrazujících ztrátu z 90 nově získaných zaměstnanců).

Tento vzorec se sice snadno používá, ale může být zavádějící. Hlavním nedostatkem měření ztrát pracovníků pomocí podílu těch, kteří během daného období odcházejí, je to, že tento ukazatel může být nadhodnocen v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, zejména v obdobích, kdy se pracovníci obtížně získávají. Tak podnik zaměstnávající 1 000 osob může mít roční míru odchodů pracovníků 20 %, která znamená, že dojde během roku k uvolnění 200 pracovních míst. Ale tato pracovní místa mohou být rozptýlena po celém podniku a mohou se týkat všech možných pracovních míst a pracovníků jak dlouhodobě, tak krátkodobě zaměstnaných v podniku. Ale všechny tyto odchody se také mohou týkat jen úzkého okruhu pracovních sil – může se to týkat pouhých 20 pracovních míst, z nichž každé musí být během roku obsazeno desetkrát. Jde o zcela rozdílné situace, a pokud je neznáme a neprozkoumáme, můžeme dojít k nepřesným předpovědím budoucí potřeby pracovníků a můžeme také na základě nich podniknout nevhodné kroky. Uvedený ukazatel může být nevhodný také v případech, kdy průměrný počet zaměstnanců, z něhož se vypočítává procento, je vypočítán na základě nereprezentativních dosavadních trendů vedoucích k hypotézám o výrazném růstu nebo poklesu zaměstnaných pracovníků během daného období. Průměrný počet pracovníků v období bývá také zkreslen všude tam, kde dochází ke značnému kolísání počtu pracovníků během roku (sezonnost činnosti organizace).

Index stability

Index stability je mnohými považován za jakési vylepšení předchozího ukazatele míry odchodů. Příslušný vzorec má následující tvar:

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších zaměstnanců zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání. Může však být opět zavádějícím ukazatelem, protože neodhaluje ony výrazně odlišné situace existující v podniku nebo v podnikových útvech s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků ve srovnání s podniky nebo útvary, kde většina zaměstnanců má krátkou dobu zaměstnání.

Analýza délky zaměstnání

Tuto nevýhodu indexu stability lze zčásti překonat, jestliže provádíme analýzu průměrné délky zaměstnání osob, které z podniku odcházejí. Příklad ukazuje tabulka 23.1.

Tabulka 23.1 Analýza odcházejících pracovníků podle doby zaměstnání

Odcházející podle doby zaměstnání v roce 19...									
Zaměstnání	méně než 3 měs.	3-6 měs.	6-12 měs.	1-2 roky	3-5 let	5 a více let	Celkem odchodů	Průměrný počet pracovníků	Ukazatel fluktuace pracovníků
Kvalifikovaní	5	4	3	3	2	3	20	200	10
Polokvalifikovaní	15	12	10	6	3	4	50	250	20
Nekvalifikovaní	20	10	5	3	1	1	40	100	40
Celkem	40	26	18	12	6	8	100	550	20

Tato analýza je pořád ještě dosti hrubá, protože se zaměřuje pouze na ty, kteří z podniku odcházejí. Jemnější analýza by měla porovnávat počty odcházejících s počty zaměstnaných u každé kategorie pracovníků. Jestliže v uvedeném příkladu by činil celkový počet zaměstnanců s méně než třemi měsíci zaměstnání 80 osob a celkový počet zaměstnanců s více než pěti lety zaměstnání také 80 osob, podíl odcházejících z těchto kategorií by pak byl 50 %, resp. 10 % – což jsou údaje po-

Určeno pouze pro studijní účely

418

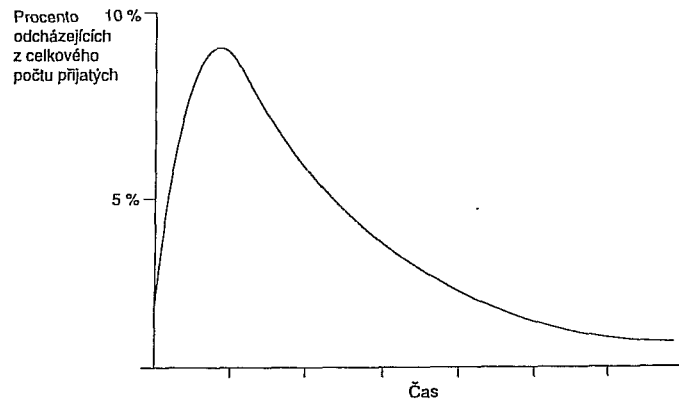
PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

skytující více informací, zejména můžeme-li za účelem odhalení nepříznivých trendů analyzovat předchozí období.

Míra přežití

Jinou metodou analýzy odchodů pracovníků, která je pro plánovače lidských zdrojů zejména užitečná, je míra přežití: je to podíl zaměstnanců, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou zaměstnanci podniku po tolika či tolika měsících nebo letech zaměstnání. Například analýza skupiny absolventů určitého vzdělávání nebo výcviku, uskutečněná po dvou letech po absolvování, může ukázat, že deset z původních dvaceti absolventů dosud pracuje v podniku, a že tedy míra přežití je 50 %.

Rozložení ztrát pro každou skupinu, čili kohortu osob přijatých v určitém období může být vyjádřeno v podobě „křivky přežití“, jak ji ukazuje obrázek 23.4.



Obrázek 23.4 Křivka přežití

Základní tvar této křivky je pro mnohé situace podobný, i když bylo pozorováno, že vrchol křivky se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být – v případě kvalifikovanějších a vzdělanějších vstupních kohort – nižší. Tabulka 23.2 naznačuje plánovačům lidských zdrojů, že musejí počítat s tím, že polovina osob získaných v určitém roce během následujících pěti let odejde, pokud se něco neudělá s faktory, které tyto odchody způsobují. Chceme-li tedy splnit požadavek mít za pět let 50 vycvičených pracovníků, měli bychom jich ve stávajícím roce získat sto.

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

419

Tabulka 23.2 Analýza přežívání pracovníků v organizaci

Vstupní kohorta	Původní počet	Počet přežívajících ke konci roku po přijetí				
		1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Průměrná míra přežití	100 %	83 %	71 %	62 %	55 %	50 %

Ukazatel střední délky zaměstnání

Jednoduchým ukazatelem odvozeným z analýzy míry přežití je tzv. ukazatel střední délky zaměstnání, který je definován jako doba potřebná k tomu, aby se skupina nebo kohorta osob vstupujících do podniku v určitém roce snížila na polovinu (v předchozím příkladu to bylo pět let). Tento ukazatel lze porovnávat jak podle jednotlivých ročních kohort osob vstupujících do podniku, tak u různých skupin zaměstnanců. Tak lze zjistit, kde je třeba podniknout akce zmírňující trendy nežádoucích odchodů pracovníků z podniku.

Volba ukazatelů

Je obtížné se vyhnout použití tradičního ukazatele míry odchodů pracovníků (intenzity odchodů, míry fluktuace), protože jde o nejlépejší a nejznámější ze všech ukazatelů. Tento ukazatel je však třeba doplnit některými ukazateli stability pracovníků. Analýza odchodů nebo ztrát pracovníků jako součást procesu plánování lidských zdrojů vyžaduje detailní informace o délce zaměstnání osob odcházejících z podniku už proto, že je třeba identifikovat problémové oblasti a poskytnout podklady pro předpovědi nabídky pracovních sil.

23.11 Analýza dopadu povyšování a převádění pracovníků na jinou práci

Předpověď nabídky pracovních sil by měla ukázat počet volných pracovních míst, které bude třeba obsadit, aby se naplnila předpověď poptávky. Volná pracovní místa vznikají následkem toho, že lidé odcházejí, ale odchod vedoucích pracovníků může vyvolat celou řetězovou reakci náhrad a povýšení. A je třeba vzít také v úvahu převádění pracovníků mezi útvary a odděleními.

Určeno pouze pro studijní účely

420

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Ve velkých organizacích mohou být povyšování nebo převádění na jinou práci trvalým jevem a je možné předpovídat podíly pracovníků jednotlivých kategorií, kteří budou pravděpodobně v budoucnu povýšeni nebo převedeni jinam. Vychází se přitom z předpovědi faktoru řetězové reakce, který poskytuje jasnou informaci o počtech odchodů z pracovních míst, které mohou nastat. Například tam, kde existují tři úrovně managementu, může jít o následující informaci:

3. úroveň managementu:	41 povýšení	–	3 převody
2. úroveň managementu:	5 povýšení	–	10 převodů
1. úroveň managementu:	25 povýšení	–	25 převodů
Celkem povýšení/převodů:	71 povýšení	–	38 převodů

Avšak tyto informace jsou dosti hrubé a ve většině podniků musí být plánování následnictví v manažerských funkcích prováděno podrobněji na základě znalosti informací o odchodech do důchodu a převedení na jinou práci.

23.12 Hodnocení změn v pracovních podmínkách a v absenci

Toto hodnocení by mělo přihlížet k faktorům existujícím ve firmě, jako například ke změnám následujících skutečností: normální délky pracovního týdne, pravidel týkajících se přesčasové práce, směnnosti, délky a načasování dovolených, politiky penzionování pracovníků či politiky zaměstnávání pracovníků na zkrácený úvazek.

Vliv absence na budoucí nabídku pracovních sil by se měl rovněž brát v úvahu a měly by se analyzovat vývojové trendy v absenci, protože jen tak lze zjistit její příčiny a rozpoznat možné akce směřující k nápravě.

23.13 Analýza zdrojů nabídky pracovních sil

Zdroje na vnitropodnikovém trhu práce tvoří produkce programů podnikového vzdělávání pracovníků a rozvoje managementu a rezervoár dovedností a potenciál schopností existující v organizaci. Životně důležitým faktorem při přípravě plánů rozvoje podniku je existence lidí na lokálním a národním trhu práce. Podnikové plány příliš často obsahují předpoklady o existenci pracovních zdrojů v regionu nebo v zemi, které jsou špatné a zpracované na základě povrchního šetření či hrubých dat. Je mimořádně důležité už v raných fázích vytipovat ty kategorie pracovníků, u nichž mohou nastat potíže se získáváním potřebných počtů tak, aby bylo možné podniknout kroky směřující ke včasné přípravě kampaně k získávání pracovníků, najít alternativní zdroje nebo vytvořit kvalifikační či rekvalifikační programy, zajišťující personál, který by uspokojil potřeby podniku. Faktory, které mohou mít důležitý vztah k nabídce pracovních sil, jsou vyjmenovány dále.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : C. PERSONÁLNÍ ANALÝZY – NEZBYTNÝ INSTITUT PRO TVORBU STRATEGIÍ A PLÁNŮ

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

Kapitola 2. Analýza pohybu/mobility * a využívání pracovníků

2.2.2. Využívání fondu pracovní doby

Využití fondu pracovní doby v PBS Holding,a.s., PBS Brno, a.s. a PBS Investorská, a.s.

za období leden až květen 1998

Zpracoval: Personální útvar

Předkládá: PhDr. Alena Lubasová

V Brně dne 5.6.1998



Určeno pouze pro studijní účely

V rámci odkrývání rezerv společnosti v oblasti lidských zdrojů byla provedena kontrola využitelnosti fondu pracovní doby za období leden - květen 1998 ve společnostech PBS Holding, Brno, Investorská, včetně rozborů nákladů na odměňování zaměstnanců.

Zaměření kontroly:

1) Rozbor absence z důvodu:

- 1.1. nemocnosti + OČR
- 1.2. návštěvy lékaře
- 1.3. řádné dovolené + placené volno dle § ZP

2) Rozbor přesčasové práce a plného využití 8 hodinové pracovní doby

3) Vykazování služebních cest na kontrolních lístcích v porovnání s vyplacenými cestovními náhradami

4) Kvalitativní kontrola vykazování docházky na kontrolních lístcích, včetně dodržování pravidel pružné pracovní doby dle vyhlášky GR č.2/94

5) Setřídění tarifních zaměstnanců dle výše mzdy po úpravách k datu 1.5.1998

6) Využití mimořádných forem odměňování (MO+blokové poukázky)

Celkově bylo kontrolováno 590 KL 118 zaměstnanců ze všech útvarů v následujícím členění:

Společnost	Útvar	Počet kontrol. KL
PBS Holding, a.s.	Útvar generálního ředitele (GU)	8
	Finanční útvar (F)	23
	Personální útvar (P)	6
	Strategie a rozvoj (R)	7
	Prodej a ostatní útvary O (OP)	20
	Projekce a výpočty (OI)	31
PBS Brno, a.s.	Íranshahr + ostatní (BI)	13
	Montáže (BM)	6
PBS Investorská, a.s.	(I)	4

Celkový fond pracovní doby za sledované období je 12 154 dnů.