

## 6 Řízení lidského kapitálu

### 6.1 Podstata řízení lidského kapitálu

**Práce** zahrnuje lidské aktivity často ve spojení s technologiemi, jejichž výstupem jsou statky (výrobky či služby), které mají společenskou a ekonomickou hodnotu. Nejvýznamnějším znakem nové práce je rozsáhlé využívání informačních a komunikačních technologií. Globální hyperkonkurence spolu s rostoucí individualizací spotřebitelské kultury vyžaduje nepřetržité inovace ve všech oblastech. Vyrůstá podíl statků, které jsou relativně nenáročné na suroviny, ale zakládají se na rozsáhlém know-how. V celém ekonomickém sektoru se zvyšuje počet profesí s vysokou složitostí práce. Držitelé těchto pracovních míst jsou označováni jako **znalostní (vědomostní) pracovníci**. Za znalostního pracovníka můžeme považovat člověka, který má specifickou znalost či soubor znalostí, tyto znalosti jsou důležité pro jeho zaměstnavatele a zároveň je pro zaměstnavatele obtížné opatřit si tyto znalosti jiným způsobem. Tyto znalosti jsou dokonale přenositelné a z toho plyne, že znalostní pracovníci (označovaní též příhodně „zlaté límečky“) jsou dokonale mobilní. Vztah mezi nimi a organizací je rovnoprávný a symbiotický. Pracovníci disponující specializovanými znalostmi a jejich produktivita jsou nejcennějším zdrojem organizace 21. století. A jelikož znalosti jsou přítomny v hlavách lidí, posouvá se těžiště managementu k řízení lidských zdrojů, respektive lidského kapitálu. Zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici se označují jako **intelektuální kapitál**, který lze členit do tří složek: (1) **lidský kapitál** – tj. znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků organizace, (2) **organizační kapitál** – tj. institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech apod., (3) **sociální (společenský) kapitál** – tj. zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace. **Řízení lidského kapitálu** je nejvyšším stupněm řízení lidského činitele v organizaci. Rozvinulo se na původně převážně administrativních personálních činnostech (personalistika) a na systému řízení lidských zdrojů; lidskými zdroji rozumíme obecně lidský činitel v pracovním procesu. Oba tyto přístupy shodně předpokládaly, že lidé mohou být řízeni, resp. že lidské zdroje mohou být usměrňovány a kontrolovány. Znalostní pracovníci (pro představu např. učitel, lékař) jako typičtí nositelé lidského kapitálu však mají charakteristiky, které vyžadují kvalitativně odlišný přístup k jejich řízení: je obtížné definovat úkoly znalostního pracovníka, proto ho nelze řídit příkazy; nelze ho tradičně kontrolovat, protože ve svém oboru bývá větším specialistou než manažer; část znalostí může být podvědomá, proto se obtížně školí nástupci znalostního pracovníka; je složité určit kvalitu produktu znalostního pracovníka. Z uvedeného plyne, že manažer musí znalostnímu pracovníkovi věřit, že podává nejlepší možný výkon, což zároveň znamená, že musí podnítit znalostního pracovníka, aby takový výkon podával. Pro organizace platí **kompetenční pravidlo**: všechny úspěchy a neúspěchy firem (organizací) souvisejí s kompetencemi lidí, kteří pro organizace pracují. **Kompetencí** rozumíme předpoklad pro vykonávání práce jednotlivého člověka (držitele pracovního místa). **Obecným cílem řízení lidského kapitálu** je zabezpečení kvantitativní a kvalitativní stránky lidského kapitálu tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Řízení lidského kapitálu musí vycházet z podnikové vize a podnikové strategie. Podniková **vize** dává odpověď na otázky: kdo je organizace, co dělá, kam směřuje a co pro to dělá. **Strategie** stanovuje dlouhodobé cíle organizace a organizační hodnoty. (Příkladem hodnot může být: důstojnost jednotlivce, dokonalost, služba

zákazníkům.) Tyto hodnoty zůstávají dlouhodobě neměnné. Je vhodné, aby se tvorby strategie účastnili všichni zaměstnanci, to znamená, že v organizaci musí probíhat účinná komunikace. Strategie nemůže být úspěšně naplňována, pokud se cíle a hodnoty jednotlivých pracovníků liší od cílů a hodnot organizace. Bez přímé účasti zaměstnanců na tvorbě strategie nelze očekávat jejich angažovanost na jejím naplňování. Pouze taková vize a strategie organizace, která odráží společné hodnoty a představy každého zaměstnance, vytváří silnou jednotu a vysokou angažovanost.

**Angažovaností** se rozumí dobrovolné přijetí organizačních hodnot pracovníkem, přičemž tento proces je iniciován managementem, u manažerů navíc předpokládá, že si při všech svých současných aktivitách uvědomují jejich budoucí důsledky a přijímají odpovědnost i za ně. Řízení lidského kapitálu lze schematicky členit na následujících dvanáct oblastí, ačkoliv mezi jednotlivými oblastmi neexistují ostré hranice:

1. Vytváření a analýza pracovních míst.
2. Personální plánování.
3. Získávání pracovníků.
4. Výběr pracovníků.
5. Orientace a adaptace přijatých pracovníků.
6. Personální marketing, ovlivňování zaměstnavatelské pověsti, vedení lidí.
7. Motivace pracovního jednání.
8. Hodnocení pracovníků.
9. Odměňování pracovníků.
10. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
11. Rozmísťování pracovníků.
12. Péče o pracovníky a pracovní vztahy.

## 6. 2 Charakteristika oblastí řízení lidského kapitálu

### 6.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

**Pracovní místo** je nejmenším prvkem organizační struktury, zařazuje jedince (pracovníka) do organizační struktury a přiřazuje mu okruh úkolů a odpovědností.

**Vytváření pracovních míst** (design, redesign) je proces, v němž se definují pracovní úkoly jedince a metody a podmínky jejich plnění tak, aby byly zabezpečeny cíle organizace, ale i potřeby pracovníka. Výstupem je tzv. **profil pracovního místa**. Obraz práce na pracovním místě a zároveň představu o požadavcích na držitele pracovního místa poskytuje **analýza pracovního místa**, která má dvě součásti: **popis pracovního místa a specifikaci pracovního místa**.

Popis pracovního místa zpravidla zahrnuje jeho název (číslo klasifikace), charakteristiku práce, povinnosti, vybavení, určení bezprostředně nadřazené funkce, vztah k ostatním pracovním místům, pracovní podmínky, rizika apod. Specifikace pracovního místa vyjadřuje požadavky na pracovníka, především na jeho vzdělání, praxi a duševní a fyzické předpoklady a osobnostní charakteristiky. U vedoucích pracovníků nebývá provedení analýzy pracovního místa možné ani vhodné, proto se stanovují cíle, kterých má v organizaci dosáhnout, úkoly, pravomoci, odpovědnosti a kritéria hodnocení. Standardní popis a specifikace pracovního místa, i když se pravidelně aktualizují, reagují pomalu na současné dynamické změny a nejsou dostatečně flexibilní. Neposilují také individuální odpovědnost zaměstnanců. Frekvence změn potlačuje klasický požadavek na standardní analýzu pracovních míst. Vytvářejí se komplexní a integrované pracovní úkoly s rozšířeným a obohaceným obsahem práce. Typickými znaky pracovních úkolů jsou překonávání úzké specializace, posilování pravomoci jedinců i skupin, přecházení mezi úkoly i pracovními místy a stálá potřeba učit se. Popisy pracovních míst nechávají otevřený prostor pro změny pracovní náplně i kompetencí. Při výběru pracovníků se posuzuje jejich využitelnost z celopodnikového hlediska a jejich ochota akceptovat změny. Potlačuje se vazba mezi odpracovaným časem a mzdou.

### 6.2.2 Personální plánování

Personální plánování odpovídá na otázky jaké a kolik pracovníků bude organizace potřebovat a kdy je bude potřebovat. K tomu zároveň musí být známo, kolik a jakých pracovníků je v organizaci k dispozici. Konkrétní metody plánování mohou být buď ze skupiny metod intuitivních nebo kvantitativních. Intuitivní metody jsou založeny na kvalifikovaných odhadech expertů o budoucím vývoji, kvantitativní metody vycházejí z matematických modelů. Personální plánování se uplatňuje rovněž v jednotlivých oblastech řízení lidského kapitálu, takže organizace vytvářejí plány získávání a výběru, rozmisťování, penzionování a propouštění, hodnocení, odměňování a produktivity práce, vzdělávání a personálního rozvoje apod.

### 6.2.3 Získávání pracovníků

Získávání (nábor) pracovníků zahrnuje činnosti, které zajišťují, aby se o volná pracovní místa v organizaci ucházel dostatečný počet odpovídajících uchazečů, ve správný čas, s vynaložením odpovídajících nákladů. Organizace získává pracovníky jednak z **vnitřních zdrojů**, tedy mezi těmi zaměstnanci, kteří již pro organizaci na nějaké pozici pracují, a jednak z **vnějších zdrojů**, tedy na trhu práce. Získávání pracovníků je proces s řadou

kroků. Organizace na základě identifikace potřeby pracovníků provede aktuální analýzu pracovního místa a zvolí zdroj (popř. oba zdroje) uchazečů. Organizace musí stanovit, jaké dokumenty bude požadovat od uchazečů, zpravidla to bývá profesní životopis, doklady o vzdělání, reference a uchazeč sám připojuje žádost o pracovní místo, zvanou též motivační dopis, kde stručně zdůvodňuje, proč je vhodným uchazečem o nabízenou pozici. Dále je zvolena metoda či kombinace metod získávání pracovníků. Těmito metodami může být vyhledání uchazečů v databázi zájemců o práci, kteří organizaci oslovili sami, doporučení stávajícího zaměstnance, umístění vývěsek v organizaci a mimo ni, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce (je legislativně ukotvena zákonem o zaměstnanosti), využití služeb komerčních personálních agentur, inzerce ve sdělovacích prostředcích a stále rozšířenější e-recruitment. Mnohé organizace využívají přednostně elektronickou komunikaci s uchazeči, jelikož tak již testují jejich počítačovou gramotnost. Získávání pracovníků je ukončeno tzv. předvýběrem (administrativní kolo výběru), v němž jsou uchazeči na základě zaslaných materiálů rozděleni do tří skupin: velmi vhodní (cca 5 –10 nejlepších uchazečů), vhodní, kteří jsou osloveni, pokud se nepodaří získat uchazeče z první skupiny, a třetí skupinou jsou uchazeči pro vypsanou pozici nevhodní (z důvodu nesplnění kvalifikačního předpokladu). V rámci vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti musí být všichni uchazeči zdvořile vyrozuměni o výsledku předvýběru.

#### **6.2.4 Výběr pracovníků**

Cílem výběru pracovníků je rozpoznání a získání toho z uchazečů o práci, který nejlépe vyhovuje požadavkům obsazovaného místa z hlediska odbornosti i osobnosti. Výběr pracovníků může probíhat v řadě kroků. Jejich úplnou posloupností je zkoumání předložených dokumentů, předběžný pohovor k doplnění a upřesnění informací z písemných materiálů, testování uchazečů, které může mít formu individuální či skupinovou, výběrový pohovor (interview), zkoumání referencí a rozhodnutí o výběru pracovníka, přičemž všem účastníkům je nutno důstojnou formou sdělit, zda byli či nebyli pro pozici vybráni. Získávání a výběr pracovníků je ovlivněn skutečností, že uchazeči mají dobré znalosti o průběhu a metodách výběru, což zvyšuje nároky na přípravu výběrových řízení a prověřování kandidátů ve zkušební době. Podcenění výběru vyvolává vysoké náklady, což si manažeři začínají uvědomovat, a proto oslovují profesionální agentury. Trendem je integrace získávání, výběru a adaptace pracovníků do jednoho balíku služeb, který poskytují specializované agentury. (Jedná se o tzv. outsourcing těchto činností).

#### **6.2.5 Orientace a adaptace přijatých pracovníků**

Orientace a adaptace pracovníků, kteří byli vybráni a přijati na nové pracovní místo, by měla být řízeným procesem, protože pouze dokonale orientovaný a adaptovaný pracovník podává stoprocentní pracovní výkon. **Orientace** spočívá v seznamování pracovníka s organizací, pracovním místem a pracovními podmínkami. Probíhá po dvou liniích: formální (oficiální) a neformální. Formální orientace je plánovitá, řízená personálním útvarům a bezprostředním nadřízeným; neformální orientace je spontánní proces, určený kontaktem se spolupracovníky, významný z hlediska zařazení do pracovního kolektivu, souvisí se sociální adaptací (viz níže); je velmi důležitý pro pracovníka, protože silně ovlivňuje jeho pracovní spokojenost. **Adaptace** je proces aktivního přizpůsobování se člověka novým pracovním i životním podmínkám. Proces

adaptace má dvě roviny: pracovní, tj. vyrovnávání se s konkrétními požadavky pracovního místa a sociální, tj. začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracoviště. Velmi účinným nástrojem orientace je tzv. orientační balíček. Jedná se o soubor písemných materiálů, které obsahují všechny důležité informace o organizaci i pracovním místě. Orientační balíček může být pracovníkovi poskytnut již před nástupem do práce. Délka období orientace a adaptace závisí na složitosti vykonávané práce, neměla by však překračovat šest měsíců. Proces adaptace se aktuálně doporučuje rozšířit o třetí rovinu a sice adaptaci na firemní (organizační) kulturu. **Firemní kulturu** lze pojímat jako množinu vztahů mezi faktory ovlivňujícími život organizace. Jádrem firemní kultury jsou vztahy mezi lidmi a vztahy mezi lidmi a myšlenkami (hodnotami), které organizaci definují. Vnější projevem jsou vzorce chování zaměstnanců organizace. Adaptace na firemní kulturu konkrétně spočívá ve formování pocitu sounáležitosti pracovníka s organizací, o pochopení jeho role v celopodnikovém systému a o přijetí hodnot a norem organizace. Důvodem je skutečnost, že v prostředí změn není proces adaptace nikdy úplně završen, je pouze dosahováno určité míry adaptovanosti.

### **6.2.6 Personální marketing, ovlivňování zaměstnavatelské pověsti**

**Personální marketing** řeší problém organizací kde a jak najít na trhu práce kvalifikovanou pracovní sílu, jak nejhodnější uchazeče přimět, aby přijali nabízené místo a jak je následně udržet v organizaci. Podstatou personálního marketingu je vědomá a systematická aplikace marketingových nástrojů, kdy zaměstnanec, resp. potenciální zaměstnanec je v pozici „klienta“. Nástrojem personálního marketingu je personální výzkum, spočívající ve shromažďování a analýze informací a jejich využití v personální strategii. Personální marketing se člení na tři součásti: interní, externí a interaktivní. Interní marketing zjišťuje a ovlivňuje, které hodnoty jsou pro zaměstnance důležité, jaké jsou motivační faktory zaměstnanců, co je naopak demotivující apod. Externí marketing zahrnuje analýzu trhu práce, zjišťuje potřeby a očekávání potenciálních zaměstnanců apod. Interaktivní marketing má úzkou souvislost se zaměstnavatelskou pověstí, protože sleduje a ovlivňuje, co říkají zaměstnanci o organizaci lidem a institucím vně podniku (rodinám, známým, ale i médiím apod.). Zaměstnavatelská pověst je významným faktorem získávání a udržení kvalitních pracovníků. Mezi nejvýznamnější faktory utváření zaměstnavatelské pověsti se řadí úroveň mezilidských vztahů a sociálního klimatu, která je sama odvozena zejména od firemní kultury a stylu vedení. Způsob vedení lidí zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost organizace. Především je důležité správně rozlišovat mezi vedením a řízením. Lidé, které můžeme označit jako vůdce, stanovují cíle a hledají cesty k jejich dosažení, manažeři zadávají pracovníkům úkoly tak, aby postupně bylo vytyčených cílů dosaženo. Metaforicky si můžeme představit, že ztratí-li se skupina osob v lese, vůdci (vedení) najdou cestu z lesa a manažeři (management) budou určovat, kdo a kdy proklesne který díl navržené cesty. Obecně lze shrnout, že **vůdcovství se zabývá inovacemi a změnami, management má na starost udržování stability a efektivnosti fungování organizace.**

**Stylы vedení** lze členit z mnoha různých hledisek. Klasické třídění rozlišuje styl **autokratický, demokratický a liberální**. Hlavním faktorem tohoto třídění je míra participace členů vedeného pracovního týmu na rozhodování. Autokratický vůdce v podstatě velí, demokratický konzultuje a následně vydá pokyny, liberální vůdce se na

postupu s pracovníky domlouvá. Každý z těchto stylů má své opodstatnění v určité pracovní situaci a nelze proto říci, že by některý z nich byl lepší, správnější než jiný. V manažerské literatuře je často zmiňována **Teorie X a Y** Douglase McGregora. Podle ní vedoucí pracovníci inklinují k jednomu ze dvou pohledů na zaměstnance: Lidé jsou v podstatě líní a snaží se vyhnout práci, proto je nutno je úkolovat, kontrolovat, pobízet penězi a eventuálně trestat (to je teorie X). Podle teorie Y naopak jsou lidé odpovědní, není třeba je kontrolovat, je pro ně důležitý pocit seberealizace a užitečnosti, nutným předpokladem je vysvětlit zaměstnancům smysl jejich práce.

Podle Rensise Likerta lze vysledovat čtyři základní styly vedení:

**exploatačně autoritativní**

jednosměrné vedení shora dolů, omezená komunikace, motivace se děje prostřednictvím trestů,

**benevolentně autoritativní**

podřízení mohou dílčím způsobem konzultovat, motivačním nástrojem jsou odměny i tresty, rozhodování je věcí vedoucího,

**konzultativní**

týmová práce, rozhodování předchází diskuse všech dotčených,

**participativní**

sdílení cílů, stírání rozdílů nadřizený vs. podřízený.

Robert Blake a Jane S. Moltonová vytvořili tzv. **manažerskou mřížku**, podle níž jejich teorie dostala název GRID. Jejich pohled na vedoucí pracovníky vychází z míry soustředění na úkol a z míry soustředění na lidi. Tomu odpovídají dvě osy, tvořící základ mřížky, a v polích mřížky jsou pak znázorněny různé typy vedoucích:

Z pojmenování typických vedoucích a jejich umístění v mřížce lze dovodit způsoby, jakými vedou své spolupracovníky. Vzhledem ke společenským a technologickým změnám, popsaným v kapitole 6.1, se mění i požadavky na vůdce. Opravdový vůdce dnes není charakterizován tím, čím je, ale tím, co umí, co zná, co a jak koná. Vůdčí osobnost 21. století je nositelem znalostí a koordinátorem. Z tohoto pohledu se objevují nové teoretické modely vůdců:

**Charismatický vůdce** svým jednáním dává spolupracovníkům příklad, jehož je třeba následovat, rád a s nadšením mluví o budoucích pracovních úkolech, aniž by zastíral možné překážky a problémy, s nimiž se bude nutno na cestě k cíli vypořádat. Charisma je přitom jistý dar, díky němuž vzniká mezi pracovníky a vůdcem silný vztah, který je zároveň emocionálním povzbuzením pro pracovníky.

**Odpovědný vůdce** přejímá odpovědnost nejen za to, že bude úspěšná jejich firma, ale i za to, že budou úspěšní jednotliví lidé, kteří pro firmu pracují. Odpovědní vůdcové vytvářejí sociální systém, který podněcuje lidi, aby sdíleli firemní cíle a hodnoty a následovali je. Sami pracují na svém sebezdokonalování, aby působili jako příklad k následování. Jsou orientováni na tým, nikoliv na své osobní zájmy. Lidem dávají příležitost stát se aktivními účastníky dění ve firmě i utváření svého osobního života.

**Transformační vůdce** podněcuje identifikaci pracovníků s vizí a cíli podniku. Je strážcem firemních hodnot a vzorem v jejich naplňování. Podporuje inovace, usiluje o změny a zlepšování. Zároveň rozpoznává potřeby pracovníků i jejich schopnosti, vytváří z pracovníků týmy schopné zvládat inovativní projekty, rozvíjí schopnost spolupráce a usiluje o spokojenost pracovníků, pomáhá udržet klíčové pracovníky

ve firmě.

**Vedení pomocí emoční inteligence** využívá schopnost člověka přesně vnímat a chápat svoje vlastní emoce i emoce druhých lidí, porozumět signálům, které emoce přinášejí o vztazích, a řídit emoce vlastní i druhých lidí. Prokazatelně existuje závislost mezi výkonností řízené jednotky a emoční inteligencí vedoucího. Podle Daniela Goelmana je až 85% úspěchu určeno stupněm emoční inteligence vedoucího pracovníka. Je to díky tomu, že emočně inteligentní vůdce dokáže řídit „náladu organizace“ a šířit optimismus a sebedůvěru.

Shrnutím uvedených vybraných nových pohledů na vůdce ve 21. století je koncepce **Servant leader**, vedoucího, který slouží svým lidem. Staré paradigma vedení znělo: „šéfové velí, podřízení poslouchají“. Rozhodující byl význam hierarchie, vedení bylo mocenskou otázkou. Nové paradigma je odlišné, spočívá ve spolupráci a sladování kolektivního úsilí. Úkolem vůdce je vytváření podmínek pro zvyšování výkonu spolupracovníků, podpora, pomoc, výchova. Tedy sloužit potřebám pracovníků tak, aby oni mohli lépe sloužit potřebám organizace. V souvislosti s budováním zaměstnavatelské pověsti se hovoří rovněž o firemní identitě.

**Firemní identita** je definována jako naplánované vnímání celkového obrazu organizace, to, jak se organizace prezentuje prostřednictvím komunikace, personálu a produktů. Znaky identity jsou vize organizace, její poslání, kultura, chování, komunikace, vizuální obraz apod. Od firemní identity je nutno odlišit **image organizace**, neboli to, jak je firma vnímána ve vnitřním i vnějším prostředí.

### 6.2.7 Motivace

Cílem motivování pracovníků je dosáhnout stavu, aby pracovní chování zaměstnanců bylo v souladu se zájmy a cíli organizace. Od motivace je nutno odlišit **stimulaci**, tj. záměrné jednorázové, cílené ovlivňování pracovního výkonu. Obecně motivace představuje souhrn pohnutek chování. Existuje množství teorií motivace a motivačních technik, manažerskou chybou je však jejich plošné uplatňování. Vhodný je individuální přístup manažera k jednotlivým pracovníkům, proto je efektivní znát motivační profil každého zaměstnance.

**Motivační profil** je součástí osobnosti, je daný laděním a zaměřením osobnosti a lze ho poznat psychologickým testováním. Úroveň motivace pracovníka úzce souvisí s jeho ochotou setrvat v organizaci. Zejména u znalostních pracovníků je vhodné vycházet z vymezení motivace s ohledem na osobní cíle zaměstnance, které říká, že stavu motivace je dosaženo tehdy, když plnění podnikových cílů zároveň uspokojuje osobní cíle zaměstnance.

Tradiční teorií motivace je Maslowova teorie hierarchie potřeb. Abraham Maslow sestavil tzv. pyramidu potřeb (kap. 2), která od úpatí po vrchol vyjadřuje pořadí, v němž lidé uspokojují své potřeby. Potřeby jsou uspokojovány v pořadí: fyziologické, jistota a bezpečí, pocit sounáležitosti, potřeba uznání, sebeaktualizace. V pracovním procesu jsou tyto potřeby uspokojovány formou např. ochrany zdraví při práci, jistotou zaměstnání, dobrými vztahy na pracovišti, pochvalou a odměnou (mzdou), možností uplatnění schopností a uspokojením z práce. Dalšími přístupy k motivaci pracovníků, jež by manažeři neměli opomíjet, jsou teorie spravedlnosti, teorie očekávání, teorie vnitřní motivace a komplexní teorie motivace. Teorie spravedlnosti upozorňuje, že lidem

nezáleží jen na celkové odměně, ale také na tom, jak spravedlivě byla rozdělena. Odměnou se rozumí odměna peněžní i nepeněžní, pochvala, uznání apod. Spravedlnost je posuzována na základě vynaloženého úsilí, zkušeností, vzdělání, schopností apod. Teorie očekávání říká, že velikost úsilí jednat určitým způsobem závisí na míře atraktivity sledovaného cíle. Její rozšířená verze zdůrazňuje význam výkonu a uspokojení z práce, když tvrdí, že úsilí je funkcí vnímané hodnoty práce a pravděpodobnosti zhodnocení vynaloženého úsilí. Teorie vnitřní motivace vychází z názoru, že motivaci zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci ovlivňuje syntéza tří kritických faktorů: smysluplnost práce, odpovědnost a vědomí o výsledku vynaloženého úsilí. Jednou z nejnovějších je komplexní teorie motivace (integrativní teorie založená na self-konceptu). Ta upozorňuje, že slabinou dosavadních teorií motivace je předpoklad, že lidé v pracovním prostředí jednají racionálně a porovnávají „výnosy a náklady“. Teorie self-konceptu staví na předpokladu, že člověk má základní potřebu udržovat a vylepšovat zevnitřně obraz sebe sama a jednat ve shodě s tím, jak se vnímá. Tento self-koncept vyvolává za prvé vnitřní motivaci (sebemotivaci), díky níž probíhá vnitřní řízení, základní roli hrají vnitřní standardy, cílem je dosahování úspěchu; za druhé vytváří vnější motivaci, vyvolanou potřebou akceptace okolím. U různých pracovníků je účinnější buď vnitřní nebo vnější motivace. Opakem motivace je **demotivace** pracovníků. Nejobvyklejšími příčinami demotivace v pracovním prostředí jsou nevěřivost manažerů, chaos, nespravedlnost, hrubost, nezáměr o aktivity, přílišná autoritativnost nadřízeného, nedostatek práce, nedostatečné podmínky pro plnění pracovních úkolů apod.

### 6.2.8 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je proces, v němž se (1) zjišťuje, zda pracovní činnost lidí probíhá v souladu s vytčenými cíli, (2) výsledky se hodnoceným pracovníkům sdělují a projednávají se s nimi, (3) hledají se způsoby, jak zlepšovat pracovní výkony (výstupy práce) a pracovní chování (mezilidské vztahy, tj. vztahy mezi kolegy, k zákazníkům, dodavatelům...).

Rozhodující součástí hodnocení pracovního výkonu je **řízení pracovního výkonu**.

Pracovní výkon má tři složky: (1) úsilí (založené na motivaci) – stručně označované jako složka CHTÍT (Chce zaměstnanec řádně pracovat?); (2) kompetence (schopnosti) potřebné k úspěšnému vykonání práce – stručně označované jako složka UMĚT (Umí zaměstnanec dělat to, co má za úkol?); (3) pracovní a organizační podmínky – stručně označované jako složka MOCI. Tato složka zkoumá, zda organizace vytváří takové předpoklady, aby zaměstnanec mohl své pracovní úkoly řádně plnit. Z toho plyne, že při hodnocení pracovníků hodnotí rovněž organizace sama sebe, zda skutečně umožňuje svým pracovníkům stoprocentní výkon. Při hodnocení pracovního výkonu je třeba brát v úvahu všechny tři jeho složky. Hodnocení pracovníků má dvě základní formy: neformální a formální. Neformální hodnocení probíhá v rámci každodenního pracovního styku, nemá přesná kritéria a je ovlivněno subjektivními faktory, proto nemá mít vliv na důležitá personální rozhodnutí. Je zároveň průběžné a má velký vliv na motivaci pracovníků a okamžitě korekce výkonu. Formální hodnocení je periodické, standardizované, jeho výsledky se zaznamenávají a archivují. Doporučená periodicita je jedenkrát ročně. Hodnocení může v roli hodnotitele provádět přímý nadřízený, externí hodnotitel, mohou se na něm podílet zákazníci, spolupracovníci či podřízení. Součástí formálního hodnocení bývá sebehodnocení pracovníka. Za účinnou je považováno tzv. hodnocení



360° (zpětná vazba 360°), což je kombinace sebehodnocení, hodnocení nadřízených, kolegů a podřízených. Nutným předpokladem objektivního hodnocení je promyšlené stanovení kritérií hodnocení. Kritéria hodnocení se stanovují zvláště pro každou kategorii zaměstnanců, obecně vycházejí ze 4 okruhů: **předpoklady pro práci, postoj k práci, výsledky práce, úroveň sociálních vztahů**. Existuje celá řada konkrétních metod hodnocení pracovníků. Každý cyklus periodického formálního hodnocení je vhodné ukončit hodnotícím rozhovorem. Hodnotící rozhovor je plánovanou rozpravou mezi pracovníkem a nadřízeným. Výstupy formálního periodického hodnocení jsou: stanovení vývojové tendence zaměstnance, stanovení nových cílů a stanovení cest ke zlepšení pracovního výkonu a dalšího rozvoje zaměstnance na straně pracovníka i organizace. Hodnocení má úzkou vazbu na: motivaci, odměňování, vzdělávání a rozmisťování pracovníků. Existují ovšem názory, že pravidelné formální hodnocení neodpovídá požadavkům moderního řízení. Organizace 21. století musí stavět na každodenní komunikaci na všech úrovních řízení a hodnocení je přirozenou součástí této průběžné komunikace. Průběžné neformální hodnocení je v tomto smyslu považováno za efektivní nástroj vedení a motivace.

### 6.2.9 Odměňování pracovníků

Pracovník má za vykonanou práci nárok na odměnu (mzdu). Základní pravidla odměňování jsou legislativně ukotvena. Odměny mohou obecně mít formu peněžní a nepeněžní (zaměstnanecké výhody, formální pochvaly, povýšení apod.) O těchto odměnách rozhoduje zaměstnavatel, a proto se označují jako vnější odměny. Kromě toho existují i tzv. vnitřní odměny, ty nemají hmotnou povahu, ale spočívají v pocitu radosti, užitečnosti, úspěšnosti apod. Výše odměny pro jednotlivá pracovní místa závisí na relativní hodnotě práce konané na této pozici. Podniky proto provádějí tzv. **hodnocení práce**, které je třeba důsledně odlišovat od hodnocení pracovníků! Pro ilustraci vzpomeňme spor řidičů pražské městské hromadné dopravy: Kdo si zaslouží nejvyšší a kdo nejnižší mzdu: řidiči metra, řidiči tramvají nebo řidiči autobusů? Prosazovanými trendy v odměňování jsou větší míra individualizace odměn, růst významu pohyblivých složek mzdy a růst jejich podílu na celkové odměně, zejm. podíl na zisku. Organizace se též orientují na poskytování nepeněžních benefitů, což jsou nepeněžní formy odměňování, a patří mezi ně např. delší než zákonná dovolená, příspěvky na stravování, penzijní připojištění, životní připojištění, příspěvky při nemoci apod. V této oblasti je již úzká provázanost s péčí o zaměstnance, odměny však vždy nějak souvisejí s pracovním výkonem zaměstnance.

### 6.2.10 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Celoživotní vzdělávání a péče o profesní rozvoj jsou předpokladem jak trvalé zaměstnatelnosti jedince, tak úspěšnosti organizace. Vzdělávání pracovníků zahrnuje prohlubování a rozšiřování kvalifikace a formování sociálních vlastností. Podnik může organizovat kampaňovité vzdělávání dle potřeby, vhodnější je však zavedení systematického vzdělávání. Systematické vzdělávání probíhá v cyklech: identifikace potřeby vzdělávání – plánování – realizace – vyhodnocení. Podnik může volit dle potřeby z celé škály metod vzdělávání, které se obecně dělí do dvou velkých skupin: „On the job“ – při plnění pracovních úkolů, na pracovišti a „Off the job“ – mimo pracoviště. Současným trendem vzdělávání pracovníků je outsourcing této oblasti, z hlediska metod se rozšiřuje

využívání e-learningu, který je však střídán tzv. blended learningem. Blended learning zahrnuje kombinaci elektronického vzdělávání a tradičního vzdělávání ve smyslu přímého kontaktu „vyučující – vyučovaný“.

### 6.2.11 Rozmístování pracovníků

Rozmístování pracovníků spočívá ve spojování správných pracovníků se správnými pracovními místy tak, aby bylo dosahováno cílů organizace, optimálně využito schopností pracovníků, vytvářeny funkční pracovní týmy a respektována potřeba personálního a sociálního rozvoje jedince. Rozmístování pracovníků je nepřetržitý proces, při němž je nezbytné dodržovat příslušné právní předpisy, v ČR zejména zákoník práce! Rozlišují se dva základní typy rozmístování pracovníků: rozmístování v rámci vnitropodnikové mobility a v rámci vnější mobility. V rámci vnitropodnikové mobility může být pracovník povýšen, může být převeden na jinou práci nebo může být přeřazen na nižší funkci. V rámci vnější mobility ještě rozlišujeme mobilitu aktivní, což jsou příchody pracovníků do organizace, a pasivní mobilitu, tedy ukončení pracovního poměru zaměstnanců. V současném prostředí je efektivní uplatňovat tzv. **staffing**. Staffing je řízené formování podnikové pracovní síly z hlediska kvalitativního a kvantitativního, což znamená, že podnik si vychovává pracovní sílu podle své potřeby. Efektivní je využívání technik Human asset managementu.

**Human asset management** umožňuje efektivní sepětí disponibilních zaměstnanců s novými úkoly. Základem je vytvoření průběžně aktualizované human asset databáze s obsahem profesních profilů všech zaměstnanců, plánů jejich rozvoje a popisů jejich pracovních úkolů. V této databázi jsou zaznamenány i ty kompetence zaměstnanců, které nejsou na jejich stávající pracovní pozici využívány. Významnou součástí Human asset managementu je rovněž řízení lidského potenciálu. Jeho podstatou je sledování pracovních schopností zaměstnanců a realizace programů jejich rozvoje v závislosti na aktuálních požadavcích trhu. Citlivou součástí rozmístování pracovníků je propouštění zaměstnanců. Zejména propouštění většího množství pracovníků má vliv na zaměstnavatelskou pověst organizace. V takovém případě je vhodné využít techniky outplacementu.

**Outplacement** je zpracovaný a řízený proces uvolňování zaměstnanců, při němž se dodržují určité zásady, zejména průběžná otevřená komunikace dovnitř i vně organizace, je připravena strategie vyjednávání s odbory, jsou proškolení všichni pracovníci, kteří realizují proces propouštění nebo jsou ve styku s uvolňovanými zaměstnanci, uvolňovaným zaměstnancům je připraven tzv. „balíček na odchod“. Balíček na odchod umožní uvolňovaným pracovníkům zvládnout tuto náročnou situaci a v ideálním případě plynule přejít do nového zaměstnání: Obsahem „balíčku“ může být např.: informační brožura o nárocích občanů v dané situaci, psychologické poradenství, právní poradenství, semináře a tréninky ke zvýšení potenciálu zaměstnatelnosti a k orientaci na trhu práce a také finanční kompenzace.

### 6.2.12 Péče o pracovníky a pracovní vztahy

Péče o pracovníky je důležitou součástí řízení lidského kapitálu s přímým dopadem na úspěšnost organizace. Jejím cílem je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Evropská nadace pro management jakosti definuje **spokojenost zaměstnanců** jako souhrn pocitů zaměstnance, odvozený od rozdílů mezi jeho potřebami a očekáváními a vnímanou realitou na pracovišti. Péče o zaměstnance má tři součásti: první součástí je péče

povinná, vycházející ze zákonů, předpisů a kolektivních smluv na nadpodnikové úrovni, druhou součástí je smluvní péče, určená kolektivní smlouvou v podniku, a třetí součástí je dobrovolná péče, která je výrazem podnikové politiky, a která má výrazný vliv na zaměstnavatelskou pověst. Míra péče o zaměstnance je značně ovlivněna kolektivním vyjednáváním, tj. jednáním mezi odbory (sdružení zaměstnanců určená k obhajování svých zájmů a práv) a zaměstnavatelem. Nejvýznamnějšími oblastmi povinné péče o zaměstnance jsou:

1. Pracovní doba, pracovní režim a délka dovolené; měly by zaměstnancům umožnit skloubení profesního a soukromého života.
2. Pracovní prostředí, protože má vliv na pracovní pohodu, výkon a zdraví pracovníků a rovněž má dopad na sociálně psychologické podmínky práce. Součástí této oblasti je i zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků. Smluvní a dobrovolná péče o pracovníky spočívá v poskytování různých zaměstnaneckých výhod, které (na rozdíl od benefitů jako součástí odměn) nejsou vázány na pracovní výkon, ale jsou poskytovány pracovníkům na základě skutečnosti, že pracují pro danou organizaci. Mohou jimi být zdravotní služby, právní a psychologické poradenství, doprava do zaměstnání, poskytnutí firemního vozu i pro soukromé účely, možnost ubytování či bydlení, příspěvky na nájemné, péče o děti zaměstnanců, poskytování služeb pro volný čas, vzdělávací kurzy apod.

V organizacích se při poskytování zaměstnaneckých výhod rozšiřuje tzv. cafeteria systém. **Cafeteria systém** spočívá v tom, že zaměstnancům je přidělen určitý počet bodů a zároveň existuje databáze zaměstnaneckých výhod s bodovým oceněním. Zaměstnanci pak čerpají výhody, které jim vyhovují, do výše přiděleného bodového limitu. Bodový limit zaměstnance však může být vázán i na pracovní výkon, takže péče o zaměstnance se pak prolíná se systémem odměňování. Velmi důležitá je péče o pracovní vztahy v organizaci. Vztahy na pracovišti jsou dvojího charakteru: formální, upravené různými normami, zejména zákoníkem práce, kolektivními smlouvami a vnitropodnikovými předpisy a neformální, které odrážejí osobnosti účastníků, jsou důležité pro pracovní spokojenost a mají vliv na pracovní výkon. Neformální vztahy lze rozvíjet v rámci podnikového vzdělávání. Pracovní vztahy jsou v přímé relaci s firemní kulturou, což dokládá složitost a provázanost jednotlivých složek řízení lidského kapitálu.

## **Shrnutí**

V současném dynamickém společensko-ekonomickém prostředí vzrůstá význam znalostních pracovníků jako typických nositelů lidského kapitálu. Tito pracovníci mají klíčový význam pro úspěšnost organizací. Pro jejich efektivní řízení je nutno užívat techniky řízení lidského kapitálu, které reagují jak na specifika znalostních pracovníků, tak na nutnost udržení velmi pružné pracovní síly v organizaci.

## **Kontrolní úlohy**

1. Vysvětlete, kdo je znalostní pracovník a v čem spočívá jeho význam pro současnou organizaci.
2. Definujte pojem lidský kapitál a jeho vztah k intelektuálnímu kapitálu.
3. Čím se odlišuje řízení lidského kapitálu od řízení lidských zdrojů a od personalistiky?
4. Vyslovte kompetenční pravidlo. Doložte jeho platnost konkrétním příkladem z vaší praxe.

5. Vyjmenujte a stručně charakterizujte jednotlivé složky řízení lidského kapitálu. Kde spatřujete jejich nejsilnější vzájemné vazby?

6. Uveďte příklady situací, kdy je efektivní využívat jednotlivé styly vedení lidí (vyberte si 2–3 z uvedených, které vás nejvíce zaujaly). Zdůvodněte váš výběr i příčinu efektivního působení v dané situaci.

#### **Klíčové pojmy k zapamatování**

- znalostní pracovník
- lidský kapitál
- kompetenční pravidlo
- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání pracovníků
- výběr pracovníků
- orientace a adaptace přijatých pracovníků
- personální marketing
- motivace pracovního jednání
- hodnocení pracovníků
- odměňování pracovníků
- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- rozmisťování pracovníků
- péče o pracovníky a pracovní vztahy

#### **Použitá a zároveň doporučená literatura**

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

COVEY, S. R. *Sedm návyků vůdčích osobností*, Praha: Pragma, 2004. ISBN 80-85213-41-9.

FIŠER, R., PLAMÍNEK, J. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.

FOOT, M. , HOOK C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MLÁDKOVÁ L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-1092-7.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

**Další prameny:**

Časopis Moderní řízení

Internetové stránky: [www.hr-server.cz](http://www.hr-server.cz), [www.jobpilot.cz](http://www.jobpilot.cz)

Zákoník práce, zákon o zaměstnanosti v platném znění a další právní normy (dostupné na [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz),

odkaz zákony, nařízení vlády, vyhlášky v platném znění).

– vedení lidí

– ovlivňování zaměstnavatelské pověsti

## 7 KOMUNIKACE

### **Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:**

- definovat pojem „komunikace“, funkce komunikace,
- popsat proces komunikace,
- vyjmenovat komunikační média, charakterizovat jejich výhody a nevýhody,
- vysvětlit typy komunikačních kanálů a jejich souvislosti s organizační strukturou,
- vysvětlit význam osobnosti při komunikaci, charakterizovat aspekty bránící efektivní komunikaci,
- charakterizovat jednotlivé komunikační dovednosti,
- popsat jednotlivé metody zlepšování komunikace.

Úroveň řídicího procesu je podmíněna kvalitou komunikace. Sami byste jistě uměli uvést celou řadu příkladů z organizace, v níž pracujete či žijete, co je způsobováno nedostatečnou komunikací – podnik vyrábí výrobky, o které není zájem, nedovede je propagovat u potenciálních zákazníků, rozhodování vedoucích pracovníků se opírá pouze o pozitivní informace, které dostávají z nižších útvarů, pracovníci chodí na porady nepřipraveni nebo nepřijdou vůbec, apod. S komunikací máme konečně zkušenosti i ze situací běžného života,

### **7.1 Definice a funkce komunikace v organizacích**

**Komunikací** rozumíme přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Funkcí komunikace je zajistit sjednocení veškeré činnosti

organizace. Umožňuje usměrňovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a dosahovat cílů. Komunikace je považována za prostředek, kterým jsou lidé v organizaci propojeni tak, aby mohli dosáhnout společných cílů. Bez možnosti komunikace by skupina nemohla fungovat, nemohla by dosahovat cílů. K čemu je komunikace v organizaci potřebná: stanovení a sdělování cílů podniku, zpracování plánů k dosažení cílů, organizování lidských a materiálních zdrojů, výběr a hodnocení pracovníků, vedení, příkazování, vytváření vhodného pracovního prostředí, kontrolování. Jak vidíme, je součástí všech manažerských funkcí, které zabezpečují **interní** fungování organizace. Komunikace ovšem propojuje podnik i s **vnějším prostředím**. Pomocí komunikace se podniky stávají otevřeným systémem.

## 7.2 Proces komunikace

Proces komunikace zahrnuje **odesilatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce**. Komunikace začíná u odesilatele. Ten má myšlenku, kterou potřebuje sdělit. Myšlenku **zakóduje** způsobem, který je srozumitelný odesilateli i příjemci (bude-li myšlenku sdělovat Angličanovi, který neumí česky, použije angličtinu). Informace jsou přenášeny pomocí **komunikačního kanálu**, který spojuje odesilatele s příjemcem. Sdělení může mít ústní či písemnou formu a může být přenášeno dopisem, počítačem, televizí...Někdy je vhodné použít více komunikačních kanálů. Volba komunikačního kanálu je z hlediska efektivnosti komunikace velmi důležitá. Příjemce musí být schopen **dekódovat** sdělení do myšlenky, které je schopen porozumět. Komunikace nemůže být dokončena, jestliže není sdělení porozuměno. A to musí nastat jak u odesilatele, tak u příjemce, Komunikace je ovlivňována i **šumy**, které narušují jak odesílání, tak přenos i příjem sdělení. Co může být šumem: hluk bránící jasnému myšlení, používání nejednoznačných symbolů pro kódování, porucha komunikačního kanálu (např. technická), malá pozornost příjemce, špatná interpretace slov nebo symbolů (vedoucí řekl „co nejdříve“, ale myslel tím okamžitě), špatné pochopení sdělení v důsledku předsudků, neznalost cizího jazyka, neznalost gest aj. Pro vyhodnocení efektivnosti komunikace musíme mít **zpětnou vazbu**. Pomocí ní se můžeme přesvědčit o fungování celého naznačeného procesu. Pozor! Odpověď „rozumím“ nepotvrzuje, že příjemce zachytil sdělení dokonale, stejně i schopnost zopakovat slova odesilatele nedokazuje, že je pochopil. Dokladem o pochopení je provedení příkazu.

Komunikační proces je ovlivňován i situačními a organizačními faktory. Jsou to např.: kulturní, sociologické, ekonomické, politické faktory ve vnějším prostředí, je to i geografická vzdálenost, ale i čas. Vrcholoví manažeři nemají čas na to, aby přijali informace přesněji, mohou být svými podřízenými, kteří jim připravují výtahy z různých informačních zdrojů, přímo manipulováni.

## 7.3 Komunikace v organizacích, výběr média přenosu a komunikačních kanálů

Žijeme v době informací. Proto stále častěji vzniká požadavek ne na větší množství informací, ale na informace relevantní. Je potřeba mít jasno, které informace manažer potřebuje pro rozhodování. Měl by si proto klást otázky: „Co potřebuji pro svoji práci znát?“ nebo „Co by se mohlo stát, kdybych tuto informaci neměl?“ Pro efektivitu procesu komunikace v organizaci mají klíčový význam volba médií a volba komunikačních

kanálů. Volba optimálního média závisí na potřebné rychlosti sdělení (zprávy), bohatství informací, které médium poskytuje a konečně i na finanční náročnosti přenosu informací. O která média může jít:

a) psaná komunikace: dopisy, zprávy, příkazy, směrnice, články apod.;

b) ústní komunikace: konverzace, rozhovor, schůze, veřejný projev, telefonní hovory, konference...;

c) vizuální komunikace: výrazy, gesta, postavení, grafy, tabulky, fotografie, filmy, diapozitivy, videozáznamy, modely;

d) elektronická komunikace: elektronické sítě, faxy, modemy, telekonference.

Použití každého média má svoje výhody a nevýhody. Volba informačního média je záležitostí převážně technickou. Volba komunikačního kanálu je již věcí manažerskou a sociální. Záleží na filozofii řízení organizace, těsně souvisí s organizační strukturou.

Můžeme rozlišit následující komunikační kanály:

□ **vertikální**, které mají svoji formu vzestupnou a sestupnou (zpravidla v organizacích s liniíovou, funkční organizační strukturou). V organizacích, kde převládá sestupná forma, je řízení postaveno na příkazování a chybí informace z provozu. Vedení soustřeďuje ve svých rukou veškerou moc, přijímány jsou pouze pozitivní zprávy. Kladným opakem je organizace **participativní**, kde vedení podněcuje vzestupnou komunikaci, posiluje zpětnou vazbu a vytváří tak podmínky k účasti pracovníků na řízení;

□ **laterální (horizontální)** je komunikace mezi útvary na stejných úrovních (divizní nebo maticová organizační struktura). Dává prostor pro týmovou práci, umožňuje větší pružnost a přizpůsobení ve srovnání s výše uvedeným typem;

□ **diagonální** komunikace mezi pracovníky různých útvarů a různých úrovní je obvyklá v demokraticky řízených organizacích. Tam, kdy je silná kultura rolí, může narážet na kastovní systém – výrazný odstup mezi níže a výše postavenými členy organizace. Při rozhodování o formách, mediích komunikace a komunikačních kanálech je třeba zvážit i hledisko efektivity – je potřeba informovat o všem všechny? Zpravidla to nutně není a spíše to může vyvolat u pracovníků, kterých se informace netýkají, rozladění. Příkladem mohou být porady, kterých se musejí zúčastnit všichni, aniž na nich dostanou pro sebe relevantní informace, či mohou takové informace podat. Spočítejte si, kolik taková neefektivní porada stojí. (Volně podle Bělohávek, 1996).

#### 7.4 Osobnost v komunikačním procesu

Největším problémem komunikačního procesu se zdá být osobnost člověka. V procesu přijímání informace není příjemce v pasivní roli. Sám sdělení zpracovává a tím dochází k řadě zkreslení. Při získávání informací z okolí provádíme selekci vjemů, poněvadž zpravidla nejsme schopni absorbovat všechny relevantní informace. Tím dochází k bezděčnému výběrovému procesu, který je ovlivněn našim očekáváním, našimi potřebami a přáními. Mohou zde fungovat všechny chyby, které z metodologie známe jako chyby pozorování – **první dojem, předsudky, tradice, figura a pozadí apod.** Informace jsou dále interpretovány. **Interpretace** může být ovlivněna **nejasností situace** (hledáme takové vysvětlení, které nejlépe vyhovuje našim představám), **naladěním** (optimisté mají sklon posuzovat situaci jako projev pozitivních změn, pesimisté jim podsouvají negativní aspekt), **komfortními zónami** (jsou dány naším vztahem k životu, dělají nás takovými, jací jsme, jsou dány i naším vzděláním, povoláním, národností, politickou preferencí. Mezi lidmi stejné zóny se cítíme dobře,



podle nich vyhodnocujeme informace). Jedním typem komfortní zóny je **komunikační styl**.

### 7.5 Komunikační styl

Bělohlávek (1996) cituje Robinsna, který rozlišuje čtyři individuální styly:

- analytický,
- řídicí,
- přátelský,
- expresivní.

**Analytická osobnost** má tendenci hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je spíše pasivní, tichá, nepodléhá vášním.

**Řídicí osobnost** se projevuje jako aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává konflikty a soutěže, neprojevuje city.

**Přátelská osobnost** je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radosti.

**Expresivní osobnost** je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhleným soudům, je zahleděná do sebe. Komunikace je usnadněna mezi typy, které mají něco společného (**kompatibilní vztahy**), naopak ztížena u typů, které mají rozporné povahové vlastnosti (**toxické vztahy**). Kompatibilní vztahy jsou mezi typem řídicím a analytickým, analytickým a přátelským, přátelským a expresivním. Toxické vztahy se projevují mezi typy analytickým a expresivním, řídicím a expresivním, řídicím a přátelským.

### 7.6 Komunikační dovednosti

Všichni jistě máme zkušenost, že mnohá nedorozumění mezi lidmi v osobním životě, v politice, v organizacích, o které nám na tomto místě jde především, vznikají chybami v komunikaci. Proto jsou v současné době velmi populární akce různých vzdělávacích institucí, které nabízejí výcviky komunikačních dovedností. Mezi nejdůležitější dovednosti patří **naslouchání, mluvení a psaní, neverbální komunikace a obchodní vyjednávání**. Budeme se dále zabývat prvními třemi dovednostmi. Klíčem k dorozumění je **naslouchání**. Neschopnost lidí naslouchat jiným je jednou z hlavních bariér efektivní komunikace. Běžný posluchač zachytí průměrně 50% ze sdělení jiné osoby. S délkou rozhovoru však pozornost klesá až na pouhých 25%. V odborné literatuře jsou různá doporučení pro naslouchání.

Vybíráme z nich doporučení uvedená v Koontz, Weihrich (1993):

- 1) přestaňte mluvit,
- 2) nechejte mluvit druhého,
- 3) ukažte, že si přejete naslouchat,
- 4) buďte pozorní,
- 5) snažte se druhého pochopit,
- 6) buďte trpěliví,
- 7) krotte svůj temperament,
- 8) reagujte klidně na argumenty a kritiku,
- 9) kladte otázky,
- 10) přestaňte mluvit.

Za nejdůležitější jsou považovány dvě rady – první a poslední. Bělohlávek (1996) ještě doporučuje:

- 1) soustředte se na to, o čem se mluví,
- 2) opakujte si klíčová slova a věty v hlavě,
- 3) sledujte gesta, postoje, výrazy obličeje mluvčího, změny jeho hlasu zda odpovídají tomu, o čem člověk hovoří. V opačném případě to svědčí o určitém konfliktu,
- 4) všímejte si přestávek nebo změn rytmu řeči, signalizují příležitost pro odpovídání nebo kladení otázek,
- 5) ptejte se, komentujte projev mluvčího, bude se snažit věci vysvětlit, abyste je lépe pochopili,
- 6) poskytněte zpětnou vazbu, aby bylo zřejmé, že zprávě rozumíte,
- 7) zvláště bedlivě sledujte informace, které pro vás mají osobní význam.

Doporučuje se, aby styl písemné komunikace byl *energický*, zastává-li pisatel vyšší postavení, *pasivní* styl, zaujímá-li pisatel nižší postavení než příjemce. *Osobní* styl je doporučován u předávání příjemných zpráv a pro dosažení přesvědčivosti požadavku pro vykonání nějaké činnosti. Pro sdělování negativních informací je vhodné použít *neosobní* styl. Pro sdělování dobrých zpráv, reklamy, nabídkové dopisy je vhodný *barvitý*, *živý* styl. Méně barvitý styl je vhodný pro běžnou obchodní korespondenci.

**Neverbální komunikace** má pro manažery dvojí smysl: jednak mohou poznat *pocity* druhé osoby během jednání, jednak mohou svůj výraz a gesta ovlivnit tak, že u druhé osoby vytvoří pozitivní dojem. Neverbální komunikace má řadu forem: *mimika* – sdělování výrazy obličeje, *haptika* – sdělování dotykem (podání ruky), *posturologie* – sdělování postojem, konfigurací částí těla (založené ruce, ruce za zády, pokrčená noha..), *gestika* – sdělování gesty, *proxemika* – sdělování vzájemným postavením, vzdáleností mluvčích, *kinezika* – sdělování pohyby. snažte se, aby váš výraz byl přiměřeně uvolněný,

### 7.7 Zlepšování komunikace v organizacích

Pro manažera je důležité, aby byl dobrým kódovačem a dekódovačem. To znamená, že *musí usilovat o to, aby mu bylo rozuměno a aby také sám rozuměl*. Mezi metodami zlepšování komunikace jsou uváděny *prověřování*, *regulování informačních toků*, *využívání zpětné vazby*, *empatie*, *zjednodušování jazyka*, *efektivní naslouchání a využívání „šušandy“*.

**Prověřování** má zajistit, zda to, co jsme sdělovali, tak bylo skutečně přijato a pochopeno. Již víme, že problém je ve způsobu myšlení příjemce.

**Regulování informačních toků** má zajistit problém přetížení informacemi. Kontroluje se jak kvalita, tak množství informací. Ignoruje se nedůležité.

**Využívání zpětné vazby** má zajistit, aby sdělení bylo přijato a mělo zamýšlený účinek. Především o přijetí informace se musí manažer přesvědčit včas. Při komunikaci tváří v tvář je možná přímá zpětná vazba. Při sestupné komunikaci není tolik příležitosti ke zpětné vazbě a také dochází často k nepřesnostem. I když každý zaměstnanec dostane materiál k nějaké důležité otázce, není zaručeno, že došlo ke komunikaci. Při vzestupné komunikaci jsou pro zpětnou vazbu příznivější podmínky. Proto platí, že zdravá organizace potřebuje efektivní vzestupnou komunikaci, má-li mít sestupná komunikace šanci na úspěch. Některé výzkumy ukazují, že zaměstnanci negativně hodnotí nedostatek zpětné vazby od svých

šéfů. Zaměstnanec, který neví, jak je jeho práce hodnocena, stává se opatrným, nejistým a úzkostlivým.

**Empatie** je schopnost vcítit se do role jiného člověka a umět předpokládat jeho hlediska a citová rozpoložení. Komunikátor by měl proto příjemce dobře znát a být schopen vžít se do jeho postavení. Čím je větší rozdíl mezi vzděláním a zkušenostmi komunikátora a příjemce, tím větší musí být úsilí nalézt společnou platformu pro porozumění – platformu, na níž se vzájemně překrývají oblasti zkušeností obou stran.

**Zjednodušování jazyka** je významným prostředkem zlepšování komunikace. Měli bychom si pamatovat, že efektivní komunikace obsahuje přenos porozumění dané záležitosti. Jestliže příjemce nerozumí, nedošlo ke komunikaci. S potřebou zjednodušování jazyka se nesetkáváme jenom na vysokých školách, ale i v úřadech a ve sděleních odborníků, kteří používají svůj žargon a zapomenou, že jim laikové nemusejí rozumět.

**Efektivní naslouchání** jsme již zmínili. Dodáváme jen poznámku, že uvedené návody by nebyly k ničemu, kdybychom se nerozhodli, že *chceme* naslouchat. Poznání, že efektivní komunikace znamená být pochopen a sám chápat, je asi důležitější než balíky návodů.

**Využívání „suškandy“ – neoficiální komunikační systémy** se vyskytují v každé organizaci, ať si to manažeři přejí či ne. Šuška je rychlá, účinná a naplňuje potřebu lidí komunikovat. Je efektivní, poněvadž jde o komunikaci tváří v tvář, která umožňuje zpětnou vazbu. Manažeři s ní musejí počítat a měli by se snažit alespoň zajistit její přesnost. Omezit nežádoucí účinky šušky a vznik fám je možné tím, že zdokonalíme jiné formy komunikace tak, aby zaměstnanci dostávali přesné informace (volně podle: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

## Shrnutí

Komunikace je nezastupitelnou podmínkou kvalitního fungování organizace. Rozumíme jí přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že informaci porozuměl. Proces komunikace zahrnuje odesílatele, přenos sdělení zvoleným kanálem a příjemce. Může být negativně ovlivňován šumy. Pro vyhodnocení efektivnosti komunikace je důležitá zpětná vazba. Efektivní komunikace je podmíněna volbou vhodného média a komunikačního kanálu. Osobnost má v komunikačním procesu rozhodující roli. Příjemce informaci zpracovává a tím může docházet k řadě zkreslení. Velkou roli hraje komunikační

styl. Manažeři a jejich podřízení by měli disponovat komunikativními dovednostmi. Mezi nejdůležitější patří naslouchání, mluvení a psaní, neverbální komunikace a obchodní vyjednávání. Komunikaci v organizacích je možno zlepšovat. Slouží k tomu např. prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušování jazyka, efektivní naslouchání a využívání neoficiálních komunikačních systémů.

## Kontrolní úlohy

1. Definujte pojem „komunikace“ a vysvětlete funkce komunikace.
2. Popište proces komunikace.
3. Popište komunikační média, charakterizujte jejich výhody a nevýhody.
4. Popište typy komunikačních kanálů a vysvětlete jejich souvislost s organizační strukturou.

5. Vysvětlete význam osobnosti při komunikaci, popište a vysvětlete aspekty spojené s osobností a bránící efektivní komunikaci.
6. Charakterizujte jednotlivé komunikační dovednosti.
7. Popište metody zlepšování komunikace.

#### **Klíčové pojmy k zapamatování**

- komunikace
- proces komunikace
- kódování
- komunikační kanál
- zpětná vazba
- médium
- komfortní zóna
- komunikační styl
- komunikační dovednosti

#### **Použitá literatura**

- BĚLOHLÁVEK, F., *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- DONNELLY, J., H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Viktoria Publishing 1993. ISBN 80-85605-45-7.

#### **Doporučená literatura**

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: CDVU MU 1995. ISBN 80-210-1070-3.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: Ekka, 1996. ISBN 80-902200-8-8.