

UČEBNÍ TEXT Č. 16

ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



SOCIÁLNÍHO DIALOGU

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ODBORNÝ GARANT:

PhDr. Hana Heinová

AUTOR TEXTU:

PhDr. Hana Heinová

Učební text č. 16

**v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance“,
který je financován z prostředků ESF prostřednictvím programu Operačního programu Lidské
zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.**

© ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ

www.cmkos.cz

a

ASOCIACE SAMOSTATNÝCH ODBORŮ

www.asocr.cz

Praha 2010

OBSAH

1. Lidské zdroje a jejich rozvoj – klíčový faktor pro úspěch společnosti	5
2. Řízení lidských zdrojů - předpoklad konkurenceschopnosti organizace	7
3. Modely řízení lidských zdrojů	10
4. Strategické řízení lidských zdrojů a jejich rozvoje	13
5. Plnění personální strategie přísluší především manažerům	16
6. Manažerský styl – významný prvek systému řízení lidských zdrojů	19
7. Motivace a stimulace – prostředek k dosažení vysoké výkonnosti	22
8. Systém odměňování - prostředek motivace	26
9. Hodnocení zaměstnanců – nástroj řízení lidských zdrojů	30
10. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců – na předních místech pozornosti personální práce	35
11. Adaptace nových zaměstnanců – významná součást systému řízení a rozvoje lidských zdrojů	39
12. Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců – předpoklad a podpora konkurenceschopnosti	42
13. Komunikace a práce s informacemi – neopomenutelná součást systému řízení a rozvoje lidských zdrojů	46
14. Budování týmu a pracovních vztahů	49
15. Podpora etického chování – součást řízení lidských zdrojů	52
16. Pěstování pozitivní firemní kultury – významný předpoklad spokojenosti a stability zaměstnanců, jejich angažovanosti a výkonnosti	55
Literatura	58

1. LIDSKÉ ZDROJE A JEJICH ROZVOJ – KLÍČOVÝ FAKTOR PRO ÚSPĚCH SPOLEČNOSTI

Základním předpokladem fungování jakékoliv společnosti (organizace, podniku, firmy) jsou nezbytné základní zdroje - materiálové, finanční a lidské. Nejdůležitější z nich jsou však zdroje lidské, které ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání.

Co znamená pojem **lidské zdroje**? Jsou to především lidé se svými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi, které přinášejí do organizace, ve které pracují. Lidské zdroje jsou **lidským potenciálem**, který ovlivňuje hodnotu organizace a její výsledky mnohem více než její technologické a materiální vybavení nebo stav financí.

Právě to, jací lidé pro organizaci pracují, ale také to, jak jejich potenciálu dokáže management využít, jak je dovede motivovat a současně vytvářet podmínky pro jejich seberealizaci, zkvalitňování a rozvoj, dává organizaci větší šanci odolat tvrdému konkurenčnímu prostředí, obstát na trhu a dále se rozvíjet.

K faktorům, které ovlivňují stav lidských zdrojů a lidského potenciálu v organizaci, patří kromě již uvedených znalostí, zkušeností, dovedností a schopností pracovníků, také jejich kreativita, schopnost tvořit a inovovat, flexibilita, týmová kapacita, pracovní motivace a spokojenost, loajalita.

K lidským zdrojům a lidskému potenciálu patří také **ochota a vůle** lidí své znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti využívat ve prospěch organizace, v níž pracují. Lidé, kteří sice umí dobře pracovat, ale z nějakých důvodů kvalitně a výkonně pracovat nechťejí, mohou organizaci spíše škodit, neboť mohou sebou strhávat doposud pozitivně motivované spolupracovníky a ovlivňovat negativně jejich výkon a kvalitu práce. Fakticky tak lidský potenciál odčerpávají, utlumují a omezují.

Součástí lidských zdrojů a lidského potenciálu je také **energie a emocionální naladění** lidí. Nemá-li zaměstnanec dostatek energie, vůle či ochoty pracovat, může mít tu nejlepší kvalifikaci a nejlepší doporučení z předcházejících pracovišť, může být pro zaměstnavatele malým nebo téměř nulovým lidským zdrojem se zanedbatelným či nepoužitelným lidským potenciálem. Podobně i emocionální naladění ovlivňuje to, zda bude skutečně zdrojem kvalitní práce a zda bude podávat očekávané výkony. Je skutečností, že nespokojení, frustrovaní či rozezlení lidé dělají často chyby a podávají omezené pracovní výkony a poškozují tak svého zaměstnavatele.

Do oblasti lidských zdrojů spadají i **předpoklady a ochota pro učení se**. Zejména v období růstu požadavků na odbornost a kvality osobnosti, je potenciál pro učení se a seberozvoj velmi důležitý. Zaměstnanec, který se dlouhodobě odmítá vzdělávat a rozšiřovat a prohlubovat své dovednosti, se časem stává nositelem zastaralých, neefektivních pracovních postupů. Jeho potenciál je nízký a jeho zaměstnávání nepřiměřeně drahé. Vystupuje-li takový pracovník jménem organizace (např. na úřadech, v sociálních službách, zdravotnictví apod.), může kazit dobré jméno svého zaměstnavatele, celé organizace, úřadu.

Lidé, lidské zdroje a jejich potenciál jsou v každé organizaci tím nejcennějším, co organizace má. Jsou tedy nejdůležitějším **kapitálem**, do kterého se vyplatí investovat, rozvíjet ho a motivovat. **Rozvoj** lidských zdrojů, lidského kapitálu, patří do centra zájmu personalistiky a řízení lidských zdrojů.

Odbornými studii i výsledky získanými anketou Zaměstnavatel roku 2003 a na ni navazujícím průzkumem bylo potvrzeno, **že vrcholoví manažeři nejlepších zaměstnavatelů považují problematiku lidských zdrojů za klíčovou pro úspěch společnosti v současnosti i v budoucnosti. Cení si silný lidský kapitál mnohem více než ekonomickou situaci, konkurenci či přístup ke kapitálu.**

Ukázalo se rovněž, že nejlépe umístěné společnosti kladly velký důraz na sladění potřeb zaměstnanců s cíli společnosti, na jejich seznámení se strategií, cíli a úspěchy společnosti a na vytváření příležitostí pro získávání systematické zpětné vazby od zaměstnanců, kterou využívaly pro zlepšení výsledků práce. Udržovaly a podporovaly vztahy založené na důvěře a spravedlnosti. Poskytovaly adekvátní odměny a kladly velký důraz na svou zodpovědnost vůči zaměstnancům i vůči veřejnosti.

Všechny, na předních místech umístěné společnosti, chápaly zaměření se na talent celoživotní vzdělávání jako výhodnou investici. Věnovaly proto náležitou pozornost vzdělávání, péči o zaměstnance a poskytování příležitostí pro jejich další rozvoj. Měly propracovaný nábor a programy řízení talentů, angažovaly se v odborné přípravě a výcviku dovedností lidí. Pracovní a sociální prostředí těchto hodnocených společností se vyznačovalo silným sdílením informací a vysokou motivací a loajalitou zaměstnanců. Na druhé straně byla v těchto společnostech nízká fluktuace a lépe se získávali a udržovali talentovaní zaměstnanci. (Příkryl, J.: Pracovníci hodnotí své firmy. In: Kariéra business - příloha Hospodářských novin 3. 11. 2003).

2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ - PŘEDPOKLAD KONKURENCESCHOPNOSTI ORGANIZACE

Veškeré činnosti organizací a firem musí v souladu se zákonem směřovat ve složitém legislativním a ekonomickém prostředí k udržení se na předním místě mezi konkurencí. Vzhledem k tomu, ale i vzhledem k narůstajícím požadavkům na pracovní sílu z důvodu vědeckotechnického rozvoje, který přináší nové technologie a využívání nové techniky, **je potřeba mít kvalitní, flexibilní, odborně připravený tým motivovaných a angažovaných zaměstnanců,** kteří se s radostí přičinují na plnění vytyčených úkolů a hledání nových cest ke zlepšení celkových výsledků.

Mít takové zaměstnance je to ideální, co si může každý zaměstnavatel přát. Vždyť kvalita lidských zdrojů má pro fungování organizace, firmy, podniku a jejich rozvoj rozhodující význam. **Jejich znalosti a vědomosti jsou největším bohatstvím organizace.**

Získat kvalitní zaměstnance, udržet je a využít pro plnění vytyčených cílů je základním faktorem úspěchu každé organizace. Ta však musí od počátku **se svými zaměstnanci, svými lidskými zdroji, systematicky, cílevědomě a citlivě pracovat.** Nejenom využívat jejich potenciálu, znalostí, dovedností, schopností a angažovanosti, ale také **investovat do jejich řízení a rozvoje.**

Pracovat s lidmi individuálně od počátku, poznat a rozvíjet jejich silné stránky, dbát o jejich systematický a plánovitý osobní rozvoj a odborné vzdělávání, motivovat je a stimulovat k aktivnímu a kvalitnímu plnění úkolů a vysokým pracovním výkonům patří k základním pracovním povinnostem a kompetencím managementu. **Právě manažeři na všech úrovních řízení nesou zodpovědnost za personální činnosti a personální situaci na svém pracovišti, ve svém týmu.**

Chce-li vrcholový management, aby jeho organizace, firma, byla úspěšná a dosahovala stanovených cílů, musí svou pozornost upřít nejenom na ekonomické výsledky a na finanční zisky. Svou pozornost musí věnovat především zaměstnancům a péči o ně. Neváhat investovat do jejich vzdělávání a rozvoje. Vytvářet podmínky pro jejich spokojenost a stabilizaci, neboť nahradit kvalitní zaměstnance je složité a finančně nákladné. Vždyť jejich potenciál, znalosti, zkušenosti a dovednosti jsou podstatnou konkurenční výhodou. Proto se management organizace musí v souvislosti s tvorbou komplexní strategie organizace zaměřit též na zformulování a přijetí moderní **personální strategie** s moderními přístupy, metodami a nástroji realizace.

Proces, ve kterém se přijímají a realizují rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, a který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizace, je řízením lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů, jinak také **personální řízení** nebo **personální management,** je **zaměřeno** na změny ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů v souladu s vývojovými (strategickými) záměry managementu organizace a s oprávněnými profesionálními potřebami zaměstnanců. Na rozdíl od manažerského řízení zaměstnanců jako jednotlivců nebo členů pracovních týmů se řízení lidských zdrojů zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, **lidskými zdroji jako celku.** Poskytuje manažerům nástroje, kterými mohou přímo či nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje rozvoj a vedení řízených lidí, plánování, organizování, rozhodování, řešení problémů a kontrolu, včetně zpětné vazby.

Základním cílem řízení lidských zdrojů je dosahovat toho, aby organizace, firma plnila své poslání, realizovala požadované úkoly a plnila svěřené povinnosti prostřednictvím lidského potenciálu organizace, firmy. Stručně vyjádřeno, řízení lidských zdrojů sleduje:

- prosperitu a výkonnost organizace, její konkurenceschopnost,
- dobré sociální klima, spokojenost zaměstnanců,
- angažovanost a loajalitu zaměstnanců, stabilitu organizace.

K dosažení cílů je potřeba efektivně získávat, rozmisťovat, formovat, hodnotit a odměňovat své zaměstnance a rozvíjet jejich pracovní kompetence.

Z toho vyplývají pro řízení lidských zdrojů následující úkoly:

1. Hledat vhodné spojení člověka s pracovními úkoly.

To znamená nalézt pro člověka s určitými znalostmi a dovednostmi takové pracovní zařazení a pracovní úkoly, které by tyto jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly a pozitivně ovlivňovaly jeho pracovní výkon.

2. Zajišťovat potřebný počet, věkovou a profesní strukturu lidského potenciálu organizace, firmy.

Souvisí s personálním plánováním, tzn. procesně zaměřeném rozhodování o tom, kolik zaměstnanců organizace potřebuje a bude potřebovat k zabezpečení určité produkce či služeb, a to v určitém časovém období, současném i budoucím.

Personální plány tedy vychází jednak z analýzy vnitřního i vnějšího prostředí organizace a posouzení rizik a příležitostí organizace, dále z poptávky po práci a předpovědi nabídky lidských zdrojů a následné identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou a nabídkou pracovní síly, jakož i nástinem řešení.

3. Formovat pracovní skupiny a týmy, usilovat o efektivní vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.

Znamená co nejlépe sladit formální a neformální organizační strukturu a při tvorbě týmů brát ohledy na odbornost zaměstnanců, jejich osobnost a charakterové vlastnosti. Vytvářet podmínky pro žádoucí pracovní atmosféru s partnerskými vztahy, týmovým charakterem práce a pozitivní firemní kulturou.

4. Zajišťovat personální a sociální rozvoj zaměstnanců.

Znamená respektovat potřeby a zájmy lidí v organizaci, uspokojovat jejich opodstatněné potřeby a zájmy, realizovat sociální programy a zajišťovat péči o zaměstnance, dbát na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. To se pozitivně odráží na jejich pracovním výkonu i vztahu k zaměstnavateli.

5. Dodržovat všechny zákony, které se týkají oblasti práce a lidských práv.

Podporovat vnitřními normami a kontrolní činností dodržování zákonnosti v organizaci, dbát na etiku činností a vztahů uvnitř organizace i navenek, budovat pozitivní firemní kulturu.

Plnění úkolů ve výše naznačených oblastech řízení lidských zdrojů napomáhá snáze získat a udržet kvalifikované, schopné, loajální, spokojené a dobře motivované zaměstnance a snižovat fluktuaci. K tomu jsou využívány následující **metody a techniky personálního managementu**:

- Analýza a definice práce a pracovního místa
- Získávání, výběr, přijímání pracovníků
- Řízení pracovní a sociální adaptace nových pracovníků
- Hodnocení pracovníků a jejich výkonu
- Uvolňování pracovníků
- Odměňování a motivování pracovníků
- Zaměstnanecké výhody - benefity
- Řízení kariéry pracovníků
- Zajišťování mobility pracovníků
- Tvorba a využívání personálního informačního systému
- Personální controlling
- Zkvalitňování lidského potenciálu - vzdělávání a rozvoj

Konkrétní metody, techniky a nástroje řízení lidských zdrojů se vyvíjejí v závislosti na růstu nároků na kvalitu lidského potenciálu organizací. Na jejich aplikování se podílí jak linioví manažeři, tak personální útvary a jejich pracovníci. Ti zajišťují, organizují a koordinují personální činnosti nezbytné k plnění úkolů personální práce.

3. MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V průběhu historického vývoje se pod konkurenčním tlakem na firmy a organizace a s postupným uvědomováním si významu lidských zdrojů se vyvinulo několik různých podob, modelů či přístupů k jejich řízení. Odborná literatura hovoří o dvou základních podobách řízení lidských zdrojů - tvrdé a měkké.

Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů se vyznačuje čistě **pragmatickým** přístupem. Každé opatření se musí vyplatit. Lidé jsou považováni za kapitál, za prostředek jako každý jiný. Jsou vybírání, rozmisťování, školení, odměňování atp. s hlavním záměrem dosáhnout splnění cílů organizace, firmy, bez ohledu na ně samotné. Sklony k takovému přístupu mají vedoucí pracovníci, manažeři, orientovaní více na cíle a na konkrétní výsledky, než na potřeby a zájmy lidí samotných.

Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. „**školy lidských vztahů**“. Je založena na správném motivování a vedení lidí, na komunikaci s nimi a péči o ně. Rozhodování o lidech není přísně pragmatické. Zaměstnanec je přijímán jako rovnocenný partner, kterému se důvěřuje a jsou mu vytvářeny optimální podmínky pro kvalifikovanou práci a také vytvářen prostor k seberealizaci. Vsází se na angažovanost zaměstnance a jeho loajalitu. Manažer je spíše vůdcem a koučem než autoritativním vedoucím pracovníkem. Je hodně využívána týmová práce.

V **odborné literatuře** se často uvádějí tři přístupy k řízení lidských zdrojů – byrokratický, operativní a strategický. **Byrokratický přístup** charakterizuje sedmdesátá a osmdesátá léta minulého století spojená s administrativním řízením centrálně plánovaného hospodářství. Je typický státním plánováním práce a pracovních sil, obsazováním vedoucích míst tzv. nomenklaturními kádry a nadhodnocováním politické angažovanosti často nad výkon odborné práce. Rozvoj pracovních sil byl v rámci tohoto přístupu řízen prostřednictvím individuálních plánů osobního rozvoje a ročních komplexních hodnocení.

Operativní přístup k řízení lidských zdrojů je spojen se začátkem devadesátých let a souvisí s přechodem k samostatnému personálnímu rozhodování organizací a firem. Byl determinován potřebami okamžitých personálních změn vyvolaných rychlými změnami způsobu výroby, hospodářského, politického a společenského života. Personalistika musela rychle překonávat vlastní nepřipravenost na nové způsoby personální práce a činit mnoho personálních změn ve vlastních řadách. Operativní, krátkodobá a necílevědomá rozhodnutí a opatření přinášela sebou problémy a ukázalo se, že je nezbytné myslet a jednat strategicky a v rámci toho dlouhodobě plánovat.

Strategický přístup k řízení lidských zdrojů reaguje na objektivní potřebu efektivní a funkční personalistiky a je v podstatě **totožný se strategickými modely** řízení lidských zdrojů.

Strategické modely jsou postaveny na dlouhodobém plánování v oblasti řízení lidských zdrojů a v personalistice a zaměřeny na dosahování dlouhodobých cílů organizace. Reagují na objektivní potřebu efektivní a funkční personalistiky v souladu se strategickými záměry organizace. V oblasti rozvoje lidských zdrojů řeší i problematiku přípravy personálních náhrad na klíčové pozice.

Kromě uvedených modelů strategických je možno hovořit ještě o **dalších modelech řízení lidských zdrojů**:

- **Systémový model** řízení lidských zdrojů chápe personalistiku jako subsystém vyššího systému managementu organizace. Záměry organizace jsou východiskem pro plánování v personalistice, které zpětně sleduje záměry organizace. Komponenty řízení lidských zdrojů jsou chápány jako prvky systému a jsou prováděny systematicky a systémově.

- **Model nejlepšího postupu (výsledku, praxe)** – podřizuje řízení lidských zdrojů cílům a funkčním úkolům organizace. Personální činnosti jsou vykonávány s ohledem na cíle a poslání organizace. Zdůrazňuje se spíše oddanost a angažovanost pracovníků než jejich ochota se podřizovat. Obhájí procesy řízení firemní kultury za účelem dosažení kontroly nad lidmi a jejich vnějším chováním prostřednictvím tzv. měkkých složek vedení.

- **Model „zaměstnaneckých vztahů“** – je na rozdíl od modelu nejlepšího postupu zaměřen na lidi, na vytváření optimálního pracovního prostředí, na kvalitní sociální atmosféru a na silné stránky zaměstnanců.

- **Diagnostický model** – je založen na personální analýze a diagnóze zaměřené na kvalitu personální situace vzhledem k cílům a budoucím požadavkům. Smyslem je zjistit míru souladu či nesouladu charakteru a struktury organizace s jejím personálním uspořádáním a kvalitou. Žádný zaměstnanec nesmí zůstat bez jasného vodítka pro optimální zařazení do struktury organizace a pro efektivní kooperaci s ostatními prvky organizace. Vše má být podřízeno tomu, co je potřeba ke splnění cílů a úkolů organizace.

- **Model čtyř standardních rolí** nadefinovaný D. Ulrichem na konci osmdesátých let minulého století a rozvedený v průběhu devadesátých let:

- **Business Partner (Obchodní partner)** - jde o roli, kdy se zaměstnanci útvary lidských zdrojů – personalisté - stávají nejenom znalci procesů v oblasti řízení lidských zdrojů, ale postupně se také stávají znalci procesů i u svého zákazníka a jsou mu rádcem při rozhodování. Tato role vyžaduje vytvoření nové kategorie pozic – tzv. Business Partner, kteří fungují jako obchodní zástupci oblasti lidských zdrojů a slouží pro přenášení požadavků od klientů do lidských zdrojů a výsledků opačným směrem.

- **Agent změny** – je role, kdy lidské zdroje vystupují jako expert na změnové procesy v organizaci. V současné době je tato role stále důležitější. Při každém velkém změnovém projektu je třeba, aby se zástupci útvaru lidských zdrojů organizace stali nedílnou součástí projektového týmu a zajistili, aby se změna co nejméně dotkla zaměstnanců a aby útvar lidských zdrojů včas identifikoval klíčové zaměstnance, které je potřeba speciálně po pracovněprávní stránce ošetřit a ujistit je o jejich potřebnosti pro organizaci. Tato role činí útvary lidských zdrojů zodpovědnými za komunikaci v rámci projektu a za změny vůči zaměstnancům. Svou účastí v projektových týmech jsou také zodpovědnými za minimalizaci negativních dopadů změn v organizaci na produktivitu práce.

- **Advokát zaměstnanců** – tato role vyžaduje od managementu útvary lidských zdrojů, aby na úrovni celé organizace bojovaly za spravedlivý podíl zaměstnanců na celkovém výsledku organizace a při každé aktivitě, která vyžaduje úsilí navíc, prosadily spravedlivou odměnu pro zaměstnance, kteří se na ní podíleli. Do této oblasti spadá též zjišťování

postojů a nálad zaměstnanců, vyhodnocování pracovního a sociálního klimatu organizace.

- **Expert v oblasti administrativních procesů** – vyžaduje od útvárů řízení lidských zdrojů, aby se veškeré výstupy z předcházejících rolí také projevily v oblasti administrace dat zaměstnanců v organizaci.

4. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEJICH ROZVOJE

Základem úspěšnosti každé ekonomiky je konkurenční schopnost firem. K tomu, aby se organizace, firmy mohly s konkurencí vyrovnat a stačit jí i v budoucnosti, musí **ve svých strategiích počítat rovněž s rozvojem lidských zdrojů**, který bude rychle a flexibilně reagovat na časté změny a inovace v postupech a technologiích a tím i v nárocích a požadavcích na znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců.

Strategie je program připravující jakoukoliv společnost na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Příslušná společnost potom na základě této strategie provádí jednotlivé činnosti a operace tak, aby přinášely efekt v plnění konkrétních plánovaných ukazatelů a současně vytvářely předpoklady pro dlouhodobý rozvoj. Celková (globální) firemní strategie se potom dělí na dílčí strategie, z nichž jedna z nejdůležitějších je strategie lidských zdrojů – strategie personální.

Personální strategie jsou součástí celofiremních záměrů, výhledů a cílů. Musí vycházet z celkové strategie firmy nebo organizace a podporovat její cíle. Personální strategie reagují na objektivní potřebu efektivní personalistiky a slouží strategickým a rozvojovým potřebám organizace. Rozhodne-li se organizace, firma udělat jakoukoliv změnu, musí mít v první řadě vyjasněnou personální strategii.

Personální strategie vycházejí z následujících základních faktů: vysoká produktivita a efektivnost podnikových kolektivů odráží nejen znalosti, dovednosti, zkušenosti, ale též přiměřenou finanční motivaci. K motivačním faktorům patří však kromě hodnocení a odměňování také celkové firemní, podnikové klima a kultura, perspektivy budoucího osobního rozvoje zaměstnanců a jejich uplatnění, mezilidské vztahy, odborná a lidská autorita managementu, styl řízení a jednání, péče o lidi, o jejich zdraví a pracovní a životní prostředí a jiné faktory. Se všemi těmito faktory musí personální strategie organizací a firem při své tvorbě počítat.

Personální strategie by se měly orientovat zejména na následující otázky:

(Stýblo, J.: Personální management. Grada, Praha 1993)

- optimalizace sociálního klimatu a stimulování tvůrčího potenciálu lidí,
- podnikové sociální politiky a péče, jejího plánování, organizace a řízení,
- řešení vztahů, zejména jejich koordinace a sladování mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, tj. docilování sociálního konsensu,
- řešení systémů odměňování v těsné závislosti na přínosu výkonu pracovníka a kolektivů pro plnění rozhodujícího a dalších stanovených podnikových kritérií prosperity,
- optimalizace profesní a kvalifikační skladby pracovních zdrojů a odvození potřeb rekvalifikace a stanovení rozvoje a perspektiv zaměstnanců,
- personálního plánování jako nástroje tržně pojatého kvalifikovaného predikování budoucího vývoje potřeb a stavu zaměstnanosti,
- personálního marketingu jako nástroje vyhledávání a výběru vhodných lidí pro příslušná profesní a pracovní uplatnění v podniku atp.

Obsahem personálních strategií ve špičkových firmách převážně bývá:

- personální plán v jeho kvantitativní i kvalitativní podobě,
- plán přijímání a uvolňování zaměstnanců,
- plán rozvoje profesních a osobních způsobilostí včetně plánování personálních rezerv z řad zaměstnanců,
- plán řízení znalostí,
- plán řízení firemní výkonnosti.

(Stýblo, J.: Lidé jsou indikátory zdraví firmy. In: Kariéra business. Hospodářské noviny 29.4.2002)

Předpokladem zpracování **komplexní personální strategie** je revize, respektive **analýza současného stavu** lidských zdrojů v organizaci. Jako metodologické vodítko může k tomu posloužit například SWOT analýza, tj. identifikace předností (silných stránek), nedostatků (slabých stránek), příležitostí (příznivých podmínek) a hrozeb (nepříznivých podmínek) organizace. Vhodné je provést rovněž **analýzu reálných kompetencí** alespoň klíčových zaměstnanců a manažerů a srovnání požadavků na lidské zdroje se stávajícím skutečným stavem v kvantitativních i kvalitativních aspektech. Pak následuje návrh opatření k odstranění zjištěných rozporů.

Komplexní personální strategie sleduje prosazení změn v organizaci jako celku s cílem přeměrovat myšlení a hodnoty organizace a změnit její kulturu. Vedle globální, celkové strategie organizace by personální strategie měla mít vazby též na vizi, misi, kulturu a etiku, manažerský styl a image celé organizace, firmy.

V rámci komplexní personální strategie jsou vytvářeny též **strategie specifické**, jejichž cílem je změnit praxi a metody v určité personální činnosti. Z nich je možno jmenovat například strategii **získávání zaměstnanců** (může řešit flexibilitu smluvních pracovněprávních vztahů, která umožňuje přizpůsobit počet zaměstnanců aktuální poptávce), strategii **rozvoje zaměstnanců** (řeší otázky vzdělávání, přípravy rezerv a s tím související motivace), strategii **pracovních vztahů** (sem patří otázky participace zaměstnanců, vyjednávání s odbory, odměňování, komunikace, pracovního prostředí), strategie **motivace** (motivační programy).

Realizaci strategie slouží **personální plány**: jde minimálně o plán pracovních míst, plán pracovních sil a plán rozvoje zaměstnanců. Tyto plány jsou dále rozpracovávány do **dílčích plánů** personálního plánování. Jsou to například:

- **plán získávání** zaměstnanců – potřebný počet, k jakému termínu, jaké zaměstnance, koho a jakým způsobem oslovit, metody získávání,
- **plán snižování** nadbytečných zaměstnanců – celkový počet, přirozené odchody a úbytky, odhad nedobrovolně propouštěných – za jakých podmínek, časový harmonogram,
- **plán flexibilních forem** zaměstnání – vyšší využití forem zaměstnanosti, snižování personálních nákladů,
- **plán stabilizace**, popřípadě plán snížení fluktuace – snížení pohybu z a do organizace, předcházení snižování výkonnosti, snížení personálních nákladů,
- **plán vzdělávání a rozvoje** zaměstnanců i manažerů - počty, vzdělávací programy, potřeba nových programů, rekvalifikací, změny programů....

- **plán přípravy personálních rezerv** (řízení kariéry) - pravidla a schémata přípravy následnictví v manažerských funkcích na všech úrovních, podmínky přípravy a personálního rozvoje rezerv pro tyto funkce.

Při přijímání firemní personální strategie je nutno mít stále na zřeteli, že **hledání strategických výhod je soustavná činnost a chceme-li dosahovat dlouhodobě výborných výsledků, musíme s firemními lidskými zdroji pracovat soustavně a systematicky.**

5. PLNĚNÍ PERSONÁLNÍ STRATEGIE PŘÍSLUŠÍ PŘEDEVŠÍM MANAŽERŮM

Strategie lidských zdrojů nemůže být v podniku předmětem činnosti jenom personálních specialistů, neboť společné hodnoty, cíle a vize organizace vyžadují společné podílení se na jejich naplňování.

Personální strategie a plnění úkolů z nich vyplývajících tedy nepřísluší pouze personálním útvarům, ale dotýká se celého podniku a zvláště manažerů. Ti jsou hlavním nositelem rozvoje lidských zdrojů a realizátorem personálního řízení, personálního managementu.

Personální management - management lidských zdrojů se postupně stává dominantní oblastí, jádrem změn v řízení organizací. Souvisí se změnou manažerského myšlení a chování spočívající v posílení významu a role manažerů a personálních útvarů. Vyznačuje se zejména **souladem managementu a zaměstnanců a společným zájmem o zabezpečení potřeb obou stran zaměstnaneckého vztahu.**

Personální management zahrnuje tři vzájemně se ovlivňující oblasti:

- 1. Personální politika** – sleduje cíl pozitivně ovlivnit získávání a rozmísťování zaměstnanců, racionálně využívat jejich potenciál a vytvářet podmínky pro seberealizaci zaměstnanců a rozvoj jejich schopností.
- 2. Sociální politika** - jejím cílem je vytvářet podmínky pro úspěšnou realizaci personální politiky a pro pracovní spokojenost pracovníků.
- 3. Vedení lidí** - má především prostřednictvím vhodných personálních nástrojů, metod a technik pozitivně ovlivnit pracovní ochotu a motivaci.

Práce s lidskými zdroji jako s nejvýznamnějším a nejcennějším zdrojem organizace, firmy vyžaduje od vrcholového managementu náležitou podporu a systémový, cílevědomý přístup. Klade vysoké nároky nejenom na odborné, ale především osobnostní, lidské vybavení těch, kteří ji realizují - manažerů. Má-li být úspěšná a efektivní, vyžaduje od manažerů nejen vrozené předpoklady (talent) pro vedení lidí, ale také vybavení potřebnými manažerskými schopnostmi a dovednostmi a jejich prohlubování a zdokonalování k opravdovému mistrovství. **Bez kvalitního managementu se v těžkém konkurenčním prostředí nemůže žádná organizace, firma obejít.**

Lidé jsou rozhodujícím faktorem úspěšnosti a prosperity každé organizace. **Manažeři se při jejich vedení zaměřují** na poznávání jejich potenciálu, objevování a využívání skrytých schopností, **personalisté odpovídají** za tvorbu personální strategie podniku, prosazování podmínek k její účelné realizaci, tvorbu příslušných vnitřních norem a zabezpečení personální administrativy. Poskytují odborný servis (např. poradenství) a svou odborností mohou přispívat k realizaci změn.

Při naplňování firemní strategie je úkolem personalistů přispět ke vtažení zaměstnanců do strategie firmy, získat je pro myšlenku aktivního chování a pro tvůrčí přístupy tak, aby se stali skutečnými vlastníky procesů, ne jenom jejich vykonavateli. Důležité je rovněž budování a zajištění aktivizující firemní kultury, v níž se vytvářejí hodnoty pro všechny zúčastněné,

například vytvářením podmínek pro vznik inovací, profesním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, otevřením prostoru pro šíření a výměnu myšlenek, uplatněním výkonově orientovaného systému stimulace a motivace.

Personální práce je zaměřena na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji, na obohacení práce, její humanizaci a participativní řízení, na tvorbu autonomních pracovních týmů, rozšiřování demokracie. **Je orientována na dlouhodobé, strategické výhledy.**

Má li být personální management efektivní a účelný, musí se řídit osvědčenými principy:

- cílevědomosti a jasně definovaných cílů,
- jasného definování úloh a požadavků na zaměstnance,
- definování obsahu pracovních pozic,
- jasné formulace očekávání výsledků práce,
- přesného hodnocení výsledků práce,
- otevřené soutěže mezi pracovníky,
- cílevědomého a nepřetržitého rozvoje a seberozvoje zaměstnanců.

Efektivita činnosti organizací je závislá na kvalitě fungování personálního řízení. K tomu jsou v organizacích zřizovány personální útvary, které plní především funkci koncepční, metodickou a organizační. Zabezpečují pro organizaci a její manažery, ale také pro zaměstnance, servisní služby – metodické, informační a poradenské.

Formulování koncepce systému personálního řízení, jeho prognózování a plánování patří do okruhu činností personálních útvarů, stejně jako: získávání, výběr a rozmisťování zaměstnanců, personální administrativa, mzdová politika, sociální politika, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání a zvyšování kvalifikace, personální informace, výzkum názorů a postojů zaměstnanců, motivační programy – programy aktivizace, spolupráce s vedoucími pracovních skupin a týmů - manažery při vedení zaměstnanců, tvorba práce (pracovního obsahu), organizace preventivní zdravotní péče a v neposlední řadě pracovní právní problematika s garancí zákonnosti v personální práci.

Personalistika jako celek představuje celou řadu personálních činností, často se výrazně lišících. Všechny tyto činnosti jsou odborné a **vyžadují od pracovníků personálních útvarů - personalistů** odpovídající kvalifikaci. Jejich autorita, vzhledem k tomu, že nemají obvykle oprávnění prikazovat či nařizovat ostatním zaměstnancům, spočívá především ve schopnostech přijímat problémy spolupracovníků a tvořivě a s porozuměním napomáhat jejich řešení. Jejich role proto bývá potenciálně vnitřně konfliktní (hájí jednak zájmy organizace, jednak zájmy jednotlivých pracovníků nebo sociálních skupin v organizaci). Vzhledem k tomu vystupuje do popředí, více než v jiných činnostech, sociální, lidský rozměr jejich činnosti. S tím souvisí **následující předpoklady a požadavky na ně kladené:**

- odpovídající odbornost (personalistika, právo, informatika...),
- žádoucí sociálně psychologické (interakční) dovednosti,
- sociální zralost a osobní vyrovnanost,
- schopnost nacházet a přijímat žádoucí kompromisy,
- schopnost empatie – vcítit se do druhého,
- emocionální inteligence,
- schopnost navazovat a udržovat vztahy spolupráce,
- sociální odpovědnost.

6. MANAŽERSKÝ STYL – VÝZNAMNÝ PRVEK SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Síla v řízení organizace, firmy, podniku nespočívá v mimořádně schopných jedincích, ale **ve spojení jednotlivců do jednotného manažerského týmu, který se sjednotí na zásadních cílech a postupech, na převažujícím stylu řízení.** Ten se projevuje v každodenní systematické práci s podřízenými zaměstnanci a v rámci komplexního systému řízení organizace je jeho subsystémem.

Převažující styl řízení v organizaci má vliv na oblast personálního řízení a je výrazem kultury organizace – firemní kultury. Stručně řečeno, je vyjádřením preferovaných hodnot a norem, které jsou deklarovány v politice organizace. Například převažuje-li autoritativní (resp. direktivní) styl manažerského řízení, projevuje se to v nedocenění personálního managementu, který vychází z participativní organizace a řízení práce a chápe člověka jako tvořivou, pružnou a nápaditou bytost, jejíž individualitu je nutno respektovat.

Na stylu řízení jednotlivých manažerů a na jejich motivačních schopnostech závisí výsledky celé organizace, firmy. Závisí na něm značnou měrou to, nakolik je možno využít potenciálu a energie zaměstnanců k rozvoji organizace a k provádění trvalých změn a zlepšení.

Mezi znaky silně působícího manažerského stylu patří především: jasné **stanovení cílů, delegování** úkolů a pravomocí, důraz na **sledování kvality** pracovního výkonu a **motivování** zaměstnanců pomocí uznání a konstruktivní kritiky.

K tomu, aby v týmu manažerů vládla synergie a shoda, je nutné, aby se manažerský tým v čele s vrcholovým managementem sjednotil na prosazování cílů a na tom, co bude pro firmu prioritní, jaký význam personálnímu managementu bude přisuzován.

Síla tohoto významu se však může měnit v souvislosti se změnami v organizaci. Například v době, kdy je stanovena strategie organizace a provedena certifikace řízení jakosti, včetně certifikace personálu, se posiluje význam marketingu, nikoli personálního řízení. Naproti tomu v době, kdy je stanovena strategie organizace mimo certifikaci personálu, by se měly preference přenést na personální management. Vždy však **má negativní důsledky, když síla významu personálního řízení podléhá chaotičnosti a konjunkturálnosti.** Jestliže se například přisuzuje absolutní priorita výrobě, při naprostém nedocenění významu personálního řízení. Tehdy může dojít k tomu, že osobnosti zaměstnanců a manažerů neodpovídají pracovním pozicím a dochází k poklesu kvality a výkonnosti organizace, což má neblahý vliv na její dobré jméno a konkurenceschopnost.

Neblaze se také na celkových výsledcích organizace projeví, když manažeři prosazují své partikulární zájmy a jejich činnost neprobíhá jako týmová práce, ale jako souboj jednotlivců a skupin o získání většího vlivu na řízení organizace. Přijatá rozhodnutí se potom deformují podle zájmů jednotlivých členů managementu a jde o narušení týmové synergie, což sebou nese zmatek a narušení celého manažerského stylu a systému řízení. Vinu na tom však nelze přisuzovat jen vlastnostem jednotlivců, ale spíše absenci jasného společného cíle, který vychází z vize organizace, kterou by každá organizace, firma měla mít.

V běžném životě organizací a jejich řízení se vyskytuje mnoho různých situací, které musí management řešit a přijímat patřičná rozhodnutí. **Moderní teorie o stylech řízení rozeznávají tři základní situace v řízení:**

1) **Těžkou situaci**, kdy manažer stojí před novým, obtížným a doposud nestrukturovaným úkolem, který ještě nebyl ve skupině organizačně a ani motivačně analyzován. Ve vedení nezaujímá pevnou pozici, kdy buď není ostatními manažery akceptován a nebo je vedení manažerů nevyrovnané, silně diferencované. Ani ve svém pracovním týmu nemá dobré interpersonální vztahy, což souvisí s jejím složením nebo předcházejícím vývojem týmu. V této situaci se doporučuje **klást důraz na splnění úkolů**. Úkolová orientace přináší manažerovi obvykle větší naději na zlepšení pozice ve vedení i na získání pozdějšího respektu členů týmu a na vytváření soudržnosti týmu.

2) **Lehká situace v řízení** nastává tehdy, když manažer má splnit úkol, který již mnohokrát realizoval, a proto je relativně snadný. Pozici ve vedení má příznivou a ve svém týmu má vhodné zázemí, protože zde vládou vcelku dobré interpersonální vztahy. I zde se **doporučuje úkolová orientace**, neboť při ní existuje jen malé riziko nesplnění úkolu. V opačném případě hrozí manažerovi ztráta pozice ve vedení a také ztráta pozice u týmu, protože selhal při plnění lehkého úkolu týmu.

3) **Normální situace v řízení** je taková, když některý z výše uvedených faktorů hraje ve prospěch manažera, některý však stojí proti němu. Za této situace se doporučuje **orientace na spolupráci a na budování dobrých mezilidských vztahů**. Vyplatí se též **orientace na osobnosti** v týmu. Ta je sice dlouhodobá, ale přináší efekt. **Hlavním předpokladem je přítom racionální organizace práce a správné delegování dílčích úkolů**.

Při uplatňování stylu řízení lidských zdrojů by organizace měla spíše **preferovat manažery, kteří jsou vůdčí osobnosti, leadrem týmu**, který vedou a jsou členy týmu následování. Vůdčí schopnosti jsou jednou z nejdůležitějších vlastností, kterou by měl manažer mít, jestli chce být úspěšný. V každé době lidé potřebují vůdce, kterých následují a kteří je budou vést do budoucnosti. V historii lidstva se vždy našli takoví vůdci, za kterými lidé šli. Měli své vize, uměli je dobře prodat a měli směr, kterým se chtěli vydat. Tito lidé hýbou dějinami a firmami – historie nám dává celou řadu dobrých, ale bohužel i negativních příkladů. **Schopnost vést a motivovat jiné a dosahovat cíle jejich prostřednictvím je vzácná vlastnost, kterou musí manažeři ovládat a také se v ní zdokonalovat.**

Jaký manažerský styl řízení v organizaci převládá, vyjadřuje i **míra přenášení zodpovědnosti** na podřízené zaměstnance, tj. míra **delegování**. To má význam jak pro motivaci zaměstnanců, tak pro budování týmové spolupráce. V praxi se často můžeme setkat s tím, že někteří manažeři delegování více propagují a méně skutečně provádějí. Určitě jsme se již setkali s prohlášením manažera: „Já deleguji pořád. Každé ráno si svolám lidi a řeknu jim, co mají dělat!“ To však není delegování, ale přidělování práce. Další rozšířenou chybou u manažerů bývá nerovnoměrné delegování úkolů mezi své podřízené. Úkoly je třeba vybírat a přidělovat tak, aby byla na minimum snížena možnost omylů a chyb, které by mohly mít vážné důsledky.

Strategické myšlení patří k důležitým požadavkům na manažera. V mnoha organizacích se řeší operativní věci a „není prostor“ na přípravu strategie na delší období. Je však prokázáno, že ty nejuspěšnější organizace a firmy mají své strategie stanoveny na několik let dopředu.

Schopnost **analyzovat informace** a pak na jejich základě vyvozovat správná východiska pro **rozhodnutí** je dalším požadavkem na manažera. Manažer by měl být také dostatečně kreativní, byl schopen hledat možnosti, co se dá zlepšit, inovovat – ať už ve vztahu k produktům či procesům v organizaci nebo v jeho týmu. Inovace bude jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti v nejbližším období. Zvítězí ti, kteří budou flexibilnější a budou připraveni dělat věci po novu - jinak, nežli dosud.

Hovoříme-li o požadavcích na manažera, které ovlivňují významně styl řízení, musíme se zmínit i o **odborné způsobilosti**. Je však diskutabilní, jaký význam tomuto požadavku přisuzovat. Jistě jsme poznali ve své praxi dobré odborníky, kteří však byli tragickými manažery. Rovněž praktické zkušenosti s některými mladými absolventy vysoké školy, kteří byli skvělými studenty, ukazují, že ne vždy jsou vhodní pro manažerskou pozici. Řídit lidi znamená především plánovat, koordinovat, organizovat a vést. Odborné vědomosti, kdykoliv jich je zapotřebí, dodají členové týmu – experti, specialisté. Důležitějším požadavkem pro manažerskou pozici jsou **manažerské dovednosti**. Jestliže technici nebo odborníci jsou odborně na svém místě a nedovedou současně řídit, nic hrozného se nestane. Ale jakmile je jim svěřeno řízení práce jiných, pak technické zkušenosti prostě nestačí. Musí nejprve pochopit zákonitosti fungování managementu, seznámit se s manažerskými metodami a technikami a naučit se je uplatňovat v praxi.

Pokusíme-li se shrnout základní požadavky na úspěšného manažera, pak můžeme jmenovat vůdčí schopnosti, schopnosti pracovat s lidmi, komunikační schopnosti a dovednosti, schopnost pracovat v týmu, být kreativní a umět řešit problémy a přijímat rozhodnutí a nést za ně odpovědnost, schopnost stanovit priority a pracovat v kontinuálním nedostatku času, schopnost strategicky myslet a předvídat a v neposlední řadě odborná způsobilost a osobní morální kredit.

7. MOTIVACE A STIMULACE – PROSTŘEDEK K DOSAŽENÍ VYSOKÉ VÝKONNOSTI

Vysoké výkonnosti dosahují organizace a firmy především tam, kde lidé mají svou práci rádi, nechodí do ní se strachem a obavami, jsou **správně motivováni**. Lépe se vypořádávají s plněním úkolů, kvalitněji řeší problémy a rádi spolupracují se svými kolegy. Úspěšné společnosti si tuto skutečnost uvědomují a usilují nejen o schopné lidi, ale snaží se najít cesty, jak rozvinout jejich schopnosti, jak je motivovat a pomáhat jim, aby co nejvíce svých schopností využívali a vytvářeli efektivní pracovní týmy. Poskytují jim různé možnosti dalšího rozvoje, příležitosti pro lepší uplatnění, vyšší úroveň **odpovědnosti, motivace a uspokojení z práce**.

Motivovat zaměstnance znamená vyvolat u nich zájem a ochotu podílet se na plnění strategie a cílů organizace, firmy. Jedná se o sladění osobních zájmů s potřebami organizace a chuť rychle se přizpůsobovat měnícím se požadavkům trhu.

Co je motivace?

Motivace je hnacím motorem, silou, pohnutkou k jednání člověka. Je to **soubor podnětů, pohnutek, motivů, které podmiňují lidské jednání a chování**.

Motivy jsou vnitřní činitele, které **vyvolávají a řídí chování člověka směrem k určitým cílům**. Jsou považovány za základ motivace.

Chování člověka je málokdy ovlivňováno jedním motivem. Jde většinou o **komplex motivů** činnosti člověka spojený především s potřebami, zájmy, vlohami a postoji. **Postoje** vyjadřují vztah člověka k určitému objektu, jevu, předmětu nebo k jiným lidem. **Kladné postoje povzbuzují aktivitu a zájem, záporné vedou k odmítání a odporu**. Postoje se týkají třech oblastí:

- 1/ **poznávací** – obsahují názory a myšlenky o objektu, ke kterému postoj zaujímáme,
- 2/ **emocionální** – vyjadřují to, co jedinec k objektu cítí,
- 3/ **konativní** – týkají se chování a jednání, které realizujeme ve vztahu k danému objektu.

Pro ovlivňování postojů je nejdůležitější oblast **emocionální**. Právě **emoce řídí naše nejdůležitější rozhodnutí**, včetně takových, koho si například vybereme za manžela, jestli si pořídíme dítě, zda si koupíme auto té nebo jiné značky a tak podobně. **Emoce také řídí naše rozhodnutí, zda se budeme angažovat v zaměstnání** – to znamená, že se budeme snažit tvořivě řešit problémy a cíle organizace si vezmeme za své, ztotožníme se s nimi a chceme být přínosem pro svého zaměstnavatele.

K motivům lidského jednání a chování patří kromě postojů také potřeby, hodnoty, zájmy a další faktory. **Potřeba** je pociťovaný nebo prožívaný nedostatek (nebo také nadbytek) něčeho důležitého pro život jedince. Nedostatečné uspokojení potřeb vyvolává napětí, stres, snahu obnovit rovnováhu.

Existuje mnoho teorií, které se zabývají potřebami, jejich roztríděním a působením na chování člověka. K nejznámějším patří **Maslowova teorie motivace**, na jejímž nejvyšším stupni v hierarchii potřeb stojí potřeba seberealizace a sebeuplatnění, na nejnižším jsou základní potřeby fyziologické. Čím méně jsou uspokojeny potřeby na stupních 2 a 3, tím větší jsou potřeby na stupni 4 (projevují se například ve zvýšené touze po společenském postavení a moci).

1. Základní (fyziologické) potřeby

jíst, pít, dýchat, spát, sex, mzda, plat ...

2. Potřeby jistoty, bezpečí a lásky

bydlení, práce, pojištění, jistota pracovního místa, potřeba udržet si práci ...

3. Potřeby sociální - sounáležitosti, příslušnosti

k rodině, nějaké skupině, kolektivu na pracovišti, firmě, k politické straně, odborům, sportovnímu klubu ...

4. Potřeba uznání (ocenění)

uznání, pochvala, ohodnocení, pracovní, společenské či jiné uplatnění, společenské postavení, prestiž, moc ...

5. Potřeba seberealizace - sebeuplatnění

mít radost z práce, možnost být tvořivý, řešit projekty, problémy ...

Pro uvědomění si potřeb zaměstnanců a následné využití k jejich motivaci je dobré uvést pro ilustraci výsledky z průzkumů, které zjišťovaly, **co lidé v práci potřebují:**

- cítit se smysluplně, mít cíl,
- mít možnost dobře si vydělat,
- být zainteresován na dobrých výsledcích,
- mít pocit uznání a spravedlivého ocenění,
- cítit se volně,
- cítit se bezpečně,
- cítit se rovnoprávným členem týmu,
- být informován, mít dostatek informací.

Motivace a stimulace zaměstnanců patří k **základním nástrojům personálního managementu**, jehož základním úkolem a cílem je:

- 1) **mít správné lidi**, kteří umějí a chtějí kvalitně, aktivně a iniciativně pracovat ve prospěch organizace,
- 2) mít tyto lidi **na správných místech** a
- 3) **udržet si je tam.**

Je tedy **prvořadým úkolem manažerů**, aby svým přístupem a chováním motivovali zaměstnance k aktivnímu a tvořivému plnění pracovních úkolů a cílů organizace.

Není však vůbec jednoduché se rozhodnout, jaké k tomu použít vhodné **motivační metody a techniky**. Vyžaduje to:

- 1) **Poznat motivační složku osobnosti:** o co zaměstnanec usiluje, jaké má potřeby a zájmy, jaké si vytyčuje cíle a jaké má aspirace.
- 2) **Pokusit se zaměstnance zařadit podle schopností a postojů:** zda chce a umí dělat to, co se od něj očekává – je schopný a ochotný. Nebo to umí dělat, ale nechce – je schopný, ale neochotný. Další to dělat chce, ale neumí (Brouk Pytlík) – je neschopný, ale ochotný. V nejhorsím případě neumí dělat to, co se od něj očekává, a ještě k tomu se mu to dělat nechce (Záškodník) - je neschopný a neochotný. Rozlišení zaměstnanců do těchto čtyř typů může manažerovi napomoci při volbě **stylu řízení, hodnocení zaměstnance a tvorbě plánu osobního rozvoje**.

Výše uvedené rozdělení vyjadřuje nejenom schopnosti, ale také **postoje zaměstnanců spojené s jejich emocemi. Ovlivnit je, případně změnit, je možno opět prostřednictvím emocí, nikoliv rozumových, logických argumentů.**

To vyžaduje soustavný lidský kontakt **manažera a zaměstnance**, kdy zaměstnanec získává pocit, že nadřízenému na něm záleží, že se s ním hovoří a je zájem o jeho názory. Navazuje se vzájemný vztah partnerství a důvěry a u zaměstnance se vytváří a podporuje chuť a zájem pracovat a podílet se na společných úkolech organizace. Zaměstnanec se cítí uznáván, dostává informace a také zpětnou vazbu o dosahovaných výsledcích, ví, co se od něj očekává. Dostává příležitost dělat to, co umí nejlépe, co ho těší a co mu přináší radost z práce. Činí velmi důležité rozhodnutí o své práci – **rozhodnutí o angažovanosti. Přijetím tohoto rozhodnutí získává motivaci, která mu napomáhá vyvíjet vůli a volní úsilí, energizuje a řídí jeho chování zaměřené na dosažení cíle.**

K základním motivačním nástrojům patří mzda, další hmotné benefity a zaměstnanecké výhody, sociální klima a celkové prostředí. Zatímco **mzda** i další hmotné **benefity** mají časově omezenou účinnost, pro **dlouhodobě stabilní pracovní motivaci je důležitá firemní (podniková) kultura** a její soustavné vytváření.

Ve firemní kultuře jsou prakticky obsaženy všechny hlavní motivátory: uznání, úspěch, (štíhlá) organizace práce a funkčnost vazeb, (přiměřené) pracovní podmínky a sociální klima, strategie (politika) organizace, (fungující) kompetenční systém, (pozitivní) identifikace zaměstnanců vůči organizaci, (pozitivní) postoj zaměstnanců vůči klientům a obráceně, (otevřené) interpersonální vztahy, možnost (a zájem) zaměstnanců se vzdělávat a odborně růst, možnost seberealizace zaměstnanců. **Pozitivní firemní kultura přispívá k motivaci a ke spokojenosti zaměstnanců a je významným faktorem ke snížení fluktuace a k jejich stabilizaci.**

Jaké je možno v řízení lidských zdrojů a vedení lidí použít **motivační metody a techniky**? Uvedme si některé:

• **Metoda 6 bodů:**

1. **Informace** – informovat zaměstnance o tom, co dělají a proč to dělají – zvláště u rutinních prací.
2. **Zpětná vazba** – najít hodnotící kritérium pro měření výkonu a seznamovat s ním zaměstnance.
3. **Uznání** – je nutné pochválit zaměstnance při zlepšení jejich výkonu a zeptat se, jak toho dosáhli.
4. **Naslouchat** – ptát se zaměstnanců na jejich názor na řešení problému, vyslechnout jejich připomínky a návrhy.
5. **Zapojit ostatní** – využít jejich znalosti a zkušenosti, požádat o pomoc při řešení problému.
6. **Zmocnit** – delegovat, tj. předat pravomoc zaměstnancům a vést je k samostatnosti a zodpovědnosti.

• **Tříbodová motivační metoda**

1. **Zopakovat** to, co pracovník udělal dobře, potom vysvětlit co nejpřesněji další úkol nebo požadavek na zlepšení něčeho.
2. **Ukázat** na prospěch ze splnění nového úkolu pro organizaci.
3. Osobně **poděkovat**.

• **Metoda obohacování práce** – znamená odstranění jednotvárnosti práce, například zvyšováním odpovědnosti a přidáváním úkolů na vyšší úrovni.

• **Humanizace práce** – spočívá v záměrném střídání pracovišť, které má odstranit monotónnost práce a učinit ji tak zajímavější a přitažlivější.

• **Vytváření samostatných pracovních týmů** – s příslušnými pravomocemi a podporování jejich podnikavosti.

Shrneme-li uvedené zásady, můžeme uvést **Desatero motivace pracovníků:**

- 1) Vytvářet pozitivní motivační klima.
- 2) Měřit a hodnotit výkony – individuální i skupinové.
- 3) Hodnotit výkon pravidelně.
- 4) Zajistit vazbu odměny na výkon.
- 5) Stanovit požadovanou normu výkonu.
- 6) Zavést soutěž mezi jednotlivci a skupinami.
- 7) Netolerovat průměrný a podprůměrný výkon.
- 8) Řešit ihned nízký výkon a odstranit jeho příčiny.
- 9) Poskytnout pomoc zaostávajícím.
- 10) Rozloučit se s pracovníky, kteří dlouhodobě nedosahují požadovanou úroveň výkonu.

8. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ - PROSTŘEDEK MOTIVACE

Systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Sledují **propojení nárokových složek odměny za práci (mzdy, platu) s jinými formami ocenění a uznání, které mohou mít jak materiální, tak nemateriální podobu.**

Cílem systémů odměňování je podporovat prosazení strategie organizace, motivovat a stimulovat zaměstnance i pracovní týmy k pracovnímu výkonu, podporovat rozvoj organizační (firemní) kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců a motivovat je k jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání. K vytvoření systémů odměňování je nezbytné, aby si management vyjasnil filozofii a strategii odměňování.

Filozofie odměňování formuluje, jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce a jaké postupy k tomu bude chtít využít. Dobře formulovaná filozofie odměňování by měla vyjádřit přístup zaměstnavatele k řešení následujících mzdových problémů:

- jakými způsoby ocenit dobrý pracovní výkon,
- jak mzdově postihnout horší než standardní pracovní výkon,
- zda mzdově zvýhodnit pouze klíčové zaměstnance – nebo přistoupit ke všem stejně, neboť jsou pro něj všichni stejně důležití,
- jak propojit individuální formy mzdy s kolektivními,
- jak mzdově ohodnotit krátkodobé výsledky práce.

Z hlediska tvorby mzdového systému filozofie odměňování formuluje:

- hlavní faktor diferenciacce mezd (zda to budou znalosti, pracovní zkušenosti, pracovní výkon nebo pracovní způsobilost),
- nástroje pro stanovení individuální mzdy (zda to bude hodnocení pracovního výkonu nebo hodnocení významnosti práce a nebo např. princip seniority – počtu odpracovaných let),
- podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy, který bude mít stimulační účinek,
- delegování pravomocí v oblasti mezd mezi vedoucí zaměstnance.

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. **Definuje** úmysl organizace **za co, komu, kolik a jak platit** a je východiskem pro rozvíjení mzdové politiky a mzdového systému organizace.

Strategii odměňování ovlivňují: trh a zákonná regulace, historie a zvyklosti odměňování v organizaci a její současné vnitřní mzdové předpisy, kultura organizace (firemní kultura) a klima pracoviště, manažerské postupy a uplatňovaný styl řízení, struktura zaměstnanců – jejich kvalifikace a odbornost související s charakterem vykonávané práce, ale také pohlaví (stále se v praxi bohužel ještě vyskytují rozdíly mezi odměňováním žen a mužů, přestože zastávají stejnou pracovní pozici a mají stejné kvalifikační a odborné předpoklady). Významný vliv na strategii odměňování má **kolektivní vyjednávání.**

Mzdové systémy organizací vychází ze státní **mzdové politiky** a musí respektovat zákonnou právní úpravu. Formulují jednak tarifní systém, nárůst mezd, splatnost mezd, mzdové příplatky a další složky mzdy.

Mzdové systémy jsou významnou částí uzavíraných podnikových kolektivních smluv. Tam, kde neexistuje odborová organizace a není uzavírána kolektivní smlouva, jsou zaměstnanci ze zákona chráněni **minimální mzdou** jako nejnižší přípustnou výší odměny za práci v pracovněprávním vztahu (§ 111 zákoníku práce).

Systémy odměňování a jejich motivační působení závisí do jisté míry také na tom, zda v organizaci (firmě) vládne **vnitřní spravedlnost**, respektive **vyváženost odměňování** jednotlivých oddělení i druhů pracovních míst. Systémy odměňování ovlivňuje i to, zda odpovídají tržním podmínkám i systémům odměňování organizací (podnikům, firmám) ve srovnatelných oblastech působení.

Výrazný motivační účinek odměňování se očekává od nejrůznějších druhů odměn, které jsou v systémech odměňování zakotveny do jednoho z prvků mzdových systémů. Jde o **další složky mzdy** - ty by měly zaměstnance motivovat k vyšší výkonnosti, produktivitě, kvalitě a úspornosti.

Nejčastější z těchto dalších složek mzdy jsou **prémie** nebo **výkonnostní odměny**. K odměnám, jejichž nárokovost bývá vázána na produktivitu a hospodářské výsledky organizace, patří **pololetní či roční odměny**, které bývají v praxi často nazývány jako tzv. třináctá či čtrnáctá mzda (plat).

Stabilizační účinek na zaměstnance se očekává od odměn **jubilejních**, které bývají poskytovány zaměstnancům při jejich významných životních či pracovních výročích a nebo při příležitosti odchodu do důchodu.

Některé organizace v rámci svého systému odměňování využívají i dalších druhů odměn. Celkem úspěšně se například osvědčilo vyhlašování tzv. **cílových odměn řešitelům** – jednotlivcům nebo týmům - **konkrétních, obtížně nebo dlouhodobě řešitelných úkolů** ve stanoveném termínu.

Jde o **nástroj motivování zaměstnanců k vyvinutí mimořádného úsilí pro splnění pracovních úkolů**. Je zde však potřeba, aby si management při jejich zadání uvědomoval, že u některých úkolů je někdy obtížné rozlišit, zda úkol opravdu patří do kategorie úkolů převyšujících rámec pracovních úkolů, což sebou nese možné riziko zneužití. Proto musí management důsledně a spravedlivě posuzovat nejen zadání úkolu a jeho přínos pro organizaci, ale také výši vypsání cílové odměny.

Jinou formou odměňování, která sleduje motivaci a stimulování pracovních týmů a zainteresovanost jejich členů na zvýšení pracovního výkonu, může být například vypsání konkrétních **prioritních úkolů** k realizaci ve společných týmech zaměstnanců. Odpovědnost za plnění a kvalitu jednotlivých konkrétních úkolů je přidělena garantům - expertům a specialistům v dané oblasti. Za splnění ve stanovených termínech jsou vypisovány finanční odměny a zaměstnanci jsou tak stimulováni ke zvýšenému úsilí při plnění významných pracovních úkolů.

Do systému odměňování některých organizací patří rovněž systém tzv. **hmotné zainteresovanosti** managementu, kde je vyplacení významné části mzdy vázáno na splnění

vypsanych, přesně stanovených kritérií, jejichž hodnocení je přesně určeno. Tato kritéria se týkají jednak splnění uložených úkolů v řízených oblastech, ale jsou podmíněny i výsledky organizace dosaženými v hodnoceném období.

Možná se to bude zdát někomu neuvěřitelné, ale je prokázáno, že **nejsilněji působícími motivátory jsou odměny nemateriální povahy.**

Povzbudivě působí například zařazení do týmu s prestižním, významným a zvláště zodpovědným posláním, projev náklonnosti od vedoucího pracovníka, poskytnutí pocitu důležitosti atp. Zahraniční firmy využívají k ocenění výkonnosti svých zaměstnanců umístění fotografie a jména oceněných zaměstnanců na veřejnosti - na různých tabulích cti atp. S touto praxí se můžeme setkat i v našich podmínkách například v různých supermarketech, ale i v některých podnicích.

Působivé a motivující bývá vždy **poděkování**, na které by se nemělo v personálním managementu zapomínat. **Umět vhodně a ve vhodné příležitosti poděkovat patří do manažerských dovedností a vypovídá o manažerském stylu vedení lidí.** Správně a účinně pochválit a poděkovat je uměním. Je důležité použít vhodných a přesvědčivých formulací doprovázených pozitivní neverbální komunikací – využít například tónu hlasu, upřímného pohledu do očí, pevného stisku ruky atp. Vždy je nutné vyvarovat se toho, aby nenásledovalo nespravedlivé a neadekvátní materiální odměňování nebo následující nezáměr o osobu oceněného, či dokonce neuctivé nebo dokonce urážlivé výroky na jeho adresu při nějaké jiné příležitosti.

Součástí systémů odměňování bývají mimo nárokového odměňování za práci a různých forem uznání a ocenění také **zaměstnanecké výhody**. Zahrnují širokou paletu nejrůznějších požitků, služeb, zboží, sociální péče, za které by jinak zaměstnanec musel zaplatit. Bývají poskytovány ke mzdě - plošně nebo individuálně a tvoří část příjmu ze závislé činnosti. Mohou mít **podobu peněžitou a nebo podobu výhod peněžité hodnoty** a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody jsou vyjádřením trendu co nejvíce individualizovat strukturu příjmu, včetně zaměstnaneckých výhod, a to podle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance. Mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní či jiné smlouvy nebo vnitřního předpisu zaměstnavatele.

Jako příklad **nejčastěji uplatňovaných zaměstnaneckých výhod** je možno uvést závodní stravování, stravenky, služební vůz, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na dovolenou, penzijní či životní připojištění nebo na stavební spoření, zajištěnou závodní a preventivní zdravotní péči, zdravotní rehabilitaci, příspěvky na vitamíny, kulturní, společenské a sportovní akce.

Některé organizace poskytují v rámci zaměstnaneckých výhod dárkové poukázky na nákup kojeneckého zboží při narození dítěte, příspěvek na dětské tábory atp. V případě potřeby umožňují zaměstnancům poskytnutí jednorázové sociální výpomoci či bezúročné návratné půjčky na bytové účely. K zaměstnaneckým výhodám patří i pružná pracovní doba nebo prodloužená dovolená.

Zaměstnanecké výhody bývají často spojovány se zařazením na určité pracovní pozice a mají stále více charakter pracovního nástroje. Patří k nim například služební telefon, notebook, připojení k internetu mimo kancelář, využívání služebního automobilu.

Je však potřeba si uvědomit, že **cílem zaměstnaneckých výhod** není zaměstnanci si „kupovat“. Jsou jakýmsi benefitem, který organizace (firma) přiděluje zaměstnanci jako **výraz ocenění** jeho přínosu a podílení se na vytváření hodnot společnosti a významu jeho práce.

Takovýmto výrazem ocenění je i **hrazení nákladů na vzdělávání a zvyšování kvalifikace**. Patří sem také organizování nejrůznějších **společných kulturních, společenských a sportovních akcí pro zaměstnance**.

Všechny tyto aktivity jsou nejenom nástrojem motivace a stimulace zaměstnanců, ale vypovídají také o tom, jak si organizace svých zaměstnanců - svých lidských zdrojů a jejich potenciálu - cení a na jaké úrovni je její firemní kultura.

9. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ – NÁSTROJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Systematické a správně prováděné hodnocení zaměstnanců má rozhodující vliv na lepší poznání a další využívání jejich potenciálu, na růst jejich motivace a kvalifikace, omezování případné fluktuace a tím i vliv na omezení zbytečných nákladů. Hodnocení má rovněž významný vliv na zlepšování firemního klimatu. Profesionálně prováděné pravidelné hodnocení má přitom podstatný význam i jako zdroj zpětnovazebních informací pro management firmy.

Vedoucím zaměstnancům, manažerům by mělo být známo, že kromě řízení odborné problematiky příslušného útvaru patří k jejich povinnostem i personální vedení svěřeného kolektivu zaměstnanců.

Každý dobrý manažer určitě přemýšlí o tom, jak co nejlépe využít potenciálu svých lidí. Průběžně své podřízené sleduje, jak si počínají při plnění svých pracovních povinností, jak se chovají, jestli přicházejí s nápady na zlepšení a tak podobně. Často se zamýšlí nad tím, zda je nutné ještě provádět cyklická hodnocení, když to prakticky dělá průběžně. Na druhé straně ani podřízení nejsou převážně nadšeni z toho, že se musí zúčastnit hodnotícího pohovoru s jejich nadřízeným. Přesto moderní a úspěšné společnosti pravidelně a cyklicky hodnocení zaměstnanců provádí.

Hodnocení zaměstnanců je součástí systému personálního managementu. Je nástrojem zkvalitňování lidských zdrojů, dosahování vyšší výkonnosti, kvality všech činností a rozvoje schopností zaměstnanců.

Jaké cíle hodnocení zaměstnanců sleduje?

1. Pro hodnoceného poskytuje příležitost zamyslet se sám nad sebou a současně získat od svého nadřízeného informace – zpětnou vazbu – o tom,

- jak na něj a na jeho práci nadřízený pohlíží,
- jak nadřízený hodnotí přístup hodnoceného k práci – zda přichází s novými nápady a náměty na změnu,
- v čem jsou jeho silné stránky a jak je nadále využívat a rozvíjet,
- kde u něj vidí jeho nadřízený rezervy - jaké jsou jeho slabé stránky, na které by se měl v dalším období zaměřit,
- co od něj jeho nadřízený do budoucna očekává,
- jaké jsou možnosti jeho profesního a osobnostního rozvoje,
- jaká bude případná budoucí náplň práce,
- zda a jak bude jeho individuální pracovní výkon v dalším období odměňován.

2. Pro manažera – hodnotitele je příležitostí ke

- konkrétnímu vyhodnocení pracovních cílů uložených po vzájemném projednání při posledním hodnocení,
- zhodnocení přístupu hodnoceného k plnění běžných úkolů a činností,
- zhodnocení jeho jednání a chování,
- posouzení reálných schopností, vyplývajících z typu pracovní činnosti a popisu práce, které jsou požadovány pro zastávanou pracovní pozici,
- seznámení hodnoceného s tím, jak jsou plněny cíle organizace a co se očekává v dalším období,
- definování nových očekávání směrem k hodnocenému a jeho nových pracovních úkolů a cílů,
- definování úrovně požadovaných schopností – kompetencí,
- určení cest profesního a osobnostního rozvoje hodnoceného,
- prohloubení komunikace s podřízeným – prostřednictvím otevřeného rozhovoru možnost získání informací o názorech hodnoceného, důvodech spokojenosti či nespokojenosti, nápadech či námětech na změny vedoucí ke zlepšení atp. - zpětná vazba.

3. Pro organizaci - zaměstnavatele je hodnocení nástrojem k

- otevřené komunikaci umožňující se dozvědět co si lidé myslí, jak uvažují, o čem přemýšlejí, co je trápí, jaké mají náměty na zlepšení atp.,
- ovlivňování kariérního vývoje svých zaměstnanců,
- získání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- zjištění budoucích vzdělávacích potřeb a následnému plánování v oblasti vzdělávání a vypracování osobních rozvojových plánů, včetně plánů finančních prostředků potřebných k jejich realizaci,
- zvýšení motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu a k jejich vzdělávání,
- identifikaci zaměstnanců s firmou a posílení jejich loajality,
- zkvalitňování firemní kultury a podnikového klimatu,
- získání zpětné vazby o názorech zaměstnanců, důvodech jejich spokojenosti a nespokojenosti.

K tomu, aby hodnocení zaměstnanců splnilo své cíle a bylo efektivní, je potřeba, aby bylo realizováno **systematicky, pravidelně**, v daných časových intervalech – **cyklicky**. Vyžaduje-li to situace, např. při déle trvajícím snížení pracovního výkonu nebo při opakovaném porušování pracovní kázně, kdy je potřeba zjistit příčiny a přijmout opatření k zamezení dalšímu opakování těchto nežádoucích jevů, je prováděno hodnocení **mimořádné**, operativní.

Každé hodnocení má vést ke vzájemné oboustranné dohodě hodnoceného a hodnotitele a má **vyústit v závěry a doporučení, úkoly pro další období**. Vždy je potřeba, aby výsledky byly zaznamenány **písemně** a oběma stranami podepsány. K tomu jsou v jednotlivých organizacích a firmách používány různé podoby **formulářů**, které se od organizace k organizaci mohou lišit.

Některé jsou jednoduché, jiné složitější. Ne vždy však jejich složitost a rozsáhlost splní účel a mohou být pro hodnotitele spíše zátěží než pomocí.

Také způsob posouzení jednotlivých ukazatelů se v různých formulářích používaných pro hodnocení různí. Někde využívají číselnou škálu, bodové ohodnocení, jinde procentuální zhodnocení jednotlivých kategorií, také však různé symboly (zvláště při vyplňování sebehodnotících formulářů), v praxi se ale také můžeme setkat i se slovním vyjádřením stavu hodnocených kvalit.

Hodnocení zaměstnanců se provádí v rámci hodnotícího pohovoru (rozhovoru) podle daných zásad a pravidel.

Jaké jsou předpoklady úspěšného hodnotícího rozhovoru?

1) Základním předpokladem úspěšného rozhovoru je kvalitní a zodpovědná **příprava** – a to nejen hodnotitele, ale také hodnoceného, umožněná v dostatečném časovém předstihu.

Příprava hodnoceného zaměstnance spočívá v **sebehodnocení**, kdy si většinou na základě formuláře z předcházejícího období vyhodnotí míru splnění úkolů a cílů zadaných v minulém hodnocení. Dále si hodnocený promyslí návrh formulace nových úkolů a cílů pro další období, zahrnujících i vzdělávací a rozvojové aktivity, včetně reálných termínů.

Příprava hodnotitele zahrnuje:

- porovnání předchozího hodnocení se svými průběžnými poznámkami,
- zamyšlení nad přístupy hodnoceného k plnění pracovních úkolů, nad jeho chováním a pracovní morálkou, nad jeho vztahy k členům pracovního kolektivu,
- zhodnocení míry přínosu absolvovaných vzdělávacích a rozvojových akcí,
- promyšlení nových cílů a úkolů pro hodnoceného,
- zvážení nových potřebných vzdělávacích a rozvojových aktivit,
- vyhodnocení úkolů uložených při posledním hodnocení a promyšlení výše odměny, případně úpravu (zvýšení) mzdového ohodnocení,
- zvážení případného kariérního růstu hodnoceného.

2) K dalším důležitým předpokladům úspěšného průběhu hodnocení patří:

- **Přijetí systému hodnocení** jako součásti řízení **všemi zaměstnanci**. To znamená věnovat mu ze strany managementu náležitou pozornost, dbát na to, aby se nestalo pouze formální záležitostí, která všechny obtěžuje a je považována za zbytečnou „byrokracii“, ale stalo se opravdu nástrojem motivace a stimulace zaměstnanců a prostředkem k dosažení vyšších pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců, pracovních týmů i celé organizace jako celku.
- **Pozitivní přístup hodnotitele** k hodnocenému – po celou dobu rozhovoru. To znamená pozitivní úvod, rozbor slabých stránek a nedostatků, motivující závěr. Je nutné si pro rozhovor vyhradit dostatečný čas bez rušivých vlivů, navázat bezprostřední atmosféru pro hladký a otevřený průběh rozhovoru.

- **Umění zacházet citlivě s kritikou**, aby hodnocený neodcházel z místnosti jako „zbitý pes“, s pocitem ublíženosti nebo marnosti či nechuti se dále podílet a angažovat na plnění úkolů. Naopak by měl odcházet s pocitem, že byl řádně vyslechnut a pochopen, že se o něm ví, je dobře svým nadřízeným i spolupracovníky přijímán a počítá se s ním. Že je mu dána do dalšího období možnost být členem pracovního týmu a zaměstnancem společnosti, organizace, firmy, která mu umožní nejenom se realizovat při plnění pracovních úkolů a cílů organizace, ale také mu poskytne prostor a podporu při jeho profesním rozvoji.
- **Empatie**, tj. umění vcítit se do pocitů a myšlení hodnoceného, je dalším významným předpokladem úspěšného hodnotícího rozhovoru. Přitom však manažer nesmí „vypadnout z role“ hodnotitele. Je třeba, aby si udržel potřebný **odstup, objektivní pohled na situaci**. Pozitivní vliv na udržení tohoto odstupu a průběh rozhovoru má **přirozená autorita** manažera podpořená jeho **emocionální inteligencí**.
- **Objektivita aktu hodnocení** vyžaduje od hodnotitele zbavit se nejrůznějších **předsudků** a hodnotit podřízeného celkově za celé hodnocené období, nikoliv za poslední kratší období, kdy se hodnocenému možná v práci z nějakých důvodů nedařilo a nebo projevoval nápadně zvýšenou aktivitu. Znamená to také schopnost přehodnotit a změnit **postoje**, které k němu zaujal v minulosti. Nenechat se ovlivnit názory a postoji ostatních, ale **vycházet z vlastní zkušenosti**.
- **Odvaha hodnotitele** mluvit o tom, co hodnocený dělá špatně, souvisí s objektivitou. Jde rovněž o odvahu dotknout se i těch důležitých bodů, o kterých hodnocený sám nemluvil, ale též o odvahu odpovědět na dotazy hodnoceného, které se týkají jeho osoby. Na druhé straně jde také o odvahu chtít od hodnoceného, aby vyjádřil názor na osobu hodnotitele jako svého nadřízeného (například zda mu vyhovuje způsob zadávání úkolů, forma komunikace atp.)

Většina z nás v praxi absolvovala akt hodnocení zaměstnanců, jednak v roli hodnoceného, mnozí také v roli hodnotitele. Ze zkušenosti víme, že nejde o příjemnou záležitost, ale o chvíle spojené s napětím a stresem. Proto **je na manažerech, aby akt hodnocení zaměstnanců zdokonalili od umění k mistrovství a hodnocení se v jejich rukou stalo skutečným nástrojem personálního řízení a plnilo svoji motivační funkci.**

Na závěr shrňme **pro hodnotitele pravidla pro hodnotící rozhovor:**

1. Vytvořte klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí.
2. Uvítejte pracovníka, odstraňte pocit napětí.
3. Zdůrazněte, že vše, co bude řečeno, je důvěrné a nebude proti hodnocenému zneužito.
4. Vysvětlete cíle a průběh pohovoru.
5. Požadujte, aby pracovník sám hodnotil svůj výkon od předchozího rozhovoru.
6. Vždy vycházejte z toho, že zaměstnanec se nechce vyhýbat práci a odpovědnosti a je schopen posoudit své silné a slabé stránky. Dejte mu důvěru, nepodceňujte ho, nebuďte arogantní a povýšený.

7. Kladte otevřené otázky a ověřujte informace tam, kde nemáte jasno nebo kde o nich pochybujete.
8. Sdělte pracovníkovi svůj názor na jeho pracovní výkon, chování a jednání.
9. Nezapomeňte pochválit za dobrou práci.
10. Naznačte oblasti vyžadující zlepšení a chtějte vědět, jak se sám pracovník domnívá, že by toho mohl dosáhnout.
11. Pokuste se vy sami naznačit možné cesty jeho zdokonalení.
12. Představte mu nové úkoly a odvoďte společně cesty dalšího odborného i osobnostního rozvoje pracovníka a způsob jejich zajištění.
13. Pohovor zakončete povzbuzením – motivačně.

10. ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ – NA PŘEDNÍCH MÍSTECH POZORNOSTI PERSONÁLNÍ PRÁCE

Získávání zaměstnanců je proces, který začíná zjištěním potřeby organizace obsadit určité pracovní místo (pracovní pozici) a končí vlastním uzavřením pracovní smlouvy, která uzavírá tento proces.

Cílem tohoto procesu je **získat odborně a profesně vhodného zaměstnance**, a to:

- v potřebném čase,
- pro konkrétní pracoviště,
- podle potřeb organizace,
- v souladu se strategií rozvoje a s personálním plánem.

Celý proces získávání zaměstnanců má několik fází:

1. **rozhodnutí o zahájení náboru** – vzniká z rozporu mezi skutečnou personální situací a plánem obsazení pracovních míst,
2. **pracovní specifikace** – znamená popis nároků a požadavků na pracovní pozici,
3. **plán náboru** – obsahuje počet hledaných kandidátů, zdroje, ze kterých mají být získáni, termíny plnění, finanční zdroje pro nábor, rozpočet nákladů, metody a techniky náboru,
4. **zveřejnění informací o náboru** – mají obsahovat popis organizace a pracovní pozice, souhrn požadavků kladených na tuto pozici i na kandidáta, nabídku odměňování, zaměstnaneckých výhod, způsob, jakým se má uchazeč přihlásit,
5. **shromáždění a vytrídění přihlášek** – vyčlenění nepřijatelných nabídek z důvodu nevyhovujících formálních předpokladů, jako je například nedostatečná či jiná kvalifikace, nedostatek zkušeností, posouzení referencí z bývalého pracoviště atp.,
6. **pozvání akceptovatelných uchazečů** – k osobnímu jednání či výběrovému řízení,
7. **osobní jednání nebo výběrové řízení** – výběrový pohovor může být doplněn prezentací uchazeče, dotazníky, testy, zkušebními praktickými úkoly, assessment centrem...,
8. **výběr vhodného uchazeče** – po skončení osobního jednání nebo výběrového řízení výběrovou komisí, posouzení všech získaných informací a pracovní způsobilosti,
9. **předložení nabídky vybranému a schválenému uchazeči** – pracovní a platové podmínky, náplň práce, zaměstnanecké výhody...,
10. **rozhodnutí uchazeče přijmout nabídku**,
11. **přijetí nového pracovníka a zahájení procesu adaptace** – administrativní a pracovněprávní náležitosti, pracovní smlouva.

Dříve, než dojde k rozhodnutí o náboru, musí být vytvořena **charakteristika pracovního místa a popis pracovních činností**, které s ním souvisejí. Zahrnují jednak obsahovou náplň a podstatné úkoly, s tím související nároky a požadavky na zaměstnance, vazby na ostatní pracovní místa a zařazení v organizační struktuře organizace, ale také odpovědnosti a pravomoce, které s pracovním místem souvisí.

Ke zveřejnění informací o náboru je využíváno především inzerce nabízených pracovních pozic v regionálním, odborném či celostátním tisku, v televizi či rozhlase, hojně, a dá se říci, že stále více, je využíváno webových stránek vlastních i webových portálů zprostředkovatelských personálních agentur, dále pak vývěsek a spolupráce s úřady práce, ve veřejné správě úředních desek, dále pak osobních doporučení a oslovení samotnými uchazeči.

Nábor a výběr zaměstnanců bývá realizován jednak ve spolupráci s externími poradenskými firmami a personálními agenturami, jednak vlastními silami personálních útvarů. Uskutečňuje se **ze dvou zdrojů**: 1) z interních, 2) z externích.

Využívání vnitřních zdrojů by mělo být součástí personálních strategií a personálních plánů. Mělo by být využíváno v **kariérních plánech** zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem, zvláště při **plánování následnictví**, které sleduje výběr talentů pro současné a budoucí klíčové manažerské pozice. Jejich rozvoj a kariéra by měly být plánovitě řízeny směrem ke sladění potřeb organizace i potřeb a aspirací jednotlivců.

Vlastní zaměstnanci, tzn. vnitřní zdroje, by měli při obsazování nově utvořených nebo uvolněných míst dostávat mezi všemi uchazeči (při stejných kvalifikačních a profesních předpokladech) přednost, což může působit jako významný faktor jejich pracovní spokojenosti a stimulace.

Na druhé straně noví zaměstnanci, kteří byli získáni z **vnějších zdrojů**, přinášejí nový pohled na řešení problémů, mají jiné zkušenosti, které mohou obohatit zaběhnuté způsoby a metody práce. Nejsou zasaženi tzv. „pracovní slepotou“, která brání původním zaměstnancům vnímat některé problémy a překážky na pracovišti a mohou přinášet náměty a návrhy na různá zlepšení a zproduktivnění pracovních postupů.

Personální výběr je poměrně náročná a složitá procedura, která může vyústit v nepříjemné překvapení, jestliže se ukáže, že vybraný a přijatý zaměstnanec nesplňuje očekávání organizace a svých nadřízených a mnohdy je dokonce nevyhovující. Proto je potřebné učinit vše, aby se pokud možno co nejvíce eliminovaly chyby, ke kterým by mohlo dojít.

Především je potřebné mít **specifikovány nároky na pracovní činnosti** vztahující se ke konkrétním pracovním místům a v souvislosti s tím **formulovat požadavky** na nového zaměstnance.

Kvalitu výsledků výběru ovlivňuje významně **výběrový rozhovor**, který je velmi důležitou součástí personálního výběru. Ten může s velmi velkou jistotou odhalit přednosti a nedostatky uchazeče. Klíčem k úspěšnosti výběrového rozhovoru je kladení otázek těmi, kteří rozhovor vedou. Otázky musí být promyšlené a cílené. Je třeba se vystríhat ukvapených rozhodnutí na základě omezeného množství informací a neverbálního působení uchazeče, které může být velmi zavádějící. Je třeba se také vyhnout soudům o vlastnostech a schopnostech uchazeče, které žádný rozhovor sám o sobě nemůže odhalit. Jde například o morální kvality, pocit zodpovědnosti, pracovní výkonnost atp., ty ukáže praxe. Rovněž je potřeba se vyvarovat tzv. „haló efektu“ tzn. neadekvátního závěru o člověku na základě prvního dojmu a nebo výrazně působících, ale nepodstatných skutečností.

Kvalitní výběrový rozhovor by měl dodržovat následující zásady:

- měl by být dobře připravený a strukturovaný – vyplatí se písemná příprava,
- atmosféra rozhovoru by měla být pracovní a věcná, ne tísnivá,
- prostředí, v němž rozhovor probíhá, by mělo být důstojné a estetické,
- rozhovor by neměl být ničím narušován, proto je potřeba pokusit se předem eliminovat případné rušivé vlivy,
- používat spíše otevřené otázky a nechat uchazeče více rozhovořit. Dbát na to, aby hovořil maximálně uchazeč a ne některý z členů přijímací komise,
- vhodné je použít také „situační“ otázky, které umožní zjistit, jak by se uchazeč zachoval v určité, zvláště zátěžové situaci, při řešení nastalého problému, atp.,
- chceme-li poodhalit částečně uchazečův charakter, osobní hodnoty a priority, použijeme otázky „nepřímé“. Mají uchazeče přivést k rozpovídání se o sobě, svých zálibách, vlastnostech, přestože se ptáme na něco jiného. Vyžadují ze strany tazatele určitou míru rafinovanosti, ale také umění naslouchat a vnímat, co je odpovědí, třeba skrytě, sdělováno. Můžeme tak získat informaci o tom, zda je uchazeč komunikativní nebo spíše uzavřený, zda je orientovaný více na práci v týmu, mezi lidmi, než na samostatné plnění úkolů atp.,
- rozhovor by měl také zodpovědět případné uchazečovy otázky, které mu jednak umožní snáze se rozhodnout pro přijetí místa, na druhé straně tyto otázky vysílají signál o zájmu uchazeče, hodnotách, prioritách a vztahu k pracovní činnosti, která je náplní pracovního místa, o které se uchází.

K objektivizaci personálního výběru bývají využívány **reference**, které mají potvrdit a nebo vyvrátit subjektivní tvrzení uchazeče o sobě a usnadnit konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče na pracovní pozici, o kterou se uchází. Při posuzování referencí je však nutné počítat s tím, že určité informace, zvláště v referencích písemných, mohou být formální, „diplomatické“ nebo i tendenční. Proto vždy záleží na posuzovateli, jak jim porozumí, jak si je vyloží a zhodnotí, jakou jim přiřkne váhu při svém rozhodování.

K metodám, které jsou využívány v personálním výběru, patří rovněž psychologické a jiné testy a prověřující úkoly:

Psychologické testy jsou náročnou odbornou metodou prověřování vlastností a schopností lidí a proto je musí provádět a vyhodnocovat kvalifikovaní specialisté. Při správném použití a odborném vyhodnocení testů nám výsledky mohou s určitou mírou spolehlivosti napovědět, jaké předpoklady, a pro jaký druh činnosti, testovaný jedinec má. Je však třeba mít na paměti, že ani sebestyčtější zvolené a použité testy nám neprozradí, zda bude tento jedinec dobrým vedoucím, skvělým kolegou a platným členem týmu. Nelze je proto nadhodnocovat nad ostatní metody personálního výběru, ale pouze je chápat jako jednu z komplexu metod objektivního personálního výběru.

Tento komplex doplňují **zkušební praktické úkoly**. Umožňují simulovat určitou praktickou situaci z běžného pracovního života a vyzvat uchazeče, aby ukázal, jak by se zachoval při jejich řešení, nechat ho obhajovat svá stanoviska ke kontroverznímu tématu atp. Členové výběrových komisí by měli být natolik zkušení, aby byli schopni z pozorování chování uchazeče

v testovaných situacích získat informace, které jim umožní vyvodit objektivní a kvalitní závěry v konečných rozhodnutích.

Velké organizace a firmy využívají pro posouzení předpokladů uchazečů pro určitou, zejména pak náročnou a zodpovědnou pracovní pozici, tzv. **assessment centra**. (Assessment znamená v překladu ohodnocení, kritické zhodnocení nebo posouzení nějaké schopnosti, vlastnosti nebo výkonů.)

Podstatou assessment center je pozorování chování a výkonů testovaných uchazečů v simulovaných situacích. Jde o různé týmové činnosti, řešení problémů typických pro pozici, kterou by měl uchazeč vykonávat, dále o manažerské hry a diskuse k tématům, která vyžadují schopnost argumentovat, komunikační dovednosti, jakož i schopnost rychle se orientovat a rozhodovat v nových, neznámých situacích a vůli v diskusi obstát. Testují se též prezentační dovednosti, přesvědčivost vystupování před publikem, charisma atp.

Jakmile je vybrán a příslušnými manažery schválen vhodný uchazeč, je zahájena **přijímací procedura**, která má své formální, administrativní a neformální aspekty. Jde například o podepsání pracovní smlouvy, platového výměru, převzetí pracovní náplně, atd. Důležitý je z hlediska dalšího vývoje zaměstnance přijímací pohovor s bezprostředním nadřízeným, který má vést k navázání vztahu, ujasnění si vzájemných očekávání a motivaci nového zaměstnance.

Každý výkonný management organizace si je vědom toho, že **provedení správného výběru** zaměstnanců má velký význam pro jejich rychlé seznámení s odbornou problematikou organizace, pro kvalitní výkon pracovních činností, pro rychlý rozvoj a růst pracovní kvalifikace a motivace. Má také nezpochybnitelný význam pro snížení rizika fluktuace zaměstnanců a pro zvýšení pravděpodobnosti jejich stabilizace.

Proto vrcholový management progresivní a konkurenceschopné organizace firmy věnuje ve svých personálních strategiích a plánech problematice získávání a výběru zaměstnanců, jako významnému **nástroji personálního managementu**, velkou pozornost.

Zkušenosti úspěšných organizací a firem jsou důkazem, že jako pozitivní pro organizaci, jakož i pro samotného zaměstnance, se ukázalo zařazení nového zaměstnance do adaptačního procesu a vypracování konkrétního plánu adaptace.

11. ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ – VÝZNAMNÁ SOUČÁST SYSTÉMU ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Adaptace znamená proces přizpůsobování se životním podmínkám a jejich změnám. V pracovním procesu jde o vyrovnávání se člověka se skutečností, prostředím a podmínkami, ve kterých člověk vykonává pracovní činnosti a plní pracovní úkoly.

Adaptace nových zaměstnanců je řízený, systematický, formalizovaný proces začlenění nového zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního systému organizace. Sleduje jednak fyzické přizpůsobení se novým podmínkám, ale také přizpůsobení se psychické, mentální a sociální.

Proces adaptace nových zaměstnanců je **kvalifikovaně a cílevědomě řízen** a nic podstatného se neponechává náhodě. To však neznamená, že je třeba nového zaměstnance „vodit za ručičku“ a hlídat ho na každém jeho kroku. Jde předně o to, aby pro něj byly připraveny odpovídající pracovní podmínky, věcné vybavení a byly mu poskytnuty potřebné informace o rozsahu a obsahu povinností, zodpovědností a pravomocí, o důležitých kontaktech, zdrojích informací atp.

Pro průběh adaptačního procesu nového zaměstnance je žádoucí, aby mu byl poskytnut:

- 1) **soubor informací o organizaci, firmě**, do které nastoupil – o její strategii, úkolech a perspektivách, o organizačním uspořádání (organizační struktura), zásadách personální a sociální politiky, kultuře, o pracovním režimu v organizaci, o odborové organizaci (existuje-li v organizaci), o znění kolektivní smlouvy, atp.,
- 2) **soubor informací o vlastní práci** – o pracovním prostředí, popisu práce, pracovní a finanční perspektivě, odměňování, pracovním režimu na pracovišti atd.,
- 3) **soubor informací o pracovním kolektivu** (pracovní útvaru, skupině) – o jeho struktuře, složení, normách, zvyklostech, návycích, vyznávaných hodnotách atp.

Po nástupu do nového zaměstnání je pro zaměstnance důležité, aby se dovedl v novém prostředí rychle orientovat, aby se seznámil s umístěním a činnostmi pro něj důležitých útvarů a návazností jejich práce. Proto se často provádí v prvním týdnu nástupu do nového zaměstnání tzv. „**kolečko**“, v jehož rámci tento zaměstnanec postupně obchází jednotlivá spolupracující pracoviště, seznamuje se s pracovníky, jejich činnostmi, specifiky práce, různými zajímavostmi a aktuálními problémy.

Adaptace nového zaměstnance je významně ovlivněna informacemi, které o organizaci získal již před vstupem do pracovního poměru. Názor, který si vytvořil na organizaci, do které se rozhodl jít pracovat, je již předem ovlivněn pověstí a obrazem organizace na veřejnosti, ale i prvními dojmy, které si vytvořil jako uchazeč o zaměstnání. Například dojmy z telefonické či písemné komunikace předcházející výběrovému pohovoru, ze vstupu do budovy, jejího vnějšího i vnitřního vzhledu, z úrovně průběhu výběrového pohovoru, z jednání a vystupování členů výběrové komise i pracovníků personálního útvaru, případně z úrovně dokumentů, které mu byly předány k seznámení. To vše vypovídá o **image** organizace (firmy) a její **firemní kultuře**.

Je třeba si uvědomit, že nástup do nového zaměstnání nebo do nové pracovní pozice je pro každého zaměstnance více či méně stresující a je doprovázen určitou nejistotou. Proto je každý člověk vděčný za zvýšenou pozornost a každou pomoc, kterou mu jeho okolí poskytne. Takovou pozornost a pomoc je možno také chápat jako **investici do utváření budoucích pracovních vztahů a následné spolupráce**, neboť zde může vzniknout pevný a příznivý lidský vztah, který se zúročí v pozitivním klimatu pracoviště, spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců a jejich žádoucím **pracovním výkonu**.

Tzv. „kolečko“, i celý adaptační proces, jsou **organizovány s pomocí personálního útvaru** tak, aby nedocházelo k nedorozuměním a organizačním chybám. Nový zaměstnanec by měl mít **možnost kontaktu se svým nadřízeným**, aby si mohli alespoň krátce pohovořit o nových poznatcích a dojmech a doladovat organizaci adaptačního procesu rozpracovaného do **konkrétního adaptačního plánu**.

Úroveň adaptačního plánu i jiných nástrojů adaptačního procesu, z nichž můžeme jmenovat například **typové adaptační plány, plány nástupní praxe, orientační programy, adaptační kurzy či účelové semináře pro nové zaměstnance**, má významný vliv na efektivnost procesu adaptace. Z tohoto hlediska lze považovat za progresivní ty organizace, v nichž jsou realizovány tzv. **dílní adaptační programy**.

Dílní adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie zaměstnanců. Současně je tento program i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů pro jednotlivé zaměstnance.

Adaptační plány jsou zpracovávány na konkrétní zaměstnance a při jejich tvorbě by se mělo vycházet z následujících zásad:

- **obsah plánu je závislý na náročnosti a složitosti pracovní činnosti**, kterou bude zaměstnanec vykonávat,
- z druhu a charakteru práce vychází i **délka časového období**, na které je plán zpracován,
- **forma plánu** se odvíjí rovněž od charakteru práce a může mít podobu stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly,
- **při tvorbě adaptačního plánu je nutno respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku předcházející praxe** zaměstnance,
- **po splnění plánu** adaptace se provádí jeho vyhodnocení a po projednání se zaměstnancem se písemný zápis zakládá do osobního spisu zaměstnance.

Adaptační **plány mohou obsahovat**, mimo tzv. „kolečka“, studium organizačních norem, odborné stáže, vstupní školení, zácvikové programy, řešení konkrétních úkolů či zpracování projektů, atp.

Efektivitu adaptačního procesu významně podporuje přidělení zkušeného zaměstnance jako tzv. **garanta**, pod jehož systematickým a plánovitým vedením je novému zaměstnanci poskytována **rada a pomoc** v orientaci v novém pracovním i sociálním prostředí konkrétního pracoviště i celé organizace. Neopomenutelný význam v dosahování účinnosti adaptačního procesu má průběžné a zvláště závěrečné **vyhodnocování**, které má vyjádřit stanovisko

k výsledkům zaměstnance a jeho přístupu k práci, ocenit pozitivní a přínosné skutečnosti. Upozornit na to, čeho by se měl zaměstnanec pro příště vystríhat, **povzbudit jej a motivovat** ho ke snaze úspěšně plnit pracovní úkoly a upřesnit jeho očekávání a reálné možnosti jejich splnění. Je-li potřeba, zdůraznit též strategii a cíle organizace pro další období.

Zařazení adaptačního procesu do systému řízení lidských zdrojů sleduje cíl zvýšit pracovní **spokojenost** zaměstnanců a usnadnit jim jejich zapracování. Na druhé straně snížit počet zaměstnanců, kteří od organizace nejčastěji odcházejí do tří roků od vzniku pracovního poměru a tak **stabilizovat** pracovní týmy.

To se projeví ve svém důsledku ve **snížení nákladů na fluktuaci**, jakož i **nákladů spojených s náborem a výběrem** nových zaměstnanců a s jejich **zaškolením a zapracováním**. V neposlední řadě adaptační proces sleduje **co nejrychlejší dosahování výkonnosti a kvality práce jednotlivců i pracovních týmů a zvyšování produktivity celé organizace**.

Rozhodnutí o zařazení adaptačního procesu do systému řízení lidských zdrojů patří k významným krokům vrcholového managementu v řízení organizace a je výrazem jeho vztahu k potenciálu, který každý člověk s sebou do nového zaměstnání přináší. Těchto aktiv je nutno si vážít, pečovat o ně a rozvíjet je.

12. VZDĚLÁVÁNÍ A OSOBNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ – PŘEDPOKLAD A PODPORA KONKURENCESCHOPNOSTI

Lidské zdroje jsou cenným kapitálem organizace (firmy), který představuje **velký potenciál**, zahrnující především vědomosti, dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců, ale také jejich názory, postoje, motivaci. Jsou ztělesněny v pracovní síle a jsou hlavním bohatstvím organizace, firmy.

Jenom díky zaměstnancům, kteří jsou zruční ve sběru dat o všech procesech, které v organizaci probíhají, v jejich analýzách, v hledání nejrůznějších, ale vždy výhodných řešení úkolů a problémů, v experimentování a aplikaci nejnovějších poznatků v praxi, kteří jsou motivovaní a angažovaní pro svoji práci a radují se z dosahovaných pozitivních výsledků, je organizace schopna permanentně zlepšovat všechny své aktivity a procesy.

Neustálý a rychlý nárůst informací, rozvoj vědy a nových technologií a pracovních postupů přináší nové a nové požadavky na pracovní sílu. S tím **vzrůstá potřeba rozšiřování a prohlubování dosavadních vědomostí, dovedností a schopností člověka** souvisejících s konkrétními potřebami organizace a s její perspektivní situací. Tato potřeba se týká člověka **nejenom jako zaměstnance, ale také jako jednotlivce**, se svými individuálními zájmy a potřebami.

Organizace s vyspělou firemní kulturou věnují **vzdělávání** svých zaměstnanců **náležitou pozornost** ve svých **personálních strategiích a na ně navazujících plánech vzdělávání a programech rozvoje**.

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje systematický proces cílených, uvědomělých, plánovaných aktivit a opatření, které jsou orientovány na získávání znalostí, schopností, dovedností a návyků – pracovních způsobilostí.

Cílem vzdělávání organizovaného zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace umožňující dosažení většího pracovního výkonu jednotlivců i zvýšení produktivity celé organizace.

Pro vzdělávání zaměstnanců v organizacích jsou využívány následující formy:

- **Orientace v rámci adaptace** – cílem je např. proškolení základních předpisů
- **Doškolení, prohlubování kvalifikace** – prohlubování odborných znalostí
- **Přeškolení, rekvalifikace** – získávání nových znalostí a dovedností
- **Profesní rehabilitace** - opětovné zařazení osob (po dlouhodobé nemoci, mateřské dovolené, při přerazení na jinou pracovní pozici z důvodu zdravotního stavu ...)

Ne všichni zaměstnavatelé se věnují vzdělávání zaměstnanců plánovitě a systematicky a vytváří vlastní systém vzdělávání a rozvoje. Podle jejich přístupů k této oblasti rozeznáváme:

- **Organizace bez strategie.** Zpravidla jde o malé organizace a firmy, kde se vzděláváním nezabývají vůbec a nebo jen ojediněle. Vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi strategické priority a **odpovědnost** za dodržování povinností vycházejících z kvalifikačních požadavků na dané pracovní pozici je **na zaměstnanci samotném**, stejně jako jeho další odborný rozvoj,
- **Organizace s nesystematickou koncepcí interního vzdělávání.** Vzdělávací aktivity jsou náhodné a vznikají jako **řešení momentálních vzdělávacích potřeb**. Chybí však jejich návaznost na další personální aktivity. Efektivita vynaložených investic je sporná, stejně jako přínos pro formování vnitřní pracovní síly,
- **Organizace se systematickým vzděláváním zaměstnanců.** Vzdělávání a rozvoji zaměstnanců věnují trvalou pozornost a považují je za nosnou aktivitu personální práce, za charakteristický rys řízení lidských zdrojů. **Systematicky a cílevědomě zlepšují kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců, přispívají ke zvýšení pracovního výkonu a produktivity práce a napomáhají růstu atraktivity a konkurenceschopnosti organizace.**

Zajišťování systematického permanentního vzdělávání zaměstnanců je charakteristickým znakem úspěšných organizací a firem. Může však být účinné jen tehdy, orientuje-li se jeho obsah na konkrétní potřeby podniku a jeho perspektivní situaci.

Systematické vzdělávání zaměstnanců odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální strategie organizace. Sestává jednak z identifikace vzdělávacích potřeb, z plánování aktivit a metod, včetně rozpočtování finančních prostředků, z organizačního zabezpečení a realizace plánovaných vzdělávacích aktivit, jakož i z vyhodnocení efektivnosti vzdělávání.

Vyhodnocení efektivnosti není vůbec jednoduché. Vždy je nutno předem stanovit výsledky a cíle, kterých má být dosaženo a vytvořit metody pro porovnání skutečných výsledků a stanovených cílů. Uvědomovat si, že dosažení některých cílů je možno vyhodnotit až v praxi, a proto rozlišovat **cíle okamžité a dlouhodobé**. Vždy posoudit, jak je možno dále dosažených výsledků využít.

Rozvoj zaměstnanců znamená rozšiřování kvalifikace a je dalším prostředkem k odstranění rozdílu mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců. Vedle získávání ryze pracovních schopností je zaměřen i na získávání a rozvoj sociálních dovedností a osobnosti člověka.

Vzhledem k tomu, že je směřován spíše na získání znalostí, sociálních dovedností a pracovních schopností, které zaměstnanec **k výkonu svého zaměstnání nutně nepotřebuje**, jsou rozvojové aktivity orientovány více **na pracovní kariéru zaměstnance než na pracovní výkon** v momentálně vykonávané práci.

V rámci forem dalšího vzdělávání je formován spíše **pracovní potenciál** zaměstnance než jeho kvalifikace a vytváří se z něj **adaptabilní pracovní zdroj**. Jako příklad rozvojových aktivit zde můžeme uvést například jazykové kurzy, kurzy práce s počítačem, kurzy komunikace, asertivity atp.

Rozvoj lidských zdrojů je odlišnou koncepcí ve srovnání s rozvojem zaměstnanců. Jedná se o **rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku**.

Organizace, která vytváří prostředí motivující a stimulující zaměstnance ke vzdělávání a k individuálnímu a kolektivnímu rozvoji bývá nazývána „učící se organizace“, „ učící se podnik“.

Pod tímto pojmem je chápána taková organizace, takový podnik, kde se **všichni zaměstnanci průběžně učí z každodenních zkušeností**. Podrobují se procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a dovedností **s cílem zdokonalování své vlastní práce a zlepšování výsledků organizace, podniku**. Spektrum učící se organizace, podniku, přitom zasahuje všechny oblasti – od práce s detaily každodenních aktivit až po zásadně nové vymezení strategie a cílů organizace, podniku. Dá se tedy říci, že jde o přetváření organizace - podniku - sebou samým.

Filozofie učící se organizace - podniku vychází z následujících principů:

- žádná organizace - podnik se nikdy nebude nacházet ve stavu naprosté dokonalosti, ale vždy pouze v situaci, kdy hůře nebo lépe uplatňuje v praxi nejnovější poznatky,
- učící se organizace - podnik znamená vždy vyšší úroveň než učící se jednotlivci,
- firemní (organizační, podniková, firemní) kultura a učící se organizace - podnik jsou neoddělitelné a vzájemně se podmiňující jevy,
- bez soustavného vzdělávání nelze dosáhnout žádného zlepšování jakosti a zvyšování produktivity.

Je především na vrcholovém managementu organizace - podniku, aby si uvedené principy uvědomil a svými rozhodnutími je pomáhal prosazovat do života.

Cíle učící se organizace - podniku - musí vycházet z jejich rozvojové strategie a vize. Jde tedy především o:

- zlepšování hospodářských výsledků,
- zlepšování dobrého jména - image organizace - podniku (měřeného např. spokojeností zákazníků, podílem na trhu apod.),
- zvyšování konkurenčních výhod – mezi něž patří i kvalifikace a schopnosti a dovednosti zaměstnanců,
- zlepšování jakosti výrobků a služeb.

V učící se organizaci můžeme identifikovat následující struktury:

- **jednotlivci** - cílem je zvyšování znalostí, dovedností, účinnosti vlastní práce,
- **skupiny** – se zaměřují na hledání nejúčinnějších nástrojů a metod řešení projektů, jejichž výsledky povedou ke zlepšení jakosti (reengineering),
- **celá organizace** – v čele s managementem se zdokonaluje v oblasti řízení procesů a organizačních struktur.

Vzdělávací aktivity v organizacích mohou být zajišťovány jednak vlastními silami a jsou součástí plánů vzdělávání, na druhé straně mají zaměstnanci možnost vybrat si z široké nabídky vzdělávacích firem a institucí.

Při realizaci vlastních vzdělávacích akcí bývají využíváni **lektoři externí i vlastní**. To umožňuje propojit teorii s reálnou praxí i praktickými zkušenostmi a otevřít prostor pro diskusi nad daným tématem.

Z nejčastěji používaných forem učení je možno jmenovat: tradiční vzdělávání, sebevzdělávání, práci v týmech, rotaci zaměstnanců, realizaci experimentů a analýzu jejich výsledků, vzájemnou komunikaci, předávání zkušeností – diskusi, exkurze a stáže, výcvik ke konkrétním metodám práce, workshopy a odborné diskuse za účasti pozvaných expertů.

Zvláště u manažerů bývá v poslední době stále více využíváno též dlouhodobé individuální koučování, doplňované plánovitým sebevzděláváním v rámci samostudia či účasti na externích odborných přednáškách, seminářích a konferencích.

Stálé vzdělávání manažerů by mělo být předmětem neustálé pozornosti vrcholového managementu a stát se součástí pravidelného hodnocení se stanovením aktuálních úkolů v rámci individuálního rozvoje. Tím sledovat, aby se manažeři stali zainteresovanými a zaangažovanými do nepřetržitého cílevědomého prohlubování svého odborného potenciálu ve prospěch celé organizace.

Mezi formy vzdělávání manažerů a vzdělávací aktivity učící se organizace je možno zařadit i **porady managementu** organizované periodicky, například jedenkrát ročně, s cílem vzájemné výměny zkušeností a informování o dosažených výsledcích v uplynulém období, jakož i o záměrech, úkolech a opatřeních přijatých k plnění cílů vytyčených pro další období.

Pro úspěšnost zavádění modelu učící se organizace je vždy rozhodující postoj vrcholového managementu, který ví, co chce a je přesvědčen o smyslu a nezbytnosti svého rozhodnutí. Dokáže pro to nadchnout a získat všechny ostatní, sám jde přitom příkladem.

Ke zdárné realizaci je nezbytné, aby vrcholový management učinil **nezbytné kroky** a současně zajišťoval neustálou analýzu všech podnětů nutících k učení se. Znamená to:

- 1) **jasně formulovat rozvojovou strategii a cíle,**
- 2) **definovat bariéry zavádění této filozofie,**
- 3) **uvolňovat dostatečné zdroje a chápat je jako strategické investice,**
- 4) **vytvářet klima podněcující a motivující aktivitu zaměstnanců,**
- 5) **aktivně se podílet na všech formách a procesech učení se.**

13. KOMUNIKACE A PRÁCE S INFORMACEMI – NEOPOMENUTELNÁ SOUČÁST SYSTÉMU ŘÍZENÍ A ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úspěch každé organizace, firmy závisí do značné míry na tom, **nakolik jsou její zaměstnanci informováni o záměrech, cílech a důležitých opatřeních organizace.** Každý zaměstnanec by měl vědět, jakým směrem se organizace ubírá, jaký příspěvek k dosažení cíle jí svou prací poskytuje a jak se na celkových výsledcích podílí.

Předpokladem zdravého informačního systému je zpravidla nejen dostatečný **tok informací**, ale také odpovídající **institucionalizace informačních a komunikačních cest.** To znamená vytvoření adekvátních organizačních předpokladů pro komunikaci jednak mezi členy managementu organizace, na druhé straně mezi managementem a zaměstnanci.

Znakem úspěšně fungujícího informačního systému je to, nakolik jsou jednotliví zaměstnanci vybaveni nezbytnými informacemi a do jaké míry jsou subjektivně přesvědčeni, že se jim těchto informací dostává v dostatečné míře. Tam, kde tomu tak je, **neexistují nejružnější dohady a fámy, existuje pozitivní pracovní atmosféra.**

Ke zpřístupnění a zprostředkování informací dlouhodobého či krátkodobého charakteru slouží **systém vnitřních norem**, kterými jsou zveřejňovány nejružnější ustanovení, předpisy, nařízení a metodické pokyny závazné pro všechny zaměstnance. Jejich zveřejňování v elektronické podobě prostřednictvím **Intranetu**, kde k tomu bývá zřízena evidence předpisů, umožňuje přístup všem zaměstnancům, kteří k němu mají oprávnění. Podle charakteru práce organizací bývají zaměstnanci zapojováni v rámci pracovních činností do tvorby připravovaných předpisů a norem tím, že se podílí nejen na přípravě norem, které jim přísluší z hlediska odbornosti, ale spolupodílí se též na připomínkovém a schvalovacím řízení, kde mají možnost vyjadřovat k připravovaným normám odborné stanovisko.

Pro informování zaměstnanců o životě organizace je prakticky dnes již samozřejmostí využívání Intranetu, který slouží ke zveřejňování i dalších vnitřních informací nejružnějšího charakteru. Rovněž vydávání **firemního časopisu pro zaměstnance** umožňuje přinášet zprávy o různých novinkách a výsledcích v pracovní oblasti, o zážitcích z pořádaných společných kulturních a sportovních akcí, o životních jubileích zaměstnanců a jiných významných událostech i dalších zajímavostech souvisejících se životem organizace i jejích zaměstnanců. Působí-li v organizaci odborová organizace, bývá časopis využíván také pro informování o její činnosti.

Je přínosné, když všichni zaměstnanci mají **možnost přispívat** do tohoto časopisu a podílet se tak na jeho tvorbě a obsahové náplni. To má pozitivní vliv na angažovanost a motivaci zaměstnanců vzájemně se informovat a na posilování pocitu hrdosti patřit do kolektivu zaměstnanců a organizace jako takové. Posiluje se tak jejich spokojenost, loajalita a zainteresovanost na životě organizace a společném výsledku. Vzájemné informování a zprostředkování zážitků ze společných akcí pomáhá vytvářet a posilovat pocit sounáležitosti a podílet se na budování **pozitivního sociálního klimatu a firemní kultury.**

K vertikálnímu i horizontálnímu toku informací slouží **pracovní porady** managementu i pracovních kolektivů na různých úrovních organizační struktury. Umožňují jak výměnu informací, tak vzájemnou komunikaci usnadňující operativní přijetí rozhodnutí k vyřešení

některých problémů. Zápisy z porad bývají rovněž umístovány na Intranetu a zpřístupněny vybraným okruhům zaměstnanců.

Pozornost si vyžaduje **struktura informačního a komunikačního systému**. K tomu, aby nebyl přesycený, správně fungoval a plnil svoji úlohu, musí být informace předávané na nižší úrovně řízení správně strukturovány a musí být zajištěn jednoduchý způsob jejich předávání a orientace v nich.

K usnadnění práce s informacemi a pro shromažďování a zpracovávání dat jsou využívány **počítačově podporované informační systémy**. Nejdůležitějším požadavkem na ně je, aby **efektivně, včas a na příslušných místech** činnosti organizace poskytovaly potřebné datové soubory. Přitom je potřeba sledovat **kvalitu a odpovídající obsah dat** - to znamená jejich **účelnost, úplnost, přesnost a spolehlivost**. Důležitým požadavkem také je, aby datové soubory obsahovaly data neustále **aktuální** a byly v požadované době **dostupné**. Aby byly pro uživatele **srozumitelné, názorné, přiřaditelné** k jiným příbuzným datovým souborům a umožňovaly uživatelsky přívětivý způsob prezentace.

Koncepční řešení obvyklých informačních systémů v organizacích bývá označováno jako **architektura vytvářených informačních systémů**. Ta je základem účinné tvorby informačního systému, který nejlépe **koresponduje s organizační strukturou a charakterem činnosti dané organizace**. Důležité je, aby informační systém byl v **souladu s rozvojovou strategií organizace a poskytoval podporu její realizaci**. Proto má volba architektury informačního systému vycházet ze specifických potřeb a podmínek organizace.

V **hierarchicky uspořádaných organizacích** bývá architektura informačního systému vytvářena různými **subsystémy**. Jako příklad můžeme uvést **systémy datových transakcí** (TPS – transaction processing systems), **manažerské informační systémy** (MIS – management informatik systems), **systémy pro podporu rozhodování** (DSS – decision support systems), **expertní systémy** (ES – expert systems) a **systémy pro podporu vrcholového vedení** (EIS – executive informatik systems). (Krajáč, P: Úvod do řízení lidských zdrojů. Institut pro místní správu. Praha 2005).

- **TPS** jsou určeny pro úkoly **operativního charakteru** prováděné na nejnižších, výkonových stupních organizace. Manipulace s daty jsou poměrně jednoduché, jejich součástí bývají nenáročné přípravné operace, jako např. agregace dat, formální kontroly jejich úplnosti a správnosti.
- **MIS** mají využití při **operacích taktického, středně úrovněového charakteru**. Mají zajišťovat informační podporu zejména manažerům na střední úrovni řízení.
- **DSS** jsou určeny k informační **podpoře analytických a rozhodovacích** operací manažerů, často bývají propojeny s MIS. Jde o specifické systémy.
- **ES** bývají využívány pro **modelové aplikace ověřených postupů** používaných specialisty v určité oblasti analýzy a rozhodování. Poskytují variantní návrhy pro řešení problémů, různá doporučení k rozhodnutí nebo informační obohacení pro zdůvodněnou volbu řešení problémů určitého typu.

- **EIS** je určen výhradně vrcholovému managementu organizace. Jeho úkolem je zajistit všestrannou **informační podporu řešení nestandardních úloh a problémů strategického charakteru a personálních rozhodnutí** týkajících se středního a vyššího managementu organizace. Využívá všech ostatních informačních subsystémů a dat a programů ze zdrojů mimo organizaci. Vztahuje se ke komplexním oblastem reprodukčního procesu organizace, včetně personálního. Obsahuje navíc i nejcitlivější personální data a záměry jejich využití. Přitom musí být vytvořen tak, aby tato data mohl do systému vložit i běžný uživatel informační techniky.

Ani nejdokonalější informační systém nemůže automaticky zajistit bezchybné a úspěšné řízení lidských zdrojů. Člověk, jeho invence, bohaté zkušenosti, cit pro míru a mnoho jiných aspektů jeho subjektivity, je nenahraditelný.

Informační systém může být pouze prvkem systému řízení lidských zdrojů a podporovat operativnost personálního managementu. Těžiště řízení lidských zdrojů je v **bezprostřední práci s lidmi** patřící managementu na všech úrovních, jeho vztahová otevřenost, osobní kultura a mravnost – vysoká profesionalita v oblasti řízení lidských zdrojů.

Součástí komunikačního systému organizace je kromě interní komunikace také komunikace vnější. Měla by být v souladu s komunikační strategií a vycházet z globální strategie organizace. Její součástí jsou pak zpracovávané **mediální plány**, v nichž je pozornost věnována komunikaci s médii – vydávání článků v tisku, pořádání tiskových konferencí, různých propagačních a reklamních akcí a kampaní, tvorba podpůrných materiálů – například letáků, prospektů a jiných tiskovin, které informují veřejnost o službách, produktech a jiných aktivitách organizace, jakož i o zamýšlených záměrech a připravovaných novinkách pro příští období.

K informování široké veřejnosti jsou organizacemi využívány též bezplatné **telefonické informační linky** a také **webové stránky**, které poskytují zájemcům široké spektrum informací o organizaci, jejích službách, produktech a aktivitách.

Práce s informacemi vyžaduje kvalitní lidský potenciál, vybavený potřebnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, ale také potřebnými kompetencemi a proto je potřeba jeho **přípravě a rozvoji věnovat náležitou pozornost v systému práce s lidskými zdroji.**

Způsob a úroveň práce s informacemi, stejně jako úroveň komunikace uvnitř organizace a úroveň komunikace směrem k vnějším subjektům, vypovídá o úrovni kultury organizace (firemní, organizační kultury). Ovlivňuje nejenom klima pracoviště a spokojenost zaměstnanců, jejich pracovní výkon a produktivitu organizace, ale je také sdělením pro vnější obchodní partnery, dodavatele, zákazníky, klienty, celou veřejnost - **sdělením o kvalitě organizace, její spolehlivosti a konkurenceschopnosti na trhu práce.**

14. BUDOVÁNÍ TÝMU A PRACOVNÍCH VZTAHŮ

Úspěch organizace, firmy se nerodí ojedinělými akcemi. Vyžaduje systematickou, náročnou a nepřetržitou práci, včetně využívání vhodných nástrojů, systémů a metod, k nimž patří i **týmová práce**. Ta je **při správném využívání v reálných podmínkách organizace velmi efektivním nástrojem řízení lidských zdrojů**.

Vedení týmů spočívá především v **koordinaci činností** jednotlivců při plnění společných pracovních úkolů a proto je třeba uplatňovat takové metody, které povedou k vytváření dobrých **interpersonálních vztahů** mezi členy týmu, k jejich **spolupráci** a **soudržnosti** a k **tvorivému přístupu** k řešení úkolů.

Zvládnout vedení týmu patří k nejtěžším a nejnáročnějším úlohám vedoucího týmu – manažera. Má před sebou postaveny úkoly a ty může splnit jen prostřednictvím svých podřízených, svého týmu.

Dobrý manažer – **vedoucí týmu** – by se měl snažit poznat, jaké má v týmu osobnosti, jak v týmu fungují osobnostní typy a jak s nimi jednat. Měl by se také snažit poznat, **jak jednat** nejenom se svými podřízenými, ale také s kolegy - manažery na své úrovni, aby byly dosahovány nejlepší možné výsledky. Jeho jednání by mělo být, jak bývá v literatuře uváděno, ve smyslu **3S: spravedlivé, stále, skutečné**. **Manažer** by si měl také uvědomovat, že **prioritou** ve vztazích k ostatním je získání respektu a důvěry, že nemusí bažit po oblíbenosti a popularitě.

Důležitým prvkem při budování týmu je vytvoření vhodného **komunikačního prostředí**. Čím více jsou členové týmů informováni o dění a záměrech organizace, tím větší je jejich zainteresovanost na celkových výsledcích. Tam kde vážnou nebo chybí dostatečné a funkční **komunikační kanály**, zaměstnanci postrádají informace o smyslu a potřebnosti některých úkolů a činností, práce je nebaví, chybí patřičná radost z dosažených výsledků a lidé nejsou dostatečně motivováni. Proto by **komunikační strategie** měla být součástí hlavní, generální strategie organizace a neměla by opomíjet zpětnou vazbu, která by se měla stát nástrojem procesu řízení změn s konečným efektem – konkurenceschopností a stabilitou organizace.

Motivovat své podřízené, členy pracovních týmů je jedním z nejtěžších úkolů manažera i vedení organizace. Je jednodušší je různými způsoby přinutit, aby určitou činnost vykonávali, ale nikdy je nelze přinutit, aby ji chtěli dělat. **Smyslem motivace** je tedy vyvolat u zaměstnanců zájem a ochotu podílet se na plnění strategie a cílů firmy, chuť přizpůsobovat se měnícím požadavkům a dosáhnout sladění osobních zájmů s potřebami týmu a organizace.

Je proto potřebné **seznamovat členy týmu s cíli organizace i významem stanovených úkolů, vytvářet a společně prosazovat souhrn pravidel chování týmu, které zakotvují sdílené hodnoty** organizace do práce týmu a umožňují předcházet týmovým konfliktům. Pravidelně hodnotit dosahované výsledky, a to na úrovni týmu i organizace. Smyslem **hodnocení** je jednak posoudit a ohodnotit splněné úkoly a dosažené výsledky, ale také dosáhnout vzájemného obohacení o dobré myšlenky i podněty a vyměnit si negativní zkušenosti. Součástí hodnocení by měl být i **systém odměn**, který má výrazný motivační účinek.

Pozornost je potřeba věnovat **vytváření motivačních programů pro tým** a využívat k tomu nejrůznější sportovní a společenské akce, které mají vliv na **rozvoj vztahů mezi členy týmu i na budování firemní kultury**. Uvědomovat si, že týmová práce vyžaduje trvalou pozornost

a rozvíjení. Sebeuspokojení a podcenění tohoto tvrzení může vrátit nelehce vybudovanou úroveň týmové práce rychle zpět.

Efektivnost týmové práce nezáleží pouze na osobní prestiži, schopnostech a cílech vedoucího týmu - manažera. Jeho potenciál vést nezávisí pouze na jeho psychologické a fyziologické kultivaci, ale **také na společenském kontextu**, ve kterém působí. „Stejně jako dobrá úroda závisí nejen na dobrém zrnu, ale také na dobré úrodě – tak i výsledky vůdců závisí nejen na stupni jejich rozvoje, ale také na vývojovém stupni jejich společenského systému.“ (Harald, S. Harung, jr.: Management nového tisíciletí. Euromedia Group, Ikar 2004, str. 154.)

Úspěšnost vedení kolektivu a týmové práce závisí tedy též na situaci, ve které pracovní tým, v čele se svým vedoucím – manažerem, vykonává pracovní činnost a řeší pracovní úkoly. To znamená, že **závisí na více faktorech, které momentálně působí**. Proto efektivnost týmové práce neovlivňuje pouze **osobnost** manažera. Významný vliv má **konkrétní situace**, prostředí a podmínky, které se neustále mění a vyvíjí. V této situaci se **projevují dovednosti a schopnosti manažera a je vždy na jeho „umění“**, aby pohotově dovedl na vzniklou situaci **reagovat** a plně na sebe vzal **odpovědnost** za rozhodnutí a splnění úkolu.

Efektivnost práce a realizaci cílů týmu může významně ovlivnit **pozice manažera ve vedení organizace**. Čím horší je jeho pozice a jeho vztahy vůči ostatním manažerům organizačních útvarů, tím svízelnější je realizace jeho úkolů a vedení vlastní skupiny. **To se odráží mimo jiné i na přiděleném objemu finančních prostředků určených pro prémie a odměny týmu.**

Úspěchy týmové práce také velmi záleží na **sociální a profesní skladbě členů týmu, jejich kvalifikaci a individuálních postojích**. Čím horší je sociální a profesní struktura týmu, tím složitější bývá snaha vytvořit dobré **interpersonální vztahy** a využívat demokratického stylu vedení k zesílení soudržnosti a výkonu.

Je tedy velmi významné věnovat náležitou **pozornost výběru členů týmů a při jejich utváření využívání vhodných stylů vedení**.

Pro dosažení spoluúčasti podřízených na **plnění úkolů** je třeba styl vedení přizpůsobovat konkrétní situaci. To znamená rozhodnout se, zda se zaměřit více na plnění úkolů či na záměrné **upevňování soudržnosti kolektivu a dobrých interpersonálních vztahů**.

Je možno se ztotožnit s americkým autorem Chrisem Widenerem, který sepsal podle svých zkušeností ze sportu i z podnikové praxe několik zásad, jimiž se odlišují úspěšné týmy od týmů s chabými výkony (viz Moderní řízení 11/2003). Bylo by na škodu je zde neuvést. Uvádíme je v zestručněné podobě:

Zásady úspěšnosti týmu

- 1. Vedoucí týmu musí komunikovat vizi** – ukázat všem členům týmu, kam se má tým dostat a proč. Udržovat vizi v živém stavu, stále ji připomínat. Porovnávat často aktuální dosažený stav s vizí, aby členové viděli, jaký dělají pokrok.
- 2. Členové týmu neustále mluví jeden s druhým** – vzájemně se povzbuzují, pomáhají si, poskytují uznání, učí se jeden od druhého, hledají cesty, jak se vyvarovat chyb.
- 3. Snaha o výtečnost** – skutečně úspěšný tým nemůže mít ani jediného člena, který by nebyl přesvědčen o výtečnosti týmu. Brzy by se stal slabinou celého týmu.
- 4. Umění následovat** – tajemství úspěchu týmu netkví jen v dobrém vedení týmu, ale také v tom, jak ostatní členové dokážou svého vedoucího následovat a udělají vždy to, co je třeba.
- 5. Každý člen se ztotožňuje se svou rolí v týmu** – týmové role jsou jasně definovány a rozděleny, každý své roli rozumí a ztotožňuje se s ní. Žádná role není lepší nebo důležitější než druhá. Všechny jsou pro tým významné a jsou jenom odlišné.
- 6. Silné a slabé stránky** – úspěšné týmy umožňují svým členům využívat vlastní silné a slabé stránky. Silná stránka jednoho člena týmu může kompenzovat slabou stránku jiného. V tom je podstata týmové spolupráce.
- 7. Práce v týmu je radost** – tým, pro který je práce radost a hra, drží pohromadě. Společné akce mimo práci pak upevňují vztahy v týmu. Každému činí radost být jeho členem.
- 8. Společné cíle** – musí být jednoduché, jasné a stručně vyjádřené. Všichni v týmu by měli společným cílům rozumět a umět je vysvětlit během 30 sekund.
- 9. Uznání** – v úspěšném týmu poskytuje vedoucí uznání za podané výkony. Sděluje výsledky jednotlivcům i celému týmu. Také členové dokážou ocenit práci vedoucího týmu a poskytují uznání a poděkování za výkony jeden druhému.

Pokud jakýkoliv tým začne uvedené zásady systematicky a pravidelně uplatňovat, stane se vynikajícím, úspěšným týmem, v němž je radost a potěšení pracovat.

15. PODPORA ETICKÉHO CHOVÁNÍ – SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Etice jednání i společenské etiketě je v poslední době věnována zvýšená pozornost, a to nejen v oblasti teoretických kruhů, ale i v praktickém životě a v celoživotním učení. Co je etika?

Etika je charakterizována jako nauka o mravnosti, ale také jako **soustava mravních norem – mravní kodex**.

V některých názorech doposud mnohdy zaznívá názor, že etika nemá v tvrdé konkurenci hospodářského života místo. Musíme však vycházet z toho, že žádné organizace, podniky a firmy nepracují v sociálním vakuu – jsou to **sociální útvary** s nejrůznějšími předivými **mezilidských vztahů**, které jsou spojeny spleť **norem, hodnot, představ a idejí**. Nelze je přehlížet a nedbat jich. Je to neetické a kontraproduktivní.

Etika je součástí strategie úspěšnosti a proto k hlavním úkolům managementu organizací, podniků a firem, ale i společnosti, patří řídit a prosazovat etiku.

Podpora etického chování by se měla promítnout **do strategií** organizací a stát se součástí celého **systému řízení a firemní kultury**. Dotýká se celé oblasti lidských zdrojů a souvisí s personálním výběrem, vedením lidí, ale i s akcemi vrcholového managementu a s kultivací zaměstnanců i manažerů. Podpora etického chování je významnou **součástí řízení lidských zdrojů a materiálních podmínek** pracovníků.

Úroveň mravní kultury lidí vychází z kultury jejich osobnosti a je **ovlivněna výchovou** v rodině a ve škole, ale i **sociálním prostředím**. Není jednoduché poskytnout vyčerpávající výčet faktorů, které spadají do oblasti etiky, morálky a pod pojem **hodnoty**. Tyto faktory dotváří celkové pracovní prostředí, sociální skupinové a mezilidské vztahy, sociální klima.

Ke kultivaci klimatu pracoviště, kultury organizace (firmy) slouží **etické kodexy**. **Konkretizují morální zásady a jejich použití v praxi a stanovují pravidla a hodnoty pro ty, kteří se k nim dobrovolně přihlásili.**

Etický kodex je systematicky zpracovaný **soubor norem a předpisů**, který vymezuje a **upravuje vztahy mezi členy určité komunity a vymezuje mantinely pro jejich chování.**

Účelem tvorby a přijetí těchto kodexů je **podporovat žádoucí standardy chování** zaměstnanců organizace a **informovat organizaci a společnost o chování**, které je oprávněna od těchto pracovníků očekávat. K těmto standardům patří například:

- důvěryhodnost, čestnost, spolehlivost, loajalita,
- úcta, slušnost, respekt
- zodpovědnost
- rovnoprávnost, rovnost příležitostí
- vzor plnění občanských povinností...

Etické standardy vyjádřené v etických kodexech by měly být **reflektovány právním rámcem**, být všem **jasné a reálné a všem dostupné**. Všichni zaměstnanci s nimi mají být seznámeni a musí **znát svá práva a povinnosti**. Manažeři by měli jít **příkladem**. **Rozhodovací procesy** by měly být **transparentní** a také by měly existovat vhodné **procedury k sankcionování neetického chování**.

Etické kodexy, na rozdíl od právních kodexů, **nemají právní vymahatelnost**. Jejich **porušení však může vést k určitému postihu** – kromě odsouzení veřejným míněním může být jejich porušení sankcionováno např. snížením osobního ohodnocení, pozastavením profesní kariéry, přeřazením na jiné pracovní místo, případně ukončením pracovního poměru - ovšem vždy v souladu s ustanoveními zákoníku práce a dalšími právními normami.

Jaké jevy můžeme považovat za rozporné s etikou?

1) **Neetické jednání** – sem patří například:

- drobné prohřešky proti pracovní morálce,
- občasné využití svěřených prostředků k soukromým účelům,
- arogance, hrubost v jednání,
- menší porušování zásad důvěrnosti některých informací,
- porušování zásady rovného zacházení a rovných příležitostí, diskriminace,
- chování narušující důstojnost osob, vytváření nepřátelské, zahanbující, zstrašující, ponižující, urážející atmosféry...

2) **Korupce** – to znamená přijímání darů, úsluhy, laskavosti a jiných zvýhodnění, která mohou ovlivnit (**byť jen zdánlivě**) rozhodování nebo narušit profesionální, nestranný a poctivý přístup k jednání.

Etické jednání vylučující připuštění vzniku korupce znamená:

- vyloučit střet osobních zájmů se zájmy organizace,
- nepřipustit závazek oplatit prokázanou laskavost,
- odmítnout nabídnuté výhody,
- nezavdat příčinu k vydírání,
- neohrozit svým chováním důvěru k organizaci.

Mravní stránka organizace, firmy a její kultura, nesmí být v rozporu s celospolečenskými morálními a etickými normami. Organizace si nemůže dovolit riskovat, aby její představitelé, manažeři a zástupci, v případě, že jejich osobní hodnoty a chování nejsou s celospolečenskými normami a hodnotami kompatibilní, pošpinili celou organizaci a její **dobré**

jméno. Je proto kladen důraz na etické vystupování a chování manažera uvnitř organizace i navenek vůči okolním subjektům, obchodním partnerům, dodavatelům, zákazníkům, veřejnosti, neboť v sobě zahrnuje nejenom věcný obsah, ale též etické hodnoty.

Uvedme zde **příklad kodexu základních etických hodnot, kterými by se měl manažer ve svém chování a vystupování řídit:**

- manažer jedná čestně a citlivě se svými podřízenými zaměstnanci,
- manažer se nedopouští zkreslování informací,
- manažer zabraňuje všemi vhodnými prostředky úniku důvěrných informací, které jsou obsahem obchodního tajemství,
- manažer vede čestná jednání s obchodními partnery, udržuje duch dobré i neformální spolupráce,
- manažer usiluje o co nejlepší obraz – dobré jméno organizace -na veřejnosti,
- manažer nepřijímá ani nedává úplatky nebo jiné nekonkurenční výhody za prosazování jakýchkoli majetkových a jiných zájmů,
- manažer chrání zájmy organizace, firmy,
- manažer vede své podřízené k tomu, aby i oni dodržovali stejné etické zásady,
- manažer musí ze své pozice odejít, jestliže porušuje uvedené zásady.

Je potřebné, aby všichni, zaměstnavatelé, manažeři i zaměstnanci, dodržovali ve svém jednání a chování zásady etiky a společenského chování. Jednali v souladu s platnými zákony a mravními normami, chovali se korektně, odpovědně, slušně a s taktem. **Dodržování zákonných, ale též etických a mravních norem v jejich profesním i osobním životě by mělo být prioritou.**

Na závěr uvádíme **Jednoduchý etický rychlotest**, který otisklo Moderní řízení č. 7/2001. Uvedené otázky by měly vést k zamyšlení dříve, než se rozhodneme pro jednání, o jehož správnosti nejsme vždy přesvědčeni:

- Je to legální?
- Cítím se při tom špatně?
- Odpovídá to hodnotám a cílům podniku?
- Co by se stalo, kdyby o tom psaly noviny?
- Co by se stalo, kdyby to dělali všichni?
- Mohl bych o tom bez problémů hovořit se svým představeným?

16. PĚSTOVÁNÍ POZITIVNÍ FIREMNÍ KULTURY – VÝZNAMNÝ PŘEDPOKLAD SPOKOJENOSTI A STABILITY ZAMĚŠTNANCŮ, JEJICH ANGAŽOVANOSTI A VÝKONNOSTI

Úvodem bychom se měli pokusit objasnit, co je firemní nebo také podniková, organizační kultura a co tento pojem představuje. Není to jednoduché, neboť různých definic existuje mnoho. Zejména bývá definována jako **označení určitých společenských přístupů, hodnot, představ a norem sdílených ve firmě.**

Tento pojem „zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení).“ (Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. ASPI, Praha. 2004, str. 9.)

Firemní kultura představuje „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, M.: Personální management. Grada. Praha 1999, str. 357.)

Firemní kultura jako báze rozvoje lidských zdrojů a jako koncepce budoucnosti vytváří firemní, **podnikový vzor.** Je to soubor hodnotových představ a norem chování, které ovlivňují základní postoje veřejnosti vůči firmě, organizaci, podniku. Podnikový vzor je vnitřním průkazem **identity podniku (Corporate Identity).**

Na rozdíl od podnikové kultury **firemní (podniková) identita** označuje cílevědomě utvářený **strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace** firmy, podniku, organizace v tržním prostředí. Rozhodujícími elementy pro její utváření jsou zejména firemní (podniková) **komunikace, firemní design a firemní jednání.**

Firemní kultura patří mezi **vnitřní faktory** organizace, firmy, **kteří ovlivňují podnikatelskou výkonnost a úspěšnost organizace.** Představuje **vnitřní zázemí firmy** a vyjadřuje určitý **charakter, tvář podniku.**

Je dána **souborem zvyklostí, tradic, pravidel, hodnot a norem** projevujících se v charakteristických formách chování zaměstnanců. Vytváří rámec, který do značné míry **určuje, vede a motivuje jejich chování při práci.**

Firemní kultura je těžko postižitelný fenomén, vymezující kvalitu **sociálního klimatu** v organizaci a **dominantní postoje a vztahy zaměstnanců,** a to v následujících oblastech:

- **Vztahy lidí k práci** - souvisí například s technickou úrovní a inovační politikou, režimem pracovní doby, bezpečností a ochranou zdraví při práci, odměňováním za práci, svěřovanými odpovědnostmi a kompetencemi. Výsledkem bývá **pracovní uspokojení zaměstnanců.**
- **Vztahy lidí k pracovnímu kolektivu** – mají být formovány pozitivně. Jsou ovlivňovány již přijímáním schopných a pro firmu naladěných lidí a jejich zařazením do adaptačního procesu, odstraňováním bariér ve vzájemné komunikaci a styku mezi zaměstnanci,

svěřováním odpovědností za úkoly, podporováním vstřícnosti vůči sobě navzájem, iniciativy a ochoty se učit prací i vzděláváním.

- **Vztahy k managementu podniku** – z pohledu rozvoje lidských zdrojů jsou rozhodující osobnost a autorita manažera, vztahy důvěry vůči zaměstnancům, míra informovanosti od managementu, umění řídit „zdola“. Výsledkem je **sociální účinnost řídicí práce**.
- **Vztahy k vlastníkovu firmy, podniku** – podstatou je především zainteresovanost na tvorbě firemních hodnot a na hospodaření s firemními prostředky. **Výsledkem je sounáležitost na prosperitě firmy**.
- **Vztahy k firmě, podniku jako „vlastní“ instituci** – vytvářejí aktivní podnikové klima. Jsou charakterizovány jako **identifikace** s podnikem, tzn. míra totožnosti cílů a zájmů zaměstnanců, vlastníků a managementu firmy, **zájem na prosperitě** firmy, podniku (míra stability zaměstnanců, jejich angažovanosti, vůle prospět ke společné prosperitě). **Výsledkem je stabilita nebo naopak fluktuace zaměstnanců**.

Firemní kultura je **výsledkem manažerského stylu, odrazem práce manažerů**. Právě manažeři firmy, vrcholový management, jí musí dávat směr, kultivovat ji a pěstovat. Je potřebné, aby **pro efektivní řízení** firmy, podniku a jeho výkonnost **podporoval svými personálními aktivitami a stylem řízení** nejenom sociální pozitivní klima, ale **také klima kooperativní**.

Kooperativní jednání výrazně narušuje nezdravé soupeření spočívající v záštiplném a sobeckém získávání výhod pro sebe na úkor ostatních, nečestné jednání plné lži, předstírání a intrik a nesprávně formulovanou strategií personálního rozvoje, postavenou na nekorektním jednání, izolaci a podobných negativních jevech.

V řízení lidských zdrojů a jejich rozvoji se musí management dobře orientovat. To znamená vědět, kdo má co dělat v **zajišťování personálních strategií** a také při jejich vytváření. Rozdělit kompetence u poradních aktivit spolu s pracovníky personálních útvarů a výkonným aktivitám v řízení lidských zdrojů určit prioritní místo manažerům na všech úrovních řízení.

Formování úspěšné firemní kultury je náročný, nepřetržitý proces, který vyžaduje při vytyčování cílů i formulaci nástrojů vedoucích k jejímu dosažení, určitou schopnost nadhledu. Tento úkol **přísluší vrcholovému managementu**. Snahy delegovat tento úkol na nižší úroveň řízení se zpravidla mívá účinkem. Je však **také záležitostí všech zaměstnanců, kteří ji vytvářejí, udržují a rozvíjejí**. Firemní kultura není samoúčelná a zahrnuje mnoho atributů, které přispívají k realizaci firemních cílů. Proto musí být dostatečně silná a jednotná a musí zapadat do přijaté strategie.

Jestliže je **firemní kultura silná a pozitivní**, pak velká část zaměstnanců rozumí a věří společným cílům a prioritám. Vyznačuje se vysokým stupněm identity zaměstnanců s firmou, jejich angažovaností a vysokou motivovaností. Naopak, je-li firemní kultura silná ve smyslu posilování nesprávného chování, může být brzdou dosažení žádoucích změn. **Slabá firemní kultura** se projevuje nejasností firemních cílů a hodnot a častými změnami rozhodování, což vyvolává mezi lidmi nejistotu, konflikty, zmatek a ve svém důsledku demotivaci, nespokojenost a nízkou výkonnost. (Jedinou její výhodou je, že se může snadněji prosazovat její změna).

Změna firemní kultury je náročná a dlouhodobá záležitost, neboť zasahuje do myšlení lidí, jejich citění, postojů, základního přesvědčení a mínění, hodnot a pravidel. Vyžaduje mnohem větší pozornost managementu než změna pracovních postupů vyvolaná novými technologiemi.

Brzdí ji byrokracie a rigidita stylu vedení a výkonu některých činností, hierarchické pojetí funkční organizační struktury a pracovní klima nepřátelské vůči změnám.

Naopak jí **lze dosáhnout** změnou stylu vedení, obměnou komunikačních cest a forem komunikace uvnitř firmy, účinným odměňováním žádoucích projevů a pracovních postojů, podporou strategie rozvoje lidských zdrojů a výchovou a vzděláváním všech zaměstnanců v rámci celoživotního učení v „učící se organizaci“.

Firemní kultura je tím, co drží organizaci, firmu pohromadě a proto je třeba ji soustavně budovat a pečovat o ni. Slouží k podpoře sounáležitosti zaměstnance s firmou, k tvorbě a pěstování jejího dobrého jména a k rozvoji interního i externího potenciálu firmy.

Firma, která o svoji kulturu pečuje, si může být jista, že její zaměstnanci jsou rádi, že jsou její součástí, že v ní pracují a ztotožňují se s ní. Angažují se na plnění jejích cílů a jsou pro to vysoce motivovaní.

Z hlediska firemní kultury a celkové politiky firmy, sledující její rozvoj a konkurenceschopnost, je potřebné ve svých globálních i personálních strategiích věnovat **pozornost rozvoji následujících oblastí:**

- personálního rozvoje a vzdělávání,
- týmové práce s důrazem na seberealizaci a osobní odpovědnost,
- zavádění a rozšiřování moderních řídicích a informačních systémů,
- pracovních podmínek, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, ekologických otázek,
- společenského, kulturního a sociálního rozvoje,
- zvyšování výkonnosti a kvality,
- pozitivního sociálního klimatu, spokojenosti zaměstnanců a jejich identifikace s firmou.

Opravdovým trumfem organizace, firmy, je práce s lidmi, zejména obsazení správných míst správnými lidmi a jejich stabilizace, udržení.

Tam, kde je práci s lidmi, řízení lidských zdrojů věnována náležitá soustavná pozornost, jsou největší předpoklady pro to, aby organizace, firma byla úspěšnou a její zaměstnanci byli náležitě hrdi na to, že v ní pracují. Ti šíří její dobré jméno na veřejnosti a vytváří půdu pro to, aby obstála v tvrdém konkurenčním prostředí, byla konkurenceschopnou.

LITERATURA:

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha 1999
- Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 2002
- Harald, S. Harung, jr.: Management nového tisíciletí. Euromedia Group, Ikar, Praha 2004
- Krajáč, P.: Úvod do řízení lidských zdrojů. Institut pro místní správu, Praha 2005
- Kolektiv autorů: Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání. Učební manuál. ČMKOS, Praha 2008
- Stýblo, J: Personální management. Grada Publishing, Praha 1993
- Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. ASPI Publishing, Praha 2004
- Hospodářské noviny a Moderní řízení, ročníky 2000 – 2009

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Poznámky:

Vydala:
JENA, Jesenické nakladatelství
Vančurova 735/11
787 01 Šumperk
tel.: 583 211 432, E-mail: jena.sumperk@cbox.cz

srpen 2010
Náklad: 500 výtisků

www.socialnidialog.cz

