



Michael Armstrong
Stephen Taylor

Řízení lidských zdrojů



- 13. vydání
- Moderní pojetí
a postupy

Tato elektronická kniha byla zakoupena v internetovém knihkupectví **Grada.cz**

Jméno a příjmení kupujícího: **Knihovna MVŠO**

E-mail: **knihovna@mvso.cz**

Upozorňujeme, že elektronická kniha je dílem chráněným podle autorského zákona, a je určena jen pro osobní potřebu kupujícího. Kniha jako celek ani žádná její část nesmí být volně šířena na internetu, ani jinak dále zveřejňována. V případě dalšího šíření neoprávněně zasahujete do autorského práva s důsledky podle platného autorského zákona a trestního zákoníku.

Velmi si vážíme, že e-knihu dále nešíříte. Jen díky Vaším nákupům dostanou autoři, vydavatelé a knihkupci odměnu za svou práci. Děkujeme, že tak přispíváte k rozvoji literatury a vzniku dalších skvělých knih.

Máte-li jakékoli otázky ohledně použití e-knihy, neváhejte nás prosím kontaktovat na adrese **eknihy@grada.cz**



Michael Armstrong
Stephen Taylor

Řízení lidských zdrojů



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**Michael Armstrong
Stephen Taylor**

**Řízení lidských zdrojů
Moderní pojetí a postupy
13. vydání**

Přeloženo z anglického originálu knihy ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13. vydání, autorů Michaela Armstronga a Stephena Taylora, vydaného nakladatelstvím Kogan Page Limited, Londýn, Spojené království, 2014.

This translation of ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13th edition, by Michael Armstrong and Stephen Taylor is published by arrangement with Kogan Page Limited, London, United Kingdom, 2014.

Copyright © Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5939. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek
Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák
Počet stran 928
Třinácté vydání, Praha 2015
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-9883-7 (ePub)
ISBN 978-80-247-9882-0 (pdf)
ISBN 978-80-247-5258-7 (print)

Obsah

O autorech	35
O překladateli	35
Řekli o knize	36
Předmluva k 13. anglickému vydání	37
Několik slov a ohlédnutí	38
Předmluva k českému překladu	40
ČÁST I. PRAXE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	43
1. Podstata řízení lidských zdrojů	45
1.1 Úvod – pojetí řízení lidských zdrojů	45
<i>Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů</i>	46
<i>Teoretická východiska řízení lidských zdrojů</i>	47
<i>Současná praxe řízení lidských zdrojů</i>	47
<i>Cíl kapitoly</i>	47
1.2 Definice řízení lidských zdrojů	47
<i>Cíle řízení lidských zdrojů</i>	48
1.3 Filozofie řízení lidských zdrojů	48
1.4 Teorie řízení lidských zdrojů	49
<i>Oddanost</i>	49
<i>Motivace</i>	49
<i>Teorie založená na zdrojích</i>	49
<i>Teorie chování v organizaci</i>	49
<i>Kontingenční teorie</i>	50
<i>Institucionální teorie</i>	50
<i>Teorie lidského kapitálu</i>	50
<i>Teorie závislosti na zdrojích</i>	50
<i>Teorie AMO</i>	50
<i>Teorie sociální směny</i>	50
<i>Teorie transakčních nákladů</i>	51
<i>Teorie zastoupení</i>	51
1.5 Výhrady k řízení lidských zdrojů	51
1.6 Modely řízení lidských zdrojů	52
<i>Model shody</i>	52

	<i>Harvardský model</i>	53
	<i>Kontextový model</i>	53
	<i>5-P model</i>	53
	<i>Evropský model</i>	54
	<i>„Tvrký“ a „měkký“ model</i>	54
1.7	Současné řízení lidských zdrojů	54
2.	Strategické řízení lidských zdrojů	57
2.1	Úvod	57
2.2	Východiska strategického řízení lidských zdrojů	58
	<i>Strategické řízení</i>	58
	<i>Pojetí strategie</i>	59
	<i>Realizace strategie</i>	59
	<i>Kritické zhodnocení pojetí strategie</i>	59
2.3	Podstata strategického řízení lidských zdrojů	60
2.4	Cíle strategického řízení lidských zdrojů	61
2.5	Kritické zhodnocení pojetí strategického řízení lidských zdrojů	62
	<i>Rozmanitost úrovně a stylů řízení</i>	62
	<i>Komplexnost procesu vytváření strategie</i>	62
	<i>Evoluční pojetí strategie organizace</i>	62
	<i>Nevyjasněná strategie organizace</i>	62
	<i>Kvalitativní charakter problematiky lidských zdrojů</i>	63
	<i>Podmínka integrace</i>	63
	<i>Závěry</i>	63
2.6	Uplatňování přístupu založeného na zdrojích	63
	<i>Kritické zhodnocení přístupu založeného na zdrojích</i>	65
2.7	Dosahování strategického souladu	65
2.8	Pohledy na strategické řízení lidských zdrojů	66
	<i>Přístup „nejlepší praxe“</i>	66
	<i>Přístup „nejlepšího přizpůsobení“</i>	67
	<i>Kritické zhodnocení přístupů „nejlepší praxe“ a „nejlepšího přizpůsobení“</i>	68
	<i>Přístup „vytváření souborů postupů“</i>	69
2.9	Strategie lidských zdrojů	70
	<i>Obecné strategie lidských zdrojů</i>	71
	<i>Příklady obecných strategií lidských zdrojů</i>	72
	<i>Specifické strategie lidských zdrojů</i>	73
	<i>Kritéria efektivní strategie lidských zdrojů</i>	74
	<i>Vytváření strategie lidských zdrojů</i>	75
	<i>Uskutečňování strategie lidských zdrojů</i>	75
3.	Zabezpečování řízení lidských zdrojů – systém a role	78
3.1	Úvod	78
3.2	Architektura řízení lidských zdrojů	79
3.3	Systém řízení lidských zdrojů	79
3.4	Model poskytování personálních služeb	80
3.5	Role personálního útvaru	80
	<i>Činnosti řízení lidských zdrojů</i>	82

	<i>Organizace personálního útvaru</i>	82
	<i>Tříšložkový model poskytování personálních služeb</i>	83
	<i>Hodnocení personálního útvaru</i>	85
3.6	Role personalistů	87
	<i>Obecná role</i>	87
	<i>Role poskytovatelů služeb</i>	88
	<i>Strategická role</i>	88
	<i>Role business partnerů</i>	89
	<i>Role nositelů inovací</i>	90
	<i>Role agentů změny</i>	91
3.7	Naplňování role personalisty	91
	<i>Hodnoty personalistů</i>	91
	<i>Nejednoznačnost v roli personalistů</i>	92
	<i>Status personalistů</i>	92
	<i>Profesionalita personalistů</i>	93
	<i>Schopnosti personalistů</i>	94
	<i>Chování personalistů</i>	94
3.8	Role liniových manažerů	94
4.	Řízení lidských zdrojů a výkon organizace	98
4.1	Úvod	98
4.2	Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace	99
4.3	Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace	100
	<i>Otazníky ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace</i> ...	100
	<i>Vysvětlení dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace</i>	102
4.4	Kultura vysokého výkonu	103
4.5	Systém vysoce výkonné práce	104
	<i>Vymezení systému vysoce výkonné práce</i>	104
	<i>Příklady</i>	105
	<i>Kritické zhodnocení uplatňování systémů vysoce výkonné práce</i>	106
4.6	Řízení pracovního výkonu	107
4.7	Přínos personalistů	107
5.	Řízení lidského kapitálu	110
5.1	Úvod	110
5.2	Podstata řízení lidského kapitálu	111
5.3	Pojetí lidského kapitálu	111
	<i>Lidský kapitál</i>	111
	<i>Intelektuální kapitál</i>	112
	<i>Společenský kapitál</i>	113
	<i>Organizační kapitál</i>	113
5.4	Řízení lidí založené na teorii lidského kapitálu	113
5.5	Měření lidského kapitálu	113
	<i>Potřeba měření lidského kapitálu</i>	114
	<i>Přístupy k měření lidského kapitálu</i>	114
	<i>Údaje používané při měření lidského kapitálu</i>	115
5.6	Předkládání zpráv o lidském kapitálu	117
	<i>Předkládání zpráv v organizaci</i>	117

	<i>Předkládání zpráv mimo organizaci</i>	117
5.7	Zavádění a rozvíjení řízení lidského kapitálu	117
6.	Řízení znalostí	120
6.1	Úvod	120
6.2	Pojetí znalostí	121
	<i>Explicitní a tacitní znalosti</i>	121
	<i>Data, informace a znalosti</i>	121
6.3	Definice řízení znalostí	122
6.4	Strategie řízení znalostí	122
	<i>Kodifikační strategie</i>	123
	<i>Personifikační strategie</i>	123
6.5	Problémy řízení znalostí	123
	<i>Tempo změn</i>	123
	<i>Propojení strategie řízení znalostí a konkurenční strategie</i>	124
	<i>Technologie a lidé</i>	124
	<i>Význam procesu</i>	124
	<i>Pracovníci se znalostmi</i>	125
6.6	Přínos personalistů	125
7.	Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech	128
7.1	Úvod	128
7.2	Definice schopností	129
	<i>Schopnosti chování</i>	129
	<i>Odborné schopnosti</i>	129
	<i>NVQ/SNVQ</i>	129
	<i>Názvy schopností</i>	130
7.3	Soustavy schopností	131
7.4	Přístupy k uplatňování schopností	132
	<i>Přístup založený na „menu“</i>	132
	<i>Specifické schopnosti role</i>	132
	<i>Odstupňované schopnosti</i>	132
7.5	Využití schopností v řízení lidských zdrojů	133
	<i>Získávání a výběr</i>	133
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	133
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	134
	<i>Odměňování</i>	134
7.6	Vytváření soustavy schopností	134
	<i>Zásady úspěšného využívání schopností</i>	136
7.7	Schopnosti a emoční inteligence	136
8.	Etický rozměr řízení lidských zdrojů	139
8.1	Úvod	139
8.2	Význam a pojetí etiky	140
8.3	Podstata etických rozhodnutí	140
8.4	Koncepce etiky	141
	<i>Deontologická etika</i>	141
	<i>Utilitarismus</i>	141

	<i>Teorie zainteresovaných stran</i>	141
	<i>Diskurzivní etika</i>	141
8.5	Teorie spravedlnosti	142
8.6	Spravedlnost	142
	<i>Procedurální spravedlnost</i>	142
	<i>Distributivní spravedlnost</i>	143
	<i>Sociální spravedlnost</i>	143
	<i>Přirozená spravedlnost</i>	143
8.7	Zásady etického řízení lidských zdrojů	143
	<i>Obecné zásady</i>	143
	<i>Rozvoj organizace</i>	144
	<i>Získávání a výběr</i>	144
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	144
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	145
	<i>Odměňování</i>	145
	<i>Zaměstnanecké vztahy</i>	145
	<i>Zaměstnávání lidí</i>	146
8.8	Etická dilemata	146
	<i>Řešení etických dilemat</i>	146
8.9	Etické aspekty role personalistů	147
9.	Společenská odpovědnost organizací (CSR)	151
9.1	Úvod	151
9.2	Pojetí společenské odpovědnosti organizací	152
9.3	Pojetí strategické CSR	153
9.4	Aktivity CSR	153
9.5	Argumenty pro CSR	154
9.6	Argumenty proti CSR	155
9.7	Přínosy CSR	156
9.8	Základy vytváření strategie CSR	156
	<i>Vytváření a uskutečňování strategie CSR</i>	156
	ČÁST II. LIDÉ A ORGANIZACE	159
10.	Chování v organizaci	160
10.1	Úvod	160
10.2	Definice chování v organizaci	161
10.3	Východiska a uplatnění teorie chování v organizaci	161
10.4	Jak organizace fungují	161
	<i>Faktory ovlivňující fungování organizací</i>	162
	<i>Typy organizací</i>	164
10.5	Kultura organizace	164
	<i>Definice kultury organizace</i>	164
	<i>Vytváření kultury organizace</i>	165
	<i>Rozmanitost kultury organizace</i>	165
	<i>Složky kultury organizace</i>	166
	<i>Klasifikace kultury organizace</i>	167
	<i>Vhodná kultura</i>	168

10.6	Klima organizace	169
10.7	Procesy v organizaci	169
	<i>Interakce a vytváření sítí</i>	169
	<i>Komunikace</i>	169
	<i>Chování ve skupině</i>	170
	<i>Vedení (leadership)</i>	170
	<i>Moc</i>	171
	<i>Politika</i>	171
	<i>Konflikty</i>	171
10.8	Charakteristiky lidí	171
	<i>Osobní charakteristiky</i>	172
	<i>Schopnosti</i>	172
	<i>Inteligence</i>	172
	<i>Osobnost</i>	173
	<i>Postoje</i>	174
	<i>Emoce</i>	174
	<i>Emoční inteligence</i>	174
10.9	Důsledky pro personalisty	176
	<i>Fungování organizace</i>	176
	<i>Kultura organizace</i>	176
	<i>Klima organizace</i>	177
	<i>Procesy v organizaci</i>	177
	<i>Individuální rozdíly</i>	177
	<i>Posuzování osobnosti</i>	177
11.	Vytváření práce, organizace a pracovních míst	180
11.1	Úvod	180
11.2	Vytváření práce	181
	<i>Dění ve světě práce</i>	181
	<i>Historické souvislosti</i>	182
	<i>Vytváření systému vykonávání práce</i>	183
	<i>Smart working</i>	184
	<i>Flexibilní práce</i>	185
	<i>Systém vysoce výkonné práce</i>	187
	<i>Štíhlá výroba</i>	187
11.3	Vytváření organizace	189
	<i>Volba podoby organizace</i>	189
	<i>Posuzování organizace</i>	190
	<i>Úspěšné vytváření organizace</i>	191
11.4	Vytváření pracovních míst	192
	<i>Pracovní místa a pracovní role</i>	192
	<i>Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst</i>	193
	<i>Přístupy k vytváření pracovních míst</i>	195
	<i>Volba přístupu</i>	196
	<i>Uplatňování systému vysoce výkonné práce</i>	196
11.5	Rozvíjení pracovních rolí	197

12. Rozvoj organizace	200
12.1 Úvod	200
12.2 Definice rozvoje organizace	200
12.3 Podstata rozvoje organizace	201
12.4 Historie rozvoje organizace	202
<i>Etapa první – původní verze</i>	202
<i>Etapa druhá – kritika původní verze a nové přístupy</i>	204
<i>Etapa třetí – změna pohledu</i>	205
12.5 Strategie rozvoje organizace	206
<i>Integrovaná strategická změna</i>	207
12.6 Diagnóza organizace	207
<i>Cyklus diagnózy</i>	207
<i>Analytické nástroje</i>	208
<i>Diagnostické nástroje</i>	208
12.7 Programy rozvoje organizace	209
<i>Aktivity rozvoje organizace</i>	209
12.8 Závěry týkající se rozvoje organizace	211
ČÁST III. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	215
13. Motivace	217
13.1 Úvod	217
13.2 Pojetí motivace	217
13.3 Typy motivace	218
<i>Vnitřní motivace</i>	218
<i>Vnější motivace</i>	219
13.4 Teorie motivace	219
<i>Teorie instrumentality</i>	219
<i>Teorie zaměřené na obsah</i>	220
<i>Teorie zaměřené na proces</i>	222
<i>Přehled teorií motivace</i>	226
<i>Závěry týkající se teorií motivace</i>	228
13.5 Motivace a spokojenost s prací	228
<i>Faktory ovlivňující spokojenost s prací</i>	228
<i>Spokojenost s prací a výkon</i>	229
13.6 Motivace a peníze	229
13.7 Strategie motivace	230
14. Oddanost	233
14.1 Úvod	233
14.2 Pojetí oddanosti	233
14.3 Význam oddanosti	234
14.4 Oddanost a angažovanost	235
14.5 Kritické zhodnocení pojetí oddanosti	236
<i>Skutečný význam pojmu oddanost</i>	236
<i>Unitaristický pohled na oddanost</i>	236
<i>Vztah oddanosti a flexibility</i>	237

14.6	Faktory ovlivňující oddanost	237
14.7	Vytváření strategie oddanosti	238
15.	Angažovanost	240
15.1	Úvod	240
15.2	Pojetí angažovanosti zaměstnanců	241
	<i>Angažovanost v práci, v organizaci, nebo obojí</i>	241
15.3	Teorie angažovanosti	242
15.4	Složky angažovanosti zaměstnanců	242
	<i>Angažovanost a oddanost</i>	242
	<i>Angažovanost a motivace</i>	243
	<i>Angažovanost a občanské chování v organizaci</i>	243
	<i>Angažovanost a spokojenost s prací</i>	244
15.5	Hnací síly angažovanosti zaměstnanců	244
15.6	Výsledky angažovanosti	245
15.7	Zvyšování angažovanosti zaměstnanců	245
15.8	Zvyšování angažovanosti v práci	246
	<i>Linioví manažeři</i>	246
	<i>Vytváření pracovních míst</i>	247
	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	247
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	247
	<i>Odměňování</i>	248
15.9	Zvyšování angažovanosti v organizaci	248
	<i>Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení</i>	248
	<i>Hlas zaměstnanců</i>	249
	<i>„Velká idea“</i>	249
	<i>Pracovní prostředí</i>	249
15.10	Vyhoření	250
15.11	Průzkumy angažovanosti	250
15.12	Závěry	250
	ČÁST IV. ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	255
16.	Strategické zabezpečování lidských zdrojů	257
16.1	Úvod	257
16.2	Cíl strategického zabezpečování lidských zdrojů	257
16.3	Strategický přístup k zabezpečování lidských zdrojů	258
16.4	Strategický soulad v zabezpečování lidských zdrojů	259
16.5	Soubory strategií a činností zabezpečování lidských zdrojů	259
16.6	Složky strategického zabezpečování lidských zdrojů	259
17.	Plánování lidských zdrojů	262
17.1	Úvod	262
17.2	Definice plánování lidských zdrojů	262
17.3	Uplatňování plánování lidských zdrojů	263
17.4	Vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace	264
17.5	Důvody pro plánování lidských zdrojů	264
17.6	Problémy plánování lidských zdrojů	264

17.7	Systematický přístup k plánování lidských zdrojů	265
	<i>Plán organizace</i>	265
	<i>Odhady budoucích činností</i>	265
	<i>Plánování scénářů</i>	265
	<i>Sběr dat</i>	267
	<i>Analýza</i>	267
	<i>Odhady poptávky po práci (potřeby lidí)</i>	267
	<i>Odhady nabídky práce (pokrytí potřeby lidí)</i>	268
	<i>Odhady budoucích požadavků</i>	269
	<i>Plánování činností</i>	269
	<i>Realizace</i>	270
	<i>Sledování a vyhodnocování</i>	270
18.	Získávání a výběr zaměstnanců	272
18.1	Úvod	272
18.2	Proces získávání a výběru zaměstnanců	273
18.3	Definování požadavků na zaměstnance	273
	<i>Popisy pracovních míst / profily pracovních rolí</i>	273
	<i>Specifikace požadavků na zaměstnance</i>	273
18.4	Oslovování uchazečů o zaměstnání	275
	<i>Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců</i>	275
	<i>Analýza požadavků</i>	275
	<i>Identifikace zdrojů a metod získávání uchazečů</i>	276
18.5	Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání	283
	<i>Prozkoumání informací od uchazečů</i>	283
	<i>Zpracování žádostí uchazečů</i>	284
	<i>Roztřídění žádostí uchazečů</i>	285
	<i>Vypracování programu pohovorů</i>	285
	<i>Uskutečňování programu pohovorů</i>	286
18.6	Metody výběru zaměstnanců	286
	<i>Pohovory</i>	286
	<i>Organizace pohovorů</i>	287
	<i>Výběrové testy</i>	288
	<i>Assessment centra</i>	291
	<i>Volba metod výběru zaměstnanců</i>	292
18.7	Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí	293
	<i>Právní aspekty získávání a poskytování referencí</i>	293
18.8	Kontrolování žádostí uchazečů o zaměstnání	294
18.9	Potvrzení nabídky zaměstnání	294
18.10	Sledování nového zaměstnance	294
18.11	Zvládání problémů s obsazováním volných pracovních míst	295
19.	Praxe zabezpečování lidských zdrojů	298
19.1	Úvod	298
19.2	Hodnotová nabídka pro zaměstnance	298
19.3	Značka zaměstnavatele	299
	<i>Vytváření značky zaměstnavatele</i>	299
19.4	Odchody zaměstnanců z organizace	300

	<i>Míra odchodů zaměstnanců</i>	301
	<i>Index stability</i>	301
	<i>Míra přežití</i>	302
	<i>Ukazatel střední délky zaměstnání</i>	303
	<i>Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců</i>	303
	<i>Volba ukazatelů</i>	303
	<i>Náklady spojené s odchody zaměstnanců</i>	304
19.5	<i>Plánování stabilizace zaměstnanců</i>	304
	<i>Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců</i>	304
	<i>Východiska strategie stabilizace zaměstnanců</i>	305
	<i>Analýza rizika odchodů zaměstnanců</i>	305
	<i>Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců</i>	306
19.6	<i>Řízení absence</i>	307
	<i>Příčiny absence</i>	307
	<i>Politiky řízení absence</i>	308
	<i>Zaznamenávání a měření absence</i>	308
	<i>Řízení krátkodobé absence</i>	309
	<i>Řízení dlouhodobé absence</i>	309
19.7	<i>Uvádění lidí do organizace</i>	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců do organizace</i>	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců do útvaru</i>	310
	<i>Uvádění nových zaměstnanců na pracoviště</i>	310
	<i>Vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti</i>	311
19.8	<i>Uvolňování lidí z organizace</i>	311
	<i>Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti</i>	311
	<i>Propouštění zaměstnanců z jiných důvodů</i>	312
	<i>Odchod zaměstnanců do starobního důchodu</i>	313
20.	Řízení talentů	315
20.1	<i>Úvod</i>	315
20.2	<i>Definice řízení talentů</i>	316
	<i>Definice talentu</i>	317
	<i>Válka o talenty</i>	317
	<i>Cílová skupina talentů</i>	318
20.3	<i>Proces řízení talentů</i>	319
20.4	<i>Strategie řízení talentů</i>	321
20.5	<i>Realizace řízení talentů</i>	322
20.6	<i>Řízení kariéry</i>	323
	<i>Cíle řízení kariéry</i>	323
	<i>Fáze vývoje kariéry</i>	324
	<i>Dynamika kariéry</i>	324
	<i>Strategie rozvoje kariéry</i>	325
	<i>Aktivita řízení kariéry</i>	325
	<i>Politiky řízení kariéry</i>	326
	<i>Plánování kariéry</i>	327
	<i>Samostatně řízená kariéra</i>	328
20.7	<i>Plánování následnictví manažerů</i>	330

ČÁST V. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	333
21. Strategické vzdělávání a rozvoj	335
21.1 Úvod	335
21.2 Definice vzdělávání a rozvoje	335
21.3 Definice strategického vzdělávání a rozvoje	336
21.4 Cíle strategického vzdělávání a rozvoje	337
21.5 Filozofie vzdělávání a rozvoje	338
21.6 Podpora vzdělávání a rozvoje	338
21.7 Vliv vzdělávání a rozvoje na výkon organizace	339
21.8 Strategie vzdělávání a rozvoje	339
<i>Strategie vytváření kultury učení</i>	339
<i>Strategie učení se v organizaci</i>	340
<i>Strategie individuálního vzdělávání</i>	340
22. Proces vzdělávání a rozvoje	342
22.1 Úvod	342
22.2 Jak se lidé učí	342
<i>Teorie učení</i>	343
<i>Motivace k učení</i>	343
<i>Styly učení</i>	344
<i>Schopnost učit se</i>	345
<i>Křivka učení</i>	345
22.3 Dopady teorií a koncepcí učení	347
22.4 Učení se v organizaci	348
<i>Definice učení se v organizaci</i>	348
<i>Proces učení se v organizaci</i>	348
22.5 Pojetí učící se organizace	349
<i>Kritické zhodnocení pojetí učící se organizace</i>	350
<i>Učící se organizace a učení se v organizaci</i>	351
22.6 Samostatně řízené vzdělávání	351
23. Praxe vzdělávání a rozvoje	353
23.1 Úvod	353
23.2 Identifikace potřeb vzdělávání	354
<i>Přístupy k analýze potřeb vzdělávání</i>	354
<i>Analýza mezer ve vzdělání</i>	354
<i>Analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů</i>	355
<i>Průzkumy potřeb vzdělávání</i>	355
<i>Přezkoumání výkonu a rozvoje</i>	356
<i>Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí</i>	356
<i>Analýza dovedností</i>	357
<i>Vyhodnocování vzdělávání</i>	357
23.3 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji	357
<i>Vzdělávání na pracovišti</i>	358
<i>Samostatně řízené vzdělávání</i>	359
23.4 Podporování vzdělávání na pracovišti	359
<i>Zapracování nových zaměstnanců</i>	359

	<i>Plánování zkušeností</i>	360
	<i>Koučování</i>	360
	<i>Mentorování</i>	361
	<i>E-learning</i>	361
	<i>Řízení pracovního výkonu a individuálního rozvoje</i>	362
	<i>Plánování osobního rozvoje</i>	362
23.5	<i>Výcvik</i>	363
	<i>Uplatnění výcviku</i>	363
	<i>Zabezpečování výcviku</i>	363
	<i>Systematický výcvik</i>	364
	<i>Just-in-time výcvik</i>	365
	<i>Zhuštěný výcvik</i>	365
	<i>Typy výcviku</i>	365
	<i>Efektivní výcvikové postupy</i>	365
23.6	<i>Plánování a provádění vzdělávacích programů</i>	366
23.7	<i>Blended learning</i>	366
23.8	<i>Vyhodnocování vzdělávání</i>	367
	<i>Přístup k vyhodnocování vzdělávání</i>	367
	<i>Úrovně vyhodnocování vzdělávání</i>	368
	<i>Návratnost investic</i>	369
	<i>Návratnost očekávání</i>	369
	<i>Problémy vyhodnocování vzdělávání</i>	370
	<i>Využití vyhodnocování vzdělávání</i>	370
23.9	<i>Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje</i>	371
	<i>Role specialistů na vzdělávání a rozvoj</i>	371
24.	Rozvoj lídrů a manažerů	377
24.1	<i>Úvod</i>	377
24.2	<i>Definice rozvoje lídrů a manažerů</i>	377
24.3	<i>Pojetí vedení a řízení</i>	378
	<i>Vedení</i>	378
	<i>Řízení</i>	378
	<i>Co odlišuje vedení a řízení</i>	379
24.4	<i>Porovnání rozvoje lídrů a manažerů</i>	380
24.5	<i>Rozvoj lídrů</i>	380
24.6	<i>Rozvoj manažerů</i>	382
	<i>Formální přístupy k rozvoji manažerů</i>	382
	<i>Neformální přístupy k rozvoji manažerů</i>	383
	<i>Role organizace</i>	384
	<i>Role jednotlivců</i>	384
	<i>Role specialistů na vzdělávání a rozvoj</i>	385
24.7	<i>Vyhodnocování rozvoje lídrů a manažerů</i>	385
	ČÁST VI. PRACOVNÍ VÝKON A ODMĚŇOVÁNÍ	387
25.	Řízení pracovního výkonu	389
25.1	<i>Úvod</i>	389
25.2	<i>Východiska řízení pracovního výkonu</i>	390

	<i>Definice výkonu (pracovního výkonu)</i>	390
	<i>Teoretické základy řízení pracovního výkonu</i>	391
	<i>Principy řízení pracovního výkonu</i>	392
25.3	Cíle řízení pracovního výkonu	392
25.4	Cyklus řízení pracovního výkonu	393
	<i>Plánování pracovního výkonu</i>	393
	<i>Řízení pracovního výkonu během roku</i>	395
	<i>Přezkoumávání pracovního výkonu</i>	395
	<i>Posuzování pracovního výkonu</i>	397
	<i>Zaznamenávání řízení pracovního výkonu</i>	400
	<i>Online řízení pracovního výkonu</i>	402
25.5	Problémy řízení pracovního výkonu	402
25.6	Dopad řízení pracovního výkonu na výkon organizace	403
	<i>Prokazování dopadu</i>	404
	<i>Důkazy z výzkumu</i>	404
	<i>Role řízení pracovního výkonu v odměňování</i>	407
25.7	360stupňová zpětná vazba	407
25.8	Zavádění řízení pracovního výkonu	408
	<i>Předpoklady úspěchu</i>	409
26.	Řízení odměňování – strategie a systém	413
26.1	Úvod	413
26.2	Filozofie odměňování	414
	<i>Příklady některých filozofií a základních zásad odměňování</i>	414
26.3	Strategie odměňování	416
	<i>Obsah strategie odměňování</i>	416
	<i>Příklady klíčových témat ve strategiích odměňování</i>	417
	<i>Vytváření strategie odměňování</i>	418
	<i>Uskutečňování strategie odměňování</i>	418
	<i>Kritické zhodnocení pojetí strategie odměňování</i>	419
26.4	Systém odměňování	421
	<i>Peněžní odměny</i>	422
	<i>Nepeněžní odměny</i>	423
	<i>Celková odměna</i>	423
	<i>Řízení pracovního výkonu</i>	425
27.	Praxe řízení odměňování	427
27.1	Úvod	427
27.2	Definice řízení odměňování	428
27.3	Cíle řízení odměňování	428
27.4	Stanovování peněžních odměn	428
	<i>Navenek konkurenceschopné peněžní odměny</i>	428
	<i>Uvnitř spravedlivé peněžní odměny</i>	429
27.5	Tržní oceňování	429
	<i>Využití tržního oceňování</i>	429
	<i>Přijatelnost tržního oceňování</i>	430
	<i>Pojetí tržní sazby</i>	430
	<i>Analýza tržních sazeb</i>	430

27.6	Hodnocení práce	431
	<i>Analytické hodnocení práce</i>	431
	<i>Neanalytické hodnocení práce</i>	432
27.7	Řízení základních peněžních odměn	432
	<i>Struktury stupňů a peněžních odměn</i>	433
	<i>Zvyšování peněžních odměn</i>	436
27.8	Poskytování doplňkových peněžních odměn	436
	<i>Odměny za zásluhy</i>	437
	<i>Odměny podle délky zaměstnání</i>	440
	<i>Týmové odměňování</i>	441
	<i>Odměňování za výkon organizace</i>	441
27.9	Uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy	442
27.10	Poskytování zaměstnaneckých výhod	442
27.11	Vyhodnocování odměňování	443
	<i>Využití řízení založeného na důkazech</i>	443
	<i>Doporučení k vyhodnocování odměňování</i>	444
27.12	Správa řízení odměňování	445
	<i>Řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy</i>	445
	<i>Všeobecné revize a úpravy peněžních odměn</i>	446
	<i>Individuální revize a úpravy peněžních odměn</i>	446
28.	Řízení odměňování zvláštních skupin pracovníků	452
28.1	Úvod	452
28.2	Odměňování ředitelů a vrcholových manažerů	452
	<i>Výše peněžních odměn ředitelů a vrcholových manažerů</i>	453
	<i>Správa a řízení společnosti a odměňování ředitelů a vrcholových manažerů</i>	454
	<i>Prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů</i>	454
28.3	Odměňování pracovníků se znalostmi	457
	<i>Flexibilita v odměňování</i>	457
	<i>Odměňování podle schopností</i>	457
	<i>Skupiny prací nebo kariér</i>	457
28.4	Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům	458
	<i>Odměňování obchodních zástupců</i>	458
	<i>Odměňování pracovníků služeb zákazníkům</i>	459
28.5	Odměňování manuálních pracovníků	460
	<i>Časové sazby</i>	460
	<i>Struktury peněžních odměn</i>	460
	<i>Systémy odměňování podle výsledků</i>	461
ČÁST VII. ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY		465
29.	Strategické zaměstnanecké vztahy	466
29.1	Úvod	466
29.2	Proces zaměstnaneckých vztahů	466
29.3	Podstata zaměstnaneckých vztahů	467
29.4	Politiky zaměstnaneckých vztahů	467
	<i>Přístupy k zaměstnaneckým vztahům</i>	468

	<i>Cíle politik zaměstnaneckých vztahů</i>	468
	<i>Oblasti politik zaměstnaneckých vztahů</i>	468
	<i>Druhy politik zaměstnaneckých vztahů</i>	469
29.5	Strategie zaměstnaneckých vztahů	469
29.6	Atmosféra zaměstnaneckých vztahů	470
	<i>Styl řízení v zaměstnaneckých vztazích</i>	470
	<i>Zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů</i>	471
	<i>Etický přístup k zaměstnaneckým vztahům</i>	471
29.7	Řízení organizace s odbory	471
29.8	Řízení organizace bez odborů	473
29.9	Realizace strategie zaměstnaneckých vztahů	473
30.	Zaměstnanecký poměr	475
30.1	Úvod	475
30.2	Pojetí zaměstnaneckého poměru	475
	<i>Východiska zaměstnaneckého poměru</i>	476
	<i>Teorie pracovního procesu a zaměstnanecký poměr</i>	477
30.3	Smlouvy definující zaměstnanecký poměr	477
30.4	Řízení zaměstnaneckého poměru	478
30.5	Vytváření atmosféry důvěry	478
	<i>Vytváření důvěry</i>	479
	<i>Obnovování důvěry</i>	480
31.	Psychologická smlouva	482
31.1	Úvod	482
31.2	Definice psychologické smlouvy	482
31.3	Význam psychologické smlouvy	483
31.4	Psychologická smlouva a zaměstnanecký poměr	483
31.5	Jak se vytvářejí psychologické smlouvy	484
31.6	Problém s psychologickými smlouvami	484
31.7	Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy	485
32.	Kolektivní pracovní vztahy	487
32.1	Úvod	487
32.2	Členství v odborech	487
32.3	Uznání odborů	488
	<i>Faktory ovlivňující uznání nebo neuznání odborů</i>	488
32.4	Kolektivní vyjednávání	489
	<i>Formy kolektivního vyjednávání</i>	489
32.5	Kolektivní dohody	489
	<i>Věcné dohody</i>	489
	<i>Dohody o procedurách</i>	490
	<i>Dohody nového stylu</i>	490
	<i>Dohody o partnerství</i>	490
32.6	Řešení kolektivních sporů	491
	<i>Smírčí řízení</i>	491
	<i>Rozhodčí řízení</i>	491

	<i>Zprostředkování</i>	491
32.7	Neformální zaměstnanecké vztahy	491
33.	Hlas zaměstnanců	494
33.1	Úvod	494
33.2	Pojetí hlasu zaměstnanců	494
33.3	Prvky hlasu zaměstnanců	495
33.4	Kategorizace hlasu zaměstnanců	495
	<i>Participace cestou zástupců</i>	495
	<i>Řešení problémů zdola nahoru</i>	496
33.5	Uplatňování hlasu zaměstnanců	496
33.6	Úrovně hlasu zaměstnanců	496
33.7	Stupně hlasu zaměstnanců	497
33.8	Účinnost hlasu zaměstnanců	498
33.9	Plánování hlasu zaměstnanců	498
34.	Komunikace se zaměstnanci	500
34.1	Úvod	500
34.2	Význam komunikace se zaměstnanci	500
34.3	Obsah komunikace se zaměstnanci	501
34.4	Přístup ke komunikaci se zaměstnanci	501
34.5	Prostředky komunikace se zaměstnanci	502
	<i>Komunikace tváří v tvář</i>	502
	<i>Intranet</i>	502
	<i>Týmové brífinky</i>	502
	<i>Konzultativní výbory</i>	503
	<i>Nástěnky</i>	503
	<i>Speak-up programy</i>	503
	<i>Časopisy</i>	503
	<i>Zpravodaje a bulletin</i>	503
34.6	Strategie komunikace se zaměstnanci	503
ČÁST VIII.	POHODA ZAMĚŠTNANCŮ	507
35.	Zabezpečování pohody zaměstnanců	508
35.1	Úvod	508
35.2	Proč se zabývat pohodou zaměstnanců	509
35.3	Pracovní prostředí	509
35.4	Chování manažerů	509
35.5	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	509
35.6	Zvládání stresu	510
35.7	Sexuální obtěžování	510
	<i>Problémy řešení sexuálního obtěžování</i>	511
	<i>Možnosti řešení sexuálního obtěžování</i>	511
35.8	Šikana	512
35.9	Služby pro jednotlivce	512
35.10	Služby pro skupiny zaměstnanců	513

36. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	516
36.1 Úvod	516
36.2 Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	517
36.3 Politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	517
<i>Obecné vymezení politiky</i>	518
<i>Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	518
<i>Opatření k realizaci politiky</i>	518
36.4 Hodnocení rizik	518
<i>Typy hodnocení rizika</i>	519
<i>Hodnocení rizika</i>	520
<i>Podniknutí opatření</i>	520
<i>Monitorování a vyhodnocování</i>	520
36.5 Audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	520
<i>Kdo provádí audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	521
<i>Co zahrnuje audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	521
<i>Co by se mělo s auditem dělat</i>	522
36.6 Kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	522
36.7 Prevence nehod	523
36.8 Programy ochrany zdraví při práci	523
36.9 Měření výsledků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	524
36.10 Komunikace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	524
<i>Informování zaměstnanců o významu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</i>	525
36.11 Vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	525
36.12 Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	525
ČÁST IX. MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	529
37. Východiska mezinárodního řízení lidských zdrojů	531
37.1 Úvod	531
37.2 Mezinárodní scéna	532
37.3 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů	533
37.4 Faktory vyplývající z kontextu	533
<i>Kulturní odlišnosti</i>	534
<i>Institucionální odlišnosti</i>	535
37.5 Konvergence a divergence	535
<i>Podstata konvergence a divergence</i>	536
<i>Faktory ovlivňující míru konvergence nebo divergence</i>	537
<i>Tlak na konvergenci</i>	538
<i>Výhody a nevýhody konvergence</i>	539
<i>Dosahování konvergence</i>	539
38. Praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů	543
38.1 Úvod	543
38.2 Mezinárodní plánování lidských zdrojů	544
38.3 Mezinárodní zabezpečování lidských zdrojů	545

38.4	Mezinárodní řízení talentů	547
	<i>Definice řízení talentů</i>	547
	<i>Definice mezinárodního řízení talentů</i>	547
	<i>Význam mezinárodního řízení talentů</i>	547
	<i>Proces mezinárodního řízení talentů</i>	548
	<i>Praxe mezinárodního řízení talentů</i>	549
38.5	Mezinárodní řízení pracovního výkonu	549
	<i>Přístupy k mezinárodnímu řízení pracovního výkonu</i>	550
	<i>Mezinárodní systémy řízení pracovního výkonu</i>	550
	<i>Problémy mezinárodního řízení pracovního výkonu</i>	551
	<i>Praxe mezinárodního řízení pracovního výkonu</i>	552
38.6	Mezinárodní řízení odměňování	553
	<i>Vytváření mezinárodních systémů odměňování</i>	553
	<i>Strategie mezinárodního odměňování</i>	554
	<i>Cíle mezinárodního řízení odměňování</i>	554
	<i>Konvergence nebo divergence v mezinárodním řízení odměňování</i>	555
	<i>Praxe mezinárodního řízení odměňování</i>	556
38.7	Práce v multikulturním prostředí	557
38.8	Role mezinárodně působícího útvaru lidských zdrojů	558
39.	Řízení expatriantů	561
39.1	Úvod	561
39.2	Proč využívat expatrianty	562
39.3	Návratnost investice do expatriantů	562
39.4	Proces řízení expatriantů	563
39.5	Politika zabezpečování lidských zdrojů	563
	<i>Vlastnosti a chování</i>	564
	<i>Alternativní přístupy k zabezpečování lidských zdrojů</i>	564
39.6	Politika získávání a výběru	565
	<i>Využití specifikačních rolí</i>	565
	<i>Touha pracovat v zahraničí</i>	565
	<i>Realistická představa o práci v zahraničí</i>	566
39.7	Politika přípravy	566
39.8	Asimilace a podpora	566
39.9	Řízení kariéry	567
39.10	Řízení pracovního výkonu	568
	<i>Posuzování pracovního výkonu expatriantů</i>	568
	<i>Faktory ovlivňující pracovní výkon expatriantů</i>	569
39.11	Politika návratu	569
39.12	Politika odměňování	569
	<i>Odměňování podle pravidel domovské země</i>	570
	<i>Odměňování podle pravidel hostitelské země</i>	570
ČÁST X.	POLITIKA A PRAXE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	575
40.	Politiky lidských zdrojů	576
40.1	Úvod	576
40.2	Proč využívat politiky lidských zdrojů	576

40.3	Celková politika lidských zdrojů	577
40.4	Specifické politiky lidských zdrojů	578
	<i>Věk a zaměstnávání</i>	578
	<i>AIDS</i>	578
	<i>Šikana</i>	579
	<i>Disciplína</i>	579
	<i>Řízení diverzity</i>	579
	<i>E-maily a internet</i>	580
	<i>Rozvoj zaměstnanců</i>	580
	<i>Zaměstnanecké vztahy</i>	580
	<i>Hlas zaměstnanců</i>	580
	<i>Zaměstnávání lidí</i>	580
	<i>Rovné příležitosti</i>	581
	<i>Stížnosti</i>	581
	<i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</i>	581
	<i>Nové technologie</i>	581
	<i>Povyšování</i>	582
	<i>Nadbytečnost</i>	582
	<i>Odměňování</i>	582
	<i>Sexuální obtěžování</i>	582
	<i>Užívání návykových látek</i>	583
	<i>Odhalování nekalých praktik</i>	583
	<i>Rovnováha mezi pracovním a osobním životem</i>	584
40.5	Vytváření politik lidských zdrojů	584
40.6	Uskutečňování politik lidských zdrojů	584
41.	Procedury lidských zdrojů	586
41.1	Úvod	586
41.2	Zvládání problémů pracovního výkonu	587
	<i>Politika</i>	587
	<i>Procedura</i>	587
41.3	Provádění disciplinárního řízení	588
	<i>Politika</i>	588
	<i>Pravidla</i>	588
	<i>Procedura</i>	588
	<i>Okamžité propuštění</i>	589
	<i>Odvolání</i>	589
41.4	Vyřizování stížností	590
	<i>Politika</i>	590
	<i>Procedura</i>	590
41.5	Řešení nadbytečnosti zaměstnanců	590
	<i>Definice</i>	591
	<i>Cíle</i>	591
	<i>Zásady</i>	591
	<i>Vyhodnocování potřeby zaměstnanců</i>	591
	<i>Předcházení nadbytečnosti zaměstnanců</i>	592
	<i>Konzultace o nadbytečnosti zaměstnanců</i>	592
	<i>Výběr nadbytečných zaměstnanců</i>	592

<i>Alternativní práce v organizaci</i>	593
<i>Jiné zaměstnání</i>	593
42. Personální informační systém (HRIS)	595
42.1 Úvod	595
42.2 Důvody pro zavedení HRIS	596
42.3 Funkce HRIS	596
42.4 Podoba HRIS	597
<i>Software</i>	597
<i>Alternativy</i>	597
<i>Integrace</i>	597
<i>Intranet</i>	598
<i>Samoobslužný systém</i>	598
42.5 Zavádění HRIS	598
42.6 Naplňování cílů elektronického řízení lidských zdrojů (e-HRM)	599
43. Právní úprava zaměstnávání lidí	602
43.1 Úvod	602
43.2 Smysl právní úpravy zaměstnávání lidí	603
43.3 Naplňování cílů právní úpravy zaměstnávání lidí	604
<i>Diskriminace</i>	604
<i>Propouštění</i>	605
<i>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci</i>	606
<i>Pracovní doba a odměňování</i>	607
<i>Zaměstnávání vstřícné k rodině</i>	608
<i>Odhalování nekalých praktik</i>	608
43.4 Prosazování právní úpravy zaměstnávání lidí	609
43.5 Právní úprava zaměstnávání lidí a řízení lidských zdrojů	610
ČÁST XI. DOVEDNOSTI PERSONALISTŮ	615
44. Dovednosti ve strategickém řízení lidských zdrojů	617
44.1 Úvod	617
44.2 Strategická role personalistů	617
44.3 Model strategického business partnera	618
44.4 Strategická role personálních ředitelů	619
44.5 Strategická role vedoucích oddělení personálního útvaru	620
44.6 Strategická role business partnerů	620
44.7 Strategická role personálních poradců a asistentů	621
44.8 Požadované strategické dovednosti	621
44.9 Strategické aktivity a dovednosti personalistů podle CIPD	621
<i>Personalistika jako disciplína poháněná poznatky</i>	622
44.10 Deset věcí, které musíte udělat, abyste byli strategičí	622
45. Dovednosti v podnikání	625
45.1 Úvod	625
45.2 Dovednosti z oblasti podnikání	626
45.3 Dovednosti z oblasti financí	627

	<i>Interpretace rozvahy</i>	627
	<i>Klasifikace zisku</i>	628
	<i>Výkaz prodeje</i>	628
	<i>Výkaz zisku a ztráty</i>	628
	<i>Analýza ziskovosti</i>	629
	<i>Sestavování rozpočtu</i>	629
	<i>Kontrola rozpočtu</i>	630
	<i>Řízení hotovosti</i>	630
	<i>Rozpočet hotovosti</i>	630
	<i>Kalkulace nákladů</i>	630
45.4	<i>Model podnikání</i>	631
	<i>Prvky modelu podnikání</i>	631
	<i>Inovace modelu podnikání</i>	631
	<i>Analýza modelu podnikání</i>	632
	<i>Role personalistů v inovacích modelu podnikání</i>	632
46.	Dovednosti v řešení problémů	635
46.1	<i>Úvod</i>	635
46.2	<i>Řešení problémů</i>	635
	<i>Problémy a příležitosti</i>	636
	<i>Jak si zlepšovat dovednosti řešit problémy</i>	636
46.3	<i>Dvanáct kroků k řešení problémů</i>	637
47.	Dovednosti v analýze a kritickém myšlení	639
47.1	<i>Úvod</i>	639
47.2	<i>Řízení založené na důkazech</i>	639
	<i>Potřeba řízení založeného na důkazech</i>	640
	<i>Přístup k řízení založenému na důkazech</i>	640
47.3	<i>Dovednosti analyzovat</i>	641
47.4	<i>Logické uvažování</i>	641
47.5	<i>Kritické myšlení</i>	642
47.6	<i>Kritické hodnocení</i>	642
	<i>Ověřování tvrzení</i>	643
	<i>Vyhodnocování výsledků výzkumů</i>	643
47.7	<i>Formulování a odůvodňování originálních argumentů</i>	643
	<i>Formulování argumentů</i>	644
	<i>Odůvodňování argumentů</i>	644
48.	Dovednosti v provádění výzkumů	646
48.1	<i>Úvod</i>	646
48.2	<i>Pojetí výzkumu</i>	647
	<i>Pozitivismus</i>	647
	<i>Fenomenologie</i>	647
48.3	<i>Plánování a provádění výzkumných projektů</i>	647
48.4	<i>Metodika výzkumu</i>	649
	<i>Triangulace</i>	649
	<i>Kvantitativní výzkum</i>	649
	<i>Kvalitativní výzkum</i>	649

48.5	Metody shromažďování údajů	649
	<i>Rozhovory</i>	650
	<i>Dotazníky</i>	650
	<i>Průzkumy</i>	651
	<i>Případové studie</i>	652
	<i>Pozorování</i>	653
	<i>Deníky</i>	653
	<i>Experimenty</i>	653
48.6	Procesy uplatňované ve výzkumu	654
	<i>Dedukce</i>	654
	<i>Indukce</i>	654
	<i>Ověřování hypotéz</i>	654
	<i>Zakotvená teorie</i>	655
	<i>Paradigma</i>	655
	<i>Kritické hodnocení</i>	655
49.	Dovednosti ve využívání statistiky	657
49.1	Úvod	657
49.2	Využívání statistických údajů	658
49.3	Četnost	658
49.4	Míry centrální tendence	658
49.5	Míry variability	659
49.6	Korelace	659
49.7	Regrese	659
49.8	Kauzalita	660
49.9	Testy významnosti	660
49.10	Testování hypotéz	661
50.	Dovednosti v provádění výběrových pohovorů	663
50.1	Úvod	663
50.2	Dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů	664
	<i>Vytváření a udržování dobrých vztahů</i>	664
	<i>Kladení otázek</i>	664
	<i>Naslouchání</i>	665
	<i>Udržování plynulosti</i>	665
	<i>Udržování kontroly</i>	665
	<i>Zapisování si poznámek</i>	665
50.3	Příprava na výběrový pohovor	665
	<i>Strukturování výběrového pohovoru</i>	666
50.4	Plánování výběrového pohovoru	667
	<i>Hlavní fáze výběrového pohovoru</i>	667
	<i>Pojetí otázek výběrového pohovoru</i>	668
	<i>Pořadí otázek výběrového pohovoru</i>	668
50.5	Techniky kladení otázek	669
	<i>Otevřené otázky</i>	669
	<i>Uzavřené otázky</i>	670
	<i>Zjišťovací otázky</i>	670
	<i>Otázky zaměřené na chování nebo na situaci</i>	670

	<i>Otázky zaměřené na způsobilost</i>	671
	<i>Otázky zaměřené na motivaci</i>	672
	<i>Otázky udržující plynulost výběrového pohovoru</i>	672
	<i>Ověřovací otázky</i>	673
	<i>Otázky zaměřené na kariéru</i>	673
	<i>Otázky zaměřené na práci</i>	673
	<i>Zbytečné otázky</i>	674
	<i>Otázky, kterých je třeba se vyvarovat</i>	674
	<i>Deset užitečných otázek</i>	674
50.6	Posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování	674
50.7	Doporučení k provádění výběrových pohovorů	675
	<i>Měli byste</i>	675
	<i>Neměli byste</i>	676

51. Dovednosti v analýze pracovních míst, rolí a dovedností a modelování

	schopností	678
51.1	Úvod	678
51.2	Vymezení pojmů	679
	<i>Pracovní místa a pracovní role</i>	679
	<i>Popis pracovního místa</i>	679
	<i>Analýza pracovních míst</i>	679
	<i>Profil pracovní role</i>	679
	<i>Analýza pracovních rolí</i>	680
	<i>Profil odpovědností</i>	680
	<i>Generická pracovní role</i>	680
	<i>Specifikace požadavků na zaměstnance</i>	680
	<i>Specifikace vzdělávání</i>	680
	<i>Analýza dovedností</i>	680
	<i>Modelování schopností</i>	681
51.3	Analýza pracovních míst	681
	<i>Metody analýzy pracovních míst</i>	681
51.4	Popisy pracovních míst	683
	<i>Název pracovního místa</i>	683
	<i>Nadřízené pracovní místo</i>	683
	<i>Podřízené pracovní místo</i>	683
	<i>Celkový účel</i>	683
	<i>Hlavní činnosti, úkoly a povinnosti</i>	684
51.5	Analýza pracovních rolí	685
	<i>Hlavní oblasti výsledků</i>	685
	<i>Požadované znalosti, dovednosti a schopnosti</i>	685
	<i>Schopnosti chování</i>	685
	<i>Profily generických pracovních rolí</i>	686
51.6	Analýza dovedností	687
	<i>Rozkládání práce</i>	687
	<i>Analýza manuálních dovedností</i>	688
	<i>Analýza úkolu</i>	688
	<i>Analýza chyb</i>	688
	<i>Analýza učení se práci</i>	689

51.7	Modelování schopností	689
	<i>Modelování schopností chování</i>	690
	<i>Modelování odborných schopností</i>	694
52.	Dovednosti ve vzdělávání a rozvoji	697
52.1	Úvod	697
52.2	Koučování	697
	<i>Přístup ke koučování</i>	698
	<i>Styly koučování</i>	698
	<i>Kritéria efektivnosti</i>	698
52.3	Mentorování	699
52.4	Instruktáž	699
	<i>Příprava</i>	700
	<i>Vysvětlování</i>	700
	<i>Demonstrování</i>	700
	<i>Zdokonalování</i>	700
53.	Dovednosti ve vyjednávání	702
53.1	Úvod	702
53.2	Proces vyjednávání	703
53.3	Fáze vyjednávání	703
	<i>Příprava</i>	703
	<i>Zahájení</i>	704
	<i>Smlouvání</i>	704
	<i>Zakončení</i>	705
53.4	Dovednosti potřebné k vyjednávání a smlouvání	706
54.	Dovednosti ve vedení a usnadňování změn	707
54.1	Úvod	707
54.2	Role personalistů ve vedení a usnadňování změn	707
	<i>Vedení změn</i>	708
	<i>Usnadňování změn</i>	708
54.3	Proces změny	709
54.4	Modely změny	710
	<i>Lewin</i>	710
	<i>Beckhard</i>	710
	<i>Thurley</i>	711
	<i>Beer, Eisenstat a Spector</i>	711
54.5	Odpor vůči změnám	712
	<i>Důvody odporu vůči změnám</i>	712
	<i>Překonávání odporu vůči změnám</i>	713
54.6	Provádění změn	713
54.7	Role agentů změny	714
	<i>Pravidla pro řízení změny</i>	715
55.	Dovednosti ve vedení lidí	718
55.1	Úvod	718
55.2	Pojetí vedení lidí	718

55.3	Teorie vedení lidí	719
	<i>Problémy teorií vedení lidí</i>	719
55.4	Co lídři dělají	719
55.5	Styly vedení lidí	720
55.6	Typy lídrů	721
	<i>Charismatictí lídři</i>	722
	<i>Vizionářští lídři</i>	722
	<i>Transformační lídři</i>	722
	<i>Transakční lídři</i>	723
	<i>Autentičtí lídři</i>	723
55.7	Realita vedení lidí	724
55.8	Vlastnosti dobrého lídra	724
55.9	Efektivní vedení lidí	725
56.	Dovednosti v přesvědčování lidí	727
56.1	Úvod	727
56.2	Přesvědčování lidí	727
56.3	Předkládání argumentů	728
56.4	Vypracování business case	729
56.5	Facilitace	731
56.6	Vedení diskuse	731
57.	Dovednosti v řešení problémů s lidmi	733
57.1	Úvod	733
57.2	Disciplinární záležitosti	733
57.3	Absence	735
	<i>Krátkodobé absence</i>	735
	<i>Dlouhodobé absence</i>	736
57.4	Pozdní příchody	736
57.5	Negativní chování	736
	<i>Příčiny negativního chování</i>	737
	<i>Řešení problému negativního chování</i>	737
	<i>Diskuse o problému negativního chování</i>	738
	<i>Odhalování skutečných příčin negativního chování</i>	738
	<i>Provádění nápravných opatření k překonání negativního chování</i>	739
	<i>Deset kroků k překonání negativního chování</i>	739
57.6	Nedostatečný pracovní výkon	740
58.	Dovednosti v řešení konfliktů	742
58.1	Úvod	742
58.2	Konflikty mezi skupinami	743
	<i>Mírové soužití</i>	743
	<i>Kompromis</i>	743
	<i>Řešení problému</i>	743
58.3	Konflikty mezi jednotlivci	743
	<i>Ústup</i>	744
	<i>Překonání rozdílů</i>	744
	<i>Dosažení kompromisu</i>	744

	<i>Osobní poradenství</i>	744
	<i>Konstruktivní konfrontace</i>	744
58.4	Konflikty mezi členy týmu	745
59.	Dovednosti v politickém jednání	747
59.1	Úvod	747
59.2	Typické politické přístupy	748
59.3	Využívání politických prostředků	748
59.4	Politická vnímavost	749
59.5	Nebezpečí politiky	749
59.6	Zvládání politiky v organizaci	749
ČÁST XII. NÁSTROJE K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ		751
60.	Nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů	753
60.1	Účel nástrojů	753
60.2	Rámec strategického řízení lidských zdrojů	753
60.3	Aktivity strategického řízení lidských zdrojů	754
61.	Nástroje k řízení lidského kapitálu	759
61.1	Účel nástrojů	759
61.2	Podstata řízení lidského kapitálu	759
61.3	Proces řízení lidského kapitálu	760
61.4	Potřeba a využití řízení lidského kapitálu	761
	<i>Uplatňování řízení lidského kapitálu</i>	762
61.5	Zavádění řízení lidského kapitálu	765
	<i>Cíle řízení lidského kapitálu</i>	766
	<i>Oblasti řízení lidského kapitálu</i>	767
	<i>Ukazatele pro měření lidského kapitálu</i>	768
62.	Nástroje k vytváření organizace	770
62.1	Účel nástrojů	770
62.2	Analýza cílů organizace	771
62.3	Analýza činností a struktury organizace	772
62.4	Analýza pracovních rolí	773
63.	Nástroje k rozvoji organizace	774
63.1	Účel nástrojů	774
64.	Nástroje k podporování angažovanosti	782
64.1	Účel nástrojů	782
64.2	Hnací síly angažovanosti	783
64.3	Měření angažovanosti	784
64.4	Analýza mezer v angažovanosti	785
64.5	Diagnóza	787
65.	Nástroje k plánování lidských zdrojů	788
65.1	Účel nástrojů	788

65.2	Faktory ovlivňující poptávku po práci a nabídku práce	790
	<i>Plánování scénářů</i>	790
	<i>Odhady budoucích činností</i>	791
	<i>Dopady plánů organizace na lidské zdroje</i>	791
	<i>Metody odhadování poptávky po práci</i>	792
	<i>Přehled odhadů poptávky po práci</i>	793
	<i>Analýza lidských zdrojů</i>	794
	<i>Odchody lidí z organizace</i>	795
	<i>Odhadování nabídky práce v organizaci</i>	796
	<i>Porovnávání poptávky po práci a nabídky práce</i>	796
	<i>Plány činností</i>	797
66.	Nástroje k řízení talentů	798
66.1	Účel nástrojů	798
66.2	Strategie řízení talentů	798
66.3	Politika řízení talentů	799
66.4	Plánování talentů	799
66.5	Audit talentů	800
66.6	Zabezpečování talentů	801
66.7	Rozvoj talentů	802
66.8	Celková analýza	802
67.	Nástroje k plánování a provádění vzdělávacích programů	804
67.1	Účel nástrojů	804
67.2	Plánování vzdělávacího programu	804
	<i>Identifikování potřeb vzdělávání</i>	804
	<i>Definování cílů vzdělávacího programu</i>	806
	<i>Rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu</i>	807
	<i>Rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu</i>	808
	<i>Informování o konání vzdělávacího programu</i>	808
	<i>Realizace vzdělávacího programu</i>	809
	<i>Vyhodnocení vzdělávacího programu</i>	809
68.	Nástroje k řízení pracovního výkonu	812
68.1	Účel nástrojů	812
68.2	Struktura nástrojů	812
68.3	Analýza a diagnóza	813
	<i>Cíle řízení pracovního výkonu</i>	813
	<i>Analýza mezer v řízení pracovního výkonu</i>	814
	<i>Analýza přístupů k přezkoumávání pracovního výkonu</i>	815
	<i>Diagnóza</i>	816
68.4	Návrh	816
	<i>Oblasti pro rozvoj</i>	817
	<i>Analýza možných cílů a kritérií úspěchu</i>	817
	<i>Vytváření systému řízení pracovního výkonu</i>	818
68.5	Zavádění	821
	<i>Pilotní ověřování</i>	821
68.6	Využívání	823

68.7	Vyhodnocování	824
	<i>Vyhodnocování podle kritérií úspěchu</i>	824
69.	Nástroje ke strategickému odměňování	825
69.1	Účel nástrojů	825
69.2	Rámec vytváření strategie odměňování	825
69.3	Analýza strategie a praxe odměňování	826
69.4	Vytváření a zavádění strategie odměňování	829
70.	Nástroje k uplatňování celkové odměny	834
70.1	Účel nástrojů	834
70.2	Zavádění celkové odměny	834
70.3	Vysvětlování pojetí a účelu celkové odměny	835
70.4	Určování prvků celkové odměny	836
	<i>Základní přístup</i>	836
	<i>Volba prvků</i>	836
70.5	Stanovování priorit	837
70.6	Zavádění	838
70.7	Monitorování a vyhodnocování	839
71.	Nástroje k analytickému hodnocení práce	840
71.1	Účel nástrojů	840
71.2	Vytvoření systému analytického hodnocení práce	840
	<i>Analýza stávajícího systému hodnocení práce</i>	841
	<i>Rozhodnutí o přístupu k hodnocení práce</i>	842
	<i>Rozhodnutí o podobě nového systému</i>	842
	<i>Příprava programu vytvoření nového systému</i>	843
	<i>Vytvoření základního faktorového plánu</i>	844
	<i>Ověření základního faktorového plánu</i>	846
	<i>Úprava základního faktorového plánu</i>	847
	<i>Rozhodnutí o vážení</i>	847
	<i>Vytvoření úplného faktorového plánu</i>	847
	<i>Rozhodnutí o využití počítačů při hodnocení práce</i>	847
	<i>Hodnocení vzorových prací</i>	848
	<i>Vytvoření systému analytického porovnávání</i>	848
72.	Nástroje k vytváření struktur stupňů a peněžních odměn	850
72.1	Účel nástrojů	850
72.2	Postup vytváření struktury stupňů a peněžních odměn	850
72.3	Analýza stávající struktury	852
72.4	Výběr struktury	853
72.5	Definování základních zásad	854
72.6	Možnosti vytváření	854
72.7	Vytváření struktury stupňů	855
	<i>Metoda odvozování</i>	856
	<i>Přednostní metoda</i>	856
72.8	Vytváření rozpětí peněžních odměn	857
72.9	Vytváření struktury rozdělené do skupin kariér	859

72.10	Vytváření struktury rozdělené do skupin prací	860
72.11	Politika začleňování	860
72.12	Politika ochrany peněžních odměn	860
72.13	Zavádění nové struktury stupňů a peněžních odměn	860
73.	Nástroje k realizaci průzkumů názorů	862
73.1	Účel nástrojů	862
73.2	Příprava a provedení průzkumu	862
	<i>Vytvoření týmu odpovědného za přípravu a provedení průzkumu</i>	<i>862</i>
	<i>Definování cílů a vymezení respondentů průzkumu</i>	<i>862</i>
	<i>Rozhodnutí o způsobu realizace průzkumu</i>	<i>863</i>
	<i>Vymezení témat průzkumu</i>	<i>865</i>
	<i>Návrh položek dotazníku</i>	<i>866</i>
	<i>Vytvoření dotazníku</i>	<i>867</i>
	<i>Příprava provedení průzkumu</i>	<i>868</i>
	<i>Provedení pilotního ověření průzkumu</i>	<i>869</i>
	<i>Provedení průzkumu</i>	<i>870</i>
	<i>Analýza výsledků průzkumu</i>	<i>870</i>
	<i>Vyhodnocení výsledků průzkumu</i>	<i>870</i>
73.3	Činnosti po průzkumu	871
Příloha 1	873
	Příklad průzkumu názorů	873
Příloha 2	875
	Dodavatelé průzkumů	875
Literatura	877
Rejstřík	913

O autorech

Michael Armstrong

Je vedoucím partnerem výzkumného projektu e-reward. Dvacet pět let pracoval jako personalista, včetně dvanácti let, kdy pracoval jako personální ředitel v nakladatelství. Přes deset let vedl personální poradenství ve společnosti Coopers & Lybrand (dnes PLC) a byl hlavním zkoušejícím v profesní organizaci Chartered Institute of Personnel and Development. Je autorem řady nejprodávanějších knih věnovaných řízení lidských zdrojů.

Stephen Taylor

Je docentem v oboru řízení lidských zdrojů na University of Exeter Business School a hlavním zkoušejícím v profesní organizaci Chartered Institute of Personnel and Development. Před svou akademickou kariérou pracoval v různých manažerských funkcích v hotelovém průmyslu a v National Health Service. Je také autorem řady publikací.

O překladateli

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Vysokoškolské vzdělání získal na Vysoké škole ekonomické v Praze absolvováním magisterského studijního programu Aplikovaná informatika na Fakultě informatiky a statistiky a doktorského studijního programu Ekonomika a management na Fakultě podnikohospodářské. V letech 2006–2013 pracoval na katedře personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze. Následovala spolupráce s Vysokou školou regionálního rozvoje a Masarykovým ústavem vyšších studií Českého vysokého učení technického v Praze. V pedagogické, vědecko-výzkumné a publikační činnosti se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu a souvisejícími procesy řízení lidských zdrojů, zejména výběrem, hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců. V nakladatelství Grada Publishing publikoval knihy *Personalistika pro manažery a personalisty* (2012) a *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* (2014).

Řekli o knize

Armstrong každé další vydání své knihy geniálně aktualizuje s ohledem na nejnovější technologie a poznatky.

People Management magazine

Nejkomplexnější z podobných textů zabývajících se lidskými zdroji. Michael Armstrong by mohl určovat směr v této oblasti. Skvělá kniha.

The Times Higher Education Supplement

Pokud by nějaká kniha měla být vyhlášena standardem pro personalisty, tak právě tato. Pokrývá vše, co by se personalistům mohlo hodit.

Personnel Today

Aktuální, ucelená, osvědčená a vhodná pro studenty.

Dr. Izabela Robinson
docentka v oboru řízení lidských zdrojů,
Northampton Business School

Předmluva k 13. anglickému vydání

Třinácté vydání knihy zahrnuje úplně novou část obsahující tři kapitoly týkající se stále důležitějšího tématu mezinárodního řízení lidských zdrojů. Další nové kapitoly se týkají odměňování zvláštních skupin pracovníků a právní úpravy zaměstnávání lidí. Kapitoly zabývající se řízením lidských zdrojů, motivace a angažovanosti byly zcela přepracovány. Kromě těchto podstatných změn byla kniha aktualizována s ohledem na závěry řady výzkumných projektů a dalších šetření zabývajících se fungováním řízení lidských zdrojů v praxi. Obsah knihy je znázorněn na obrázku 0.1.¹

Webové stránky www.koganpage.com/Armstrong/HRMPresources přinášejí další zdroje pro přednášející a studenty. Jsou to následující materiály:

- Příručka pro přednášející obsahuje návrhy a pokyny k tomu, jak organizovat výuku s ohledem na jednotlivé kapitoly a doplňkové materiály. Návrhy vycházejí ze zkušeností z výuky a pokyny jsou vypracovány na základě propojení obsahu knihy s náplní programů Chartered Institute of Personnel and Development. Příručka obsahuje části pro každou z prvních čtyřiceti tří obecných kapitol zabývajících se řízením lidských zdrojů, včetně shrnutí hlavních bodů k učení, nastínění probíraného tématu, představení bodů k diskusi a vymezení otázek s komentáři k bodům, které je třeba probrat. Součástí příručky je sto třicet šest otázek s možností výběru odpovědi, sedmdesát osm případových studií a čtyři úlohy určené pro hraní rolí. Většina částí obsahuje doplňková shrnutí příslušné literatury věnované řízení lidských zdrojů – celkem sto padesát shrnutí.
- Šest set třináct snímků aplikace PowerPoint s poznámkami pro přednášející, které pokrývají všechny kapitoly, s výjimkou kapitol věnovaných nástrojům k řízení lidských zdrojů.
- Příručka pro studenty obsahuje materiály, které mají podpořit obsah knihy. Součástí příručky jsou shrnutí každé kapitoly a většina částí obsahuje doplňková shrnutí příslušné literatury věnované řízení lidských zdrojů (celkem sto padesát shrnutí). K ověřování znalostí slouží sto třicet pět otázek s možností výběru odpovědi a čtyři sta dvacet souhrnů s otázkami a odpověďmi, které se zaměřují na klíčové aspekty probíraných témat. Součástí příručky je také čtyřicet tři případových studií.
- Slovník pojmů z řízení lidských zdrojů (devět set osmdesát osm položek).
- Přehled literatury věnované řízení lidských zdrojů (osm set třicet dva položek).

¹ Třinácté anglické vydání je oproti desátému anglickému vydání, které vyšlo jako poslední v češtině v roce 2007, celkově aktualizované a výrazně přepracované. (pozn. redakce)

Několik slov a ohlédnutí

Právě dostáváte do rukou český překlad 13. anglického vydání mimořádně úspěšné a i v naší zemi osvědčené knihy významného britského odborníka na řízení lidských zdrojů Michaela Armstronga. Při té příležitosti mi dovoluje pár slov a vzpomínek člověka, který od počátku devadesátých let spolupracoval s nakladatelstvím Grada Publishing při vydávání překladové literatury z oblasti řízení lidských zdrojů.

Někdy na přelomu let 1991 a 1992 jsem od profesora Johna W. Boudreaux z Cornell University v USA dostal 6. vydání knihy *Human Resource Management*, kterou napsal společně se svým kolegou George T. Milkovichem. Po jejím prostudování jsem došel k názoru, že by bylo užitečné takovou knihu vydat v češtině a nabídl ji nakladatelství Grada Publishing. Kniha pak v překladu kolektivu autorů pod vedením prof. Mojmíra Koše vyšla v roce 1993 pod názvem *Řízení lidských zdrojů*.

Kniha byla rychle vyprodána a také se ukázalo, že by bylo vhodné přeložit nějaké další stěžejní dílo, které by odráželo také evropskou praxi řízení lidských zdrojů. Byl jsem tedy nakladatelstvím požádán, abych nějaké takové dílo navrhl k překladu. Zapojil jsem do této záležitosti své zahraniční kolegy z tehdejší pracovní skupiny Euronet for Human Resource Management a dostal jsem tipy na tři knihy. Rozhodl jsem se doporučit 6. vydání knihy Michaela Armstronga *A Handbook of Personnel Management Practice* z roku 1996, a to z toho důvodu, že šlo o mimořádně zdařilou kombinaci teorie a praktického návodu a evropského přístupu k dané problematice. O překlad, který vyšel v roce 1999, jsem se podělil s Ing. Jaroslavem Berkou a zabezpečil jsem i jakousi konečnou redakci překladu. Ukázalo se, že překlad Armstrongovy knihy nazvaný *Personální management* měl velmi pozitivní odezvu jak mezi teoretiky, tak mezi odborníky z podnikové praxe, takže se nakladatelství poměrně brzy rozhodlo vydat překlad 8., podstatně přepracovaného a rozšířeného vydání knihy z roku 2001, tentokrát pojmenované *A Handbook of Human Resource Management Practice*. V tomto případě jsem však celou knihu překládal sám a český překlad vyšel už v roce 2002 pod názvem *Řízení lidských zdrojů*. A právě toto české vydání se stalo nepostradatelným zdrojem informací a inspirací nejen pro personalisty v organizacích, ale i pro teoretiky, vysokoškolské učitele a jejich studenty. Autor samozřejmě v dalších vydáních své knihy zohledňoval rychle se vyvíjející teorii řízení lidských zdrojů i praktické zkušenosti s ním. A tak se nakladatelství rozhodlo vydat český překlad podstatně inovovaného 10. anglického vydání knihy z roku 2006. Byl jsem opět pověřen překladem a česká verze knihy pod názvem *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy* vyšla v roce 2007.

Mezitím se ukázalo, že by bylo vhodné do češtiny přeložit i některá další díla Michaela Armstronga. Společně s nakladatelstvím Grada Publishing jsme vybrali dvě knihy. První z nich byla *A Handbook of Management and Leadership* s podtitulem *A Guide to Managing for Results*, kterou Michael Armstrong napsal společně s Tinou Stephensovou a která vyšla v roce 2005. V českém překladu se objevila pod názvem *Management a leadership* v roce

2008. Druhou z knih bylo 2. vydání *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* z roku 2007, které dostalo český název *Odměňování pracovníků*, a vyšlo v roce 2009. Obě knihy se na českém knižním trhu úspěšně uplatnily.

Michael Armstrong, jak je jeho zvykem, nezhálel a soustavně svou stěžejní publikaci *A Handbook of Human Resource Management Practice* v každém dalším vydání inovoval. Nakonec bylo rozhodnuto přeložit do češtiny její 13. vydání z roku 2014. Těšil jsem se na práci s překladem, ale okolnosti rozhodly jinak. Zdravotní důvody mě vyřadily z jakékoliv soustavnější práce. A tak se stalo, že jsem se musel překládání vzdát. Nicméně jsme společně s nakladatelstvím našli přinejmenším rovnocenné řešení v osobě mého někdejšího diplomanta a kolegy Ing. Martina Šikýře, Ph.D., a já jsem přesvědčen, že Armstrongova kniha v jeho překladu přinese českým čtenářům nové a užitečné informace a podněty.

Prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

Předmluva k českému překladu

Český překlad třináctého anglického vydání knihy *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (2014) autorů Michaela Armstronga a Stephana Taylora je pokračováním úspěšných českých překladů knih světově uznávaného britského odborníka v oblasti řízení lidských zdrojů Michaela Armstronga, které vydává nakladatelství Grada Publishing. Tento český překlad s názvem *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy* (2015) navazuje na český překlad desátého anglického vydání knihy *A Handbook of Human Resource Management Practice* (2006) s názvem *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy* (2007) a zároveň obohacuje řadu dalších českých překladů Armstrongových knih, zejména český překlad druhého anglického vydání knihy *A handbook of Employee Reward Management and Practice* (2007) s názvem *Odměňování pracovníků* (2009) nebo český překlad prvního anglického vydání knihy *A Handbook of Management and Leadership* (2005) s názvem *Management a leadership* (2008), kterou Armstrong napsal s Tinou Stephensovou. Za zmínku stojí, že tuto řadu českých překladů Armstrongových knih vydaných nakladatelstvím Grada Publishing na českém knižním trhu doplňuje ještě český překlad čtvrtého vydání knihy *Armstrong's Handbook of Performance Management* (2009) s názvem *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi* (2011) vydaný Nakladatelstvím FRAGMENT. Důležitější však je, že všechny tyto úspěšné české překlady Armstrongových knih spojuje jméno překladatele, kterým je prof. Ing. Josef Koubek, CSc.

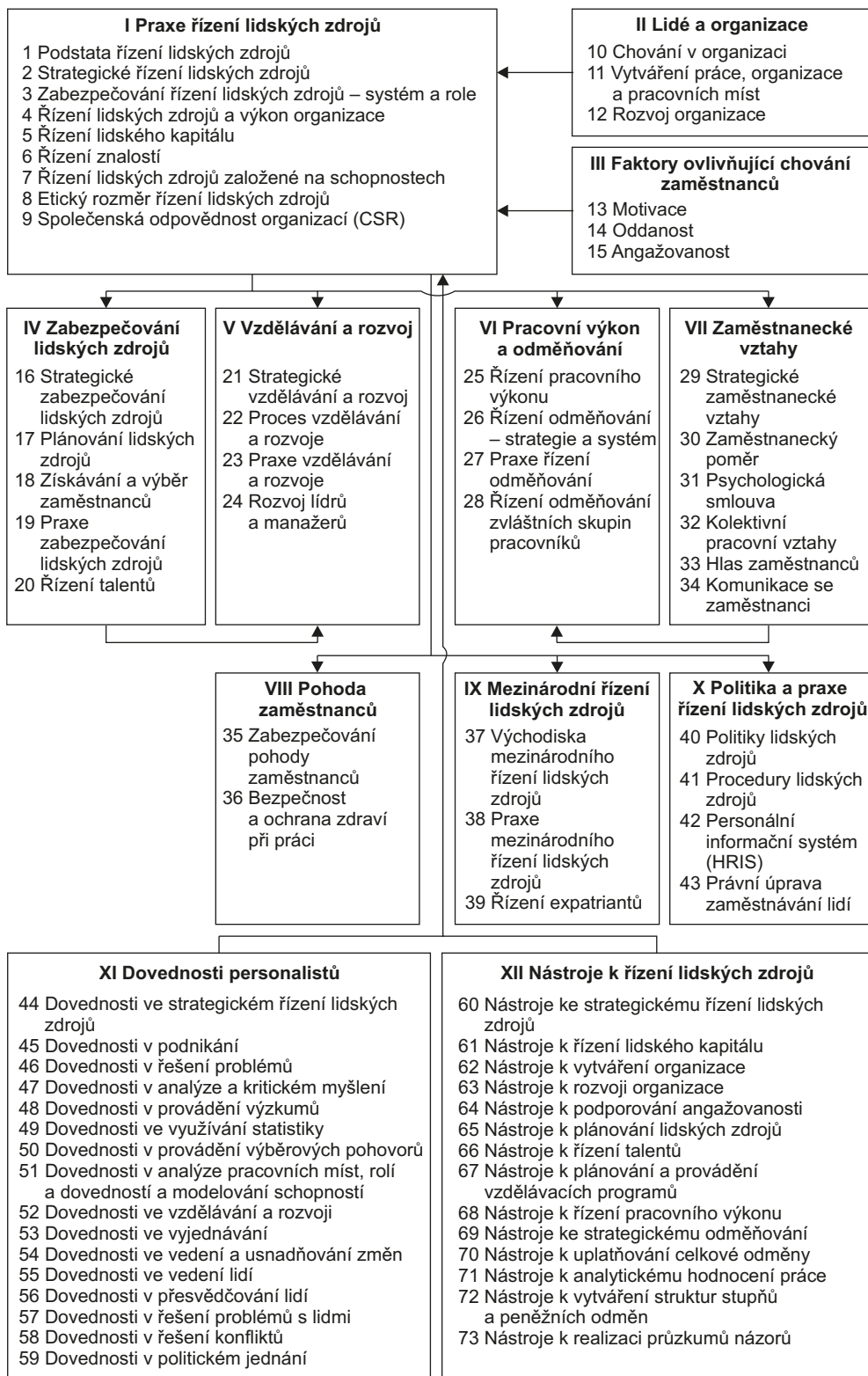
Profesor Koubek patří mezi nejvýznamnější české odborníky v oblasti řízení lidských zdrojů, kteří jsou uznáváni jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Svým pojetím jsou knihy a překlady profesora Koubka tím nejlepším, co je možné na českém knižním trhu v oblasti řízení lidských zdrojů najít. Dílo profesora Koubka znají akademici, praktici i studenti a z tohoto pohledu se řadí na úroveň díla takových lidí jako je Armstrong, což jsou lidé, jejichž dílo je něčím výjimečné a těžko překonatelné. Knihy a překlady profesora Koubka jsou vzorem pro všechny jeho žáky a následovníky, kteří s ním mohli nějakou dobu spolupracovat a kteří se pokoušejí na jeho dílo navázat. S vděčností se k žákům a následovníkům profesora Koubka hlásím a s uznáním prohlašuji, že pokud jsem se ve svých začátcích o samotném řízení lidských zdrojů nebo o vlastním psaní odborných textů něco opravdu dozvěděl, tak to bylo právě díky knihám a překladům profesora Koubka. Vážím si naší spolupráce a děkuji za příležitost, kterou jsem dostal, když mě profesor Koubek doporučil nakladatelství Grada Publishing jako vhodného překladatele nového vydání Armstrongovy knihy. Samozřejmě, bez předchozích výsledků takovou práci těžko dostanete, ale určitá podpora je nutná.

Knihu jsem překládal s vědomím, že je pro nakladatelství velmi důležitá a že překlad musí být dokonalý, jinými slovy, že přinejmenším musí být zachována úroveň překladu,

na kterou jsou čtenáři zvyklí. Jistou výhodou bylo, že jsem mohl vycházet z předešlých překladů, v nichž profesor Koubek vyřešil řadu terminologických záležitostí. Jenže v porovnání s desátým vydáním, které mnozí čeští čtenáři dobře znají, je třinácté vydání knihy zásadně přepracované a významně aktualizované, takže jsem knihu přeložil znovu s tím, že jsem využil zavedenou terminologii, ale jinak jsem postupoval vlastní cestou s cílem vytvořit překlad, který by překonal očekávání. Výsledek nechávám na posouzení čtenářů a přidávám jen několik postřehů k pojetí a využití knihy.

Knihy je rozdělena do dvanácti částí. První až desátá část vysvětluje jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, jedenáctá část vymezuje nezbytné dovednosti personalistů a dvanáctá část představuje užitečné nástroje k řízení lidských zdrojů. Kniha spojuje prvky odborné knihy, praktické příručky i studijního textu, což se projevuje zejména ve struktuře kapitol první až jedenácté části. Každá z těchto kapitol obsahuje klíčové pojmy, studijní cíle, úvod, výklad, shrnutí a otázky. Z hlediska snazšího osvojení si jednotlivých poznatků je důležité, že výklad je veden podle studijních cílů a že nejdůležitější poznatky jsou uvedeny ve shrnutí. Výklad vychází z výsledků mnoha výzkumných projektů a analytických studií, které se zabývaly dopady rozličných strategií, politik a postupů řízení lidských zdrojů na lidi i organizace. Vykládaná teorie je konfrontována s uplatňovanou praxí na základě řady případových studií z prostředí mnoha různých organizací. Výklad je také zasazen do určitého právního rámce, ale zvláště v tomto případě je třeba si uvědomit, že kniha vychází z britského prostředí, včetně britské právní úpravy, a proto některé skutečnosti týkající se právních aspektů řízení lidských zdrojů přirozeně neodpovídají českému prostředí, včetně české právní úpravy. To platí například o záležitostech kolektivních pracovních vztahů (kapitola 32), bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (kapitola 36), politik lidských zdrojů (kapitola 40), procedur lidských zdrojů (kapitola 41) nebo právní úpravy zaměstnávání lidí (kapitola 43). Tato skutečnost také vymezuje přístup k praktickému využívání knihy českými čtenáři, kdy představené strategie, politiky a postupy řízení lidských zdrojů bezpochyby slouží jako hodnotný zdroj poznání a poučení pro každého, kdo se řízením lidských zdrojů nějak zabývá, ovšem vždy je třeba pamatovat na nezbytné přizpůsobování jednotlivých strategií, politik a postupů řízení lidských zdrojů určujícím podmínkám, v nichž se tyto strategie, politiky a postupy uplatňují.

Knihy se zabývá řízením lidských zdrojů opravdu komplexně a hodí se pro akademiky, praktiky i studenty. V případě akademiků se jedná o odborníky v oblasti managementu, personalistiky, psychologie nebo sociologie, kteří vykládají, zkoumají a vymezují pojetí řízení lidí v organizacích. V případě praktiků se jedná o manažery a personalisty různých organizací od výrobních podniků přes obchodní společnosti až po veřejné instituce, kteří musí každodenně řešit všelijaké problémy spojené se získáváním, využíváním a rozvíjením lidí, které jejich organizace potřebují. Mezi praktiky patří také lektori nebo konzultanti, kteří zajišťují vzdělávání a poradenství zaměřené na řízení lidí v organizacích. V případě studentů se jedná o studenty vysokých škol a dalších vzdělávacích institucí, kteří se připravují na vykonávání funkcí manažerů nebo personalistů a osvojují si znalosti a dovednosti nezbytné pro úspěšné řízení lidí v organizacích. Pro všechny čtenáře bude kniha zaručeně přínosem, ale kromě této knihy musím všem čtenářům, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů, doporučit, aby vyhledávali také jiné domácí a zahraniční publikace, protože jedině aktivním studiem rozmanitých zdrojů je možné získat opravdu komplexní vědomosti, které jsou pro odbornou práci manažerů nebo personalistů nezbytné. I když to často nebývá cesta jednoduchá, obvykle bývá zakončena úspěchem, který všem čtenářům přejí.



Obr. 0.1 Obsah knihy

Praxe řízení lidských zdrojů

OBSAH

1. Podstata řízení lidských zdrojů
2. Strategické řízení lidských zdrojů
3. Zabezpečování řízení lidských zdrojů – systém a role
4. Řízení lidských zdrojů a výkon organizace
5. Řízení lidského kapitálu
6. Řízení znalostí
7. Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech
8. Etický rozměr řízení lidských zdrojů
9. Společenská odpovědnost organizací (CSR)

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je, nebo by mělo být, zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami. Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců. Uplatňování těchto politik a postupů probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny a vycházejí ze strategie organizace.

Někteří lidé mají výhrady proti užívání pojmu „lidské zdroje“, protože naznačuje, že s lidmi je možné zacházet jako s jakýmkoliv jiným výrobním faktorem. Místo toho upřednostňují „řízení lidí“, ovšem „řízení lidských zdrojů“ je pojem nejpoužívanější.

Ať už mluvíme o „řízení lidí“, nebo o „řízení lidských zdrojů“, přístup k dané problematice by měl být stejný, založený na principu, který formuloval Schneider (1987, s. 450): „Organizaci tvoří lidé; lidé tvoří organizaci.“ Jak dále vysvětlil: „Pozitivní přístup lidí k práci v organizaci můžeme očekávat, pokud vytvořené procesy a struktury v organizaci umožní, aby se přirozené sklony jednotlivců odrážely v jejich chování.“

Jak uvedly Keeganová a Francisová (2010, s. 873): „Řízení lidských zdrojů je v současnosti většinou pojímáno jako záležitost podnikání.“ Zásadní je podpora podnikání a naplnění strategie. To je samozřejmě důležité, ovšem takové pojetí řízení lidských zdrojů může vést k odklonu od potřeb a motivace zaměstnanců. Zjednodušený pohled optikou potřeb podnikání omezuje pochopení dopadu řízení lidských zdrojů na jednotlivé zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je skutečně zaměřeno na podporu dosahování podnikatelských cílů, ale zároveň by mělo být zaměřeno na vytváření vztahů založených na důvěře, otevřenosti a uspokojování osobních potřeb lidí.

První část knihy se zabývá hlavními oblastmi řízení lidských zdrojů, definuje teoretická východiska a strategický rámec, v němž se řízení lidských zdrojů uskutečňuje, vymezuje různé faktory, které řízení lidských zdrojů ovlivňují, zabývá se dopadem řízení lidských zdrojů na výkon organizace, řízením lidského kapitálu, řízením znalostí, řízením lidských zdrojů založeným na schopnostech, stejně jako etickým rozměrem řízení lidských zdrojů a společenskou odpovědností organizací. Mezinárodnímu řízení lidských zdrojů je věnována část IX.

1 Podstata řízení lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

5-P model • evropský model • filozofie řízení lidských zdrojů • harvardský model • humanismus • institucionální teorie • kontextový model • kontingenční teorie • lidské vztahy • měkké řízení lidských zdrojů • model shody • motivace • oddanost • přidaná hodnota • přizpůsobení se strategii • řízení lidských zdrojů • schopnosti organizace • strategické řízení lidských zdrojů • teorie AMO • teorie chování v organizaci • teorie lidského kapitálu • teorie transakčních nákladů • teorie založená na zdrojích • teorie závislosti na zdrojích • teorie zastoupení • tvrdé řízení lidských zdrojů • unitarismus

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- základní pojetí řízení lidských zdrojů a jeho vývoj,
- význam řízení lidských zdrojů,
- cíle řízení lidských zdrojů,
- filozofii řízení lidských zdrojů,
- teoretická východiska řízení lidských zdrojů,
- výhrady týkající se řízení lidských zdrojů,
- modely řízení lidských zdrojů,
- současné pojetí řízení lidských zdrojů.

1.1 Úvod – pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. Řízení lidských zdrojů má rovněž určitý mezinárodní rozměr. Jak je vysvětleno v kapitole 3, řízení lidských zdrojů je zabezpečováno prostřednictvím architektury a systému řízení lidských zdrojů, personálního útvaru (útvaru lidských zdrojů) a personalistů i liniových manažerů.

Někteří lidé kritizují pojetí lidí jako zdroje, jako by lidé byli totéž co jiné výrobní faktory. Osterby a Coster (1992, s. 31) uvedli: „Pojem ‚lidské zdroje‘ snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty.“ Jako alternativa pojmu „řízení lidských zdrojů“ je někdy upřednostňován pojem „řízení lidí“, ale navzdory všem kritickým hlasům je pojem „řízení lidských zdrojů“ v dané souvislosti nejpoužívanější.

Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Diskutovaný pojem „řízení lidských zdrojů“ více méně nahradil pojem „personální řízení“, který ve čtyřicátých letech 20. století nahradil pojem „řízení práce“, respektive „řízení pracovních sil“, jenž ve dvacátých letech 20. století nahradil pojem „péče o pracovníky“, který se objevil v muničních továrnách za první světové války. Řízení lidských zdrojů v podstatě nahradilo přístup k řízení lidí vycházející z teorie lidských vztahů, jejíž základy položil Elton Mayo (1933) s využitím výsledků výzkumného projektu prováděného ve dvacátých letech 20. století a známého jako „hawthornské studie“. Členové této školy věřili, že produktivita je přímo spojená se spokojeností s prací a že výsledky práce lidí budou výraznější, jestliže někdo, koho respektují, projeví o ně zájem. Řízení lidských zdrojů také do značné míry překonalo humanismus – víru, kterou vyznávali autoři jako Likert (1961) a McGregor (1960), že lidský faktor je při studiu chování v organizaci rozhodující a že s lidmi by se mělo zacházet jako s odpovědnými a progresivními bytostmi.

Zřejmě poprvé se o lidských zdrojích zmínil Bakke (1966). Později Armstrong (1977, s. 13), který poznamenal, že v podniku „jsou klíčovým zdrojem lidé“. Samotné řízení lidských zdrojů se objevilo až v osmdesátých letech 20. století. Za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou považováni američtí teoretici Charles Fombrun a jeho kolegové, autoři „modelu shody“, a Michael Beer a jeho kolegové, autoři „harvardského modelu“.

Ve Spojeném království našli řadu následovníků, kteří pojetí lidských zdrojů rozvíjeli, vysvětlovali i kritizovali. Leggeová (2005, s. 101) poznamenala, že „pojmu řízení lidských zdrojů se chopili jak britští manažeři (např. Armstrong, 1987 nebo Fowler, 1987), tak akademici“. Hendry a Pettigrew (1990, s. 18) konstatovali, že řízení lidských zdrojů je „od samého počátku značně normativní, když poskytuje diagnózu a nabízí řešení“. Rovněž uvedli, že „přínosem řízení lidských zdrojů bylo zdůraznění některých podstatných změn tím, že řízení lidských zdrojů umožnilo zaměřit se na významné problémy – v přístupech, rozsahu, konzistenci nebo směřování – existujícího personálního řízení“ (tamtéž, s. 20). Armstrong (1987, s. 31) argumentoval, že:

Řízení lidských zdrojů je některými personálními manažery považováno jen za soubor iniciál nebo za staré víno v nových lahvích. Skutečně by mohlo jít o nic více o nic méně než o jiný název pro personální řízení, ovšem v obvyklém pojetí, má přinejmenším přínos v zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním zájmem vrcholového managementu, a to jako součást strategického plánování organizace. I když nejde o novou myšlenku, v mnoha organizacích jí nevěnují dostatečnou pozornost.

Nicméně autoři jako Guest (1987) nebo Storey (1995) považují řízení lidských zdrojů za podstatně jiný model založený na unitarismu (zaměstnanci sdílejí stejné zájmy jako zaměstnavatelé), individualismu, vysoké oddanosti a strategickém souladu (integrace

strategie lidských zdrojů se strategií organizace). Rovněž se uvádí, že řízení lidských zdrojů je komplexnější než tradiční personální řízení, podobně jako se zdůrazňuje, že lidé by měli být považováni spíše za aktiva než za náklady.

Teoretická východiska řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů formulovaná v osmdesátých letech 20. století vychází z řady teorií z oblasti lidského chování, strategického řízení, lidského kapitálu nebo pracovních vztahů. Mnozí akademici kritizovali filozofii řízení lidských zdrojů jako manažeristickou a manipulativní, ale kritické hlasy postupně utichly, možná proto, že se začalo věřit, že pojem řízení lidských zdrojů je pouze synonymem známého personálního řízení. Jak poznamenal Storey (2007, s. 6): „Řízení lidských zdrojů je prostě systém řízení lidí.“

Současná praxe řízení lidských zdrojů

Praxe řízení lidských zdrojů se již neřídí původní filozofií, pokud se jí někdy řídila. Současná řízení lidských zdrojů je prostě to, co personalisté a linioví manažeři běžně dělají. Jen málo pozornosti se věnuje teoretickým východiskům řízení lidských zdrojů, což je škoda, protože pochopení samotné podstaty v podobě rozmanitých modelů řízení lidských zdrojů poskytuje solidní základy pro aplikaci a rozvoj praktických přístupů k řízení lidských zdrojů. V úvahu je však třeba vzít také jistá omezení filozofie řízení lidských zdrojů vyjádřená slovy kritiků v další části této kapitoly.

Cíl kapitoly

Cílem této kapitoly je upozornit na význam teoretických východisek řízení lidských zdrojů. Kapitola začíná výběrem několika z mnoha definic a jejich rozpracováním do cílů řízení lidských zdrojů. Následuje vymezení základní filozofie a výchozích teorií řízení lidských zdrojů, což je důležité pro pochopení původní koncepce řízení lidských zdrojů. Uvedeny jsou rovněž podstatné výhrady k řízení lidských zdrojů, ovšem přes veškerou kritiku je nutné pochopit, že mnoho z původní koncepce řízení lidských zdrojů stále platí. Zároveň je důležité si uvědomit, že teorie řízení lidských zdrojů nevychází jen z původní koncepce, že je mnohem rozmanitější, což dokazují různé alternativní modely řízení lidských zdrojů. Závěr kapitoly patří zamyšlení nad perspektivou řízení lidských zdrojů.

V návaznosti na vymezení teoretických východisek řízení lidských zdrojů následující dvě kapitoly vysvětlují plánování řízení lidských zdrojů prostřednictvím procesů strategického řízení lidských zdrojů a zabezpečování řízení lidských zdrojů prostřednictvím architektury a systému řízení lidských zdrojů, personálního útvaru (útvaru lidských zdrojů) a personalistů i liniových manažerů.

1.2 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Boxall a Purcell

(2003, s. 1) definovali řízení lidských zdrojů jako „všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci“. Poněkud komplexnější definici řízení lidských zdrojů formuloval Watson (2010, s. 919):

Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.

Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Podle Dyera a Holdera (1988, s. 22–28) je cílem řízení lidských zdrojů zajištění potřebného počtu, požadovaných schopností, očekávaného chování a žádoucí oddanosti zaměstnanců. Podle Guesta (1987) je cílem řízení lidských zdrojů dosažení strategického souladu, vysoké oddanosti, vysoké kvality a flexibility. Podle Boxalla (2007, s. 63) je „posláním řízení lidských zdrojů podporovat životaschopnost podniku prostřednictvím nákladově efektivního a společensky přijatelného systému řízení pracovní síly“.

1.3 Filozofie řízení lidských zdrojů

Přes jisté pochybnosti o tom, zda řízení lidských zdrojů mělo sloužit jako návod, model nebo teorie (Noon, 1992), je zřejmé, že původní koncepci řízení lidských zdrojů je možné chápat jako filozofii řízení lidí, protože vyjadřuje obecné principy a názory na to, jak při řízení lidí postupovat. Leggeová (1989, s. 25) na základě analýzy různých modelů řízení lidských zdrojů shrnula zásadní myšlenky filozofie řízení lidských zdrojů:

Politiky lidských zdrojů by měly být v souladu se strategickými cíli a sloužit vytváření vhodné (nebo přetváření nevhodné) kultury organizace; lidské zdroje jsou cenným zdrojem konkurenční výhody; lidské zdroje mohou být neefektivněji využity prostřednictvím vzájemně konzistentních politik, které podporují oddanost a ochotu zaměstnanců jednat v zájmu dosažení vynikajících výsledků organizace.

Podobně se vyjádřil Storey (2001, s. 7), podle něhož vychází filozofie řízení lidských zdrojů z předpokladů, že lidské zdroje přinášejí konkurenční výhodu, že cílem řízení lidských zdrojů by mělo být zvyšování oddanosti zaměstnanců, že rozhodnutí týkající se lidských zdrojů mají strategický význam, a proto by politiky lidských zdrojů měly být v souladu se strategickými cíli.

1.4 Teorie řízení lidských zdrojů

Původní koncepce řízení lidských zdrojů měla silný teoretický základ. Guest (1987, s. 505) k tomu uvedl: „Řízení lidských zdrojů sází hodně na teorie oddanosti a motivace i jiné myšlenky odvozené z teorie chování v organizaci.“ Podobně mnoho dalších teorií, zejména teorie založená na zdrojích, přispěly k pochopení účelu a významu řízení lidských zdrojů.

Oddanost

Význam oddanosti organizaci v teorii řízení lidských zdrojů vysvětlil Walton (1985):

Pracovníci nedosahují skvělých výsledků pod přísným dohledem ze strany managementu, na úzce vymezených pracovních místech nebo když je s nimi zacházeno jako s nepříjemnou nutností, ale naopak když získávají větší odpovědnost, jsou podněcováni ke spolupráci a mají možnost dosáhnout uspokojení z vykonávané práce. Podobný přístup přináší prospěch jednotlivcům i organizaci.

Tradiční oddanost souvisí s novější angažovaností (viz kapitola 15).

Motivace

Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti (lidé jsou oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu).

Teorie založená na zdrojích

Teorie založená na zdrojích vychází z předpokladu, že organizace dosahuje konkurenční výhody, jestliže disponuje zdroji, které jsou současně hodnotné, vzácné a obtížně napodobitelné a nahraditelné. Přitom se očekává, že řízení lidských zdrojů zajistí, aby lidské zdroje, kterými organizace disponuje, vyhovovaly těmto kritériím.

Teorie chování v organizaci

Teorie chování v organizaci se zabývá jednak individuálním i skupinovým jednáním lidí v organizacích, jednak fungováním organizací z hlediska jejich struktury, procesů a kultury, a proto ovlivňuje přístup řízení lidských zdrojů k vytváření a rozvoji organizace, stejně jako schopnost organizace efektivně fungovat a dosahovat požadovaných výsledků.

Kontingenční teorie

Podle kontingenční teorie jsou postupy v řízení lidských zdrojů ovlivňovány prostředím a okolnostmi jejich uplatňování. Paauwe (2004, s. 36) to vysvětlil tak, že „vztah mezi příslušnými nezávisle proměnnými (uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů) a odpovídající závisle proměnnou (dosahovaným výkonem organizace) se bude měnit v závislosti na působení takových vlivů jako velikost organizace, kapitálová náročnost, vlastnická struktura, oblast podnikání, technologická vyspělost apod.“

Kontingenční teorie je založena na dosahování souladu mezi strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů a strategií organizace v rámci relevantního vnějšího a vnitřního prostředí, což je základní princip strategického řízení lidských zdrojů.

Institucionální teorie

Institucionální teorie je orientována na fungování organizací v souladu s jejich vnitřními a vnějšími podmínkami s cílem získání legitimacy a dosažení uznání.

Teorie lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu se zabývá využíváním schopností, znalostí a dovedností lidí k dosahování úspěchu organizace.

Teorie závislosti na zdrojích

Teorie závislosti na zdrojích vychází z předpokladu, že jednotlivé skupiny a organizace získávají nad ostatními převahu, když ovládají rozhodující zdroje. Řízení lidských zdrojů by mělo odrážet rozložení moci v systému.

Teorie AMO

Teorii AMO formulovali Boxall a Purcell (2003), podle kterých je výkon funkcí schopností (A), motivace (M) a příležitosti (O) pracovat. Z toho vyplývá, že postupy v řízení lidských zdrojů mají dopad na výkon jednotlivců, jestliže rozvíjejí schopnosti, posilují motivaci a umožňují pracovat. Teorie AMO podporuje uplatňování systémů řízení lidských zdrojů zaměřených na lidi, zejména jejich schopnosti, motivaci a podmínky k vykonávání práce.

Teorie sociální směny

Podle teorie sociální směny budou lidé usilovat o dosažení úspěchu organizace, pokud budou mít pocit, že s nimi organizace dobře zachází.

Teorie transakčních nákladů

Podle teorie transakčních nákladů organizace vytvářejí a uplatňují takové struktury a systémy řízení, které podporují úsporu nákladů na jejich činnost.

Teorie zastoupení

Teorie zastoupení se zabývá vztahy vlastníků a manažerů organizací, kdy manažeři jednají za vlastníky jako jejich zástupci, ovšem jednání manažerů nemusí být vždy v zájmu vlastníků, a proto je nutné zajistit odpovídající kontrolu i vhodnou stimulaci manažerů k dosažení žádoucího jednání.

1.5 Výhrady k řízení lidských zdrojů

Na první pohled se zdá, že původní koncepce řízení lidských zdrojů tak, jak je představena výše, může hodně nabídnout, přinejmenším managementu, ovšem po určitou dobu bylo řízení lidských zdrojů kontroverzním tématem, zvláště mezi akademiky. Hlavní výhrady spočívaly v tom, že řízení lidských zdrojů slibuje více, než přináší, a že morální podstata řízení lidských zdrojů je pochybná:

- Guest (1991, s. 149) poukázal na „optimistické, ale nejednoznačné pojetí řízení lidských zdrojů“, podobně jako Noon (1992, s. 16), který uvedl, že „pojetí řízení lidských zdrojů je neurčité a nepřesné“.
- Podle Armstronga (2000, s. 577) „je pojetí řízení lidských zdrojů prezentováno jako ideální pro jakoukoli organizaci, navzdory důkazům, že různá podnikatelská prostředí vyžadují různé přístupy“.
- Pojetí řízení lidských zdrojů je příliš zjednodušující, jak napsal Fowler (1987, s. 3): „Vypadá to úžasně jednoduše, hlavně z pohledu manažerů, kterým se říká, že se nemusí příliš zabývat principy nebo metodami řízení lidí, rozhodující jsou souvislosti. Prostě stačí vstát, jít a mluvit s lidmi, což přinese obrovský potenciál pro zlepšování výkonu.“
- Diskutabilní je rovněž unitaristický přístup řízení lidských zdrojů k pracovním vztahům, kdy se předpokládá, že manažeři a zaměstnanci mají stejné zájmy, a proto se jim vyplácí spolupracovat. Fowler (1987, s. 3) k tomu poznamenal: „Předpokládá se úplná identifikace zaměstnanců s cíli a hodnotami organizace, ovšem za podmínek, které určuje organizace. Rozhodující pravomoc zůstává na straně zaměstnavatele. Je opravdu možné vyžadovat úplnou oddanost ze strany zaměstnanců, když zaměstnavatel na konci pracovního dne může prostě jednostranně rozhodnout o ukončení činnosti organizace nebo jejím prodeji někomu jinému?“ Ramsey a kol. (2000, s. 521) zpochybnili unitaristickou filozofii řízení lidských zdrojů s odkazem na tradičnější pojetí řízení, kdy každý profituje z novátorství manažerů.
- Leggeová (1998, s. 42) poznamenala, že řízení lidských zdrojů představuje „dosti tvrdý styl řízení, ovšem prezentovaný jako poměrně shovívavý a pečující“.
- Řízení lidských zdrojů je manipulativní. Willmott (1993, s. 534) uvedl, že „každá praxe v řízení je dobrá jako kterákoliv jiná tak dlouho, dokud zajišťuje spolupráci zaměstnanců“. Labour Research Department (1989, s. 8) označil řízení lidských zdrojů jako

„manipulaci lidských zdrojů“. Storey (2007, s. 4) poukázal na potenciální manipulativní povahu řízení lidských zdrojů skrytou ve snaze formovat chování lidí při práci.

- Řízení lidských zdrojů je manažeristické. „Analýzy v oblasti zaměstnávání lidí jsou stále krátkozraké a irelevantní z pohledu každodenních zkušeností. Příčiny tohoto vývoje jsou složité... hlavně je to ale důsledek manažeristického pojetí řízení lidských zdrojů.“ (Delbridge a Keenoy, 2010, s. 813)
- Řízení lidských zdrojů se příliš soustředí na potřeby podnikání. Keeganová a Francisová (2010) oprávněně kritizují rostoucí význam role personalistů jako business partnerů na úkor jejich role jako zastánců zaměstnanců. Názorným příkladem jsou profesní standardy určené pro personalisty na celém světě, které definuje Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013, s. 2), kde se „podnikání“ objevuje celkem osmdesát třikrát, kdežto „etika“ pouze jednou a „etický“ pouze dvakrát.

Uvedené výhrady k původní koncepci řízení lidských zdrojů si zaslouží pozornost, ovšem základní principy (např. dosahování strategického souladu, zacházení se zaměstnanci spíše jako s aktivy než náklady, zvyšování oddanosti zaměstnanců, prosazování partnerství a participace, zapojování liniových manažerů apod.) jsou stále platné a všeobecně uznávané stejně jako výchozí teorie řízení lidských zdrojů.

Zároveň je třeba si uvědomit, že uvedené výhrady, s výjimkou té poslední, se vztahují hlavně k původní koncepci řízení lidských zdrojů. V současnosti, jak vysvětluje závěrečná část této kapitoly, uplatňovaná praxe řízení lidských zdrojů nemusí být vždy zcela v souladu s touto původní koncepcí. Dyer a Holder (1988) zdůraznili, že cíle řízení lidských zdrojů se liší v závislosti na konkurenci, technologiích, charakteristice zaměstnanců (například mohou být jiné pro manažery) nebo situaci na trhu práce. Boxall (2007, s. 48) zmínil „významné rozmanitosti“ řízení lidských zdrojů a dospěl k poznání, že „řízení lidských zdrojů zahrnuje pestrou paletu činností a obrovskou škálu variací v rámci povolání, úrovní řízení, organizačních jednotek, podniků, odvětví i společností“. Ve skutečnosti existuje řada různých modelů řízení lidských zdrojů.

1.6 Modely řízení lidských zdrojů

Tato část představuje nejznámější modely řízení lidských zdrojů, které vymezují pojetí a vysvětlují fungování řízení lidských zdrojů.

Model shody

Fombrun a kol. (1984) navrhli „model shody“, podle kterého by systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace měly být vytvářeny a uplatňovány v souladu se strategií organizace. Podle jejich názoru je „zásadním úkolem managementu sladit strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly dosahování strategických cílů organizace“ (tamtéž, s. 37). Tímto učinili první krok k vymezení koncepce strategického řízení lidských zdrojů.

Harvardský model

Beer a kol. (1984) založili vlastní návrh modelu řízení lidských zdrojů na předpokladu, že „řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, které ovlivňují vztahy mezi organizací a zaměstnanci – lidskými zdroji“ (tamtéž, s. 1). Věřili, že „v současné době ... okolnosti vyžadují komplexnější a strategičtější přístup k lidským zdrojům“ (tamtéž, s. 4). Rovněž zdůraznili, že je nezbytné „zabývat se řízením lidí v dlouhodobější perspektivě a přistupovat k lidem spíše jako k potenciálnímu aktivu než jako k variabilním nákladům“ (tamtéž, s. 6). Jako první také vyzdvihli základní princip řízení lidských zdrojů, a sice to, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů. Podle jejich návrhu by koncepci řízení lidských zdrojů měly charakterizovat dvě skutečnosti: 1) Liniovní manažeři přijímají větší odpovědnost za propojení konkurenční strategie a politik lidských zdrojů; 2) Personalisté formulují politiky lidských zdrojů, které usměrňují navrhování a uplatňování činností řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně podporovaly.

Kontextový model

Kontextový model řízení lidských zdrojů přihlíží k působení okolních faktorů (sociálních, institucionálních, politických aj.), jejichž vliv byl v jiných modelech podceňován. Ve většině modelů je kontext řízení lidských zdrojů brán v úvahu pouze jako eventuální proměnná. Kontextový přístup jde dál, když propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se utváří a rozvíjí. Jak uvádějí Martin-Alcázar a kol. (2005, s. 638): „Kontext podmiňuje a současně je podmiňován strategií lidských zdrojů.“ Vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů se účastní mnoho zainteresovaných stran (Schuler a Jacksonová, 2000, s. 229), které mohou být jak vnější, tak vnitřní, přičemž vždy ovlivňují, respektive jsou ovlivňovány strategickými rozhodnutími.

5-P model

5-P model řízení lidských zdrojů, který formuloval Schuler (1992), představuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti určujících prvků:

- **Pojetí lidských zdrojů** – vyjadřuje přístup organizace k lidským zdrojům, roli lidských zdrojů z pohledu celkového úspěchu organizace a filozofii řízení lidských zdrojů v organizaci.
- **Politiky lidských zdrojů** – představují zásady vytváření a uplatňování programů a praxe v oblasti lidských zdrojů v souladu se strategickými cíli organizace.
- **Programy lidských zdrojů** – umožňují prosazovat a usměrňovat potřebné organizační změny v oblasti lidských zdrojů k dosažení strategických cílů organizace.
- **Praxe lidských zdrojů** – reprezentuje jednotlivé postupy směřující k naplňování určených politik a programů v oblasti lidských zdrojů. Jde o zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání i rozvoj, podobně jako pracovní vztahy nebo personální administrativu.
- **Procesy lidských zdrojů** – zahrnují formální postupy a metody určené k uskutečňování strategických plánů a politik v oblasti lidských zdrojů.

Evropský model

Brewster (1993) vymezil evropský model řízení lidských zdrojů takto:

- **okolí** – zavedené právní prostředí;
- **cíle** – cíle organizace a společenská odpovědnost – lidé jako klíčový zdroj;
- **zaměření** – analýza nákladů a výnosů, kontext okolí;
- **vztahy se zaměstnanci** – odborově organizované i neorganizované;
- **vztahy s liniovými manažery** – odbornost a součinnost;
- **role personalistů** – specializace – nejednoznačnost, odolnost, flexibilita.

Brewsterův model, na rozdíl od většiny jiných modelů zohledňuje vliv právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti. Jak shrnuli Mabey a kol. (1998, s. 107), mezi charakteristiky evropského modelu řízení lidských zdrojů patří:

- dialog mezi sociálními partnery,
- důraz na společenskou odpovědnost,
- multikulturní organizace,
- podíl na rozhodování,
- soustavné vzdělávání.

„Tvrdý“ a „měkký“ model

Storey (1989, s. 9) rozlišil „tvrdé“ a „měkké“ pojetí řízení lidských zdrojů, kdy „tvrdé“ pojetí zdůrazňuje stejně „racionální“ přístup k řízení lidských zdrojů jako v případě všech ostatních zdrojů, zatímco „měkké“ pojetí v souladu se „školou lidských vztahů“ vyzdvihuje důležitost komunikace, stimulace a vedení.

Nicméně, jak uvedl Keenoy (1997, s. 838), „diskutované „tvrdé“ a „měkké“ pojetí řízení lidských zdrojů se spíše doplňují, než vzájemně vylučují“. Výzkum, který provedli Trussová a kol. (1997) v osmi britských organizacích, odhalil, že rozdíly mezi „tvrdým“ a „měkkým“ pojetím řízení lidských zdrojů nebyly tak významné, jak někteří naznačovali. Závěry jejich výzkumu jsou následující (tamtéž, s. 70):

I když rétorika řízení lidských zdrojů je „měkká“, realita je téměř vždy „tvrdá“ a zájmy organizace převažují nad zájmy jedince. Ve všech organizacích byly zaznamenány rozmanité kombinace „tvrdých“ a „měkkých“ přístupů. Tyto kombinace byly v každé organizaci jedinečné, což znamená, že faktory vnějšího a vnitřního prostředí organizace, její strategie, kultura nebo struktura hrají významnou roli v přístupu k řízení lidských zdrojů v organizaci.

1.7 Současné řízení lidských zdrojů

Jako výraz činností spojených s řízením lidí v organizaci pojem řízení lidských zdrojů v současnosti převládá, a to navzdory jeho různým výkladům nebo jeho používání jen ve smyslu tradičního personálního řízení. Pozornost se nyní soustředí na potřebu uplatňování strategického a systematického řízení lidských zdrojů, které v organizaci vytváří

přidanou hodnotu účelným a účinným využíváním lidských zdrojů. V této souvislosti se objevila řada nových přístupů, například řízení lidského kapitálu, zvyšování oddanosti, řízení talentů, řízení založené na schopnostech, elektronické řízení lidských zdrojů, vytváření systémů zaměřených na vysoký výkon, řízení pracovního výkonu nebo odměňování podle výkonu. Tyto přístupy však nejsou uplatňovány ve jménu původní koncepce řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů se stalo spíše něčím, co organizace obvykle dělají, než určující filozofií, a pojem řízení lidských zdrojů běžně označuje proces řízení lidí. Přesvědčivé shrnutí toho, co současné řízení lidských zdrojů znamená, formulovali Peter Boxall, John Purcel a Patrick Wright, kteří představují novou generaci výzkumníků v oblasti řízení lidských zdrojů (Boxall a kol., 2007, s. 1):

Řízení lidských zdrojů představuje základní činnost v jakékoli organizaci zaměstnávající a využívající lidi k dosahování požadovaných výsledků. Jeho roli není třeba radikálně obhajovat, protože řízení lidských zdrojů je přirozeným důsledkem fungování a rozvíjení organizace. Jako podstatná se přitom jeví relativní účelnost a účinnost jednotlivých modelů řízení lidských zdrojů v kontextu určitých podmínek ... Je poměrně iracionální zpochybňovat nutnost účelného a účinného řízení lidských zdrojů, když žádná organizace nemůže přežít a růst bez rozumného systému organizace práce a řízení lidí.

Shrnutí

Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.

Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Filozofie řízení lidských zdrojů

Filozofie řízení lidských zdrojů vychází z předpokladů, že lidské zdroje přinášejí konkurenční výhodu, že cílem řízení lidských zdrojů by mělo být zvyšování oddanosti zaměstnanců, že rozhodnutí týkající se lidských zdrojů mají strategický význam, a proto by politiky lidských zdrojů měly být v souladu se strategickými cíli (Storey, 2001, s. 7).

Teorie řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů vychází především z teorie oddanosti a motivace i jiných myšlenek odvozených z teorie chování v organizaci (Guest, 1987, s. 505).

Rozmanitost řízení lidských zdrojů

Teorie řízení lidských zdrojů zahrnuje různé modely, podobně jako praxe řízení lidských zdrojů zahrnuje různé postupy, které obvykle nejsou uplatňovány zcela ve jménu původní koncepce řízení lidských zdrojů.

Výhrady k řízení lidských zdrojů

Určité výhrady k původní koncepci řízení lidských zdrojů si zaslouží pozornost, ovšem faktem zůstává, že ve smyslu činností spojených s řízením lidí v organizaci pojem řízení lidských zdrojů převládá, a to navzdory jeho různým výkladům nebo jeho používání jen ve smyslu tradičního personálního řízení.

Otázky

- Co je řízení lidských zdrojů?
- Co je hlavní myšlenkou modelu shody?
- Co je hlavní myšlenkou „harvardského modelu“?
- Které jsou cíle řízení lidských zdrojů?
- Jaký je rozdíl mezi „tvrdým“ a „měkkým“ pojetím řízení lidských zdrojů?
- Co je podstatou filozofie řízení lidských zdrojů?
- Co vyjadřuje teorie založená na zdrojích?
- Jaký je význam kontingenční teorie?
- Které jsou hlavní výhrady k původní koncepci řízení lidských zdrojů?
- Co charakterizuje současné řízení lidských zdrojů?

2 Strategické řízení lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

konkurenční výhoda ● model podnikání ● model životního cyklu ● nejlepší praxe ● nejlepší přizpůsobení ● přístup založený na zdrojích ● řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti ● řízení zaměřené na vysokou míru zapojení ● řízení zaměřené na vysoký výkon ● soustava schopností ● strategické řízení ● strategické řízení lidských zdrojů ● strategické uspořádání ● strategický soulad ● strategie ● systém vysoce výkonné práce ● teorie závislosti na zdrojích ● výhoda plynoucí z lidských zdrojů ● vytváření souborů postupů

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- východiska strategického řízení lidských zdrojů,
- základní charakteristiky strategie,
- postup formulování strategie,
- cíle strategického řízení lidských zdrojů,
- význam přístupu založeného na zdrojích,
- význam strategického souladu,
- tři pohledy na řízení lidských zdrojů podle Deleryho a Dotyho,
- podstatu vytváření souborů postupů,
- význam přístupů „nejlepší praxe“ a „nejlepší přizpůsobení“,
- podstatné charakteristiky strategického řízení lidských zdrojů,
- postup vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů.

2.1 Úvod

Strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace. Boxall (1996) popsal strategické řízení lidských zdrojů jako spojení mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením. Schuler a Jacksonová (2007a, s. 5) vymezili podstatu strategického řízení lidských zdrojů jako „systematické spojování lidí s organizací“.

Baird a Meshoulam (1988, s. 116) konstatovali, že „podmínkou dosahování strategických cílů je vytváření a uplatňování zásad, postupů a systémů v řízení lidských zdrojů v souladu

s potřebami organizace, jinými slovy, podmínkou je přijetí strategického přístupu k řízení lidských zdrojů“. Wright a McMahan (1992, s. 295) uvedli, že oblast řízení lidských zdrojů „se snaží integrovat do procesu strategického řízení prostřednictvím rozvoje nové disciplíny označované jako strategické řízení lidských zdrojů“.

Ve své podstatě je strategické řízení lidských zdrojů koncepční, protože vyjadřuje obecnou představu o dosahování souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace, o významu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů a o smyslu vytváření a uplatňování vzájemně se doplňujících a podporujících strategií lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů se rovněž zabývá uplatňováním strategického přístupu v každodenní práci personalistů, kteří spolupracují s manažery a zajišťují, že prováděné činnosti řízení lidských zdrojů podporují dosahování strategických cílů a vytváření přidané hodnoty.

Cílem této kapitoly je vysvětlit problematiku strategického řízení lidských zdrojů. Kapitola začíná uvedením východisek, vysvětlením podstaty a vymezením cílů strategického řízení lidských zdrojů, včetně objasnění základních konceptů strategického řízení lidských zdrojů v podobě přístupu založeného na zdrojích a dosahování strategického souladu. Následuje rozbor podstaty uplatňování strategického řízení lidských zdrojů na základě vymezení tří alternativních pohledů na řízení lidských zdrojů – univerzalistického, kontingenčního a konfiguračního – podle Deleryho a Dotyho (1996) a s tím souvisejících tří alternativních přístupů k řízení lidských zdrojů – nejlepší praxe, nejlepšího přizpůsobení a vytváření souborů postupů. Závěr kapitoly patří vymezení podstatných charakteristik strategického řízení lidských zdrojů a vysvětlení postupu vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů.

2.2 Východiska strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je vyjádřením strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, který souvisí s přijetím systematictějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů v zájmu dosahování strategických cílů organizace. Strategické řízení lidských zdrojů vychází z pojetí strategického řízení a strategie.

Strategické řízení

Boxall a Purcell (2003, s. 44) uvedli, že „strategické řízení se nejlépe definuje jako proces, přičemž jde o proces strategického rozhodování v rámci průběžného utváření a přetváření strategie organizace“. Johnson a kol. (2005, s. 6) definovali strategické řízení jako „poznávání strategického postavení organizace, přijímání perspektivních strategických rozhodnutí a naplňování strategie“. Kanter (1984, s. 288) vymezil smysl strategického řízení jako „být iniciátorem perspektivních změn“, stejně jako „být jejich vykonavatelem“ – integrovat a institucionalizovat uskutečňování změn (tamtéž, s. 301).

Klíčové činnosti strategického řízení, které definovali Thompson a Strickland (1996, s. 3), zahrnují „rozhodování o odpovídající oblasti podnikání a formulování strategické vize organizace, což ve skutečnosti směřuje k naplňování smysluplné existence, usměrňování dlouhodobé činnosti a dosahování perspektivního rozvoje organizace“.

Pozornost je věnována jak strategickým cílům, tak nezbytným zdrojům k jejich dosahování. Manažeři, kteří myslí strategicky, v principu uplatňují systematictější a dlouhodobější pohled na směřování organizace. Současně přebírají odpovědnost jak za optimální

využívání zdrojů k dosahování strategických cílů organizace, tak za využívání příležitosti k vytváření přidané hodnoty k dosahovaným výsledkům organizace.

Pojetí strategie

Strategie je zvolený přístup k dosažení stanovených cílů. Chandler (1962, s. 13) definoval strategii jako „stanovení dlouhodobých cílů organizace a nasměrování činností a rozdělení zdrojů k dosažení těchto cílů“. Vytváření a uskutečňování strategie organizace je proces, který určuje očekávané směřování organizace, zabezpečuje nejlepší využívání zdrojů a podporuje dosahování strategického souladu.

Strategie má tři základní charakteristiky. První charakteristikou strategie je směřování dopředu, kdy strategie určuje cíle a prostředky jejich dosažení. V tomto smyslu strategie vyjadřuje „co chceme dělat“ i „jak to chceme udělat“. Strategie vymezuje dlouhodobé cíle, stejně jako se zabývá tím, jak bude těchto cílů dosaženo. Strategie tak určuje smysluplné kroky k dosahování požadovaných výsledků. Dobrá strategie je ta, která funguje. Slovy Abellse (1993, s. 1) je to strategie, která organizaci umožňuje přizpůsobovat se „zvládním současnosti a předvídáním budoucnosti“. Podle Boxalla (1996, s. 70) „by strategie měla být chápána jako soustava kritických cílů a prostředků“.

Druhou charakteristikou strategie je respektování skutečnosti, že schopnost organizace účelně fungovat závisí na její schopnosti účinně využívat potřebné zdroje, což je výrazem přístupu založeného na zdrojích, který je popsán dále v této kapitole.

Třetí charakteristikou strategie je zaměření na dosahování strategického souladu, to znamená, že při vytváření a uskutečňování specifických strategií, například strategie lidských zdrojů, musí být snahou dosažení souladu mezi těmito specifickými strategiemi a konkurenční strategií organizace v kontextu jejího vnějšího a vnitřního prostředí.

Realizace strategie

„Realizace znamená přeměnu strategického plánu do činů a výsledků“ (Thompson a Strickland, 1996, s. 20). Vytváření strategie je poměrně jednoduché, ovšem uskutečňování strategie je značně obtížné. Kanter (1984, s. 305) v této souvislosti poznamenal, že „mnoho organizací, včetně těch velmi sofistikovaných, si počíná mnohem lépe ve vytváření působivých strategií na papíře než v jejich reálném uskutečňování směrem k dosahování požadovaných výsledků“.

Kritické zhodnocení pojetí strategie

Vytváření strategie organizace je často považováno za promyšlenou a postupnou činnost, jejímž výsledkem je formální písemné prohlášení, které jednoznačně vymezuje perspektivní směřování organizace. Mnozí tomu stále věří a také podle toho jednají, ovšem ve skutečnosti nemusí být vytváření strategie organizace tak racionální a přímočaré, jak to někteří autoři popisují nebo jak se o to někteří manažeři pokoušejí. V praxi se vyskytují mnohá omezení zcela racionálního přístupu k řízení, který je východiskem koncepce strategického řízení lidských zdrojů. Jak poznamenali Mabey a kol. (1998, s. 74): „Skutečností je ... že

vytvářené strategie nemusí být snadné pochopit, že související proces rozhodování nemusí být vždy zcela srozumitelný, správný a spolehlivý.“

Sparrow a kol. (2010, s. 4) prostě konstatovali: „Strategie není racionální a nikdy nebyla.“ Vytváření strategie představuje „řešení nestrukturovaného problému“ (Digman, 1990, s. 53), které vždy probíhá v podmínkách určité nejistoty. Quinn (1980a, s. 9) uvedl, že strategie může znamenat „pochopení širších souvislostí v důsledku řady nezbytných rozhodnutí“. Přitom vyšel z přesvědčení, že strategie se spíše vyvíjí postupně v několika krocích, než že by byla přijata najednou jako celek. Pettigrew a Whipp (1991, s. 26) potvrdili, že vývoj strategie nebývá přímočarý a jednoznačný, právě naopak.

Dalším problémem je skutečnost, že strategie často bývají založeny na sporném předpokladu, že budoucnost se bude podobat minulosti. S významem dlouhodobého plánování zásadně polemizoval již Heller (1972, s. 150), když napsal, že to, „co je špatně“, je to, že „rozumná očekávání jsou převáděna do bláznivých čísel, jejichž platnost vždy závisí na mnoha nejistých předpokladech“. Faulkner a Johnson (1992, s. 17–18) prohlásili o dlouhodobém plánování následující:

Dlouhodobé plánování směřovalo k jednoznačnému vymezení očekávané budoucnosti a budoucí vývoj byl odhadován tak, aby se očekávání naplnila. Bouřlivý hospodářský vývoj byl podceňován a skutečnost, že většina strategií je vytvářena a uskutečňována v zájmu řízení organizace, byla přehlížena. Vypracovány byly spolehlivé předpovědi slibných výnosů. Jejich jedinou slabinou bylo, že v budoucnosti skoro pokaždé vše dopadlo jinak.

Mintzberg (1987) se domnívá, že vytváření strategie není nutně určeným, racionálním a plynulým procesem. Strategie se nevyvíjí cílevědomě a systematicky. Strategie může být zcela nepochybně záměrná, může vést k realizaci záměru managementu, například ovládnout nový trh, ovšem tak tomu vždy není. V teorii, podle Mintzberga, je vytváření a uskutečňování strategie systematický proces, kdy nejprve myslíme, potom jednáme, respektive nejprve vytváříme, potom uskutečňujeme. Ale někdy také „jednáme, abychom mysleli“. V praxi „může uskutečňovaná strategie reagovat na vzniklou situaci“ (tamtéž, s. 68), čemuž se musí podřídit také proces vytváření strategie (tamtéž, s. 73). Toto „vytváření a uskutečňování strategie podle situace“ odpovídá tomu, jak organizace naprosto běžně vytvářejí a uskutečňují konkurenční strategie i strategie lidských zdrojů.

Boxall a Purcell (2003, s. 34) uvedli, že „strategii organizace je lepší chápat jako soubor strategických rozhodnutí, z nichž některá mohou být výsledkem plánovaného snažení, některá mohou prostě vyplynout ze situace“. Tyson (1997, s. 280) potvrdil, že ve skutečnosti:

- strategie vždy z něčeho podstatného vyplývá a na něco pružně reaguje – vždy se týká toho, co by mělo být, nikdy neexistuje v současnosti;
- strategie není vytvářena a uskutečňována jen na základě formálních procedur, ale rovněž v reakci na probíhající dění;
- strategie je výrazem budoucí akce, která směřuje k perspektivní změně;
- strategie je vytvářena a uskutečňována pod vlivem samotného procesu řízení.

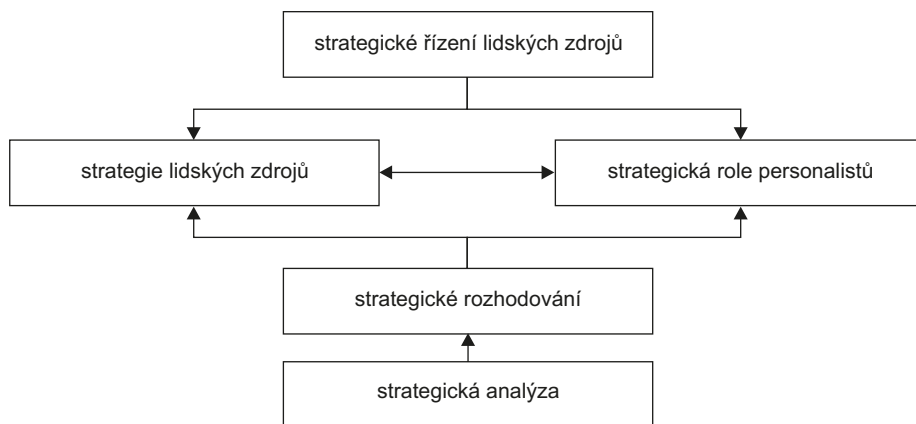
2.3 Podstata strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů určuje, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi,

politikami a postupy v řízení lidských zdrojů. Mabey a kol. (1998, s. 25) definovali strategické řízení lidských zdrojů jako proces „rozvíjející schopnost organizace realizovat nové strategie“. Strategické řízení lidských zdrojů vychází z přístupu založeného na zdrojích a dosahování strategického souladu, jak je vysvětleno dále v této kapitole.

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup založený spíše na určitých konceptech než konkrétních postupech. To poskytuje východiska pro vytváření a uplatňování obecných i specifických strategií lidských zdrojů na základě strategického posouzení současného stavu organizace i stávající úrovně řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje přijímání strategických rozhodnutí a určování strategických priorit. Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je dosahování strategického souladu mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů tak, aby strategie lidských zdrojů podporovala uskutečňování strategie organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů není jen strategické plánování, stejně jako není jen vytváření a uskutečňování jednotlivých strategií lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů se především zabývá dosahováním strategického souladu mezi záměry a činnostmi personalistů a organizace. Jak znázorňuje obrázek 2.1, strategické řízení lidských zdrojů se zabývá jak strategiemi lidských zdrojů, tak strategickou rolí personalistů v organizaci.



Obr. 2.1 Model strategického řízení lidských zdrojů

2.4 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Základním cílem strategického řízení lidských zdrojů je rozvíjet akceschopnost organizace tím, že organizaci zajistí kvalifikované, motivované a oddané lidi potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody. Alvesson (2009, s. 52) uvedl, že strategické řízení lidských zdrojů znamená „řídít zaměstnanecké vztahy k optimálnímu dosahování cílů organizace“.

Strategické řízení lidských zdrojů má tři hlavní cíle. Prvním cílem je dosažení vertikální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů a strategií organizace i horizontální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů. Druhým cílem je poskytovat určitou jistotu v proměnlivém podnikatelském prostředí a podporovat uspokojování potřeb organizace, kolektivů i jednotlivců vytvářením a uplatňováním účelných a účinných politik a postupů

v řízení lidských zdrojů. Třetím cílem je podporovat vytváření a uskutečňování strategie organizace vyhledáváním možností zhodnocování výhod plynoucích ze silných stránek lidských zdrojů.

2.5 Kritické zhodnocení pojetí strategického řízení lidských zdrojů

Celkové pojetí strategického řízení lidských zdrojů je založeno na přesvědčení, že strategie lidských zdrojů by měla být v souladu se strategií organizace. Tato vertikální integrace v podobě strategického souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace je určitě žádoucí, ovšem běžně obtížně dosažitelná, a to z následujících důvodů.

Rozmanitost úrovní a stylů řízení

Různé úrovně řízení, na nichž jsou strategie vytvářeny, podobně jako různé styly řízení, jež ovlivňují uskutečňování vytvořených strategií, znesnadňují vytváření strategie lidských zdrojů, která by podporovala uskutečňování strategie organizace.

Komplexnost procesu vytváření strategie

Vytváření a uskutečňování strategie organizace představuje komplexní a interaktivní proces výrazně ovlivňovaný řadou okolností a událostí. V takových podmínkách se Guest (1991) zcela oprávněně ptá, jak je vůbec možné přímo a jednoduše odvodit strategii lidských zdrojů ze strategie organizace. Trussová (1999, s. 44) v této souvislosti upozornila, že některé modely strategického řízení lidských zdrojů vycházejí z předpokladu, že existuje přímý vztah mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů, ale tento předpoklad „neobstojí s ohledem na komplexnost uskutečňování strategie i řízení lidských zdrojů ... tento předpoklad vychází z racionálního jednání organizací i jednotlivců, ovšem neuvažuje vliv moci, politiky nebo kultury“.

Evoluční pojetí strategie organizace

Postupný vývoj strategie organizace může znamenat omezení pro zpracování relevantních problémů z oblasti řízení lidských zdrojů. Hendry a Pettigrew (1990) vyjádřili pochybnosti o možnosti vytvářet racionální strategie lidských zdrojů, když vytváření strategie organizace je samo o sobě iracionální.

Nevyjasněná strategie organizace

V důsledku postupného vývoje strategie organizace může nastat situace, že některé otázky strategie organizace nebudou dostatečně vyjasněné, což nepochybně znesnadní vytváření odpovídající strategie lidských zdrojů.

Kvalitativní charakter problematiky lidských zdrojů

Strategie organizace zpravidla obsahuje převážně kvantitativní cíle týkající se hospodářských výsledků. Strategie lidských zdrojů může také obsahovat kvantitativní cíle související se zabezpečováním a využíváním lidských zdrojů, stejně jako může zahrnovat specifické kvalitativní cíle týkající se schopností, motivace, oddanosti, angažovanosti nebo spolupráce, přičemž dosahování strategického souladu mezi stanovenými kvantitativními a kvalitativními cíli nebývá jednoduché.

Podmínka integrace

Pojetí strategického řízení lidských zdrojů v zásadě vyžaduje úplnou integraci strategie lidských zdrojů se strategií organizace, tak aby strategie lidských zdrojů vycházela ze strategie organizace a podporovala její uskutečňování. Brewster (2004) však upozornil, že vytváření a uskutečňování strategie lidských zdrojů je ovlivňováno řadou vnějších faktorů, například platnými pracovní právními předpisy, což znamená, že strategii lidských zdrojů nemusí být možné zcela podřídit strategii organizace.

Současně je nutné vyřešit otázku, do jaké míry by strategie lidských zdrojů měla zohledňovat zájmy jednotlivých zainteresovaných stran v organizaci, to znamená především zaměstnanců, stejně jako vlastníků nebo manažerů.

Závěry

Uvedené problémy spojené s dosahováním strategického souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace jsou skutečné, ovšem běžně přehlížené. Výsledkem bezhlavé snahy o dosažení požadované integrace jsou bezduchá prohlášení typu „naše strategie lidských zdrojů rozvíjí kulturu zaměřenou na výkon“ nebo „naše strategie lidských zdrojů podporuje rozvoj talentů“. Ve své podstatě se bezesporu jedná o chvályhodné cíle, ale jejich vymezení musí být konkrétní, to znamená, že musí být zcela jasné, jak bude těchto cílů dosaženo a jak dosažení těchto cílů podpoří dosažení cílů organizace.

Dosahování strategického souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace je nepochybně problematické, což však neznamená, že by organizace neměly o dosahování takového souladu usilovat. Naopak, zejména lidé odpovědní za vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů musí vyvinout veškeré možné úsilí, aby pochopili model podnikání organizace (to znamená, jak organizace dosahuje konkurenční výhody a jak vydělává peníze), stejně jako možnosti inovace modelu podnikání organizace (to znamená jak vytvořit nový nebo změnit stávající). Přitom musí vzít v úvahu všechny uvedené obtíže, které však musí překonat vytrvalým úsilím o pochopení skutečných problémů, kterým organizace celí, aby mohli navrhnout jejich optimální řešení.

2.6 Uplatňování přístupu založeného na zdrojích

Filozofie strategického řízení lidských zdrojů ve své podstatě vychází z přístupu založeného na zdrojích. Podle tohoto přístupu existují zdroje, včetně lidských zdrojů, které zajišťují jedinečnost organizace a vytvářejí konkurenční výhodu. Tento přístup vychází z myšle-

nek Penroseho (1959, s. 24–25), který napsal, že organizace je „administrativní uskupení a soubor produktivních zdrojů“ a spatřoval ve zdrojích „potenciální služby“. Tento přístup rozšířil Wernerfelt (1984, s. 172), který uvedl, že strategie „zajišťuje rovnováhu mezi využíváním stávajících zdrojů a rozvojem nových“. Hunt (1991, s. 322) definoval zdroje jako „prostředek dosahování požadované akceschopnosti“.

Přístup založený na zdrojích rozpracoval Barney (1991, s. 102), podle kterého „organizace dosahuje konkurenční výhody, jestliže uskutečňuje strategii vytvářející přidanou hodnotu, kterou neuskutečňují žádní současní nebo potenciální konkurenti a jestliže tito konkurenti nejsou schopni napodobit přínosy vyplývající z uskutečňování této strategie“. Taková situace nastane za podmínky, že organizace disponuje zdroji, které jsou současně hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné. Později uvedl (Barney 1995, s. 49), že analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza) představuje jen polovinu tohoto problému: „Dokonalé poznání a pochopení zdrojů konkurenční výhody vyžaduje analýzu vnitřních silných a slabých stránek organizace.“ V této souvislosti konstatoval:

Dosahování trvalé konkurenční výhody závisí na jedinečnosti zdrojů a schopností, které organizace využívá v soutěži v jejím podnikatelském prostředí. Poznání takových zdrojů a schopností vyžaduje, aby manažeři v organizaci určili zdroje, které jsou hodnotné a vzácné, stejně jako obtížně napodobitelné a nahraditelné, a následně tyto zdroje využili (tamtéž, s. 60).

Následující důvody pro vytváření a uplatňování strategií založených na zdrojích formuloval Grant (1991, s. 13):

Vytváření strategie musí vycházet především z poznání zdrojů a schopností organizace, které utvářejí jedinečnost a určují ziskovost organizace. Klíčem k úspěšnému vytváření a uplatňování strategií založených na zdrojích je dokonalé poznání a pochopení vztahů mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a ziskovostí. Rozhodující je zejména poznání a pochopení mechanismů, které udržují trvalou konkurenční výhodu organizace v průběhu času. Výsledkem musí být vytváření a uplatňování strategií, které zabezpečí optimální využívání jedinečných zdrojů a schopností organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů založené na zdrojích může organizaci přinést to, co Boxall a Purcell (2003) označili jako „výhodu plynoucí z lidských zdrojů“. Smyslem je rozvíjet strategické schopnosti organizace. Jde o dosahování strategického souladu mezi zdroji a příležitostmi, získávání přidané hodnoty z efektivního využívání zdrojů a rozvíjení strategického myšlení manažerů, aby pochopili strategické problémy organizace a zajistili optimální dosahování strategických cílů organizace. Přístup založený na zdrojích zdůrazňuje, podobně jako teorie lidského kapitálu, že investice do lidí zvyšují hodnotu lidí pro organizaci. To souvisí s předpokladem, že určitá organizace dosahuje trvalé konkurenční výhody, když disponuje lidskými zdroji, které konkurence nemůže jednoduše napodobit nebo nahradit.

Podle Boxalla (1996, s. 66) „slouží přístup založený na zdrojích jako koncepce, kterou potřebujeme pro potvrzení předpokladu, že klíčové lidské zdroje jsou zdrojem konkurenční výhody“. V této souvislosti uvedl, že „výhody plynoucí z lidských zdrojů“ je dosaženo kombinací „výhody plynoucí z lidského kapitálu“, která vyplývá ze zaměstnávání lidí, jejichž znalosti a dovednosti jsou v konkurenčním srovnání vysoce ceněné, a „výhody plynoucí z činnosti lidí“, která vyplývá z uplatňování „obtížně napodobitelných a vysoce rozvinutých

procesů, jako je například spolupráce mezi organizačními jednotkami nebo rozvoj manažerů na všech úrovních řízení organizace“. Proto „výhoda plynoucí z lidských zdrojů“, která vyplývá z převahy jedné organizace nad jinou v oblasti řízení lidských zdrojů, může být považována za výsledek spojení výhody plynoucí z jejího lidského kapitálu a činnosti lidí v organizaci. Boxall (1996, s. 66) také uvedl, že strategickým cílem, který vychází z uplatňování přístupu založeného na zdrojích, je „vytvářet organizace, které jsou inteligentnější a flexibilnější než jejich konkurenti“, a to najímáním a rozvíjením talentovanějších lidí, stejně jako rozšiřováním báze znalostí. Vytváření a uplatňování strategií založených na zdrojích je proto zaměřeno na rozvíjení lidského nebo intelektuálního kapitálu organizace. Jak uvedl Ulrich (1998, s. 126): „Znalosti se stávají přímou konkurenční výhodou pro organizace, které se zabývají prodejem nápadů a vztahů. Takové organizace musejí mít schopnost získávat, využívat, rozvíjet a udržovat talentované lidi, které potřebují.“ Podle teorie závislosti na zdrojích (Pfeffer a Davis-Blake, 1992) jsou strategie lidských zdrojů, například strategie odměňování, výrazně ovlivňovány tím, že organizace musejí získávat, udržovat a stimulovat kvalitní lidi.

Kritické zhodnocení přístupu založeného na zdrojích

Přístup založený na zdrojích zásadně ovlivňuje myšlení v oblasti lidských zdrojů. Stává se východiskem řady činností řízení lidských zdrojů, zejména činností souvisejících s řízením talentů. Současně zvyšuje přidanou hodnotu lidských zdrojů při dosahování konkurenční výhody organizace. Zároveň však také skrývá jistá omezení:

- přístup zprostředkovává jen všeobecnou představu o tom, které zdroje zajišťují jedinečnost organizace a vytvářejí konkurenční výhodu;
- přístup neuvažuje vliv faktorů vnějšího prostředí organizace;
- přístup vyžaduje najít zdroje, které jsou současně hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné, což je relativně obtížné;
- přístup zapomíná, že různé kombinace zdrojů mohou přinést stejnou hodnotu;
- přístup skrývá jistou tautologii, jak upozornili Priem and Butler (2001), protože definuje hodnotné zdroje a konkurenční výhodu stejně.

2.7 Dosahování strategického souladu

Dosahování strategického souladu znamená dosahování souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace v rámci relevantního vnějšího a vnitřního prostředí. Dosahování strategického souladu je základem strategického řízení lidských zdrojů, jak konstatovali Wright a Snell (1998, s. 758), kteří napsali: „Základním úkolem strategického řízení lidských zdrojů by mělo být podporovat dosahování souladu s požadavky konkurenčního prostředí.“ Podrobněji to vyjádřil Schuler (1992, s. 18):

Strategické řízení lidských zdrojů se především týká integrace a přizpůsobování. Jeho úkolem je zajistit, aby: 1) řízení lidských zdrojů bylo plně integrováno se strategií a strategickými cíli organizace (vertikální integrace); 2) strategie a politiky lidských zdrojů byly integrovány navzájem (horizontální integrace); 3) zásady a postupy v řízení lidských zdrojů byly nastaveny, akceptovány a využívány liniovými manažery a zaměstnanci jako součást jejich každodenní práce.

2.8 Pohledy na strategické řízení lidských zdrojů

S ohledem na základní koncepty strategického řízení lidských zdrojů v podobě přístupu založeného na zdrojích a dosahování strategického souladu, Delery a Doty (1996, s. 802) konstatovali, že „každá organizace přistupuje k řízení lidských zdrojů jinak, a to v závislosti na strategii, kterou organizace uplatňuje“ a že „organizace, které dosáhly lepšího souladu mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace, by měly dosahovat lepšího výkonu“ (tamtéž, s. 803). V této souvislosti definovali tři alternativní pohledy na řízení lidských zdrojů:

- **Univerzalistický pohled.** Tento pohled vychází z přesvědčení, že některé postupy v řízení lidských zdrojů jsou lepší než jiné, a proto by všechny organizace měly uplatňovat tyto osvědčené postupy. Předpokládá se univerzální vztah mezi jednotlivými postupy „nejlepší praxe“ a výkonem organizace.
- **Kontingenční pohled.** Tento pohled vychází z přesvědčení, že účinné uplatňování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů vyžaduje jejich „nejlepší přizpůsobení“ ostatním aspektům činnosti organizace, zejména strategii organizace, což odpovídá požadavku na dosažení strategického souladu (vertikální integrace) mezi řízením lidských zdrojů a strategickými cíli organizace.
- **Konfigurační pohled.** Tento pohled vychází z celostního pojetí řízení lidských zdrojů, které upřednostňuje uplatňování souborů postupů před uplatňováním jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů, přičemž se zkoumá dopad uplatňování těchto souborů postupů v řízení lidských zdrojů (nezávisle proměnných) na výkon organizace (závisle proměnnou).

Tyto alternativní pohledy na řízení lidských zdrojů se staly východiskem pro odvození tří souvisejících alternativních přístupů k řízení lidských zdrojů, označovaných jako (Richardson a Thompson, 1999):

- „nejlepší praxe“ (univerzalistický pohled),
- „nejlepší přizpůsobení“ (kontingenční pohled),
- „vytváření souborů postupů“ (konfigurační pohled).

Přístup „nejlepší praxe“

Přístup „nejlepší praxe“ neboli „*best practice*“ vychází z přesvědčení, že v řízení lidských zdrojů existují univerzální postupy „nejlepší praxe“, které jsou uplatnitelné v každé situaci a jejichž uplatňování povede k lepšímu výkonu organizace.

Bylo zpracováno mnoho přehledů možných postupů „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů, z nichž zřejmě nejcitovanější představil Pfeffer (1998a):

- jistota zaměstnání,
- selektivní výběr,
- autonomní týmy,
- výkonové odměňování,
- soustavné vzdělávání,

- rovné pracovní příležitosti,
- sdílení informací.

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“ neboli „*best fit*“ vychází z přesvědčení, že strategie lidských zdrojů by měla být v souladu s podmínkami organizace. „Nejlepší přizpůsobení“ je uplatňováno zejména ve smyslu dosahování strategického souladu (vertikální integrace) mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace. Tento přístup zahrnuje tři různé modely – životního cyklu, konkurenční strategie a strategické konfigurace.

Model životního cyklu

Model životního cyklu je založen na předpokladu, že vývoj organizace probíhá ve čtyřech fázích – vznik, růst, zralost a pokles – což odpovídá životnímu cyklu výrobku. Východiska tohoto modelu vymezili Baird a Meshoulam (1988, s. 117):

Přístup k řízení lidských zdrojů závisí na fázi vývoje organizace. Strategie, politiky a postupy v řízení lidských zdrojů musí odpovídat potřebám rozvoje organizace. Přístup k řízení lidských se vyvíjí spolu s rozvojem organizace.

Model konkurenční strategie

Model konkurenční strategie vychází z Portera (1985), který vymezil tři konkurenční strategie zaměřené na dosahování konkurenční výhody:

- **inovace** – stát se unikátním výrobcem,
- **kvalita** – poskytovat vysoce kvalitní výrobky a služby,
- **náklady** – vyrábět a prodávat s nejnižšími náklady.

Schuler a Jacksonová (1987) v této souvislosti prokázali, že uskutečnění specifické konkurenční strategie vyžaduje specifické vlastnosti lidských zdrojů, stejně jako specifické pojetí řízení lidských zdrojů.

Model strategické konfigurace

Model strategické konfigurace (Delery a Doty, 1996) vychází z předpokladu, že organizace dosáhne lepších výsledků, jestliže nastaví svou strategii podle určitého ideálního modelu, který je možné vybrat s využitím různých typologií organizací. Jednu takovou vypracovali Miles a Snow (1978), kteří vymezili čtyři typy organizací – hledač, obránce, analyzátor a reaktor – přičemž první tři typy organizací – hledač, obránce, analyzátor – jsou považovány za ideální:

- **Hledač** – organizace působí ve značně proměnlivém a nepředvídatelném prostředí; vyznačuje se nízkým stupněm formalizace a specializace, vysokou mírou decentralizace a relativně malým počtem úrovní řízení.
- **Obránce** – organizace působí ve stabilnějším a předvídatelnějším prostředí; uplatňuje dlouhodobější plánování; vyznačuje se vyšším stupněm formalizace a specializace, podobně jako vyšší mírou centralizace.

- **Analyzátor** – organizace je spojením předchozích typů; působí ve stabilním prostředí, jako obránce, ale stejně tak na trzích, kde jsou neustále vyžadovány nové produkty, jako v případě hledače; analyzátor nebývá iniciátorem změn jako hledač, ovšem na změny reaguje rychleji než obránce.
- **Reaktor** – organizace je nestabilní a působí v nepředvídatelném prostředí; postrádá konzistentní a vyjasněnou strategii; neuplatňuje dlouhodobé plánování.

Kritické zhodnocení přístupů „nejlepší praxe“ a „nejlepšího přizpůsobení“

Přístup „nejlepší praxe“

Přístup „nejlepší praxe“ předpokládá, že v řízení lidských zdrojů existují univerzální postupy, které jsou snadno uplatnitelné v každé situaci. Tento přístup je kritizován řadou autorů. Cappelli a Crocker-Hefter (1996, s. 7) označili pojetí univerzálně použitelných postupů „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů jako přehnané: „Prakticky v každém odvětví existují příklady organizací, které uplatňují výrazně odlišné postupy v řízení ... Různé postupy v řízení lidských zdrojů určují konkurenceschopnost organizací.“

Purcell (1999) ve své kritice přístupu „nejlepší praxe“ upozornil na rozpor mezi vírou v existenci postupů „nejlepší praxe“ a přístupem založeným na zdrojích, jenž se zaměřuje na unikátní zdroje, včetně lidských zdrojů, které organizaci umožňují, aby dosahovala lepších výsledků než její konkurence. Purcell se v této souvislosti ptá, jak „může být univerzalistický přístup „nejlepší praxe“ v souladu s přístupem, podle kterého jsou jen některé zdroje a postupy hodnotné a vzácné tím, že jsou obtížně nahraditelné a napodobitelné“. Také přitom zpochybnil možnost uplatňování souborů univerzálních postupů „nejlepší praxe“, kterou označil za „cestu do slepé uličky“. Boxall (2007, s. 5) uvedl, že byl „skeptický ohledně existence univerzálně použitelných postupů nebo souborů postupů v řízení lidských zdrojů, ovšem to nevylučuje hledání obecných zásad řízení lidí“.

Přes uvedené výhrady platí, že znalost možných postupů „nejlepší praxe“ může být užitečná při rozhodování o využití jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů. Taková znalost umožňuje pochopit, proč by měl být určitý postup v řízení lidských zdrojů považován za „nejlepší praxi“, jaké jsou jeho přednosti a nedostatky, stejně jako co musí být zajištěno, aby mohl být úspěšně využit v souladu s podmínkami a potřebami organizace. Becker a Gerhart (1996) v této souvislosti uvedli, že myšlenka „nejlepší praxe“ by mohla být užitečnější při určování vhodných postupů v řízení lidských zdrojů než při jejich samotném uplatňování.

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“

Přístup „nejlepšího přizpůsobení“ se zdá být realističtější než přístup „nejlepší praxe“, přesto má jistá omezení. Paauwe (2004, s. 37) upozornil, že „je nutné zabránit tomu, aby se podlehl kontingenčnímu pohledu“, to znamená přesvědčení, že kontext zcela determinuje strategii. Měl by být zachován, respektive vytvořen prostor pro strategické rozhodování.

Nebezpečí spočívá v bezděčném spojování politik a postupů v řízení lidských zdrojů se strategií. Purcell (1999, s. 35) uvedl, že „každá organizace musí zvolit jak vhodnou podnikatelskou strategii, tak odpovídající systém řízení lidských zdrojů, který bude vyhovovat jejím potřebám“. Boxall (2007, s. 61) konstatoval, že „není možné podřídít všechny politiky a postupy v řízení lidských zdrojů konkurenčním nebo ekonomickým cílům“.

Prostor vyžadují také sociální cíle. Purcell (1999, s. 37) uvedl, že „vytváření kontingenčního modelu řízení lidských zdrojů je limitováno tím, že je nemožné definovat všechny určující proměnné, stejně jako je obtížné vymezit jejich vzájemné propojení nebo dopad změny jedné proměnné na ostatní proměnné“.

Modely vysvětlující přístup „nejlepšího přizpůsobení“ bývají statické a neuvažují proces změn. Popírají skutečnost, že na řízení lidských zdrojů působí institucionální vlivy – nelze předpokládat, že zaměstnavatelé přijímají nezávislá rozhodnutí.

Závěry

Často se uvádí, že přístup „nejlepšího přizpůsobení“ je lepší než přístup „nejlepší praxe“, ale toto tvrzení je možné přijmout jen s určitými výhradami. Jak to vyjádřili Stavrou a kol. (2010, s. 952–953):

Přínosem mohou být oba přístupy, pokud mluvíme o obecných zásadách řízení lidských zdrojů a způsobu, jakým jsou uplatňovány ... Potvrzuje se, že v rámci zkoumání vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace se přístup „nejlepšího přizpůsobení“ a přístup „nejlepší praxe“ vzájemně nevylučují. Naopak, mohou se vzájemně doplňovat a poskytovat ucelenější pohled na zkoumaný problém.

V některých případech se pojem „nejlepší praxe“ nahrazuje pojmem „dobrá praxe“, aby se potlačil dojem univerzálnosti, který vyplývá z pojmu „nejlepší praxe“. Například Schmidt a Hunter (1998) prokázali, že při výběru lidí se nejlepší hodnoty prediktivní validity dosáhne, když se použije kombinace strukturovaných výběrových pohovorů a testů inteligence. Jenže rozhodnutí o použití strukturovaných výběrových pohovorů nebo testů inteligence závisí na situaci, ve které bylo rozhodnutí přijato.

Přístup „vytváření souborů postupů“

Přístup „vytváření souborů postupů“ neboli „*bundling*“ podporuje myšlenku spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně doplňovaly a posilovaly. Jde o proces horizontální integrace postupů v řízení lidských zdrojů, který je projevem konfiguračního pohledu na řízení lidských zdrojů. Richardson a Thompson (1999) v této souvislosti uvedli, že úspěch strategie závisí jak na dosažení vertikálního nebo externího souladu, tak na dosažení horizontálního nebo vnitřního souladu. Přitom došli k závěru, že organizace, která uplatňuje soubory souvisejících postupů v řízení lidských zdrojů (horizontální soulad), by měla dosahovat vyšší úroveň výkonu, ovšem za předpokladu, že současně dosáhne vyšší úroveň souladu uplatňovaných postupů v řízení lidských zdrojů s konkurenční strategií (vertikální soulad).

Dyer a Reeves (1995, s. 656–657) konstatovali: „Argumenty prosazující spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů jsou jasné ... Vzhledem k tomu, že výkon lidí závisí jak na schopnostech, tak na motivaci lidí, je smysluplné uplatňovat postupy zaměřené na zlepšování obou těchto faktorů výkonu.“ Proto existuje více možností, jak získávat lidi s potřebnými schopnostmi (například pečlivý výběr nebo vzdělávání), stejně jako existuje více možností, jak zvyšovat motivaci lidí (různé formy peněžních a nepeněžních odměn). Jejich výzkum zaměřený na různé modely spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů, které vytvářejí vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace, prokázal,

že ve většině modelů se uplatňovaly postupy související se zapojováním lidí do rozhodování, pečlivým výběrem, rozšířeným vzděláváním nebo odměňováním podle zásluh.

Podstatnou součástí koncepce strategického řízení lidských zdrojů je také spojování dílčích strategií lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů představuje ve své podstatě celostní přístup, který chápe organizaci jako celek a zabývá se tím, co je v organizaci jako celku nutné udělat, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace. Strategické řízení lidských zdrojů se proto nezabývá dílčími strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů, ale jejich účelným spojováním k účinnému dosahování strategických cílů organizace.

Přístup „vytváření souborů postupů“ se uplatňuje v různých oblastech lidských zdrojů. Přístup se například uplatní při vytváření souborů schopností požadovaných k úspěšnému vykonávání práce, které se využívají při určování kritérií získávání a výběru, identifikování potřeby vzdělávání a rozvoje nebo definování standardů pracovního výkonu a chování. Přístup se rovněž uplatní v oblasti odměňování, například při hodnocení práce, určování hodnoty vykonávaných prací a jejich seskupování do tarifních stupňů, stejně jako při uplatňování konceptu celkové odměny a spojování jednotlivých peněžních a nepeněžních odměn. Podobně se přístup uplatní při vytváření systémů vysoce výkonné práce, kde se spojují jednotlivé postupy v oblasti lidských zdrojů, které souvisejí s pracovním výkonem, aby se zvýšil jejich účinek.

Kritické zhodnocení přístupu „vytváření souborů postupů“

Myšlenka spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů zní zajímavě. Výzkumy, které provedli MacDufie (1995) nebo jiní výzkumníci, potvrdily, že spojování jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů může zlepšovat výkon, ale existují jistá omezení:

- otázkou je, jaké soubory postupů v řízení lidských zdrojů jsou pravděpodobně nejlepší, protože není žádný důkaz o tom, že by určitý soubor byl obecně lepší než jiné soubory;
- otázkou také je, jak spojovat jednotlivé postupy v řízení lidských zdrojů, protože je přirozeně jednodušší uplatňovat jednotlivé postupy, než vytvářet jejich soubory;
- problémem uplatňování souborů postupů v řízení lidských zdrojů může být také řízení vzájemných vztahů mezi různými postupy v rámci jednoho souboru;
- obtížné také může být přesvědčit management, že uplatňování souborů postupů v řízení lidských zdrojů bude pro organizaci přínosem.

Řešení uvedených problémů je obvykle záležitostí personalistů, kteří musí najít optimální cestu spojení jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně doplňovaly a posilovaly, a musí přesvědčit management, že tato cesta je správná.

2.9 Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů (personální strategie) vyjadřují záměry organizace týkající se politik a postupů v řízení lidských zdrojů, zejména jak by tyto politiky a postupy měly být propojeny se strategií organizace, stejně jako mezi sebou navzájem. Strategie lidských zdrojů podněcují inspiraci, která je vyjádřena záměry a následně převedena do činů. Chesters (2011, s. 32) v této souvislosti konstatoval, že by strategie lidských zdrojů měly být považovány za vyjádření kolektivního úsilí organizace. Strategie lidských zdrojů by neměly být jen prostým výčtem všeho, čeho by organizace v oblasti lidských zdrojů chtěla dosáhnout.

Dyer a Reeves (1995, s. 656) definovali strategii lidských zdrojů jako „vnitřně sladěný soubor postupů v řízení lidských zdrojů“. Richardson a Thompson (1999, s. 3) uvedli:

Strategie, ať už je to strategie lidských zdrojů nebo jakýkoliv jiná strategie řízení, musí obsahovat dvě podstatné náležitosti: musí obsahovat strategické cíle (tj. výsledky, kterých má být prostřednictvím strategie dosaženo) a zároveň musí obsahovat plán akcí (tj. postup a prostředky k dosažení strategických cílů).

Purcell (2001, s. 72) uvedl: „Strategie v oblasti lidských zdrojů, stejně jako v jiných oblastech, souvisí s nepřetržitým vývojem a soustavnou změnou, se zvládnutím a předvídáním měnících se okolností. Strategie souvisí s přijímáním strategických rozhodnutí.“

Smyslem strategie lidských zdrojů je vyjádřit současně i perspektivní záměry organizace v oblasti řízení lidských zdrojů, aby uplatňované politiky a postupy v řízení lidských zdrojů podporovaly dosahování strategických cílů organizace. V této souvislosti je nutné připomenout výrok, který pronesli Fombrun a kol. (1984), že by manažeři měli vyvinout odpovídající úsilí v současnosti, aby zajistili úspěch organizace v budoucnosti.

Vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů je možné definovat jako součást procesu strategického řízení lidských zdrojů, který směřuje k vytváření obecných i specifických strategií lidských zdrojů a jejich uskutečňování prostřednictvím personalistů a liniových manažerů. Organizace, která vytváří a uskutečňuje dílčí strategie lidských zdrojů, však uplatňuje strategické řízení lidských zdrojů jen v tom případě, že vytvářené a uskutečňované strategie lidských zdrojů podporují dosahování úspěchu organizace. Podle Wrighta a McMahana (1999, s. 52) totiž můžeme řízení lidských zdrojů považovat za strategické jen v případě, že „umožňuje organizaci dosahovat strategických cílů“.

Pettigrew a Whipp (1991, s. 30) zdůraznili, že uskutečňování strategie „není zdaleka tak přímočaré a racionální, protože ve skutečnosti si zejména manažeři vykládají strategii na základě vlastních zkušeností a v duchu vlastních zájmů“. To se týká strategie organizace, stejně jako strategie lidských zdrojů, která se vyvíjí v souladu s vývojem strategie organizace v rámci měnících se vnějších i vnitřních podmínek organizace. Také proto se prosazují stále silnější argumenty podporující systematický přístup k určování strategických směrů vývoje organizace, které se stávají východiskem strategického rozhodování a jednání. Hlavním argumentem pro vytváření strategií, včetně strategií lidských zdrojů je, že pokud nevíme, kam jdeme, nemůžeme vědět, jak se tam dostaneme nebo jestli tam už nejsme.

Protože každá organizace je jiná, jsou také všechny strategie lidských zdrojů jiné. Neexistuje žádná standardní strategie lidských zdrojů. Výzkumy zaměřené na strategie lidských zdrojů, provedené Armstrongem a Longem (1994) a Armstrongem a Baronovou (2002), odhalily mnoho rozmanitých variant strategií lidských zdrojů. Některé byly velmi obecné, jiné byly mnohem podrobnější. V této souvislosti je možné vymezit dva typy strategií: 1) obecné strategie, které se týkají celkového pojetí řízení lidských zdrojů, a 2) specifické strategie, které se týkají jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů.

Obecné strategie lidských zdrojů

Obecná strategie lidských zdrojů představuje celkový systém vzájemně se doplňujících a posilujících postupů v řízení lidských zdrojů, které organizace hodlá uplatňovat s cílem zlepšovat výkon organizace. Přitom je možné vymezit tři možné přístupy k řízení lidských

zdrojů – řízení zaměřené na vysoký výkon, řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti a řízení zaměřené na vysokou míru zapojení.

Řízení zaměřené na vysoký výkon

Řízení zaměřené na vysoký výkon je založeno na uplatňování systémů vysoce výkonné práce (postupů zaměřených na zlepšování výkonu, schopností, motivace a angažovanosti lidí), které ovlivňují výkon organizace prostřednictvím výkonu lidí v takových oblastech, jako je produktivita, kvalita, úroveň služeb zákazníkům, růst nebo zisk. Postupy řízení zaměřené na vysoký výkon zahrnují pečlivé získávání a výběr, odpovídající vzdělávání a rozvoj, pobídkové odměňování nebo řízení pracovního výkonu.

Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti

Jednou z určujících charakteristik řízení lidských zdrojů je jeho důraz na význam zvyšování vzájemné oddanosti (Walton, 1985). Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti vymezil Wood (1996) jako „formu řízení zaměřenou na dosahování oddanosti, tak aby chování bylo regulováno spíše samotným jedincem než usměrňované pomocí sankcí a tlaků na jedince z vnějšku a aby vztahy v organizaci byly založeny na vysoké míře důvěry“.

Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení

Benson a kol. (2006, s. 519) definovali, že „postupy řízení zaměřené na vysokou míru zapojení jsou specifické postupy v řízení lidských zdrojů, které se zaměřují na rozhodování, pravomoc, přístup k informacím, vzdělávání a pobídkové odměňování zaměstnanců“. Camps a Luna-Arocas (2009, s. 1057) uvedli, že „postupy řízení zaměřené na vysokou míru zapojení poskytují zaměstnancům možnost i stimul přispět k úspěchu organizace v prostředí vyžadujícím vysokou míru oddanosti a zapojení“. Pojem „vysoká míra zapojení“ použil Lawler (1986), aby vymezil systém řízení založený na oddanosti a zapojení, na rozdíl od starého byrokratického modelu založeného na kontrole.

Příklady obecných strategií lidských zdrojů

Jako příklady obecných strategií lidských zdrojů je možné uvést následující:

- **Nejmenovaná instituce místní samosprávy:** Jak to vyjádřil jeden z vrcholných představitelů této instituce, jejich strategie lidských zdrojů „je výrazně zaměřena na celkovou efektivitu organizace, její směřování a fungování; prosazuje oddanost, důvěru a respekt k jednotlivci, což jsou velmi důležité faktory“.
- **Nejmenovaný poskytovatel veřejných služeb:** „Jediná strategie lidských zdrojů, kterou skutečně potřebujete, je jasné a srozumitelné vyjádření hodnot a jejich prosazování, bez správných hodnot můžete na všechno ostatní klidně zapomenout“ (generální ředitel).
- **Nejmenovaný výrobní podnik:** „Strategií lidských zdrojů je podporovat změny na široké frontě s cílem dosažení konkurenční výhody prostřednictvím úsilí našich lidí. V rychle se rozvíjejícím odvětví zvítězí ti, kteří se nejrychleji učí“ (ředitel lidských zdrojů).
- **Nejmenovaná skupina maloobchodů:** „Největší výzvou bude udržet si naši konkurenční výhodu, a proto musíme udržet a nadále získávat ty nejlepší lidi. Rozhodujícím faktorem odlišení se od konkurence v čemkoliv, co jakýkoliv podnik dělá, jsou lidé, a já si myslím, že lidé mají sklon zapomínat na to, že jsou tím nejdůležitějším jměním. Peníze

získáte snadno, dobré lidi nikoliv. Všechno, co děláme v oblasti vzdělávání a plánování lidí, má přímou vazbu na zlepšování našeho podnikání“ (generální ředitel).

Specifické strategie lidských zdrojů

Specifické strategie lidských zdrojů vyjadřují záměry organizace v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů, jako je:

- **Řízení lidského kapitálu** – získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o vývoji v oblastech vytvářejících přidanou hodnotu, především v oblasti řízení lidí, strategického investování nebo operativního rozhodování.
- **Řízení znalostí** – vytváření, získávání, osvojování si, sdílení a využívání znalostí za účelem zlepšování procesu učení a dosahování lepšího výkonu.
- **Společenská odpovědnost** – uplatňování etického přístupu k řízení organizace s pozitivním dopadem na společnost a veškeré prostředí organizace.
- **Angažovanost** – vytváření a uskutečňování politik zaměřených na zvyšování úrovně identifikace lidí s jejich prací a organizací.
- **Rozvoj organizace** – plánování a realizování programů zaměřených na zvyšování efektivity organizace z pohledu jejího celkového fungování i reagování na změny.
- **Zabezpečování lidských zdrojů** – získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí.
- **Řízení talentů** – zabezpečování talentovaných lidí k dosahování úspěchu organizace.
- **Vzdělávání a rozvoj** – vytváření prostředí, ve kterém jsou lidé vedeni k soustavnému učení a rozvíjení se.
- **Odměňování** – vymezení toho, co organizace chce v dlouhodobé perspektivě dělat při vytváření a uskutečňování politik a postupů v oblasti odměňování, které budou podporovat dosahování podnikatelských cílů a uspokojování potřeb zainteresovaných stran.
- **Zaměstnanecke vztahy** – definování záměrů organizace v oblasti řízení vztahů se zaměstnanci a odborovými organizacemi.
- **Spokojenost zaměstnanců** – uspokojování potřeb zaměstnanců souvisejících s vytvářením a udržováním příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí.

Následují příklady specifických strategií lidských zdrojů.

The Children's Society (Sdružení dětí a mládeže)

- Realizovat strategii odměňování podporující uskutečňování plánů sdružení a zabezpečování získávání, stabilizování a podněcování lidí k dosahování podnikatelských cílů.
- Zavést a rozvíjet personální informační systém, který by zlepšil produktivitu administrativních činností.
- Zlepšit proces řízení pracovního výkonu manažerů a ostatních pracovníků sdružení.
- Uskutečňovat vzdělávání a rozvoj podporující dosahování podnikatelských cílů sdružení a zlepšování práce s dětmi a mládeží.

Diageo

Pro „Strategii organizace a lidí“ existují tři široké oblasti:

- **Odměna a uznání** – používat odměny a uznání k oceňování a podněcování vynikajících týmů a individuálních výkonů.
- **Řízení talentů** – usilovat o získání, udržení a rozvíjení všestranně talentovaných lidí.
- **Efektivita organizace** – vytvořit podmínky pro zvyšování přínosu lidí a dosahování výkonových cílů.

Strategie se zaměřuje na talentované lidi, efektivitu organizace a záležitosti související s výkonem a odměňováním. Filozofií organizace je, že strategie týkající se lidí není jen záležitostí personalistů, ale je odpovědností celé organizace, proto název „Strategie organizace a lidí“.

Nejmenovaná vládní agentura

Klíčovými složkami strategie lidských zdrojů jsou:

- **investování do lidí** – zlepšování úrovně intelektuálního kapitálu;
- **řízení pracovního výkonu** – integrování hodnot obsažených ve strategii lidských zdrojů do procesu řízení pracovního výkonu a zajištění toho, aby se zkoumání pracovního výkonu zaměřilo na to, jak lidé tyto hodnoty naplňují;
- **vytváření pracovních míst** – zásadní složka zaměřená na úroveň vytváření pracovních míst a jejich vztah k činnosti organizace;
- **systém odměňování** – vytváření strategií odměňování s ohledem na jejich význam a dopad na činnost organizace.

Nejmenovaná instituce místní samosprávy

Strategie se zaměřuje na dokonalost organizace a obsahuje osm částí: zaměstnanecké vztahy, získávání a stabilizace, vzdělávání, řízení pracovního výkonu, odměňování a zaměstnanecké výhody, bezpečnost a ochrana zdraví, absence a rovné příležitosti.

Kritéria efektivní strategie lidských zdrojů

Efektivní strategie, včetně strategie lidských zdrojů, umožňuje dosažení toho, čeho má dosáhnout. Efektivní strategie lidských zdrojů by měla splňovat následující kritéria:

- uspokojovat potřeby organizace;
- vycházet z podrobných a kvalifikovaných analýz a studií, nejen ze zbožných přání;
- umožnit přeměnu v akceschopné programy, které předvídají potenciální požadavky a předcházejí eventuálním problémům;
- být logicky promyšlená a integrovaná, složená z částí, které se vzájemně doplňují a posilují;
- brát v úvahu potřeby liniových manažerů a zaměstnanců vůbec, stejně jako potřeby organizace a dalších zainteresovaných stran.

Vytváření strategie lidských zdrojů

Wright a kol. (2004) vymezili dva možné přístupy k vytváření strategie lidských zdrojů:

- **Přístup „zevnitř-ven“**, který vychází z poznání současného stavu v oblasti lidských zdrojů (ve smyslu znalostí, procesů, technologií apod.) a následně usiluje (s různou mírou úspěchu) o propojování s podnikáním (obvykle se zaměřením na „záležitosti lidí“) cestou postupného přizpůsobování jednotlivých činností řízení lidských zdrojů.
- **Přístup „zvenku-dovnitř“**, který vychází z uvědomění si potřeb podnikání s ohledem na zákazníky, konkurenci a ostatní otázky podnikání, které organizace řeší. Strategie lidských zdrojů se následně zaměřuje právě na zvládnutí podobných výzev, které přináší skutečnou přidanou hodnotu.

Wright a kol. uvedli, že vytváření strategie lidských zdrojů obvykle vychází ze strategie organizace, ve které převládají výrobní, tržní a finanční hlediska. Přesto personalistům zbývá dostatek možností, aby se aktivně zapojili do vytváření strategie organizace, například tím, že se zaměří na problematiku zdrojů. Přínos personalistů k vytváření strategie organizace bude pravděpodobně významnější, pokud se strategie organizace bude vytvářet postupně. Strategické otázky lidských zdrojů budou v takovém případě řešeny jako přirozená součást vytváření strategie organizace.

Uskutečňování strategie lidských zdrojů

Grattonová (2000, s. 30) konstatovala: „Není žádná skvělá strategie, jen skvělý výkon.“ Strategie nemůže sloužit jen jako obecná aspirace nebo představa. Uskutečňování strategie však není jednoduché. Záměr nemusí vždy přinést výsledek. Stratégové příliš často jednájí jako pan Pecksmith z románu Charlese Dickense, kterého Dickens (*Martin Chuzzlewit*, Penguin Classics, 2004, s. 23) přirovnal k „ukazateli, který vám vždy řekne kudy jít, ale nikdy tam nedojdete“. Ve skutečnosti je nutné zabránit tomu, aby se prostě konstatovalo: „Musíme toho dosáhnout, ale nezajímá nás jak.“

Jestliže, slovy Kantera (1984), strategie lidských zdrojů vyjadřuje cestu k dosažení vytčených cílů, potom musí být převedena do politik lidských zdrojů, které umožňují uskutečňování strategie lidských zdrojů. Stávají se východiskem pro vytváření a uskutečňování programů lidských zdrojů s jasně stanovenými cíli a výstupy.

Uskutečňování strategie lidských zdrojů prostřednictvím politik lidských zdrojů je převážně odpovědností liniových manažerů. Jak uvedli Purcell a kol. (2003, s. x), jsou to liniovní manažeři, kdo „uvádí politiky v život“, přičemž konstatovali, že:

Uplatňování a prosazování politik lidských zdrojů je odpovědností liniových manažerů. Nejprve je nutné zapojit liniové manažery do vytváření strategie lidských zdrojů, protože záležitosti řešené s liniovými manažery obvykle dopadají lépe než záležitosti řešené pro liniové manažery. Následně je nutné se ujistit, že politiky lidských zdrojů, které mají být liniovými manažery uplatňovány a prosazovány, jsou zvládnutelné s dostupnými prostředky. Konečně je nutné zabezpečit liniovým manažerům odpovídající proškolení, podporu a poradenství.

Shrnutí

Východiska strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů představuje „spojení mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením“. Vyjadřuje strategický přístup k řízení lidských zdrojů v souladu s pojetím strategického řízení (Boxall, 1996).

Základní charakteristiky strategie

- Směřování dopředu, kdy strategie určuje cíle a prostředky.
- Respektování skutečnosti, že schopnost organizace účelně fungovat závisí na její schopnosti účinně využívat potřebné zdroje.
- Dosahování strategického souladu – snaha o dosažení souladu mezi specifickou strategií, například strategií lidských zdrojů, a konkurenční strategií organizace v kontextu jejího vnějšího a vnitřního prostředí.

Vytváření strategie

Promyšlené a postupné vymezení cesty k perspektivnímu rozvoji, nejlepšímu využívání zdrojů a dosahování strategického souladu.

Cíl strategického řízení lidských zdrojů

Rozvíjení akceschopnosti cestou zajištění kvalifikovaných, motivovaných a oddaných lidí potřebných k dosahování trvalé konkurenční výhody.

Uplatňování přístupu založeného na zdrojích

Přístup založený na zdrojích podporuje vytváření organizací, které jsou inteligentnější a flexibilnější než jejich konkurenti, a to najímáním a rozvíjením talentovanějších lidí, stejně jako rozšiřováním báze znalostí.

Dosahování strategického souladu

Dosahování strategického souladu znamená dosahování souladu mezi strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů a strategií organizace (vertikální integrace nebo soulad), stejně jako dosahování souladu mezi jednotlivými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů (horizontální integrace nebo soulad).

Přístup „nejlepší praxe“

Přístup „nejlepší praxe“ vychází z předpokladu, že v řízení lidských zdrojů existují univerzální postupy „nejlepší praxe“, které jsou snadno uplatnitelné v každé situaci a jejichž uplatňování povede k lepšímu výkonu organizace. Takový předpoklad však řada autorů kritizuje jako nesprávný.

Přístup „nejlépejšího přizpůsobení“

Přístup „nejlépejšího přizpůsobení“ vychází z přesvědčení, že strategie lidských zdrojů by měla být v souladu s podmínkami organizace. Tento přístup se zdá být realističtější než přístup „nejlepší praxe“, ovšem skrývá nebezpečí v podobě bezděčného spojování politik a postupů v řízení lidských zdrojů se strategií.

Přístup „vytváření souborů postupů“

Přístup „vytváření souborů postupů“ podporuje myšlenku spojování jednotlivých strategií, politik a postupů v řízení lidských zdrojů tak, aby se vzájemně doplňovaly a posilovaly za účelem dosahování strategických cílů organizace.

Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů vyjadřuje záměry organizace týkající se politik a postupů v řízení lidských zdrojů, zejména jak by tyto politiky a postupy měly být propojeny se strategií organizace, stejně jako mezi sebou navzájem. Rozlišují se obecné strategie, které se týkají celkového pojetí řízení lidských zdrojů, a specifické strategie, které se týkají jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů.

Otázky

- Co je strategické řízení lidských zdrojů?
- Co je strategické řízení?
- Co je strategie?
- Co znamená přístup založený na zdrojích?
- Jaký je smysl a význam dosahování strategického souladu?
- Co znamená přístup „nejlepší praxe“?
- Co znamená přístup „nejlepšího přizpůsobení“?
- Co znamená přístup „vytváření souborů postupů“?
- Co vyjadřuje strategie lidských zdrojů?
- Která jsou kritéria efektivní strategie lidských zdrojů?

3 Zabezpečování řízení lidských zdrojů – systém a role

KLÍČOVÉ POJMY

architektura řízení lidských zdrojů • business partner • centrum excellence • centrum sdílených služeb • filozofie řízení lidských zdrojů • liniový manažer • model poskytování personálních služeb • personalista • personální útvar • politiky lidských zdrojů • postupy lidských zdrojů • strategický business partner • strategie lidských zdrojů • systém řízení lidských zdrojů • transakční činnosti řízení lidských zdrojů • transformační činnosti řízení lidských zdrojů • tříšložkový model poskytování personálních služeb

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- východiska zabezpečování řízení lidských zdrojů,
- pojetí architektury řízení lidských zdrojů,
- pojetí systému řízení lidských zdrojů,
- roli liniových manažerů v řízení lidských zdrojů,
- roli a organizaci personálního útvaru,
- pojetí modelu poskytování personálních služeb,
- roli personalistů v řízení lidských zdrojů.

3.1 Úvod

Zabezpečování řízení lidských zdrojů v organizaci vychází z architektury řízení lidských zdrojů, která zahrnuje systém řízení lidských zdrojů a model poskytování personálních služeb. Poskytování poradenství a služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů je odpovědností personalistů, kteří jsou součástí personálního útvaru. Samotné řízení lidských zdrojů je odpovědností liniových manažerů.

Zabezpečování řízení lidských zdrojů je spojeno s uplatňováním různých postupů v oblasti plánování lidských zdrojů, získávání a výběru, řízení talentů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoje. Přitom vzniká nebezpečí v nerozváženém uplat-

ňování neustále nových a zdánlivě odlišných postupů jen proto, aby se rychle nahradily ty postupy, které se příliš neosvědčily. McLean (1981, s. 4) v této souvislosti uvedl:

V historii řízení lidských zdrojů můžeme najít mnoho příkladů zaručeně osvědčených postupů, které mnozí manažeři prosazovali jako nejlepší řešení svých problémů v řízení lidských zdrojů, jenže byly to tytéž postupy, které později jiní manažeři s ještě větším zklamáním a skepsí zpochybnili a zavrhli.

Z uvedeného vyplývá, že efektivní zabezpečování řízení lidských zdrojů závisí na postupech, které jsou skutečně vyzkoušené a vyhovují podmínkám organizace, nikoliv na postupech, které jsou bez odpovídajících důkazů prosazovány jako „nejlepší praxe“.

3.2 Architektura řízení lidských zdrojů

Architektura řízení lidských zdrojů představuje uplatňovaný systém řízení lidských zdrojů a přijatý model poskytování personálních služeb, včetně chování lidí. Vyjadřuje vše, co souvisí s řízením lidských zdrojů, nejen činnost personalistů a personálního útvaru. Becker a kol. (2001, s. 12) uvedli, že „pojem architektura řízení lidských zdrojů vyjadřuje spojení podstatných souvislostí řízení lidských zdrojů, od role personalistů v rámci personálního útvaru přes systém politik a postupů v řízení lidských zdrojů až po schopnosti, motivaci a chování lidí“. Podobně Hird a kol. (2010, s. 25) uvedli, že „architektura řízení lidských zdrojů představuje unikátní spojení struktury personálního útvaru a modelu poskytování personálních služeb, systému řízení lidských zdrojů a strategického chování lidí, které tyto složky vytvářejí“.

Purcell (1999, s. 38) doporučil zaměřit se na „odpovídající architekturu řízení lidských zdrojů a procesy, které souvisejí s výkonem organizace“. Becker a Huselid (2006, s. 899) uvedli, že „je to dosažení souladu mezi architekturou řízení lidských zdrojů, strategickými schopnostmi a procesy organizace, co umožňuje realizovat strategii, která přináší konkurenční výhodu“.

3.3 Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů představuje soubor vzájemně se doplňujících a podporujících činností řízení lidských zdrojů, které umožňují dosahování cílů řízení lidských zdrojů. Becker a Huselid (1998, s. 95) konstatovali, že „systém řízení lidských zdrojů především umožňuje realizovat strategii organizace“. Později uvedli, že systém řízení lidských zdrojů je hlavním aktivem řízení lidských zdrojů. Boselie a kol. (2005, s. 73) upozornili, že ve svém tradičním pojetí může být řízení lidských zdrojů vnímáno jako „soubor několika samostatných postupů bez zřejmého propojení. Strategičtější a systémovější přístup chápe řízení lidských zdrojů jako konzistentní a integrovaný soubor vzájemně se posilujících postupů“.

Jak znázorňuje obrázek 3.1, systém řízení lidských zdrojů spojuje filozofii řízení lidských zdrojů, která vyjadřuje základní hodnoty v řízení lidských zdrojů, s hlavními principy uplatňovanými v řízení lidských zdrojů. S ohledem na vnější i vnitřní podmínky, ve kterých organizace působí, jsou součástí systému řízení lidských zdrojů:

- **strategie lidských zdrojů** – určují směřování řízení lidských zdrojů,
- **politiky lidských zdrojů** – vymezují zásady řízení lidských zdrojů,
- **postupy lidských zdrojů** – zahrnují činnosti řízení lidských zdrojů.

3.4 Model poskytování personálních služeb

Model poskytování personálních služeb vyjadřuje, jakým způsobem personalisté, kteří jsou součástí personálního útvaru, poskytují liniovým manažerům poradenství a služby související s řízením lidských zdrojů. Určitý model poskytování personálních služeb je uplatňován v každé organizaci, ve které působí personalisté, přičemž zvolený model poskytování personálních služeb nemusí odpovídat původní koncepci řízení lidských zdrojů, vymezené v kapitole 1.

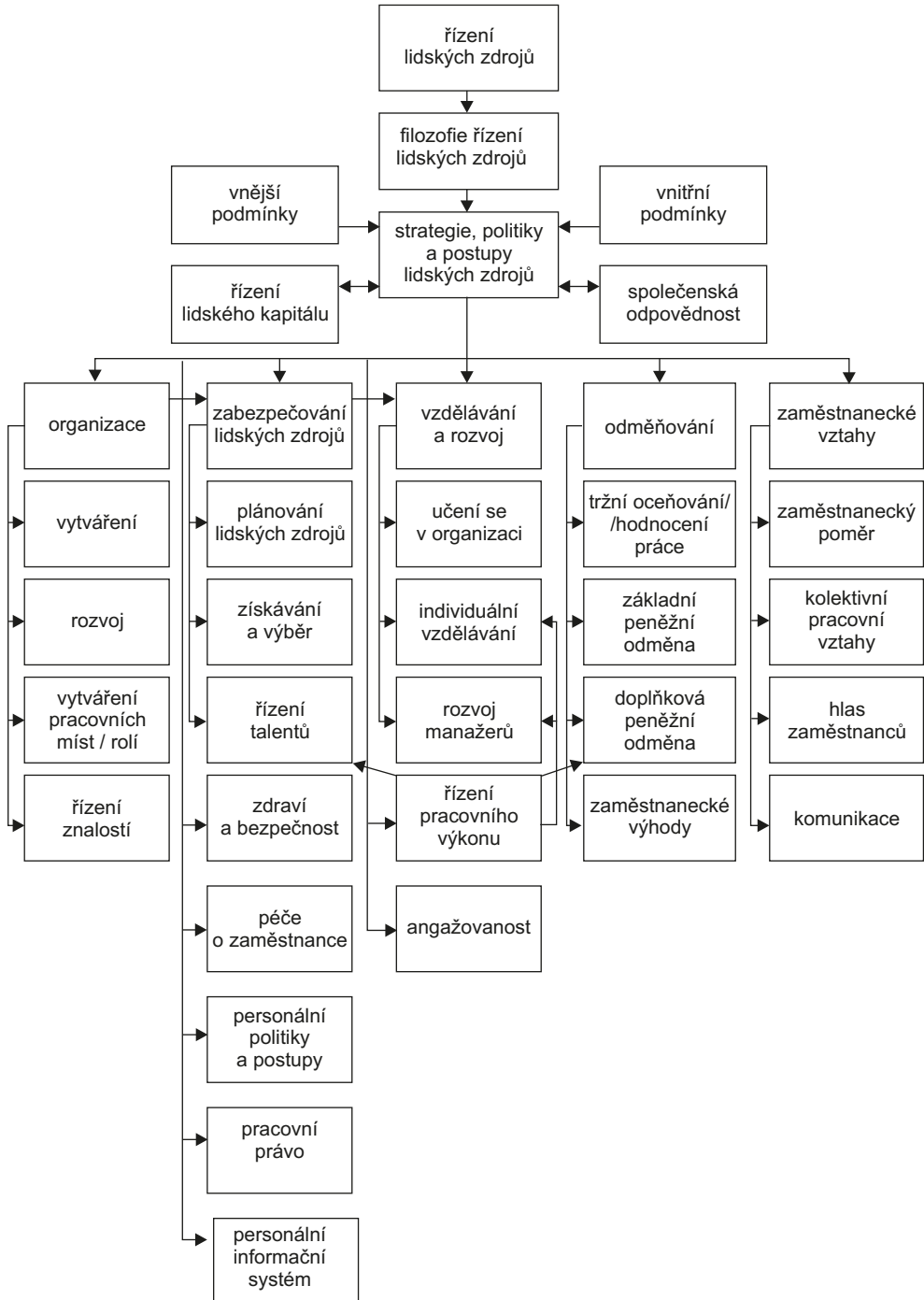
Zřejmě nejznámější model poskytování personálních služeb představil Ulrich (1998, s. 124), který uvedl, že „personalisté by neměli být hodnoceni podle toho, co dělají, ale podle toho, co přinášejí, tedy podle výsledků, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníky, investory a zaměstnance“. Konkrétně navrhl model, ve kterém personalisté poskytují personální služby prostřednictvím čtyř souvisejících rolí – strategický partner, administrativní expert, ochránce zaměstnanců a agent změny. Tento model později Ulrich a Brockbank (2005) přepracovali a vymezili uvedené čtyři role jako obhájce zaměstnanců, rozvíječ lidského kapitálu, funkční expert a strategický partner.

3.5 Role personálního útvaru

Součástí personálního útvaru (útvary lidských zdrojů) jsou personalisté, kteří v organizaci poskytují poradenství a služby v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy. Významně tím přispívají k dosahování očekávané efektivnosti a úspěšnosti organizace (dopad řízení lidských zdrojů na výkon organizace je probírán v kapitole 4).

Základní úlohou personalistů v organizaci je poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů, ovšem to není všechno. Personalisté se zásadně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců tím, že jim umožňuje, aby co nejlépe využili svoje schopnosti, zhodnotili svůj potenciál a uspokojili své potřeby, a to jak v zájmu vlastním, tak v zájmu organizace.

Současná role personalistů se stále více orientuje podnikatelsky, to znamená, že personalisté stále více přispívají k dosahování trvalé konkurenční výhody organizace. Becker a Huselid (1998, s. 97) uvedli, že personalisté by měli být „zdrojem řešení skutečných problémů podnikání“. Francisová a Keeganová (2006) však na základě výsledků svého výzkumu upozornily na sklon prosazovat v roli personalistů zájmy podnikání na úkor spokojenosti zaměstnanců. Přitom citovaly názor Ulricha a Brockbanka (2005, s. 201), že „hlavním smyslem práce personalistů zůstává pečovat, naslouchat a podporovat zaměstnance“. Personalisté si musí neustále uvědomovat etický rozměr své práce (etický rozměr řízení lidských zdrojů je probírán v kapitole 8).



Obr. 3.1 Systém řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů (personální činnosti) je možné rozdělit do dvou skupin:

- **transformační (strategické) činnosti**, které souvisejí s efektivitou organizace a zaměřují se na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- **transakční činnosti**, které pokrývají hlavní oblasti poskytování personálních služeb – zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy apod.

Jeden z generálních ředitelů, kterého citovali Hesketh a Hird (2010, s. 105), uvedl, že z jeho pohledu personální práce funguje na třech úrovních: „První úroveň, ta se týká zabezpečování lidí. Druhá úroveň, to by mohla být angažovanost, odměňování nebo rozvoj. Třetí úroveň, to je strategická angažovanost.“

Organizace personálního útvaru

Způsob, jakým personální útvary fungují, se značně liší. Jak uvedl Sisson (1990), řízení lidských zdrojů není homogenní, zahrnuje rozmanité role a činnosti, přičemž rozdíly najdeme jak mezi různými organizacemi, tak mezi různými úrovněmi řízení jedné organizace. Podobně se vyjádřil Tyson (1987), který uvedl, že personální útvary bývají často rozděleny podle rolí a činností, které jsou značně pestré a poměrně nezávislé. Hope-Hailey a kol. (1997, s. 17) konstatovali, že personální útvar by bylo možné považovat za jakéhosi „chameleona“ v tom smyslu, že rozmanitost činností personálních útvarů, kterou odhalil jejich výzkum, svědčí o tom, že „různé podmínky, v nichž personální útvary fungují, jim přisuzují různé role a různé postupy v řízení lidí, s nimiž se musí vyrovnat“.

Organizační uspořádání a personální zajištění personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti organizace, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznána. Průzkum Incomes Data Services (IDS, 2010) ukázal, že v oslovených organizacích byl medián počtu personalistů 14. V malých a středních organizacích (s 1 až 499 zaměstnanci) to bylo 3,5 personalisty a ve velkých organizacích (s 500 a více zaměstnanci) to bylo 20 personalistů. Medián počtu zaměstnanců na jednoho personalistu byl v oslovených organizacích 80 : 1. V malých a středních organizacích to bylo 62 : 1 a ve velkých organizacích to bylo 95 : 1. V průzkumu Industrial Relations Services (IRS, 2012), zaměřeném na role a odpovědnosti personalistů, vyšel medián počtu zaměstnanců na jednoho personalistu 80 : 1.

Tradiční organizace personálního útvaru zahrnuje personálního ředitele (ředitele lidských zdrojů), který je odpovědný přímo generálnímu řediteli, a další personalisty, kteří odpovídají za zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování nebo zaměstnanecké vztahy. Crail (2006, s. 15) využil odpovědí ze 179 organizací v rámci průzkumu společnosti Industrial Relations Services a navrhl model organizace personálního útvaru. Podle tohoto návrhu „by personální útvar mohl zahrnovat tým 12 lidí, kteří by poskytovali služby zhruba 1200 zaměstnancům. V týmu by měl být ředitel, tři manažeři, jeden konzultant, tři specialisti a čtyři asistenti. Jednotliví členové týmu by měli být přiměřeně odborně způsobilí, zejména na vyšší úrovni řízení“. Navzdory podobným návrhům platí,

že není žádné typické organizační uspořádání personálního útvaru, i když rovněž následující „třísložkový model poskytování personálních služeb“ něco takového představuje.

Třísložkový model poskytování personálních služeb

Takzvaný „třísložkový model poskytování personálních služeb“, který prosazuje myšlenku poskytování personálních služeb prostřednictvím tří organizačních složek personálního útvaru – centrum excelence, business partneři, centrum sdílených služeb – vychází z návrhu Davea Ulricha (1997a, 1998), i když, jak uvedli Hird a kol. (2010, s. 26): „Ulrich sám prohlásil, že různé konstrukce uplatňované personalisty na základě jeho práce ve skutečnosti nejsou ani tak jeho nápadem, jako spíše interpretací toho, co napsal.“ Hird a kol. dále uvedli, že poprvé byl „třísložkový model“ zmíněn v Johnsonově (1999, s. 44) článku, tedy dva roky poté, co Ulrich navrhl jeho model. V tomto článku Johnson citoval Davida Hilborna, partnera Williama Mercera, poradenství v oblasti řízení:

Tradiční organizace personálního útvaru zahrnuje viceprezidenta lidských zdrojů, manažera odměňování a zaměstnaneckých výhod, manažera personálního informačního systému a zpracování mezd, manažera získávání a výběru apod. Vznikající model představuje organizaci personálního útvaru rozdělenou do tří organizačních složek. První složka reprezentuje centrum sdílených služeb, které zajišťuje převážně administrativní činnosti, jako například zpracování mezd. Druhá složka reprezentuje centrum excelence, kde pracují manažeři a specialisté, kteří se spíše než administrativou zabývají koncepcí a slouží liniovým manažerům. Třetí složka reprezentuje business partnery, kteří mají všestranné znalosti (jsou generalisty), podporují liniové manažery a zajišťují propojení podnikání s příslušnými programy lidských zdrojů.

Uvedená představa organizačního uspořádání personálního útvaru se stala východiskem pro vymezení takzvaného „třísložkového modelu poskytování personálních služeb“, který zahrnuje následující organizační složky:

- **Centrum excelence** – poskytuje poradenství a služby ve strategických otázkách řízení lidských zdrojů. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007a) ukázal, že centra excelence fungovala ve 28 % oslovených organizací. Mezi nejčastěji podporované činnosti patřily vzdělávání a rozvoj (79 %), získávání (67 %), odměňování (60 %) a zaměstnanecké vztahy (55 %).
- **Strategický business partner** – spolupracuje s liniovými manažery, kterým pomáhá dosahovat strategických cílů prostřednictvím efektivního uskutečňování vytvořených strategií. Strategičtí business partneři jsou obvykle součástí jednotlivých organizačních jednotek.
- **Centrum sdílených služeb** – podporuje veškeré administrativní činnosti spojené s řízením lidských zdrojů, od personální evidence, zpracování mezd nebo sledování docházky přes získávání, výběr, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování, vzdělávání nebo rozvoj až po zaměstnanecké vztahy a pracovní podmínky.

Kritické zhodnocení třísložkového modelu

Navzdory velké pozornosti, kterou „třísložkový model poskytování personálních služeb“ vyvolává, průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007a)

odhalil, že jen v 18 % oslovených organizací byly zavedeny všechny tři složky modelu. Ve 47 % oslovených organizací byla zavedena jedna nebo dvě složky, přičemž nejčastěji to byla složka business partnerů (uvedlo 29 % oslovených organizací).

Kromě toho model skrývá jisté koncepční problémy. Grattonová (2003, s. 18) upozornila: „Toto organizační uspořádání personálního útvaru přináší řadu nežádoucích problémů. Vyšším manažerům není jasné, jak to celé funguje a jakou to přináší hodnotu.“ Jak uvedl Reilly (2007), respondenti průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development zmínili další problémy spojené se zaváděním tohoto modelu. Problémem například bylo vymezení rolí a odpovědností jednotlivých organizačních složek, především business partnerů, kteří riskují, že budou „štváni ze všech stran“, jak konstatoval jeden z oslovených personálních ředitelů. Stejně problematické je oddělení rolí a odpovědností centra sdílených služeb a centra excelence. Toto organizační uspořádání může také narušit komunikaci mezi jednotlivými organizačními složkami při řešení otázek z různých oblastí řízení lidských zdrojů. Další problémy vyvolalo nedostatečné technické nebo personální zajištění činnosti personálního útvaru.

Hird a kol. (2010, s. 31) upozornili na následující problémy:

- změna organizace personálního útvaru byla provedena nezávisle na potřebách organizace,
- dopady organizačního rozdělení personálního útvaru nebyly dostatečně posouzeny,
- business partneři postrádají schopnosti k vykonávání své strategické role,
- manažeři nepochopili význam provedené změny organizace personálního útvaru,
- manažeři postrádají schopnosti k převzetí větší odpovědnosti za řízení lidí,
- zabezpečení personálních služeb není dostatečné, když se business partneři soustředí jen na dosahování strategických cílů a centra excelence poskytují jen poradenství ve strategických otázkách řízení lidských zdrojů.

Nicméně, jisté přínosy uplatňování „třísložkového modelu poskytování personálních služeb“ byly zaznamenány, jak ukázal průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007a). Centra excelence poskytují kvalitnější poradenství. Business partneři jsou aktivnější, linioví manažeři jsou angažovanější a obraz personalistů se zlepšuje. Rovněž zavedení centra sdílených služeb zvyšuje úroveň poskytovaných personálních služeb a umožňuje ostatním složkám věnovat se činnostem, které vytvářejí přidanou hodnotou. Model také umožňuje snížení nákladů snížením počtu personalistů.

Zvládání možných problémů

Následující doporučení, která formuloval Holley (2009, s. 8–9), umožňují zvládnout možné problémy spojené se změnou organizačního uspořádání personálního útvaru:

- zajistit si podporu vrcholového managementu;
- zapojit do přípravy a realizace změn liniové manažery a všechny personalisty;
- rozdělit práci mezi jednotlivé účastníky – personalisty a liniové manažery – vyvarovat se nejasností a překrývání, zaměřit se na odpovědnosti business partnerů a členů centra excelence a centra sdílených služeb;
- dosáhnout souladu mezi transformačními a transakčními činnostmi řízení lidských zdrojů;
- přiřadit správným lidem správné role, vyvarovat se prostých změn názvů funkcí;

- informovat o změnách – všichni musí vědět, proč se změny provádějí, jak se změny projeví, co přinesou, koho se dotknou;
- definovat požadované schopnosti, znalosti a dovednosti personalistů i liniových manažerů a podporovat jejich rozvoj;
- naplánovat provedení změn v jednotlivých etapách, předcházet možným problémům;
- sledovat provádění změn a zajistit jejich provedení v souladu s plánem.

Hodnocení personálního útvaru

Hodnocení personálního útvaru představuje zkoumání a posuzování efektivity a přínosu personálního útvaru v organizaci, a to jak na strategické úrovni, tak na úrovni poskytování personálních služeb. Mezi hlavní kritéria hodnocení personálního útvaru tak patří jeho schopnost podporovat dosahování strategických cílů organizace a poskytovat požadované personální služby.

Výzkum Institute for Employment Studies (Hirsh, 2008) ukázal, že mezi faktory, které určují spokojenost liniových manažerů a zaměstnanců se službami personalistů, patřily:

- podpora v období změn,
- poradenství zaměstnancům,
- podpora při zvládnutí problémových lidí nebo situací,
- prosazování základních práv a povinností.

Výzkum ale také ukázal, že personalisté by mohli dosahovat lepších výsledků. Závěrem bylo, že personalisté musí zkoumat, co jejich zákazníci (linioví manažeři a zaměstnanci) potřebují a jaké jsou jejich zkušenosti se službami, které personalisté poskytují. Personalisté musí být vnímaví, musí vědět, jaké služby zákazníkům poskytují a jaké služby zákazníci potřebují.

Průzkum Industrial Relations Services (IRS, 2012) ukázal, že mezi nejpoužívanější kritéria a metody hodnocení efektivity personalistů patřily:

- údaje o absenci zaměstnanců (79 %),
- údaje o fluktuaci zaměstnanců (75 %),
- zpětná vazba z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci (66 %),
- údaje o disciplinárních záležitostech a stížnostech zaměstnanců (60 %),
- výsledky průzkumů mezi zaměstnanci (60 %),
- neformální zpětná vazba (59 %),
- počet soudních případů (50 %),
- benchmarking (47 %),
- výdaje v porovnání s rozpočtem (46 %),
- doba potřebná k obsazení volného pracovního místa (34 %),
- náklady na obsazení volného pracovního místa (30 %).

Případové studie

National Australia Bank Group – organizace personálního útvaru

Personální útvar v National Australia Bank Group zahrnuje řadu center excelence, business partnerů, konzultantů, projektových manažerů, centrum sdílených služeb i poradenskou telefonní linku pro zaměstnance.

Centra excelence poskytují služby v oblasti odměňování, politiky zaměstnávání, řízení talentů, řízení kultury, řízení diverzity nebo řízení pracovního výkonu. Činnost center excelence zajišťují specialisté na jednotlivé oblasti poskytovaných služeb. Další specialisté zabezpečují činnost centra sdílených služeb, s výjimkou získávání, která zabezpečují linioví manažeři.

Business partneři spolupracují s vedením jednotlivých organizačních jednotek, prosazují uskutečňování personální strategie a podporují řešení personálních otázek, které vyplývají z jednotlivých projektů. Prosazují se v oblasti řízení talentů, řízení pracovního výkonu, vedení lidí, řízení diverzity nebo řízení kultury. Ve spolupráci s ostatními personalisty podporují uskutečňování personální strategie a personální politiky. Na rozdíl od centra sdílených služeb však řeší běžné provozní záležitosti týkající se personální práce jen tehdy, pokud to vyžaduje určitý projekt.

Konzultanti se zabývají vyřizováním dotazů v rámci poradenské telefonní linky. Slouží jako hlavní kontakt při řešení každodenních záležitostí souvisejících s řízením lidí a zabezpečují rovněž některé transakční činnosti.

Projektoví manažeři se podílejí na realizaci strategických projektů.

PricewaterhouseCoopers (PwC) – model poskytování personálních služeb

Model poskytování personálních služeb v PwC zahrnuje oblasti administrativní a odborné. Administrativní oblasti se zabývají zpracováním mezd, správou zaměstnaneckých výhod a personální evidencí, která souvisí s přijímáním a uvolňováním zaměstnanců. Také podporuje odborné oblasti, které fungují v rámci center excelence a zabezpečují získávání, vzdělávání a rozvoj, odměňování, řízení diverzity nebo právní poradenství. Centra excelence fungují v rámci ústředního centra personálních služeb, ale jejich působnost je jednoznačně vymezena. Centra excelence fungují jako nákladová střediska, ale v rámci přípravy ročního rozpočtu vystupují jako součást všech organizačních jednotek, které zabezpečují sdílené personální služby.

Zavedení center excelence zlepšilo využívání a sdílení znalostí a zkušeností. Nový model pomáhá odstraňovat zdvojení činností a zlepšování efektivity činností umožňuje věnovat více času strategickým otázkám. Navíc došlo k podstatnému snížení nákladů, a to v důsledku snížení počtu personalistů, úspor z rozsahu a efektivnějších činností.

Greater Manchester Fire Service – reorganizace personálního útvaru

V návaznosti na zásadní změny v činnosti rozhodlo vedení hasičského sboru o změně role personálního útvaru, který by měl poskytovat strategické poradenství s využitím konzultantů a za podpory specialistů. Jinými slovy se jednalo o využití modelu strategických business partnerů podporovaných specialisty v centru sdílených služeb. Hasičský sbor proto začal najímat konzultanty – se zaměřením na ty, kteří měli zkušenosti v oblasti zaměstnaneckých vztahů – a specialisty v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, rovných pracovních příležitostí a řízení diverzity, odměňování, penzionování nebo získávání. Hledání vhodných uchazečů, kteří by vyhovovali požadavkům na strategického business partnera, bylo velmi obtížné, protože takových uchazečů nebylo mnoho. Většina

uchazečů neodpovídala představě strategického business partnera. Když byl tým sestaven, bylo nutné provést následující:

- zavést transparentnější proces povyšování;
- přizpůsobit klima organizace a styl vedení – pro vedoucí bylo organizováno vzdělávání mimo pracoviště a byly využívány takové nástroje jako 360stupňová zpětná vazba nebo Belbinova typologie týmových rolí;
- zmodernizovat proces získávání – došlo k vytvoření týmu specialistů v oblasti získávání a byla zavedena aplikace podporující proces získávání;
- zreorganizovat proces vzdělávání;
- vymezit schopnosti, které personalisté potřebují, aby zvládli rozmanité činnosti v rámci organizace, než aby se zabývali pouze specializovanými činnostmi.

3.6 Role personalistů

Role personalistů se dosti liší podle toho, do jaké míry jsou generalisty (např. ředitel lidských zdrojů, manažer lidských zdrojů nebo partner v podnikání) nebo specialisty (např. vedoucí vzdělávání a rozvoje, vedoucí řízení talentů nebo vedoucí odměňování), podle úrovně, na které pracují (strategická, výkonná nebo administrativní), podle potřeb organizace, podle názoru vrcholového vedení na jejich přínos, podle podmínek, ve kterých pracují nebo podle jejich vlastních schopností. Personalisté mohou působit jako stratégové, business partneři, inovátoři, agenti změny, interní konzultanti nebo kouči. Tyson a Fell (1986, s. 7) uvedli, že personalisté jsou „specialisty na řízení zaměstnaneckých vztahů“. Úspěšné zvládnutí role personalisty vyžaduje odpovídající schopnosti. Jednotlivé role personalistů jsou popsány v následujícím textu.

Obecná role

Podle profesních standardů, které definuje Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013a, s. 9) je profese personalisty „aplikovanou podnikatelskou disciplínou specializovanou na lidi a organizaci“. Výzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010a) v této souvislosti upozornil, že personalisté musí být schopni „jednat na základě pochopení souvislostí“. Podle Searse (2011, s. 35) tento výzkum ukázal, že personalisté musí pochopit souvislosti týkající se podnikatelské činnosti, vnějšího prostředí i vnitřních podmínek organizace.

Personalisté mohou hrát proaktivní roli, účastnit se vytváření strategie organizace, rozvíjet integrované strategie lidských zdrojů a poskytovat poradenství v záležitostech týkajících se prosazování základních hodnot a etických principů. Personalisté pomáhají zlepšovat schopnost organizace efektivně dosahovat očekávaných cílů a spolupracují s liniovými manažery na dosahování požadovaného výkonu. Role personalistů v řešení otázek týkajících se lidí může být strategická nebo inovativní a personalisté mohou působit jako agenti změny. Personalisté také usnadňují zvládnání některých činností, slovy Tysona a Fella (1986, s. 65) „práce personalistů umožňuje vykonávání jiné manažerské práce“. Personalisté se však hlavně zabývají poskytováním personálních služeb, což je základní role personalistů.

Role poskytovatelů služeb

Role personalistů spojená s poskytováním personálních služeb se odehrává na transformační (strategické) úrovni, kdy strategie a politiky lidských zdrojů jsou vytvářeny a uskutečňovány v souladu se strategií organizace, což podporuje dosahování cílů organizace i uspokojování potřeb zaměstnanců. Avšak pro mnoho personalistů je poskytování personálních služeb spojeno především s vykonáváním transakčních činností, jako je získávání, vzdělávání, řešení každodenních záležitostí souvisejících se zaměstnáváním lidí nebo vyřizování pracovněprávních záležitostí, což je jedna z nejnáročnějších oblastí, ve které personalisté poskytují poradenství a služby. Podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2002), dvě třetiny personalistů strávily více než 20 % svého času řešením pracovněprávních záležitostí, zatímco čtvrtina personalistů uvedla, že řešení pracovněprávních záležitostí věnuje více než 40 % pracovních dnů.

Pro mnoho personalistů je poskytování personálních služeb to, čím se běžně zabývají. Přitom význam této role by neměl být podceňován přílišnou orientací personalistů na strategickou roli nebo na roli business partnerů. Linioví manažeři mají sklon hodnotit personalisty spíše podle kvality a efektivity služeb, které poskytují, jako je získávání, vzdělávání nebo řešení problémů lidí, než podle jejich strategických možností.

Strategická role

Personalisté naplňují strategickou roli, když působí na transformační (strategické) úrovni jako ředitelé lidských zdrojů nebo vedoucí personálních útvarů, jako vedoucí center excellence nebo klíčových oblastí řízení lidských zdrojů nebo jako strategičtí business partneři. Dovednosti ve strategickém řízení lidských zdrojů, které personalisté potřebují, aby mohli vykonávat tuto roli, jsou popsány v kapitole 44. Na transakční úrovni, kde personalisté působí jako referenti, poradci nebo asistenti, kteří poskytují základní personální služby, jako je získávání nebo vzdělávání, nebo pracují v centru sdílených služeb, jejich role není primárně strategická, ale personalisté se mohou podílet na vytváření a uskutečňování strategie lidských zdrojů.

Úloha personalistů na strategické úrovni

Úlohou personalistů, kteří působí na strategické úrovni, je:

- Podílet se s manažery na vytváření a uskutečňování perspektivních a integrovaných strategií lidských zdrojů, které vyhovují potřebám organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace. Personalisté by přitom měli uplatňovat přístup „zvenku-dovnitř“ (Wright a kol., 2004), to znamená, vycházet z uvědomění si potřeb a okolností podnikání, včetně poznání zákazníků, konkurence a jiných problémů spojených s podnikáním, které organizace musí zvládnout. Strategie lidských zdrojů následně vychází z těchto problémů s cílem přinést skutečné řešení a vytvořit skutečnou hodnotu.
- Podporovat uskutečňování strategie organizace. Personalisté podporují dosahování strategických cílů organizace tím, že navrhnou možnosti optimálního využití lidských zdrojů a ukazují konkrétní přínos, kterého může být dosaženo prostřednictvím talentovaných lidí, které organizace zaměstnává.
- Spolupracovat s manažery a poskytovat jim soustavnou podporu při uskutečňování a prosazování jednotlivých strategií a politik organizace.

Strategický přínos poradců nebo asistentů v oblasti lidských zdrojů

Strategický přínos poradců nebo asistentů v oblasti lidských zdrojů vyplývá z poskytování efektivních personálních služeb v rámci jejich organizační jednotky nebo centra sdílených služeb. V rámci své specializace zpravidla nemají odpovědnost za vytváření strategií lidských zdrojů, ale mohou se na jejich vytváření podílet. Přitom však musí pochopit cíle organizační jednotky, které poskytují personální služby, aby bylo zajištěno, že poskytované personální služby budou podporovat dosahování stanovených cílů.

Role business partnerů

Personalisté v roli business partnerů přebírají společně s liniiovými manažery odpovědnost za dosažení úspěchu organizace a podílejí se společně s liniiovými manažery na realizaci strategie a zajištění fungování organizace.

Personalisté v roli business partnerů musí být připraveni spolupracovat s liniiovými manažery. Musí si osvojit strategické cíle organizace a musí si uvědomit příležitosti a hrozby, s nimiž se organizace musí vypořádat. Musí být schopni analyzovat silné a slabé stránky organizace, vymezit problémy, které před organizací stojí a určit jejich důsledky pro oblast lidských zdrojů. Musí pochopit model podnikání organizace a musí znát kritické faktory úspěchu, které ovlivňují dosahování konkurenční výhody. Musí si osvojit přístup založený na vytváření přidané hodnoty a musí iniciovat perspektivní inovace.

Pojem „přidaná hodnota“ je ústředním motem konceptu business partnera. V účetnictví, z něhož tento pojem pochází, znamená hodnotu, kterou organizace přidává svou činností k hodnotě nakupovaných vstupů. V personalistice znamená hodnotu, kterou uplatňovaná personální opatření přispívají k dosahování úspěchu organizace. V tomto případě se přidaná hodnota vyjadřuje v rozsahu, v jakém hodnota příspěvku uplatňovaných personálních opatření přesahuje jejich náklady nebo zajišťuje návratnost investice. Mnohem častěji však pojem „přidaná hodnota“ vyjadřuje podnikatelsky orientovaný přístup, který by personalisté měli uplatňovat, aby jejich činnost přinášela organizaci hodnotu. Přidaná hodnota je spojována se zlepšováním výkonu organizace, kdy se očekává, že organizace získá ze své činnosti více, než do ní vložila.

Kritické zhodnocení konceptu business partnera

V souvislosti s uplatňováním konceptu business partnera je možná vhodnější mluvit o tom, že úlohou personalistů je být součástí podnikání, nikoliv být business partnery. Existuje totiž nebezpečí, že přílišný důraz na roli zdánlivě úchvatného business partnera zastíní podstatu role personalistů, která se skrývá v poskytování personálních služeb. Syrett (2006) v této souvislosti poznamenal, že bez ohledu na strategické ambice, které personalisté mají, jejich jakákoliv snaha bude marná, jestliže nebudou poskytovat základní transakční služby, které jejich vnitřní zákazníci, liniioví manažeři, vyžadují. Podobně reagoval jeden personalista, kterého citoval Caldwell (2004): „Moje důvěryhodnost závisí na efektivním zajištění nutné administrativy ... Pokud to nedokážu, můžete na všechny velké ideje zapomenout.“ Jiný respondent v Caldwellově výzkumu označil personalisty jako „reaktivní pragmatiky“, což odpovídá realitě v mnoha organizacích.

Problém s přehnaným důrazem na roli business partnera vzešel z mylného přesvědčení, že Ulrich myslel personalisty na vrcholové úrovni, když mluvil o business partnerech. To mělo neblahé důsledky v tom, že business partnerství bylo považováno za jediný smysl jejich práce. Ovšem to není vina Ulricha, který v roce 1998 ve svém modelu poskytování

personálních služeb přisoudil stejný význam roli strategického partnera, administrativního experta, ochránce zaměstnanců i agenta změny, což potvrdil také později upravený model (Ulrich a Brockbank, 2005).

Automobile Association (AA) – příklad business partnerství

AA vyžaduje, aby její business partneři měli schopnosti související s rozhodováním v obchodních záležitostech, dosahováním zisku, ovlivňováním lidí a usnadňováním změn. Konkrétně musí být business partneři schopni pochopit a interpretovat:

- klíčové faktory, které ovlivňují celkové náklady a zisky,
- finanční údaje,
- propojení mezi jednotlivými oblastmi podnikání,
- dopady přijímaných opatření na peněžní toky a ziskovost.

Role nositelů inovací

Strategický a proaktivní přístup k řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby personalisté inovovali, to znamená, aby přicházeli s novými postupy, které by zlepšovaly efektivnost organizace.

Návrhy inovací by měly vycházet z identifikace potřeb podnikání a problémů, které musí organizace řešit. V souvislosti s inovacemi mohou personalisté využít benchmarking, aby identifikovali postupy „nejlepší praxe“, které uplatňují srovnatelné organizace. Ovšem důležitější než uplatňování přístupu „nejlepší praxe“ je uplatňování přístupu „nejlepšího přizpůsobení“, to znamená, že navrhované inovace musí vyhovovat specifickým potřebám podnikání, které se pravděpodobně liší od potřeb organizací sloužících jako vzor „nejlepší praxe“. Musí být prokazatelné, že navrhované inovace jsou vhodné, přínosné a uplatnitelné v podmínkách organizace, a to bez větších obtíží, jako je odmítnutí ze strany dotčených osob nebo zbytečné vynaložení disponibilních zdrojů.

Podle Marchingtona (1995) spočívá nebezpečí v tom, že personalisté mohou navrhovat inovace jen pro efekt – s cílem udělat prosazováním významné inovace dojem na vyšší manažery a spolupracovníky. Personalisté, kteří se snaží zviditelnit prosazováním nějaké módní novinky, bez ohledu na její využitelnost, se sami chytají do pasti, kterou Drucker (1955, s. 243) čtyřicet let před Marchingtonem popsals taktó: „Problémem všech personalistů je jejich neschopnost prokázat, že jejich práce přispívá k úspěšnosti organizace. Proto hledají nějaký „trik“, kterým by zapůsobili na své kolegy manažery.“

Riziko se podle Marchingtona skrývá v tom, že lidé uvěří představě, že „všechno je možné změnit mávnutím kouzelného proutku a vítězstvím nad několika symboly zla“. Tato představa může vést k přijímání líbivých a snadných opatření, která sice nic neřeší, ale také nikomu nevaří. S tím je nutné počítat a tomu je nutné předcházet.

Zásady pro inovace v oblasti lidských zdrojů

Inovace v oblasti lidských zdrojů by měly vycházet z těchto zásad:

- Mějte jasno v tom, čeho chcete dosáhnout a proč.
- Ujistěte se, že to, co děláte, je v souladu se strategií, kulturou a podmínkami organizace.
- Nepodléhejte módním trendům – dělejte své vlastní věci, které jsou relevantní a odpovídají potřebám organizace.
- Usilujte o jednoduchost – přílišná složitost je obvyklou příčinou nezdaru.

- Nepospíchejte – zabere to více času, než si myslíte.
- Nepokoušejte se dělat příliš mnoho věcí najednou – postupné kroky jsou obvykle nejlepší.
- Odhadněte potřebu zdrojů a náklady.
- Věnujte pozornost plánování a řízení projektu.
- Pamatujte si, že úspěšnost inovace závisí stejně tak na efektivnosti procesu realizace inovace (zapojení a schopnosti liniových manažerů jsou přitom rozhodující), jako na kvalitě pojetí inovace, pokud ne více.
- Věnujte pozornost řízení změny – komunikujte, spolupracujte a učte se.

Role agentů změny

Uskutečňování strategie znamená, že personalisté mají působit jako agenti změny – mají usnadňovat změnu tím, že budou poskytovat poradenství a podporu při uskutečňování a řízení změny. Caldwell (2001) rozděluje personalisty jako agenty změny do čtyř dimenzí:

- **Transformační změna** – podstatná změna, která má zásadní dopad na politiku a praxi řízení lidských zdrojů v celé organizaci.
- **Postupná změna** – postupné přizpůsobování politiky a praxe řízení lidských zdrojů s dopadem na jednu nebo více činností řízení lidských zdrojů.
- **Vize personalistů** – soubor hodnot a přesvědčení, které potvrzují oprávněnost personalistů jako strategického business partnera.
- **Odbornost personalistů** – znalosti a dovednosti, které určují jedinečnost toho, čím mohou personalisté přispět k efektivnímu řízení lidí.

3.7 Naplňování role personalisty

Způsob, jakým personalisté naplňují své role, závisí na podmínkách, v nichž personalisté pracují (např. kultura organizace, oblast podnikání organizace, požadavky vrcholového vedení apod.), na jejich schopnostech a, což je zásadní, na hodnotách, které přijali. Personalisté přitom budou ovlivňováni nejasnostmi a otázkami, které souvisejí s profesí personalisty, stejně jako s profesionalitou personalistů. Všechno toto vyžaduje, aby si personalisté osvojili potřebné schopnosti a přijali požadované chování.

Hodnoty personalistů

Nejdůležitějším aspektem hodnot personalistů je jejich etický přístup k prosazování politik a postupů v řízení lidských zdrojů, které jsou spravedlivé a zohledňují zájmy zaměstnanců, stejně jako zájmy organizace. V soukromém sektoru jsou personalisté nuceni podporovat zájmy organizace, a tím zvyšovat její hodnotu pro vlastníky. Ve veřejném sektoru jsou personalisté nuceni podporovat dosahování cílů organizace. Problém je v tom, jak uvedly Parkesová a Davisová (2013, s. 2413), že „personalisté v mnoha případech zřejmě přísahali věrnost ziskovosti a rezignovali na jakoukoliv péči o lidi“. Rovněž uvedly, že „ekonomické cíle jsou pro organizaci důležité, ovšem nebezpečí sázky výhradně na podnikatelskou kartu spočívá v tom, že morálka a odpovědnost se vytratí“.

Nejednoznačnost v roli personalistů

Výše uvedené role personalistů, stejně jako požadavky, které musí personalisté splňovat, se zdají být zcela jasné. Thurley (1981) však upozornil, že v roli personalistů se skrývá jistá nejednoznačnost, přičemž tato nejednoznačnost trvá i za doby Ulricha. Jak uvedly Hope-Haileyová, Farndaleová a Trussová (2005, s. 51): „Ulrich zdůraznil, že role personalistů musí být jak strategická, tak výkonná, ale potenciální konflikt takové role nebyl diskutován.“ Caldwell (2004, s. 212) dospěl na základě svého výzkumu k těmto závěrům:

Existuje problém jisté „bezmocnosti“ či „bezvýznamnosti“ personalistů při rozhodování, zejména na strategické úrovni. Personalisté proto mívají sklon zabývat se spíše tím, kdo personalistiku řídí, než tím, jak se personalistika realizuje.

Potíže, se kterými se personalisté musí vypořádat při zvládání rozporuplností v jejich roli, dobře popsali Guest a Kingová (2004, s. 421):

Mnoho řídicích činností bývá nepřehledných a nejednoznačných, což platí zejména pro řízení lidí. Z pohledu personalistů to znamená, že nejde ani tak o to, jak se zbavit nejednoznačnosti v jejich roli, ale jak se s ní naučit žít. To vyžaduje schopnosti ovlivňování, vyjednávání i kompromisu. Těm, kteří tuto skutečnost přijmou, nabízí role personalisty s jejím výrazným příspěvkem k řízení lidí v organizaci jedinečnou příležitost. Naopak pro ty, kteří podlehnou snaze vyřešit tuto nejednoznačnost, se role personalisty může stát skutečným očištěm.

Status personalistů

V průběhu let se v profesi personalistů projevil určitý komplex méněcennosti. To může být spojeno s tím, že role personalistů není jednoznačně vymezena, personalisté si sami nejsou jisti svým postavením, jejich status není plně uznán a vrcholoví i linioví manažeři mají pochybnosti o jejich přínosu pro organizaci. Tyson a Fell (1986, s. 68) v této souvislosti uvedli, že „jistá nejednoznačnost v práci personalistů přináší problémy přesvědčit ostatní o významu jejich práce“.

Již Drucker (1955, s. 243) prohlásil, že „problémem všech personalistů je jejich neschopnost prokázat, že jejich práce je pro organizaci přínosem“. Skinner (1981, s. 106) uvedl, že „role personalistů v organizaci byla vždy problematická“. Tyson a Fell (1986, s. 136) konstatovali, že: „Klasickému personálnímu řízení nebylo přiznáno odpovídající postavení v procesu rozhodování, protože si takové místo většinou ani nevydobylo. Klasické personální řízení se také nezabývalo organizací jako celkem, ale obvykle jen záležitostmi, které byly úzce zaměřené a jejichž přínos byl zřejmý jen zasvěceným.“

Watson (1996) upozornil, že personalisté jsou věčně na okraji dění, a Caldwell (2004 s. 212) vyzdvihl problém „bezmocnosti“ nebo „bezvýznamnosti“ personalistů v procesu rozhodování. Personalisté na tento problém tradičně reagovali tak, jak to vyjádřil Drucker (1955, s. 243), že „hledali nějaký ‚trik‘, kterým by zapůsobili na své kolegy manažery“. Současný postup personalistů je důmyslnější. Personalisté nadšeně podporují přístupy, které oslovují manažery, jako jsou politika angažovanosti nebo řízení talentů. Ve Spojeném království se v této souvislosti Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

intenzivně pokouší zlepšit status profese personalistů zvýšeným důrazem na jejich strategickou roli i jejich roli jako business partnerů.

Výzkum, který provedli Guthrie a kol. (2011, s. 1681) však potvrdil, že „funkce personalistů je stále vnímána spíše jako administrativní než strategická“. Přitom zmínili také předchozí výzkum, který prokázal, že „je to právě strategická role, v níž personalisté podle liniových manažerů selhávají“ (tamtéž, s. 1682). Keeganová a Francisová (2010, s. 878) v této souvislosti poznamenaly:

S ohledem na dlouhodobou snahu personalistů stát se klíčovými hráči není překvapením, že prosazování „tvrdého“, „podnikatelsky orientovaného“ nebo „strategického“ pojetí řízení lidských zdrojů se stalo tak populárním. Problém nejednoznačného pojetí role personalistů to však příliš neřeší, když se personalisté snaží získat podíl na strategickém rozhodování, stejně jako se snaží hájit oprávněné zájmy zaměstnanců nebo zajišťovat nutnou administrativu.

Keeganová a Francisová dále uvedly, že „nabádání personalistů k upřednostňování jejich strategické role na úkor jejich tradičnější role v oblasti personální administrativy a zaměstnaneckých vztahů ohrožuje integritu personální práce a zpochybňuje prohlášení o profesionalitě personalistů“ (tamtéž, s. 894).

Profesionalita personalistů

Profesionalitu v řízení lidských zdrojů, podobně jako v jiných oblastech, je možné obecně vymezit jako chování lidí poskytujících poradenství a služby, které vyžadují určité odborné znalosti a dodržování stanovených nebo všeobecně uznávaných norem chování. Práce profesionála se zpravidla vyznačuje účelným a účinným využíváním teoretických znalostí i praktických zkušeností. Profesionál obvykle pracuje s odpovídající zodpovědností a v souladu s přijatými standardy. Jednoduše řečeno, člověka je možné považovat za „profesionála“, když dělá svou práci dobře a jedná zodpovědně.

Profesionalita v řízení lidských zdrojů znamená pracovat v souladu s profesní etikou. Podle Fletchera (2004) se profesionalita vyznačuje:

- odbornými znalostmi a dovednostmi,
- mocí a postavením na základě odbornosti,
- sebekázní a dodržováním přijatých standardů,
- příležitostí uplatňovat vysokou míru nezávislosti,
- schopností přijímat samostatná rozhodnutí,
- jednáním v souladu s etickým kodexem.

Personalisté jsou povinni dodržovat standardy jejich profesního sdružení, kterým je Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), stejně jako musí dodržovat jejich vlastní morální hodnoty. Navíc jsou personalisté vázáni etickým kodexem, který vyjadřuje principy chování a základní hodnoty organizace.

Schopnosti personalistů

Požadavky na odborné schopnosti i očekávané chování personalistů jsou značné, i když v současnosti, jak uvedly Keeganová a Francisová (2010, s. 884), se „úspěch v roli personalisty hodnotí spíše na základě rozvoje efektivního podnikání než odpovídajících schopností“. Brockbank a kol. (1999) vymezili na základě provedeného výzkumu klíčové schopnosti personalistů, které rozdělili do jednotlivých oblastí a složek (tabulka 3.1).

Tab. 3.1 Klíčové schopnosti personalistů

Oblast schopností	Složky schopností
Osobní důvěryhodnost	Žít v souladu s hodnotami organizace, udržovat vztahy založené na důvěře, jednat zodpovědně (zajímat se a přispívat k úspěchu organizace, podporovat vlastní názory relevantními důkazy).
Schopnost řídit změnu	Pohánět změnu kupředu, schopnost rozpoznávat problémy, vytvářet dobré vztahy s klienty, správně komunikovat vizi, vést lidi, řešit problémy a uskutečňovat cíle.
Schopnost řídit kulturu	Jednat jako „strážce kultury“, vytvářet kulturu potřebnou k uskutečňování strategie organizace i uspokojování potřeb lidí, vnášet kulturu do každodenního chování lidí, vést manažery k chování v souladu s přijatou kulturou.
Zabezpečování řízení lidí	Být odborníkem ve své specializaci, být schopen poskytovat moderní a inovativní postupy v takových oblastech, jako je získávání, rozvoj, odměňování nebo komunikace.
Znalost podnikání	Znáť strategii, organizaci, konkurenci, finance, marketing, prodej, výrobu nebo informační technologie.

Zdroj: Brockbank a kol. (1999)

Chování personalistů

Profesní standardy, které od června 2009 vydává Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013a), vymezují následující oblasti chování, které by personalisté měli splňovat, aby mohli vykonávat svou práci:

- být zvědavý,
- být rozhodný,
- umět ovlivňovat,
- být odhodlaný,
- umět spolupracovat,
- být spolehlivý,
- umět se prosadit,
- být příkladem.

3.8 Role liniových manažerů

Personalisté mohou vytvářet stále nové politiky a postupy v řízení lidských zdrojů, ale je odpovědností liniových manažerů, aby tyto politiky a postupy uplatňovali. Jinými slovy, personalisté navrhnou, liniovní manažeři realizují. Jak uvedl Guest (1991, s. 159): „Řízení lidských zdrojů je příliš důležité na to, aby bylo ponecháno jen personalistům.“

Nejsou-li linioví manažeři příznivě nakloněni tomu, co od nich personalisté chtějí, nebudou to dělat, nebo jsou-li k tomu nuceni, budou to dělat polovičatě. Guest a Kingová (2004, s. 421) na základě svého výzkumu uvedli, že „zlepšování personální práce nezávisí ani tak na lepších personálních postupech, jako spíše na lepším uplatňování personálních postupů a zapojování liniových manažerů do personální práce“.

Jak uvedli Purcell a kol. (2003), vysoké úrovně výkonu organizace se nedosahuje prostě jen tím, že máme soubor dobře koncipovaných politik a postupů v řízení lidských zdrojů. Zásadní je, jak jsou tyto politiky a postupy uplatňovány. A právě v tom je role liniových manažerů v řízení lidí nezastupitelná: „linioví manažeři ... podporují, komunikují, naslouchají a probírají s lidmi běžné problémy, umožňují lidem spolurozhodovat o vykonávání požadované práce, koučují, vedou, oceňují dosažené výsledky a podněcují k dalšímu zlepšování“ (tamtéž, s. 40). Purcell a kol. dále uvedli, že jednání s lidmi je pravděpodobně tou oblastí jejich práce, ve které linioví manažeři mohou uplatnit nejvíce ze svého vlastního úsudku a podstatně tak ovlivnit realizaci návrhů personalistů. Linioví manažeři uvádějí vytvořené politiky a postupy v řízení lidských zdrojů v život.

Dalším faktorem, který ovlivňuje roli liniových manažerů, je jejich schopnost vykonávat svěřené personální úkoly. Činnosti spojené s řízením lidí, jako je definování rolí, vedení pohovorů a rozhovorů, hodnocení pracovního výkonu, poskytování zpětné vazby, koučování nebo určování potřeb vzdělávání a rozvoje, vyžadují specifické schopnosti. Někteří manažeři je mají, mnozí nikoliv. Například systém řízení pracovního výkonu a odměňování podle výkonu může snadno selhat, když linioví manažeři nejsou řádně proškoleni a nemají požadované schopnosti. Uskutečňování politiky zaměřené na dosahování žádoucí angažovanosti (jak je vysvětleno v kapitole 15) rovněž do značné míry závisí právě na liniových manažerech.

Hutchinson a Purcell (2003) zformulovali následující doporučení, jak zlepšit kvalitu liniových manažerů v oblasti řízení lidí:

- Poskytnout jim dostatek času, aby mohli plnit svěřené povinnosti v řízení lidí, které často zanedbávají v důsledku jiných manažerských povinností.
- Vybírat je pečlivě s důrazem na požadované schopnosti chování.
- Podporovat je pomocí silných hodnot organizace týkajících se řízení a vedení lidí.
- Rozvíjet jejich dobré pracovní vztahy s jejich vlastními nadřízenými.
- Zajistit jim odpovídající vzdělávání, které jim umožní osvojit si požadované schopnosti k úspěšnému vykonávání jejich činností v oblasti řízení a vedení lidí, například v oblasti řízení pracovního výkonu.

K uvedenému je možné dodat, že lepšího uskutečňování postupů v řízení lidí a lepšího zapojení liniových manažerů do řízení lidí bude dosaženo, jestliže:

- uskutečňované postupy budou pro liniové manažery přínosem;
- linioví manažeři budou zapojeni do vytváření a testování konkrétních postupů;
- uskutečňování postupů nebude příliš složité, administrativně, časově a jinak náročné;
- odpovědnost liniových manažerů bude jasně vymezena a vysvětlena;
- liniovým manažerům bude poskytováno odpovídající poradenství a vzdělávání zaměřené na úspěšné zvládnutí uskutečňovaných postupů.

Shrnutí

Zabezpečování řízení lidských zdrojů

Zabezpečování řízení lidských zdrojů v organizaci vychází z architektury řízení lidských zdrojů, která zahrnuje systém řízení lidských zdrojů a model poskytování personálních služeb. Zabezpečování řízení lidských zdrojů v organizaci je odpovědností personalistů, kteří jsou součástí personálního útvaru, a liniových manažerů.

Architektura řízení lidských zdrojů

Architektura řízení lidských zdrojů představuje uplatňovaný systém řízení lidských zdrojů a přijatý model poskytování personálních služeb, včetně chování lidí.

Systém řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů, jako součást architektury řízení lidských zdrojů, představuje soubor vzájemně se doplňujících a podporujících činností řízení lidských zdrojů, které umožňují dosahování cílů řízení lidských zdrojů.

Model poskytování personálních služeb

Model poskytování personálních služeb vyjadřuje, jakým způsobem personalisté, kteří jsou součástí personálního útvaru, poskytují liniovým manažerům poradenství a služby související s řízením lidských zdrojů. Zřejmě nejznámější model poskytování personálních služeb představil Ulrich (1998), který navrhl, aby personalisté poskytovali personální služby prostřednictvím čtyř souvisejících rolí – strategický partner, administrativní expert, ochránce zaměstnanců a agent změny.

Tříslložkový model poskytování personálních služeb

Takzvaný „tříslložkový model poskytování personálních služeb“ představuje poskytování personálních služeb prostřednictvím tří organizačních složek – centrum excelence, strategický business partner a centrum sdílených služeb.

Role personalistů

Personalisté mohou působit jako stratégové, business partneři, inovátoři, agenti změny, interní konzultanti nebo kouči.

Nejednoznačnost v roli personalistů

Jednotlivé role personalistů, stejně jako požadavky, které musí personalisté splňovat, se zdají být zcela jasné, avšak ve skutečnosti se v roli personalistů skrývá jistá nejednoznačnost, která vyplývá z potenciálního konfliktu určitých rolí.

Profesionalita personalistů

Profesionalitu v řízení lidských zdrojů lze obecně vymezit jako chování lidí poskytujících poradenství a služby, které vyžadují určité odborné znalosti a dodržování stanovených nebo všeobecně uznávaných norem chování. Personalisté jsou povinni dodržovat standardy svého profesního sdružení, kterým je Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), stejně jako musí dodržovat své vlastní morální hodnoty.

Role liniových manažerů

Linioví manažeři hrají zásadní roli při uskutečňování politik a postupů v řízení lidských zdrojů, ovšem často jim chybí žádoucí motivace i potřebné schopnosti, aby zvládli svěřené úkoly v oblasti řízení a vedení lidí.

Otázky

- Jak je zabezpečováno řízení lidských zdrojů?
- Co znamená architektura řízení lidských zdrojů?
- Co znamená systém řízení lidských zdrojů?
- Které jsou základní činnosti řízení lidských zdrojů?
- Co vyjadřuje model poskytování personálních služeb?
- Co je podstatou „tříslučkového modelu poskytování personálních služeb“?
- Které jsou hlavní role personalistů v řízení lidských zdrojů?
- Které jsou klíčové schopnosti personalistů vymezené Brockbankem a kol.?
- Co znamená profesionalita v řízení lidských zdrojů?
- Jaká je role liniových manažerů v řízení lidských zdrojů?

4 Řízení lidských zdrojů a výkon organizace

KLÍČOVÉ POJMY

černá skříňka • hodnotový řetězec lidských zdrojů • kauzální nejednoznačnost • kultura vysokého výkonu • obrácená kauzalita • řízení pracovního výkonu • systém vysoce výkonné práce

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a vysvětlit:

- vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace,
- vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace,
- pojetí kultury vysokého výkonu,
- fungování systému vysoce výkonné práce,
- význam řízení pracovního výkonu,
- přínos personalistů ke zlepšování výkonu organizace.

4.1 Úvod

Každá organizace má vůči svým zainteresovaným stranám povinnost zabezpečit optimální fungování a dosahovat nejlepších výsledků. Úspěšné splnění této povinnosti závisí především na kvalitě, schopnostech, obětavosti a nadšení všech lidí, kteří v organizaci pracují. V duchu přístupu založeného na zdrojích vytváří řízení lidských zdrojů přidanou hodnotu a přispívá k dosahování trvalé konkurenční výhody tím, že organizaci zabezpečuje hodnotné, vzácné a obtížně napodobitelné i nahraditelné lidské zdroje. Jak uvedl Guest (1997, s. 267): „Významným znakem řízení lidských zdrojů je předpoklad, že zlepšování výkonu organizace je dosahováno prostřednictvím lidí.“ Pokud tedy organizace uplatní vhodné politiky a postupy v řízení lidských zdrojů, je možné předpokládat, že řízení lidských zdrojů bude mít pozitivní dopad na výkon organizace.

Kapitola začíná přehledem důkazů o vlivu řízení lidských zdrojů na výkon organizace a určením problémů, s nimiž se výzkumníci setkávají, když se snaží vymezit podstatu vlivu řízení lidských zdrojů na výkon organizace. Následuje vysvětlení pojetí kultury

vysokého výkonu a možností jejího vytváření prostřednictvím systému vysoce výkonné práce a řízení pracovního výkonu.

4.2 Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Bylo uskutečněno značné množství výzkumů, které ukázaly, že uplatňování určitých politik a postupů v řízení lidských zdrojů mělo pozitivní dopad na výkon organizace. Ve Spojeném království takové výzkumy uskutečnili například Guest a kol. (2000a), Patterson a kol. (1997), Purcell a kol. (2003), Thompson (2002) nebo West a kol. (2002). Jejich výsledky shrnuje tabulka 4.1.

Tab. 4.1 Výzkum o vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Badatel(é)	Metodika	Výsledky
Patterson a kol. (1997)	Výzkum zkoumal vztah mezi výkonem organizace, kulturou organizace a uplatňováním řady postupů v řízení lidských zdrojů.	Uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů bylo možné vysvětlit významné rozdíly v ziskovosti a produktivitě (19 %, resp. 18 %). Zvláště významné byly dva postupy: 1) získávání a rozvoj zaměstnanců a 2) vytváření pracovních úkolů včetně flexibility, odpovědnosti a rozmanitosti.
Guest a kol. (2000a)	Analýza výsledků šetření Workplace Employee Relations Survey z roku 1998, které se týkalo zhruba 2000 pracovišť a představovalo názory asi 28 000 zaměstnanců.	Byl zaznamenán silný vztah mezi řízením lidských zdrojů na straně jedné a postoji zaměstnanců a výkonem pracoviště na straně druhé.
Thompson (2002)	Studie týkající se vlivu postupů vysoce výkonné práce (týmová práce, hodnocení zaměstnanců, rotace práce, širokopásmové mzdové struktury, sdílení informací o organizaci) v prostředí britských organizací z oblasti letectví.	Počet uplatňovaných postupů vysoce výkonné práce a podíl zaměstnanců, u nichž byly tyto postupy uplatněny, byly zaznamenány jako klíčové faktory, které odlišovaly úspěšnější a méně úspěšné organizace.
West a kol. (2002)	Výzkum provedený v 61 britských nemocnicích na základě informací o personálních strategiích, politikách a postupech od výkonných a personálních ředitelů a informací o úmrtnosti.	Byl zaznamenán vztah mezi určitými personálními postupy a nižší úmrtností. Jak uvedl West: „Pokud máte personální postupy, které podněcují úsilí, rozvíjejí schopnosti, podporují spolupráci, inovace a součinnost zaměstnanců, potom celý systém funguje lépe.“
Purcell a kol. (2003)	Longitudinální studie 12 organizací provedená University of Bath s cílem zjistit, jaký vliv má řízení lidí na výkon organizace.	Nejúspěšnější organizace měly něco jako „velkou ideu“. Tyto organizace měly jasnou vizi a soubor vzájemně propojených hodnot, které se týkaly udržování výkonu a flexibility. Byly zaznamenány jasné důkazy o vztahu mezi pozitivními postoji k politikám a postupům v řízení lidských zdrojů, úrovní spokojenosti, motivace a oddanosti na straně jedné a pracovním výkonem na straně druhé. Uskutečňování politik a postupů (nikoli jejich počet) v řízení lidských zdrojů je důležitým aspektem propojování řízení lidí a výkonu organizace, což je hlavním úkolem liniových manažerů.



Badatel(é)	Metodika	Výsledky
Birdi a kol. (2008)	Longitudinální výzkum, který realizoval Institute of Work Psychology, University of Sheffield v rámci 308 organizací po dobu více než 22 let s cílem určit vliv různých postupů v řízení lidských zdrojů a výrobních postupů na produktivitu organizace.	Bylo zjištěno, že posilování pravomocí (obohacování práce) vedlo ke zvýšení přidané hodnoty na zaměstnance téměř o 7 %, zatímco extenzivní vzdělávání vedlo ke zvýšení přidané hodnoty na zaměstnance téměř o 6 %. V případě postupů jako týmová práce, komplexní řízení kvality nebo <i>just-in-time</i> nebyl zaznamenán podstatný vliv na produktivitu.

4.3 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace

Storey a kol. (2009, s. 4) uvedli: „Předpokládá se, že v určité podobě nebo formě, politiky a postupy v řízení lidských zdrojů ovlivňují postoje a chování zaměstnanců, které ovlivňují nabídku služeb a spokojenost zákazníků.“ Předpokládá se, že vhodné politiky a postupy v řízení lidských zdrojů zlepšují výkon organizace. Tento předpoklad je podporován ideou existence „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů (viz kapitola 2), která prosazuje uplatňování různých osvědčených postupů v řízení lidských zdrojů, například takových, které představil Pfeffer (1998a). Bowen a Ostroffová (2004) vyslovili předpoklad, že vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace bude pravděpodobně silnější, pokud bude uplatněn „silný“ systém řízení lidských zdrojů, který se vyznačuje vysokou mírou osobitosti, soudržnosti a souhlasu. Takový systém vytváří v organizaci podmínky, které podporují správné uplatňování politik a postupů v řízení lidských zdrojů. V praxi totiž nestačí mít jen vhodné politiky a postupy. Tyto politiky a postupy je také nutné správně uplatňovat. Slovy Guesta (2011, s. 6): „To znamená, zaměřit se na liniové manažery.“ Nishiiová a kol. (2008) uvedli, že důležité není jen samotné uplatňování určitých politik a postupů, ale také „poznání záměru, s jakým jsou tyto politiky a postupy uplatňovány“.

Výzkum, který provedli Guest a Conway (2011), nepotvrdil uvedený předpoklad Bowena a Ostroffové (2004), že by uplatňování „silného“ systému řízení lidských zdrojů mohlo mít významný vliv na výkon organizace. Guest a Conway diskutovali některé předpoklady týkající se efektivnosti řízení lidských zdrojů. Přitom došli k závěru, že „podmínkou efektivního řízení lidských zdrojů je existence účinných politik a postupů, které jsou účinně uplatňovány“ (tamtéž, s. 1700).

Otazníky ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Jak již bylo uvedeno výše, mnohé výzkumy ukázaly pozitivní vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace. Guest a kol. (2000b) však upozornili, že ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace existují jisté otazníky, které se týkají příčiny a následku. Ulrich (1997a, s. 304) v této souvislosti uvedl: „Zdá se, že na postupech v řízení lidských zdrojů záleží – zní to logicky – výsledky průzkumů to potvrzují. Přímý vztah mezi uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů a dosahovaným výkonem organizace však bývá nejasný a mění se podle toho, jaký vzorek respondentů se získá a jaké postupy zkoumání se použijí.“ Guest (2011, s. 11) ve svém článku na téma řízení lidských

zdrojů a výkon organizace uvedl: „Po provedení stovky výzkumů jsme stále v situaci, kdy nemůžeme s určitostí prohlásit, že uplatňování určitých politik a postupů v řízení lidských zdrojů má pozitivní dopad na výkon organizace.“

Ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace existují dvě nevyjasněné otázky, které ovlivňují dokazování pozitivního dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace. Jedná se o takzvanou „kauzální nejednoznačnost“ a „kontingenční faktory“. V jejich důsledku se vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace často vysvětluje prostřednictvím takzvané „černé skříňky“.

Kauzální nejednoznačnost

Takzvaná „kauzální nejednoznačnost“ vyjadřuje četná, jemná a často skrytá propojení mezi faktory, které ovlivňují příčinu a následek. Boselie a kol. (2005, s. 75) upozornili na kauzální propast mezi řízením lidských zdrojů jako vstupem a výkonem organizace jako výstupem, například v podobě finančních výsledků: „Jednoduše řečeno, organizaci ovlivňuje tolik vnějších i vnitřních proměnných, že nějaký přímý vztah je těžko uvěřitelný.“

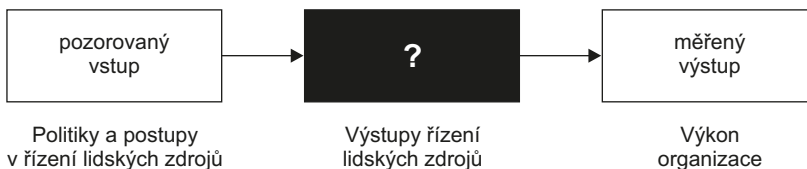
Hlavním důvodem nejednoznačnosti ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace je vícenásobná příčinná souvislost, kdy určitý následek má více než jednu příčinu. Řízení lidských zdrojů může vést ke zlepšení výkonu organizace, ovšem to může způsobit také mnoho jiných vnějších nebo vnitřních faktorů, jejichž vymezení bývá obtížné. Dalším problémem může být „obrácená kauzalita“, to znamená situace, kdy A může způsobit B, stejně jako B může způsobit A. Jak to vyjádřili Purcell a kol. (2003, s. 2): „I když je hezké uvěřit, že řízení lidských zdrojů vede k lepším výsledkům, je stejně tak možné, že se to týká především úspěšných organizací, které si mohou dovolit uplatňovat dokonalejší (a dražší) postupy v řízení lidských zdrojů.“

Kontingenční faktory

Takzvané „kontingenční faktory“ zahrnují všechny vnější a vnitřní podmínky, které ovlivňují dění v organizaci, včetně působení řízení lidských zdrojů na výkon organizace.

Černá skříňka

Takzvaná „černá skříňka“ znázorňuje nejednoznačnost ve vztahu mezi uplatňovanými politikami a postupy v řízení lidských zdrojů a dosahovaným výkonem organizace (obrázek 4.1).



Obr. 4.1 Černá skříňka ve vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Při zkoumání vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace je poměrně snadné pozorovat vstup (uplatňované politiky a postupy v řízení lidských zdrojů) stejně jako měřit výstup (dosahovaný výkon organizace), ale bývá značně obtížné určit, co se stalo mezi tím, jinými slovy, jaké výsledky řízení lidských zdrojů způsobily, že uplatňo-

vané politiky a postupy v řízení lidských zdrojů ovlivnily dosahovaný výkon organizace. Alvesson (2009, s. 56) uvedl: „Výzkum nepředstavuje nic než snahu najít empirický vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace. V duchu černé skříňky jsme schopni zaznamenat vstupy a výstupy, jenže to, co se skutečně děje, zůstává zahaleno tajemstvím.“

Vysvětlení dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace

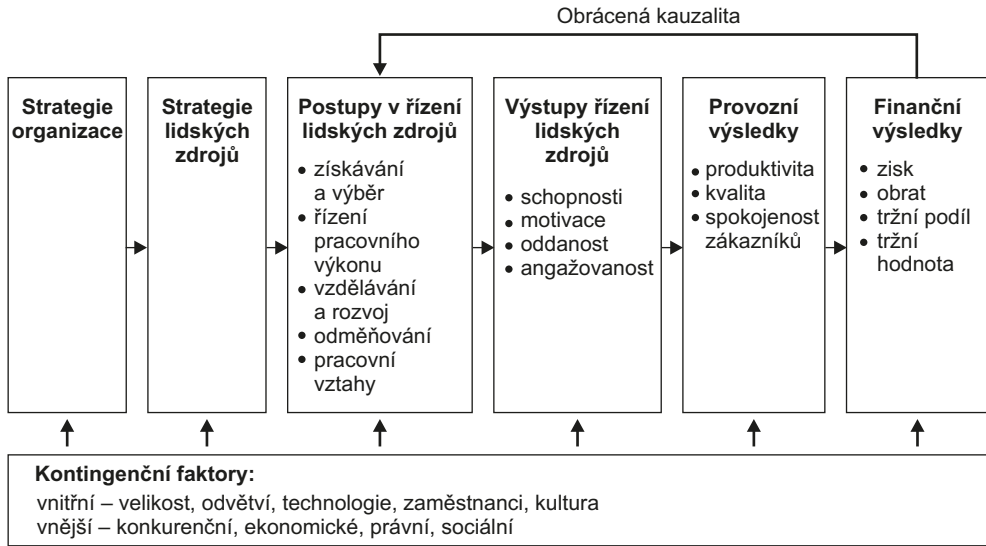
Guest (1997, s. 268) uvedl: „Předpokládá se, že ‚vhodné‘ postupy v řízení lidských zdrojů zapůsobí na motivaci a oddanost zaměstnanců.“ Současně vysvětlil, jak teorie očekávání může pomoci vysvětlit dopad řízení lidských zdrojů na výkon organizace:

Teorie očekávání představuje možné východisko pro vysvětlení podstaty vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace. Přestože se týká především motivace, zabývá se také vztahem mezi motivací a výkonem, kdy dosažení vysokého individuálního výkonu vyžaduje vysokou motivaci a navíc potřebné schopnosti a odpovídající roli, stejně jako pochopení této role. A to už je jen krůček k určení postupů v řízení lidských zdrojů, které zajistí potřebné schopnosti (např. pečlivý výběr nebo systematické vzdělávání), vysokou motivaci (např. zapojení zaměstnanců nebo odměňování v závislosti na výkonu) a odpovídající roli, stejně jako pochopení této role (např. vytváření pracovních míst nebo soustavná komunikace a poskytování zpětné vazby).

Na základě Guestova vysvětlení je možné usuzovat, že jakékoliv objasnění dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace bude pravděpodobně založeno na třech předpokladech: 1) určité postupy v řízení lidských zdrojů mohou mít přímý dopad na specifické vlastnosti zaměstnanců, jako jsou například schopnosti, motivace, oddanost nebo angažovanost; 2) mají-li zaměstnanci potřebné vlastnosti, je pravděpodobné, že selepší výkon organizace, například ve smyslu produktivity, kvality nebo úrovně služeb zákazníkům; 3) zlepšili-li se podobné aspekty výkonu organizace, je pravděpodobné, že selepší také finanční výsledky organizace. Spojení těchto předpokladů vytváří takzvaný hodnotový řetězec lidských zdrojů.

Uvedená představa dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace ve své podstatě upozorňuje na existenci určitých zprostředkujících proměnných mezi řízením lidských zdrojů a finančními výsledky organizace. Tyto proměnné zahrnují výsledky řízení lidských zdrojů v podobě vlastností zaměstnanců ovlivněných postupy v řízení lidských zdrojů. Proto uplatňované postupy v řízení lidských zdrojů nemají přímý dopad na dosahovaný výkon organizace. Model dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace, který zahrnuje obrácenou kauzalitu a kontingenční faktory, znázorňuje obrázek 4.2.

Dosahování vysokého výkonu organizace však není jen záležitostí postupů v řízení lidských zdrojů. Výzkum, který provedli Purcell a kol. (2003) ukázal, že klíčem k aktivaci výkonu lidí není jen soubor osvědčených postupů v řízení lidských zdrojů, ale rovněž jejich spojení s vizí neboli „velkou ideou“ a vedením organizace, ale i využití jejich nespoutané síly.



Obr. 4.2 Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace

Zdroj: zpracováno podle Paauwe (2004)

4.4 Kultura vysokého výkonu

Organizace dosahují trvale vysokého výkonu pomocí uplatňovaných systémů vykonávání práce, ale tyto systémy jsou řízeny a provozovány lidmi. V konečném důsledku je proto dosahování trvale vysokého výkonu organizace především otázkou soustavného zlepšování výkonu lidí. To může být zajišťováno prostřednictvím vytváření a uplatňování kultury vysokého výkonu, která podporuje vytváření a uplatňování systému vysoce výkonné práce, v němž důležitou roli hraje řízení pracovního výkonu.

Kultura vysokého výkonu je takovou kulturou, v níž se dosahování vysokého výkonu stává přirozenou součástí života organizace. Takovou kulturu charakterizují následující skutečnosti:

- Management definuje očekávání týkající se zlepšování výkonu, stanovuje cíle směřující k úspěchu a posuzuje skutečný výkon, aby zajistil dosažení očekávaných cílů.
- Jsou uplatňovány alternativní pracovní postupy, jako jsou přetváření pracovních míst, autonomní pracovní týmy, zlepšovateľské skupiny, týmové brífinky nebo flexibilní práce.
- Lidé vědí, co se od nich očekává, to znamená, že znají své cíle a rozumí své odpovědnosti.
- Lidé mají pocit, že jejich práce stojí za to a že odpovídá jejich schopnostem.
- Lidé jsou oprávněni maximalizovat svůj přínos.
- Vrcholové vedení podporuje společné odhodlání k soustavnému zlepšování.
- Je podporován pozitivní přístup, který zajišťuje motivované, oddané a angažované lidi.
- Proces řízení pracovního výkonu probíhá v souladu se strategickými cíli, aby se zajistila účast lidí na dosahování dohodnutých cílů a plnění stanovených norem.
- Schopnosti lidí jsou rozvíjeny prostřednictvím vzdělávání na všech úrovních s cílem podporovat zlepšování výkonu a lidé mají možnost plně své schopnosti využít.

- Podpora talentů umožňuje obsazování klíčových pracovních rolí prostřednictvím vlastních vysoce výkonných lidí.
- Lidé jsou oceňováni a odměňováni podle jejich přínosu.
- Lidé se podílejí na vytváření postupů vysoce výkonné práce.
- Existuje atmosféra vzájemné důvěry a týmové spolupráce s cílem poskytovat kvalitní služby zákazníkům.
- Existuje přímé propojení mezi strategickými cíli organizace a cíli organizačních jednotek i jejich pracovníků na všech úrovních.

4.5 Systém vysoce výkonné práce

Systém vysoce výkonné práce je soubor postupů v řízení lidských zdrojů, který podporuje zlepšování schopností, motivace a zapojení zaměstnanců. Becker a Huselid (1998, s. 55) vymezili systém vysoce výkonné práce jako „konzistentní a integrovaný systém řízení lidských zdrojů zaměřený na řešení provozních problémů a uskutečňování konkurenční strategie organizace“.

Systém vysoce výkonné práce slouží prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu zaměřené na soustavné zlepšování výkonu organizace prostřednictvím zlepšování výkonu zaměstnanců. Vytváření a uplatňování systému vysoce výkonné práce se týká vytváření a uplatňování souborů vzájemně se doplňujících a podporujících postupů v řízení lidských zdrojů, které jako integrovaný celek mají mnohem silnější dopad na výkon zaměstnanců, než kdyby byly uplatňovány jednotlivě. Appelbaumová a kol. (2000) potvrdili, že systémy vysoce výkonné práce usnadňují zlepšování schopností, motivace a zapojení zaměstnanců.

Vymezení systému vysoce výkonné práce

Neexistuje žádná obecně platná definice systému vysoce výkonné práce, stejně jako žádný standardní přehled vlastností nebo součástí takového systému. Navzdory tomu se Shih a kol. (2005) pokusili vymezit základní složky systému vysoce výkonné práce:

- **Infrastruktura práce** – podoba pracoviště, které umožňuje zaměstnancům získat potřebné schopnosti pro vykonávání jejich práce, poskytuje zaměstnancům prostředky k vykonávání jejich práce a podporuje motivaci zaměstnanců k vykonávání jejich práce. Všechny tyto složky musí být vzájemně propojeny, aby přinesly očekávaný efekt.
- **Vzdělávání zaměřené na schopnosti** – investování do zlepšování schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců.
- **Sdílení informací a zapojování zaměstnanců** – znát možné alternativy a přijímat správná rozhodnutí.
- **Odměňování a povyšování zaměřené na motivaci** – podporovat schopné zaměstnance, aby se v rozmanitých situacích aktivně zapojili do efektivního rozhodování.

Mnohé popisy systémů vysoce výkonné práce obsahují přehledy žádoucích vlastností a součástí takových systémů, které vyvolávají dojem „nejlepší praxe“. Gephartová (1995) však upozornila, že výzkum jasně nevymezil žádný jediný soubor postupů vysoce výkonné práce. Becker a kol. (1997) uvedli, že systémy vysoce výkonné práce byly vždy velice osobité

a musely vyhovovat specifickým podmínkám organizace. Jednotlivé přehledy vlastností a součástí systémů vysoce výkonné práce se proto značně liší, jak dokazuje výběr takových přehledů v tabulce 4.2.

Tab. 4.2 Příklady vymezení systému vysoce výkonné práce

US Department of Labor (1993)	Appelbaumová a kol. (2000)	Sung a Ashton (2005)	Thompson a Heron (2005)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pečlivé a extenzivní systémy získávání, výběru a vzdělávání zaměstnanců. ▪ Formální sdílení informací se zaměstnanci. ▪ Srozumitelné vytváření pracovních míst. ▪ Vysoká míra zapojení zaměstnanců. ▪ Zkoumání postojů a názorů zaměstnanců. ▪ Hodnocení výkonu zaměstnanců. ▪ Fungující vyřizování stížností zaměstnanců. ▪ Povyšování a odměňování podporující vysoce výkonné zaměstnance. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práce je organizována tak, aby pracovníkům první linie umožnila podílet se na rozhodnutích, které mění rutinní fungování organizace. ▪ Pracovníci mají možnosti osvojit si specifické schopnosti, aby mohli úspěšně vykonávat svou práci. ▪ Pracovníci mají větší autonomii, než vyžaduje jejich práce. ▪ Pracovníci jsou stimulovali ke vzdělávání a rozvoji. ▪ Pracovníkům první linie je poskytována jistota zaměstnání, což podněcuje jejich zájem podílet se na dění v organizaci a dále se rozvíjet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postupy podporující vysokou míru zapojení (např. autonomní týmy, kroužky kvality, sdílení informací). ▪ Postupy zaměřené na zabezpečování a řízení lidských zdrojů (např. sofistikované získávání, hodnocení pracovního výkonu, přetváření pracovních míst, mentoring). ▪ Postupy spojené s odměňováním a podporující oddanost (např. peněžní odměny, programy vstřícné k rodině, rotace práce, flexibilní pracovní režimy). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílení informací se zaměstnanci. ▪ Sofistikované získávání zaměstnanců. ▪ Formální adaptace zaměstnanců. ▪ Pěti- a vícedenní vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště v rámci roku. ▪ Polo- nebo zcela autonomní pracovní týmy; zlepšovateľské skupiny; problémově zaměřené skupiny. ▪ Rozvoj interpersonálních dovedností zaměstnanců. ▪ Zpětná vazba zaměřená na pracovní výkon zaměstnanců. ▪ Zapojování zaměstnanců – rady zaměstnanců, podpora zlepšovacích návrhů, průzkumy názorů a spokojenosti. ▪ Odměňování týmů, podíl na zisku.

Příklady

Tabulka 4.3 uvádí příklady organizací, které uplatňují politiky a postupy vysoce výkonné práce. Tyto příklady, které zpracoval Stevens (2005), ilustrují rozmanitost i všeobecný přístup k uplatňování systémů vysoce výkonné práce.

Tab. 4.3 Příklady politik a postupů vysoce výkonné práce

Organizace	Politiky a postupy vysoce výkonné práce
Halo Foods	<p>Strategie udržení konkurenceschopnosti cestou zvyšování přidané hodnoty prostřednictvím většího úsilí a lepších schopností všech zaměstnanců.</p> <p>Spojení rozvoje lidí s technickým pokrokem.</p> <p>Sázka na týmovou spolupráci a efektivní vedení, ve spojení s inovacemi a rozvojem schopností sebeřízení a řízení týmů.</p>



Organizace	Politiky a postupy vysoce výkonné práce
Land Registry	Organizační změny zaměřené na zlepšování procesů, rozvíjení dovedností a zhodnocování potenciálu talentů. Manažeri schopni uvědomit si problémy spojené s kulturou i organizací. Získávání lidí, jejichž postoje a schopnosti odpovídají požadavkům na dosahování vysokého výkonu.
Meritor Heavy Vehicle Braking Systems	Zlepšování schopností, zejména schopností řízení a sebeřízení, s využitím soustavy schopností. Zaměření znalostí a zkušeností získaných v rámci týmové spolupráce na zdokonalování projektů. Propojení vzdělávání, zapojování a řízení pracovního výkonu.
Orangebox	Strategie založená na soustavném rozvíjení provozní akceschopnosti. Zapojování a rozvíjení talentů a zlepšování produktivity. Spolupráce mezi útvary zaměřená na využívání příležitostí.
Perkinelmer	Vize a hodnoty podporované a prosazované managementem. Angažovanost každého člena organizace a soustavné zlepšování kultury. Učení se jako výchozí předpoklad změny.
United Welsh Housing Association	Spojení zlepšování pracovního výkonu se zlepšováním pracovních vztahů. Zlepšování služeb zákazníkům s využitím zkušeností zaměstnanců. Rozvíjení manažerů se zaměřením na kulturu partnerství.

Kritické zhodnocení uplatňování systémů vysoce výkonné práce

Ramsay a kol. (2000) uskutečnili výzkum s cílem prozkoumat vazbu od různých postupů uplatňovaných v systémech vysoce výkonné práce přes výsledky zaměstnanců až k výkonu organizace. Tuto vazbu popsali s využitím „černé skříňky“, což znamená, že uplatňování určitého systému vysoce výkonné práce může být spojeno se zlepšením výkonu organizace, jenže dosud se nikomu nepodařilo přesvědčivě vysvětlit, jak k tomu dochází. V této souvislosti uvedli, že „všeobecně rozšířený předpoklad, že systém vysoce výkonné práce zlepšuje výkon organizace prostřednictvím zlepšování výsledků zaměstnanců, se ukázal jako hodně diskutabilní“ (tamtéž, s. 521). Godard (2001) dospěl na základě svého kanadského výzkumu k závěru, že skutečné účinky systémů vysoce výkonné práce se mohou značně lišit a mnohé z nich mají velmi omezenou životnost. Na základě dalšího výzkumu v roce 2004 konstatoval:

Úplné přijetí tohoto (vysoce výkonného) paradigmatu nemusí přinést výrazně lepší výsledky, než přinášely postupy, které byly dlouho spojovány s představou dobrého řízení, včetně osvědčené personální praxe (např. vytváření žebříčků kariéry, jistota zaměstnání, systémy vyřizování stížností, formální vzdělávání, odměňování nad tržní úroveň mezd), organizace skupinové práce, sdílení informací nebo příznivých vztahů s odbory ... Na některých pracovištích může být efekt pozitivní. Nicméně, tento efekt může být podstatně menší, než se očekávalo, a na mnoha pracovištích nemusí být dostačující, aby ospravedlnil úplné přijetí.

Výzkumy, které provedli Sung a Ashton (2005), Combs a kol. (2006) nebo Ericksen (2007), sice ukázaly, že systémy vysoce výkonné práce mohou výrazně zlepšit výkon, přesto je však stále možné vyslovit určité výhrady k prosazování těchto systémů. Tyto výhrady se

týkají příčinné souvislosti, a zdá se, že zatím neexistuje ani žádná shoda na tom, co tvoří systém vysoce výkonné práce, tedy kromě rozmanitých seznamů osvědčených postupů „nejlepší praxe“, což je podobně problematický koncept. Jak uvedl Godard (2004), tyto seznamy nejsou víc než soubory postupů, které jsou dlouhodobě považovány za dobrou personální praxi. Možná že jedinou předností konceptu vytváření a uplatňování systémů vysoce výkonné práce je to, že nutí lidi přemýšlet o tom, co je nutné udělat pro zlepšení výkonu a jak sjednotit různé přístupy ke zlepšování výkonu.

4.6 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu může sloužit prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu v organizaci tím, že upozorňuje na skutečnost, že vysoký výkon je důležitý. Řízení výkonu organizace je odpovědností vrcholového vedení, které s podporou personalistů zajišťuje plánování, organizování, vedení, sledování a kontrolu uskutečňovaných činností k dosahování strategických cílů a uspokojování potřeb zainteresovaných stran. Řízení pracovního výkonu jednotlivců a týmů je rovněž důležité, ale obvykle probíhá v rámci řízení výkonu organizace a rozvíjení efektivních systémů vykonávání práce.

Strategický přístup, uplatněný společností Johnson & Johnson, popsaly Wortzel-Hoffmanová a Boltizarová (2007) takto:

Když jsme se pustili do vytváření integrovaného procesu zaměřeného na pracovní výkon a rozvoj, věděli jsme, že tato určující změna a zdokonalení procesu vyžadují nutnou změnu v kultuře organizace. Nejlepší řízení pracovního výkonu se stává systematickým procesem, nejde o žádnou jednorázovou událost. To přirozeně vyžaduje čas a úsilí, stejně jako odhodlání rozvíjet lidi. Rovněž jsme si uvědomili, že z podnikatelského hlediska se kritickým faktorem úspěchu jeví schopnost neustále přitahovat a rozvíjet nové talenty, aby bylo možné uspokojovat směle podnikatelské cíle a dynamicky se měnící trh.

Řízení pracovního výkonu na úrovni organizace, týmů a jednotlivců vymezuje, co vysoký výkon znamená a jak mohou manažeři vysokého výkonu dosáhnout. Rovněž určuje způsob posuzování výkonu a porovnávání dosažených a očekávaných výsledků. Prostředkem k řízení pracovního výkonu je definování očekávání skrytých v psychologické smlouvě, podobně jako dosažení odpovídající úrovně schopností, motivace a zapojení lidí prostřednictvím zpětné vazby, koučování nebo plánování osobního rozvoje. Řízení pracovního výkonu je věnována kapitola 25.

4.7 Přínos personalistů

Personalisté podporují zlepšování výkonu organizace tím, že se zabývají problémy výkonu, které se týkají organizace i zaměstnanců. To znamená, že odhalují příčiny těchto problémů, posuzují jejich důsledky v oblasti podnikání i personalistiky a informují management. Cílem je objevovat nové přístupy jak zvládat možné problémy v oblasti výkonu.

Personalisté mohou obohatit vytváření strategie zaměřené na dosahování vysokého výkonu podněty, které se týkají řízení pracovního výkonu a odměňování. V této souvislosti mohou také přezkoumat stávající politiky a postupy zaměřené na rozvoj organizace, angažovanost, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj nebo pracovní vztahy.

Výsledkem může být zlepšení stávajících politik a postupů, nebo zavedení nových. V každém případě je nutné dosáhnout vzájemné integrace jednotlivých politik a postupů, aby se vzájemně doplňovaly a posilovaly.

Personalisté připravují jednotlivé návrhy týkající se rozvoje nebo inovací v oblasti výkonu a následně se snaží přesvědčit management, aby tyto návrhy byly přijaty. Přitom je důležité spolupracovat s liniovými manažery i samotnými zaměstnanci. Komunikace by měla probíhat tak, aby lidé věděli, co se děje a jak je to ovlivní.

Personalisté se rovněž podílejí na prosazování a uskutečňování přijatých opatření. S tím souvisí zajištění odpovídajících vzdělávacích a rozvojových aktivit, aby si linioví manažeři a zaměstnanci osvojili potřebné znalosti a dovednosti.

Shrnutí

Vztah mezi řízením lidských zdrojů a výkonem organizace

Bylo uskutečněno značné množství výzkumů, které ukázaly, že uplatňování určitých politik a postupů v řízení lidských zdrojů mělo pozitivní dopad na výkon organizace (např. Guest a kol., 2000a; Patterson a kol., 1997; Purcell a kol., 2003; Thompson, 2002; West a kol., 2002 apod.).

Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace

Jak uvedli Storey a kol. (2009, s. 4): „Předpokládá se, že v určité podobě nebo formě politiky a postupy v řízení lidských zdrojů ovlivňují postoje a chování zaměstnanců, a ty ovlivňují nabídku služeb a spokojenost zákazníků.“

Vysvětlení dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace

Podle Guesta (1997, s. 268) „se předpokládá, že ‚vhodné‘ postupy v řízení lidských zdrojů zapůsobí na motivaci a oddanost zaměstnanců“. Vysvětlení dopadu řízení lidských zdrojů na výkon organizace je založeno na třech předpokladech: 1) určité postupy v řízení lidských zdrojů mohou mít přímý dopad na specifické vlastnosti zaměstnanců, jako jsou například schopnosti, motivace, oddanost nebo angažovanost; 2) mají-li zaměstnanci potřebné vlastnosti, je pravděpodobné, že selepší výkon organizace například ve smyslu produktivity, kvality nebo úrovně služeb zákazníkům; 3) zlepší-li se podobné aspekty výkonu organizace, je pravděpodobné, že selepší také finanční výsledky organizace.

Kultura vysokého výkonu

Organizace dosahují trvale vysokého výkonu pomocí uplatňovaných systémů vykonávání práce, ale tyto systémy jsou řízeny a provozovány lidmi. V konečném důsledku je proto dosahování trvale vysokého výkonu organizace především otázkou soustavného zlepšování výkonu lidí. To může být zajišťováno prostřednictvím vytváření a uplatňování kultury vysokého výkonu, která podporuje vytváření a uplatňování systému vysoce výkonné práce, v němž důležitou roli hraje řízení pracovního výkonu.

Systém vysoce výkonné práce

Systém vysoce výkonné práce je soubor postupů v řízení lidských zdrojů, který podporuje zlepšování schopností, motivace a zapojení zaměstnanců. Systém vysoce výkonné práce slouží prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu může sloužit prosazování a uskutečňování kultury vysokého výkonu v organizaci tím, že upozorňuje na skutečnost, že vysoký výkon je důležitý.

Přínos personalistů

Personalisté podporují zlepšování výkonu organizace tím, že se zabývají problémy výkonu, které se týkají organizace i zaměstnanců.

Otázky

- Jak řízení lidských zdrojů působí na výkon organizace?
- Co znamená kultura vysokého výkonu?
- Jak funguje systém vysoce výkonné práce?
- Jaký je význam řízení pracovního výkonu?
- V čem spočívá přínos personalistů?

5 Řízení lidského kapitálu

KLÍČOVÉ POJMY

Balanced scorecard ● index lidského kapitálu – Watson Wyatt ● intelektuální kapitál ● lidský kapitál ● měření lidského kapitálu ● metriky ● model výkonnosti organizace – Mercer HR Consulting ● monitor lidského kapitálu – Andrew Mayo ● nehmotné zdroje ● organizační kapitál ● řízení lidského kapitálu ● společenský kapitál ● výhoda plynoucí z lidského kapitálu ● výhoda plynoucí z činnosti lidí

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- podstatu řízení lidského kapitálu,
- pojetí lidského kapitálu,
- charakteristiky lidského kapitálu,
- význam teorie lidského kapitálu,
- podstatu měření lidského kapitálu,
- potřebu měření lidského kapitálu,
- přístupy k měření lidského kapitálu,
- údaje používané při měření lidského kapitálu,
- faktory ovlivňující volbu měření lidského kapitálu,
- kritéria využitelnosti údajů o lidském kapitálu z pohledu manažerů.

5.1 Úvod

Podle Baronové a Armstronga (2007, s. 20) se řízení lidského kapitálu týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o vývoji v oblastech vytvářejících přidanou hodnotu, především v oblasti řízení lidí, strategického investování nebo operativního rozhodování, a to na úrovni celé organizace, stejně jako na úrovni první linie řízení. Jak uvedl Kearns (2005), v konečném důsledku se řízení lidského kapitálu týká hodnoty.

5.2 Podstata řízení lidského kapitálu

Zpráva Accounting for People Task Force (2003) konstatovala, že řízení lidského kapitálu zahrnuje systematickou analýzu, měření a hodnocení toho, jak politiky a postupy v oblasti řízení lidí vytvářejí hodnotu. Podle této zprávy by řízení lidského kapitálu mělo být považováno za přístup k řízení lidí, který toto řízení chápe jako strategickou záležitost prvořadého významu než jako operativní záležitost ponechanou na personalistech. Wright a McMahan (2011, s. 102) však upozornili, že na lidský kapitál by se nemělo pohlížet jako na formu kapitálu vlastněnou a kontrolovanou organizací: „To by znamenalo přehlížet komplexnost pojetí lidského kapitálu a nadále ignorovat význam ‚člověka‘ ve strategickém řízení lidských zdrojů.“

Určující charakteristikou řízení lidského kapitálu je uplatňování specifických metrik jako prostředku k řízení lidí, které považuje lidi za bohatství a zdůrazňuje, že konkurenční výhody je dosahováno strategickým investováním do tohoto bohatství cestou angažovanosti a stabilizace zaměstnanců, řízení talentů nebo vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Řízení lidského kapitálu spojuje strategii lidských zdrojů se strategií organizace. Koncepce řízení lidského kapitálu vychází z pojetí lidského kapitálu, jak je vysvětleno dále.

5.3 Pojetí lidského kapitálu

Adam Smith, citovaný Schultzem (1981, s. 140), dal vzniknout pojetí lidského kapitálu (stejně jako mnoha jiným ekonomickým koncepcím), když napsal: „Získané bohatství národů pochází ze získaných schopností lidí – jejich vzdělání, znalostí, zkušeností a zdraví.“ Jedinci si osvojují, udržují a využívají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se prohlubují a rozšiřují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál), což vytváří institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál). Toto pojetí a propojení lidského, intelektuálního, společenského a organizačního kapitálu je vysvětleno v následujícím textu.

Lidský kapitál

Lidský kapitál tvoří znalosti, dovednosti a schopnosti lidí pracujících v organizaci. Jak vysvětlili Wright a McMahan (2011, s. 101):

Každý jedinec v organizaci má vlastnosti, které jsou součástí lidského kapitálu. Rovněž se účastní zpracování informací, interpretuje a reaguje na tyto informace, aby přijal rozhodnutí, vyjádřil pocity nebo projevil chování. Seskupování tohoto lidského kapitálu, jak navrhujeme, je základem „lidského kapitálu“ organizace nebo organizační jednotky.

Lidský kapitál je rozhodující složkou ve vyjádření tržní hodnoty organizace. Výzkum provedený v roce 2003 společností CFO Research Services odhadl, že hodnota lidského kapitálu představuje více než 36 % celkových výnosů běžné organizace. Význam lidského kapitálu vyjádřil Shultz (1961, s. 1) takto:

l když je naprosto zřejmé, že lidé si osvojují užitečné znalosti a dovednosti, již není tak zřejmé, že tyto znalosti a dovednosti představují určitou formu kapitálu, že tento kapitál je v podstatě výsledkem záměrné investice, že tento kapitál roste v západních zemích mnohem rychleji než běžný kapitál a že tento růst se může stát nejvýraznějším rysem fungujícího ekonomického systému.

Shultz rovněž uvedl: „Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál... Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené nebo získané“ (tamtéž, s. 21).

Podrobnější definici lidského kapitálu představili Bontis a kol. (1999):

Lidský kapitál představuje lidský element v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci její osobitý charakter. Lidský element je schopen učení se, změny, inovace a přináší tvůrčí úsilí, což při správné motivaci zajišťuje dlouhodobé přežití organizace.

Scarborough a Eliasová (2002, s. ix) konstatovali, že „pojetí lidského kapitálu je nejlepší vnímat jako určité překlenovací pojetí, to znamená, že definuje vztah mezi uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů a dosahovaným výkonem organizace spíše ve smyslu bohatství než ve smyslu procesů“. Přitom zdůraznili, že lidský kapitál je do značné míry „nestandardní, tacitní, dynamický, závislý na okolnostech a spojený s lidmi“. Tyto vlastnosti ztěžují hodnocení lidského kapitálu, vezmeme-li v úvahu, že „vlastnostmi lidského kapitálu, které jsou zásadní pro výkon organizace, jsou flexibilita a kreativita jedinců, jejich schopnost rozvíjet své znalosti a dovednosti, stejně jako jejich motivace reagovat na různé okolnosti“ (tamtéž, s. ix).

Jsou to opravdu znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, co vytváří hodnotu, a to je důvod, proč je nutné zaměřit pozornost na získávání, stabilizaci, rozvíjení a uchování lidského kapitálu, který tito jedinci představují. Davenport (1999, s. 7) poznamenal: „Lidé mají vrozené schopnosti, osobité chování i vlastní zájmy. Tyto složky tvoří lidský kapitál, který lidé vnášejí do své práce. A jsou to lidé, nikoliv organizace, kdo vlastní tento kapitál.“

Lidé se mohou rozhodovat, nakolik se zapojí do vykonávání své role, kolik úsilí, schopností a motivace vloží do vykonávání své práce. Také se mohou rozhodnout, zda v organizaci zůstanou, nebo z organizace odejdou.

Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu, který vedle lidského kapitálu zahrnuje ještě společenský kapitál a organizační kapitál.

Intelektuální kapitál

Pojetí lidského kapitálu je spojeno se zastřešujícím pojetím intelektuálního kapitálu, který je definován ve smyslu zásob a toků znalostí, které má organizace k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a spolu s hmotnými zdroji (materiál a peníze) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.

Společenský kapitál

Společenský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu a vyjadřuje znalosti odvozené ze sítí vztahů v organizaci i mimo ni. Společenský kapitál definoval Putnam (1996, s. 66) jako „projevy společenského života – vztahy, normy, důvěra – které účastníkům umožňují efektivněji spolupracovat při dosahování sdílených cílů“. Společenský kapitál souvisí s rozvojem znalostí lidí prostřednictvím jejich interakcí. Bontis a kol. (1999) upozornili, že důležitý je jak tok, tak stav znalostí. Intelektuální kapitál se rozvíjí a mění v čase a významnou roli přitom hrají lidé, kteří vzájemně komunikují a spolupracují.

Organizační kapitál

Organizační kapitál vyjadřuje institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech a podobně (Youndt, 2000). Často bývá označován jako „strukturální kapitál“ (Edvinson a Malone, 1997), ale podle Youndta je pojem „organizační kapitál“ vhodnější, protože mnohem přesněji vyjadřuje skutečnost, že se jedná o znalosti, které organizace skutečně vlastní.

5.4 Řízení lidí založené na teorii lidského kapitálu

Přístup k řízení lidí založený na teorii lidského kapitálu znamená odpovědět na tyto otázky:

- Jaké jsou rozhodující hnací síly výkonu, které vytvářejí hodnotu?
- Jaké schopnosti máme k dispozici?
- Jaké schopnosti potřebujeme k dosahování strategických cílů?
- Jak budeme získávat, rozvíjet a udržovat potřebné schopnosti?
- Jak můžeme rozvíjet kulturu a prostředí, v němž probíhá učení na úrovni organizace i jednotlivců, které uspokojuje potřeby organizace i zaměstnanců?
- Jak můžeme zajistit, aby explicitní (zveřejněné) i tacitní (skryté) znalosti vytvořené v naší organizaci byly efektivně podchycovány, zaznamenávány a využívány?

Teorie lidského kapitálu pomáhá vyjádřit, jaký vliv mají lidé na podnikání a jak se podílejí na vytváření hodnoty pro vlastníky. Tato teorie ukazuje, že uplatňované postupy v řízení lidí vytvářejí hodnotu vyjádřitelnou v penězích, například v podobě návratnosti investic. Tato teorie rovněž poskytuje údaje, které podporují vytváření a uskutečňování strategií, politik a postupů v řízení lidských zdrojů, což přispívá ke zlepšování úrovně řízení lidí v organizaci.

5.5 Měření lidského kapitálu

Úlohou měření lidského kapitálu je zkoumat a posuzovat dopad řízení lidských zdrojů a vliv lidí na výkon organizace. Měření lidského kapitálu se týká nacházení a objasňování vazeb, korelací a kauzalit mezi různými soubory (personálních) údajů s využitím statistických metod.

Potřeba měření lidského kapitálu

Měření lidského kapitálu podporuje rozhodování v oblasti řízení lidí. Umožňuje identifikovat hnací síly v řízení lidí a modelovat efekt jejich obměňování. Uznání významu dosahování výhody plynoucí z lidského kapitálu se projevilo v zájmu o metody měření hodnoty a dopadu lidského kapitálu, a to z následujících důvodů:

- Lidé v organizaci jsou zdrojem přidané hodnoty, a proto existuje důvod pro zkoumání a posuzování této hodnoty jako východiska pro plánování lidských zdrojů a sledování efektivnosti a dopadu politik a postupů v řízení lidských zdrojů.
- Proces určování vhodných metrik, stejně jako shromažďování a analyzování odpovídajících informací orientuje pozornost organizace na to, co je nutné udělat pro optimální získávání, udržování, rozvíjení a využívání lidského kapitálu.
- Měření může být využito ke sledování pokroku v dosahování strategických cílů v oblasti lidských zdrojů a vůbec k hodnocení efektivnosti řízení lidských zdrojů.
- Měření je nástrojem řízení, proto nemůžete řídit, aniž byste měřili.

Předpokladem je vytvoření podmínek pro účinné shromažďování a vyhodnocování účelných informací, které se týkají přidané hodnoty na zaměstnance, produktivity nebo chování zaměstnanců (míry fluktuace a absencí, četnost a závažnost nehod a úrazů, úspory nákladů vyplývající ze zlepšovacích návrhů). Nicméně, Institute for Employment Studies (Hartley, 2005) zdůraznil, že poskytování informací o lidském kapitálu prostě není jen záležitostí měření. Zjištění, jako například ta, která vyplývají z benchmarkingu, sama o sobě nestačí; musejí mít jasnou návaznost na výkon organizace. Scarborough a Eliasová (2002 s. x) došli na základě svého výzkumu k následujícímu závěru:

Provedená měření jsou méně důležitá než samotné aktivity měření – soustavné rozvíjení a zpřesňování našeho vnímání produktivní role lidského kapitálu prostřednictvím zařazení aktivit měření mezi běžné manažerské činnosti a jejich propojení se strategií organizace.

Přístupy k měření lidského kapitálu

V následujícím textu jsou popsány tři přístupy k měření lidského kapitálu.

Index lidského kapitálu – Watson Wyatt

Na základě průzkumu, který se zabýval vztahem mezi postupy v řízení lidských zdrojů a tržní hodnotou organizací, společnost Watson Wyatt Worldwide (2002) identifikovala čtyři hlavní kategorie postupů v řízení lidských zdrojů, jejichž uplatňování by mohlo být spojeno s tvorbou přírůstku hodnoty pro akcionáře. Jedná se o:

- celkové odměny a odpovědnost (16,5 %),
- vzdělanou, semknutou a přizpůsobivou pracovní sílu (9,0 %),
- dokonalé získávání a stabilizaci (7,9 %),
- optimální komunikaci (7,1 %).

Model výkonnosti organizace – Mercer HR Consulting

Nalbantian a kol. (2004) popsali model výkonnosti organizace od společnosti Mercer HR Consulting, který je založen na následujících prvcích: lidé, pracovní procesy, struktura řízení, informace a znalosti, rozhodování a odměny, z nichž každý hraje v organizaci trochu jinou úlohu, ale společně vytvářejí unikátní DNA organizace.

Statistický nástroj „analýza vnitřního trhu práce“, který společnost používá, vyžaduje soustavné zaznamenávání údajů o pracovnících a trhu práce, aby bylo možné analyzovat spíše skutečné a současné zkušenosti pracovníků než vymezené politiky a postupy v řízení lidských zdrojů. Tak je možné rozlišovat rozdíly mezi tím, co se v oblasti pracovní síly vyžaduje, aby byla zajištěna podpora dosahování cílů organizace, a tím, čeho se organizaci v oblasti pracovní síly skutečně dostává.

Monitor lidského kapitálu – Andrew Mayo

Andrew Mayo (2001) vytvořil „monitor lidského kapitálu“, který vyjadřuje hodnotu lidí organizace neboli „hodnotu lidského jmění“ jako „náklady zaměstnanosti × multiplikátor individuální hodnoty“. Multiplikátor individuální hodnoty představuje vážený průměr ohodnocení schopností, rozvojového potenciálu, osobního výkonu (přínosu) a respektování hodnot organizace v podmínkách pracovního prostředí (tj. jak styl vedení, kultura, motivace a vzdělávání přispívají k úspěchu). Absolutní hodnota ukazatele není důležitá. Podstatné je, že samotný proces měření podporuje úvahy o tom, zda je lidský kapitál dostačující, rostoucí nebo klesající, a upozorňuje na problémy, které vyžadují pozornost. Mayo doporučuje neuplatňovat příliš mnoho ukazatelů, ale naopak soustředit se na několik málo vybraných ukazatelů, které pokrývají celou organizaci a jsou zásadní při vytváření hodnoty pro akcionáře nebo dosahování současných i budoucích cílů organizace.

Mayo věří, že přidaná hodnota na osobu je dobrým ukazatelem efektivity lidského kapitálu, především z hlediska porovnávání v rámci organizace. Za nejkritičtější ukazatel hodnoty lidského kapitálu však považuje úroveň schopností, kterými organizace disponuje. Navrhuje, aby se jejich úroveň analyzovala podle definovaných základních schopností organizace. Jako další možné ukazatele zmínil spokojenost, zjišťovanou s využitím šetření mezi pracovníky, nebo úroveň fluktuace a absence.

Údaje používané při měření lidského kapitálu

Při měření lidského kapitálu se uplatňují tyto údaje:

- **Základní údaje o pracovní síle** – demografické údaje (počty zaměstnanců podle kategorií pracovních míst, pohlaví, věku, změněné pracovní schopnosti, pracovního režimu, absence, nemoci, fluktuace, mzdy).
- **Údaje o rozvoji a výkonu lidí** – vzdělávací a rozvojové programy, řízení pracovního výkonu, hodnocení rozvojového potenciálu, schopnosti, kvalifikace.
- **Údaje o názorech a postojích lidí** – šetření názorů a postojů, tematicky zaměřené diskusní skupiny, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci.
- **Údaje o výkonu organizace** – finanční, provozní a zákaznické.

Tab. 5.1 Ukazatele využívané při měření lidského kapitálu

Ukazatel	Možné využití
Struktura pracovní síly – pohlaví, věk, plný úvazek, částečný úvazek.	Analýza rozmanitosti pracovní síly; posuzování důsledků převahy zaměstnanců v různých věkových skupinách, například ztrát spojených s odchody zaměstnanců do starobního důchodu; posuzování závislosti organizace na částečných úvazcích.
Délka zaměstnání.	Posuzování míry úspěšnosti v oblasti stabilizace zaměstnanců; určování podílu dlouhodobě a krátkodobě zaměstnaných; analýza výkonu zkušenějších zaměstnanců.
Úroveň schopností – absolventi, kvalifikovaní zaměstnanci.	Posuzování a porovnávání úrovně skutečných a požadovaných schopností; určování opatření k řešení nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců.
Fluktuace – míra fluktuace pro různé kategorie zaměstnanců.	Určování oblastí, ve kterých je nutné přijmout vhodná opatření ke zvýšení stability pracovníků; posuzování úrovně oddanosti a angažovanosti zaměstnanců.
Fluktuace – náklady.	Prosazování opatření ke snížení nežádoucí míry fluktuace.
Míra absence a nemocnosti.	Určování problémů a prosazování opatření ke zvýšení efektivnosti politiky v oblasti řízení přítomnosti v práci.
Průměrný počet volných pracovních míst vyjádřený v procentech na celkovém počtu zaměstnanců.	Určování oblastí s potenciálním nedostatkem pracovní síly.
Celkové náklady na odměňování (mzdy a zaměstnatelské výhody).	Analýza produktivity.
Skutečné mzdové sazby vyjádřené v procentech na mzdových sazbách odpovídajících mzdové politice.	Kontrola uplatňování mzdové politiky.
Podíl zaměstnanců v různých kategoriích, kterým je vyplácena zásluhová odměna nebo odměna podle výsledků.	Posuzování oprávněnosti víry organizace v to, že odměna by měla odrážet přínos zaměstnanců.
Celkové zvýšení mzdy různých kategorií zaměstnanců vyjádřené jako procento ze mzdy.	Posuzování a porovnání skutečného a plánovaného zvýšení mzdových nákladů; srovnávání zvýšení mezd.
Průměrná výše mimořádných a zásluhových odměn vyjádřená v procentech ze základní mzdy pro různé kategorie zaměstnanců.	Analýza nákladů na odměny; posuzování a porovnávání skutečného a plánovaného zvýšení odměn; srovnávání zvýšení odměn.
Rovnost v odměňování.	Odhalování rozdílů v odměňování mužů a žen.
Procento zaměstnanců s osobním plánem rozvoje.	Posuzování úrovně vzdělávacích a rozvojových aktivit.
Počet hodin vzdělávání na zaměstnance.	Posuzování skutečné úrovně vzdělávacích aktivit (neodhalí dosaženou kvalitu nebo dopad vzdělávání).
Procento manažerů, kteří se účastní formálních rozvojových programů pro manažery.	Posuzování úrovně vzdělávacích a rozvojových aktivit.
Procento zaměstnanců z vnitřních zdrojů, kteří byli povýšeni.	Posuzování úspěšnosti řízení talentů.
Procento manažerských funkcí, které mají určeného následníka na základě plánování následnictví.	Posuzování úspěšnosti řízení talentů.
Procento zaměstnanců, kteří se účastní formálního hodnocení pracovního výkonu.	Posuzování úrovně řízení pracovního výkonu.



Ukazatel	Možné využití
Rozdělení hodnocení pracovního výkonu podle kategorií zaměstnanců a organizačních jednotek.	Posuzování sporných otázek a vývojových trendů v hodnocení pracovního výkonu.
Četnost a závažnost úrazů.	Posuzování úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
Snižování nákladů a zvyšování výnosů jako výsledek zlepšovacích návrhů zaměstnanců.	Posuzování hodnoty vytvářené zaměstnanci.

5.6 Předkládání zpráv o lidském kapitálu

Předkládání zpráv o lidském kapitálu probíhá v organizaci i mimo ni.

Předkládání zpráv v organizaci

Předkládání zpráv o lidském kapitálu vrcholovému a liniovému managementu podporuje rozhodování týkající se zlepšování dosahovaných výsledků nebo schopnosti zvládat možné problémy a umožňuje prokázat efektivnost řízení lidských zdrojů a podpořit další investice v této oblasti. Součástí předkládaných zpráv musí být odpovídající analýza a vysvětlení prezentovaných údajů.

Předkládání zpráv mimo organizaci

Evropská *Accounts Modernization Directive* vyžaduje, aby organizace zveřejňovaly údaje týkající se jejich podnikatelské činnosti. Tyto údaje by měly umožnit posoudit stav a vývoj organizace a zahrnují analýzu klíčových finančních a dalších ukazatelů výkonu, údaje týkající se okolního prostředí a zaměstnaneckých vztahů, sociálních a společenských záležitostí nebo efektivnosti politik, které souvisejí s těmito záležitostmi.

5.7 Zavádění a rozvíjení řízení lidského kapitálu

Podle Baronové a Armstronga (2007) by zavádění a rozvíjení řízení lidského kapitálu mělo být chápáno jako cesta. Nejde o přístup všechno nebo nic. Úspěch nezávisí na nejmodernějších technologiích z oblasti lidských zdrojů nebo na pokročilých znalostech z oblasti statistické analýzy. Není problém zpracovávat a zveřejňovat základní údaje, i když určité analytické schopnosti jsou nutné a měl by je mít každý personalista.

Na začátku cesty nemůže organizace dělat nic jiného než shromažďovat základní údaje týkající se lidských zdrojů, například údaje o fluktuaci a absenci zaměstnanců. Ale každý, kdo postoupí o trochu dál a pokusí se analyzovat tyto údaje, aby předpověděl určitý vývoj, objevil určité souvislosti a předložil určitá opatření, která budou podpořena výsledky provedené analýzy, se stává součástí řízení lidského kapitálu. Možná to není moc, ale je to začátek. Na druhé straně existují vysoce sofistikované přístupy k řízení lidského kapitálu, které uplatňují takové společnosti jako Nationwide nebo Standard Chartered Bank.

Případové studie

Nationwide Building Society

Společnosti Nationwide zpracovává shromažďované údaje o lidském kapitálu s využitím informačního systému na bázi intranetu, který uživatelům poskytuje výsledky hodnocení toho, jak si v rámci stanovených ukazatelů vedou. Výsledky hodnocení jsou vyjádřeny graficky pomocí červených, oranžových a zelených indikátorů, aby každá organizační jednotka měla jasnou představu o úrovni splnění řady klíčových ukazatelů, které se týkají oddanosti a angažovanosti zaměstnanců. Součástí hodnocení jsou doporučení ke zlepšení.

Standard Chartered Bank

Standard Chartered Bank analyzuje údaje o lidském kapitálu s využitím systému hodnotících zpráv. Zprávy se zpracovávají čtvrtletně a ročně, přičemž obsahují různé pohledy na stejné údaje za různé oblasti a země, kromě souhrnné zprávy. Součástí zpráv jsou vysvětlivky určené pro manažery, aby rozuměli prezentovaným údajům.

Údaje o lidském kapitálu jsou rovněž součástí pololetních zpráv o strategii lidských zdrojů a využívají se v procesu ročního strategického plánování. Hodnotící zprávy jsou revidovány v rámci každé z globálních oblastí členy vrcholového týmu, který se označuje jako „People Forum“. Na úrovni jednotlivých zemí každý výkonný ředitel společně se svým týmem posuzuje klíčové trendy s cílem vymezit oblasti, na něž je třeba se zaměřit.

Kromě toho banka využívá kvalitativní analýzu, aby předvíдалa očekávaný vývoj a určovala roli manažerů jako zprostředkovatelů mezi angažovaností a výkonem. To také znamenalo uskutečnění kvalitativního výzkumu zaměřeného na určení vlastností nejlepších manažerů banky. V bance byla rovněž provedena kvalitativní analýza vysokého výkonu ve vztahu k zákazníkům s cílem vymezit klíčové aspekty chování, které podporují loajalitu zákazníků.

Shrnutí

Pojetí lidského kapitálu

Jedinci si osvojují, udržují a využívají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Lidský kapitál „definuje vztah mezi uplatňovanými postupy v řízení lidských zdrojů a dosahovaným výkonem organizace spíše ve smyslu bohatství než ve smyslu procesů“ (Scarborough a Eliasová, 2002).

Charakteristiky lidského kapitálu

Lidský kapitál je nestandardní, tacitní, dynamický, závislý na okolnostech a spojený s lidmi (Scarborough a Eliasová, 2002).

Význam lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu považuje lidi za bohatství a zdůrazňuje, že investice organizací do lidí se bohatě vyplatí.

Důležitost měření lidského kapitálu

Měření a oceňování lidského kapitálu podporuje rozhodování v oblasti řízení lidí.

Důvody zájmu o měření lidského kapitálu

- Lidský kapitál je rozhodující složkou ve vyjádření tržní hodnoty organizace.
- Lidé v organizaci jsou zdrojem přidané hodnoty.
- Orientuje pozornost na to, co je nutné udělat pro optimální využívání lidského kapitálu.
- Umožňuje sledovat pokrok v dosahování strategických cílů v oblasti lidských zdrojů a hodnotit efektivnost řízení lidských zdrojů.
- Je nástrojem řízení.

Přístupy k měření lidského kapitálu

- Index lidského kapitálu – Watson Wyatt.
- Model výkonnosti organizace – Mercer HR Consulting.
- Monitor lidského kapitálu – Andrew Mayo.

Údaje používané při měření lidského kapitálu

Základní údaje o pracovní síle, údaje o rozvoji a výkonu lidí, údaje o názorech a postojích lidí a údaje o výkonu organizace.

Faktory ovlivňující volbu měření

- Typ organizace; její podnikatelské cíle a hnací síly.
- Stávající klíčové ukazatele výkonu (KPI – *key performance indicators*).
- Využití Balanced scorecard.
- Dostupnost, využitelnost a správa dat.

Kritéria využitelnosti údajů o lidském kapitálu z pohledu manažerů

Údaje o lidském kapitálu budou z pohledu manažerů využitelné pouze v tom případě, že:

- údaje budou přesvědčivé, správné a důvěryhodné;
- manažeři pochopí, co pro ně z předložených údajů vyplývá;
- údaje budou doplněny návrhy na přijetí možných opatření;
- manažeři budou mít schopnosti, aby údaje pochopili a jednali podle nich.

Otázky

- Co je podstatou řízení lidského kapitálu?
- Co znamená lidský kapitál?
- Co znamená intelektuální kapitál?
- Co znamená společenský kapitál?
- Co znamená organizační kapitál?
- Co je podstatou měření lidského kapitálu?
- Proč je měření lidského kapitálu důležité?
- Které údaje se uplatňují při měření lidského kapitálu?

6 Řízení znalostí

KLÍČOVÉ POJMY

data • explicitní znalosti • informace • řízení znalostí • společenství praktiků • tacitní znalosti • znalosti

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- smysl a význam řízení znalostí,
- strategie řízení znalostí,
- systémy řízení znalostí,
- problémy řízení znalostí,
- přínos personalistů k řízení znalostí.

6.1 Úvod

Řízení znalostí se zabývá uchováváním a sdílením znalostí nashromážděných v organizaci a týkajících se procesů, metod a činností organizace. Řízení znalostí chápe znalosti jako rozhodující zdroj organizace. Tan (2000, s. 10) definoval řízení znalostí jako „proces systematického a aktivního spravování a využívání zásobáren znalostí v organizaci“. Ulrich (1998, s. 126) uvedl, že „znalosti se stávají přímou konkurenční výhodou pro organizace prodávající nápady a vztahy“.

Podstatou řízení znalostí neznamená nic zcela nového. Jak uvedli Hansen a kol. (1999, s. 106): „Už celá staletí vlastníci rodinných podniků předávají své podnikatelské zkušenosti svým dětem, mistři svého oboru zaučují své učně a pracovníci si vyměňují nápady a poznatky týkající se jejich práce.“ Současně však také poznamenali: „Jak se základna industrializovaných ekonomik přesouvala od přírodních zdrojů k intelektuálnímu bohatství, byli vrcholoví manažeři organizací přinuceni zabývat se tím, jaké znalosti tvoří základ jejich podnikání a jakým způsobem jsou tyto znalosti využívány“ (tamtéž, s. 106).

Řízení znalostí je spíše o lidech a o tom, jak si znalosti osvojují, udržují a vyměňují než o informačních technologiích. To je důvod, proč se řízení znalostí stalo významnou oblastí pro personalisty, kteří mají výhodné postavení, aby v zájmu řízení znalostí mohli ovlivňovat řízení lidí. Řízení znalostí souvisí s teorií intelektuálního kapitálu (viz kapitola 5) v tom

smyslu, že se vztahuje k pojetí lidského, společenského a organizačního kapitálu. Řízení znalostí je rovněž spojeno s učením (se) v organizaci (viz kapitola 22).

Řízení znalostí by mělo vycházet z pochopení pojetí znalostí, kterým se zabývá první část této kapitoly. Následuje vymezení řízení znalostí a vysvětlení strategií a problémů řízení znalostí, stejně jako přínosu personalistů k řízení znalostí.

6.2 Pojetí znalostí

Znalosti představují to, co lidé vědí o věcech, pojmech, myšlenkách, teoriích, praktikách nebo postupech. Mohou být vyjádřeny jako určité know-how, pokud jde o specifické odborné znalosti. Ryle (1949) rozlišoval mezi „vědět jak“ a „vědět to“. „Vědět jak“ souvisí se schopností jedince plnit úkoly, kdežto „vědět to“ se týká uchování poznatku v mysli jedince. Podle Blacklera (1995, s. 1023) „je lepší spojovat znalosti s něčím, co lidé dělají, než s něčím, co lidé mají“. Blackler rovněž uvedl, že „znalosti jsou mnohostranné a složité, protože jsou konkrétní i abstraktní, implicitní i explicitní, všeobecné i jedinečné, fyzické i duševní, rozvíjející se i neměnné, vyjádřitelné i zakódované“ (tamtéž, s. 1032–1033).

Nonaka (1991) uvedl, že znalosti jsou drženy individuálně nebo kolektivně. Slovy Blacklera (1995), znalosti ztělesněné a uplatňované členy organizace jsou individuální a znalosti zakotvené v technologiích, pravidlech a postupech nebo vtělené do kultury organizace jsou kolektivní. Přitom je možné konstatovat (Scarborough a Carter, 2000), že znalosti vycházejí z kolektivní zkušenosti a jsou sdíleny členy určité skupiny nebo komunity.

Explicitní a tacitní znalosti

Jak uvedli Nonaka (1991) a Nonaka a Takeuchi (1995), znalosti jsou buď explicitní, nebo tacitní. Explicitní znalosti je možné systematicky zpracovávat. Jsou uloženy a dostupné prostřednictvím databází, intranetových aplikací nebo duševního vlastnictví organizace. Tacitní znalosti existují v myslích lidí. Obtížně se vyjadřují v písemné podobě a získávají se osobní zkušeností. Podle Hansena a kol. (1999) je tvoří vědecká nebo technická odbornost, provozní know-how, odborný rozhled a podnikatelský úsudek. Hlavním problémem řízení znalostí je, jak přeměnit znalosti tacitní na znalosti explicitní.

Data, informace a znalosti

Rozdíl mezi daty, informacemi a znalostmi je následující:

- **data** jsou základní skutečnosti, stavební bloky pro informace a znalosti;
- **informace** jsou data, která byla zpracována tak, že dávají smysl a mají význam; jsou k dispozici každému, kdo je oprávněn se k nim dostat; Drucker (1988, s. 46) uvedl, že „informace jsou data, která mají význam a účel“;
- **znalosti** jsou informace, které mohou být produktivně využity; jsou osobní, často nehmotné a obtížně zachytitelné; jejich zpracování nebývá snadným úkolem.

6.3 Definice řízení znalostí

Řízení znalostí se týká získávání znalostí od těch, kteří je mají, a jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to za účelem zlepšování efektivnosti organizace. Scarborough a kol. (1999, s. 1) definovali řízení znalostí jako „každý proces nebo postup vytváření, získávání, zachycování, sdílení a využívání znalostí, bez ohledu na to, kde se odehrává, který směřuje ke zlepšování učení (se) a výkonu v organizaci. Předpokládají, že řízení znalostí se zaměřuje na rozvíjení specifických znalostí a dovedností organizace, které jsou výsledkem procesu učení (se) v organizaci. Řízení znalostí se zabývá jak stavem, tak tokem znalostí. Stav znalostí se týká zásobárny znalostí v podobě znalostí v paměti lidí a znalostí v databázích informačních systémů. Tok znalostí souvisí s přenosem znalostí mezi lidmi a mezi lidmi a databázemi znalostí.

Řízení znalostí umožňuje určování relevantních informací a jejich šíření tak, aby mohlo docházet k učení (se). Řízení lidí podporuje sdílení znalostí propojováním lidí s lidmi a lidí s informacemi tak, aby se mohli učit z uchovaných zkušeností. Jak uvedl Blake (1988), smyslem řízení znalostí je zachytit kolektivní znalosti organizace a uplatnit je všude tam, kde to může být nejnvýhodnější. To je v souladu s přístupem založeným na zdrojích, podle kterého se zdroj konkurenční výhody skrývá v organizaci, v podobě lidí a jejich znalostí, tedy že dosahování konkurenční výhody není o postavení organizace na trhu. Úspěšná organizace je organizací, která vytváří znalosti.

Znalosti jsou řízeny organizací a lidmi v organizaci. Znalosti se uchovávají v databázích a nacházejí se ve zprávách, knihovnách, předpisech, návodech nebo prezentacích. Znalosti mohou být v organizaci sdíleny rovněž prostřednictvím informačních systémů a porad, seminářů, kurzů, publikací nebo takzvaných „společností praktiků“, které Wenger a Snyder (2000, s. 139) vymezili jako „skupiny lidí neformálně spojených na základě společné odbornosti a vášně pro společné aktivity“. Dalším a velmi efektivním prostředkem pro sdílení znalostí v organizaci je intranet.

Zaměstnanci disponují znalostmi, které si osvojili na základě vlastních pracovních zkušeností. Vlastní znalosti však zaměstnanci nemusejí sdílet se svými spolupracovníky, ať už formálně nebo neformálně, a rozhodující znalosti tak mohou zůstat nevyužity, pokud zůstanou ukryty v myslích zaměstnanců nebo se vytratí spolu se zaměstnanci, kteří z organizace odejdou. Řízení znalostí tak musí vyřešit, jak identifikovat a distribuovat znalosti.

Ve věku informací jsou klíčem ke konkurenceschopnosti spíše znalosti než materiální nebo finanční zdroje. Řízení znalostí umožňuje, aby organizace co nejlépe zužitkovaly kreativitu a odbornost svých zaměstnanců (Mecklenburg a kol., 1999). Jak poznamenali Boxall a Purcell (2000, s. 197): „Řízení znalostí nutně znamená řízení systémů a technologií ve vlastnictví organizace (které nechodí po práci domů), stejně jako řízení lidí (kteří tak činí).“

6.4 Strategie řízení znalostí

Hansen a kol. (1999) vymezili kodifikační a personifikační strategii řízení znalostí.

Kodifikační strategie

Znalosti jsou systematicky kodifikovány a ukládány v databázích, kde jsou snadno přístupné a použitelné kterýmkoliv členem organizace. Znalosti jsou explicitní a jejich kodifikování se uskutečňuje metodou „člověk-dokument“. Tato strategie je tedy založena na dokumentech. Znalost pochází od osoby, která ji vytvořila, je kodifikována nezávisle na této osobě a podle potřeby znovu využita. Aby ostatní mohli tuto znalost využívat, je uchována v elektronické podobě, což umožňuje zpracovávat a využívat kodifikovanou znalost nezávisle na osobě, která tuto znalost původně vytvořila. Tato strategie závisí především na využití informačních technologií, které umožňují spravovat databáze znalostí, a také na využití intranetu.

Personifikační strategie

Znalost je úzce spojena s osobou, která ji vytvořila, a je sdílena zejména prostřednictvím interakcí mezi lidmi. Jde o přístup „člověk-člověk“, který umožňuje sdílení tacitních znalostí. Sdílení znalostí se odehrává prostřednictvím sítí mezilidských vztahů a podporováním komunikace tváří in tvář během neformálních jednání, seminářů, setkání, brainstormingu nebo sezení jednoho s jedním.

Podle Hansena a kol. (1999) by volba strategie měla odpovídat podmínkám organizace, zejména tomu, co a jak organizace dělá. Poradenské společnosti jako například Ernst & Young, které s využitím znalostí řeší opakující se problémy, asi budou spoléhat především na kodifikační strategii, aby si usnadnily přístup k záznamům o řešení podobných problémů. Naproti tomu poradenské společnosti řešící strategické záležitosti, jako například McKinsey nebo Bains, budou spoléhat spíše na personifikační strategii, protože tato strategie jim umožní lépe zvládnout náročné strategické problémy, které vyžadují kreativní a analýzou podložené řešení. Tyto společnosti zakládají úspěch na odbornosti svých lidí a přitom hledají a rozvíjejí lidi, kteří jsou schopni a ochotni sdílet znalosti s využitím přístupu „člověk-člověk“. Nutná komunikace se uskutečňuje prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo osobního kontaktu.

Výzkum provedený Hansenem a kol. (1999) odhalil, že organizace, které umně využívají znalosti, uplatňují převážně buď kodifikační strategii, nebo personifikační strategii, přičemž druhou strategii obvykle uplatňují k tomu, aby podpořily převažující strategii. Organizace, které se snaží uspět s využitím obou strategií, riskují, že neuspějí ani s jednou z nich.

6.5 Problémy řízení znalostí

Uvedené strategie řízení znalostí neposkytují jednoduché odpovědi. Možné problémy spojené s řízením znalostí jsou probrány v následujícím textu.

Tempo změn

Jedním z hlavních problémů v řízení znalostí je, jak se vypořádat s tempem změn a zjistit, jaké znalosti je nutné získávat, rozvíjet a sdílet.

Propojení strategie řízení znalostí a konkurenční strategie

Hansen a kol. (1999) ukázali, že to nejsou znalosti samy o sobě, co zásadně ovlivňuje konkurenceschopnost, ale že je to způsob, jakým jsou znalosti uplatňovány v zájmu dosahování strategických cílů. Podle jejich návrhu „musí konkurenční strategie usměrňovat strategii řízení znalostí“ a management musí odpovědět na otázku „jak s využitím znalostí organizace vytvořit přidanou hodnotu pro zákazníky“ (tamtéž, s. 114).

Technologie a lidé

Informační technologie mohou být zásadní pro organizace, které uplatňují kodifikační strategii, ale organizace, které uplatňují personifikační strategii, by informační technologie měly využívat zejména jako podporu. Hansen a kol. (1999, s. 113) v této souvislosti uvedli:

V kodifikačním pojetí musejí manažeři realizovat systém podobný tradiční knihovně. Takový systém musí uchovávat velké množství dokumentů a musí umožnit vyhledávat dokumenty, které lidé potřebují. V personifikačním pojetí je důležitější realizovat systém, který lidem umožní, aby našli jiné lidi.

Podle Scarborougha a kol. (1999) by technologie měly být chápány spíše jako prostředek komunikace než jako prostředek uchovávání znalostí. Řízení znalostí se týká spíše lidí než technologií. Výzkum provedený Davenportem (1996) ukázal, že manažeři získávají dvě třetiny svých informací cestou komunikace tváří v tvář nebo prostřednictvím telefonu.

Z technologického hlediska existují omezení týkající se možnosti systematicky zpracovávat tacitní znalosti. Organizace, které spoléhají spíše na tacitní než explicitní znalosti, by proto měly využívat zejména přístup „člověk-člověk“ a technologie by měly využívat jako podporu komunikace mezi lidmi. Technologie nemohou tuto komunikaci nahradit.

Význam procesu

Blackler (1995) upozornil, že posedlost technologiemi může snížit pozornost věnovanou procesům (sociálním, technologickým i organizačním), jejichž prostřednictvím se znalosti vzájemně propojují a ovlivňují. Klíčovými procesy jsou interakce mezi lidmi. Ty tvoří společenský kapitál organizace, tedy „sít vztahů utvářející prostředí pro řešení společenských záležitostí“ (Nahpiet a Ghoshal, 1998, s. 243). Společenské sítě mohou být významnou podporou sdílení znalostí. Přitom je zásadní důvěra, protože lidé jen neradi sdílejí znalosti s těmi, kterým nevěří.

Sdílení znalostí může být omezováno kulturou organizace. Normou se může stát, že se lidé budou snažit, jak jen to bude možné, nechat si své znalosti pro sebe, protože „znalosti představují moc“. Jen kultura otevřenosti bude lidi motivovat, aby své znalosti sdíleli s ostatními.

Pracovníci se znalostmi

Pracovníci se znalostmi (*knowledge workers*), jak je definoval Drucker (1993), jsou jedinci, kteří mají vysokou úroveň vzdělání a odborných znalostí a dovedností spojených se schopností využívat tyto znalosti a dovednosti k určování a řešení problémů. Argyris (1991, s. 100) uvedl, že pracovníci se znalostmi jsou „základními kameny řízení... stále častěji jde o usměrňování a propojování autonomních, ale vzájemně souvisejících prací vysoce kvalifikovaných lidí“. Řízení znalostí se týká usměrňování a podněcování pracovníků se znalostmi, kteří vytvářejí znalosti a jsou klíčovými hráči při jejich sdílení.

6.6 Přínos personalistů

Personalisté mohou významně přispět k řízení znalostí jednoduše proto, že znalosti jsou sdíleny mezi lidmi; řízení znalostí se totiž netýká jen zpracování explicitních znalostí s využitím informačních technologií. Úlohou personalistů je zajistit, aby organizace měla takový intelektuální kapitál, který potřebuje. Přístup založený na zdrojích slovy Cappelliho a Crockera-Heftera (1996: 7) zdůrazňuje, že „osobitě postupy v řízení lidských zdrojů pomáhají vytvářet jedinečné schopnosti, které odlišují výrobky a služby, čímž také podporují konkurenceschopnost“.

Personalisté mohou přispět k řízení znalostí poskytováním poradenství v řízení kultury nebo vytváření a rozvíjení organizace, stejně jako zaváděním a rozvíjením vzdělávacích programů nebo komunikačních systémů.

Přínos personalistů k řízení znalostí je možné shrnout v následujících bodech:

- Pomáhají vytvářet a rozvíjet kulturu otevřenosti, jejíž hodnoty a normy zdůrazňují význam sdílení znalostí.
- Prosazují klima oddanosti a důvěry.
- Radí ve vytváření a rozvíjení organizace, aby usnadňovala sdílení znalostí prostřednictvím sítí, týmové práce nebo setkávání se lidí se společnými zájmy.
- Radí v zabezpečování lidských zdrojů, aby byli získáváni a stabilizováni lidé, kteří mohou přispět k vytváření a sdílení znalostí.
- Radí ve stimulování zaměstnanců, aby byli ochotni sdílet své znalosti a aby byli odměňováni zaměstnanci, kteří tak činí.
- Pomáhají při uskutečňování procesu řízení pracovního výkonu, aby se zaměřoval na rozvoj a sdílení znalostí zaměstnanců.
- Vytvářejí procesy vzdělávání zaměstnanců, aby generovaly znalosti a podporovaly jejich rozvíjení a sdílení.
- Organizují setkání, jednání nebo semináře, které umožňují sdílení znalostí s využitím přístupu „člověk-člověk“.
- S podporou informačních technologií vytvářejí a rozvíjejí systémy zpracování explicitních i tacitních znalostí.
- Prosazují řízení znalostí mezi vyššími manažery a podněcují je, aby se sami zapojili a podporovali řízení znalostí.

Shrnutí

Smysl a význam řízení znalostí

Řízení znalostí se týká získávání znalostí od těch, kteří je mají, a jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to za účelem zlepšování efektivnosti organizace.

Strategie řízení znalostí

Kodifikační strategie – znalosti jsou systematicky kodifikovány a ukládány v databázích, kde jsou snadno přístupné a použitelné kterýmkoliv členem organizace. Znalosti jsou explicitní a jejich kodifikování se uskutečňuje metodou „člověk-dokument“.

Personifikační strategie – znalost je úzce spojena s osobou, která ji vytvořila a je sdílena zejména prostřednictvím interakcí mezi lidmi. Jde o přístup „člověk-člověk“, který umožňuje sdílení tacitních znalostí.

Systém řízení znalostí

- Vytváření intranetu.
- Vytváření „datových skladů“.
- Využívání systémů pro podporu rozhodování.
- Využívání systémů pro podporu spolupráce.
- Vytváření sítí nebo společenství pracovníků se znalostmi.

Problémy řízení znalostí

- Tempo změn.
- Propojení strategie řízení znalostí a konkurenční strategie.
- Informační technologie by měly sloužit zejména jako podpora.
- Pozornost věnovat procesům (sociálním, technologickým i organizačním), jejichž prostřednictvím se znalosti vzájemně propojují a ovlivňují.
- Uvědomit si význam pracovníků se znalostmi.

Přínos personalistů

- Pomáhají vytvářet a rozvíjet kulturu otevřenosti, která zdůrazňuje význam sdílení znalostí.
- Prosazují klima oddanosti a důvěry.
- Radí ve vytváření a rozvíjení organizace, aby usnadňovala sdílení znalostí.
- Radí v získávání a stabilizování lidí, kteří mohou přispět k vytváření a sdílení znalostí.
- Radí ve stimulování zaměstnanců, aby byli ochotni sdílet své znalosti.
- Pomáhají při uskutečňování procesu řízení pracovního výkonu, aby se zaměřoval na rozvoj a sdílení znalostí zaměstnanců.
- Vytvářejí procesy vzdělávání zaměstnanců, aby generovaly znalosti a podporovaly jejich rozvíjení a sdílení.
- Organizují setkání, jednání nebo semináře, které umožňují sdílení znalostí s využitím přístupu „člověk-člověk“.
- S podporou informačních technologií vytvářejí a rozvíjejí systémy zpracování explicitních i tacitních znalostí.
- Prosazují řízení znalostí mezi vyššími manažery.

Otázky

- Co je řízení znalostí?
- Co jsou znalosti?
- Co jsou explicitní a tacitní znalosti?
- Jaký je rozdíl mezi daty, informacemi a znalostmi?
- Jaký je účel řízení znalostí?
- Jak mohou personalisté podporovat řízení znalostí?

7

Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech

KLÍČOVÉ POJMY

emoční inteligence • hodnocení na základě předem stanovených kritérií • odborné schopnosti • řízení lidských zdrojů založené na schopnostech • schopnosti • schopnosti chování • soustava schopností • specifické schopnosti role • ukazatele chování

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí řízení lidských zdrojů založeného na schopnostech,
- jednotlivé typy schopností,
- obsah soustavy schopností,
- důvody pro uplatňování schopností,
- přístupy k uplatňování schopností,
- využití schopností v řízení lidských zdrojů,
- postup vytváření soustavy schopností,
- zásady úspěšného využívání schopností,
- pojetí schopností a emoční inteligence.

7.1 Úvod

Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech se týká uplatňování pojetí schopností a výsledků analýzy schopností za účelem podporování a zlepšování procesů řízení lidských zdrojů, zejména procesů spojených se získáváním a výběrem, vzděláváním a rozvojem, s řízením pracovního výkonu nebo odměňováním. Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech se prosazuje v řadě činností řízení lidských zdrojů.

7.2 Definice schopností

Pojem „schopnost“ vyjadřuje určující vlastnost člověka, která vede k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu. Hlavní postavou v definování a prosazování pojetí schopnosti byl Boyatzis (1982). Prováděl výzkum, který ukázal, že neexistuje žádný jediný faktor, ale spíše řada faktorů, které odlišují úspěšný výkon od méně úspěšného. Tyto faktory zahrnují osobní vlastnosti, motivy, zkušenosti a chování. Podle Boyatzise byly definovány tři typy schopností, a to schopnosti chování, odborné schopnosti a *National Vocational Qualification / Scottish National Vocational Qualification* (NVQ/SNVQ).

Schopnosti chování

Schopnosti chování vyjadřují očekávané chování neboli chování potřebné k dosahování požadovaných výsledků v takových oblastech, jako je týmová práce, komunikace, vedení lidí nebo rozhodování. Někdy se označují jako „měkké dovednosti“ nebo „měkké schopnosti“. Vztahy mezi nimi je možné zkoumat, posuzovat a určovat s využitím hodnocení na základě předem stanovených kritérií, kdy se určitá úroveň nebo stav porovnává s kritériem v podobě jiné úrovně nebo stavu. Mohou být specifikovány prostřednictvím „soustavy schopností“, která obsahuje vymezení schopností pro všechny zaměstnance v organizaci nebo pro určité profese, například pro manažery. Návod, jak definovat schopnosti chování, je uveden v kapitole 51.

Odborné schopnosti

Odborné schopnosti vyjadřují, co lidé musejí znát a být schopni dělat neboli znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu. Někdy se označují jako „tvrdé dovednosti“ nebo „tvrdé schopnosti“. Vztahují se buď ke generickým rolím (skupiny podobných pracovních míst nebo pracovních rolí), nebo k individuálním rolím (určité pracovní místo nebo pracovní role). Obvykle nebývají zahrnuty do soustavy schopností, která obsahuje zejména schopnosti chování, ale schopnosti chování i odborné schopnosti jsou přirozeně součástí požadavků jednotlivých pracovních míst nebo pracovních rolí.

Pojmy „odborná schopnost“ a „odborná způsobilost“ spolu úzce souvisí, i když pojem „odborná způsobilost“ má v pojetí dále uvedených a vysvětlených *National Vocational Qualification / Scottish National Vocational Qualification* (NVQ/SNVQ) poněkud zvláštní a omezený význam. Návod, jak definovat odborné schopnosti, je uveden v kapitole 51.

NVQ/SNVQ

Pojetí „odborné způsobilosti“ bylo vymezeno ve Spojeném království jako základní součást procesu vytváření standardů *National Vocational Qualification / Scottish National Vocational Qualification* (NVQ/SNVQ). Specifikují minimální standardy pro plnění stanovených úkolů a vykonávání stanovených činností, přičemž jsou vyjádřeny tak, aby je bylo možné v rámci certifikace sledovat a posuzovat. Základem odborné způsobilosti je vymezení toho,

co by lidé v daných oblastech práce měli být schopni dělat. Lidé jsou posuzováni podle toho, zda jsou nebo nejsou způsobilí. Nejde o posuzování úrovně způsobilosti.

Názvy schopností

Uplatňované soustavy schopností nejčastěji zahrnují schopnosti chování, i když schopnosti spojené s vykonáváním práce, jako například orientace na výsledky nebo řešení problémů, jsou rovněž velmi populární. Nejběžnější názvy schopností obsažené v soustavách schopností organizací, které se zúčastnily šetření Competency and Emotional Intelligence v letech 2006 až 2007, uvádí tabulka 7.1.

Prvních sedm názvů schopností bylo použito ve více než 50 % oslovených organizací. Celkem 49 soustav schopností obsahovalo 553 názvů schopností. Mnohé z nich se překrývaly. Typický počet schopností byl sedm, respektive osm, a to v organizacích, kde se soustava schopností používala výhradně pro manažery.

Tab. 7.1 Výskyt různých názvů schopností

Název schopnosti	Vymezení schopnosti	Procento výskytu
Týmová orientace	Schopnost pracovat kooperativně a flexibilně s jinými členy týmu a plně chápat roli, kterou má jako člen týmu hrát.	86
Komunikace	Schopnost jasně a přesvědčivě komunikovat, a to ústně i písemně.	73
Řízení lidí	Schopnost řídit a rozvíjet lidi a získávat jejich důvěru a spolupráci za účelem dosahování výsledků.	67
Orientace na zákazníka	Neustálá péče o zájmy vnějších i vnitřních zákazníků směřující ke splnění nebo překročení jejich přání, potřeb a očekávání.	65
Orientace na výsledky	Touha dělat věci dobře, schopnost stanovovat si a plnit náročné cíle, definovat si vlastní měřítko dokonalosti a soustavně usilovat o zlepšování výkonu.	59
Řešení problémů	Schopnost analyzovat situaci, rozpoznávat problémy, určovat hlavní problémy, předkládat a posuzovat alternativní postupy a navrhnout logická, praktická a přijatelná řešení.	57
Plánování a organizování	Schopnost rozhodnout o dalším směřování, zajistit potřebné zdroje a určit postup k dosažení požadovaného výsledku.	51
Odborné schopnosti	Mít znalosti a dovednosti k efektivnímu vykonávání práce.	49
Schopnost vést (leadership)	Schopnost inspirovat lidi, aby ze sebe vydali to nejlepší a usilovali o dosažení požadovaných výsledků, a schopnost udržovat efektivní vztahy s jednotlivci i týmem.	43
Povědomí o podnikání	Schopnost neustále vyhledávat podnikatelské příležitosti, chápat potřeby podnikání a priority organizace, soustavně usilovat o dosahování podnikatelského úspěchu organizace.	37
Rozhodování	Schopnost přijímat účelná a účinná rozhodnutí, která vycházejí z důkladné analýzy a vedou k efektivnímu řešení problémů.	37
Orientace na změnu	Schopnost přijímat a zvládat změnu.	33
Rozvíjení jiných lidí	Touha a schopnost podporovat rozvoj členů svého týmu, poskytovat zpětnou vazbu, podporu, povzbuzení a koučování.	33



Název schopnosti	Vymezení schopnosti	Procento výskytu
Vliv a schopnost přesvědčovat	Schopnost přesvědčit jiné lidi, aby s něčím souhlasili nebo aby nějak jednali.	33
Iniciativa	Schopnost jednat samostatně a převzít odpovědnost za vlastní jednání.	29
Interpersonální dovednosti	Schopnost vytvářet a udržovat otevřené a konstruktivní vztahy s jinými lidmi, ochotně reagovat na jejich požadavky a citlivě vnímat jejich potřeby.	29
Strategická orientace	Schopnost uplatňovat dlouhodobý a vizionářský pohled týkající se budoucího vývoje a směřování.	29
Kreativita	Schopnost přicházet s novými postupy, koncepty a nápady.	26
Práce s informacemi	Schopnost efektivně vytvářet a používat informace.	26
Orientace na kvalitu	Schopnost odvádět kvalitní práci a soustavně se zlepšovat.	24
Sebedůvěra a asertivita	Víra v sebe a trvání na svých právech.	24
Seberozvíjení	Řízení svého vlastního vzdělávání a rozvoje.	22
Řízení	Řízení zdrojů, lidí, programů a projektů.	20

7.3 Soustavy schopností

Soustavy schopností jsou podkladem pro uplatňování schopností v takových oblastech, jako je získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu nebo odměňování. Mohou obsahovat prosté vymezení jednotlivých schopností například tak, jak to ukazuje tabulka 7.2.

Tab. 7.2 Příklad základní soustavy schopností

- **Orientace na výsledky.** Touha dělat věci dobře, schopnost stanovovat si a plnit náročné cíle, definovat si vlastní měřítko dokonalosti a soustavně usilovat o zlepšování výkonu.
- **Povědomí o podnikání.** Schopnost neustále vyhledávat podnikatelské příležitosti, chápat potřeby podnikání a priority organizace, soustavně usilovat o dosahování podnikatelského úspěchu organizace.
- **Komunikace.** Schopnost jasně a přesvědčivě komunikovat, a to ústně i písemně.
- **Orientace na zákazníka.** Neustálá péče o zájmy vnějších i vnitřních zákazníků směřující ke splnění nebo překročení jejich přání, potřeb a očekávání.
- **Rozvíjení jiných lidí.** Touha a schopnost podporovat rozvoj členů svého týmu, poskytovat zpětnou vazbu, podporu, povzbuzení a koučování.
- **Flexibilita.** Schopnost přizpůsobovat se, plnit různé úkoly, pracovat v různých podmínkách.
- **Schopnost vést.** Schopnost inspirovat lidi, aby ze sebe vydali to nejlepší a usilovali o dosažení požadovaných výsledků, a schopnost udržovat efektivní vztahy s jednotlivci i týmem.
- **Plánování.** Schopnost rozhodnout o dalším směřování, zajistit potřebné zdroje a určit postup k dosažení požadovaného výsledku.
- **Řešení problémů.** Schopnost analyzovat situaci, rozpoznávat problémy, určovat hlavní problémy, předkládat a posuzovat alternativní postupy a navrhnout logická, praktická a přijatelná řešení.
- **Týmová práce.** Schopnost pracovat kooperativně a flexibilně s jinými členy týmu a plně chápat roli, kterou má jako člen týmu hrát.

Některé soustavy schopností obsahují jak vymezení jednotlivých schopností, tak vymezení přijatelného nebo nepřijatelného chování, které je vyjádřeno prostřednictvím pozitivních nebo negativních ukazatelů chování, například jak je uvedeno v tabulce 7.3.

Tab. 7.3 Příklad soustavy schopností s pozitivními a negativními ukazateli chování

Název schopnosti	Soustavné zlepšování
Definice schopnosti	Usilovat o soustavné zlepšování efektivity a kvality poskytovaných služeb, jejich přínosu a atraktivity pro zákazníky.
Požadavky schopnosti	Definovat cíle týkající se zlepšování. Vytvářet a uskutečňovat programy související s řízením změny, stejně jako procesy spojené se zajišťováním a prověřováním kvality.
Pozitivní ukazatele	Podporuje uskutečňování nových podnětů a postupů, zejména v oblasti zajišťování a prověřování kvality. Uvědomuje si, jaké faktory umožňují nebo omezují bezproblémové uskutečňování změn. Diskutuje nápady se spolupracovníky a zákazníky. Přináší podněty a vyjadřuje názory na zlepšování procesů a služeb.
Negativní ukazatele	Neusiluje o nic nového. Nevnímá žádný prostor pro zlepšení. Postupuje v souladu s došavadní praxí, bez ohledu na potřebu nebo příležitost její změny.

7.4 Přístupy k uplatňování schopností

Existují různé přístupy k uplatňování schopností, jako přístup založený na „menu“, přístup uplatňující specifické schopnosti rolí nebo přístup uplatňující odstupňované schopnosti.

Přístup založený na „menu“

Přístup založený na „menu“ umožňuje vybírat schopnosti vhodné pro generické nebo individuální role. Některé organizace určují počet schopností, které mají být vybrány (například čtyři až osm), jiné organizace spojují základní soustavu schopností s volitelným menu, takže uživatelé nejprve musí vybrat odpovídající klíčové schopnosti určené organizací a následně mohou přidat určitý počet volitelných schopností.

Specifické schopnosti role

Uplatňování specifických schopností rolí se opět týká generických i individuálních rolí. Určité specifické schopnosti mohou být součástí profilu role jako dodatek k informaci o hlavních výsledcích role. Tento přístup se uplatňuje při řízení pracovního výkonu, podobně jako při získávání a výběru zaměstnanců, kdy umožňuje specifikovat požadavky na zaměstnance, nebo při vzdělávání zaměstnanců, kdy umožňuje připravit individuální vzdělávací programy.

Odstupňované schopnosti

Uplatňování odstupňovaných schopností se týká uplatňování schopností v odstupňovaných strukturách kariér nebo skupinách stejnorodých prací (kariéry nebo skupiny stejnorodých

prací tvoří práce ve funkcích nebo povoláních v oblastech, jako jsou výroba, marketing, finance, informatika, personalistika nebo administrativa, které jsou příbuzné z hlediska vykonávaných činností a nezbytných znalostí a dovedností, ale v nichž existují různé úrovně odpovědnosti, znalostí, dovedností a schopností). V takových skupinách jsou definovány po sobě jdoucí úrovně požadovaných schopností a hlavních vykonávaných činností.

7.5 Využití schopností v řízení lidských zdrojů

Šetření Competency and Emotional Intelligence provedené v letech 2006–2007 ukázalo, že 95 % organizací používalo schopnosti chování a 66 % organizací používalo odborné schopnosti. Šetření rovněž ukázalo, že odborné schopnosti v důsledku toho, že se vztahují ke specifickým úkolům a činnostem, nutně vedou k různým souborům schopností pro skupiny příbuzných rolí, funkcí a činností. Schopnosti se nejčastěji využívaly při:

- získávání a výběru zaměstnanců (85 %),
- vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (82 %),
- řízení pracovního výkonu (76 %).

Jen 30 % organizací spojilo schopnosti s odměňováním. Možnosti využití schopností v řízení lidských zdrojů jsou uvedeny v následujícím textu.

Získávání a výběr

V mnoha organizacích se schopnosti používají jako východisko pro specifikaci požadavků pracovních míst nebo pracovních rolí na zaměstnance, a to na základě analýzy pracovních míst nebo pracovních rolí. Schopnosti definované pro určité pracovní místo nebo pracovní roli se následně uplatňují při získávání a výběru zaměstnanců, například při realizaci výběrového pohovoru zaměřeného na schopnosti.

Vzdělávání a rozvoj

Specifikace pracovních míst nebo profily pracovních rolí, které jsou buď generické (týkají se skupiny podobných pracovních míst nebo pracovních rolí), nebo individuální (týkají se určitého pracovního místa nebo pracovní role), obsahují výčet požadovaných schopností. Ty umožňují posoudit úroveň schopností jednotlivých zaměstnanců a identifikovat potřebu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. To může vycházet z analýzy schopností, které jsou obsahem vytvořené soustavy schopností organizace.

Schopnosti se také uplatňují v takzvaných *development centrech*, které účastníkům pomáhají poznat a pochopit, jaké schopnosti potřebují v současnosti i jaké schopnosti budou potřebovat v budoucnosti, aby si sami mohli naplánovat svůj osobní rozvoj.

Řízení pracovního výkonu

Využití schopností v řízení pracovního výkonu umožňuje orientovat hodnocení pracovního výkonu jak na výsledky, tak na chování, tedy na způsob vykonávání práce, který určuje dosahované výsledky. Takto orientované hodnocení pracovního výkonu podporuje zlepšování výsledků i rozvoj schopností zaměstnanců.

Odměňování

Odměňování podle schopností je sice možné, ale příliš se nevyužívá. Mnohem častěji se využívá odměňování podle přínosu, kdy jsou zaměstnanci odměňováni jak podle úrovně jejich výsledků, tak podle úrovně jejich schopností.

7.6 Vytváření soustavy schopností

Soustava schopností by měla být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější. Použitý jazyk by měl být jasný a bez žargonu. Bez srozumitelného jazyka a příkladů může být obtížné posoudit úroveň dosažených schopností. Při definování schopností, zejména pro potřeby řízení pracovního výkonu nebo odměňování podle schopností, je nezbytné zajistit, aby mohly být posuzovány. Nesmějí být neurčité nebo se překrývat s jinými schopnostmi a musejí jasně specifikovat očekávané chování i odborné schopnosti, požadované ke splnění přijatelných standardů. Je užitečné oslovovat uživatele přímo („budete...“) a uvést jasné a stručné příklady toho, jak musí být schopnosti uplatňovány.

Vytváření soustavy schopností chování, aby vyhovovaly kultuře a účelu organizace a sloužily potřebám klíčových činností řízení lidských zdrojů, není jednoduchou záležitostí. Vyžaduje to spoustu tvrdé práce, především v oblasti zapojování zaměstnanců a komunikace s nimi, aby uplatňování schopností pochopili a přijali za své. Potřebné kroky jsou vysvětleny v následujícím textu.

Krok 1. Zahájení programu

Rozhodnout o tom, co bude účelem soustavy schopností a kterým činnostem řízení lidských zdrojů bude sloužit. Zdůvodnit vytvoření soustavy schopností a představit její přínos v takových oblastech, jako je získávání a výběr, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj nebo odměňování. Zpracovat plán vytvoření soustavy schopností, včetně uvedení potřebných zdrojů a předpokládaných nákladů.

Krok 2. Zapojování a komunikace

Zapojit liniové manažery a zaměstnance do vytváření soustavy schopností (kroky 3 a 4) zřízením pracovní skupiny. Informovat personál o cílech vytvoření soustavy schopností.

Krok 3. Vytváření soustavy – seznam schopností

Pověřit pracovní skupinu, aby vypracovala seznam klíčových schopností a hodnot organizace – schopnosti a hodnoty, které by se měly uplatňovat a které by měly ovlivňovat chování. To bude východiskem pro analýzu schopností, které lidé v organizaci potřebují. Cílem je identifikovat a definovat chování, které přispěje k úspěšnosti organizace. Přitom

by mělo být dosaženo souladu mezi schopnostmi lidí a klíčovými schopnostmi organizace (návod, jak definovat schopnosti, je uveden v kapitole 51).

Seznam může být vypracován s využitím brainstormingu. Seznam by měl být porovnán s příklady jiných soustav schopností, ale přitom se nejedná o žádné napodobování jiných seznamů. Důležité je vytvořit soustavu schopností, která bude vyhovovat kultuře, hodnotám, schopnostem a činnosti organizace. Porovnání s jinými seznamy umožňuje posoudit výsledky počáteční analýzy a ověřit, že vypracovaný seznam zahrnuje všechny relevantní oblasti schopností. Během identifikování a definování schopností je nutné zabránit předpojatostem, které souvisejí s pohlavím nebo rasou.

Krok 4. Vytváření soustavy – definování schopností

Zajistit, aby definice schopností byly jednoznačné a srozumitelné a aby sloužily zamýšlenému účelu. Jestliže například mají být východiskem pro stanovení kritérií hodnocení pracovního výkonu, potom je nutné se ujistit, že jsou definovány tak, že umožní realizovat spravedlivé hodnocení. Mirabile (1998) definoval následující čtyři otázky, které umožní ověřit, do jaké míry je určitá schopnost validní (platná) a může být využita:

- Můžete danou schopnost popsat tak, aby tomu ostatní rozuměli a souhlasili s tím?
- Můžete pozorovat, že se daná schopnost projevuje nebo neprojevuje?
- Můžete danou schopnost měřit?
- Můžete danou schopnost nějak ovlivňovat, například pomocí vzdělávání, koučování nebo jiné metody rozvoje?

Rovněž je nutné se znovu ujistit, že definované schopnosti nejsou předpojaté.

Krok 5. Definování využití soustavy schopností

Definovat, jak má být vytvořená soustava schopností využívána, a to v takových oblastech, jako je získávání a výběr, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj nebo odměňování.

Krok 6. Prověření soustavy schopností

Prověřit vytvořenou soustavu schopností na základě vyhodnocení reakce vybraného vzorku liniových manažerů a zaměstnanců. Je nutné se ujistit, že vybraní liniovní manažeři a zaměstnanci soustavě schopností rozumějí a že jsou přesvědčeni, že odpovídá jejich rolím. Také je vhodné uskutečnit pilotní ověřování soustavy schopností v běžných situacích, které budou odpovídat každé z uvažovaných oblastí využití.

Krok 7. Dokončení soustavy schopností

Upravit soustavu schopností, pokud je to nutné, s využitím jejího prověření, a zpracovat návod, jak soustavu schopností používat.

Krok 8. Komunikace

Informovat zainteresované strany o výsledcích projektu – co zavedení soustavy schopností znamená, jak se bude používat a jaký bude její přínos. Přitom je možné využít setkání s jednotlivými skupinami nebo jiné komunikační prostředky.

Krok 9. Školení

Proškolit liniové manažery a personalisty v používání soustavy schopností.

Krok 10. Sledování a vyhodnocování

Sledovat a vyhodnocovat používání soustavy schopností a podle potřeby ji upravovat.

Zásady úspěšného využívání schopností

Úspěšné využívání schopností je založeno na dodržování následujících zásad:

- Schopnosti by měly vyhovovat potřebám a hodnotám organizace a měly by podporovat chování, které povede k vysokému výkonu.
- Soustava schopností by neměla být příliš složitá.
- Soustava schopností by neměla obsahovat příliš mnoho názvů jednotlivých schopností (často stačí sedm nebo osm různých názvů).
- Použitý jazyk by měl být jasný a bez žargonu.
- Schopnosti musí být identifikovány a definovány tak, aby je manažeři mohli hodnotit; užitečné je využití „ukazatelů chování“.
- Soustava schopností by měla být pravidelně aktualizována.

7.7 Schopnosti a emoční inteligence

Emoční inteligence, jak je podrobně vysvětleno v kapitole 10, vyjadřuje propojení schopností a dovedností, jako je sebeuvědomění, sebeovládání, vcítění se nebo vnímavost k pocitům druhých. Emoční inteligence zahrnuje mnoho z interpersonálních dovedností obsažených v soustavě schopností. Dulewicz a Higgs (1998) však upozornili, že pojetí emoční inteligence se překrývá s pojetím schopností.

Shrnutí

Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech se týká uplatňování pojetí schopností a výsledků analýzy schopností za účelem podporování a zlepšování procesů řízení lidských zdrojů, zejména procesů spojených se získáváním a výběrem, vzděláváním a rozvojem, řízením pracovního výkonu nebo odměňováním.

Definice schopností

Pojem „schopnost“ vyjadřuje určující vlastnost člověka, která vede k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu. Rozlišují se tyto schopnosti:

- Schopnosti chování, které vyjadřují očekávané chování neboli chování potřebné k dosažení požadovaných výsledků v takových oblastech, jako je týmová práce, komunikace, vedení lidí nebo rozhodování.
- Odborné schopnosti, které vyjadřují, co lidé musejí znát a být schopni dělat neboli znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému vykonávání práce a dosažení požadovaného výkonu.
- *National Vocational Qualification / Scottish National Vocational Qualification (NVQ/ SNVQ)*, které specifikují minimální standardy pro plnění stanovených úkolů a vyko-

návání stanovených činností, přičemž jsou vyjádřeny tak, aby je bylo možné v rámci certifikace sledovat a posuzovat.

Obsah soustavy schopností (deset nejpobulárnějších názvů schopností)

- týmová orientace,
- komunikace,
- řízení lidí,
- orientace na zákazníka,
- orientace na výsledek,
- řešení problémů,
- plánování a organizování,
- odborné schopnosti,
- schopnost vést (*leadership*),
- povědomí o podnikání.

Využití schopností v řízení lidských zdrojů

(podle šetření Competency and Emotional Intelligence 2006–2007)

- výběr pracovníků (85 %),
- vzdělávání a rozvoj pracovníků (82 %),
- řízení pracovního výkonu (76 %),
- získávání pracovníků (55 %),
- odměňování pracovníků (30 %).

Vytváření soustavy schopností

- Rozhodnout o tom, co bude účelem soustavy schopností a jakým činností řízení lidských zdrojů bude sloužit.
- Zdůvodnit vytvoření soustavy schopností a představit její přínos.
- Zpracovat plán vytváření soustavy schopností, včetně uvedení potřebných zdrojů a předpokládaných nákladů.
- Zapojit liniové manažery a zaměstnance do vytváření soustavy schopností.
- Informovat personál o cílech vytvoření soustavy schopností.
- Vypracovat seznam klíčových schopností organizace.
- Definovat obsah soustavy schopností.
- Provéřit, dokončit a komunikovat soustavu schopností.

Zásady úspěšného využívání schopností

- Schopnosti by měly vyhovovat potřebám a hodnotám organizace a měly by podporovat chování, které povede k vysokému výkonu.
- Soustava schopností by neměla být příliš složitá.
- Soustava schopností by neměla obsahovat příliš mnoho názvů jednotlivých schopností (často stačí sedm nebo osm různých názvů).
- Použitý jazyk by měl být jasný a bez žargonu.
- Schopnosti musí být identifikovány a definovány tak, aby je manažeři mohli hodnotit; užitečné je využití „ukazatelů chování“.
- Soustava schopností by měla být pravidelně aktualizována.

Schopnosti a emoční inteligence

Prvky emoční inteligence, jako je sebeuvědomění, zvládnání emocí, vcítění se, vztahy, komunikace nebo osobní styl, odpovídají schopnostem, jako je citlivost nebo vnímavost, flexibilita, adaptabilita, odolnost, vliv, schopnost naslouchat, schopnost vést, schopnost přesvědčovat, schopnost motivovat, energičnost, rozhodnost nebo orientace na úspěch.

Otázky

- Co je řízení lidských zdrojů založené na schopnostech?
- Co znamená schopnost?
- Co vyjadřují schopnosti chování?
- Co vyjadřují odborné schopnosti?
- Co znamená soustava schopností?
- Jaký je rozdíl mezi odbornou schopností a odbornou způsobilostí?
- Jak se schopnosti využívají v řízení lidských zdrojů?

8 Etický rozměr řízení lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

deontologická etika • diskurzivní etika • distributivní spravedlnost • etika • morálka • omezená racionalita • poctivé jednání • procedurální spravedlnost • přirozená spravedlnost • sociální spravedlnost • utilitarismus • teorie zainteresovaných stran • základní hodnoty

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- význam a pojetí etiky,
- podstatu etických rozhodnutí,
- pojetí deontologické etiky, utilitarismu, teorie zainteresovaných stran a diskurzivní etiky,
- význam rovnosti, spravedlnosti a poctivosti,
- zásady etického řízení lidských zdrojů,
- řešení etických dilemat,
- etické aspekty role personalistů.

8.1 Úvod

Tato kapitola by měla vést k poznání a uznání skutečnosti, že existuje určitý etický rozměr řízení lidských zdrojů. Jak uvedli Boxall a kol. (2007, s. 5): „Přestože řízení lidských zdrojů slouží dosahování podnikatelských cílů, existuje také proto, aby napomáhalo snaze o zajištění sociální legitimacy organizace.“ To znamená uplatňovat společenskou (sociální) odpovědnost, zabývat se zájmy zaměstnanců a jednat eticky s ohledem na potřeby lidí v organizaci stejně jako ve společnosti. Abychom pochopili tento etický rozměr řízení lidských zdrojů, musíme pochopit význam a pojetí etiky, etické aspekty role personalistů i zásady etického řízení lidských zdrojů. Rovněž je nutné poznat možnosti řešení etického dilematu.

8.2 Význam a pojetí etiky

V *Compact Oxford Dictionary* je etika definována jako „týkající se mravnosti, zabývající se morálkou“ a etický jako „mravní, morální“. Morálka je definována jako „mající morální vlastnosti nebo dispozice“ a morální jako „týkající se rozdílu mezi dobrým a špatným“. Petrick a Quinn (1997, s. 42) konstatovali, že etika „se zabývá individuálním i kolektivním pojetím morálního vědomí, úsudku, charakteru a chování“. Podle Hamlina a kol. (2001, s. 98) se etika týká pravidel a zásad, které nám pomáhají rozlišovat dobré a špatné.

Přestože se pojmy etika a morálka někdy používají jako synonyma, Beauchamp a Bowie (1983, s. 1–2) doporučují mezi těmito pojmy rozlišovat: „Zatímco morálka vyjadřuje souhrn osvojitelných mravních pravidel určité společnosti, etika představuje filozofickou disciplínu, která zkoumá povahu mravních pravidel a podstatu morálního jednání.“ Etika se zabývá tím, co se považuje za dobré a špatné, a proto studuje také morální soudy. Etika a morálka tedy neznamenají totéž, ale jsou úzce propojeny. Jak uvedli Clegg a kol. (2007, s. 111): „Etiku chápeme jako morálku utvářenou společností.“ Jednoduše řečeno, etika je o chování, zatímco morálka je o přesvědčení.

Etika se zabývá rozhodováním a usuzováním, které souvisejí s určováním správného jednání a směřování. Takové rozhodování a usuzování může být charakterizováno prostřednictvím různých přístupů a koncepcí, které se týkají vymezování a usměrňování etického chování, zejména ve smyslu rovnosti, spravedlnosti nebo poctivosti. Tyto přístupy a koncepce jsou vysvětleny v dalším textu.

8.3 Podstata etických rozhodnutí

Jones (1991, s. 367) uvedl, že etické rozhodnutí je takové, které je morálně přijatelné pro širší komunitu. Přitom také prohlásil: „Morální problém vzniká, když něčí rozhodnutí, svobodně učiněné, může ostatním uškodit nebo jim prospět. Jinými slovy, každé rozhodnutí musí vycházet z posouzení a vymezení možných důsledků pro ostatní, stejně jako musí umožnit tomu, kdo rozhoduje, aby provedl volbu nebo projevil vůli“ (tamtéž, s. 367).

Winstanleyová a Woodallová (2000a, s. 8–9) uvedly:

Etika není o hlásání morálky bez zjevného významu; jde o zásadní a náročnou výzvu. Přitom neexistují univerzálně platná etická východiska... Různé situace vyžadují osobitý etický náhled, který umožňuje vyjádřit podstatu uspokojování vzájemně neslučitelných požadavků. Rozhodnutí doprovází úsudek, který obvykle znamená volit mezi různými alternativami, ale jen málokdy musíme volit mezi dobrým a špatným... Morální rozpory a soudy pramení z našich postojů a pocitů, ne z faktů.

Clegg a kol. (2007, s. 112) zdůraznili, že „etická rozhodnutí souvisí s dilematy, která není možné vyřešit s předstihem pomocí stanovených pravidel“. Lidé se musí rozhodnout. Foucault (1997, s. 284) se ptá: „Co je to etika, když ne projev svobody?“

8.4 Koncepce etiky

Koncepce etiky, jako je deontologická etika, utilitarismus, teorie zainteresovaných stran nebo diskurzivní etika, poskytují východiska, která umožňují zkoumat a posuzovat etický rozměr uplatňovaných politik a postupů v řízení lidských zdrojů.

Deontologická etika

Deontologická etika tvrdí, že některé skutky jsou dobré nebo špatné, bez ohledu na jejich důsledky. Tato teorie souvisí s Kantovým kategorickým imperativem, který zahrnuje dvě hlavní teze: a) že bychom se měli řídit zásadou, že co je dobré pro nás, je dobré také pro druhého, a tak bychom neměli jiným činit to, co nechceme, aby oni činili nám, respektive měli bychom se k jiným chovat tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám; b) slovy Rawlse (1973, s. 183): „S lidmi musíme jednat vždy jako s účelem, nikdy jako s prostředkem.“

Utilitarismus

Utilitarismus vychází z přesvědčení, že nejvyšším morálním principem je maximalizace štěstí, zvyšování radosti a omezování bolesti. Určité jednání je považováno za správné, jestliže přináší co největší dobro co největšímu počtu lidí. Podle Sandela (2010, s. 33) utilitarismus předpokládá, že „morálnost určitého jednání závisí výhradně na důsledcích, které přináší; za správné tedy může být považováno vše, co přinese nejlepší výsledek“. Jinými slovy, každé jednání by mělo být posuzováno z hlediska jeho výsledků. To může být interpretováno jako podpora sporné zásady, že účel světlí prostředky – mučení je v pořádku, když to zabrání terorismu (pozor: takový argument je možný, ovšem účinnost mučení jako nástroje prevence terorismu je velmi sporná). Utilitarismus je vystaven kritice za prvé proto, že nerespektuje individuální práva, a za druhé proto, že předpokládá, jak vysvětlil Sandel, že všechny morální soudy mohou být založeny na jediné morální hodnotě, kterou je užitečnost.

Teorie zainteresovaných stran

V souladu s myšlenkami Freemana (1984) teorie zainteresovaných stran tvrdí, že organizace by měly být řízeny ve prospěch zainteresovaných stran – vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů nebo místní komunity. Jak to vyjádřila Leggeová (1998, s. 22), management musí jednat v zájmu zainteresovaných stran, jako jejich zástupce, a současně musí jednat v zájmu organizace, aby zajistil její přežití a dlouhodobé uspokojování každé ze zainteresovaných stran.

Diskurzivní etika

Foucault (1972) vymezil diskurz jako přirozený způsob projevu, kterým jsou lidé schopni pochopit, vyjádřit a objasnit prožitou zkušenost. Diskurzivní etika, podle Winstanleyové

a Woodallové (2000a, s. 14), naznačuje, že „úlohou etiky není poskytovat řešení etických problémů, ale spíše podporovat racionální komunikaci, která usnadní projednání společných problémů a dosažení vzájemné shody při jejich řešení“.

8.5 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti, kterou formuloval Adams (1965), se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Zacházet s člověkem spravedlivě znamená, zacházet s ním stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s jinou odpovídající osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vjemů, přičemž vždy jde o záležitost porovnávání. Spravedlnost není synonymem rovnosti, což by znamenalo zacházet se všemi stejně, jenže to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují rozdílný přístup, nespravedlivé.

8.6 Spravedlnost

Spravedlnost vyjadřuje proces zacházení s lidmi způsobem, který je sám o sobě poctivý, správný a vhodný. Pojetí „spravedlnosti jako poctivosti“, které navrhl Rawls (1973, s. 348), předpokládá, že „přirozené úkoly a povinnosti vznikají pouze na základě etických principů“. Tyto principy vyjádřil Rawls takto:

Za prvé: každý člověk má mít stejné právo na co nejrozsáhlejší základní svobody, které budou srovnatelné s obdobnými svobodami jiných lidí. Za druhé: sociální a ekonomické rozdíly mají být urovnány tak, aby a) se dalo očekávat, že přinesou určitou výhodu všem, a aby b) byly spojeny s funkcemi a úřady, které budou dostupné všem.

Existují čtyři druhy spravedlnosti: procedurální spravedlnost, distributivní spravedlnost, sociální spravedlnost a přirozená spravedlnost.

Procedurální spravedlnost

Procedurální spravedlnost (Adams, 1965; Leventhal, 1980) vyžaduje zacházet s lidmi způsobem, který je poctivý, zásadový, jasný a zvažuje názory a potřeby lidí. V organizaci se týká spravedlivého přístupu a toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost v takových oblastech, jako je hodnocení pracovního výkonu, povyšování zaměstnanců nebo řešení disciplinárních záležitostí. Tyler a Bies (1990) vymezili pět faktorů, které ovlivňují vnímání procedurální spravedlnosti:

- odpovídající posouzení stanoviska zaměstnance,
- potlačení osobní předpojatosti vůči zaměstnanci,
- důsledné uplatňování adekvátních kritérií u všech zaměstnanců,
- poskytování zaměstnancům včasné zpětné vazby o důsledcích učiněných rozhodnutí,
- poskytování zaměstnancům přiměřené vysvětlení přijatých rozhodnutí.

Distributivní spravedlnost

Distributivní spravedlnost (Adams, 1965; Leventhal, 1980) znamená zajistit, aby lidé byli v porovnání s ostatními v organizaci odměňováni spravedlivě a v souladu s jejich přínosem a aby dostávali to, co jim bylo slíbeno (management „dodržuje dohodu“).

Sociální spravedlnost

Sociální spravedlnost vychází z pojetí lidských práv a rovnosti. Rawls (1973, s. 3–4) odmítl princip utilitarismu, když uvedl, že ve společnosti: „Každý člověk disponuje nedotknutelností, založenou na spravedlnosti, kterou ani blaho společnosti jako celku nemůže převážit. Z tohoto důvodu spravedlnost popírá, že by ztráta něčí svobody mohla být ospravedlněna větším blahem někoho jiného.“ V organizaci to znamená přistupovat k zaměstnancům způsobem, který zachová jejich přirozená práva a bude s nimi zacházet správně, poctivě a uctivě.

Přirozená spravedlnost

V duchu principů přirozené spravedlnosti by zaměstnanci měli znát normy, které mají plnit, stejně jako pravidla, která mají dodržovat. Zaměstnancům by mělo být jasně řečeno, v čem spočívají jejich nedostatky nebo jaká porušili pravidla. S výjimkou případů hrubého porušení povinností by zaměstnanci měli dostat příležitost ke zlepšení dřív, než dojde k disciplinárnímu řízení.

8.7 Zásady etického řízení lidských zdrojů

Následující přehled vymezuje obecné i specifické zásady etického řízení lidských zdrojů, které se týkají jak celkového pojetí, tak dílčích oblastí řízení lidských zdrojů, jako je rozvoj organizace, získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu, odměňování nebo zaměstnanecké vztahy. Součástí přehledu jsou také zásady zaměstnávání lidí, které souvisejí s pracovním prostředím, spokojeností zaměstnanců, rovnými příležitostmi, řízením diversity, vyřizováním disciplinárních záležitostí a stížností, jistotou zaměstnání nebo nadbytečností zaměstnanců.

Obecné zásady

- Uvědomit si, že strategické cíle organizace by měly zahrnovat práva a potřeby zaměstnanců, stejně jako zahrnují podmínky a požadavky podnikání.
- Uvědomit si, že zaměstnanci mají právo, aby s nimi bylo zacházeno jako s plnohodnotnými lidskými bytostmi s jejich osobními potřebami, nadějami i obavami.
- Nezacházet se zaměstnanci pouze jako s prostředky k dosahování cílů nebo jako s pouhými výrobními faktory.
- Přistupovat k zaměstnancům způsobem, který zachová jejich přirozená práva a bude s nimi zacházet správně, poctivě a uctivě.

Rozvoj organizace

- Dohodnout s klienty a jednotlivci cíle, obsah a rizika programu rozvoje organizace.
- Vymezit požadavky nebo předpoklady vyplývající z programu.
- Dosáhnout zapojení všech zúčastněných v programu tak, aby pochopili příslušné procesy a co jim tyto procesy mohou přinést.
- Spolupracovat s klienty s cílem naplánovat a realizovat změny ve prospěch všech zainteresovaných stran.
- Umožnit jednotlivcům pokračovat ve spolupráci na uskutečnění programu.
- Zachovat důvěrnost.

Získávání a výběr

- Jednat s uchazeči ohleduplně a zodpovědně – přijetí žádosti o zaměstnání by mělo být potvrzeno, uchazeči by měli být co nejdříve informováni o rozhodnutí týkající se jejich žádosti a neměli by zbytečně čekat na pozvání nebo provedení výběrového pohovoru.
- Vyvarovat se dotírání nebo komandování během výběrového pohovoru.
- Nevystavovat uchazeče zbytečnému stresu během výběrového pohovoru.
- Nekritizovat jakékoli aspekty uchazečovy povahy nebo zkušenosti.
- Používat vhodná kritéria výběru stanovená na základě odpovídající analýzy požadavků pracovních míst.
- Poskytnout uchazečům možnost, aby se sami představili a mohli položit vlastní otázky.
- Vyvarovat se unáhlených závěrů na základě nedostatečných informací nebo v důsledku osobní předpojatosti.
- Poskytnout uchazečům přesné a úplné informace o povaze, podmínkách a požadavcích zaměstnání.
- Používat jen opravdu validní testy realizované skutečnými profesionály.
- Nepoužívat testy, které by mohly svádět k diskriminaci nebo předpojatosti.
- Sledovat realizaci testů s cílem předejít nežádoucím dopadům.
- Ujistit se, že uchazeči nejsou během testování znevýhodňováni.
- Poskytnout uchazečům zpětnou vazbu o výsledcích testů, pokud neexistuje vážný důvod, proč by zpětná vazba uchazečům poskytnuta být neměla.
- Ujistit se, že rozhodnutí o výběru uchazečů není diskriminační nebo předpojaté z důvodu pohlaví, věku, rasy, sexuální orientace nebo zdravotního postižení.
- Sdílet odmítnutým uchazečům důvod, pokud o to požádají.

Vzdělávání a rozvoj

- Respektovat práva jednotlivců na důstojnost, sebeúctu, soukromí a nezávislost.
- Uvědomit si, že je nutné a správné poskytovat jednotlivcům příležitost ke vzdělávání a rozvoji, která jim umožní osvojit si znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému vykonávání sjednané práce i rozvíjení vlastního potenciálu. Rovněž si uvědomit, že jednotlivci by i nadále měli mít možnost samostatně rozhodovat, do jaké míry se zapojí do dalšího vzdělávání a rozvoje nad rámec základních požadavků organizace.

- Přijmout skutečnost, že zatímco organizace má právo realizovat vzdělávací a rozvojové aktivity v zájmu zlepšování výkonu, jednotlivci mají právo dále se vzdělávat a rozvíjet v zájmu zlepšování jejich vlastních znalostí, dovedností a zaměstnatelnosti.
- Ujistit se, že lidé, kteří se účastní vzdělávacích a rozvojových aktivit mají pocit „psychologického bezpečí“, a to v souladu s názorem, který vyjádřil Schein (1993, s. 91): „Jestliže chcete, aby se lidé cítili při učení v bezpečí, musí mít motiv, nějaký cíl a možnost vyzkoušet si nové věci, bez strachu z postihu.“
- Vyvarovat se manipulace s lidmi, aby přijali hodnoty organizace.

Řízení pracovního výkonu

Zásady etického řízení pracovního výkonu definovaly Winstanleyová a Stuartová-Smithová (1996) takto:

- **Respekt k jednotlivci** – s lidmi by mělo být jednáno jako s „účelem“ samotným, ne jako s „prostředek“ k dosažení jiného účelu.
- **Vzájemný respekt** – strany zapojené do řízení pracovního výkonu by měly navzájem respektovat své potřeby a zájmy.
- **Procedurální spravedlnost** – postupy řízení pracovního výkonu by měly být uplatňovány v souladu s principy procedurální spravedlnosti.
- **Transparentnost** – lidé, kterých se týkají rozhodnutí vyplývající z procesu řízení pracovního výkonu, by měli mít jasno v tom, na základě čeho byla tato rozhodnutí učiněna.

Odměňování

- Uplatňovat principy procedurální a distributivní spravedlnosti.
- Ujistit se, že politiky a postupy v odměňování jsou uplatňovány poctivě, jasně a důsledně.
- Odměňovat lidi podle jejich přínosu.
- Ujistit se, že lidé znají uplatňovaný systém odměňování a že vědí, jak jsou odměňováni.
- Dosáhnout rozumných a odůvodněných rozdílů ve mzdách, platech a odměnách.
- Ujistit se, že za práci stejné hodnoty je poskytována stejná mzda, plat nebo odměna.
- Založit odměňování podle výkonu na spravedlivých a nestranných kritériích.
- Vyvarovat se odměňování, které by podporovalo nežádoucí chování.
- Neplatit méně, než je přípustné.

Zaměstnanecké vztahy

- Dodržovat dohodu.
- Být vnímavý k názorům a pocitům zaměstnanců a reagovat na opodstatněné dotazy a obavy týkající se politiky a postupů v zaměstnávání.
- Umožnit zaměstnancům vyjadřovat své názory a ovlivňovat rozhodování v záležitostech, které se jich týkají.
- Jednat v dobré víře.
- Uvědomit si, že zájmy managementu a zaměstnanců se nemusí nutně shodovat a podle toho vytvářet a uskutečňovat odpovídající politiky zaměstnaneckých vztahů.

Zaměstnávání lidí

- Vytvářet zdravé, bezpečné a uspokojující pracovní prostředí.
- Přispívat k pohodě lidí zlepšováním kvality jejich pracovního života, vyvažováním jejich pracovního a osobního života i uplatňováním politik vstřícných k rodině.
- Usilovat o omezování stresu, kterému by lidé mohli být vystaveni.
- Vytvářet rovné příležitosti, pokud jde o získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, řízení talentů, plánování kariéry a povyšování.
- Řídit diverzitu, uvědomit si rozdíly mezi lidmi a zajistit, aby každý měl pocit, že je doceněn a aby potenciál každého byl řádně využíván.
- Řešit disciplinární záležitosti v souladu s principy přirozené spravedlnosti.
- Uvědomit si, že lidé mohou být oprávněně nespokojeni a reagovat na jejich připomínky a stížnosti neprodleně, úplně a zúčastněně.
- Usilovat o zachování pracovních míst, pokud je to možné, a přijmout alternativní opatření, aby se zabránilo propouštění.
- Je-li propouštění nevyhnutelné, usilovat o zmírnění dopadů na propouštěné lidi, například jim pomáhat s hledáním nového zaměstnání.
- Nedovolit, aby lidé, kteří upozorní na nekalé praktiky, byli postihováni.

8.8 Etická dilemata

„Etika bude uplatňována v nejednoznačných situacích, ve kterých se dilemata a problémy budou řešit bez pohodlí shody nebo jistoty“ (Clegg a kol., 2007, s. 109). Bauman konstatoval, že „morálka je především o volbě – je to dilema, se kterým se lidé setkávají, když musí volit mezi různými možnostmi“ (Bauman a Tester, 2001, s. 44). Derrida (1992) uvedl, že etická odpovědnost může překonat racionální kalkul.

Řešení etických dilemat

Adam Smith (1759) v knize *The Theory of Modern Sentiments* napsal (citováno Harrisonovou, 2009, s. 246): „V případě etických pochybností bychom si vždy měli položit otázku: Schválil, nebo neschválil by nestranný pozorovatel, za předpokladu znalosti všech relevantních skutečností, naše jednání?“ Toto ponaučení je stále aktuální a inspirující.

Woodallová a Winstanleyová (2000, s. 285) uvedly, že „etika není ani tak o hledání jednoho univerzálního principu řízení našeho jednání, jako spíše o schopnosti rozlišovat mezi často nepřiznanými rozdíly v názorech“. To naznačuje, že etické dilema bývá jen obtížně řešitelné. Situaci navíc ztěžují různé okolnosti, které mohou být sporné a nejasné. Racionální jednání nebo chování lidí může být limitováno jejich schopností uvědomit si složitost situace, ve které se nacházejí, stejně jako může být ovlivňováno jejich emocionální reakcí na nastalou situaci (problém omezené racionality). Harrisonová (2009, s. 331) to vysvětluje takto:

Některé z faktorů, které stojí proti čistě „racionálnímu“ přístupu zahrnují nejasné, nepřesné, neúplné nebo nespolehlivé údaje, nekompetentní zpracování nebo předávání informací, nedostatek času, lidské emoce nebo individuální rozdíly v poznávání, myšlení a uvažování.

Řešení etického dilematu pod vlivem takových faktorů může být značně obtížné.

Neexistuje žádná „jediná správná cesta“ vedoucí k řešení etických problémů, ale přístup založený na systematickém analyzování situace s cílem poznat a pochopit rozhodující skutečnosti a souvislosti bude pravděpodobně lepší než spoléhat se pouze na instinkt. Následující seznam – používaný s rozumem v závislosti na okolnostech – může být základem takové analýzy spojené s řešením etických problémů:

- Co víme o situaci, a je možné, že existují skutečnosti nebo okolnosti, které neznáme, a pokud ano, co můžeme udělat, abychom je poznali?
- Do jaké míry je jednání nebo chování v rozporu s etickým kodexem (pokud existuje) nebo dalšími pravidly organizace v případech porušení pracovních povinností nebo nevhodného chování?
- Existují nějaké polehčující okolnosti v případech porušení pracovních povinností?
- Existují různé verze nebo interpretace rozhodujících skutečností nebo okolností, a pokud ano, co můžeme udělat, abychom se dozvěděli pravdu?
- Odůvodňují poznané a potvrzené skutečnosti navrhované opatření?
- Je navrhované opatření v souladu s literou i duchem zákona?
- Je navrhované opatření, stejně jako případné vyšetřování okolností, v souladu s principy přirozené, procedurální nebo distributivní spravedlnosti?
- Bude mít organizace z navrhovaného opatření nějaký prospěch, a pokud ano, jaký?
- Existuje nějaké riziko, že by navrhované opatření mohlo poškodit dobrou pověst organizace v důsledku nespravedlivého zacházení?
- Může navrhované opatření nějak poškodit dotčeného zaměstnance, popřípadě všechny zaměstnance v organizaci, a pokud ano, jak?

8.9 Etické aspekty role personalistů

Leggeová (1998, s. 20–21) uvedla: „Obecně si myslím, že praxe řízení lidských zdrojů je pravděpodobně (ale ne nezbytně) vnímána pozitivněji, jestliže je založena na principech, které jsou etické.“ Personalisté mají zvláštní odpovědnost za hájení a prosazování základních hodnot organizace, které se týkají řízení lidí. Personalisté musí přijmout odpovídající opatření k zajištění spravedlivého zacházení s lidmi. To znamená zacházet s lidmi v souladu s principy procedurální, distributivní, sociální i přirozené spravedlnosti a zajistit, aby rozhodnutí a opatření, která lidi ovlivňují, byla uskutečňována poctivě, srozumitelně a důsledně.

Kochan (2007, s. 600) uvedl: „Personalisté odvozují svou sociální legitimitu ze schopnosti sloužit jako efektivní správci společenské smlouvy v zaměstnaneckých vztazích, umožňující vyvažovat a propojovat zájmy a potřeby zaměstnavatelů, zaměstnanců a společnosti, ve které se zaměstnanecké vztahy uskutečňují.“ Současně však také prohlásil, že většina personalistů „nepatří mezi důvěryhodné správce společenské smlouvy, protože většina personalistů ztratila schopnost nezávislého pohledu na politiky a postupy organizace (tamtéž, s. 604)“. Parkesová a Davisová (2013, s. 2427) upozornily na riziko, že role personalistů se může stát „relativně pasivní, když personalisté dají přednost prosazování norem před aktivní podporou etického chování“.

V souvislosti s řešením tohoto problému a plněním etické role personalistů Winstanleyová a Woodallová (2000b, s. 7) poznamenaly: „Personalisté musí zvyšovat povědomí o etických záležitostech, podporovat etické chování, šířit etické postupy mezi liniovými

manažery, prosazovat kodexy etického chování, zajistit, aby lidé věděli, co znamená etické chování, řídit a sledovat uskutečňovaná opatření.“

Existují tři přístupy, které mohou personalisté uplatnit. První přístup spočívá v zajištění toho, aby politiky a postupy v řízení lidských zdrojů splňovaly přijatelné etické normy. Personalisté by měli usilovat o vymezení hodnot, které by stanovily, jak organizace hodlá se svými zaměstnanci zacházet. Takové hodnoty by měly prosazovat a podporovat péči o zaměstnance, stejně jako přesvědčení, že se zaměstnanci by mělo být zacházeno spravedlivě, nebo že názorům zaměstnanců na záležitosti, které se jich týkají, je třeba naslouchat. To vyžaduje schopnosti, odvalu i odhodlání obhájců zaměstnanců přesvědčit manažery, aby přijali tyto hodnoty a jednali v jejich duchu a aby záležitostem etiky věnovali obdobnou pozornost, jakou věnují záležitostem podnikání. Samotné vymezení hodnot totiž nestačí. Schválené hodnoty je nutné uvést do praxe. A personalisté tomu musejí napomáhat.

Druhý přístup spočívá v tom, že personalisté mohou být pro ostatní vzorem neboli mohou ostatní vést příkladem, když budou sami důsledně uplatňovat jimi prosazované a podporované zásady etického chování. Přesně to vyjádřil jeden z respondentů průzkumu, který provedly Parkesová a Davisová (2013, s. 2426): „Jestliže personalisté sami nejednají eticky, jak mohou očekávat, že zaměstnanci tak jednat budou?“

Třetí přístup, který je zároveň nejobtížnější, souvisí s tím, že by personalisté měli upozorňovat na neetické chování ze strany manažerů. Takové chování může mít mnoho podob, včetně zneužívání postavení a šikanování podřízených, porušování práv a nedodržování povinností nebo dosahování podnikatelského úspěchu za každou cenu. Obdobný problém řešili v Royal Bank of Scotland v období před finanční krizí, kdy řízení pracovního výkonu bylo zaměřeno výhradně na dosahování cílů, bez ohledu na chování. Pochybení nebo pochybnosti jsou málo pravděpodobné v organizacích, kde vládou příkazy a kontrola – očekává se, že bude splněno vše, co management nařídí (rysy kultury Royal Bank of Scotland před krachem). Moc, politika a kultura formují normy chování a jak uvedl Herb Kelleher (generální ředitel společnosti Southwest Airlines), kultura je „to, co lidé dělají, když se nikdo nedívá“ (Lee, 1994). Jeden z respondentů průzkumu, který provedly Parkesová a Davisová (2013, s. 2425) konstatoval: „Je obtížné se k něčemu vyjadřovat nebo proti něčemu vystupovat – personalisté nemají tu moc.“ Jiný respondent prohlásil: „Ozvat se, to může být profesní sebevražda.“ Za těchto podmínek se personalisté až příliš snadno mohou stát jen bezmocnými a nečinnými přihlížejícími. Neil Roden, bývalý personální ředitel v Royal Bank of Scotland, vysvětlil roli personalistů a personalistiky ve vztahu k finančnímu krachu banky takto: „Nezbavuji se odpovědnosti... (ale), nevím, co by personalisté mohli udělat... já jsem banku neřídil... generální ředitel přijímá rozhodnutí, ne já. Personalistika je podpůrnou funkcí, není nic víc, nic míň než prodej nebo informatika.“

Personální ředitel, který je členem vrcholového vedení, může projednávaná rozhodnutí zpochybňovat z etického hlediska, ale v případě, že jeho připomínky nebudou vyslyšeny, měl by přijatá rozhodnutí akceptovat, nebo odstoupit. Je důležité umět vyjádřit a prosadit vlastní názory a postoje. Taková schopnost je rovněž součástí požadovaných vlastností personalistů, podle profesních standardů, které vydává Chartered Institute of Personnel and Development. Ve skutečnosti je to však obtížné a personalisté mohou narážet na řadu omezení. Jestliže personalisté nemohou udělat nic s tím, jak organizace řeší některé záležitosti, musí to zkoušet jinak, třeba méně konfrontačně, nebo musí odejít.

Shrnutí

Pojetí etiky a morálky

V *Compact Oxford Dictionary* je etika definována jako „týkající se mravnosti, zabývající se morálkou“ a etický jako „mravní, morální“. Morálka je definována jako „mající morální vlastnosti nebo dispozice“ a morální jako „týkající se rozdílu mezi dobrým a špatným“. Jednoduše řečeno, etika je o chování, zatímco morálka je o přesvědčení.

Etika se zabývá rozhodováním a usuzováním, které souvisí s určováním správného jednání a směřování. Takové rozhodování a usuzování může být charakterizováno prostřednictvím různých přístupů a koncepcí, které se týkají vymezování a usměrňování etického chování, zejména ve smyslu rovnosti, spravedlnosti nebo poctivosti. Etické rozhodnutí je morálně přijatelné pro širší komunitu.

Koncepce etiky

Koncepce etiky, jako je deontologická etika, utilitarismus, teorie zainteresovaných stran nebo diskurzivní etika, poskytují východiska, která umožňují zkoumat a posuzovat etický rozměr uplatňovaných politik a postupů v řízení lidských zdrojů.

Personalisté musí usilovat o důsledné uplatňování schválených etických hodnot v praxi. Jejich samotné vymezení, například v etickém kodexu, nestačí.

Zásady etického řízení lidských zdrojů

Zásady etického řízení lidských zdrojů se týkají jak celkového pojetí, tak dílčích oblastí řízení lidských zdrojů, jako je rozvoj organizace, získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu, odměňování nebo zaměstnanecké vztahy. Zahrnují rovněž zásady zaměstnávání lidí, které souvisejí s pracovním prostředím, spokojeností zaměstnanců, rovnými příležitostmi, řízením diverzity, vyřizováním disciplinárních záležitostí a stížností, jistotou zaměstnání nebo nadbytečností zaměstnanců.

Řešení etických dilemat

Neexistuje žádná „jediná správná cesta“ vedoucí k řešení etických problémů, ale přístup založený na systematickém analyzování situace s cílem poznat a pochopit rozhodující skutečnosti a souvislosti bude pravděpodobně lepší než spoléhat se pouze na instinkt. Etické dilema bývá jen obtížně řešitelné. Situaci navíc ztěžují různé okolnosti, které mohou být sporné a nejasné.

Etické aspekty role personalistů

Personalisté mají zvláštní odpovědnost za hájení a prosazování základních hodnot organizace, které se týkají řízení lidí. Zabývají se především hodnotami, které se týkají spravedlivého zacházení s pracovníky. Mohou být pro ostatní vzorem a měli by upozorňovat na neetické chování ze strany manažerů, i když to může být obtížné.

Otázky

- Co je etika?
- Co je podstatou etických rozhodnutí?
- Co je deontologická etika?
- Co je utilitarismus?

- Co je teorie zainteresovaných stran?
- Co je procedurální spravedlnost?
- Co je distributivní spravedlnost?
- Co je etický rozměr řízení lidských zdrojů?
- Které jsou obecné zásady etického řízení lidských zdrojů?
- Jak je možné řešit etická dilemata?

9 Společenská odpovědnost organizací (CSR)

KLÍČOVÉ POJMY

prohlášení o hodnotách • společenská odpovědnost organizací • strategická společenská odpovědnost organizací • teorie zainteresovaných stran

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- význam společenské odpovědnosti organizací,
- aktivity společenské odpovědnosti organizací,
- pojetí strategie společenské odpovědnosti organizací,
- odůvodnění společenské odpovědnosti organizací,
- vytváření strategie společenské odpovědnosti organizace.

9.1 Úvod

Představa, že by organizace měly fungovat společensky (sociálně) odpovědným způsobem tak, že budou uplatňovat přístup známý jako „*corporate social responsibility*“ (CSR) neboli „společenská odpovědnost organizací“, trvá již nějakou dobu. John Maynard Keynes v roce 1923 napsal: „Podnikatel je přijatelný jen do té míry, do jaké mohou být jeho zisky spojeny s tím, vyjádřeno zjednodušeně a v určitém smyslu, co jeho aktivity přinesly společnosti.“ Cílem této kapitoly je vysvětlit, co společenská odpovědnost organizací znamená jako koncepce a strategie. Pozornost je věnována také odůvodnění společenské odpovědnosti organizací – argumenty ve prospěch společenské odpovědnosti organizací jasně převládají, ovšem v úvahu musíme vzít také významné protiargumenty.

Personalisté, z důvodu etického rozměru jejich funkce (jak je vysvětleno v kapitole 8), hrají zásadní roli v prosazování a podporování společenské odpovědnosti organizací. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2009, s. 1) zařadil společenskou odpovědnost organizací mezi významné a důležité personální činnosti, protože:

Společenská odpovědnost musí být součástí kultury organizace, aby došlo ke změně dosavadního jednání a zažitých postojů, přičemž odpovídající podpora vrcholového vedení je v tomto případě klíčem k úspěchu. Personalisté již prosazují a uskutečňují mnohé změny kultury a chování napříč organizací. Jejich vliv a spolupráce s liniiovými i vrcholovými manažery představují ideální východisko k tomu, aby obdobně postupovali také v případě společenské odpovědnosti.

Personalisté musí využít relevantní argumenty ve prospěch společenské odpovědnosti organizací, jak je vysvětleno v této kapitole, aby překonali zjevný nebo skrytý odpor. Musí umět poradit manažerům při vytváření a uskutečňování strategií společenské odpovědnosti organizací. To však není snadný úkol a možné přístupy k vytváření a uskutečňování takových strategií jsou vysvětleny v závěrečné části této kapitoly.

9.2 Pojetí společenské odpovědnosti organizací

Organizace uplatňují společenskou odpovědnost v případě, že provádějí svou činnost eticky, s ohledem na její sociální, ekologické a hospodářské dopady, a to dobrovolně, nad rámec požadavků. Woodová (1991, s. 695) uvedla, že „nosnou myšlenkou společenské odpovědnosti organizací je to, že organizace a společnost jsou spíše provázené než oddělené subjekty; proto má společnost určitá očekávání, která se týkají chování a výsledků organizací“. Jak uvedl Baron (2001, s. 11), společenská odpovědnost organizací přináší „další výhody kromě těch, které vyplývají z ekonomických transakcí s organizací nebo které vyžaduje zákon“.

McWilliamsová a kol. (2006, s. 1) uvedli, že společenská odpovědnost organizací se týká opatření, která organizace přijaly a „která prosazují některé zájmy společnosti nad zájmy organizací a přinášejí více, než vyžaduje zákon“. Podle Husteda a Salazara (2006, s. 76) se společenská odpovědnost organizací zabývá „dopady chování organizací na společnost“ a podle Portera a Kramera (2006, s. 83) se společenská odpovědnost organizací týká procesu integrace činností organizací a společnosti. Porter a Kramer soudí, že prosazení společenské odpovědnosti organizací vyžaduje „jednak pochopení vztahů mezi organizací a společností, jednak začlenění společenské odpovědnosti do strategií a činností jednotlivých organizací“.

Společenská odpovědnost organizací se zabývá tím, jak organizace fungují, což souvisí s tím, jak organizace řídí lidi. Podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2003, s. 5) platí, že „způsob, jakým organizace zachází se svými zaměstnanci, přímo určuje obraz organizace, která je ochotna přijmout svou obrovskou odpovědnost“.

Politika společenské odpovědnosti organizace může být vyjádřena prostřednictvím prohlášení o hodnotách, které vymezuje základní hodnoty organizace v takových oblastech jako:

- péče o zaměstnance,
- schopnosti,
- konkurenceschopnost,
- služby zákazníkům,
- inovace,
- výkon,
- kvalita,
- týmová práce.

Samotné vymezení hodnot ale nestačí, pokud schválené hodnoty nebudou uvedeny do praxe, což však vyžaduje společné úsilí manažerů, zaměstnanců i personalistů.

9.3 Pojetí strategické CSR

Strategická společenská odpovědnost organizací se týká počátečního rozhodování o tom, do jaké míry by se organizace měla zapojit do řešení sociálních záležitostí a vytváření sociálních programů – zvažuje se, které sociální problémy řešit a v jakém rozsahu. Podle Portera a Kramera (2006, s. 85) „je to strategická společenská odpovědnost, která organizaci zajistí největší sociální dopad i nejlepší hospodářské výsledky“. Porter a Kramer si rovněž myslí, že strategie je vždy záležitostí volby – organizace, které „přijímají správná rozhodnutí a uskutečňují cílená, proaktivní a integrovaná sociální opatření v souladu se svými klíčovými strategiemi, se mohou výrazně odlišit od konkurence“ (tamtéž, s. 91).

Strategie společenské odpovědnosti organizace musí být propojena s konkurenční strategií, ale rovněž souvisí s personální strategií. Důvodem je, že strategie společenské odpovědnosti se týká společensky odpovědného chování jak mimo organizaci, tak v organizaci, to znamená, jak vůči společnosti obecně, tak vůči komunitě uvnitř organizace. Přitom musí organizace vytvářet takové pracovní prostředí, které zajistí dodržování osobních i zaměstnaneckých práv, a musí uplatňovat takové personální politiky a postupy, které zajistí spravedlivé a etické zacházení se zaměstnanci.

9.4 Aktivity CSR

Aktivity společenské odpovědnosti organizací podle McWilliamsové a kol. (2006) zahrnují začleňování sociálních parametrů a vlastností do výrobků a výrobních procesů, zavádění progresivních postupů v řízení lidských zdrojů, zlepšování úrovně ochrany životního prostředí cestou recyklace a omezování znečištění nebo podporu cílů komunitních organizací. Výzkum *Business in the Community* (2007) odhalil, že aktivity společenské odpovědnosti sto dvaceti předních britských společností zahrnovaly následující oblasti aktivit:

- **Komunita** – schopnosti a vzdělávání, zaměstnatelnost a sociální vyloučení byly často určeny jako zásadní příležitosti a hrozby. Další významné aktivity zahrnovaly podporu činnosti místních komunit a snahu být zodpovědný a spolehlivý soused.
- **Životní prostředí** – většina společností uvedla změny klimatu a využívání zdrojů jako zásadní problémy jejich fungování. Celých 85 % z nich řídí jejich dopady prostřednictvím systému environmentálního managementu.
- **Tržní prostředí** – společnosti nejčastěji uváděly problémy jako výzkum a vývoj, nákup a dodavatelské řetězce, odpovědný prodej a marketing nebo bezpečnost výrobků. Byl zaznamenán rostoucí důraz na poctivé jednání se zákazníky, na poskytování náležitých informací o výrobcích a jejich označování, podobně jako na sledování dopadu výrobků na zdraví zákazníků.
- **Pracovní prostředí** – většina společností věnuje pracovnímu prostředí zvýšenou pozornost, což ukázaly propracované systémy řízení zaměřené právě na prevenci a řešení problémů spojených s pracovním prostředím. Společnosti potvrdily zásadní význam zaměstnanců pro dosažení očekávaných cílů. Byl zaznamenán důraz na interní komunikaci a vzdělávání s cílem poznání a pochopení významu a přínosu společenské

odpovědnosti organizací. Větší pozornost byla věnována zdraví a pohodě, stejně jako tradiční bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Pokrok byl zaznamenán v řízení diverzity s cílem získávat, využívat a rozvíjet různorodou pracovní sílu.

Výzkum Business in the Community také ukázal rostoucí důraz na odpovědné podnikání jako zdroj konkurenční výhody s tím, jak společnosti přecházejí od minimalizace rizik k vytváření příležitostí. Průzkum Industrial Relations Services (Egan, 2006) ukázal, že:

- většina organizací věří, že postupy zaměstnávání, jejichž cílem je zajistit spravedlivé a etické zacházení se zaměstnanci mohou podpořit jejich získávání a udržení;
- relativně málo organizací je rozhodně přesvědčeno o pozitivním dopadu spravedlivého a etického zaměstnávání na výkon nebo produktivitu;
- problematika spravedlivého a etického zaměstnávání je často vnímána jako součást širších opatření týkajících se společenské odpovědnosti;
- politiky týkající se spravedlivého a etického zaměstnávání nejčastěji pokrývají takové oblasti řízení lidských zdrojů, jako je získávání zaměstnanců, řízení diverzity, nadbytečnost a propouštění zaměstnanců nebo zapojování zaměstnanců.

9.5 Argumenty pro CSR

Teorie zainteresovaných stran, kterou navrhl Freeman (1984), předpokládá, že manažeři musí uspokojovat řadu subjektů (vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele, místní komunity), které mohou ovlivňovat výsledky organizace. V souladu s tímto předpokladem tedy nestačí, aby se manažeři orientovali výlučně na uspokojování akcionářů nebo vlastníků. Podle teorie zainteresovaných stran by pro organizace mohlo být výhodné, kdyby realizovaly jak finanční výsledky, tak rozmanité aktivity společenské odpovědnosti, které by různé zainteresované strany vnímaly jako přínosné a které by pomáhaly uspokojovat jejich potřeby.

Odůvodnění společenské odpovědnosti organizací, které vymezili Hillmanová a Keim (2001), je založeno na dvou tezích. Za první, organizace mají morální povinnost „jednat správně“ bez ohledu na to, jak toto jednání ovlivní jejich výkon (argument týkající se sociálních záležitostí). Za druhé, organizace mohou dosáhnout konkurenční výhody tím, že zaměří jednotlivé aktivity společenské odpovědnosti na uspokojování klíčových zainteresovaných stran (argument týkající se zainteresovaných stran). Výzkum Hillmanové a Keima provedený v 500 organizacích ukázal, že investice do řízení zainteresovaných stran mohou doplňovat vytváření hodnoty pro akcionáře a mohou být skutečně základem konkurenční výhody tím, jak umožňují vytvářet důležité zdroje a schopnosti, které odlišují organizaci od konkurence. Nicméně řešení sociálních záležitostí nad rámec klíčových zainteresovaných stran může nepříznivě ovlivnit schopnost organizace vytvářet hodnotu pro akcionáře. Silné argumenty ve prospěch společenské odpovědnosti organizací uvedli Porter a Kramer (2006):

- **Morální apel** – argument, že organizace mají povinnost být dobrými občany. Americké sdružení Business for Social Responsibility (2007) vyzývá své členy, aby „dosahovali podnikatelského úspěchu způsoby, které ctí etické hodnoty a respektují lidi, komunity a přírodu“.

- **Udržitelnost** – důraz na životní prostředí a správu komunity. Jedná se o uspokojování potřeb současné generace, aniž by byla ohrožena možnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby.
- **Svolení k činnosti** – každá organizace potřebuje tichý nebo výslovný souhlas od vlády, komunity nebo jiné zainteresované strany, aby mohla provozovat svou činnost.
- **Pověst** – aktivity společenské odpovědnosti je možné odůvodnit tím, že zlepšují obraz, posilují značku, upevňují morálku nebo zvyšují hodnotu organizace.

Moran a Ghoshal (1996, s. 45) uvedli: „Co je dobré pro společnost, nemusí být nutně špatné pro organizaci, a to, co je dobré pro organizaci, nemusí být nutně nevýhodné pro společnost. Vytváření spíše než rozdělování hodnoty je východiskem efektivních strategií organizací.“

9.6 Argumenty proti CSR

Protiargument zní, že organizace jsou od toho, aby vytvářely zisk, nikoli aby se zabývaly společenskou odpovědností. Marketingový expert Theodore Levitt (1958, s. 41) si v článku o nebezpečích společenské odpovědnosti, který vyšel v *Harvard Business Review*, položil tyto otázky: „Podléhají vrcholoví manažeři líbivým slovům a poetickým myšlenkám? Nechávací zemi prožívat zlý sen o návratu k feudalismu tím, že zapomínají, že mají být hlavně podnikateli?“ Levitt dále napsal, že společenská odpovědnost organizací může posloužit jako „prostředek, jak maximalizovat životnost kapitalismu tím, že vezme vítr z plachet jeho kritikům“ (tamtéž, s. 43). Slovy tradičního kapitalisty Levitt napsal, že „podstatou svobodného podnikání je dosáhnout zisku jakýmkoliv způsobem, který umožní jeho vlastní přežití jako ekonomického subjektu“ (tamtéž, s. 44).

Americký liberální ekonom a představitel monetarismu Milton Friedman (1962, s. 133–134) zpochybnil schopnost podnikových manažerů prosazovat zájem společnosti, když se zeptal:

Jestliže podnikatelé mají jedinou společenskou odpovědnost, a to maximalizovat zisk pro akcionáře, jak mohou vědět, co to obnáší? Jak mohou určit, co je zájem společnosti? Jak mohou rozhodnout, jak velkou zátěž jsou oprávněni uvalit sami na sebe nebo své akcionáře, aby uspokojili zájem společnosti?

V roce 1970 Friedman prohlásil, že společenskou odpovědností podniku je maximalizovat zisky v mezích zákona. Tvrdil, že samotná existence společenské odpovědnosti vyvolává konflikt zájmů uvnitř podniku, jehož podstatou je zneužití prostředků vlastníků svěřených manažerům, které by mohly být lépe využity v projektech vytvářejících přidanou hodnotu, nebo by mohly být vráceny vlastníků.

Tyto přímočaré názory již nemusí mít takovou podporu, ale jsou dostatečně známé a stále diskutované. Existuje mnoho důkazů o tom, že společenská odpovědnost organizací není hlavním tématem – například britské banky, které vydělávaly peníze tím, že prodávaly bezcenné investice nebo pojistky, a potom nedokázaly adekvátně reagovat na stížnosti. Mnoho jiných případů asociálního chování některých organizací odhaluje sloupek „*Your Problems*“ britského nedělníku *The Observer*. Proto je nutné hledat přesvědčivé argumenty ve prospěch společenské odpovědnosti organizací.

9.7 Přínosy CSR

Přínosy společenské odpovědnosti organizací, podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2003, s. 4), zahrnují „odlišení se od konkurence, udržení si dobré pověsti, budování důvěryhodnosti a důvěry ve vztahu k zákazníkům a zaměstnancům, redefinování účelu nebo poslání i získání souhlasu k vlastní činnosti organizace“.

Bylo uskutečněno značné množství výzkumů, které se zabývaly vztahem mezi společenskou odpovědností organizací a výkonem organizace. Například Russo a Fouts (1997) určili pozitivní vztah mezi ochranou životního prostředí a finančními výsledky. Hillmanová a Keim (2001) ukázali, že pokud se aktivity společenské odpovědnosti zaměří přímo na klíčové zainteresované strany, potom vynaložené investice mohou být přínosem pro zainteresované strany, stejně jako mohou vést ke zvýšení bohatství akcionářů. Nicméně řešení sociálních záležitostí nad rámec klíčových zainteresovaných stran může nepříznivě ovlivnit schopnost organizace vytvářet takové bohatství.

9.8 Základy vytváření strategie CSR

Východiskem pro vytvoření strategie společenské odpovědnosti organizace může být soustava schopností, kterou vypracovala CSR Academy (2006) a která zahrnuje šest charakteristik:

- **Porozumění společnosti** – pochopení širšího kontextu fungování organizace a poznání sociálních a ekologických dopadů činnosti organizace na společnost.
- **Rozvíjení schopností** – rozvíjení schopností druhých, které mohou podpořit efektivní řízení organizace; například dodavatelé pochopí způsob, jakým organizace přistupuje k životnímu prostředí a zaměstnancům, což jim umožní zvládat sociální a ekologické problémy v jejich každodenní činnosti.
- **Běžná komunikace** – jednotlivci neustále vyslovují připomínky a pochybnosti týkající se udržitelnějšího rozvoje nebo zlepšování kvality života a životního prostředí, na které je třeba se naučit adekvátně reagovat.
- **Zainteresované strany** – uvědomit si, kdo reprezentuje klíčové zainteresované strany a jaká rizika a příležitosti to znamená; navázat s nimi spolupráci formou konzultací a brát v úvahu jejich názory a připomínky.
- **Strategický přístup** – zajistit, aby se sociální a ekologické záležitosti staly součástí konkurenční strategie a aby se promítly do způsobu fungování organizace.
- **Využití diversity** – respektovat, že lidé jsou různí, což se musí projevit ve spravedlivém a transparentním způsobu podnikání.

Vytváření a uskutečňování strategie CSR

Vytváření a uskutečňování strategie společenské odpovědnosti organizace pomocí uvedených principů vyžaduje:

- Porozumět podnikatelskému a společenskému prostředí, ve kterém organizace působí.
- Pochopit konkurenční a personální strategii organizace a určit možnosti propojení těchto strategií se strategií společenské odpovědnosti.

- Vědět, kdo reprezentuje zainteresované strany (včetně vrcholového vedení) a zjistit jejich názory a očekávání týkající se společenské odpovědnosti organizace.
- Předložit přesvědčivé argumenty ve prospěch společenské odpovědnosti organizace; když všechno ostatní selže, pokusit se využít osvědčený vlastní zájem a dosahování prospěchu cestou prospěšných aktivit.
- Vymezit oblasti, ve kterých by se jednotlivé aktivity společenské odpovědnosti, s ohledem na zájmy organizace a zainteresovaných stran, mohly realizovat.
- Určit si priority, v případě potřeby, na základě posouzení významu a důležitosti společenské odpovědnosti pro organizaci a zainteresované strany stejně jako okolností realizace aktivit společenské odpovědnosti.
- Vypracovat strategii a praktické příklady realizace společenské odpovědnosti organizace pro vrcholové vedení a ostatní zainteresované strany.
- Získat souhlas s realizací strategie společenské odpovědnosti organizace od vrcholového vedení a klíčových zainteresovaných stran.
- Souhrnně a pravidelně informovat o důvodech a okolnostech realizace strategie společenské odpovědnosti organizace.
- Zajistit vzdělávání zaměstnanců, aby si osvojili znalosti a dovednosti nezbytné pro realizaci strategie společenské odpovědnosti organizace.
- Sledovat a vyhodnocovat efektivitu aktivit společenské odpovědnosti organizace.

Shrnutí

Význam CSR

Aktivity společenské odpovědnosti organizací zahrnují začleňování sociálních parametrů a vlastností do výrobků a výrobních procesů, zavádění progresivních postupů v řízení lidských zdrojů, zlepšování úrovně ochrany životního prostředí cestou recyklace a omezování znečištění nebo podporu cílů komunitních organizací.

Argumenty pro CSR

Jsou dva argumenty ve prospěch společenské odpovědnosti organizací (Hillmanová a Keim, 2001). Za prvé, organizace mají morální povinnost „jednat správně“ bez ohledu na to, jak toto jednání ovlivní jejich výkon (argument týkající se sociálních záležitostí). Za druhé, organizace mohou dosáhnout konkurenční výhody tím, že zaměří jednotlivé aktivity společenské odpovědnosti na uspokojování klíčových zainteresovaných stran (argument týkající se zainteresovaných stran).

Vytváření strategie CSR

- Vymezit oblasti, ve kterých by se jednotlivé aktivity společenské odpovědnosti, s ohledem na zájmy organizace a zainteresovaných stran, mohly realizovat.
- Určit si priority, v případě potřeby, na základě posouzení významu a důležitosti společenské odpovědnosti pro organizaci a zainteresované strany, stejně jako okolností realizace aktivit společenské odpovědnosti.
- Vypracovat strategii a praktické příklady realizace společenské odpovědnosti organizace pro vrcholové vedení a ostatní zainteresované strany.
- Souhrnně a pravidelně informovat o důvodech a okolnostech realizace strategie společenské odpovědnosti organizace.
- Zajistit vzdělávání zaměstnanců, aby si osvojili znalosti a dovednosti nezbytné pro realizaci strategie společenské odpovědnosti organizace.

Otázky

- Je nutné mít praktické příklady realizace společenské odpovědnosti organizace, a pokud ano, jaké například?
- Jaká je role personalistů v prosazování a podpoře společenské odpovědnosti organizace?
- Jaké přístupy ke společenské odpovědnosti může organizace uplatňovat?

ČÁST II

Lidé a organizace

OBSAH

- 10. Chování v organizaci
- 11. Vytváření práce, organizace a pracovních míst
- 12. Rozvoj organizace

ÚVOD

Uplatňované politiky a postupy v řízení lidských zdrojů musejí být založeny na pochopení faktorů, které ovlivňují chování lidí v organizacích. Smyslem druhé části knihy je vysvětlit základní koncepce a představit analytické nástroje, které personalistům umožní prozkoumat a posoudit chování v organizaci a přijmout vhodná opatření.

Druhá část začíná kapitolou 10 a rozborem koncepce chování v organizaci, což je pojem, který vyjadřuje dva problémy: 1) jak organizace fungují s ohledem na jejich strukturu, procesy a kulturu; 2) charakteristiky lidí a jak lidé v organizacích jednají, individuálně nebo ve skupinách. Teorie chování v organizaci je založena na hlavních behaviorálních vědách, které se zabývají chováním lidí a jsou podloženy výzkumem. Podobně jako všechny prokázané teorie umožňují poznat osvědčenou praxi. Proto také podporují vytváření práce, organizace a pracovních míst, jak je vysvětleno v kapitole 11, stejně jako rozvoj organizace (systematický proces zlepšování schopnosti organizace, která souvisí s procesem vykonávání práce), jak je vysvětleno v kapitole 12. Probírané teorie jsou rovněž východiskem motivace, oddanosti a angažovanosti lidí, což jsou problémy, kterým je věnována část III.

10 Chování v organizaci

KLÍČOVÉ POJMY

behaviorální vědy • efektivnost organizace • emoční inteligence • chování v organizaci • inteligence • kognitivní disonance • kultura organizace • liniově štábní organizace • maticová organizace • motivace • mřížová organizace • omezená racionalita • organická organizace • organizace • organizování • osobnost • psychologická smlouva • teorie cíle • teorie očekávání • teorie spravedlnosti • virtuální organizace • vnější motivace • vnímání vlastní účinnosti • vnitřní motivace

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- co vyjadřuje pojem chování v organizaci,
- východiska a uplatnění teorie chování v organizaci,
- jak organizace fungují,
- kulturu organizace,
- klima organizace,
- procesy v organizaci,
- charakteristiky lidí,
- důsledky pro personalisty.

10.1 Úvod

Poznání a pochopení toho, jak organizace fungují a jak se lidé v organizacích chovají je důležité jak pro personalisty, tak pro manažery, jak to vysvětlili Nadler a Tushman (1980):

Manažeři vykonávají svou práci v rámci komplexních sociálních systémů označovaných jako organizace. V mnoha ohledech je úkolem manažera ovlivňovat chování žádoucím směrem, obvykle ke splnění vymezeného úkolu nebo k dosažení vytčeného cíle. Manažer musí být schopen porozumět existujícímu chování, předvídat, jakým směrem se bude chování ubírat (především s ohledem na činnost manažera) a využít těchto poznatků k ovlivňování chování v průběhu času.

10.2 Definice chování v organizaci

Huczynski a Buchanan (2007, s. 843) definovali chování v organizaci jako pojem, který vyjadřuje „zkoumání struktury, fungování a výkonu organizací a chování skupin a jednotlivců v organizacích“. Ivancevich a kol. (2009, s. 11) definovali teorii chování v organizaci takto:

- Představuje způsob myšlení – o jednotlivcích, skupinách a organizacích.
- Je multidisciplinární – využívá principy, modely, teorie a metody z jiných oborů.
- Je výrazně orientovaná na lidi – lidé a jejich postoje, vnímání, schopnosti učení, pocity nebo cíle jsou zásadní.
- Je orientovaná na výkon – zabývá se faktory, které ovlivňují výkon, stejně jako možnostmi zlepšování výkonu.
- Používá vědecké metody – jsou důležité při zkoumání jednotlivých proměnných a vztahů.
- Je orientovaná na aplikaci – snaží se přinášet užitečné odpovědi na otázky, které vznikají při řízení organizace.

10.3 Východiska a uplatnění teorie chování v organizaci

Teorie chování v organizaci je založena na hlavních behaviorálních vědách. Ty se zabývají studiem lidského chování s využitím propracovaných a přísných metod. Obrázek 10.1 shrnuje, co tyto vědy přinášejí teorii chování v organizaci a jak následně ovlivňují postupy v řízení lidských zdrojů.

10.4 Jak organizace fungují

Organizace je subjekt, který existuje, aby umožnil dosahování cílů organizace prostřednictvím společného úsilí lidí, kteří v organizaci nebo pro organizaci pracují. Organizování je proces vytváření uspořádání ve formě odpovědností a vztahů, které lidem umožňují spolupracovat. Organizaci je možné popsat jako systém, který je ovlivňován svým prostředím a jako takový má strukturu, která obsahuje jak formální, tak neformální prvky.

Struktura organizace je rámec, který umožňuje vykonávání práce. Tradiční formální struktury byly založeny na jednoznačně stanovené hierarchii (liniích řízení), která byla vyjádřena přesným organizačním schématem a doplněna úzce vymezenými popisy pracovních míst. Organizace však v různé míře fungují jak formálně, tak neformálně, prostřednictvím sítí rolí a vztahů, které přesahují formální hranice organizací i linie řízení. Struktury organizací se mohou vyvíjet téměř spontánně s tím, jak se mění okolnosti a vzniká potřeba zajistit nové činnosti.



Obr. 10.1 Východiska a uplatnění teorie chování v organizaci

Faktory ovlivňující fungování organizací

Procesy, které v organizacích probíhají – vzájemné působení a vytváření sítí, chování skupin, vedení, uplatňování moci nebo využívání politik – mohou mít na fungování organizace mnohem větší vliv, než je možné vyjádřit pomocí definovaných organizačních schémat a vymezených popisů pracovních míst. Kromě toho způsob, jakým organizace funguje, do značné míry závisí na jejím účelu, technologii, metodách práce nebo vnějším

prostředí. Tabulka 10.1 shrnuje teorie, které vysvětlují, jak organizace fungují. Přehled končí vymezením školy kontingence a postbyrokratické školy, což jsou teorie, které v současnosti převládají.

Tab. 10.1 *Teorie organizace*

Škola	Hlavní představitelé	Shrnutí teorie
Klasická škola	Taylor (1911), Fayol (1916), Urwick (1947)	Organizace potřebují řízení, kontrolu, řád a pořádek, aby fungovaly dobře. Organizace musejí omezit příležitost pro politováníhodné a nekontrolovatelné neformální vztahy a zachovat prostor jen pro vztahy formální.
Škola lidských vztahů	Barnard (1938), Roethlisberger a Dickson (1939)	Barnard zdůraznil význam neformální organizace – sítě neformálních rolí a vztahů, která buď k lepšímu, nebo k horšímu, ale rozhodně silně ovlivňuje způsob, jakým formální struktura funguje. Roethlisberger a Dickson ve své analýze takzvaných hawthornských studií zdůraznili význam neformálních skupin a slušného, lidského vedení.
Škola reprezentovaná behaviorálními vědami	Argyris (1957), Herzberg a kol. (1957), McGregor (1960), Likert (1961), Schein (1965)	Přijetí humanistického hlediska, zaměřeného na to, čím mohou lidé přispět a jak mohou být nejlépe podněcováni.
Byrokratický model	Weber (1908) přeložen v roce 1947	Max Weber prosazoval pojem „byrokracie“ jako označení specifického typu formální organizace, ve které vládne neosobnost a racionalita. Byrokracie, jak jí pojímal, byla neúčinnější formou organizace, protože byla logická a nebyla omezována osobními vztahy a iracionálními, emocionálními úvahami.
Sociotechnický model	Emery (1959), Trist a kol. (1963)	V každém systému organizace jsou pracovní nebo technické aspekty propojeny s lidskými nebo sociálními aspekty. Zásadní jsou vzájemné vztahy mezi technickými procesy transformace vstupů na výstupy na straně jedné a organizací pracovních skupin a řídicích struktur na straně druhé.
Škola systémů	Miller a Rice (1967)	Organizace by měly být chápány jako otevřené systémy, které jsou neustále závislé a soustavně ovlivňované svým okolím. Základní charakteristikou organizace jako otevřeného systému je to, že transformuje vstupy na výstupy v rámci svého okolí.
Škola kontingence	Burns a Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence a Lorsch (1969)	Představitelé školy kontingence analyzovali řadu organizací a dospěli k závěru, že jejich struktury a metody činnosti jsou funkcí okolností, ve kterých tyto organizace existují. Zastávají názor, že neexistuje jediný nejlepší způsob vytváření organizace nebo že není užitečné vytvářet zjednodušené klasifikace organizací, jako jsou formální nebo neformální, byrokratické nebo nebyrokratické.
Postbyrokratická škola	Pascale (1990), Ghoshal a Bartlett (1995)	Představitelé postbyrokratické školy nevnímají organizaci jako hierarchii statických pracovních míst, ale spíše jako portfolio dynamických procesů, které překrývají a ovládají vertikální, na autoritě založené procesy hierarchické struktury. Prosazují se „horizontální úkoly“, spolupráce a vytváření sítí mezi organizačními jednotkami, na úkor „vertikálních úkolů“ v rámci organizačních jednotek. Prosazuje se pojetí „organizace bez hranic“.

Typy organizací

Základní typy organizací jsou:

- **Liniově štábní organizace** – tradiční organizace založená na vojenském modelu, kdy existuje hierarchie „liniových manažerů“, kteří zajišťují základní funkce, jako je výroba, prodej nebo služby zákazníkům, zatímco „štábní“ funkce, jako jsou finance nebo personalistika, poskytují liniovým manažerům poradenství, služby a podporu.
- **Mechanistická organizace** – formální organizace, která je hierarchická, založená na příkazech a kontrole, s jednoznačně definovanými vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zřetelně určenými organizačními jednotkami a úzce vymezenými a specializovanými pracovními místy (obvyklá charakteristika liniově štábní organizace).
- **Organická organizace** – relativně neformální organizace, která není hierarchická, má plochou strukturu, kde se klade důraz na horizontální procesy, odstraňování hranic mezi funkčními jednotkami, týmovou práci a flexibilní role (rovněž označovaná jako „mřížová“ organizace).
- **Maticová organizace** – organizace složená z funkčních jednotek, které pokrývají jednotlivé odborné oblasti, a projektových týmů, které jsou vytvářeny z funkčních jednotek za účelem řešení konkrétních projektů.
- **Síťová organizace** – soubor vzájemně propojených organizací, který přesahuje hranice každé jednotlivé organizace.
- **Virtuální organizace** – organizace, která podporuje interakce mezi svými členy, a to zejména s využitím elektronických prostředků, čímž se omezují kontakty tváří v tvář.

10.5 Kultura organizace

Deal a Kennedy (2000, s. 4) vymezili kulturu organizace jako „způsob, jakým v organizaci něco děláme“. Ve skutečnosti je to poněkud složitější, jak naznačují definice uvedené níže. Tato zjednodušená definice však alespoň ukazuje, že kultura organizace souvisí se vším, co organizace dělá, že ovlivňuje způsob, jakým se lidé chovají a že musí být považována za faktor, který zásadně ovlivňuje vytváření a uskutečňování programů rozvoje organizace stejně jako politik a postupů v řízení lidských zdrojů. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže nejsou tyto funkce uspokojivě naplněny, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace. Proto je důležité, aby personalisté chápali pojetí kultury organizace a věděli, jak kultura organizaci ovlivňuje.

Definice kultury organizace

Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce. „Hodnoty“ vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. „Normy“ představují nepsaná pravidla chování. Uvedená definice zdůrazňuje, že kultura organizace se týká subjektivních aspektů toho, co se v organizaci odehrává. Odkazuje na abstraktní pojmy, jako jsou hodnoty a normy, které prostupují celou organizací nebo některou její částí, přičemž nemusejí být nijak definovány, nemusí se o nich mluvit, dokonce

mohou zůstat bez povšimnutí. Přesto však může kultura organizace výrazně ovlivňovat chování lidí. Následují další vybrané definice kultury organizace:

- Silná kultura je systém neformálních pravidel, který vysvětluje, jak se mají lidé po většinu času chovat (Deal a Kennedy, 2000, s. 15).
- Kultura organizace představuje jedinečné spojení norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které vyjadřují styl, na němž se skupiny a jednotlivci shodnou, aby mohli vykonávat svou práci (Eldridge a Crombie, 1974, s. 89).
- Kultura organizace vyjadřuje sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného porozumění (Furnham a Gunter, 1993, s. 70–71).
- Kultura organizace představuje systém základních předpokladů – vymyšlených, objevených nebo vyvinutých určitou skupinou během učení se tomu, jak se vyrovnat s problémy vnější adaptace a vnitřní integrace – který funguje natolik dobře, aby mohl být považován za platný a mohl sloužit novým členům k tomu, aby si osvojili správný způsob vnímání, myšlení a cítění v souvislosti s těmito problémy (Schein, 1990, s. 110).

Vytváření kultury organizace

Hodnoty a normy, které jsou základem kultury, se utvářejí čtyřmi způsoby. Za první, kulturu formují lídři, zejména ti, kteří ji formovali v minulosti. Podle Scheina (1990) se lidé ztotožňují s lídry, kteří mají vizi – s tím, jak se chovají a co očekávají. Lidé si všímají toho, čemu takoví lídři věnují pozornost, a berou je jako své vzory. Za druhé, jak rovněž uvedl Schein, kulturu formují takzvané kritické případy – důležité události, které slouží jako zdroj ponaučení o žádoucím nebo nežádoucím chování. Za třetí, kultura vychází z potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, což vytváří hodnoty a očekávání. Za čtvrté, kulturu ovlivňuje prostředí organizace, které může být dynamické nebo neměnné.

Kultura se vyvíjí v průběhu času jako výsledek sdílených zkušeností. Podle Scheina (1984) se jedná o proces učení, který se odehrává buď prostřednictvím traumatického modelu, kdy se členové organizace učí zvládat určitou hrozbu tím, že si vytvářejí obranný mechanismus, nebo prostřednictvím modelu pozitivního upevnování, kdy se postupy, které se zdají jako funkční, pevně usazují a zakořeňují. Učení probíhá, když se lidé adaptují a vyrovnávají s vnějšími tlaky a když si osvojují úspěšné přístupy a postupy ke zvládnutí vnitřních úkolů, procesů a technologií v organizaci. V organizaci, kde se kultura vyvíjela během dlouhého časového období a hluboce se zakořenila, může být obtížné ji rychle změnit, pokud vůbec, aniž by došlo k nepříjemným a nechtěným událostem.

Rozmanitost kultury organizace

Výsledkem procesu vytváření kultury organizace může být kultura, která charakterizuje celou organizaci. V organizaci však mohou existovat různé kultury. Například kultura útvaru marketingu, který je orientován navenek, se může podstatně lišit od kultury útvaru výroby, který je orientován dovnitř. Mohou tedy existovat hodnoty nebo normy společné pro celou organizaci, ale ty se budou v určitých ohledech lišit podle toho, v jakém pracovním prostředí se budou uplatňovat.

Složky kultury organizace

Kulturu organizace je možné charakterizovat z hlediska hodnot, norem, artefaktů a stylů řízení nebo vedení.

Hodnoty

Hodnoty vyjadřují přesvědčení o tom, co je pro organizaci dobré nebo nejlepší, a co by mělo být nebo by se mělo stát. „Soustava hodnot“ organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení, nebo může být sdílena v celé organizaci, přičemž takovou organizaci by bylo možné považovat za organizaci řízenou hodnotami.

Čím jsou hodnoty silnější, tím více ovlivňují chování. To nezávisí na tom, zda byly tyto hodnoty nějak vyjádřeny. Implicitní, tedy přímo nevyjádřené a samo sebou se rozumějící hodnoty, které se hluboce zakořenily v kultuře organizace a jsou posilovány chováním manažerů, mohou mít významný vliv, zatímco výslovně přijaté a veřejně prosazované hodnoty, které však zůstávají pouhými slovy a neprojevují se v chování manažerů, mají obvykle malý nebo nemají dokonce žádný vliv. Důležité je uplatňovat schválené hodnoty v praxi. Hodnoty mohou být implicitně nebo explicitně vyjádřeny v těchto oblastech:

- péče o zaměstnance,
- schopnosti,
- konkurenceschopnost,
- služby zákazníkům,
- inovace,
- výkon,
- kvalita,
- týmová práce.

Hodnoty se uplatňují prostřednictvím norem nebo artefaktů, podobně jako prostřednictvím užívaného jazyka (žargonu organizace), rituálů, historek nebo mýtů.

Normy

Normy jsou nepsaná pravidla chování neboli „pravidla hry“, která představují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy lidem říkají, co mají dělat nebo říkat, v co mají věřit nebo dokonce jak se mají oblékat. Nikdy nejsou vyjádřeny písemně – kdyby byly, jednalo by se o zásady nebo postupy. Předávají se ústně nebo se vyjadřují chováním a jejich dodržování může být vynucováno reakcemi lidí. Pomocí těchto reakcí můžeme na chování ostatních vyvíjet velmi silný tlak – ostatní totiž usměrníme také tím, jak na ně reagujeme.

Normy se běžně týkají některých z těchto oblastí:

- Jak manažeři zacházejí se členy svých týmů (styl řízení) a jaký vztah mají členové týmů ke svým manažerům. Jedná se o převažující etické principy v přístupu k práci a zacházení s lidmi, například „pracuj tvrdě, hraj tvrdě“, „přiď dříve, zůstaň déle“, „když nemůžeš dokončit svou práci v pracovní době, pracuješ zjevně neefektivně“, „snaž se vždy pracovat usilovně“, „snaž se vždy působit uvolněně“.
- Postavení – jak velký význam je postavení prisuzován; zda existují nebo neexistují zjevné symboly postavení.

- Ambice – očekávají se a schvalují se otevřeně projevované ambice, nebo je normou zdrženlivější a rozvážnější přístup.
- Výkon – všeobecně se očekává plnění stanovených norem výkonu; nejvyšší ocenění, které se jedinci v organizaci může dostat, je být považován za „skutečného profesionála“.
- Moc – uznávaná jako způsob života; vykonávaná politickými prostředky, které závisí spíše na odbornosti a schopnostech než na postavení; soustředěná na vrcholové úrovni; sdílená na různých úrovních v různých částech organizace.
- Politika – uplatňovaná v celé organizaci a považovaná za normální chování; nepřijatelná jako neskrývané chování.
- Loajalita – očekává se, že v kariéře bude pojmána stylem „od kolébky do hrobu“, ovšem v případě krátkodobých cílů nemá přílišný význam.
- Hněv – vyjadřovaný otevřeně, popřípadě skrytě, prostřednictvím jiných, pravděpodobně politických prostředků.
- Přístupnost – očekává se, že manažeři budou otevření a přístupní; všechno se odehrává za zavřenými dveřmi.
- Formalita – normou je vyrovnaný, formální přístup; oslovení křestními jmény se používá nebo nepoužívá na všech úrovních; existují nepsaná, ale srozumitelná pravidla oblékání.

Artefakty

Artefakty jsou viditelné a hmatatelné aspekty organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí a které jim umožňují pochopit kulturu organizace. Artefakty mohou zahrnovat takové záležitosti, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v e-mailech, dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují při setkáních nebo po telefonu, přijetí, jakého se dostává návštěvám, nebo způsob, jakým recepční vyřizuje příchozí hovory. Artefakty mohou mnohé odhalovat a prozrazovat.

Styl řízení

Přístup, který manažeři uplatňují, když jednají s lidmi – jejich styl řízení nebo vedení – je významnou součástí kultury organizace. Uplatňované styly řízení je možné charakterizovat v mezích následujících extrémů:

- charismatický – necharismatický,
- autokratický – demokratický,
- kontrolující – podporující,
- transakční – transformační.

Většina manažerů uplatňuje styl řízení, který je někde mezi těmito extrémy. Někteří manažeři mění uplatňovaný styl řízení podle aktuální situace nebo momentálního pocitu. Jiní manažeři uplatňují stále stejný styl řízení, bez ohledu na okolnosti. Každý manažer uplatňuje vlastní styl řízení, ale ten je ovlivňován kulturou organizace a ta může vytvářet převažující styl řízení, který reprezentuje všeobecně očekávané a prosazované normy chování manažerů.

Klasifikace kultury organizace

V minulosti byla učiněna řada pokusů, jak klasifikovat nebo kategorizovat kulturu organizace, aby se formulovala východiska, která by umožňovala analyzovat kulturu a podniknout

opatření k jejímu posílení nebo změně. Většina z těchto klasifikací je vyjádřena ve čtyřech dimenzích. Tři nejznámější klasifikace jsou představeny v následujícím textu. Všimněte si, že pozdější klasifikace vycházejí z Harrisonovy (1972) klasifikace a mají mnoho společného.

Harrison (1972) – ideologie organizace

- **orientovaná na moc** – konkurenční, reagující spíše na osobnost než odbornost;
- **orientovaná na lidi** – konsensuální, kontrola managementem je odmítána;
- **orientovaná na úkol** – zaměřená na schopnost, dynamická;
- **orientovaná na roli** – zaměřená na legálnost, legitimitu a byrokracii.

Handy (1981) – typologie kultur

- **Kultura moci** je kulturou, v níž moc vychází z centra, které řídí a kontroluje. Existuje jen několik málo pravidel nebo postupů a celková atmosféra je konkurenční, orientovaná na moc a nasycená politikou.
- **Kultura role** je kulturou, ve které se práce řídí pravidly a postupy a profil pracovní role nebo popis pracovního místa je důležitější než osoba, která v dané pracovní roli nebo na daném pracovním místě působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.
- **Kultura úkolu** je kultura, jejímž cílem je spojit správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen spíše na odborné moci než na funkci nebo osobní moci. Tato kultura je adaptabilní a důležitá je týmová práce.
- **Kultura osoby** je kulturou, v níž je středem zájmu jedinec. Organizace existuje jen proto, aby sloužila a pomáhala jedincům, kteří v ní působí.

Schein (1984) – klasifikace kultur

- **Kultura moci** je kulturou, v níž se moc soustředí v rukou několika jedinců, opírá se o jejich schopnosti, a v níž se projevuje sklon k podnikavosti.
- **Kultura role** je kulturou, ve které je moc vyváženě rozdělena mezi lídry a byrokratickou strukturu. Prostředí je pravděpodobně stabilní a role a pravidla jsou jasně definována.
- **Kultura úspěchu** je kulturou, v níž se zdůrazňuje osobní motivace a oddanost a oceňovány jsou činy, nadšení a vliv.
- **Kultura podpory** je kulturou, ve které se lidé angažují z pocitu oddanosti a solidarity.

Vhodná kultura

Nemůžeme tvrdit, že jedna kultura je lepší než jiná. Můžeme jen prohlásit, že určitá kultura je více či méně vhodná, a to v tom smyslu, že vyhovuje potřebám a podmínkám organizace a že spíše podporuje, než omezuje výkon organizace. Přitom hluboce zakořeněná kultura může výrazně ovlivňovat chování v organizaci. V případě, že v organizaci existuje kultura vhodná a efektivní, bylo by žádoucí takovou kulturu podporovat nebo posilovat. V opačném případě, kdy v organizaci existuje kultura nevhodná, je třeba se pokusit určit, co je nutné změnit, a následně vypracovat a uskutečnit plán, který povede ke změně kultury. Kultura bude efektivnější, jestliže bude z hlediska svých částí konzistentní a bude sdílena všemi členy organizace. Vhodná kultura činí organizaci jedinečnou a odlišuje tím organizaci od jiných organizací.

10.6 Klima organizace

Harrison a Shirom (1999, s. 263) spojili klima organizace s tím, jak „členové organizace vnímají některé její aspekty, například rozhodování, vedení nebo normy týkající se práce“. Ivancevich a kol. (2008, s. 528) vymezili klima organizace jako „zaměstnanci přímo nebo nepřímo vnímaný soubor vlastností pracovního prostředí, o nichž se předpokládá, že jsou hlavní silou, která ovlivňuje chování zaměstnanců“.

Pojem „klima organizace“ se někdy zaměňuje s pojmem „kultura organizace“ a již proběhlo mnoho diskusí o tom, co tyto pojmy odlišuje. Podle Denisona (1996), který se touto problematikou zabýval, je „kultura“ spojena s hlubokou strukturou organizace, zakořeněnou v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách členů organizace. Naproti tomu „klima“ je spojeno s těmi aspekty prostředí, které členové organizace vnímají. Rousseau (1988) uvedl, že klima souvisí s vnímáním a popisováním. Jedinec vnímá a popisuje to, co prožívá.

Diskuse o významu těchto pojmů se může stát poměrně akademickou. Nejjednodušší je spojit klima organizace s tím, jak lidé vnímají (chápejí a prožívají) kulturu v jejich organizaci. French a kol. (1985) přitom rozlišují mezi skutečnou situací (tj. kulturou) a jejím vnímáním (tj. klimatem).

10.7 Procesy v organizaci

V organizaci probíhá řada sociálních procesů, které ovlivňují fungování organizace. Jedná se o interakce a vytváření sítí, komunikaci, chování ve skupině, vedení (*leadership*), moc, politiku nebo konflikty.

Interakce a vytváření sítí

Interakce mezi lidmi napříč organizací vytvářejí sítě podporující vykonávání práce a výměnu informací, která není zajištěna v rámci formální struktury organizace. Proces „vytváření sítí“ je důležitý zejména ve flexibilních organizacích, kde se předpokládá častější a pružnější spolupráce a součinnost mezi jednotlivci a týmy napříč strukturou organizace. Vytváření sítí znamená, že lidé mohou diskutovat své názory a zajišťovat si podporu k prosazování svých návrhů nebo nápadů. Takto mohou dosáhnout více než formální cestou. Lidé v organizaci dosahují svého také vytvářením aliancí (spojenectví) – snaží se dohodnout na dalším postupu a spojit své síly s jinými lidmi, aby dosáhli vytčeného cíle.

Komunikace

Procesy komunikace, které v organizaci probíhají, výrazně ovlivňují fungování organizace, a to zvláště v případech, kdy se komunikace odehrává prostřednictvím sítí, které se mohou zvrhnout v „šuškandu“. Například elektronická pošta podporuje rychlou výměnu informací, i když občas způsobuje přetížení informacemi, ale také omezuje přirozenou komunikaci tváří v tvář, která je často nejlepším způsobem, jak něčeho dosáhnout.

Chování ve skupině

Organizaci tvoří skupiny nebo týmy lidí, kteří pracují společně. Takové skupiny se vytvářejí formálně, jako součást struktury organizace, nebo vznikají neformálně. Fungovat mohou trvale nebo dočasně. Interakce probíhají jak uvnitř skupin, tak mezi skupinami, přičemž míra formalizace takových interakcí závisí na organizaci.

Formální skupiny se v organizaci vytvářejí za účelem dosažení vymezeného cíle. Vybírání jsou lidé, kteří mají schopnosti nezbytné k plnění stanovených úkolů a v organizaci funguje systém řízení, koordinace a kontroly činnosti skupiny. Neformální skupiny v organizaci vznikají mezi lidmi, kteří se nějak vzájemně přitahují. Je možné říci, že formální skupiny uspokojují potřeby organizace, zatímco neformální skupiny uspokojují potřeby jejich členů.

Skupiny vytvářejí ideologii, která ovlivňuje postoje a jednání jejích členů, stejně jako míru uspokojení, kterou členové pocítují. Jestliže je ideologie skupiny dostatečně silná a jednotliví členové jsou se skupinou úzce spojeni, bude skupina stále soudržnější. Ve skupině se zavedou výslovné normy nebo se prosadí nepsaná pravidla, která jasně vymezí přijatelné a nepřijatelné chování. Tomu se říká „referenční skupina“, kterou tvoří lidé, s nimiž se nějaký jedinec identifikuje. Jedinec akceptuje normy skupiny, a jestliže má pochybnosti o tom, co má dělat nebo co má říkat, bere tyto normy nebo jiné členy skupiny v úvahu před tím, než podnikne nějaké kroky. Většina lidí v organizaci patří k nějaké referenční skupině, což může výrazně ovlivňovat způsob jejich chování.

Tuckman (1965) identifikoval čtyři stádia vývoje skupiny:

- **Formování**, kdy se dostavuje pocit úzkosti, projevuje se závislost na lídrovi, zjišťuje se povaha okolností i podstata úkolu a určuje se přijatelné chování.
- **Vnitřní pnutí**, kdy dochází ke konfliktu a objevuje se emocionální odpor k požadavkům úkolu, podobně jako výhrady ke kontrole nebo připomínky k lídrovi.
- **Utváření norem**, kdy se rozvíjí soudržnost skupiny, stanovují se normy, vyměňují se názory, prosazuje se vzájemná podpora a spolupráce a projevuje se identita skupiny.
- **Fungování**, kdy problémy v mezilidských vztazích jsou vyřešeny, určené role jsou flexibilní a funkční, projevuje se konstruktivní snaha plnit stanovené úkoly a je dostatek sil pro efektivní práci.

Vedení (leadership)

Organizace fungují zejména prostřednictvím manažerů, kteří zajišťují vedení svých týmů k vykonávání požadované práce a dosahování očekávaných výsledků. Studie provedená společností Hay McBer mezi 3871 manažery, kteří byli vybráni z databáze více než 20 000 manažerů po celém světě, ukázala, že vedení mělo přímý vliv na klima organizace, které zase stálo za téměř jednou třetinou finančních výsledků organizací (Goleman, 2000). Higgsův výzkum (2006) odhalil, že chování spojené s vedením činilo téměř 50% rozdíl mezi úspěchem a selháním. Northousův (2006) výzkum v prostředí 167 amerických organizací ve třinácti průmyslových odvětvích ukázal, že během více než dvaceti let způsobovalo vedení mnohem větší změny výkonu než jakákoliv jiná proměnná. Dovednosti ve vedení lidí podrobně vysvětluje kapitola 55.

Moc

Organizace existuje proto, aby vykonávala požadovanou práci a dosahovala očekávaných cílů, přičemž během tohoto procesu lidé nebo skupiny uplatňují moc. Přímo nebo nepřímo, uplatňování moci při ovlivňování chování provádí každou organizaci, ať už moc uplatňují manažeři, specialisté, neformální skupiny či odboroví funkcionáři. Moc umožňuje dosáhnout žádoucích výsledků, ale může být snadno zneužita.

Politika

Politické jednání je nevyhnutelnou součástí života organizace. Cílem lidí, kteří v organizaci dělají politiku, je dosáhnout svého tím, že ovlivňují jiné lidi, aby přijali jejich názor, přičemž se vyhýbají obvyklým cestám nebo se spoléhají na vlastní autoritu. Někteří lidé opravdu věří, že nejlepší způsob, jak něčeho dosáhnout, je využít politických prostředků, zvláště když jsou otráveni běžným procesem rozhodování. Jiní bezostyšně sledují své vlastní cíle. Politické jednání může být škodlivé, je-li pokoutné a nečestné, ale někdy umožňuje získat podporu nebo překonat překážky na cestě k dosažení výsledků. Všichni manažeři potřebují dovednosti v politickém jednání, jak je vysvětleno v kapitole 59, ovšem vzhledem k povaze jejich role jsou tyto dovednosti mnohem důležitější pro personalisty.

Konflikty

Konflikt v organizaci je nevyhnutelný, protože organizace fungují na základě přizpůsobování a kompromisů mezi vzájemně si konkurujícími prvky ve struktuře organizace a mezi členy organizace. Konflikt také vzniká v souvislosti se změnou, protože změna může být vnímána jako hrozba, které je nutné zamezit nebo čelit, nebo když se dostaví nespokojenost. Konflikt neznamená vždy zavrženíhodný nebo nepřekonatelný problém. Konflikt je součástí pokroku a změny, přičemž může být využit konstruktivně.

10.8 Charakteristiky lidí

Chcete-li řídit lidi efektivně, musíte poznat a pochopit faktory, které ovlivňují chování lidí při práci. Vytváření a rozvíjení personálních procesů i samotných organizací často vychází z přesvědčení, že všichni lidé jsou stejní a že se budou chovat racionálně, když budou vystaveni změnám nebo budou muset zvládnout jiné požadavky. Jenže lidé nejsou stejní, protože mají odlišné vlastnosti, což také znamená, že mají odlišné chování, které není vždy racionální.

Řízení lidí by bylo samozřejmě mnohem snadnější, kdyby všichni lidé byli stejní, ale oni nejsou. Lidé jsou rozdílní v důsledku rozdílů v osobních charakteristikách a vlivu prostředí, v němž vyrůstali a z něhož přišli. Někteří lidé také považují pohlaví, rasu nebo zdravotní postižení za faktory, které ovlivňují chování lidí při práci, ovšem podobné uvažování snadno vede k diskriminaci. Podstatnější jsou rozdíly ve schopnostech, inteligenci nebo osobnosti.

Osobní charakteristiky

Osobní charakteristiky, které určují individuální rozdíly mezi lidmi, vymezil Mischel (1981) takto:

- **způsobilost** – schopnosti, znalosti a dovednosti;
- **konstrukty** – soustavy pojmů, které určují, jak lidé vnímají své okolí;
- **očekávání** – to, co se lidé naučili očekávat v souvislosti s jejich vlastním chováním, stejně jako s chováním jiných lidí;
- **hodnoty** – to, co lidé považují za důležité;
- **osobní plány** – cíle, které si lidé stanovují, a plány, které lidé vytvářejí a uskutečňují, aby stanovených cílů dosáhli.

Tyto charakteristiky jsou ovlivněny proměnnými, které souvisejí s okolním prostředím nebo nastalou situací, přičemž tyto proměnné zahrnují druh práce, kterou lidé vykonávají, kulturu, klima a styl řízení v organizaci, sociální skupiny, ve kterých lidé pracují, a také „referenční skupiny“, které lidem slouží k porovnávání (například jedna kategorie zaměstnanců srovnává své pracovní podmínky a podmínky odměňování s jinou kategorií zaměstnanců).

Mezi osobní charakteristiky, které ovlivňují chování lidí při práci, patří jejich schopnosti, inteligence, osobnost, postoje, emoce a emoční inteligence.

Schopnosti

Schopnost je kvalita, která přísluší určitým lidem a umožňuje nějakou činnost. Analýzou schopností se zabývali Burt (1954) a Vernon (1961), kteří rozdělili schopnosti do dvou hlavních skupin. První zahrnovala verbální, numerické, paměťové a logické schopnosti, druhá zahrnovala prostorové a mechanické schopnosti, stejně jako percepční, paměťové a motorické schopnosti, které souvisejí s fyzickými úkony, jako je koordinace oko-ruka, nebo duševní obratnosti. Podle nich je však nejdůležitější všeobecná duševní schopnost (*general mental ability* – GMA), která vysvětluje většinu rozdílů v pracovním výkonu. Na základě provedené metaanalýzy výzkumných poznatků shromážděných za 85 let, Schmidt a Hunter (1998) konstatovali, že všeobecná duševní schopnost byla nejvalidnějším prediktorem budoucího výkonu a schopnosti učení se, který byl uplatněn při výběru lidí bez předchozích zkušeností.

Inteligence

Inteligence byla definována různě, například jako:

- schopnost řešit problémy, uplatňovat principy, vyvozovat závěry a uvědomovat si vztahy (Argyle, 1989, s. 53);
- schopnost abstraktního myšlení a uvažování o řadě různých skutečností a souvislostí (Toplis a kol., 2004, s. 20);
- to, co je měřeno testy inteligence (Wright a Taylor, 1970, s. 31).

Poslední, tautologická definice, to znamená definice kruhem, se může zdát nevhodná, ale jako pracovní definice může být spojena se specifickými aspekty uvažování, usuzování, poznávání (vědění, chápání) a vnímání (porozumění, rozpoznávání), které se testy inteligence pokoušejí měřit.

Všeobecná inteligence zahrnuje řadu duševních schopností, které člověku umožňují zvládnout mnoho intelektuálních úkolů vyžadujících schopnosti vědění a uvažování. Může být měřena pomocí testů inteligence a bývá vyjadřována jako inteligenční kvocient (IQ), což je poměr mentálního a skutečného věku člověka.

Pojetí emoční inteligence (vysvětlené dále) zdůrazňuje, že emocionální zralost – ve smyslu schopnosti rozpoznávat, posuzovat a usměrňovat vlastní emoce, podobně jako emoce druhých – je rovněž důležitá.

Osobnost

Huczynski a Buchanan (2007, s. 138) vymezili osobnost jako „psychické vlastnosti, které stálým a osobitým způsobem ovlivňují charakteristické vzorce chování člověka“. Podle Ivanceviche a kol. (2008) se zdá, že osobnost je organizována do vzorců, které jsou, do určité míry, pozorovatelné a měřitelné a zahrnují jak společné, tak jedinečné charakteristiky – každý člověk se v určitých ohledech odlišuje od jiných lidí, ovšem v některých ohledech se jiným lidem podobá. Osobnost je dílem přírody (dědičnost) i výchovy (životní zkušenost). Osobnost je možné charakterizovat pomocí rysů nebo typů.

Rysy

Rysy jsou predispozice k tomu, aby se člověk v řadě různých situací choval určitým způsobem. Hlavním modelem, který vymezuje rysy osobnosti, je následující „velká pětka“ (Costa a McCrae, 1992; Digman, 1990):

- **otevřenost** – vynalézavý/zvídavý nebo zásadový/obezřetný,
- **svědomitost** – pracovitý/systematický nebo bezstarostný/lehkovážný,
- **extroverze** – společenský/energický nebo samotářský/rezervovaný,
- **přívětivost** – přátelský/soucitný nebo bezcitný/nepříjemný,
- **neurotičnost** – přecitlivělý/ustrašený nebo vyrovnaný/sebejistý.

Předpoklad, že lidé jsou stálí v tom, jak projevují tyto rysy, je východiskem pro předpovídání jejich budoucího chování. Všichni přisuzujeme lidem určité rysy, když se snažíme pochopit, proč se chovají tak, jak se chovají. Lidé však nemusejí nutně projevovat stejné rysy v různých situacích, nebo dokonce stejné rysy ve stejných situacích. V případě některých rysů mohou lidé projevovat relativní stálost, zatímco v případě jiných rysů mohou projevovat výraznou proměnlivost.

Typy

Teorie osobnosti založené na typech rozlišují různé typy osobnosti, které mohou být použity k zařazování lidí do kategorií a mohou být východiskem testů osobnosti. Vymezené typy mohou být spojeny s popisy různých rysů. Jednou z nejpoužívanějších teorií typů osobnosti je Jungova (1923) teorie, která definuje čtyři hlavní preference lidí:

- vztah k ostatním lidem – extroverze nebo introverze;
- získávání informací – smyslové (zaměřené na skutečnosti, které je možné objektivně ověřit), nebo intuitivní (vytváření informací skrze pochopení skutečnosti a souvislostí);
- využívání informací – myšlení (logická analýza jako východisko rozhodování), nebo cítění (rozhodování založené na vnitřních hodnotách a přesvědčení);
- rozhodování – vnímání (shromáždění relevantních informací, než se učiní rozhodnutí), nebo usuzování (přijetí rozhodnutí bez čekání na větší množství údajů).

Tato teorie osobnosti je východiskem takových testů osobnosti, jako je Myers-Briggs Types Indicator (MBTI).

Typy je nutné odlišovat od rysů. Huczynski a Buchanan (2007, s. 142) to vysvětlili takto: „Přístup založený na typech osobnosti zařazuje lidi do kategorií, které vykazují společné vzorce chování. Rys osobnosti naopak vyjadřuje stálé chování, které se projevuje v různých situacích. Zatímco jednotlivci patří k typům, rysy patří k jednotlivcům.“

Postoje

Postoj může být zhruba definován jako ustálený způsob myšlení. Postoje mají hodnotící povahu. Vytvářejí se na základě zkušeností, ale jsou méně stabilní než rysy osobnosti a mohou se měnit získáváním nových zkušeností nebo vstřebáváním okolních vlivů. V organizacích je ovlivňují faktory kultury (hodnoty a normy), chování managementu (styl řízení), politiky, které se týkají odměňování, uznání, povyšování nebo kvality pracovního života, a ovlivňují je také „referenční skupiny“, to znamená skupiny, s nimiž se lidé identifikují. Někdy může vzniknout rozpor mezi postoji a chováním, například když někdo vyjadřuje podporu spravedlivému zacházení s lidmi, ale ve skutečnosti podle toho nejedná. Tomu se říká „kognitivní disonance“.

Emoce

Emoce jsou pocity, které lidi podněcují, a proto ovlivňují jejich chování. Jde například o hněv, strach, smutek, radost, předjímání nebo přijímání. Nejmírnější formou emocí jsou „nálady“, které se vyznačují nízkou intenzitou a dlouhodobějším trváním.

Emoční inteligence

Pojem emoční inteligence poprvé definovali Salovey a Mayer (1990), podle kterých se jedná o schopnost vnímat emoce, zapojit emoce v myšlení, chápat emoce a efektivně je řídit. Pojetí emoční inteligence zpopularizoval Goleman (1995), který definoval emoční inteligenci jako „schopnost vyznat se ve vlastních pocitech i pocitech ostatních, motivovat sám sebe, řídit vlastní emoce i emoce ostatních“. Podle Golemana má emoční inteligence čtyři složky:

- **Sebeovládání** – schopnost usměrňovat nebo přesměrovat rušivé podněty a nálady a regulovat vlastní chování spojené s usilovným a vytrvalým sledováním cílů. S touto

složkou souvisí šest schopností: sebekontrola, spolehlivost a poctivost, iniciativa, adaptabilita – snášení nejednoznačných situací, otevřenost vůči změnám a silná touha uspět.

- **Sebeuvědomění** – schopnost uvědomit si a pochopit vlastní nálady, emoce a pohnutky i jejich vliv na ostatní. S touto složkou souvisejí tři schopnosti: sebedůvěra, realistické sebehodnocení a uvědomění si vlastních pocitů.
- **Sociální uvědomění** – schopnost porozumět emočnímu naladění jiných lidí a schopnost jednat s lidmi podle jejich emočních reakcí. S touto složkou souvisí šest schopností: empatie (schopnost vcítit se), utváření a udržování talentu, vnímání organizace, citlivost ke kulturním zvláštnostem, vážit si rozmanitosti a sloužit klientům a zákazníkům.
- **Sociální dovednosti** – způsobilost v oblasti řízení vztahů a vytváření sítí za účelem dosažení požadovaných výsledků od jiných lidí i dosažení osobních cílů a schopnost najít společnou řeč a vytvářet vztahy. S touto složkou souvisí pět schopností: vedení (*leadership*), účinné řízení změny, zvládání konfliktů, ovlivňování/komunikace, vytváření a vedení týmů.

Podle Golemana nestačí mít vysoké IQ (intelligenční kvocient); nutná je rovněž emoční inteligence. V návaznosti na Golemana lze v oblasti emoční inteligence rozlišit tři převládající modely emoční inteligence, které shrnul Clarke (2007):

- **Modely osobnosti** reprezentují nejpoblárnější teorii emoční inteligence, která vychází z Golemana. Emoční inteligence je pojata jako soubor emočních dispozic a schopností, od individuálních rysů po naučené schopnosti, které jsou součástí uvedených složek emoční inteligence.
- **Smíšené modely** zahrnují aspekty osobnosti, stejně jako schopnost uvědomovat si emoční inteligenci a řídit emoce.
- **Model schopností** pojímá emoční inteligenci úzce jako soubor kognitivních schopností, které zahrnují schopnost efektivně rozpoznávat, odůvodňovat a využívat emoce.

Clarke upozornil na kritiku prvních dvou modelů, pokud jde o nejednoznačnost související s uvedenými oblastmi a uplatňovanými způsoby měření emoční inteligence. Model schopností je vnímán pozitivněji, neboť je považován za validnější.

Kritické zhodnocení pojetí emoční inteligence

Názor, že efektivně řídit a pracovat s lidmi vyžaduje něco víc než jen vysoké IQ, je rozhodně přesvědčivý. Záleží totiž na tom, jak se inteligence využívá, a to zejména ve vztahu k lidem. Tento požadavek je příhodně a srozumitelně vyjádřen pojmem „emoční inteligence“. Člověk, který vykazuje určité nedostatky v jednání s lidmi, bývá považován za někoho, kdo postrádá emoční inteligenci.

K měření emoční inteligence se používají různé nástroje, například *Trait Emotional Intelligence Questionnaire* (Petrides a Furnham, 2000). Na základě těchto dotazníků mohou být pro jednotlivce nebo skupiny realizovány vzdělávací a rozvojové programy, orientované na řešení odhalených nedostatků.

Ovšem určité pochybnosti vyvolává samotné pojetí emoční inteligence. Locke (2005, s. 426), uznávaný psycholog, uvedl:

Současné pojetí emoční inteligence je tak široké a složky emoční inteligence jsou tak pestré, že to ani žádná koncepce nemůže vystihnout nebo obsáhnout, bez ohledu na to, jak se ta koncepce nazývá; to už prostě není srozumitelná koncepce. Co je společným nebo sjednocu-

jjícím prvkem koncepce, která zahrnuje: zkoumání vlastních emocí, projevy emocí, neverbální komunikaci, empatii, samoregulaci, plánování, tvůrčí myšlení nebo směřování pozornosti? Žádný takový není.

Locke si myslí, že by emoční inteligence měla být považována za dovednost.

Golemanův smíšený model emoční inteligence je rovněž kritizován, i když je nejpulárnější. Mayer a kol. (2008) jej označili za pouhou „pop psychologii“. Vystává také otázka, zda pojetí emoční inteligence přináší něco podstatného, pokud jde o schopnosti chování. Dulewicz a Higgs (1999) uskutečnili podrobnou analýzu toho, jak složky emoční inteligence, týkající se sebeuvědomění, řízení emocí, empatie, vztahů, komunikace nebo osobního stylu, odpovídají schopnostem, jako je ohleduplnost, přizpůsobivost, houževnatost, ovlivňování, naslouchání, vedení, přesvědčování, podněcování ostatních, usilovnost, rozhodnost a vytrvalost na cestě k úspěchu. Přitom dospěli k závěru, že existuje vztah mezi soustavou schopností a složkami emoční inteligence, přičemž pojetí emoční inteligence se překrývá s pojetím schopností, což může vyvolávat zmatek.

10.9 Důsledky pro personalisty

Následující text shrnuje podstatné důsledky teorie chování v organizaci pro personalisty.

Fungování organizace

V případě, že se podílíte na vytváření organizace, mějte na paměti, že ačkoliv se vysoce strukturovaný klasický model s jasně vymezenými rolemi a liniemi řízení a komunikace může zdát jako ideální řešení, ve skutečnosti organizace fungují jinak. V úvahu je třeba vzít postbyrokratickou školu a vnímat organizaci jako portfolio dynamických procesů, které překrývají a ovládají vertikální, na autoritě založené procesy hierarchické struktury. Stejně tak by rozvoj organizace měl být založen na poznání a pochopení těchto dynamických procesů.

Kultura organizace

I když nelze vymezit ideální kulturu nebo určit, jak podobnou kulturu vytvořit, lze s jistotou prohlásit, že hluboce zakořeněná kultura výrazně ovlivňuje chování v organizaci a tudíž výkon organizace. Jestliže v organizaci existuje kultura vhodná a efektivní, je žádoucí takovou kulturu podporovat a posilovat. Naopak, jestliže v organizaci existuje kultura nevhodná, je třeba se pokusit určit, co je nutné změnit, a následně vypracovat a uskutečnit plán, který povede ke změně kultury (přístupy k řízení kultury jsou vysvětleny v kapitole 12). Inovace v oblasti řízení lidských zdrojů je nutné realizovat s ohledem na kulturu. Jestliže budou v rozporu s kulturou, je pravděpodobné, že se nezdaří.

Klima organizace

Je třeba poznat a pochopit, jak zaměstnanci vnímají organizaci, což vytváří klima organizace, aby bylo možné vypořádat se s negativními faktory. Přitom je možné použít diagnostické nástroje uvedené v kapitole 12.

Procesy v organizaci

Je třeba poznat a pochopit sociální procesy zahrnující interakce a vytváření sítí, komunikaci, chování ve skupině, vedení (*leadership*), moc, politiku nebo konflikty, aby bylo možné uvažovat o možnostech zlepšování efektivnosti organizace (schopnosti organizace dosahovat svých cílů tím, že efektivně využívá disponibilní zdroje). Sociální a politické faktory mohou ovlivnit způsob přijímání a uskutečňování rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů.

Individuální rozdíly

Při vytváření pracovních míst, přípravě vzdělávacích a rozvojových programů, provádění hodnocení, poskytování konzultací, vytváření systému odměňování, vyřizování stížností nebo disciplinárních záležitostí, je třeba mít na paměti, že lidé jsou různí. Co uspokojuje a motivuje jednoho, nemusí uspokojovat a motivovat druhého. Rovněž schopnosti, nadání a inteligence lidí se výrazně liší, a proto je nutné umístit správné lidi na správná pracovní místa a zajistit lidem odpovídající vzdělávání. Osobnost, postoje a emoce lidí se také liší. Je důležité věnovat se řízení diverzity. To by mělo vzít v úvahu individuální rozdíly spojené se zaměstnáváním žen, lidí z různých etnických skupin, osob se zdravotním postižením nebo starších lidí. Při výběru zaměstnanců by mohla být využita prediktivní validita testů všeobecné duševní schopnosti (*GMA – general mental ability*).

Posuzování osobnosti

Osobnost by neměla být posuzována zjednodušeně jen z hlediska stereotypních rysů. Je třeba si uvědomit, že lidé jsou složití a že se mění. Obecný problém personalistů a manažerů spočívá v tom, že ačkoliv musejí tyto rozdíly přijímat, chápat a uvažovat, musejí nakonec usilovat o dosažení souladu mezi těmito rozdíly a požadavky nastalé situace, které odpovídají tomu, čeho chce organizace dosáhnout. Organizace, která dosahuje svých cílů s využitím kolektivního úsilí, je vždy limitována v tom, do jaké míry může uspokojovat specifické potřeby jednotlivců. Organizace si však musí uvědomit, že tlak vyvíjený na lidi může vyvolat stres, což může znamenat, že veškeré vynaložené úsilí bude kontraproduktivní.

Shrnutí

Lidé vykonávají svou práci v rámci komplexních systémů zvaných organizace. Studium chování v organizaci se zabývá tím, jak takové vykonávání práce v organizaci probíhá.

Definice chování v organizaci

Huczynski a Buchanan (2007, s. 843) definovali chování v organizaci jako pojem, který vyjadřuje „zkoumání struktury, fungování a výkonu organizací a chování skupin a jednotlivců v organizacích“.

Východiska teorie chování v organizaci

Teorie chování v organizaci je založena na hlavních behaviorálních vědách. Ty se zabývají studiem lidského chování s využitím propracovaných a přísnyh metod.

Jak organizace fungují

- Organizace je subjekt, který existuje, aby umožnil dosahovat cíle organizace prostřednictvím společného úsilí lidí, kteří v organizaci nebo pro organizaci pracují.
- Organizování je proces vytváření uspořádání ve formě odpovědností a vztahů, které lidem umožňují spolupracovat.
- Organizaci je možné popsat jako systém, který je ovlivňován svým prostředím a jako takový má strukturu, která obsahuje jak formální, tak neformální prvky.
- Struktura organizace je rámec, který umožňuje vykonávání práce.
- Tradiční formální struktury byly založeny na jednoznačně stanovené hierarchii (liniích řízení), která byla vyjádřena přesným organizačním schématem a doplněna úzce vymezenými popisy pracovních míst. Organizace však v různé míře fungují jak formálně, tak neformálně, prostřednictvím sítí rolí a vztahů, které přesahují formální hranice organizací i linie řízení.

Kultura organizace

Deal a Kennedy (2000, s. 4) vymezili kulturu organizace jako „způsob, jakým v organizaci něco děláme“. Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.

Vytváření kultury organizace

Hodnoty a normy, které jsou základem kultury, se utvářejí čtyřmi způsoby:

- Kulturu formují lídři, zejména ti, kteří ji formovali v minulosti.
- Kulturu formují takzvané kritické případy – důležité události, které slouží jako zdroj poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování.
- Kultura vychází z potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, což vytváří hodnoty a očekávání.
- Kulturu ovlivňuje prostředí organizace, které může být dynamické nebo neměnné.

Složky kultury organizace

Kulturu organizace je možné charakterizovat z hlediska hodnot, norem, artefaktů a stylů řízení nebo vedení.

Klasifikace kultury organizace (Harrison, 1972)

- orientovaná na moc – konkurenční, reagující spíše na osobnost než odbornost;
- orientovaná na lidi – konsensuální, kontrola managementem je odmítána;
- orientovaná na úkol – zaměřená na schopnost, dynamická;
- orientovaná na roli – zaměřená na legálnost, legitimitnost a byrokracii.

Vhodná kultura

Nemůžeme tvrdit, že jedna kultura je lepší než jiná. Můžeme jen prohlásit, že určitá kultura je více či méně vhodná, a to v tom smyslu, že vyhovuje potřebám a podmínkám organizace a že spíše podporuje, než omezuje výkon organizace.

Klima organizace

Harrison a Shirom (1999, s. 263) spojili klima organizace s tím, jak „členové organizace vnímají některé její aspekty, například rozhodování, vedení nebo normy týkající se práce“.

Procesy v organizaci

V organizaci probíhá řada sociálních procesů, které ovlivňují fungování organizace. Jedná se o interakce a vytváření sítí, komunikaci, chování ve skupině, vedení (*leadership*), moc, politiku nebo konflikty.

Osobní charakteristiky

Mezi osobní charakteristiky, které ovlivňují chování lidí při práci, patří jejich schopnosti, inteligence, osobnost, postoje, emoce a emoční inteligence.

Emoční inteligence

Emoční inteligence představuje kombinaci schopností a dovedností, jako je sebeuvědomění, sebeovládání, vcítění se nebo vnímavost k pocitům druhých. Člověk s vysokou úrovní emoční inteligence by měl být schopen navazovat, udržovat a rozvíjet efektivní vztahy s lidmi.

Otázky

- Co vyjadřuje pojem chování v organizaci?
- Co je východiskem teorie chování v organizaci?
- Co znamená organizace?
- Co znamená struktura organizace?
- Co znamená kultura organizace?
- Jak se vytváří kultura organizace?
- Které jsou složky kultury organizace?
- Jak je možné klasifikovat kulturu organizace?
- Co znamená klima organizace?
- Které jsou hlavní procesy v organizaci?
- Co znamená emoční inteligence?
- Jaké jsou důsledky teorie chování v organizaci pro personalisty?

11 Vytváření práce, organizace a pracovních míst

KLÍČOVÉ POJMY

autonomní tým • ekvifinalita • flexibilní organizace • fordismus • *hot-desking* • liniově štábní organizace • maticová organizace • mechanistická organizace • minimální kritická specifikace • mřížová organizace • *multiskilling* • organická organizace • organizace jako systém • organizování • plánování organizace • práce • pracovní prostředí • pravidlo dané situace • *smart working* • strategická volba • systém • systém vykonávání práce • taylorismus • teorie sociotechnických systémů • vnitřní motivace • volba podoby organizace • vytváření systému vykonávání práce

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- vytváření práce,
- změny v povaze práce,
- vytváření systému vykonávání práce,
- plánování procesů,
- pojem *smart working*,
- pojetí flexibilní práce,
- pojetí vysoce výkonné práce,
- pojetí štíhlé výroby,
- vytváření organizace,
- vytváření pracovních míst.

11.1 Úvod

Vytváření práce, organizace a pracovních míst jsou tři odlišné, ovšem úzce propojené procesy, které určují, jaká práce a jakým způsobem se v organizacích vykonává. Vytváření práce se týká systému vykonávání práce v organizaci. Vytváření organizace se týká rozhodování o tom, jak by měla vypadat struktura organizace. Vytváření pracovních míst se týká definování toho, co by lidé na jednotlivých pracovních místech nebo v jednotlivých

pracovních rolích měli dělat, jaké pracovní úkoly by měli plnit. Ačkoli jsou tyto tři procesy vysvětlovány odděleně, jejich účel je společný – zajistit efektivní fungování systému vykonávání práce i struktury organizace, zabezpečit nejlepší využití lidí na jejich pracovních místech nebo v jejich pracovních rolích a zohlednit potřeby lidí v pracovním procesu.

Teoreticky k dosažení uvedeného účelu na sebe procesy vytváření práce, organizace a pracovních míst postupně navazují. Systém vykonávání práce je vytvářen tak, aby vyhovoval specifickým potřebám organizace a přinášel hodnotu pro zákazníky a klienty. Struktura organizace, popřípadě systém organizace (ne všechny organizace mají pevnou strukturu), musí být vytvořena tak, aby umožnila vykonávání práce. Struktura organizace se skládá z pracovních míst, popřípadě pracovních rolí (rozdíl je vysvětlen dále) a musí být vytvořena tak, aby umožnila efektivní vykonávání práce a zajišťovala vnitřní motivaci, tedy motivaci vyplývající z práce samotné.

Prakticky mohou procesy vytváření práce, organizace a pracovních míst probíhat souběžně. Vytváření systému vykonávání práce zahrnuje také rozhodování o tom, jak by měla být práce organizována, přičemž jak vytváření systému vykonávání práce, tak vytváření struktury organizace ovlivňuje vytváření nezbytných pracovních míst nebo pracovních rolí. Zároveň vytváření pracovních míst nebo pracovních rolí ovlivňuje organizaci práce a fungování systému vykonávání práce. Tato kapitola vysvětluje procesy vytváření práce, organizace a pracovních míst odděleně, ale je třeba si uvědomit, že tyto procesy jsou vzájemně propojené a že se částečně překrývají.

11.2 Vytváření práce

Vytváření práce znamená vytváření systému vykonávání práce a pracovního prostředí s cílem zlepšování efektivity a produktivity organizace, zabezpečování toho, aby organizace byla „skvělým místem pro práci“, a podporování zdraví, bezpečnosti a pohody zaměstnanců. Práce vyjadřuje účelové vynakládání úsilí a uplatňování znalostí a dovedností. Systém vykonávání práce zahrnuje procesy, metody a techniky používané k vykonávání práce. Pracovní prostředí tvoří pracovní místa, pracovní podmínky a způsob, jakým s lidmi zacházejí jejich nadřízení a spolupracovníci, stejně jako systém vykonávání práce. Vytváření práce je úzce propojeno s vytvářením organizace a pracovních míst, přičemž vytváření pracovních míst probíhá v rámci systému vykonávání práce a pracovního prostředí.

Pochopit význam vytváření práce vyžaduje nejprve si uvědomit, co se děje ve světě práce, a následně si připomenout některé historické souvislosti.

Dění ve světě práce

Parkerová a kol. (2001) shrnuli podstatné změny, které se odehrávají ve světě práce:

- odklon od rozsáhlé průmyslové výroby spojený s dramatickým úbytkem pracovních míst ve výrobě a nárůstem pracovních míst ve službách;
- částečně v důsledku toho se objevuje stále více pracovních rolí orientovaných na zákazníka, které vyžadují určitý projev emocí – ve vztahu k zákazníkům musí zaměstnanci vyjadřovat pozitivní emoce;

- významné změny v demografickém složení pracovní síly, kdy se zvyšuje podíl žen, narůstá etnická rozmanitost, přibývá vzdělaných zaměstnanců a dochází ke stárnutí pracovní síly;
- přibývá zaměstnanců, kteří se zabývají „duševní prací“ – například v oblasti poskytování odborných služeb nebo vývoje nových výrobků;
- požaduje se větší rozmanitost výrobků a služeb, stejně jako větší pružnost a pohotovost při jejich realizaci, a to v reakci na potřeby zákazníků a rostoucí globální konkurenci;
- rozvoj technologií ovlivňuje, do jaké míry jsou pracovní místa spojena s informačními technologiemi a stávají se na nich závislémi;
- přesun od tradiční práce v kanceláři nebo továrně k flexibilnějším alternativám, včetně práce z domova.

Historické souvislosti

Vytváření práce začalo dělbou práce v pojetí Adama Smithe (1776). Mnohem později se prosadil „taylorismus“ neboli „vědecké řízení“ v pojetí Fredericka W. Taylora (1911), které vycházelo z přesvědčení, že v zájmu nejefektivnějšího vykonávání práce je nutné přenést odpovědnost za to, jak se práce vykonává, z jednotlivých pracovníků na inženýry nebo manažery. Následoval „fordismus“ a uplatňování pohyblivé montážní linky (pásové výroby) v pojetí Henryho Forda z roku 1914. Poté se začaly prosazovat snahy o neustálé zjednodušování práce, které do značné míry přetrvávají dodnes.

První výraznou změnou v přístupu bylo „obohacování práce“ v pojetí Fredericka Herzberga (1968), založené na „vertikálním“ seskupování pracovních úkolů, kdy se samotná práce stává pro pracovníka podnětější a zajímavější, protože pracovník může plnit více smysluplnějších, rozmanitějších, významnějších a odpovědnějších pracovních úkolů včetně toho, že získává přímou zpětnou vazbu, a to z práce samotné nebo od okolních subjektů. Herzbergovy principy a motivátory spojené s obohacováním práce shrnuje tabulka 11.1. Tuto koncepci obohacování práce doplnila teorie vytváření pracovních míst v pojetí Hackmana a Oldhama (1974).

Tab. 11.1 Principy a motivátory spojené s obohacováním práce

Principy	Motivátory
Snižovat míru kontroly při zachování míry odpovědnosti.	odpovědnost a osobní úspěch
Zvyšovat odpovědnost jednotlivců za vlastní práci.	odpovědnost a osobní úspěch
Poskytnout pracovníkům ucelenou a smysluplnou část práce, s jednoznačným a rozpoznatelným výsledkem.	odpovědnost a uznání
Poskytnout pracovníkům dodatečné pravomoci v jejich činnosti; volnost ve vykonávání práce.	odpovědnost, úspěch a uznání
Poskytovat pracovníkům pravidelnou a přímou zpětnou vazbu.	vnitřní uspokojení, ocenění a uznání
Zavádět nové a náročnější pracovní úkoly.	rozvoj a učení se
Zadávat jednotlivcům specifické nebo specializované pracovní úkoly, které jim umožní stát se odborníky.	odpovědnost, rozvoj a kariéra

Zdroj: Herzberg (1968, s. 83)

Nedávno se začal prosazovat takzvaný *smart working*, zaměřený na vytváření pracovního prostředí s cílem uvolňovat potenciál zaměstnanců a pohánět výkon organizace. *Smart working*, jak je podrobně vysvětleno dále, byl předmětem rozsáhlého výzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2008a). Nicméně předtím, než bude *smart working* blíže vysvětlen, je nutné si uvědomit, že vytváření pracovního prostředí se odehrává v rámci systému vykonávání práce, a proto je třeba nejprve objasnit možné přístupy k vytváření tohoto systému.

Vytváření systému vykonávání práce

Systém je soubor vzájemně propojených a navzájem se ovlivňujících postupů nebo činností, které směřují k dosažení určitého cíle. Vytváření systému vykonávání práce se zabývá fungováním procesů, které umožňují realizovat výrobky nebo poskytovat služby. Jedná se o soubory vzájemně souvisejících činností, jež společně umožňují dosahovat výsledků, které zákazníci požadují. Struktura systému popisuje vztahy mezi různými činnostmi.

Systém vykonávání práce může být zaměřen na činnosti, jako je nákup, výroba, prodej, doprava, zpracování informací, poskytování služeb zákazníkům nebo veřejnosti. Obvykle se jedná o volbu mezi různými procesy v rámci systému vykonávání práce. Protože vytváření systému vykonávání práce ovlivňuje náklady, kvalitu a produktivitu, je třeba dosáhnout optimálního souladu mezi výrobky nebo službami a procesy, které umožňují jejich realizaci nebo poskytování.

Procesní organizace

Procesní organizace se snaží vyhnout uplatňování rigidních systémů vykonávání práce. Soustředí se na realizaci požadovaných výrobků nebo poskytování vyžadovaných služeb, stejně jako na fungování potřebných procesů s cílem zajištění plynulého vykonávání práce a dokonalého uspokojování potřeb zákazníků. Procesní organizace mají následující vlastnosti:

- Zaměřují se na horizontální procesy, které překračují hranice organizací.
- Zásadní je udržení plynulého vykonávání práce v rámci jednotlivých funkčních oblastí a dosažení synergického efektu prostřednictvím sdílení zdrojů z různých funkčních oblastí v pracovních skupinách nebo projektových týmech.
- Nevyužívají tradiční hierarchickou strukturu, založenou na příkazech a kontrole a složenou ze specializovaných funkčních jednotek. Namísto toho využívají „mřížovou“ strukturu (organizace s plochou strukturou, kde se klade důraz na horizontální procesy, odstraňování hranic mezi funkčními jednotkami a týmovou práci) nebo „maticovou“ strukturu (organizace složená z funkčních jednotek, které pokrývají jednotlivé odborné oblasti, a projektových týmů, které jsou vytvářeny z funkčních jednotek za účelem řešení konkrétních projektů).
- V procesních organizacích mohou přirozeně existovat funkční jednotky zaměřené například na výrobu, prodej nebo distribuci, ale rozhodující bude, jak tyto funkční jednotky budou vzájemně spolupracovat v rámci multifunkčních projektů, aby se vyrovnaly s novými požadavky, jako je například vývoj nových výrobků.
- Věří v týmovou práci a spoléhají se na ni.

- Rozšiřují tradiční pracovní místa a zaměřují se na vytváření flexibilních pracovních rolí, kdy se zaměstnanci aktivně zapojují do rozhodování a vyřizování rozmanitých požadavků zákazníků.
- Zpřístupňují potřebné informace a znalosti.
- Prosazují kvalitu a soustavné zlepšování jako společnou odpovědnost manažerů a zaměstnanců ve všech funkčních oblastech.

Plánování procesů

Vytváření pracovního systému zahrnuje plánování procesů, jako je pružný výrobní systém (zahrnuje počítačem řízené stroje řízené centrálním počítačem, který umožňuje rychlé a snadné změny mezi výrobky) nebo řízení dodavatelského řetězce (kontrola výrobků od výchozích dodavatelů surovin až po koncové zákazníky). Vytváření pracovního systému může vyžadovat specifické prostorové uspořádání pracoviště (včetně uplatnění takzvaného hot-deskingu, kdy více lidí sdílí jeden pracovní stůl), stejně jako specifické využití ostatních zdrojů.

Plánování procesů může určit rozdělení realizace výrobků nebo poskytování služeb do řady na sebe navazujících fází, jako je například uspořádání strojů ve výrobní lince, z nichž každý využívá určité zdroje a přidává určitou hodnotu.

Požadavky na systém vykonávání práce

Vytvořený systém vykonávání práce by měl splňovat následující požadavky:

- vyhovovat požadavkům na efektivitu a flexibilitu vykonávané práce;
- zajistit plynulý průběh procesů nebo činností, podobně jako plynulý tok materiálu od dodavatele k zákazníkovi;
- podporovat efektivní využívání zdrojů, dosahování úspor a omezování plýtvání;
- umožnit zaměstnancům získat uspokojení z vykonávané práce, a to dosažením přiměřené rozmanitosti, významnosti a autonomie vykonávané práce;
- podporovat spolupráci prostřednictvím týmové práce;
- podporovat vytváření příznivého pracovního prostředí;
- podporovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci, včetně úsilí o omezování stresu a dodržování ergonomických zásad při navrhování pracoviště a pracovního zařízení s cílem předcházet takovým problémům, jako je opakované přetěžování zaměstnanců;
- brát v úvahu ochranu životního prostředí;
- být v souladu s principy smart workingu.

Smart working

Podle definice Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2008a, s. 4) se jako *smart working* označuje „přístup k organizaci práce, který usiluje o zlepšování účelnosti a účinnosti vykonávané práce s využitím flexibility, autonomie a spolupráce, souběžně s optimalizací pracovního zařízení a pracovního prostředí“. Na základě výzkumu CIPD byly definovány následující charakteristiky smart workingu:

- sebeřízení – vysoká míra autonomie a posilování pravomocí zaměstnanců;
- uplatňování virtuálních týmů a pracovních skupin;
- orientace na dosahované výsledky;

- zaměření na vysoký výkon;
- uplatňování flexibility z hlediska místa výkonu práce a pracovní doby;
- používání pokročilejších komunikačních technologií;
- využívání hot-deskingu a práce z domova;
- prosazování pracovních vztahů založených na důvěře;
- uplatňování smart workingu v souladu s cíli organizace.

Typické pojetí smart workingu podle výzkumu CIPD zahrnuje takové přístupy, jako je flexibilní práce, systém vysoce výkonné práce, štíhlá výroba nebo vytváření pracovních míst s vyšší mírou autonomie (volnosti v jednání a rozhodování).

Flexibilní práce

Flexibilní práce znamená uplatňování pracovních postupů nebo způsobů uspořádání pracovní doby, které se odchylují od standardních nebo běžných postupů a způsobů. Cílem je zvyšovat provozní flexibilitu, zlepšovat využívání schopností a udržovat spokojenost zaměstnanců, zvyšovat produktivitu nebo snižovat náklady spojené se zaměstnáváním lidí. Flexibilní práce je rovněž stále důležitějším prostředkem zvyšování provozní efektivity.

Flexibilní práce znamená přehodnotit tradiční přístupy k zaměstnávání lidí. Může zahrnovat provozní flexibilitu, takzvaný *multiskilling*, využívání subdodavatelů a outsourcingu nebo uplatňování specifických forem organizace práce, jako je flexibilní uspořádání pracovní doby, sdílení pracovního místa nebo práce z domova.

Formy provozní flexibility

Provozní flexibilita se týká flexibility ve způsobu vykonávání práce. Rozlišují se tři formy provozní flexibility:

- **Funkční flexibilita**, která vyjadřuje možnost rychlého a snadného převádění zaměstnanců z vykonávání jedné činnosti nebo plnění jednoho úkolu na vykonávání jiné činnosti nebo plnění jiného úkolu. Takový přístup vyžaduje, aby zaměstnanci měli a využívali rozmanité schopnosti, znalosti a dovednosti při vykonávání různých činností a plnění různých úkolů, a to jak samostatně, tak v týmu.
- **Strukturální flexibilita**, která se prosazuje v pojetí „flexibilní organizace“, kde jádro kmenových zaměstnanců obklopuje skupina okrajových zaměstnanců, což jsou obvykle zaměstnanci na částečný úvazek, zaměstnanci na dobu určitou nebo zaměstnanci subdodavatele, jak blíže vysvětlují Doeringer a Priore (1971) nebo Atkinson (1984).
- **Numerická flexibilita**, která souvisí se strukturální flexibilitou a vyjadřuje možnost rychlého a snadného zvyšování nebo snižování počtu zaměstnanců v souladu s krátkodobými změnami v potřebě zaměstnanců.

Součástí provozní flexibility někdy bývá také takzvaná **finanční flexibilita**, která vyjadřuje možnost přizpůsobovat odměňování zaměstnanců stavu nabídky a poptávky na vnějším trhu práce a rovněž znamená uplatňování flexibilního systému odměňování, který podporuje dosahování funkční i numerické flexibility.

Multiskilling

Takzvaný *multiskilling* souvisí s tím, že si zaměstnanci prostřednictvím vlastní praxe a odborného vzdělávání osvojují rozmanité schopnosti, znalosti a dovednosti, které mohou uplatňovat při vykonávání různých činností a plnění různých úkolů, což se označuje jako takzvaný *multitasking*. Výsledkem je možnost flexibilnějšího využívání zaměstnanců, kteří mohou být s ohledem na aktuální požadavky provozu rychle a snadno převáděni z vykonávání jedné činnosti nebo plnění jednoho úkolu na vykonávání jiné činnosti nebo plnění jiného úkolu (viz funkční flexibilita).

Strategie multiskillingu musí být zaměřena tak, aby zaměstnanci mohli načerpat různé zkušenosti, aby si mohli osvojit nové schopnosti, znalosti a dovednosti, a to například prostřednictvím rotace práce (dočasného převádění zaměstnanců na jiná pracovní místa nebo pověřování zaměstnanců jinými pracovními úkoly) i jiných metod odborného vzdělávání. Tento přístup obvykle zahrnuje také vytváření flexibilních pracovních týmů, jejichž členové mohou plnit všechny nebo většinu ze svěřených úkolů. Flexibilní politika zabezpečování lidských zdrojů může být potom nastavena tak, aby organizaci umožňovala rychlé a snadné převádění zaměstnanců na jinou práci podle aktuální potřeby. To vyžaduje upustit od tradičního popisu pracovního místa, který stanovuje pracovní úkoly, které mají být plněny, a nahradit jej profilem pracovní role, který vymezuje rozsah znalostí a dovedností, které potřebuje držitel pracovní role.

Sdílení pracovního místa

Sdílení pracovního místa neboli *job-sharing* představuje uspořádání, kdy se dva nebo více zaměstnanců mezi sebou dělí o práci odpovídající jednomu pracovnímu místu na plný úvazek. Přitom si rovněž mezi sebou dělí mzdu a zaměstnanecké výhody odpovídající danému pracovnímu místu podle toho, kolik který odpracuje hodin. Sdílení pracovního místa může mít podobu děleného pracovního dne nebo týdne, méně často mívá podobu střídání po týdnech. Výhodou sdílení pracovního místa je možnost snižovat fluktuaci a absenci, protože je možné lépe uspokojovat potřeby jednotlivých zaměstnanců. Sdílení pracovního místa zajišťuje také větší kontinuitu vykonávané práce, protože když například jeden ze zaměstnanců sdílejících pracovní místo onemocní, mohou ostatní zaměstnanci pokračovat ve vykonávání práce alespoň po část pracovní doby. Sdílení pracovního místa rovněž vytváří pracovní příležitosti pro lidi, kteří nemohou pracovat na plný úvazek, ale chtějí stále zaměstnání. Nevýhody sdílení pracovního místa jsou vyšší administrativní náklady a riziko plynoucí ze sdílené odpovědnosti.

Hot-desking

Takzvaný *hot-desking* představuje situaci, kdy více lidí sdílí na pracovišti jeden pracovní stůl, který přirozeně nevyužívají současně, ale v různých časech, obvykle na základě předchozí dohody. Takové uspořádání pracoviště je výhodné hlavně pro organizaci, některým lidem se líbit nemusí.

Práce z domova

Práce z domova neboli *homeworking* je vhodná pro takové profese, jako jsou konzultanti, analytici, návrháři nebo programátoři, podobně jako pro některé administrativní profese. Organizace může pružně reagovat na výkyvy v poptávce a snížit režijní náklady.

Flexibilní uspořádání pracovní doby

Flexibilní uspořádání pracovní doby zahrnuje následující možnosti:

- **Pružná denní pracovní doba** – může být dohodnuta pro každý jednotlivý den podle typického nebo očekávaného množství práce.
- **Pružná týdenní pracovní doba** – umožňuje prodloužit týdenní pracovní dobu v určitých obdobích roku s větší potřebou práce.
- **Pružná denní a týdenní pracovní doba** – mění se denní nebo týdenní pracovní doba, popřípadě kombinace obojího za účelem zabezpečení požadované produkce. Taková pracovní doba, na rozdíl od vymezené denní nebo týdenní pracovní doby, se může pohybovat mezi určitým minimem a maximem.
- **Stlačený pracovní týden** – zaměstnanec pracuje méně než pět běžných pracovních dnů.
- **Smlouva na roční počet pracovních hodin** – určení plánovaného počtu pracovních hodin, který by měl zaměstnanec během daného roku odpracovat, s možností zvýšit nebo snížit počet pracovních hodin v určitém období roku v závislosti na poptávce po výrobcích nebo službách.

Další možností flexibilního uspořádání pracovní doby je nepřiliš vhodná **smlouva s nulovým počtem pracovních hodin**, která zaměstnanci nestanoví žádný počet pracovních hodin za týden, tudíž zaměstnanci nezaručuje žádnou práci ani výdělek. Přitom se očekává, že zaměstnanec bude k dispozici na zavolání a bude dostávat mzdu jen za odpracované hodiny. Takové smlouvy jsou běžné v maloobchodu, pohostinství a restauracích.

Systém vysoce výkonné práce

Combs a kol. (2006) definovali systém vysoce výkonné práce jako soubor procesů, postupů a politik, které organizace zavedla, aby zaměstnancům umožnila pracovat s využitím jejich plného potenciálu. Jako příklady podobných systémů vysoce výkonné práce, které mají přímý vliv na způsoby vykonávání práce, a proto ovlivňují vytváření pracovních míst, uvedli účast zaměstnanců na řízení nebo uplatňování flexibilní práce.

Sung a Ashton (2005) vymezili postupy vysoce výkonné práce jako soubor třiceti pěti vzájemně se doplňujících pracovních postupů ve třech hlavních oblastech:

- Postupy podporující vysokou míru zapojení (např. autonomní týmy, kroužky kvality, sdílení informací apod.).
- Postupy zaměřené na zabezpečování a řízení lidských zdrojů (např. sofistikované získávání, hodnocení pracovního výkonu, přetváření pracovních míst, mentoring apod.).
- Postupy spojené s odměňováním a podporující oddanost (např. peněžní odměny, programy vstřícné k rodině, rotace práce, flexibilní pracovní režimy apod.).

Štíhlá výroba

Štíhlá výroba neboli *lean manufacturing*, popřípadě *lean production* je metodika zlepšování procesů vyvinutá japonskou společností Toyota. Zaměřuje se na omezování plýtvání a zajišťování plynulosti výroby s cílem přinášet hodnotu zákazníkům. Nejprve se soustředí na proces výroby a minimalizaci plýtvání v jeho průběhu. Následně se soustředí na jednotlivé

činnosti s cílem identifikovat příležitosti ke zlepšení plynulosti výroby, odstranit neekonomické postupy a dosáhnout neustálého zlepšování. Přitom se využívá řada nástrojů, například metodika „5S“, která vyjadřuje pět základních pravidel zavedení štihlé výroby a omezování plýtvání – *sorting* (odstranění nepotřebných věcí), *straightening* (uspořádání potřebných věcí), *systematic cleaning* (udržování pořádku), *standardizing* (přijetí rutinních postupů) a *sustaining* (dodržování zavedených postupů). S využitím těchto pravidel je možné vést se zaměstnanci dialog o tom, jak práci vykonávat.

Podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2008a, s. 11) však úspěch štihlé výroby nezávisí ani tak na používaných nástrojích, jako spíše na uplatňovaném přístupu k práci. Štihlou výrobu uplatňují komunity lidí, kteří provádějí a dohlížejí na práci, přičemž mohou zahrnovat zainteresované strany, jako jsou zákazníci. Lidé zapojení do štihlé výroby jsou vedeni k tomu, aby měli pružné myšlení a dokázali se přizpůsobovat změnám. Důležité je, aby se ztotožnili s tím, co dělají a čeho chtějí dosáhnout.

Případové studie

Organizace práce ve společnosti W. L. Gore

Společnost W. L. Gore, známý výrobce materiálu GORE-TEX®, využívá podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2008a, s. 25–26) plochou („mřížovou“) strukturu. Neuplatňuje se žádné tradiční schéma organizace, nepoužívá se žádné vymezení hodnotí nebo označení funkcí, neurčují se žádné systémy předávání příkazů nebo způsoby předávání informací. Při výběru nových lidí je zásadní, aby vyhovovali kultuře společnosti. Neexistují žádné pevně stanovené požadavky pracovních míst. Jednotliví pracovníci, respektive spolupracovníci se zavazují, že se budou individuálně a kolektivně podle svých schopností podílet na vykonávání práce a řešení projektů. Pracovníci jsou podněcováni k tomu, aby se sami zajímali o spolupráci v různých oblastech nebo na různých projektech. Za předpokladu, že naplní očekávání spojené s jejich pracovní rolí, mohou se dále prosazovat a rozvíjet tak, aby to vyhovovalo jejich představám i potřebám společnosti. Pracovníci mají možnost pracovat samostatně, převzít odpovědnost za vykonávanou práci a využívat dostupné prostředky k úspěšné realizaci řešených projektů. Základní hodnoty a způsoby práce jsou založeny na principech smart workingu. Jedinečná kultura, která podporuje kreativitu, motivaci, participaci a rovnost, se ukázala být klíčovým faktorem spokojenosti a stabilizace pracovníků.

Flexibilní práce ve společnosti B&Q

Společnost B&Q uplatňuje politiku flexibilní práce v souvislosti s uskutečňováním strategie diverzity. Hlavními složkami politiky flexibilní práce ve společnosti B&Q jsou:

- Pracovní smlouvy sjednané s ohledem na trvání školního roku, které rodičům a prarodičům s dětmi nebo vnoučaty ve věku do 16 let (do 18 let, je-li dítě zdravotně postižené) umožňují čerpat volno (placené i neplacené) během školních prázdnin.
- Sdílení pracovních míst pro zaměstnance, kteří nechťejí nebo nemohou pracovat na plný úvazek; zaměstnanci mohou využít online registr sdílených pracovních míst, který jim pomáhá najít vhodného partnera pro sdílení pracovního místa.
- Pružné rozvržení pracovní doby; práce na částečný úvazek; rozdělené směny; pracovní smlouvy, které umožňují pracovat na více než jednom místě; práce v režimu jeden zaměstnanec / dvě pracovní role, což zaměstnanci umožňuje získávat nové schopnosti

a pracovat ve více oblastech; distanční práce, která umožňuje pracovat mimo běžné pracoviště, například z domova; přerušení kariéry na dobu 3–12 měsíců, a to z jakéhokoliv důvodu.

- Podpora rodin a péče o děti zaměstnanců; sdílená mateřská a rodičovská dovolená; dodatečnou neplacenou dovolenou může čerpat otec nebo partner, pokud oba rodiče nebo partneři ve společnosti pracují a matka se vrací do práce; placené volno z vážných rodinných důvodů (jeden týden za rok).

11.3 Vytváření organizace

Vytváření organizace se týká rozhodování o tom, jak by měla vypadat struktura organizace, a to zejména z pohledu toho, jakým způsobem by měla být rozdělena odpovědnost za splnění určitých úkolů mezi jednotlivce nebo skupiny lidí a jakým způsobem by měly fungovat jejich vzájemné vztahy. Smyslem je zajistit efektivní spolupráci lidí při dosahování očekávaných cílů organizace. Na základní otázku „Kdo co dělá?“ odpovídají linioví manažeři, ovšem také personalisté, kteří v rámci své pravomoci usilují o to, aby organizace co nejlépe využila potenciál svých lidí. Personalisté mohou podpořit vytváření nebo přetváření organizace s využitím svých znalostí faktorů, které ovlivňují chování v organizaci, stejně jako svých znalostí organizace jako celku.

Všeobecně se předpokládá, že vytváření organizace je promyšlený a systematický proces, probíhající na základě osvědčených postupů a s využitím analytických nástrojů, které zaručují „nejlepší“ výsledky. Jenže vytváření organizace je vždy otázkou volby. Přitom je třeba dodržovat určité zásady a vycházet z posouzení organizace. V konečném důsledku však způsob, jakým organizace funguje, a tedy její struktura, závisí na situaci. V souladu s teorií sociotechnickým systémů (viz kapitola 10), jde především o lidi, kteří v organizaci pracují, a o systémy a techniky, které organizace používá, aby dosáhla svých cílů.

Volba podoby organizace

Nikdy neexistuje jediný správný způsob, jak něco organizovat. Vždy se jedná o volbu. Přitom je nutné si uvědomit, že požadavky na strukturu jednotlivých organizací nebo organizačních jednotek se výrazně liší podle jejich zaměření a činností, které mají zajišťovat. To je důvod, proč neexistují žádné absolutní principy organizování, jako je například tradiční princip jediného vedoucího (jedna osoba, jeden vedoucí) nebo potřeba omezovat rozpětí řízení (počet osob podřízených jednomu vedoucímu). Vše závisí na situaci. Burns a Stalker (1961) provedli v prostředí elektronických společností ve Skotsku studii, ve které ukázali, že ve stabilních podmínkách se uplatňuje převážně vysoce strukturovaná nebo „mechanistická“ organizace, se specializovanými funkčními jednotkami, jasně definovanými pracovními místy, striktními administrativními procedurami a hierarchickým systémem řízení. V nestabilních podmínkách však rigidní systém odpovědných funkcí a rutinních postupů zásadně omezuje rychlost a citlivost reakce organizace. V nestabilních podmínkách se uplatňuje, nebo by se měla uplatnit, převážně „organická“ organizace, jejíž podoba se odvíjí spíše od situace, v jaké se organizace právě nachází, než že by byla určena předem, na základě domnělé a neměnné představy o tom, jak by organizace měla fungovat.

To znamená, jak uvedli Cummings a Worley (2005, s. 516), že existují dvě různé podoby organizace – mechanistická a organická – jejichž vlastnosti shrnuje tabulka 11.2.

Tab. 11.2 *Mechanistická a organická organizace*

	Mechanistická organizace	Organická organizace
Struktura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formální ▪ hierarchická (příkazy a kontrola) ▪ jasně vymezené funkční jednotky 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neformální ▪ plochá, štíhlá a flexibilní horizontální procesy ▪ mřížová struktura
Fungování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ úzce vymezená pracovní místa ▪ omezená možnost rozhodování ▪ striktně řízené pracovní skupiny 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ flexibilní pracovní role ▪ vyšší míra autonomie ▪ autonomní týmy

Posuzování organizace

Rozhodování o podobě organizace je spojeno s volbou mezi různými alternativami. Jejich vyhodnocování může usnadnit níže vysvětlený postup posuzování organizace, ale rozhodující by mělo být „pravidlo dané situace“, které vymezila Mary Parkerová Follettová (1924). Toto pravidlo říká, že práce, kterou lidé musejí vykonávat, závisí na objektivních požadavcích dané situace. Konečné rozhodnutí o podobě organizace bude závislé na podmínkách a okolnostech organizace. Podle Luptona (1975) je přitom důležité dosáhnout „nejlepšího přizpůsobení“.

Organizace se může vyvíjet organicky, bez jakékoliv vědomé snahy o její vytváření nebo rozvíjení. Záměrné vytváření nebo rozvíjení organizace by však mělo vycházet z formálního posouzení organizace, které může probíhat v následujících krocích:

1. **Analýza činností** zjišťuje, co se udělalo a co je třeba udělat. Přitom je nutné odpovědět na dvě otázky: a) Jsou všechny potřebné činnosti řádně zajištěny? b) Nejsou některé činnosti vykonávány zbytečně?
2. **Analýza struktury** zjišťuje, jak jsou jednotlivé činnosti seskupeny; jaký je počet úrovní v hierarchii řízení; jaká je míra decentralizace pravomocí na jednotlivé divize a strategické podnikatelské jednotky; jak jsou ve struktuře začleněny takové funkce, jako jsou finance, personalistika nebo výzkum a vývoj (to znamená, jsou-li to centrální funkce, nebo jsou-li integrovány do divizí nebo strategických podnikatelských jednotek); jaké jsou vztahy mezi jednotlivými funkcemi a jednotkami (se zaměřením na jejich komunikaci a spolupráci). Pozornost je třeba věnovat takovým problémům, jako je logika seskupení a decentralizace činností; rozpětí řízení (počet funkcí nebo lidí podřízených jednomu vedoucímu); překrývání mezi funkcemi nebo mezery, které vedou k zanedbávání některých činností; existence zbytečných funkcí, jednotek nebo úrovní řízení; jednoznačnost a srozumitelnost vymezení jednotlivých povinností a odpovědností.
3. **Diagnóza** určuje (na základě analýzy činností a struktury) příčiny možných problémů, s nimiž se organizace musí vypořádat.
4. **Volba** (na základě analýz a diagnózy) podoby organizace nebo její části, to znamená, jak by měla být organizace nebo její část vytvořena nebo přetvořena.
5. **Plán** na vytvoření nebo přetvoření organizace nebo její části, který může být rozdělen na etapy.

Kontrolní seznamy obsahující body, které je dobré vzít v úvahu při analýze činností a struktury organizace, jsou uvedeny v sadě nástrojů k vytváření organizace (viz kapitola 62). Při posuzování organizace je třeba věnovat pozornost také následujícím faktorům.

Změny v charakteru organizací

Parkerová a kol. (2001, s. 418) uvedli: „Organizace... se liší od těch dřívějších, které byly poměrně statické a nepružné. Větší flexibilita je nutná, aby bylo možné rychle dodávat levné, vysoce kvalitní a na zakázku upravené výrobky a aby bylo možné poskytovat bezproblémové služby stále mocnějším a náročnějším zákazníkům.“ Parkerová a kol. dále uvedli, že se stále častěji uplatňuje týmová práce nebo se prosazuje flexibilní práce, mizí rozdíly mezi funkčními jednotkami, jak se organizace stále více integrují a informační technologie výrazně mění způsob, jakým se práce až dosud prováděla. Tyto skutečnosti naznačují, že tradiční hierarchická a rigidní struktura organizace je nevhodná a že je zapotřebí uplatnit nějakou pružnější podobu organizace.

Minimální kritická specifikace

V souladu s teorií systémů (viz kapitola 10) a principem ekvifinality (vychází z předpokladu, že stejného výsledku je možné dosáhnout různými způsoby neboli že různé formy organizací jsou stejně účinné), Huczynski a Buchanan (2007, s. 89) uvedli: „Není nutné podrobně specifikovat strukturu organizace a povinnosti každého člena. Pokud si organizace najde svůj vlastní způsob fungování a naučí se jej měnit podle okolností, potom stačí specifikovat jen základní a nejvýznamnější aspekty. Tento přístup k vytváření organizace se označuje jako minimální kritická specifikace.“

Strategická volba

Již bylo uvedeno, že vytváření organizace je vždy otázkou volby. Podle Childa (1972) probíhá rozhodování o podobě organizace skoro jako politický proces, kdy je nutné přesvědčit nejvlivnější skupiny, aby bylo možné ovlivnit podobu organizace. Child to označuje jako proces „strategické volby“. Nedílnou součástí rozhodování o podobě organizace jsou diskuse a jednání v rámci společenských sítí, které v organizaci existují.

Úspěšné vytváření organizace

Organizace není statická. Soustavné změny se týkají organizace samotné, prostředí, ve kterém organizace působí, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. Zároveň neexistuje nic jako „ideální“ organizace. To jediné, co je možné podniknout, je optimalizovat procesy spojené s vytvářením organizace, přičemž je třeba si uvědomit, že veškerý úspěch bude záviset na podmínkách a okolnostech organizace. Zvláště je třeba si uvědomit, že organizaci tvoří lidé, kteří více či méně spolupracují. Organizaci je nutné vytvářet s ohledem na konkrétní přednosti a vlastnosti lidí, kteří v organizaci pracují, a to zejména na úrovni managementu. Výsledná podoba organizace nemusí být zrovna ideální, ale organizace bude zřejmě fungovat lépe než v případě, že lidský faktor budeme ignorovat. Vždy je dobré mít určitou představu o ideální podobě organizace, ale stejně tak je důležité upravovat organizaci, aby vyhovovala konkrétním podmínkám a okolnostem, dokud budeme mít pocit, že mohou vzniknout nějaké problémy. Může se to zdát jako samozřejmost, ale právě tento moment ignoruje řada konzultantů i jiných odborníků, kteří pojmají vytváření organizace značně dogmaticky, a proto se často potýkají s poměrně katastrofálními výsledky.

Nejhorší chybou lidí, kteří se podílejí na vytváření organizace, je nechat se unést svou vlastní ideologií a tuto někomu vnucovat. Je důležité být otevřený všem podnětům, pozorně vnímat nastalou situaci a uvážlivě posuzovat možné alternativy.

Whittington a Molloy (2005) vymezili na základě svého výzkumu následující předpoklady úspěšného vytváření organizace:

- mít podporu vrcholových manažerů, zvláště jejich osobní účast a politický vliv;
- vyhnout se nekoordinovanému uskutečňování změn s využitím praktických příkladů, které vysvětlí dopady v rámci celé organizace;
- dosáhnout podstatného, nikoliv jen symbolického zapojení zaměstnanců do procesu uskutečňování změn, cestou od účinné komunikace k aktivní účasti;
- investovat do komunikace s externími zainteresovanými stranami, včetně zákazníků, dodavatelů nebo subjekty, které jsou zdrojem finančních prostředků;
- dosáhnout zapojení personalistů od samého začátku – bylo prokázáno, že zapojení personalistů má pozitivní vliv na dosahované výsledky;
- zajistit efektivní řízení projektu;
- vytvořit profesionální tým odpovědný za uskutečnění změn, spojením lidí s potřebnými znalostmi a zkušenostmi, kteří budou schopní a ochotní spolupracovat.

11.4 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst definuje obsah pracovních míst za účelem naplnění požadavků práce i uspokojení osobních potřeb držitele pracovního místa, což zvyšuje míru angažovanosti zaměstnanců. Wall a Clegg (1998, s. 265) uvedli:

Pracovní místa vytvářejí lidé pro lidi. Podstatou vytváření pracovních míst je rozhodování o tom, jaké pracovní úkoly seskupit, aby vzniklo pracovní místo, do jaké míry by měl držitel pracovního místa dodržovat stanovené pracovní postupy, aby splnil vymezené pracovní úkoly, jaká bude míra kontroly držitele pracovního místa, a řada dalších aspektů, které souvisejí s vykonáváním práce.

Pracovní místa a pracovní role

Je třeba se naučit rozlišovat mezi pracovním místem a pracovní rolí. Pracovní místo představuje organizační jednotku, kterou tvoří skupina definovaných pracovních úkolů a povinností, které je nutné splnit. Pracovní role vyjadřuje úlohu, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce. Pracovní místa se týkají pracovních úkolů a povinností, kdežto pracovní role se týkají lidí. Tento rozdíl znamená, že zatímco pracovní místa se vytvářejí v souladu s požadavky práce, pracovní role se rozvíjejí v souladu s rozvojem lidí, kteří mohou zvládnout náročnější práci a převzít větší odpovědnost. Rozvíjení pracovních rolí se odehrává spíše neformálně, na rozdíl od vytváření pracovních míst, které se uskutečňuje převážně formálně.

Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst

Definování obsahu pracovních míst (pracovních úkolů a povinností) vychází z požadavků práce, protože za účelem jejich naplnění se pracovní místa vytvářejí. Když definujete obsah pracovních míst, musíte se také zamyslet nad tím, jak zajistit, aby plnění pracovních úkolů a povinností přinášelo maximální míru vnitřní motivace zaměstnanců, a to s cílem zlepšování výkonu a produktivity. Pozornost musíte věnovat také dalšímu významnému cíli vytváření pracovních míst, kterým je plnění společenské odpovědnosti organizace ve vztahu k lidem, kteří v organizaci pracují, a to cestou zlepšování kvality jejich pracovního života. Naplnění tohoto cíle, jak bylo uvedeno ve Wilsonově (1973) zprávě, která se tímto problémem zabývala, se odvíjí jak od účinnosti výkonu, tak od míry spokojenosti lidí.

Obsah pracovních míst závisí na systému vykonávání práce, ve kterém pracovní místa existují, a struktuře organizace, do které jsou pracovní místa začleněna. Vytváření pracovních míst se proto odehrává v kontextu vytváření práce a organizace, jak je vysvětleno v této kapitole, ale také je ovlivňováno následujícími faktory:

- charakteristikami pracovních míst,
- charakteristikami struktury pracovních úkolů,
- procesem vnitřní motivace,
- modelem charakteristik práce,
- důsledky skupinových aktivit.

Charakteristiky pracovních míst

Jsou tři základní charakteristiky, které umožňují charakterizovat každé pracovní místo:

- **Obsah práce** – počet a povaha pracovních úkolů, které musí zaměstnanec plnit, popřípadě počet a povaha stanovených pracovních operací, které musí zaměstnanec provést, aby splnil vymezený pracovní úkol.
- **Autonomie práce** – množství pravomocí a odpovědností, které zaměstnanci umožňují svobodně jednat a rozhodovat, pokud jde o vykonávání svěřené práce a dosahování požadovaných výsledků.
- **Pracovní vztahy** – vztahy mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným a spolupracovníky.

Charakteristiky struktury pracovních úkolů

Podstatou vytváření pracovních míst je definování rozmanitých pracovních úkolů a jejich seskupování do jednotlivých pracovních míst nebo skupin pracovních míst. Jedinec může plnit jeden hlavní pracovní úkol složený z několika vzájemně propojených pracovních činností nebo operací. Nebo je možné plněním pracovního úkolu pověřit určitý tým, pracující společně v nějaké funkční jednotce, která například poskytuje služby určitým zákazníkům nebo obsluhuje nějakou montážní linku. V případě komplexnějších pracovních míst může jedinec vykonávat řadu souvisejících pracovních úkolů (*multitasking*), každý s různými pracovními činnostmi a operacemi, popřípadě je možné tyto pracovní úkoly přidělit týmu zaměstnanců, nebo je mezi ně rozdělit. Zvládnutí přidělených pracovních úkolů přitom běžně vyžaduje rozmanité schopnosti, znalosti a dovednosti, které by měli mít všichni členové týmu (*multiskilling*), aby mohli práci vykonávat pružně a efektivně. Komplexnost vykonávané práce nebo pracovního místa může být dána množstvím a různorodostí přidělených pracovních úkolů, rozmanitostí požadovaných schopností, znalostí

a dovedností, rozsahem a dopadem svěřených pravomocí a odpovědností, nebo obtížně předvídatelnými důsledky uskutečňovaných rozhodnutí.

Vnitřní struktura každého pracovního úkolu se skládá ze tří prvků: plánování (rozhodování o způsobu plnění, jeho načasování a potřebných zdrojích), vykonávání (uskutečňování plánu) a kontroly (sledování průběhu a výsledku plnění a v případě potřeby také provedení opatření k nápravě zjištěných problémů). Zaměstnanci jsou určeny cíle v podobě množství, kvality nebo nákladů a zaměstnanec následně rozhoduje o způsobu vykonávání práce, připravuje si potřebné zdroje, vykonává práci a sleduje plnění norem množství, kvality a nákladů. Odpovědnost spojená s vykonáváním práce se posuzuje podle pravomocí a odpovědnosti, kterými je zaměstnanec vybaven, aby mohl všechny tyto povinnosti zvládnout.

Z hlediska angažovanosti a motivace zaměstnanců by uvedené prvky (plánování, vykonávání a kontrola) měly být součástí každého pracovního úkolu, který je obsahem určitého pracovního místa. Ve skutečnosti jsou manažeři a vedoucí týmů často zcela odpovědní za plánování a kontrolu, zatímco zaměstnanci jsou odpovědní jen za vykonávání práce. Do jisté míry je tento stav nevyhnutelný, ale jedním z cílů vytváření pracovních míst bývá posilování pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců také v oblasti plánování a kontroly. To znamená, že jednotlivcům a týmům se poskytuje jak větší pravomoc a odpovědnost za uskutečněná rozhodnutí, tak odpovídající vzdělávání, podpora a vedení, aby větší pravomoc a odpovědnost zvládli.

Proces vnitřní motivace

Vytváření pracovních míst bývá založeno na předpokladu, že efektivní výkon a skutečné uspokojení z vykonávané práce vyplývá zejména z vlastního obsahu práce, tedy z plněných pracovních úkolů. To souvisí s uplatňováním jiného předpokladu, že lidé jsou motivováni, když získávají možnost uspokojit také své vlastní potřeby. Práce umožňuje lidem vydělávat peníze, tedy získávat jistou vnější odměnu, která je prostředkem k uspokojování potřeb základních i vyšších. Jenže práce by měla lidem poskytovat také jistou vnitřní odměnu, tedy jisté vnitřní uspokojení, které pramení z vykonávání práce, dosahování výsledků, rozvíjení schopností nebo uplatňování pravomocí, což závisí na přístupu k vytváření pracovních míst, stejně jako na přístupu zaměstnance, který ovlivňuje míru jeho vnitřního uspokojení.

Model charakteristik práce

Určujícím modelem vytváření pracovních míst je Hackmanův a Oldhamův (1974) model charakteristik práce, který vymezuje pět klíčových charakteristik práce:

- **Rozmanitost schopností** – práce vyžaduje, aby zaměstnanec plnil různé pracovní úkoly a přitom využíval rozmanité schopnosti, znalosti a dovednosti.
- **Identita práce** – práce vyžaduje, aby zaměstnanec dokončil rozpoznatelnou část práce.
- **Významnost práce** – práce umožňuje zaměstnanci dosahovat výsledků, které ostatní považují za významné a přínosné.
- **Autonomie práce** – práce poskytuje zaměstnanci přiměřenou míru volnosti v jednání a rozhodování, pokud jde o plánování a vykonávání práce.
- **Zpětná vazba** – zaměstnanec získává informaci o průběhu a výsledcích práce, přičemž důležitější je zpětná vazba, kterou zaměstnanci poskytují samotná práce, než zainteresované strany, například manažer.

Naplnění uvedených klíčových charakteristik práce během vytváření pracovních míst by podle Hackmana a Oldhama mělo vést k tomu, že zaměstnanci budou mít pocit, že jejich práce má smysl, budou cítit odpovědnost za svoji práci a budou vědět, že jejich práce přinesla očekávané výsledky. Přínosem by mělo být zlepšení kvality práce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců v důsledku jejich vnitřní motivace.

Důsledky skupinových aktivit

Pracovní místa se nikdy nevytvářejí nezávisle, ale vždy s ohledem na vztahy s jinými pracovními místy. Všichni zaměstnanci jsou součástí určitých formálních i neformálních skupin, přičemž vztahy, které v těchto skupinách existují, musíte vzít při definování obsahu jednotlivých pracovních míst v úvahu.

Přístupy k vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst vychází z analýzy požadavků práce určených s využitím metod analýzy pracovních míst vysvětlených v kapitole 51. Tyto požadavky ovlivní systém vykonávání práce i strukturu organizace. Samotné vytváření pracovních míst je možné založit na principech, které vymezili Robertson a Smith (1985):

- Ovlivňovat rozmanitost schopností tím, že lidem umožníte plnit více pracovních úkolů a že pracovní úkoly budete různě kombinovat.
- Ovlivňovat identitu práce tím, že budete pracovní úkoly kombinovat tak, aby tvořily přirozené pracovní jednotky.
- Ovlivňovat významnost práce tím, že budete vytvářet přirozené pracovní jednotky a budete lidi informovat o významu jejich práce.
- Ovlivňovat autonomii práce tím, že lidem svěříte pravomoc a odpovědnost za stanovení vlastního způsobu vykonávání práce.
- Ovlivňovat zpětnou vazbu tím, že budete udržovat dobré vztahy a podporovat efektivní komunikaci.

Tyto principy ovlivňují následující přístupy k vytváření pracovních míst.

Rotace práce

Rotace práce vyjadřuje pohyb zaměstnanců od jednoho pracovního úkolu k jinému s cílem snižovat monotonii a zvyšovat rozmanitost vykonávané práce.

Rozšiřování práce

Rozšiřování práce znamená spojování dosud samostatných pracovních úkolů do jednoho celku, jednoho pracovního místa, s cílem zvyšovat rozmanitost a smysluplnost vykonávané práce.

Obohacování práce

Obohacování práce přesahuje rozšiřování práce a poskytuje větší pravomoc a odpovědnost za vykonávání práce a dosahování výsledků. Cílem obohacování práce je zvyšovat přitažlivost a podnětnost práce, čehož můžete dosáhnout tak, že zaměstnancům nabídnete práci, která splňuje následující charakteristiky:

- je to ucelená práce, kdy zaměstnanec může plnit řadu pracovních úkolů nebo vykonávat řadu pracovních činností, jejichž výsledkem je rozpoznatelný a definovatelný výrobek nebo část výrobku;
- práce zajišťuje zaměstnanci tolik rozmanitosti a autonomie spojené s vykonáváním práce a dosahováním výsledků, kolik je jen možné;
- práce poskytuje zaměstnanci přímou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích.

Obohacování práce podle Herzberga (1968) neznamena jen zvyšování počtu nebo různorodosti pracovních úkolů, stejně jako neznamena jen možnost rotace práce. Tyto přístupy mohou rozptýlit nudu, ale nezvyšují motivaci.

Vytváření autonomních týmů (autonomních pracovních skupin)

Autonomní týmy nebo autonomní pracovní skupiny fungují do značné míry bez přímého dohledu. Filozofie jejich vytváření je založena na obohacování práce, ale vychází rovněž z teorie sociotechnických systémů, podle níž jsou technické aspekty práce vždy propojeny se sociálními aspekty práce, a proto oba tyto aspekty musíte vzít při vytváření pracovních míst v úvahu.

Autonomní tým vyžaduje, aby jeho členové měli rozmanité schopnosti, znalosti a dovednosti (*multiskilling*); rozhoduje o metodách práce, stejně jako plánuje, vykonává a kontroluje práci; rozděluje pracovní úkoly mezi jednotlivé členy; sleduje průběh a výsledky plnění pracovních úkolů a realizuje opatření k nápravě zjištěných problémů.

Vytváření autonomních týmů podle jejich zastánců poskytuje komplexnější pohled na organizaci, než umožňují spíše zjednodušující teorie motivace, které jsou základem rotace práce, rozšiřování práce nebo obohacování práce. Tak či onak, předností tohoto přístupu je, že v souladu s teorií sociotechnických systémů bere v úvahu jak sociální a technické aspekty, tak individuální motivátory.

Ve své studii provedené mezi členy oddělení služeb zákazníkům jedné telekomunikační společnosti Batt (1999) zjistil, že organizace práce formou autonomních týmů zlepšila poskytované služby i prodejní výsledky (nárůst o 9,2 % na zaměstnance) v porovnání s tradičním vymezením pracovních míst a že interaktivní efekt autonomních týmů a nových technologií zvýšil prodeje o dalších 17,4 %.

Volba přístupu

Jde-li o uvedené čtyři přístupy k vytváření pracovních míst, obecně se má za to, že rotace práce a rozšiřování práce umožňují rozvíjet schopnosti zaměstnanců nebo snižovat monotónii práce, ovšem nevyhovují požadavkům na ovlivňování vnitřní motivace nebo vytváření motivujících pracovních míst. Tomu lépe vyhovuje obohacování práce, vytváření autonomních týmů nebo uplatňování systému vysoce výkonné práce.

Uplatňování systému vysoce výkonné práce

Systém vysoce výkonné práce se zaměřuje na formování pracovních skupin v prostředí, kde je možné a žádoucí dosahovat vysoké úrovně pracovního výkonu. Zavedení takového systému podle Buchanana (1987) vyžaduje, aby management vymezil požadované změny i očekávané přínosy spojené se zavedením tohoto systému. Podporován by měl

být *multiskilling*, tedy rozšiřování kvalifikace zaměstnanců, čemuž by mělo napomáhat odstraňování bariér mezi pracovními místy, aby zaměstnanci mohli sdílet své zkušenosti, stejně jako odborné vzdělávání, aby si zaměstnanci mohli osvojovat nové schopnosti, znalosti a dovednosti. Vznikat mohou také autonomní týmy zcela odpovědné za plánování, vykonávání a kontrolu práce.

11.5 Rozvíjení pracovních rolí

Rozvíjení pracovních rolí je kontinuální proces, kdy se pracovní role utvářejí a přetvářejí spolu s tím, jak práce postupuje a jak se rozvíjí. Výše objasněné vytváření pracovních míst se týká vzniku nových pracovních míst nebo změny stávajících pracovních míst, často v souvislosti s nějakou reorganizací nebo zaváděním nového systému vykonávání práce. Ale úloha, kterou lidé hrají, když plní své pracovní role, se může v průběhu času vyvíjet tak, jak lidé do svých pracovních rolí dorůstají, jak se svými pracovními rolemi rostou a jak se postupně mění jejich pracovní náplň i míra autonomie. Pracovní role se rozvíjejí s tím, jak se rozvíjejí lidé v těchto pracovních rolích – jak lidé využívají nové příležitosti, jak zvládají nové problémy, jak získávají nové schopnosti a jak hledají novou motivaci.

Rozvíjení pracovních rolí probíhá během vykonávání každodenní práce, a proto je záležitostí, která se odehrává mezi manažery a členy jejich týmů. Znamená to společně domlouvat očekávané cíle, vyžadovanou odpovědnost a požadované schopnosti, jak se pracovní role rozvíjejí. S tím, jak se pracovní role mění, což můžeme očekávat u všech druhů prací, možná s výjimkou těch nejrutinnějších, je žádoucí dosáhnout vzájemného porozumění, pokud jde o nová očekávání.

Proces uvědomování si toho, jak se pracovní role rozvíjejí, a dosahování vzájemné shody na tom, co tento rozvoj přináší, může být součástí procesu řízení pracovního výkonu, kdy se pravidelně aktualizuje dohoda o pracovním výkonu, v níž se definují očekávané výsledky a vymezují požadované schopnosti. Je nutné zajistit, aby se manažeři a vedoucí týmů naučili definovat pracovní role v rámci řízení pracovního výkonu a aby přitom respektovali výše objasněné zásady vytváření pracovních míst.

Shrnutí

Vytváření práce, organizace a pracovních míst

Vytváření práce, organizace a pracovních míst jsou tři odlišné, ovšem úzce propojené procesy, které určují, jaká práce a jakým způsobem se v organizacích vykonává.

Vytváření práce

Vytváření práce znamená vytváření systému vykonávání práce a pracovního prostředí s cílem zlepšování efektivity a produktivity organizace, zabezpečování toho, aby organizace byla „skvělým místem pro práci“, a podporování zdraví, bezpečnosti a pohody zaměstnanců.

Vytváření pracovního systému

Vytváření pracovního systému se zabývá fungováním procesů, které umožňují realizovat výrobky nebo poskytovat služby. Jedná se o soubory vzájemně souvisejících činností, jež společně umožňují dosahovat výsledky, které zákazníci požadují. Struktura systému popisuje vztahy mezi různými činnostmi.

Smart working

Jako *smart working* se označuje „přístup k organizaci práce, který usiluje o zlepšování účelnosti a účinnosti vykonávané práce s využitím flexibility, autonomie a spolupráce, souběžně s optimalizací pracovního zařízení a pracovního prostředí“ (CIPD, 2008a, s. 4).

Flexibilní práce

Flexibilní práce znamená uplatňování pracovních postupů nebo způsobů uspořádání pracovní doby, které se odchyľují od standardních nebo běžných postupů a způsobů.

Systém vysoce výkonné práce

Combs a kol. (2006) definovali systém vysoce výkonné práce jako soubor procesů, postupů a politik, které organizace zavedla, aby zaměstnancům umožnila pracovat s využitím jejich plného potenciálu.

Štíhlá výroba

Štíhlá výroba je metodika zlepšování procesů vyvinutá japonskou společností Toyota. Zaměřuje se na omezování plýtvání a zajišťování plynulosti výroby s cílem přinášet hodnotu zákazníkům.

Vytváření organizace

Vytváření organizace se týká rozhodování o tom, jak by měla vypadat struktura organizace. Smyslem je zajistit efektivní spolupráci lidí při dosahování očekávaných cílů organizace.

Analýza organizace

Výchozím krokem posuzování organizace během jejího vytváření je analýza podmínek, struktury a procesů organizace a vyhodnocení strategických otázek, které by mohly mít vliv na budoucnost organizace.

Diagnóza organizace

Diagnóza organizace vychází z analýzy organizace a určuje příčiny možných problémů, s nimiž se organizace musí vypořádat.

Volba podoby organizace

Nikdy neexistuje jediný správný způsob, jak něco organizovat. Vždy se jedná o volbu.

Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst definuje obsah pracovních míst za účelem naplnění požadavků práce i uspokojení osobních potřeb držitele pracovního místa, což zvyšuje míru angažovanosti zaměstnanců.

Pracovní místa a pracovní role

Pracovní místo představuje organizační jednotku, kterou tvoří skupina definovaných pracovních úkolů a povinností, které je nutné splnit. Pracovní role vyjadřuje úlohu, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce. Pracovní místa se týkají pracovních úkolů a povinností. Pracovní role se týkají lidí.

Model charakteristik práce

Hackmanův a Oldhamův (1974) model charakteristik práce vymezuje pět klíčových charakteristik práce: rozmanitost schopností, identitu práce, významnost práce, autonomie práce a zpětnou vazbu.

Přístupy k vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst vychází z analýzy požadavků práce určených s využitím metod analýzy pracovních míst. Mezi uplatňované přístupy k vytváření pracovních míst patří rotace práce, rozšiřování práce, obohacování práce, vytváření autonomních týmů nebo uplatňování systému vysoce výkonné práce.

Rozvíjení pracovních rolí

Rozvíjení pracovních rolí je kontinuální proces, kdy se pracovní role utvářejí a přetvářejí spolu s tím, jak práce postupuje a jak se rozvíjí.

Otázky

- Co znamená vytváření práce?
- Co znamená vytváření systému vykonávání práce?
- Co vyjadřuje pojem *smart working*?
- Které jsou formy provozní flexibility?
- Co znamená flexibilní organizace?
- Co znamená vytváření organizace?
- Jak probíhá posuzování organizace během jejího vytváření?
- Co znamená vytváření pracovních míst?
- Jaký je rozdíl mezi pracovním místem a pracovní rolí?
- Co vyjadřuje model charakteristik práce?
- Co je podstatou obohacování práce?
- Jak probíhá rozvíjení pracovních rolí?

12 Rozvoj organizace

KLÍČOVÉ POJMY

behaviorální vědy • diagnóza organizace • skupinová dynamika • humanismus • inovace modelu podnikání • integrovaná strategická změna • intervence • konzultace zaměřené na procesy • kultura organizace • modelování chování • neurolingvistické programování • proces • rozvoj organizace • řízení změny • schopnost organizace • transakční analýza • transformace organizace • T-skupiny • výzkum zaměřený na akce • zpětná vazba na základě šetření

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- význam rozvoje organizace,
- pojetí tradičních programů rozvoje organizace,
- podstatu kritiky původní verze rozvoje organizace,
- postupnou změnu pohledu na rozvoj organizace,
- současné pojetí rozvoje organizace.

12.1 Úvod

Procesy vytváření práce, organizace a pracovních míst jsou východiskem činnosti organizace. Je však třeba zajistit, aby tyto procesy fungovaly správně, což je cílem rozvoje organizace. Tato kapitola definuje pojem a shrnuje historii rozvoje organizace, stejně jako vysvětluje strategii a představuje uplatnění rozvoje organizace, včetně použití diagnostických nástrojů pro navrhování programů zaměřených na rozvoj organizace.

12.2 Definice rozvoje organizace

Rozvoj organizace je systematický proces zlepšování schopnosti organizace, která souvisí s procesem vykonávání práce. Beer (1980, s. 10) uvedl, že rozvoj organizace probíhá jako „proces shromažďování údajů, diagnózy, plánování akce, intervence a vyhodnocování“.

Rowlandson (1984, s. 90) definoval tradiční pojetí rozvoje organizace jako „strategii intervence, která využívá skupinové procesy zaměřené na celou kulturu organizace s cílem

dosažení plánované změny“. Podle definice Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010b, s. 1) je rozvoj organizace „plánovaný a systematický přístup, který zajišťuje trvalé fungování organizace cestou zapojování lidí, kteří v organizaci nebo pro organizaci pracují“.

12.3 Podstata rozvoje organizace

Původní verze rozvoje organizace byla založena na behaviorálních vědách, které se zabývají studiem lidského chování s využitím propracovaných a přísných metod. Rozvoj organizace se uskutečňoval pomocí takzvaných „intervencí“.

V osmdesátých a devadesátých letech 20. století se prosadila řada nových přístupů a pokračující vývoj přinesl mnohem strategičtější a podnikatelsky orientované přístupy, jako je *smart working* nebo systém vysoce výkonné práce. Právě tyto změny vedly k poměrně široce pojaté definici rozvoje organizace podle Chartered Institute of Personnel and Development.

Rozvoj organizace býval předmětem zájmu specializovaných poradců, kteří měli snahu přistupovat k rozvoji organizace jako k nějaké záhadě, při jejímž řešení hráli personalisté jen podpůrnou roli, pokud vůbec nějakou hráli. *HR Magazine* (2007, s. 1) však uveřejnil následující vysvětlení souvislostí mezi rolí personalistů a rozvojem organizace:

Chtějí-li organizace na současném globálním trhu zůstat konkurenceschopné, musejí se měnit. Jedním z neúčinnějších nástrojů, který podporuje úspěšné změny, je rozvoj organizace. S tím, jak se personalisté stále více zaměřují na proces učení, schopnosti a produktivitu zaměstnanců, stává se účinný rozvoj organizace, který podporuje dosahování strategických cílů organizace, zásadním personálním nástrojem a běžnou součástí práce personalistů, kteří potřebují odpovídající schopnosti, znalosti a dovednosti týkající se rozvoje organizace. Přestože v definici rozvoje organizace existují rozdíly, základním smyslem rozvoje organizace je zlepšování efektivnosti organizace pomocí plánovaných intervencí do procesů, které v organizaci probíhají, s cílem zlepšovat produktivitu, návratnost investic a spokojenost zaměstnanců.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010b, s. 3) uvedl: „Rozvoji organizace přisuzujeme značný význam a považujeme rozvoj organizace za jednu z deseti odborných oblastí, která je součástí profesních standardů určených pro personalisty, což zdůrazňuje význam rozvoje organizace jako schopnosti personalistů.“ Chartered Institute of Personnel and Development dále uvedl:

Rozvoj organizace není novou disciplínou a vždy se zaměřoval na lidi, ale jen poměrně nedávno začal být vnímán jako hlavní disciplína personalistiky. Zastánci rozvoje organizace tvrdí, že jeho přednost spočívá v tom, že umožňuje poznat a pochopit celou organizaci, což ale může omezovat jeho pronikání do oblasti personalistiky. Nicméně vzhledem k sílícímu požadavku, aby personalisté sloužili jako business partneři, hraje rozvoj organizace významnou úlohu v rozvoji strategické role personalistů a jejich zapojení do uskutečňování změn v organizaci, vytváření kultury organizace a zvyšování angažovanosti zaměstnanců (CIPD, 2010b, s. 3).

Strategický význam rozvoje organizace jako integrální součásti řízení lidských zdrojů vyplývá z toho, že rozvoj organizace může zásadně ovlivňovat uskutečňování konkurenční

strategie organizace. Například strategie inovace modelu podnikání, tedy procesu, který organizace realizuje, aby vytvořila nový nebo změnila stávající model podnikání, může znamenat potřebu vytvořit novou strukturu organizace nebo zavést nové procesy v organizaci. To se přirozeně projeví v oblasti rozvoje organizace a řízení změny.

12.4 Historie rozvoje organizace

Historii rozvoje organizace je možné popsat ve třech etapách, které postupně charakterizují původní verzi rozvoje organizace (šedesátá a sedmdesátá léta 20. století), kritiku původní verze i nové přístupy k rozvoji organizace (osmdesátá a devadesátá léta 20. století) a změnu pohledu na rozvoj organizace (počátek 21. století).

Etapa první – původní verze

Původní verze rozvoje organizace, která se zrodila v šedesátých letech 20. století, byla založena na silných humanistických hodnotách prvních zakladatelů rozvoje organizace, kteří se snažili zlepšit podmínky života lidí v organizacích s využitím poznatků behaviorálních věd, hlavně psychologie a sociologie. Výchozí pojetí rozvoje organizace je možné vysledovat ve spisech známých psychologů a sociologů, jako je Lewine (1947, 1951), který se zabýval dynamikou skupiny (zlepšováním procesů ve skupině prostřednictvím rozmanitých forem vzdělávání, jako je *team building*, rozvoj interaktivních schopností nebo T-skupiny, tedy tréninkové, popřípadě výcvikové skupiny) a řízením změny. Dalšími byli Maslow (1954), který vymezil slavnou hierarchii potřeb, Herzberg a kol. (1957), kteří zkoumali faktory ovlivňující motivaci k práci, nebo Argyris (1957), který vyzdvihl potřebu zapojování lidí do procesu stanovování cílů a způsobů jejich dosahování. McGregor (1960) vymezil svoji „teorii Y“, která obhájí význam uznání potřeb organizace i jedince na základě toho, že pokud dostanou šanci, budou lidé nejen přijímat, ale rovnou vyžadovat odpovědnost. Likert (1961) prosazoval myšlenku efektivního fungování organizace pomocí vzájemně se podporujících vztahů.

Za skutečné zakladatele rozvoje organizace jsou považováni Beckhard (1969), který zřejmě jako první použil pojem rozvoj organizace, a Bennis (1969), který, jak uvedli Buchanan a Huczynski (2007, s. 575), popsal rozvoj organizace jako „přístup založený na pravdě, důvěře, lásce a spolupráci“. Ruonaová a Gibsonová (2004, s. 53) uvedly:

První intervence v zájmu rozvoje organizace je možné rozdělit zejména na ty, které byly zaměřeny na jednotlivce a mezilidské vztahy. Rozvoj organizace byl pojat jako sociální filozofie, která prosazovala dlouhodobé zaměření, aplikované behaviorální vědy, externí a procesně orientované poradenství, řízení změny shora dolů, výzkum zaměřený na akce a provádění změn ve spolupráci s manažery.

Cíle, předpoklady a hodnoty původní verze rozvoje organizace

Podle původní verze byly programy rozvoje organizace zaměřeny na zvyšování efektivity různých procesů, které v organizacích probíhaly, zejména těch, které souvisely s tím, jak lidé spolupracovali. Rozvoj organizace se rovněž zabýval zlepšováním kvality pracovního života lidí. Výchozí pojetí rozvoje organizace bylo humanistické, založené na přesvědčení,

že lidský faktor hraje při studiu chování v organizaci nejdůležitější roli. To pramenilo z výsledků hawthornských studií z let 1924–1932 (Mayo, 1933; Roethlisberger a Dickson, 1939), podle kterých se produktivita lidí zvyšuje, jestliže někdo, koho lidé respektují, o ně projevuje zájem. Pozornost se následně zaměřila na potřeby lidí jako jednotlivců a potřeby lidí ve skupinách, a to s důrazem na proces – jak lidé spolupracují a jak spolupráci lidí zlepšit. Rozvoj organizace byl založen na těchto předpokladech a hodnotách:

- Většinu lidí pohání kupředu potřeba osobního růstu a rozvoje, pokud nacházejí podporu a podněty ve svém okolí a prostředí.
- Pracovní tým, zvláště jeho neformální úroveň, má zásadní význam pro pocit spokojenosti a dynamika pracovního týmu má výrazný dopad na chování jeho členů.
- Organizace mohou být efektivnější, jestliže se naučí diagnostikovat své silné a slabé stránky.
- Manažeři často nevědí, co je špatné, a potřebují zvláštní pomoc při diagnostikování problémů, i když externí poradce, který se specializuje na proces, zajišťuje, že rozhodování zůstává v rukou klienta.

Tradiční programy rozvoje organizace

Tradiční programy rozvoje organizace byly realizovány hlavně externími poradci, kteří spolupracovali s vrcholovými manažery. Personalisté nebyli do těchto programů příliš zapojováni. Programy rozvoje organizace zahrnovaly rozmanité „intervence“ podobné těm, které jsou vysvětleny níže. Pojem „intervence“ vyjadřuje plánovanou činnost zaměřenou na zlepšování efektivnosti organizace a řízení změny. Mezi tradiční, ale dosud používané intervence patří:

- **Konzultace zaměřené na procesy** – pomáhají klientům získávat a analyzovat informace, kterým rozumějí, aby je mohli nejprve diagnostikovat a následně mohli podniknout vhodná opatření. Tyto informace se týkají procesů, které v organizaci probíhají, například vztahů mezi skupinami, vztahů mezi jednotlivci, nebo komunikace.
- **Řízení změny** – často s využitím Lewinova (1951) procesu změny, který zahrnuje fázi rozmrazení (příprava změny), změny (provedení změny) a zmrazení (upevnění změny), i s využitím postupu analýzy hnacích sil ovlivňujících přechod k budoucímu stavu.
- **Výzkum zaměřený na akce** – postup, kdy se od lidí shromažďují údaje o záležitostech týkajících se procesů, současně se lidem poskytuje zpětná vazba, a to vše za účelem identifikace možných problémů a jejich pravděpodobných příčin s cílem naplánování akce k řešení zjištěných problémů.
- **Zpětná vazba na základě šetření** – varianta výzkumu zaměřeného na akce, kdy se systematicky shromažďují údaje o záležitostech týkajících se systému, a to s využitím šetření zaměřeného na postoje a různých seminářů s cílem vypracování plánů akcí.
- **Skupinová dynamika** – zlepšování spolupráce mezi lidmi, zejména spolupráce ve skupině, s využitím různých forem vzdělávání, jako je *team building*, rozvoj interaktivních schopností nebo T-skupina, respektive tréninková, popřípadě výcviková skupina, zaměřená na zvyšování citlivosti, rozvíjení schopnosti diagnózy a zlepšování schopnosti jednat.
- **Intervence zaměřené na jedince** – rozvoj interpersonálních schopností pomocí takových postupů, jako je transakční analýza (přístup zaměřený na pochopení toho, jak se lidé chovají a vyjadřují prostřednictvím transakcí s ostatními), modelování chování (využití pozitivního posilování a nápravné zpětné vazby ke změně chování) nebo

neurolingvistické programování (naučit se programovat své reakce na ostatní a vytvářet podvědomé strategie pro interakce s ostatními).

Etapa druhá – kritika původní verze a nové přístupy

Původní verze rozvoje organizace, tak jak byla koncipována a uplatňována, se vyznačovala tím, co Buchanan a Huczynski (2007, s. 559) označili jako „pseudonáboženské hodnoty“, to znamená některými rysy náboženského hnutí, což také Buchanan a Huczynski považují za jeden z důvodů, proč původní verze rozvoje organizace přežila jako koncepce i navzdory kritickým hlasům, které začaly slílit v osmdesátých letech. Weidner (2004, s. 39) uvedl, že „rozvoj organizace byl něčím, co lidé, kteří se rozvojem organizace zabývali, vnímali a prožívali stejně jako to, v co věřili“.

Kritika původní verze rozvoje organizace

Jedním z prvních kritiků byl McLean (1981, s. 4), který vyjádřil „morální a etické pochybnosti týkající se rozvoje něčeho, co by mohlo být považováno za sofistickou vědu o manipulaci“. McLean citoval Strausse (1976), který poznamenal, že rozvoj organizace je něco jako abstraktní moralizování, a dále uvedl:

Je čím dál jasnější, že existuje podstatný rozdíl mezi rozvojem organizace, jak je praktikován, a normativním pojetím mnoha autorů, kteří se rozvojem organizace zabývají... Teorie změny a řízení změny, které jsou základem většiny programů rozvoje organizace, jsou založeny na značně zjednodušujících generalizacích, které praktikům vystaveným matoucí složitosti opravdové změny neposkytují příliš konkrétní návod (Strauss, 1976, s. 13).

Armstrong (1984, s. 113), prohlásil, že „rozvoj organizace ztratil v posledních letech na své věrohodnosti, protože spásitelské nadšení některých praktiků bylo v rozporu s podmínkami a skutečnými potřebami organizace“. Burke (1995, s. 8), uvedl, že „v polovině sedmdesátých let byl rozvoj organizace spojován s T-skupinami, participativním řízením a dosahováním konsenzu, teorií Y a seberealizací, což jsou příliš citově a intuitivně založené činnosti“.

Ještě kritičtější byla Leggeová (1995, s. 212), která uvedla, že rétorika rozvoje organizace odpovídá rétorice z doby „květinového hnutí“ a že „rozvoj organizace byl považován na straně jedné za formu prohnané manipulace, na straně druhé za něco ‚nemastného neslaného‘ a neúčinného“. Leggeová upozornila na „relativní selhání iniciativ v oblasti rozvoje organizace při uskutečňování zásadních a trvalých změn kultury, s cílem dosažení oddanosti novým hodnotám v poměrně malém počtu organizací, ve kterých to zkoušeli“ (tamtéž, s. 213), a vyslovila následující kritiku:

S cílem obstát ve stále složitějším a neustále se měnícím prostředí byly mnohé iniciativy v oblasti rozvoje organizace, z dnešního pohledu, až překvapivě sebestředné, zahrnující programy zaměřené na rozvoj managementu, systémy vykonávání práce, participativní řízení, bez pozornosti věnované jejich přínosu z pohledu tržně orientovaných kritérií úspěchu organizace. Dlouhodobá povaha činností zaměřených na rozvoj organizace, spolu s problémem jasně vymezit jejich přínos k úspěchu organizace, činí z iniciativ v oblasti rozvoje organizace v nejlepším případě okrajovou záležitost... a v nejhorším případě je třeba k nim přistupovat s cynickým pohráním.

Podle Marshe a kol. (2010, s. 143) spočívala hlavní kritika rozvoje organizace v tom, že byl „zaměřen spíše na procesy a nástroje než na výsledky... techniky jsou považovány spíše za cíl než za prostředek k dosažení cíle v podobě očekávaného výkonu organizace“.

Nové přístupy k rozvoji organizace

Během osmdesátých a devadesátých let 20. století se objevil alternativní přístup v podobě řízení kultury, zaměřený na dosažení změny kultury jako prostředku ke zlepšení schopnosti organizace. Programy zaměřené na změnu kultury nebo řízení kultury vycházejí z analýzy stávající kultury, provedené s využitím různých diagnostických nástrojů, jako je „inventura kultury organizace“, kterou navrhli Cooke a Lafferty (1989). Následně se definuje žádoucí kultura, která organizaci umožní efektivně fungovat a dosahovat strategických cílů. Výsledkem je určení „mezery v kultuře“, kterou je třeba vyplnit. Analýza kultury vymezí očekávání týkající se chování tak, aby procesy řízení lidských zdrojů mohly podporovat jejich rozvíjení a posilování. Zdá se to jednodušší, než to ve skutečnosti je. Kultura bývá složitá a často těžko definovatelná. Navíc bývá hluboce zakořeněná, proto obtížně změnitelná. Anthony (1990, s. 5) uvedl: „Existují zaznamenané případy organizací, v nichž byla úspěšně provedena zásadní změna kultury, a bylo prokázáno, že tato změna přetrvávala, ale takové případy jsou vzácné.“

Řízení kultury zahrnuje řízení změny, další významnou součástí sady nástrojů určených k rozvoji organizace. Caldwell (2003, s. 132) však poznamenal: „Většina modelů rozvoje organizace vychází z přesvědčení, že změnu je možné plánovat, aby probíhala ‚racionálně‘ nebo lineárně, a že agent změny může proces změny usnadňovat, i když existuje jen málo důkazů, které by tuto iluzi ‚ovladatelnosti‘ podporovaly.“

Mezi další přístupy, které se v tomto období objevily, patří komplexní řízení kvality neboli *total quality management* (TQM) a kroužky kvality neboli *quality circles*. Cílem komplexního řízení kvality je zajistit, aby všechny činnosti v organizaci probíhaly způsobem, jakým byly naplánovány, s cílem uspokojování definovaných potřeb zákazníků. Jde o celostní přístup, kdy řízení kvality není samostatnou funkcí, ale nedílnou součástí všech činností. Kroužky kvality jsou skupiny dobrovolníků vykonávajících stejnou práci, kteří se pravidelně scházejí pod vedením vyškolených lídrů, aby diskutovali a navrhovali způsoby, jak zlepšit pracovní postupy.

Jiným přístupem, který se v tomto období prosadil, byla transformace organizace, kterou definovali Cummins a Worley (2005, s. 752) jako „proces radikálně měnící strategické směřování organizace, včetně zásadních změn ve struktuře, procesech a chování“.

Celostní přístupy zaměřené na zlepšování schopnosti organizace, které se dále objevily v tomto období, které však nebyly součástí toho, co se běžně označovalo jako rozvoj organizace, zahrnovaly řízení zaměřené na vysoký výkon, řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti, řízení zaměřené na vysokou míru zapojení a řízení pracovního výkonu. Rozvoj těchto přístupů po roce 2000 radikálně změnil pohled na to, co znamená rozvoj organizace.

Etapa třetí – změna pohledu

Nejvýznamnější změnou po roce 2000 bylo prosazování strategické perspektivy. Jak uvedli Cummins a Worley (2005, s. 12): „Agenti změny navrhli řadu modelů strategické změny; každý z těchto modelů uznává, že strategická změna se týká celé organizace a vyžaduje změnu její kultury, je poháněna shora prostřednictvím vlivných manažerů a má výrazný dopad na výkon organizace.“ Podle jejich názoru tím praxe rozvoje organizace překonala

původní humanistickou verzi rozvoje organizace. Další změnu vyvolal rozvoj přístupu označovaného jako *smart working* (viz kapitola 11), který by mohl být intervencí v oblasti rozvoje organizace, protože se zaměřuje na zlepšování efektivnosti organizace.

Větší důraz začal být kladem také na propojení vytváření organizace a rozvoje organizace. Podle Marshe a kol. (2010) musí dojít ke sloučení vytváření organizace a rozvoje organizace do jedné schopnosti personalistů s tím, že vytváření organizace má přednost. Domnívají se, že by vše mělo probíhat interně, jako nedílná součást procesu inovace modelu podnikání. Přitom také uvedli: „Nemyslíme si, že problematika rozvoje organizace je překonaná. To rozhodně ne. Jen je třeba, aby se rozvoj organizace zařadil mezi schopnosti personalistů“ (tamtéž, s. 143).

Nicméně Weidner (2004, s. 37) vyjádřil mnohem pesimističtější názor týkající se rozvoje organizace: „Bohužel, po šedesáti letech, navzdory veškerým snahám a nejlepším úmyslům mnoha talentovaných lidí, se rozvoj organizace stále více ocitá na pomezí podnikání, vědy a praxe. Rozvoj organizace se snaží potvrdit své hodnoty, ovšem zatím k tomu nemá žádné přesvědčivé důkazy.“ Intervence v oblasti rozvoje organizace stále nacházejí své uplatnění při zlepšování výkonu, ale jako součást integrované konkurenční a personální strategie, vytvářené a uskutečňované personalisty ve spolupráci s vrcholovým managementem, s vnější podporou nebo bez ní.

Hlavní změnou, která se uskutečnila během přechodu od původního k současnému pojetí rozvoje organizace, je orientace na zlepšování výkonu organizace prostřednictvím iniciativ napříč celou organizací. Tyto iniciativy se zaměřují na chování lidí, zejména pokud se jedná o jejich angažovanost (oddanost práci a organizaci a motivaci k dosahování vysoké úrovně výkonu). Zaměřují se ale také na procesy, které v organizaci probíhají a souvisejí s chováním a angažovaností, jako je strategické řízení lidských zdrojů, vytváření systému vykonávání práce, *smart working*, zavádění systému vysoce výkonné práce, vytváření organizace nebo vytváření pracovních míst.

12.5 Strategie rozvoje organizace

Strategie rozvoje organizace vychází ze snahy zlepšit schopnost organizace, kterou se rozumí schopnost organizace efektivně fungovat a dosahovat požadovaných výsledků. Ulrich a Lake (1990, s. 40) byli mnohem konkrétnější, když tuto schopnost definovali jako „schopnost řídit lidi k dosažení konkurenční výhody“. Strategie rozvoje organizace se týká například toho, jak vytvořit systém vykonávání práce, aby odpovídal principům *smart workingu*, jak vytvořit strukturu organizace, aby vyhovovala novým požadavkům, jak uskutečnit změny v takových oblastech, jako je odměňování nebo řízení pracovního výkonu, jak řídit změnu, jak zlepšit procesy týkající se lidí, jako je týmová práce, komunikace a participace, nebo jak získat, udržet, rozvíjet a zapojit talentované lidi, které organizace potřebuje. Záměry vyplývající ze strategie rozvoje organizace budou realizovány s využitím příslušných opatření v oblasti vytváření systému vykonávání práce, vytváření struktury organizace a přetváření pracovních míst, popřípadě s využitím některých intervencí v oblasti rozvoje organizace. Tyto intervence by mohly mít podobu výzkumu zaměřeného na akce, zpětné vazby na základě šetření nebo programů zaměřených na zlepšování skupinových procesů a interpersonálních schopností. Strategie rozvoje organizace může zahrnovat proces integrované strategické změny a vychází z diagnózy organizace, která umožňuje navrhování programů rozvoje organizace.

Integrovaná strategická změna

Worley a kol. (1996) navrhli proces integrované strategické změny, který je možné využít při vytváření a uskutečňování strategie rozvoje organizace. Tento proces zahrnuje následující kroky:

1. Provést strategickou analýzu – prověřit strategickou orientaci organizace (strategické záměry organizace v rámci jejího konkurenčního prostředí) a diagnostikovat připravenost organizace na změnu.
2. Rozvíjet strategickou schopnost – schopnost rychle a účinně uskutečňovat strategický plán.
3. Integrovat jednotlivce a skupiny v rámci organizace do procesů analýzy, plánování a realizace s cílem zaměřit pozornost a nasměrovat zdroje na klíčové schopnosti organizace, zlepšit koordinaci a integraci v rámci organizace a podporovat oddanost a angažovanost.
4. Vytvořit strategii – získat pro ni podporu a naplánovat její realizaci.
5. Uskutečnit plán strategické změny – využít znalosti motivace, skupinové dynamiky nebo změny procesů a řešit takové problémy, jako je přizpůsobení, adaptabilita, týmová práce nebo vzdělávání.
6. Rozdělit zdroje, poskytovat zpětnou vazbu a řešit problémy, které se objeví.

12.6 Diagnóza organizace

Uskutečňování rozvoje organizace vychází z analýzy a diagnózy podmínek a okolností organizace, stejně jako záležitostí týkajících se strategie, provozu a procesů, které ovlivňují organizaci a její schopnost dobře fungovat. Manzini (1988, s. ix) uvedl: „Diagnóza organizace představuje systematický proces shromažďování údajů o organizaci – jejích problémech, výzvách, přednostech i omezeních – a analyzování toho, jak tyto faktory ovlivňují schopnost organizace efektivně a užitečně se interagovat se svým podnikatelským prostředím.“ To zahrnuje uplatnění cyklu diagnózy spolu s využitím různých analytických a diagnostických nástrojů, které umožňují identifikovat možné problémy rozvoje organizace a navrhnout odpovídající programy rozvoje organizace.

Cyklus diagnózy

Manzini (1988, s. 11) představil cyklus diagnózy, který zahrnuje následující fáze:

1. sběr dat,
2. analýza,
3. zpětná vazba,
4. plán akce,
5. implementace,
6. vyhodnocení.

Analytické nástroje

Mezi nejpoužívanější analytické nástroje patří SWOT analýza a PESTLE analýza. SWOT analýza se zaměřuje na vnitřní faktory organizace (silné a slabé stránky) i vnější faktory organizace (příležitosti a hrozby). PESTLE analýza se zaměřuje na okolí organizace, které zahrnuje politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory.

Diagnostické nástroje

Diagnostické nástroje zahrnují různé dotazníky nebo kontrolní seznamy umožňující získávat informace o organizaci nebo o názorech a postojích zaměstnanců s cílem identifikovat problémy, které lze řešit s využitím programu rozvoje organizace. Lidem, kteří se zabývají rozvojem organizace, umožňují tyto nástroje poznat a pochopit, co se děje a proč se to děje, aby s tím mohli něco udělat. Pomocí těchto nástrojů je možné posoudit celkovou efektivnost organizace z pohledu obecných strategických, obchodních nebo provozních záležitostí, stejně jako specifické problémy, které se týkají ideologie, kultury a klimatu organizace nebo úrovně oddanosti a angažovanosti. Následují příklady různých diagnostických nástrojů.

Dotazník zaměřený na ideologii organizace (Harrison, 1972)

Tento dotazník se zabývá čtyřmi orientacemi ideologie organizace, které vymezil Harrison. Jde o ideologii orientovanou na moc, lidi, úkol a roli (viz kapitola 10). Dotazník obsahuje tvrzení umožňující zařazování organizace do skupin podle toho, které z těchto tvrzení nejlépe vystihuje aktuální situaci v organizaci. Následují příklady těchto tvrzení:

- dobrý nadřízený je silný, rozhodný a přísný, ale spravedlivý;
- dobrý podřízený je ochotný, pracovitý a loajální;
- lidé, kteří v organizaci dobře pracují, jsou chytrí a soutěživí, s výraznou potřebou moci;
- východiskem zadávání úkolů jsou osobní potřeby a úsudek toho, kdo rozhoduje;
- rozhodují lidé, kteří mají nejvíce znalostí a zkušeností týkajících se problému.

Inventura kultury organizace (Cooke a Lafferty, 1989)

Tento nástroj posuzuje kulturu organizace podle dvanácti bodů:

1. **Humanistická kultura** – organizace uplatňují participativní řízení a člověk je středem zájmu.
2. **Kultura spojenectví** – organizace kladou značný důraz na konstruktivní vztahy.
3. **Kultura souladu** – organizace předchází konfliktům a udržují příjemné mezilidské vztahy, alespoň navenek.
4. **Konvenční kultura** – konzervativní, tradiční a byrokraticky řízené organizace.
5. **Kultura závislosti** – hierarchicky řízené organizace, které neuplatňují participativní řízení.
6. **Kultura postihu** – organizace neodměňují úspěch, ale trestají chyby.
7. **Kultura odporu** – v organizacích převažují konfrontace a odměňuje se negativismus.
8. **Kultura moci** – organizace jsou strukturovány na základě autority spjaté s postavením jejich členů.
9. **Soutěživá kultura** – organizace, v nichž se cení vítězství a členové jsou odměňováni za to, že svým výkonem překonali ostatní.

10. **Kultura schopností** – organizace, v nichž se cení perfekcionismus, vytrvalost a usilovná práce.
11. **Kultura úspěchu** – organizace, které dělají věci dobře a oceňují členy, kteří si stanovují a plní náročné, ale realistické cíle.
12. **Kultura seberealizace** – organizace, které oceňují kreativitu, upřednostňují kvalitu před kvantitou a odměňují jak úspěšné plnění úkolů, tak individuální rozvoj.

Typické dimenze dotazníků zaměřených na klima organizace (Koys a De Cotiis, 1991)

- **Autonomie** – vnímání samostatného rozhodování, pokud jde o pracovní postupy, cíle a priority.
- **Soudržnost** – vnímání sounáležitosti a spolupráce v prostředí organizace.
- **Důvěra** – vnímání možnosti otevřeně komunikovat s členy na vyšších úrovních organizace o citlivých nebo osobních záležitostech s očekáváním zachování vzájemné důvěry.
- **Zdroje** – vnímání časových požadavků na splnění úkolu a norem výkonu.
- **Podpora** – vnímání míry, do jaké nadřízení tolerují chování členů, včetně ochoty umožnit členům, aby se poučili ze svých chyb, bez strachu z možné odvety.
- **Uznání** – vnímání toho, že přínos členů organizaci je uznáván a oceňován.
- **Spravedlnost** – vnímání toho, že politika organizace není svévolná nebo nevypočitatelná.
- **Inovace** – vnímání toho, že změny a kreativita jsou podporovány, včetně možnosti podstoupit riziko v nových oblastech, s nimiž mají členové jen malou nebo nemají dokonce žádnou zkušenost.

Průzkumy názorů nebo postojů zaměstnanců

Řada organizací provádí jménem svých klientů průzkumy názorů nebo postojů zaměstnanců. Kromě výhody osvědčeného a odborného provedení také usnadňují *benchmarking*. Průzkumy, které tyto organizace provádějí, využívají takové nástroje, jako je dotazník zaměřený na lidi a výkon zaměstnanců od Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), průzkum angažovanosti od Institute for Employment Studies (IES) nebo od společnosti Gallup a matice angažovanosti a oddanosti od institutu Saratoga.

Sada nástrojů k realizaci průzkumů názorů je představena v kapitole 73.

12.7 Programy rozvoje organizace

Tradiční programy rozvoje organizace byly založeny na behaviorálních vědách a téměř výhradně byly zaměřeny na mezilidské vztahy v organizaci, na procesy, které v organizaci probíhaly a na změnu kultury organizace. Podobné intervence mohou být v řadě organizací stále zapotřebí, ale současný rozvoj organizace je mnohem rozmanitější – může zahrnovat v podstatě jakékoliv aktivity, které podpoří zlepšování efektivnosti organizace.

Aktivity rozvoje organizace

Rozvoj organizace zahrnuje rozmanité aktivity, jejichž příklady shrnuje tabulka 12.1. Tyto aktivity je možné různě kombinovat tak, aby se vzájemně doplňovaly a posilovaly. Některé

aktivity, jako například změna kultury nebo *team building*, mohou zahrnovat tradiční intervence v oblasti rozvoje organizace, jako je výzkum zaměřený na akce, zpětná vazba na základě šetření nebo skupinová dynamika. Zároveň je možné tvrdit, že řízení změny není samostatnou aktivitou rozvoje organizace, ale že je základem všech těchto aktivit. Každá z uvedených aktivit zahrnuje změnu, kterou je možné řídit s využitím dovedností ve vedení a usnadňování změn představených v kapitole 54.

Tab. 12.1 *Aktivity rozvoje organizace*

Aktivita	Popis	Cíl
Inovace modelu podnikání	Proces, který organizace realizuje, aby vytvořila nový nebo změnila stávající model podnikání.	Odhaliť problémy, které před organizací stojí a navrhnout opatření k jejich řešení.
Řízení změny	Proces systematického plánování a provádění změn s vědomím, že změny nemusí být snadné.	Dosáhnout bezproblémového provedení změn.
Změna kultury	Proces změny kultury organizace ve smyslu jejich hodnot, norem a přesvědčení.	Zlepšit efektivnost organizace – schopnost organizace dosahovat svých cílů efektivním využíváním disponibilních zdrojů.
Angažovanost	Zvyšování úrovně angažovanosti.	Zajistit, aby lidé byli oddáni své práci a organizaci a motivovaní k dosahování vysoké úrovně výkonu.
Systém vysoce výkonné práce	Soubor procesů, postupů a politik, které zaměstnancům umožňují pracovat s využitím jejich plného potenciálu.	Ovlivňovat výkon organizace prostřednictvím ovlivňování výkonu zaměstnanců v takových oblastech, jako je produktivita, kvalita nebo úroveň služeb zákazníkům.
Řízení znalostí	Uchovávaní a sdílení znalostí a zkušeností nashromážděných v organizaci a týkajících se procesů, metod a činností organizace.	Získat znalosti a zkušenosti od těch, kteří je mají, a předat je těm, kteří je potřebují, a to s cílem zlepšování efektivnosti organizace.
Štíhlá výroba	Metodika zlepšování procesů zaměřená na omezování plýtvání a zajišťování plynulosti výroby.	Přinášet hodnotu zákazníkům.
Učení probíhající v organizaci	Získávání a rozvíjení schopností, znalostí a dovedností.	Usnadnit zlepšování výkonu a provádění strategických změn.
Vytváření organizace	Proces rozhodování o tom, jak by měla vypadat struktura organizace, zejména o způsobu rozdělení odpovědnosti za splnění určitých úkolů mezi jednotlivce nebo skupiny lidí a o způsobu jejich vzájemných vztahů.	Zajistit efektivní spolupráci lidí při dosahování očekávaných cílů organizace.
Řízení pracovního výkonu	Systematický proces, který zahrnuje dohodu o očekávaních týkajících se pracovního výkonu a hodnocení toho, jak byla tato očekávání naplněna.	Zlepšovat výkon organizace prostřednictvím zlepšování výkonu jednotlivců a týmů.
Smart working	Přístup k organizaci práce, který usiluje o zlepšování účelnosti a účinnosti vykonávané práce s využitím flexibility, autonomie a spolupráce, souběžně s optimalizací pracovního zařízení a pracovního prostředí.	Zlepšovat účelnost a účinnost vykonávané práce a dosahování výsledků.



Aktivita	Popis	Cíl
Team building	Využívání interaktivních metod vzdělávání s cílem zlepšování týmové spolupráce.	Zvyšovat soudržnost a zlepšovat spolupráci uvnitř týmů i mezi nimi.
Celková odměna	Kombinace peněžních a nepeněžních odměn.	Dosáhnout silnějšího a dlouhodobějšího vlivu odměny na spokojenost a výkonnost.

Následující příklady aktivit zaměřených na změnu organizace, vybrané z výzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2011a), ilustrují rozsah aktivit, které mohou znamenat změnu kultury:

- **Arts Council England** – intervence zaměřené na strukturu organizace, upevnění nových hodnot a prosazení změny kultury.
- **Children’s Trust, Southampton** – intervence zaměřené na strukturu organizace a rozvoj hodnot podporujících strategii a strukturu organizace.
- **London Borough of Barnet** – intervence zaměřené na zavedení projektového týmu s využitím principů štíhlé výroby. Rozhodující součástí procesu byli pracovníci první linie, což umožnilo identifikovat problémy služeb a možnosti jejich zlepšení.
- **National Police Improvement Agency** – restrukturalizace týmu vrcholových manažerů, revize stávajících procesů, zapojení zainteresovaných stran a zachování respektu k osvědčeným metodám práce.
- **BNP Paribas** – aktivity zaměřené jednak na strukturu, procesy a hodnoty organizace, jednak na leadership, jeho význam a uplatnění.
- **Visa Europe** – zavedení programu zaměřeného na změnu kultury a nazvaného „*Peak performance*“. Program byl zaměřen na jednotlivce, kterým měl ukázat, jak mohou být jejich vlastní hodnoty a touhy propojeny s hodnotami a zájmy organizace způsobem, který bude vzájemně prospěšný.

12.8 Závěry týkající se rozvoje organizace

Rozvoj organizace již není výlučně záležitostí externích poradců specializovaných na procesy a čerpajících z poznatků behaviorálních věd. Rozvojem organizace se stále častěji zabývají podnikatelsky orientovaní zaměstnanci organizace, kteří působí jako interní konzultanti. Patří mezi ně také personalisté, kteří znají řízení lidských zdrojů stejně jako fungování organizace a vědí, jak řízení lidských zdrojů může podpořit efektivní fungování organizace.

Procesy rozvoje organizace se budou odvíjet od výsledků diagnózy organizace. Vzhledem k tomu, že tyto výsledky budou vždy různé, budou také různé programy rozvoje organizace. Ve skutečnosti neexistuje žádný standardní přístup k rozvoji organizace. Na výběr je mnoho různých přístupů s tím, že rozhodnutí o tom, který přístup vybrat a jakým způsobem jej využít, vždy závisí na podmínkách a okolnostech dané situace. To je důvod, proč je tak důležité provést výchozí analýzu a diagnózu. Sada analytických nástrojů zaměřených na rozvoj organizace je představena v kapitole 63.

Shrnutí

Definice rozvoje organizace

Tradiční pojetí rozvoje organizace definoval Rowlandson (1984, s. 90) jako „strategii intervence, která využívá skupinové procesy zaměřené na celou kulturu organizace s cílem dosažení plánované změny“. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010, s. 1) definoval rozvoj organizace jako „plánovaný a systematický přístup, který zajišťuje trvalé fungování organizace cestou zapojování lidí, kteří v organizaci nebo pro organizaci pracují“.

Strategický význam rozvoje organizace

Strategický význam rozvoje organizace jako integrální součásti řízení lidských zdrojů vyplývá z toho, že rozvoj organizace může zásadně ovlivňovat uskutečňování konkurenční strategie organizace.

Předpoklady a hodnoty rozvoje organizace

Původní verze rozvoje organizace byla založena na těchto předpokladech a hodnotách:

- Většinu lidí pohání kupředu potřeba osobního růstu a rozvoje, pokud nacházejí podporu a podněty ve svém okolí a prostředí.
- Pracovní tým, zvláště jeho neformální úroveň, má zásadní význam pro pocit spokojenosti a dynamika pracovního týmu má výrazný dopad na chování jeho členů.
- Programy rozvoje organizace jsou zaměřeny na zlepšování kvality pracovního života všech členů organizace.
- Organizace mohou být efektivnější, jestliže se naučí diagnostikovat své silné a slabé stránky.
- Manažeři často nevědí, co je špatné, a potřebují zvláštní pomoc při diagnostikování problémů, i když externí poradce, který se specializuje na proces, zajišťuje, že rozhodování zůstává v rukou klienta.

Intervence v oblasti rozvoje organizace

Intervence v oblasti rozvoje organizace, zaměřené na zlepšování efektivnosti organizace, zahrnují konzultace zaměřené na procesy, řízení změny, výzkum zaměřený na akce, zpětnou vazbu na základě šetření, skupinovou dynamiku a intervence zaměřené na jedince.

Kritika původní verze rozvoje organizace

Podle Marshe a kol. (2010, s. 143) spočívala hlavní kritika původní verze rozvoje organizace v tom, že byl „zaměřen spíše na procesy a nástroje než na výsledky... techniky jsou považovány spíše za cíl než za prostředek k dosažení cíle v podobě očekávaného výkonu organizace“.

Strategie rozvoje organizace

Strategie rozvoje organizace vychází ze snahy zlepšit schopnost organizace, kterou se rozumí schopnost organizace efektivně fungovat a dosahovat požadovaných výsledků.

Uskutečňování rozvoje organizace

Uskutečňování rozvoje organizace vychází z analýzy a diagnózy podmínek a okolností organizace, stejně jako ze záležitostí týkajících se strategie, provozu a procesů, které

ovlivňují organizaci a její schopnost dobře fungovat. To zahrnuje využití analytických a diagnostických nástrojů.

Programy rozvoje organizace

Tradiční programy rozvoje organizace byly založeny na behaviorálních vědách a téměř výhradně byly zaměřeny na mezilidské vztahy v organizaci, na procesy, které v organizaci probíhaly, a na změnu kultury organizace. Podobné intervence mohou být v řadě organizací stále zapotřebí, ale současný rozvoj organizace je mnohem rozmanitější a zaměřuje se na takové aktivity, jako je využívání systému vysoce výkonné práce, zavádění štihlé výroby, uplatňování koncepce *smart working* nebo zvyšování úrovně angažovanosti.

Otázky

- Jaká byla původní verze rozvoje organizace?
- Co v oblasti rozvoje organizace vyjadřuje pojem „intervence“?
- Které jsou tradiční intervence v oblasti rozvoje organizace?
- Co bylo podstatou kritiky původní verze rozvoje organizace?
- Co charakterizuje současné pojetí rozvoje organizace?

Faktory ovlivňující chování zaměstnanců

OBSAH

- 13. Motivace
- 14. Oddanost
- 15. Angažovanost

ÚVOD

Všichni, kteří se zabývají řízením lidí, se zajímají o to, jak dostat z lidí to nejlepší. Co je však „nejlepší“, to není jednoduché definovat. Mohl by to být vysoký výkon. Nebo by to mohlo být dobrovolné chování, které souvisí se svobodným rozhodováním lidí o tom, jak budou svou práci vykonávat, jaké úsilí vynaloží, jaký zájem projeví, jak budou iniciativní nebo produktivní. Mohlo by to znamenat dělat víc, než je smluvně ujednáno, takže prohlášení jako „to nemám v popisu práce“ nebo „za to nejsme placení“ by se měla objevit jen výjimečně, pokud vůbec. Mohla by to být plná spolupráce s manažery a kolegy, popřípadě by to mohl být projev loajality k organizaci, stejně jako by to mohla být libovolná kombinace všeho, co bylo uvedeno.

Dostat z lidí to nejlepší je primárně odpovědností manažerů a vedoucích týmů, kteří by měli být schopni efektivně vést své podřízené a členy týmů. Ale je to také záležitost personalistů, kteří mohou pomáhat vytvářet pracovní podmínky podporující dosahování vysokého výkonu a mohou zavádět politiky a postupy podněcující lidi k tomu, aby dělali vše, co se od nich očekává, ne-li více. Personalisté také mohou poskytovat podporu a poradenství manažerům, aby zvládli veškeré úkoly a povinnosti spojené s řízením lidí.

Aby dostali z lidí to nejlepší, musejí manažeři a personalisté nejprve poznat a pochopit faktory, které ovlivňují chování lidí při práci, zejména jejich schopnosti, inteligenci, osobnost, postoje, emoce i emoční inteligenci (viz kapitola 10). Zároveň si musejí uvědomit, že existují mnohem specifičtější faktory, které ovlivňují chování lidí a tudíž jejich výkon.

Těmito faktory jsou:

- **motivace** – síla a směr chování a faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem;
- **oddanost** – síla, s jakou se lidé identifikují s organizací a s jakou se zapojují do organizace;
- **angažovanost** – stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.

Právě těmito faktory se zabývají jednotlivé kapitoly třetí části knihy.

Z těchto tří konstruktů (konstrukt je koncepční rámec, který vysvětluje, jak lidé vnímají a reagují na své okolí), patří motivace mezi nejstarší, přičemž její zkoumání probíhá někdy od počátku 20. století. Rozmanité teorie motivace se staly východiskem rozhodování o tom, jak zajistit, aby lidé vynakládali větší úsilí a dosahovali lepších výsledků, například s využitím systému odměňování podle výkonu. Konstrukt oddanosti se objevil mnohem později, a to hlavně zásluhou Richarda Waltona (1985), který ve svém článku v *Harvard Business Review* prosazoval uplatňování strategie oddanosti před uplatňováním strategie kontroly. Nejnovějším je konstrukt angažovanosti, který poprvé představil William Kahn (1990) ve svém článku v *Academy of Management Journal*. Kahn definoval angažovanost jako stav, v němž „členové organizace využívají ve svých pracovních rolích své vlastní já“ (1990, s. 694).

Konstrukt angažovanosti obsahuje prvky motivace i oddanosti, jak je vysvětleno v kapitole 14. Zahrnuje také pojetí občanského chování v organizaci, což je pozitivní dobrovolné chování, které přesahuje požadavky vykonávané práce. Vztah mezi angažovaností, motivací a občanským chováním v organizaci je vysvětlen v kapitole 15.

Ve skutečnosti je obtížné odlišit motivaci, oddanost a angažovanost, ačkoliv pokus byl učiněn, což dokazují následující kapitoly. Zjednodušeně je možné konstatovat, že v případě vnější motivace, když se snažíme pro lidi něco udělat, abychom je motivovali, například pomocí mzdy nebo uznání, je cílem přímo ovlivnit individuální výkon. Naproti tomu jak oddanost, tak angažovanost jsou stavy bytí, které je možné ovlivňovat prostřednictvím manažerských činností. Ty nebývají tak přímé nebo bezprostřední jako nástroje používané ve strategiích motivace zaměřených na jednotlivce. Strategie oddanosti a angažovanosti zahrnují spíše kolektivní opatření, jako například zlepšování pracovního prostředí.

Tato část se zabývá také dalšími třemi aspekty chování lidí při práci. První aspekt se týká spokojenosti s prací, tedy postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Spokojenost s prací souvisí s motivací a angažovaností, přičemž spokojenost s prací je spíše výsledkem než součástí angažovanosti. Vztah mezi spokojeností s prací a výkonem je zkoumán v kapitolách 13 a 15. Druhý aspekt se týká vztahu mezi motivací a penězi. Tento vztah, který je diskutován v kapitole 13, je důležitý, protože ovlivňuje politiky a postupy odměňování a uplatňování peněžních odměn jako pobídky k vykonávání práce a zlepšování výkonu. Třetím aspektem je vyhoření, které představuje stinnou stránku angažovanosti. Jak k vyhoření dochází a jak s ním bojovat, tím se zabývá kapitola 15.

13 Motivace

KLÍČOVÉ POJMY

dobrovolné chování ● dobrovolné úsilí ● Herzbergův dvoufaktorový model ● kognitivní hodnocení ● model charakteristik práce ● spokojenost s prací ● teorie cíle ● teorie instrumentality ● teorie očekávání ● teorie zaměřené na obsah ● teorie zaměřené na proces ● vnější motivace ● vnitřní motivace ● zákon účinku

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí motivace,
- typy motivace,
- jednotlivé teorie motivace,
- vztah mezi motivací a spokojeností s prací,
- přístupy k vytváření strategie motivace.

13.1 Úvod

Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. Dokonce v případě základních pracovních rolí, jak ve svém výzkumu zjistili Hunter, Schmidt a Judiesch (1990), je možné zaznamenat rozdíl mezi vynikajícími a průměrnými zaměstnanci, pokud se jedná o přidanou hodnotu vyplývající z dobrovolně vykonané práce. V případě základních pracovních rolí to bylo 19 %. V případě specializovaných pracovních rolí to bylo 48 %. Cílem této kapitoly je vysvětlit pojetí motivace, vymezit hlavní typy motivace, popsat a kriticky zhodnotit hlavní teorie motivace, diskutovat vztah mezi motivací a spokojeností s prací, stejně jako vztah mezi motivací a penězi, a shrnout faktory ovlivňující strategii motivace.

13.2 Pojetí motivace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (*movere*). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi,

aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování. Locke a Latham (2004, s. 388) uvedli, že „motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti“.

Arnold a kol. (1991) vymezili tři složky motivace:

- **směr** – čeho se člověk snaží dosáhnout,
- **úsilí** – jak moc se o to snaží,
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to snaží.

Dobře motivovaní lidé uplatňují pozitivní dobrovolné chování – snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí, potom jde o nejlepší formu motivace. Avšak dodatečná motivace, vyplývající ze samotné práce, kvalitního vedení nebo rozmanitých odměn, dále posiluje motivaci lidí a pomáhá jim k tomu, aby co nejlépe využívali svých schopností a dosahovali co nejlepších výsledků.

13.3 Typy motivace

Rozlišují se dva typy motivace – vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání a rozhodování), možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivaci je možné charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné. Vnitřní motivaci nepodněcují vnější pobídky. Deci a Ryan (1985) soudí, že vnitřní motivace je založena na potřebě být schopný vykonávat určitou práci a přitom mít možnost svobodně jednat a rozhodovat, zejména jde-li o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků. Sandel (2012, s. 122) se domnívá, že „když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že ‚vytěsní‘ jejich vnitřní zájem a odhodlání“. Podněcování vnitřní motivace souvisí s vytvářením pracovních míst. Podle Katze (1964) by pracovní místa měla poskytovat dostatečnou rozmanitost, složitost, významnost a odbornost vykonávané práce, aby se zapojily schopnosti zaměstnanců. Hackman a Oldham (1974) vymezili pět klíčových charakteristik práce, které podněcují vnitřní motivaci zaměstnanců: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. Pink (2009) navrhl tři opatření ke zvýšení motivace, která mohou manažeři vyzkoušet:

- **autonomie** – umožnit lidem, aby si stanovili vlastní plán a zaměřili se spíše na dosažované výsledky než na způsob vykonávání práce;

- **dokonalost** – pomáhat lidem, aby našli cestu vedoucí k jejich zlepšování, a společně s nimi sledovat jejich pokrok;
- **účel** – při předávání instrukcí a udělování pokynů je třeba lidem vysvětlit nejen jak se něco dělá, ale také proč se to dělá.

Vnitřní motivace souvisí s pojetím angažovanosti, jak je vysvětleno v kapitole 15.

Vnější motivace

Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.).

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (pojem a hnutí, které vzešlo z této koncepce), budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.

Jak vnitřní a vnější motivace působí, to vysvětlují jednotlivé teorie motivace.

13.4 Teorie motivace

Podle Steerse a kol. (2004, s. 379) pocházejí první přístupy k poznání a pochopení motivace lidí z dob řeckých filozofů a zaměřují se na pojetí hédonismu (požitkářství), kdy dosahování požitků je považováno za hlavní hybnou sílu chování člověka. Lidé se snaží vyhledávat potěšení a vyhýbat se utrpení. Později, v 17. a 18. století tuto myšlenku rozpracovali filozofové jako John Locke nebo Jeremy Bentham. Od té doby se však teorie motivace značně posunula. Začalo to na počátku 20. století s přispěním zastánců vědeckého řízení (teorie instrumentality). Zhruba v polovině 20. století se zásluhou představitelů behaviorálních věd začaly prosazovat teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb). V šedesátých a sedmdesátých letech 20. století se objevily teorie zaměřené na proces, například teorie očekávání, i když východiska jedné z nejstarších teorií zaměřených na proces, teorie posilování, byla formulována již v roce 1911.

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem (prostředkem) utváření chování. Předpokládá se, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázané na jejich výkon. Vyplacení odměny bude tedy podmíněno efektivním výkonem. Tato teorie vychází z principů vědeckého řízení Fredericka W. Taylora (1911, s. 121), který napsal: „Je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.“

S využitím této teorie se odůvodňuje uplatňování peněžních pobídek, jako například odměn podle výkonu, byť je to trochu pochybné. Stimulování založené na tomto přístupu bylo a stále je velmi populární. V některých případech může být také účinné, například

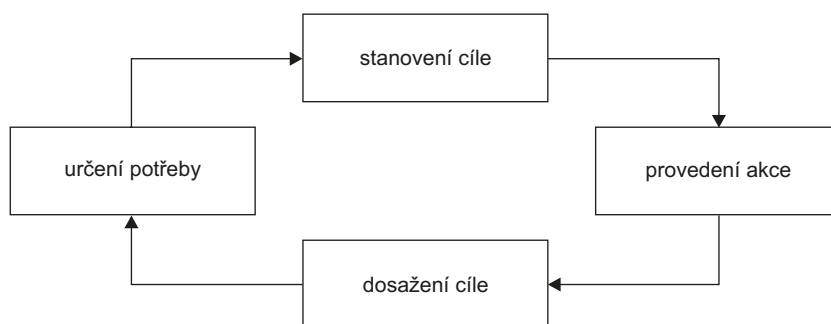
v případě práce v úkolu, ovšem z důvodů vysvětlených v kapitole 27 je možné odměňování za zásluhy nebo podle výkonu považovat za problematické.

Uplatňování teorie instrumentality je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také nezohledňuje skutečnost, že formální systém kontroly může být výrazně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci.

Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorií zaměřených na obsah (teorií potřeb) je identifikovat faktory, které souvisejí s motivací. Autory těchto teorií jsou Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg nebo Deci a Ryan. Tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby, přičemž neuspokojená potřeba vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu. Obnovení rovnováhy vyžaduje stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit chování, které povede k dosažení stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby. Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Obrázek 13.1 znázorňuje model procesu motivace založeného na uspokojování potřeb. Teorie zaměřené na obsah, jak naznačuje jejich název, vymezují složky motivace, ale nevysvětlují, jak motivace ovlivňuje výkon, což je nezbytný předpoklad k tomu, aby určitá teorie sloužila jako návod na uskutečňování personálních politik a postupů. To bylo úlohou teorie očekávání, jak je vysvětleno dále.



Obr. 13.1 Proces motivace založený na uspokojování potřeb

Maslowova hierarchie potřeb

Nejproslulejší klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Podle jeho verze existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a hierarchicky uspořádané, a to od základních fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání až po nejvyšší potřeby seberealizace. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní vyšší potřeba a pozornost se soustředí na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow se vyjádřil v tom smyslu, že „člověk je živočich trpící nedostatkem“. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. Psychologický vývoj se odehrává spolu s tím, jak lidé postupují v hierarchii potřeb, ale takový postup nemusí být nutně přímočarý. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně nepůsobí, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám neustále vrací.

Maslowova hierarchie potřeb je rozhodně intuitivní a stále populární. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem, jako například hierarchie, kterou vymezili Wahba a Bridwell (1979), a je kritizována za svou zjevnou rigiditu – různí lidé mohou mít různé priority a výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je neplatný. Je obtížné přijmout fakt, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky a sám Maslow vyjádřil pochybnosti o platnosti striktně uspořádané hierarchie. Ale zdůraznil, že vyšší potřeby jsou významnější.

Alderferova teorie ERG

Alderfer (1972) je autorem jednodušší a přesvědčivější teorie, která je založena na existenci tří základních kategorií potřeb:

- **Existence** (*existence needs*) – například hlad nebo žízeň, ale také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky.
- **Sounáležitost** (*relatedness needs*) – lidé nejsou soběstačné bytosti, ale potřebují se zapojit do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí. Přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv, to jsou prvky procesu sounáležitosti.
- **Růst** (*growth needs*) – lidé hledají příležitost, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se mohou stát. Jde o nejméně významnější kategorii potřeb.

McClellandova teorie potřeb

McClelland (1961) vytvořil alternativní klasifikaci potřeb, kterou založil především na studiu manažerů. Identifikoval tři potřeby, z nichž nejdůležitější byla potřeba dosáhnout úspěchu:

- **Potřeba úspěchu**, definovaná jako potřeba uspět v konkurenci a posuzovaná na základě osobního standardu kvality.
- **Potřeba sounáležitosti**, definovaná jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními.
- **Potřeba moci**, definovaná jako potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní.

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg (1957, 1966) založil svůj dvoufaktorový model na zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u účetních a techniků, kteří byli dotazováni na to, co v nich vyvolává výjimečně dobré nebo výjimečně špatné pocity, jde-li o jejich práci. Herzberg dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti, takzvané motivační faktory a hygienické faktory.

Motivační faktory se týkají obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení. Tyto potřeby představují vnitřní motivátory a souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá z práce samotné.

Hygienické faktory se týkají kontextu práce, včetně takových záležitostí, jako jsou mzdy a pracovní podmínky. Použití pojmu „hygiena“ vychází z lékařské terminologie a vyjadřuje souvislost hygienických faktorů s prevencí a prostředím. Hygienické faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. Například nedostatečná nebo nespravedlivá mzda může vyvolat nespokojenost, ovšem její řádné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti.

Herzbergova dvoufaktorová teorie ve skutečnosti identifikuje potřeby, což někteří, například Opsahl a Dunnette (1966), napadají. Kritizována je metoda výzkumu, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo konstatováno, že

dvoufaktorová povaha teorie je nutným důsledkem metody dotazování, kterou tazatelé použili. Také bylo konstatováno, že dalekosáhlé a neopodstatněné závěry byly učiněny na základě příliš malých a značně specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že motivační faktory opravdu zlepšují produktivitu. Výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je neplatný. Denise Rousseauová (2006, s. 263) shrnula tyto výhrady ve svém projevu k americké Academy of Management takto: „Herzbergova dlouho zpochybňovaná dvoufaktorová teorie je běžnou součástí učebnic managementu navzdory tomu, že byla díky použitým metodám zpochybněna již před více než třiceti lety.“

Přes uvedené výhrady má Herzbergova dvoufaktorová teorie stále úspěch. Zčásti proto, že je snadno pochopitelná a zdá se být založena spíše na reálném životě než na akademických abstrakcích, a zčásti proto, že přesvědčivě vysvětluje pozitivní účinek vnitřních motivačních faktorů a zdůrazňuje, že při vytváření systému odměňování je nutné vzít v úvahu jak peněžní, tak nepeněžní faktory. Také je v souladu s vírou v důstojnost práce a s protestantskou etikou – že práce je dobrá sama o sobě. Herzbergova role jako obhájce víry spíše než vědeckého pracovníka znamenala, že měl značný vliv na prosazování myšlenky obohacování práce a vytváření pracovních míst způsobem, který by maximalizoval příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce, a tím ke zlepšení kvality pracovního života. Slovy Herzberga platí, že pokud chcete, aby lidé odváděli dobrou práci, potom jim dobrou práci dejte (citováno podle Dowlinga, 1971).

Teorie sebeurčení

Teorii sebeurčení formulovali Deci a Ryan (2000). Podle jejich přesvědčení jsou jednotlivci motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.

Poznámka k teoriím zaměřeným na obsah

Shields (2007, s. 74) dospěl k přesvědčení, že teorie zaměřené na obsah vykazují některé společné nedostatky. Shields se domnívá, že tyto teorie nesprávně předpokládají:

- že existuje univerzálně použitelný soubor lidských potřeb;
- že, v souladu s Maslowem (1954), jsou potřeby uspořádány jednoduše hierarchicky podle jejich významu, když ve skutečnosti se zdá, že potřeby jsou mnohem pružnější, že nejsou tak uspořádané a předvídatelné;
- že vztah mezi potřebami a chováním je přímočarý a samovolný, že není zprostředkovaný vědomím, hodnotami a volbou lidí.

Navíc Shields upozornil na to, že tyto teorie „podceňují motivační účinek vnějších odměn, včetně peněžních odměn“.

Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci, stejně jako na základní potřeby. Označují se také jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé toto prostředí interpretují a chápou. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení.

Teorie posilování

Teorie posilování je nejstarší a nejjednodušší teorií zaměřenou na proces. Základem této teorie je takzvaný „zákon účinku“, popřípadě „zákon efektu“, který formuloval Thorndike (1911). Podle tohoto zákona si lidé v průběhu času uvědomují souvislosti mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což ovlivňuje jejich budoucí chování. Jinými slovy, jsou-li přesvědčeni, že se v minulosti něco osvědčilo, pak to vyzkouší znovu. Tento zákon později rozvinul Hull (1943, 1951).

Skinner (1953) a další vystavěli na těchto základech koncepci takzvaného „operantního podmiňování“, která byla ovlivněna výsledky Pavlova a jeho slinivých psů. Jak uvedl Shields (2007, s. 76): „Odměna, která následuje po žádoucím chování, takové chování posiluje; trest, který následuje po nežádoucím chování, takové chování oslabuje.“ S využitím teorie posilování se vysvětluje motivace k práci, podporuje se pracovní výkon nebo se odměňuje podle výkonu.

Teorie posilování však může být kritizována za poněkud mechanistický pohled na lidskou přirozenost. Svým způsobem naznačuje, že lidi můžeme motivovat tak, že je budeme ovládat jako stroje – zatažením za páku. Za předpokladu, že se lidé rozhodují na základě minulých zkušeností, teorie posilování neuvažuje kontext, ve kterém se rozhodování odehrává. Navíc, teorie motivace založené na teorii posilování nevěnují dostatečnou pozornost vlivu očekávání, kdy není zřejmé, jak předem rozlišit, co by vedlo k posílení nebo oslabení reakcí.

Teorie očekávání

Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí.

Pojetí očekávání bylo původně součástí teorie VIE (valence – instrumentalita – expektace), kterou formuloval Vroom (1964). Valence označuje hodnotu. Instrumentalita je přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k jiné. Expektace je pravděpodobnost, že uskutečněná akce nebo vynaložené úsilí povedou k očekávanému výsledku.

Síla očekávání může být založena na minulých zkušenostech (teorie posilování), ale lidé jsou často vystaveni novým situacím – změna pracovního zařazení, systému odměňování nebo pracovních podmínek z rozhodnutí managementu – kdy minulé zkušenosti obvykle nestačí ke zvládnutí důsledků změn. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace.

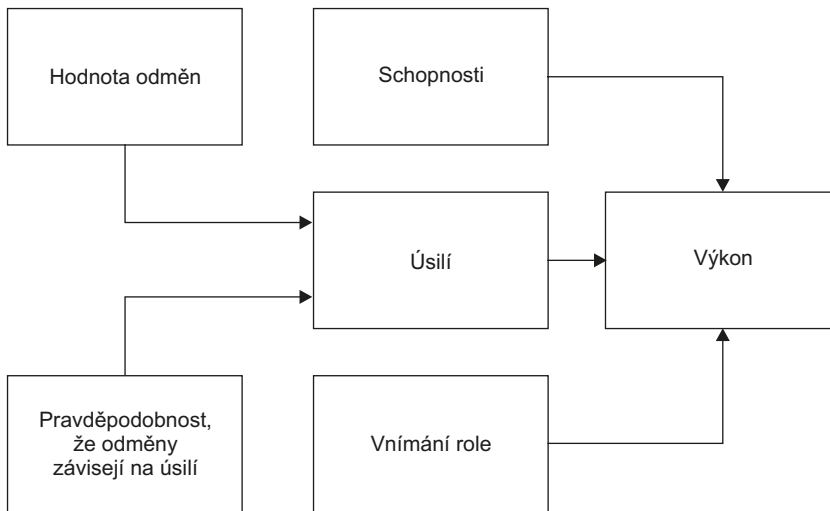
Motivace je možná jedině tehdy, existuje-li jasně vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace, například nějaká pobídková odměna, funguje jedině v případě, že existuje jasný vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou a že hodnota získané odměny stojí za vynaložené úsilí. To také vysvětluje, proč vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, může být silnější než vnější motivace. Výsledky vnitřní motivace mohou lidé kontrolovat a mohou se také spolehnout na své dosavadní zkušenosti, když se snaží odhadnout, nakolik mohou svým chováním dosáhnout pozitivních a podnětných výsledků.

Porter a Lawler (1968) navázali na Vroomovo pojetí a rozvinuli teorii očekávání do modelu znázorněného na obrázku 13.2. Podle tohoto modelu je úsilí, které lidé do své práce vkládají, určováno dvěma faktory: 1) hodnotou odměn, které musejí uspokojovat potřeby lidí z hlediska jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace; 2) pravděpodobností, že odměny závisejí na úsilí tak, jak to lidé vnímají – jinými slovy, na očekávání lidí, které se týká vztahu mezi úsilím a odměnou. To znamená, čím vyšší hodnota odměn

a čím vyšší pravděpodobnost, že získání odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude v dané situaci vynaloženo. Podle Portera a Lawlera však samotné úsilí nestačí. Úsilí musí být efektivní, má-li vést k požadovanému výkonu. Do hry tak vstupují další dvě proměnné, které doplňují úsilí a ovlivňují splnění úkolu: 1) schopnosti – individuální charakteristiky, jako je inteligence, znalosti a dovednosti; 2) vnímání role – to, co jedinec chce dělat, nebo si myslí, že musí dělat. Pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat. Naopak, pro organizaci je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí.

Teorie očekávání se spolu s teorií cíle (viz níže) zařadila mezi nejuživnější teorie motivace, zvláště proto, že ovlivňuje výkon a odměňování. Objevují se však také výhrady proti této teorii. House a kol. (1974) uvedli, že „důkazy o platnosti teorie jsou velmi nejednoznačné“. Také ukázali, že existuje množství proměnných, které ovlivňují očekávání, takže je obtížné předvídat, jak očekávání působí. Jde o následující proměnné:

- **chování vedení** – role nadřízených při vysvětlování očekávání, usměrňování, podněcování a odměňování podřízených;
- **individuální charakteristiky** – subjektivní vnímání schopností potřebných ke splnění požadovaného úkolu;
- **povaha úkolu** – zda plnění úkolu poskytuje dostatečné podněty a odpovídající odměny;
- **přístup organizace** – fungování systému hodnocení a odměňování.



Obr. 13.2 Model motivace podle Portera a Lawlera

Zdroj: Porter a Lawler, 1968

Behling a Starke (1973) provedli výzkum, ve kterém zjistili, že jedinci:

- přijímají zásadní osobní rozhodnutí, aniž by si jasně uvědomovali jejich důsledky;
- ve skutečnosti důsledně nestanovují a nevyhodnocují alternativní možnosti;

- při rozhodování posuzují dvě hodnoty – potřebnost a dosažitelnost – přičemž mají sklon nechat se ovlivnit zejména potřebností – podléhají svým touhám, které ovlivňují jejich přesvědčení;
- mohou být schopni posoudit vnější odměny, které očekávají, ale může být pro ně obtížné posoudit možnost dosažení vnitřních odměn;
- mohou mít problém rozlišit přínosy jednotlivých výsledků.

Behling a Starke dospěli k závěru, že teorie očekávání může vysvětlovat některé změny v pracovním úsilí, ale v mnohem menší míře, než se obvykle soudí (tamtéž, s. 386). Podle Shieldse (2007, s. 80) spočívá problém teorie očekávání v tom, že předpokládá, že „chování je racionální a promyšlené, zatímco víme, že chování v práci je často impulzivní a emotivní“.

Nicméně navzdory uvedeným výhradám jednoduché poselství teorie očekávání – že lidé budou motivováni, pokud očekávají, že jim vynaložené úsilí zajistí odměnu, která bude stát opravdu za to – je docela přesvědčivé. Teorie očekávání může být užitečným nástrojem při vyhodnocování účinnosti opatření, která mají zvyšovat motivaci, jako je odměňování podle výkonu.

Teorie cíle

Teorie cíle, kterou formulovali Latham a Locke (1979), vychází z přesvědčení, že motivace a výkon se zlepší, budou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, budou-li tyto cíle akceptovány a budou-li dosažitelné, ačkoli mohou být náročné, a bude-li jednotlivcům poskytována zpětná vazba týkající se výkonu. Cíle musejí být definovány jasně. Důležitá je participace jednotlivců na stanovování cílů, protože umožňuje dohodnout přiměřeně náročné cíle. Zpětná vazba umožňuje udržovat motivaci, zejména směrem k dosahování vyšších cílů.

Nicméně univerzálnost teorie cíle je zpochybňována. Například podle Pintriche (2000) mají lidé různé cíle, v různých situacích, a proto je těžké obhájit předpoklad, že cíle jsou vždy dosažitelné a uvědomělé. Podle Harackiewicz a kol. (2002) jsou cíle účinné jedině tehdy, jsou-li ve vzájemném souladu a odpovídají-li celkovému kontextu, ve kterém se dosahování cílů odehrává. Bandura a Cervone (1983) ale vyjádřili teorii cíle podporu, když zdůraznili význam sebedůvěry ve vlastní schopnosti k dosažení cílů.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti, kterou formuloval Adams (1965), se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Adams vyslovil myšlenku, že zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn (výstupy) ve vztahu ke svému úsilí nebo kvalifikaci (vstupy) a že přitom porovnávají vlastní poměr vstup/výstup s ostatními jedinci. Jestliže vnímají poměr vstup/výstup jako nepříznivý, mají pocit, že odměna je nespravedlivá.

Teorie spravedlnosti vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky, popřípadě výkonu podstatný.

Teorie sociálního učení

Teorie sociálního učení, kterou vymezil Bandura (1977), kombinuje aspekty teorie posilování a teorie očekávání. Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale rovněž zdůrazňuje důležitost vnitřních psychologických faktorů, především očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení. Pojem „reciproční determinismus“ označuje pojetí, podle kterého situace ovlivňuje chování jedince, ale jedinec zároveň ovlivňuje situaci.

Teorie kognitivního hodnocení

Podle teorie kognitivního hodnocení, kterou formulovali Deci a Ryan (1985), může použití vnějších odměn oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou. S odkazem na provedený výzkum, Deci a Ryan uvedli: „Když se odměny vyplácejí podobně, jako se poskytuje zpětná vazba, aby lidem vyjádřily uznání za dobře odvedenou práci, jsou prožívány spontánně a budou vnitřní motivaci udržovat nebo posilovat. Když se ale odměny vyplácejí, aby lidi motivovaly, jsou prožívány nuceně a budou vnitřní motivaci oslabovat.“ Deci a kol. (1999) doplnili provedený výzkum analýzou 128 experimentů zaměřených na odměny a vnitřní motivaci, aby určili, do jaké míry odměny oslabovaly vnitřní motivaci. Výsledky odhalily významně negativní vliv odměn v případě vysoce zajímavých úkolů.

Gerhart a Rynesová (2003, s. 52) upozornili, že „většina výzkumů zaměřených na tuto teorii byla provedena ve školách, nikoliv na pracovištích, často mezi dětmi na základních školách“. Tato skutečnost však nezabránila dalším výzkumníkům v tom, aby předpokládali, že výsledky jsou stejně významné jak pro děti, tak pro dospělé. Nicméně Deci a Ryan (1985), kteří provedli svůj výzkum v průmyslovém prostředí, zjistili, že v organizacích s kulturou zaměřenou na vysokou míru kontroly, peněžní pobídky snížily vnitřní motivaci, zatímco v organizacích s kulturou zaměřenou na vysokou míru zapojení peněžní pobídky zvýšily vnitřní i vnější motivaci. Ukázalo se, že kontext je vždy důležitý. Navíc Cameronová a kol. (2001) dospěli na základě analýzy 145 studií k závěru, že odměny nemusí mít nutně negativní vliv na vnitřní motivaci.

Účelné pracovní chování

Barrick a Mount (2013) formulovali teorii zaměřenou na faktory, které ovlivňují motivaci. Jedná se o individuální faktory, jako jsou osobnost a schopnosti, a situační faktory, jako jsou charakteristiky práce, přičemž motivace jedince k účelnému pracovnímu chování závisí na individuálních i situačních faktorech.

Poznámka k teoriím zaměřeným na proces

Teorie zaměřené na proces nejsou založeny na sporném předpokladu o univerzálnosti potřeb jako teorie zaměřené na obsah. Teorie zaměřené na proces zdůrazňují význam individuálního rozhodování o pracovním chování. Podle Shieldse (2007, s. 85) „uznávají význam sociálního a pracovního prostředí jako faktorů, které ovlivňují sílu motivace, a také zdůrazňují význam individuálních schopností, jasného vymezení úkolu nebo cíle a procesu učení“.

Přehled teorií motivace

Přehled teorií motivace je obsahem tabulky 13.1.

Tab. 13.1 Přehled teorií motivace

Kategorie	Teorie	Shrnutí	Důsledky
Teorie instrumentality	Taylorismus (Taylor, 1911)	Jestliže uděláme jednu věc, povede to k jině. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ pro ovlivňování motivace lidí pomocí peněžních pobídek. Často slouží jako prostředek pro odůvodňování odměňování podle výkonu, ačkoliv se jen zřídka jedná o efektivní motivátor.



Kategorie	Teorie	Shrnutí	Důsledky
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	Maslowova hierarchie potřeb (1954)	Existuje hierarchie potřeb: fyziologické, bezpečí, společenské, uznání, seberealizace. Uspokojování vyšších potřeb musí předcházet uspokojení nižších potřeb.	Upozorňuje na existenci rozmanitých potřeb, které lidi motivují, a zdůrazňuje, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
	Alderferova teorie ERG (1972)	Existují tři základní kategorie potřeb, jejichž uspořádání není hierarchické: existence, sounáležitost a růst.	Jednodušší a přesvědčivější klasifikace potřeb.
	McClellandova teorie potřeb (1961)	Identifikuje tři potřeby manažerů: úspěch, sounáležitost a moc.	Potřeba dosáhnout úspěchu je nejdůležitější. Představuje významný motivátor.
	Herzbergův dvoufaktorový model (1957, 1966)	Spokojenost s prací ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1) motivační faktory, které se týkají obsahu práce; 2) hygienické faktory, které se týkají kontextu práce, jako je mzda nebo pracovní podmínky.	Metoda výzkumu je kritizována, protože nepodporuje existenci dvou skupin faktorů. Výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je považován za neplatný. Model však zásadně ovlivnil přístupy k vytváření pracovních míst (obohacování práce) a podpořil myšlenku uplatňování peněžních i nepeněžních odměn.
	Teorie sebeurčení (Deci a Ryan 2000)	Jednotlivci jsou motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.	Alternativní a jednoduchá klasifikace potřeb.
Teorie zaměřené na proces	Teorie posilování (Thorndike, 1911; Skinner, 1953)	Uspokojování potřeb je založeno na zkušenosti, kdy lidé vnímají, že některé činnosti vedou k dosažení cílů, zatímco jiné nikoliv. Osvědčené činnosti se opakují, když se uspokojují obdobné potřeby.	Poskytování zpětné vazby, která pozitivně posiluje efektivní chování.
	Teorie očekávání (Vroom, 1964; Porter a Lawler 1968)	Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že vynaložené úsilí zajistí odměnu a že odměna bude stát za vynaložené úsilí.	Ovlivňuje odměňování – musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, která by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle (Latham a Locke, 1979)	Motivace a výkon lidí se zlepší, budou-li mít náročné, ale přijatelné cíle a bude-li jim poskytována zpětná vazba.	Ovlivňuje řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj.
	Teorie spravedlnosti (Adams, 1966)	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází spravedlivě, v porovnání s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo s jinou odpovídající osobou.	Potřeba spravedlivého odměňování a zaměstnávání lidí.
	Teorie sociálního učení (Bandura, 1977)	Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale současně zdůrazňuje důležitost očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení.	Důraz na očekávání, individuální cíle a hodnoty, individuální i situační faktory a posilování chování.
	Teorie kognitivního hodnocení (Deci a Ryan 1985)	Použití vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou.	Důraz na uplatňování nepeněžních odměn.

Závěry týkající se teorií motivace

Všechny představené teorie motivace určitým způsobem přispívají k pochopení procesů, které souvisejí s motivací. Teorie instrumentality však poskytuje jen zjednodušené vysvětlení toho, jak motivace funguje. Teorie zaměřené na obsah nebo na proces jsou z tohoto pohledu mnohem propracovanější, ale také mají svá omezení. Gerhart a Rynesová (2003, s. 53) uvedli:

Přestože teorie, jejichž autory jsou Maslow, Herzberg nebo Deci, výrazně ovlivnily mnoho lidí, v odborné literatuře převládá názor, že výchozí předpoklady těchto teorií nejsou ověřeny empirickým výzkumem. Na druhou stranu by bylo chybou podceňovat vliv těchto teorií na výzkum a praxi. Pfeffer, Kohn a jiní na těchto teoriích stále zakládají své argumenty týkající se neúčinnosti peněz jako motivátoru.

Nicméně s přihlédnutím k uvedeným výhradám stále platí, že teorie zaměřené na obsah umožňují vymezit faktory, které ovlivňují motivaci, a teorie zaměřené na proces umožňují vysvětlit, jak motivace funguje. Zároveň stále platí, že relativně zjednodušené teorie instrumentality a posilování umožňují vysvětlit některé aspekty toho, jak odměny ovlivňují motivaci nebo výkon a stále ovlivňují přesvědčení některých lidí, které se týká účinnosti peněžních pobídek při ovlivňování motivace lidí. Herzbergův výzkum může být zpochybňován, ale přesto stále významně ovlivňuje vytváření pracovních míst.

Teorie motivace umožňují vysvětlit, co lidi pohání k práci, jenže přitom je třeba vzít v úvahu také další dva aspekty motivace k práci. Prvním je vztah mezi motivací a spokojeností s prací, druhým je vztah mezi motivací a penězi.

13.5 Motivace a spokojenost s prací

Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací. Postoj k práci se odlišuje od morálky, která je spíše skupinovou než individuální proměnnou. Morálka vyjadřuje, do jaké míry se členové skupiny cítí být přitahováni svou skupinou a chtějí zůstat jejími členy.

Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Mezi faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací, se řadí:

- **Vnitřní motivační faktory.** Týkají se obsahu práce, zejména pěti klíčových charakteristik práce, které vymezili Hackman a Oldham (1974): rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba (model charakteristik práce).
- **Úroveň kontroly.** Výsledky hawthornských studií (Roethlisberger a Dixon, 1939) ukázaly, že kontrola je nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje postoje lidí. Elton Mayo (1933) věřil, že touha člověka být neustále zapojen do práce spolu se svými kolegy je silnou, ne-li nejsilnější lidskou vlastností.

- **Úspěch nebo neúspěch.** Úspěch samozřejmě vyvolává spokojenost, zejména v případě, má-li člověk možnost sám sobě dokázat, že plně využil svých možností. Naopak neúspěch přirozeně vyvolává nespokojenost.

Spokojenost s prací a výkon

Přesvědčení, že zvyšování spokojenosti s prací vede ke zlepšování výkonu, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné. Celá škola lidských vztahů, kterou reprezentoval Mayo (1933) a svým výzkumem podpořili Roethlisberger a Dixon (1939), byla založena na přesvědčení, že produktivita by se mohla zvýšit, kdyby se zvýšila spokojenost lidí, a to zejména prostřednictvím uplatňování vlídné a podnětné kontroly a uspokojování jejich sociálních potřeb. Jenže Katz a kol. (1950; 1951) ve svých výzkumech zjistili, že úroveň spokojenosti se mzdou, pracovní funkcí nebo spolupracovníky, která byla spojena s vysokou úrovní produktivity, se nijak nelišila od úrovně spokojenosti, která byla spojena s nízkou úrovní produktivity.

Brayfield a Crockett (1955) dospěli na základě analýzy mnoha studií o této problematice k závěru, že existuje jen málo důkazů o nějakém jednoduchém nebo znatelném vztahu mezi spokojeností a výkonem. Vroom (1964) dospěl na základě obdobné analýzy k poznání, že průměrný ukazatel korelace mezi spokojeností a výkonem určený ze všech zkoumaných studií byl jen 0,14, což není dostatečně vysoké číslo, aby ukazovalo na významný vztah mezi spokojeností a výkonem. Spector (1997) dospěl ke stejnému závěru. Ve skutečnosti je možné konstatovat, že to není vyšší spokojenost, co zlepšuje výkon, ale že to je lepší výkon, co zvyšuje spokojenost. Toto konstatování bylo potvrzeno s využitím údajů o vztahu mezi spokojeností s prací a výkonem od 177 vedoucích prodejen, které analyzovali Christen a kol. (2006). Bylo zjištěno, že výkon vedoucích prodejen zvyšoval jejich spokojenost s prací, ale že spokojenost s prací neměla žádný vliv na výkon.

13.6 Motivace a peníze

Peníze, ve formě mzdy nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou mnoha lidmi považovány za nejobvyklejší vnější odměnu. Peníze představují to, po čem většina lidí touží.

Účinnost peněz zpochybnil Herzberg (1968), který tvrdil, že zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich vydělávání nezajišťuje trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména v případě lidí s pevnou mzdou, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Tito lidé mohou mít radost, když dostanou přidáno. Jedná se nejen o peníze navíc, ale také o vysoce hmatatelnou formu uznání a účinný nástroj, jak dát lidem pocit, že si jich organizace váží. Jenže tento pocit euforie může brzy vyprchat. Pro řadu lidí, kteří nenacházejí uspokojení v práci samotné, mohou být větším problémem některé jiné zdroje nespokojenosti, které patří mezi Herzbergovy hygienické faktory, jako jsou pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je však třeba znovu zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání. Některé lidi budou peníze motivovat více než jiné. Co není možné předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Proto je naivní si myslet, že zavedení systému odměňování podle výkonu jako zážrakem přes noc změní každého zaměstnance v dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince.

Nicméně peníze jsou mocnou silou, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojením mnoha potřeb. Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní smysl, ale mají

značnou motivační sílu, protože symbolizují mnoho vysněných cílů. Pro různé lidi nebo pro téhož člověka v různou dobu fungují peníze různými způsoby jako symbol.

Podněcují peněžní pobídky lidí? Odpověď zní ano, v případě lidí, které silně motivují peníze a kteří očekávají, že získají hodnotnou peněžní odměnu. Méně sebejistí lidé tak nemusejí reagovat na pobídky, které neočekávají. Je také možné argumentovat tím, že vnější odměny mohou oslabit vnitřní zájem – lidé, kteří pracují jen pro peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné a nemusí je plnit tak dobře. S určitostí ale víme, že při zlepšování výkonu hraje roli množství rozmanitých faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé.

Za správných okolností tedy peníze mohou vyvolat pozitivní motivaci, a to nejen proto, že lidé peníze potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelná forma uznání. Ale špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat. Jaques (1961) zdůrazňoval potřebu takových systémů odměňování, které budou vnímány jako spravedlivé. Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo odpovědností a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží.

13.7 Strategie motivace

Cílem strategií motivace je vytvářet pracovní prostředí a rozvíjet politiky a postupy, které umožní zlepšovat výkon zaměstnanců. Faktory, které ovlivňují strategie motivace a přínosy personalistiky, jsou shrnuty v tabulce 13.2.

Tab. 13.2 Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky

Faktory ovlivňující strategie motivace	Přínos personalistiky
Komplexnost procesu motivace znamená, že zjednodušené přístupy založené na teorii instrumentality nebo teoriích potřeb budou pravděpodobně neúspěšné.	Předcházet vytváření a uskutečňování strategií s využitím zjednodušených přístupů nebo bez ohledu na individuální rozdíly.
Lidé jsou pravděpodobně motivovanější, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, čím jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost základní potřebě uznání.	Podporovat vytváření a uplatňování procesu řízení pracovního výkonu, který umožňuje dohodnout vzájemná očekávání a ocenit dosažené výsledky.
Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.	Prosazovat vytváření a uplatňování systému celkové odměny, který umožňuje ocenit úspěch s využitím peněžních i nepeněžních odměn. Vytvářet a uplatňovat systém peněžních odměn s využitím doporučení vyplývajících z teorie očekávání, cíle a spravedlnosti. Využívat uznání jako prostředek vnější motivace. Podněcovat vnitřní motivaci prostřednictvím vytváření motivujících pracovních míst.
Některé lidi budou peníze motivovat více než jiné. Nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře.	Předejít uplatňování systému odměňování podle výkonu jako zázračného prostředku, který přes noc změní každého zaměstnance v dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince.
Potřeba práce, která lidem poskytne prostředky k dosažení jejich cílů, rozumnou míru autonomie a možnost využívat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření pracovních míst, s ohledem na faktory ovlivňující motivaci k práci a s využitím obohacení práce.



Faktory ovlivňující strategie motivace	Přínos personalistiky
Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.	Poskytovat prostředky a příležitosti k učení s využitím takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje nebo odborné vzdělávání.
Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů lidi přímo nebo nepřímo motivovat.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření a rozvíjení kultury, která bude podporovat procesy oceňování a odměňování zaměstnanců.
Motivaci může posilovat styl vedení, který udává směr, podněcuje a podporuje zaměstnance v jejich úsilí dosahovat vytčených cílů a zlepšovat pracovní výkon.	Navrhnout soustavu schopností zaměřenou na schopnosti a chování manažerů a vedoucích týmů. Identifikovat potenciální manažery a vedoucí týmů s využitím řízení pracovního výkonu a assessment center. Realizovat rozvojové programy pro manažery a vedoucí týmů.
Potřeba dosáhnout úspěchu je významným motivátorem pro manažery a vůbec pro všechny, kteří chtějí větší pravomoc a odpovědnost.	Podporovat vytváření pracovních míst, řízení talentů a řízení pracovního výkonu s cílem poskytnout lidem příležitost dosáhnout úspěchu a také zpětnou vazbu, aby věděli, jak si vedou a co ještě musí udělat, aby dosáhli více.

Shrnutí

Pojetí motivace

Motivace je cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.

Typy motivace

Rozlišují se dva typy motivace – vnitřní a vnější.

Teorie motivace

Existuje řada teorií motivace, které se vzájemně doplňují. Mezi nejvýznamnější patří teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti a teorie kognitivního hodnocení, které se označují jako teorie zaměřené na proces.

Strategie motivace

Strategie motivace se zaměřují na vytváření pracovního prostředí a rozvoj politik a postupů, které umožní zlepšovat výkon zaměstnanců. Zaměřují se na vytváření motivujících pracovních míst, uskutečňování rozvojových programů pro manažery a vedoucí týmů, uplatňování systému celkové odměny nebo řízení pracovního výkonu.

Otázky

- Co znamená motivace?
- Jaký je rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací?
- Co je podstatou teorií zaměřených na obsah (teorií potřeb)?
- Jaký je význam Maslowovy hierarchie potřeb?
- Jaký je význam Herzbergova dvoufaktorového modelu?
- Co je podstatou teorie očekávání?
- Co je podstatou teorie cíle?
- Co je podstatou teorie spravedlnosti?

- Co je podstatou teorie kognitivního hodnocení?
- Která teorie motivace nejlépe podporuje odměňování podle výkonu, a proč?
- Proč je uznání tak významným prostředkem vnější motivace?
- Co omezuje účinnost peněz při ovlivňování motivace lidí?
- Proč je vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, dlouhodobě účinnější než vnější motivace?

14 Oddanost

KLÍČOVÉ POJMY

angažovanost • model vysoké oddanosti • oddanost • pluralismus • psychologická smlouva • unitarismus • vzájemnost

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí oddanosti,
- význam oddanosti,
- vztah mezi oddaností a angažovaností,
- problémy s pojetím oddanosti,
- vliv vysoké míry oddanosti,
- faktory ovlivňující oddanost,
- vytváření strategie oddanosti.

14.1 Úvod

Oddanost vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní. Jde o koncept, který hraje významnou roli ve filozofii řízení lidských zdrojů. Podle Guesta (1987, s. 503) jsou politiky řízení lidských zdrojů vytvářeny s cílem „maximalizovat integraci organizace, oddanost zaměstnanců, flexibilitu a kvalitu práce“. Beer a kol. (1984, s. 20) vymezili oddanost jako klíčový aspekt svého pojetí řízení lidských zdrojů, protože oddanost „může znamenat nejen více loajality a lepší výkon pro organizaci, ale také více sebeúcty, důstojnosti, zapojení a identity pro jednotlivce“.

14.2 Pojetí oddanosti

Oddanost souvisí s náklonností a loajalitou. Oddanost je spojena s pocity, které v lidech vyvolává jejich organizace. Mowday (1998) soudí, že oddanost je charakterizována citovou vazbou k organizaci, která vyplývá ze sdílených hodnot a zájmů. Mowday a kol. (1982) vymezili tři charakteristiky oddanosti:

- silná touha zůstat členem organizace,
- silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí,
- připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

Appelbaumová a kol. (2000, s. 183) přeformulovali tuto definici takto: „Oddanost organizaci je multidimenzionální konstrukt, který odráží identifikaci pracovníků s organizací (loajalita), náklonnost pracovníků k organizaci (odhodlání zůstat) a ochotu pracovníků vynakládat úsilí jménem organizace (dobrovolné úsilí).“ Alternativní, i když velmi podobná definice oddanosti zdůrazňuje význam chování při utváření oddanosti. Při utváření vazby jedinců na jejich činy jsou důležité tři rysy: viditelnost činů, míra neodvolatelnosti výsledků a míra dobrovolnosti jednání dané osoby. Podle Salancika (1977) je oddanost možné zvyšovat a využívat k získání podpory pro cíle a zájmy organizace, a to s využitím takových postupů, jako je participace na rozhodování o činnosti organizace.

14.3 Význam oddanosti

Význam oddanosti zdůrazňoval Walton (1985a). Tvrdil, že ke zlepšení výkonu dojde tehdy, jestliže organizace ustoupí od tradičního přístupu k řízení pracovní síly, který spoléhá na zavedený řád, provádění kontroly a dosahování efektivity. Prosazoval, aby tento přístup nahradila strategie oddanosti, založená na předpokladu, že pracovníci „nedosahují skvělých výsledků pod přísným dohledem ze strany managementu, na úzce vymezených pracovních místech, nebo když je s nimi zacházeno jako s nepříjemnou nutností, ale naopak, když získávají větší odpovědnost, jsou podněcováni ke spolupráci a mají možnost dosáhnout uspokojení z vykonávané práce“ (tamtéž, s. 77). Přístup založený na oddanosti popsali takto (tamtéž, s. 79):

Pracovní místa jsou vytvářena tak, aby byla širší než dosud, aby se plánování skloubilo s prováděním a aby se vyvíjelo úsilí směřující ke zlepšování činností, nejen k jejich udržování. Individuální odpovědnosti se podle očekávání mění spolu se změnami podmínek, a organizačními jednotkami odpovědnými za výkon jsou často týmy, nikoliv jednotlivci. Hierarchie řízení je relativně plochá, rozdíly v postavení jsou minimální, řízení a horizontální koordinace závisí na sdílených cílech. Vliv závisí spíše na odborných znalostech než na formálním postavení.

Takto vyjádřená zní strategie oddanosti idealisticky (jako „americký sen“, jak poznamenal Guest, 1990), ale nezdá se být surovým pokusem, jak manipulovat s lidmi, aby přijali cíle a hodnoty managementu, jak někteří naznačovali. Ve skutečnosti ji Walton nezamýšlel jako nástroj, který by se využíval tímto způsobem. Vypracoval spíše obecný přístup k zacházení s lidmi, vytváření pracovních míst a řízení organizace. Věřil, že cílem by mělo být dosažení „vzájemnosti“, stavu, kdy management a pracovníci jsou vzájemně závislí a kdy z této vzájemné závislosti mají obě strany prospěch. Význam vzájemnosti a její vztah k oddanosti popsal Walton (1985b, s. 64) takto:

Nový model řízení lidských zdrojů zahrnuje politiky, které podporují vzájemnost – společné cíle, vzájemné ovlivňování, vzájemnou úctu, vzájemné odměny, společnou odpovědnost. Teorie říká, že politika vzájemnosti vyvolává oddanost, která přináší lepší hospodářské výsledky a výraznější rozvoj lidí.

Nicméně Guest (1991), který analyzoval literaturu dostupnou v Severní Americe a výsledky několika málo výzkumů provedených ve Spojeném království, dospěl k závěru, že „vysoká míra oddanosti organizaci je spojena s nízkou mírou fluktuace a absence, ale neexistuje žádné jasné spojení mezi oddaností a výkonem“. To potvrdil také Swailes (2002, s. 164), který uvedl, že „navzdory veškerému úsilí výzkumníků... přesvědčivý důkaz o silné pozitivní vazbě mezi oddaností a výkonem prostě chybí“.

Zřejmě není příliš rozumné očekávat, že oddanost je tím prostředkem, který bude mít přímý a bezprostřední dopad na výkon. S oddaností to není jako s motivací. Je možné být nespokojen s určitým rysem práce a přitom být stále oddán organizaci jako celku. Je však možné se domnívat, že vysoká míra oddanosti práci může znamenat svědomité a zodpovědné vykonávání práce, pravidelnou docházku, méně nutného dozoru nebo více dobrovolného úsilí. Oddanost organizaci bude nepochybně spojena s úmyslem zůstat v organizaci.

14.4 Oddanost a angažovanost

Pojetí oddanosti, jak je vysvětleno výše, se zdá být velmi podobné, ne-li totožné s pojetím angažovanosti, které, jak je vysvětleno v kapitole 15, se týká náklonnosti k organizaci nebo identifikace s organizací jako celkem. Jsou tedy mezi oddaností a angažovaností nějaké rozdíly?

Někteří odborníci tvrdí, že oddanost je odlišná, i když úzce související pojetí. Jak uvedl Buchanan (2004, s. 19), americká Corporate Executive Board rozděluje angažovanost do dvou aspektů oddanosti: 1) racionální oddanost, která se projevuje, když práce slouží finančním, rozvojovým nebo profesním zájmům zaměstnanců; 2) emocionální oddanost, která se projevuje, když zaměstnanci oceňují, prožívají a věří v to, co dělají, což ovlivňuje výkon mnohem více než projevy racionální oddanosti. Podle Corporate Executive Board (2004, s. 1) je angažovanost „míra oddanosti zaměstnanců někomu nebo něčemu v organizaci, jak usilovně pracují a jak dlouho zůstanou v důsledku této oddanosti“. Wellins a Concelman (2005, s. 1) uvedli, že „být angažován znamená být aktivně oddán“. A Macey a Schneider (2008, s. 8–9) poznamenali:

Oddanost organizaci je důležitým hlediskem stavu angažovanosti, který se vysvětluje jako pozitivní náklonnost k organizaci a měří se jako ochota vynakládat energii v zájmu organizace, cítit hrdost jako člen organizace a být osobně ztotožněn s organizací.

Je zřejmé, že oddanost a angažovanost spolu úzce souvisí. Institute for Employment Studies vymezil ve svém modelu oddanost jako součást angažovanosti (viz kapitola 15). Podle Appelbaumové a kol. (2000, s. 183) platí, že „ochota vynakládat mimořádné úsilí je projevem oddanosti organizaci, která, jak se ukázalo, úzce souvisí s pracovním výkonem“. Podle Robinsonové a kol. (2004, s. 7) je úzký vztah mezi oddaností a angažovaností „citovou záležitostí, kdy jsou lidé spokojeni se svou prací a svými kolegy a v zájmu organizace jsou ochotni pracovat nad rámec svých povinností“. Podle Salanovaové a kol. (2005) je oddanost součástí angažovanosti, ale není jejím ekvivalentem.

Provedená analýza pojetí oddanosti vychází z prací, které zkoumají podstatu a význam oddanosti, a proto umožňuje vysvětlit poněkud obtížně vysvětlitelné pojetí angažovanosti, kterým se zabývá kapitola 15. Určité problémy však existují také s pojetím oddanosti.

14.5 Kritické zhodnocení pojetí oddanosti

Řada odborníků vyslovila pochybnosti týkající se pojetí oddanosti, které je možné shrnout do tří problémových oblastí: 1) skutečný význam pojmu oddanost, 2) unitaristický pohled na oddanost, 3) vztah oddanosti a flexibility.

Skutečný význam pojmu oddanost

Pochybnosti týkající se skutečného významu pojmu oddanost vyjádřil Guest (1987, s. 513):

Snahy dosáhnout vysoké míry oddanosti zaměstnanců se zdají být přesvědčivé, ale výzkum na dané téma odhalil řadu problémů. Jedním z nich je vymezení pojmu oddanost. První otázka zní – oddanost čemu? Většina odborníků se zabývá oddaností organizaci, ale jiní zkoumají oddanost kariéře nebo oddanost práci. Když už dosáhneme obecného vymezení oddanosti, vynoří se oddanost odborům, týmu nebo rodině. Možnost, že existují různá a možná protichůdná pojetí oddanosti, vyvolává mnohem složitější problémy.

Unitaristický pohled na oddanost

Pojetí oddanosti, zvláště Waltonovo (1985a) pojetí, bývá kritizováno jako zjednodušené, dokonce jako zavádějící, neboť prosazuje unitaristický pohled na oddanost, který vychází z předpokladu, že organizace se skládá z lidí, kteří mají společné zájmy. Podle některých odborníků, jako jsou Cyert a March (1963), Mangham (1979) nebo Mintzberg (1983), je organizace ve skutečnosti koalici zájmových skupin, kde čilé politické dění je nezbytnou součástí každodenního života.

Také Leggeová (1989) diskutovala tento problém ve svém pojednání o silné kultuře jako klíčovém požadavku řízení lidských zdrojů, který kritizovala, protože to předpokládá „uplatňovat manažery schválený a prosazovaný soubor sdílených hodnot... a to předpokládá identifikaci zájmů zaměstnanců a organizace“. Coopey a Hartleyová (1991, s. 21) poznamenali, že „oddanost neznamená všechno nebo nic (ačkoliv mnohým manažerům by se to možná líbilo), ale je to záležitost rozmanitých a vzájemně si konkurujících podob oddanosti jedince“. Proto se jako realističtější jeví pluralistický pohled na oddanost, který uznává oprávněnost různých zájmů.

Dalo by se říci, že hodnoty týkající se výkonu, kvality, služeb, rovných příležitostí nebo inovací nejsou nutně špatné, protože jde o manažerské hodnoty. Ale prosazování takových hodnot, jako jsou inovace, by mohlo být v rozporu se zájmy zaměstnanců, protože by například mohlo znamenat jejich propuštění. Také prosazování flexibility může znít jako dobrý nápad, ale za líbivou rétorikou, jak zaznamenal Sisson (1994, s. 5), se obvykle skrývá drsná realita, která může znamenat, že management může udělat vše, co se mu zlíbí. Bylo by docela rozumné, aby se každý zaměstnanec, který je veden k tomu, aby se choval v souladu s hodnotami, které prosazuje management, také ptal: „Co z toho budu mít?“ Dalo by se také říci, že když management ukládá zaměstnancům, aby dodržovali určité hodnoty, ale zaměstnanci nemají žádnou možnost, jak se podílet na projednávání a schvalování takových hodnot, jedná se o určitou formu nátlaku.

Vztah oddanosti a flexibility

Coopey a Hartleyová (1991, s. 22) uvedli: „Problém unitaristického pohledu na oddanost organizaci spočívá v tom, že podporuje konformní přístup, který nejenže neodráží realitu organizace, ale může organizaci značně omezovat.“ Vyslovili názor, že když se požaduje a podporuje, aby zaměstnanci byli oddáni jedinému souboru hodnot a cílů, nebudou schopni se vyrovnat s neurčitostí a nejistotou, které jsou běžnou součástí života organizace v období změn. Přízpůsobení se stanoveným hodnotám bude omezovat tvůrčí řešení problémů a vysoká míra oddanosti zaběhnutým postupům bude podněcovat odpor ke změnám, stejně jako bude vyvolávat stres, který přirozeně změny doprovází.

Jestliže se vyžaduje, aby zaměstnanci byli oddáni pevně stanoveným plánům, potom hrozí skutečný problém. Abyste tomu předešli, měli byste se zaměřit na obecné strategické směry. S těmi zaměstnance seznámte, ovšem s tím, že měnící se okolnosti budou vyžadovat jejich úpravy. Mezitím můžete zaměstnance zhruba informovat o tom, kam organizace směřuje, a poněkud podrobněji jim objasnit, jakou roli by měli hrát, aby organizaci pomohli dosáhnout očekávaných cílů. A jestliže můžete zaměstnance zapojit do rozhodování o záležitostech, které se jich týkají (včetně například hodnot managementu v oblasti výkonu, kvality nebo služeb zákazníkům), tím lépe.

Hodnoty nemusí být nutně omezující. Mohou být vymezeny tak, aby v hlavních otázkách zachovávaly svobodu volby. Ve skutečnosti se hodnoty mohou vztahovat k takovým procesům, jako je flexibilita, inovace nebo schopnost reagovat na změny. Proto hodnoty nemusí omezovat tvůrčí řešení problémů, naopak, taková řešení mohou podporovat. To však nepůjde, budou-li hodnoty zaměstnancům vnucovány shora. Zaměstnanci musí mít možnost vyjádřit se během schvalování hodnot, které mají podporovat.

14.6 Faktory ovlivňující oddanost

Kochan a Dyer (1993) vymezili následující faktory, které ovlivňují oddanost:

- **strategická úroveň** – podporující konkurenční strategie, oddanost vrcholového vedení hodnotám a efektivní slovo personalistů při vytváření a uskutečňování strategie;
- **funkcionální úroveň** (politika lidských zdrojů) – formování pracovní síly založené na stabilizaci zaměstnanců, investování do vzdělávání a rozvoje a odměňování podle zásluh, které podporuje spolupráci, participaci a přínos;
- **úroveň pracoviště** – výběr založený na vysokých standardech, široká podoba pracovních úkolů a týmová práce, zapojení zaměstnanců do řešení problémů a klima spolupráce a důvěry.

Purcell a kol. (2003) provedli výzkum, na jehož základě vymezili následující klíčové faktory spojené s uplatňovanými politikami a postupy, které ovlivňují úroveň oddanosti:

- zaměstnanci absolvovali během uplynulého roku vzdělávání;
- zaměstnanci jsou spokojeni s příležitostmi ke kariéře;
- zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení;
- zaměstnanci si myslí, že manažeři jsou dobří v řízení a vedení lidí;
- zaměstnanci mají pocit, že jejich práce je zajímavá a podnětná;

- zaměstnanci si myslí, že jim organizace pomáhá dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem;
- zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací nebo výsledky organizace.

14.7 Vytváření strategie oddanosti

Strategie oddanosti může být založena na modelu vysoké oddanosti, který zahrnuje politiky a postupy v takových oblastech řízení lidských zdrojů, jako je vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry, řízení pracovního výkonu, odměňování, participace, komunikace nebo spokojenost zaměstnanců. Při utváření vysoce oddané organizace by zásadní roli měli hrát personalisté, kteří přitom mohou podniknout některé z následujících kroků:

- Doporučovat vhodné metody informování o hodnotách a cílech managementu a o úspěších organizace, aby se zaměstnanci s organizací ztotožnili a byli hrdí na to, že v organizaci pracují.
- Zdůrazňovat managementu, že oddanost je dvoustrannou záležitostí; od zaměstnanců nelze očekávat, že budou oddáni organizaci, když management neprokáže svou oddanost zaměstnancům a neuzná jejich přínos jako zainteresované strany.
- Podněcovat management k tomu, aby v organizaci vytvářel klima důvěry tím, že bude s lidmi jednat spravedlivě, že bude držet slovo a že bude projevovat ochotu naslouchat stanoviskům a návrhům zaměstnanců během procesů konzultace a participace.
- Vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu (soubor vzájemných, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem) – jednat se zaměstnanci jako se zainteresovanou stranou, spoléhat se spíše na dohodu a spolupráci než na příkazy a kontrolu a vytvářet příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a kariéře.
- Podporovat partnerství s odbory, založené na jednotných cílech, na rozvíjení vzájemné spolupráce a na možnosti zaměstnanců vyjadřovat se k záležitostem, které se jich týkají.
- Doporučovat a podílet se na vytváření jednotného postavení všech zaměstnanců, což bývá často obsahem dohod o partnerství, aby se překonala kultura typu „my a oni“.
- Podporovat management v tom, aby uplatňoval politiku jistoty zaměstnání a aby předcházel nucenému propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti.
- Prosazovat takové postupy řízení pracovního výkonu, které povedou k dosažení souladu mezi cíli zaměstnanců a organizace.
- Doporučovat vhodné nástroje zvyšování identifikace zaměstnanců s organizací pomocí odměn odvozených od výkonu organizace (podíly na zisku nebo výnosu) nebo pomocí zaměstnaneckých akcí.
- Podporovat zvyšování identifikace zaměstnanců s vykonávanou prací prostřednictvím procesu vytváření pracovních míst s cílem zvyšování spokojenosti s prací (obohacování práce).

Shrnutí

Pojetí oddanosti

Oddanost souvisí s náklonností a loajalitou. Oddanost je spojena s pocity, které v lidech vyvolává jejich organizace. Mezi charakteristiky oddanosti, které vymezili Mowday a kolektiv

(1982), patří: silná touha zůstat členem organizace; silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí; připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

Význam oddanosti

Význam oddanosti zdůrazňoval Walton (1985a), který tvrdil, že ke zlepšení výkonu dojde tehdy, jestliže organizace ustoupí od tradičního přístupu k řízení pracovní síly, který spoléhá na zavedený řád, provádění kontroly a dosahování efektivity. Prosazoval, aby tento přístup nahradila strategie oddanosti.

Problémy s pojetím oddanosti

Problémy s pojetím oddanosti je možné shrnout do tří oblastí: 1) skutečný význam pojmu oddanost, 2) unitaristický pohled na oddanost, 3) vztah oddanosti a flexibility. Otázkou také zůstává, zda vysoká míra oddanosti skutečně zlepšuje výkon organizace.

Oddanost a angažovanost

Oddanost a angažovanost spolu úzce souvisí. Institute for Employment Studies vymezil ve svém modelu oddanost jako součást angažovanosti. Ale pojetí oddanosti je poněkud širší, protože se zabývá angažovaností ve vztahu k práci stejně jako angažovaností ve vztahu k organizaci.

Faktory ovlivňující oddanost

Kochan a Dyer (1993) vymezili tři skupiny faktorů, které ovlivňují oddanost: strategická úroveň, funkcionální úroveň a úroveň pracoviště.

Role personalistů v podpoře oddanosti

Personalisté by měli hrát zásadní roli při utváření vysoce oddané organizace. Přitom mohou podniknout některé z následujících kroků: doporučovat vhodné metody informování o hodnotách a cílech managementu; zdůrazňovat managementu, že oddanost je dvoustrannou záležitostí; podněcovat management k tomu, aby v organizaci vytvářel klima důvěry; vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu; podporovat partnerství s odbory; doporučovat a podílet se na vytváření jednotného postavení všech zaměstnanců; podporovat management v tom, aby uplatňoval politiku jistoty zaměstnání; podporovat řízení pracovního výkonu; doporučovat vhodné nástroje zvyšování identifikace zaměstnanců s organizací; podporovat zvyšování identifikace zaměstnanců s vykonávanou prací prostřednictvím procesu vytváření pracovních míst.

Otázky

- Co znamená oddanost?
- Co znamená vzájemnost?
- Které jsou tři charakteristiky oddanosti?
- Proč je oddanost důležitá?
- Jaký dopad může mít vysoká míra oddanosti na výkon?
- Jaký je vztah mezi oddaností a angažovaností?
- Které problémy souvisejí s pojetím oddanosti?
- Které faktory ovlivňují oddanost?
- Které jsou základní rysy strategie oddanosti?

15 Angažovanost

KLÍČOVÉ POJMY

angažovanost ● angažovanost v organizaci ● angažovanost v práci ● dobrovolné chování ● motivace ● občanské chování v organizaci ● oddanost ● směna mezi nadřízeným a podřízeným ● teorie sociální směny ● vnější motivace ● vnitřní motivace

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí angažovanosti zaměstnanců,
- pojetí angažovanosti v práci,
- pojetí angažovanosti v organizaci,
- teorii angažovanosti,
- složky angažovanosti,
- hnací síly angažovanosti,
- výsledky angažovanosti,
- zvyšování angažovanosti,
- pojetí vyhoření.

15.1 Úvod

Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2012a, s. 13) „se angažovanost pro odborníky stala jakýmsi zastřešujícím pojetím, které vystihuje různé prostředky umožňující podněcovat dodatečné nebo dobrovolné úsilí zaměstnanců – jejich ochotu pracovat nad rámec smluvního ujednání. Angažovanost se stala novou mantrou managementu“. Podle Guesta (2013, s. 231) „spočívá jedno z lákadel angažovanosti v tom, že je to jednoznačně dobrá věc. Manažery pojetí angažovanosti láká, neboť se jim líbí představa angažovaných zaměstnanců a nelíbí se jim vidina neangažovaných zaměstnanců“. Podle Trussově a kol. (2013, s. 1) „to byl William Kahn (1990) ve svém článku v *Academy of Management Journal*, kdo poprvé vyjádřil myšlenku, že by lidé mohli být ‚osobně‘ angažováni ve své práci tím, že by do výkonu svých pracovních rolí investovali pozitivní emocionální a kognitivní energii“. Podle Schaufeliho (2013, s. 15) „není zcela jasné, kdy byl pojem ‚angažovanost‘ v souvislosti

s prací poprvé uplatněn, ale do širšího povědomí se dostal díky společnosti Gallup někdy během devadesátých let“.

Podle Reillyho a Browna (2008) jsou pojmy „spokojenost s prací“, „motivace“ a „oddanost“ v praxi obvykle nahrazovány pojmem „angažovanost“, který se zdá výstižnější a vhodnější. Podle Trussově a kol. (2013, s. 2657) „může být angažovanost mechanismus, který umožní ovlivňovat výkon jednotlivců i výkon organizace“.

Tato kapitola začíná vymezením pojetí angažovanosti zaměstnanců a pokračuje vysvětlením jednotlivých složek, hnacích sil a výsledků angažovanosti. Dále následuje diskuse problému vyhoření, s nímž je třeba počítat při vytváření a uskutečňování strategií angažovanosti, popsaných v závěru této kapitoly.

15.2 Pojetí angažovanosti zaměstnanců

Kahn (1990, s. 894) vymezil angažovanost zaměstnanců jako „využívání vlastního já členů organizace v jejich pracovních rolích; ve stavu angažovanosti se lidé při vykonávání svých pracovních rolích zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně“. V důsledku nebývalého zájmu o problematiku angažovanosti po roce 2000 vzniklo mnoho rozmanitých definicí. Harter a kol. (2002, s. 269) charakterizovali angažovanost jako „zapojení jedince do práce, spokojenost jedince s prací i nadšení jedince pro práci“. Macey a kol. (2009 s. 7) vyjádřili angažovanost jako „cílevědomost a soustředěnou energii, kterou ostatní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace“. Alfesová a kol. (2010, s. 5) popsali angažovanost prostřednictvím tří základních aspektů:

- **intelektuální angažovanost** – přemýšlet o práci a usilovat o její zlepšování,
- **emocionální angažovanost** – mít dobrý pocit z vykonávané práce a dosahovaných výsledků,
- **společenská angažovanost** – aktivně využívat příležitosti k diskusím se spolupracovníky o záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšování.

Angažovanost v práci, v organizaci, nebo obojí

Pojem „angažovanost“ může být používán specificky ve vztahu k vykonávané práci, aby vyjádřil stav, kdy se lidé zajímají o svou práci, přistupují k práci pozitivně, nebo dokonce s nadšením, uplatňují dobrovolné chování a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Takový stav je označován jako angažovanost v práci. Trussová a kol. (2006, s. ix) uvedli: „Jednoduše řečeno, angažovanost znamená, že v nás práce, kterou vykonáváme, vyvolává pozitivní pocity.“ A dále vysvětlili: „Angažovaný zaměstnanec je zanícený zaměstnanec, který je do své práce zcela ponořen, je aktivní, nadšený a zcela oddaný“ (tamtéž, s. 1).

Angažovanost v organizaci se týká náklonnosti k organizaci nebo identifikace s organizací jako celkem. Podle společnosti Conference Board (2006) jde o silnější propojení, které zaměstnanci cítí ve vztahu ke své organizaci. Podle Robinsonové a kol. (2004, s. 9) jde o „pozitivní postoj zaměstnanců k organizaci a jejím hodnotám“. Toto vymezení angažovanosti v organizaci připomíná tradiční pojetí oddanosti.

Zřejmě nejlepším přístupem k vymezení angažovanosti bude, když si uvědomíme, že se jedná jak o angažovanost v práci, tak o angažovanost v organizaci, jak to navrhuji Saks (2006) nebo Balain a Sparrow (2009).

15.3 Teorie angažovanosti

Podle Sakse (2006, s. 603) je solidním teoretickým východiskem angažovanosti teorie sociální směny:

Podle teorie sociální směny jsou závazky výsledkem řady interakcí mezi stranami, které jsou vzájemně závislé. Teorie sociální směny vychází z předpokladu, že probíhající vztahy se postupně mění ve vzájemnou důvěru, loajalitu a oddanost, pokud se partneři řídí jistými „pravidly“ směny... tato pravidla jsou obvykle založena na vzájemnosti nebo vyrovnání, takže akce jedné strany zpravidla vyvolá reakci druhé strany.

Saks se domnívá, že jednou z možností, jak se jedinci mohou organizaci odvděčit, je prostřednictvím jejich angažovanosti. Jinými slovy, zaměstnanci se budou rozhodovat angažovat v různé míře a v reakci na prostředky, které od organizace získávají. To odpovídá pojetí angažovanosti podle Robinsonové a kol. (2004), tedy dvoustrannému vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Balain a Sparrow (2009, s. 16) shrnuli:

Abychom pochopili, co angažovanost skutečně vyvolává a co naopak přináší, potřebujeme opravdu fundovanou teorii. Jako nevhodnější se jeví teorie sociální směny, na jejímž základě můžeme loajalitu, oddanost nebo dobrovolné úsilí vnímat jako hodnotu, kterou zaměstnanci poskytují dobrému zaměstnavateli.

Pojetí angažovanosti je dále zkoumáno z pohledu jednotlivých složek, hnacích sil a výsledků angažovanosti.

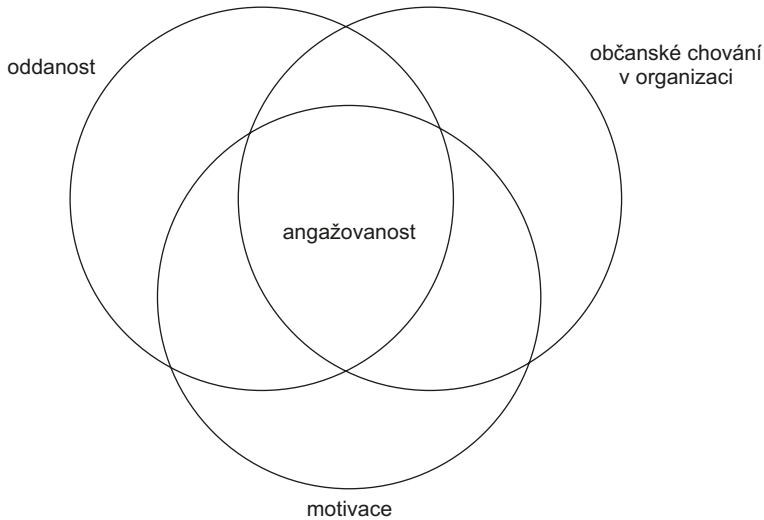
15.4 Složky angažovanosti zaměstnanců

Angažovanost má tři vzájemně se překrývající složky: motivace (viz kapitola 13), oddanost (viz kapitola 14) a občanské chování v organizaci (viz níže). Tyto složky jsou součástí modelu angažovanosti, který byl navržen v Institute for Employment Studies (Armstrong a kol., 2010) a který je znázorněn na obrázku 15.1. Angažovanost v práci rovněž souvisí se spokojeností s prací. Všechny tyto složky angažovanosti jsou probrány v následujícím textu.

Angažovanost a oddanost

Pojetí oddanosti a angažovanosti v organizaci spolu úzce souvisejí. Podle Robinsonové a kol. (2004) však nejde o dokonalý soulad, i když pojetí angažovanosti zahrnuje mnohé z pojetí oddanosti. Domnívají se, že pojetí oddanosti poněkud opomíjí dva podstatné aspekty angažovanosti – její dvoustranný charakter a očekávání, že angažovaní zaměstnanci budou ke své práci přistupovat pozitivně. Nicméně Storey (2007, s. 8) označil pojetí angažovanosti zaměstnanců jako „pojetí, které se v podstatě shoduje s pojetím vysoké

oddanosti“. Podle Yalabikové a kol. (2013, s. 2803) je emocionální oddanost (tj. citová náklonnost k organizaci, identifikace s organizací a zapojení do organizace) předpokladem angažovanosti v práci.



Obr. 15.1 Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies

Zdroj: Armstrong a kol. (2010)

Angažovanost a motivace

Angažovanost je spojena s vnitřní motivací. Macey a kol. (2009, s. 67) uvedli: „Říká se, že když je práce smysluplná, tak je také motivující. To znamená, že to není mzda nebo uznání, co vyvolává pozitivní pocity, které se pojí s angažovaností, ale že je to práce sama.“ Dále uvedli, že angažovaní zaměstnanci „mají pocit, že jejich práce je důležitou součástí toho, čím jsou“ (tamtéž, s. 127).

Angažovanost a občanské chování v organizaci

Občanské chování v organizaci, původně definované Organem (1988), představuje takové chování zaměstnanců, které přesahuje rámec stanovených povinností a podporuje efektivnost organizace. Jedná se o chování dobrovolné, které není přímo oceňované prostřednictvím formálního systému odměňování.

Littleová a Little (2006) se domnívají, že občanské chování v organizaci je výsledkem postoje, který souvisí se spokojeností s prací a oddaností organizaci. Toto chování je podobné tomu, co se v literatuře o angažovanosti spojuje s respektem a pomocí spolupracovníkům, stejně jako s ochotou vykonat něco navíc, obětovat více času, vynaložit více úsilí nebo odvést více práce. Littleová a Little dospěli k přesvědčení, že toto žádané chování je určováno spíše pracovní situací než individuálními dispozicemi.

Angažovanost a spokojenost s prací

Locke (1976, s. 1304) vymezil spokojenost s prací jako „příjemný nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z ocenění něčí práce a pracovních zkušeností“. Angažovaní zaměstnanci jsou spíše spokojeni než nespokojeni se svou prací.

Spokojenost s prací, stejně jako oddanost, považují Yalabiková a kol. (2013, s. 2805) za předpoklad angažovanosti v práci. Spokojenost s prací souvisí s jinými postoji a chováním. Spokojenost s prací souvisí s angažovaností v organizaci, zapojením do práce, občanským chováním v organizaci a duševním zdravím zaměstnanců. Naopak, nespokojenost s prací souvisí s odchody a stresem zaměstnanců.

15.5 Hnací síly angažovanosti zaměstnanců

Jakákoliv opatření zaměřená na angažovanost zaměstnanců musí vycházet z pochopení faktorů, které angažovanost zaměstnanců ovlivňují, zejména hnacích sil angažovanosti zaměstnanců. Crawford a kol. (2013, s. 59–62) vymezili následující hnací síly angažovanosti:

- **Podnětnost práce** – práce je podnětná, jestliže je dostatečně zajímavá, odpovědná a náročná. Taková práce zvyšuje angažovanost, protože vytváří příležitosti k dosažení úspěchu a osobnímu růstu.
- **Autonomie práce** – volnost, nezávislost a dobrovolnost v jednání a rozhodování, umožňující zaměstnancům plánovat práci a stanovovat pracovní postup. Autonomie poskytuje zaměstnancům pocit vlastnictví a umožňuje jim převzít odpovědnost za vykonávání práce a dosahované výsledky.
- **Rozmanitost práce** – práce umožňuje zaměstnancům vykonávat různé činnosti nebo využívat různé schopnosti.
- **Zpětná vazba** – zaměstnancům je poskytována bezprostřední a jasná informace o úrovni jejich pracovního výkonu.
- **Přízpůsobování** – dosahování souladu mezi jedincem a pracovním prostředím (práce, organizace, nadřízený, spolupracovníci apod.), která jedinci umožňuje chovat se způsobem, který je v souladu s tím, jak jedinec vnímá nebo chce vnímat sám sebe.
- **Příležitosti k rozvoji** – tyto příležitosti dělají práci smysluplnější, protože otevírají cesty k růstu a seberealizaci zaměstnanců.
- **Odměny a uznání** – představují přímé i nepřímé zhodnocení času, který zaměstnanci investovali do výkonu svých pracovních rolí.

Důležitou hnací silou angažovanosti je rovněž úroveň řízení a vedení zaměstnanců ze strany liniových manažerů. Hakanen a kol. (2006) ve svém výzkumu zjistili, že podpora ze strany nadřízených jednoznačně souvisí s angažovaností podřízených, pokud se jedná o zapojení do rozhodování nebo kontrolu dodržování plánů a plnění úkolů. Macey a Schneider (2008) dospěli k závěru, že když mají nadřízení jasná očekávání, jsou spravedliví a dokáží rozpoznat dobrý výkon, potom mají pozitivní vliv na angažovanost podřízených, protože tím v nich vyvolávají pocit náklonnosti k práci. MacLeod a Clarkeová (2009) svým výzkumem potvrdili, že liniovní manažeri hrají v podpoře angažovanosti klíčovou roli tím, že zaměstnancům určují jasné cíle, že hodnotí a oceňují úsilí a přínos zaměstnanců, že uplatňují individuální přístup k zaměstnancům a že zabezpečují účelnou a účinnou orga-

nizaci práce, takže zaměstnanci mají pocit, že jsou ceněni, vybaveni a podporováni, aby dělali svou práci dobře.

Macey a kol. (2009, s. 11) zdůraznili význam pracovních podmínek a pracovních míst, když uvedli: „Angažovanost vyžaduje pracovní podmínky, které podporují sdílení informací, poskytují příležitost k učení a podporují rovnováhu v životě lidí, což jsou předpoklady trvalé energie a osobní iniciativy.“

15.6 Výsledky angažovanosti

Podle Stairse a Galpina (2010) přináší vysoká míra angažovanosti následující výsledky:

- snížení absence a zvýšení stability zaměstnanců,
- zvýšení úsilí a produktivity zaměstnanců,
- zlepšení kvality a snížení chybovosti,
- zvýšení prodeje,
- zvýšení ziskovosti,
- zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků,
- rychlejší růst,
- vyšší pravděpodobnost úspěchu.

Podle Alfesové a kol. (2010, s. 2) dosahují angažovaní zaměstnanci lepších výsledků, v porovnání s ostatními jsou inovativnější, s větší pravděpodobností chtějí v organizaci zůstat, dosahují vyšší míry osobní pohody a vnímají své pracovní vytížení jako udržitelnější. Ovšem Sparrow (2013, s. 102) varoval před příliš sebejistými závěry, že vysoká angažovanost vede k vysokému výkonu. Podle Sparrowa je možné, že k angažovanosti zaměstnanců vede jejich zařazení ve výkonné organizační jednotce, a ne naopak. Jinými slovy, možná je „obrácená kauzalita“, to znamená situace, kdy A může způsobit B, stejně jako B může způsobit A.

15.7 Zvyšování angažovanosti zaměstnanců

Výzkum provedený společností Towers Perrin (2003) ukázal, že zvyšování angažovanosti je nikdy nekončící proces, který je založen na smysluplné a citově obohacující pracovní zkušenosti. Kromě toho zvyšování angažovanosti neznámá dělat lidi šťastnými nebo platit lidem více peněz. Zatímco v případě získávání a stabilizování zaměstnanců jsou peněžní odměny a zaměstnanecké výhody poměrně důležité, v případě zvyšování angažovanosti zaměstnanců bylo zjištěno, že nehrají tak významnou roli. Jako zásadní pro angažovanost zaměstnanců byly shledány takové prvky, jako je silné vedení, odpovědnost, autonomie, pocit kontroly nad okolním prostředím nebo příležitosti k rozvoji.

Jenkinsová a Delbridge (2013) navrhli, že v souladu s rozlišováním „tvrdého“ a „měkkého“ pojetí řízení lidských zdrojů (Storey, 1989) by bylo možné rozlišovat mezi tvrdým a měkkým přístupem ke zvyšování angažovanosti, což demonstrovali prostřednictvím případových studií dvou organizací. V první organizaci byl uplatňován měkký přístup, zaměřený na vytváření pracovních míst, příznivé pracovní podmínky a vztahy mezi managementem a zaměstnanci. Zvýšení angažovanosti zaměstnanců bylo vnímáno jako pozitivní výsledek – produktivita nebyla hlavním cílem. Ve druhé organizaci byl uplatňován tvrdý

přístup, zaměřený na přímé zvýšení úsilí zaměstnanců s cílem zlepšení výkonu organizace. V organizaci uplatňující měkký přístup byla zaznamenána vysoká míra angažovanosti zaměstnanců, na rozdíl od organizace uplatňující tvrdý přístup, kde byla zaznamenána vysoká míra neangažovanosti zaměstnanců.

Jestliže chceme zvyšovat angažovanost zaměstnanců, musíme se zaměřit na obě oblasti angažovanosti, to znamená jak na angažovanost v práci, tak na angažovanost v organizaci. Tyto oblasti angažovanosti jsou vzájemně propojené, a proto jakákoliv snaha o zlepšení angažovanosti v jedné oblasti musí být provázena snahou o zlepšení angažovanosti ve druhé oblasti. Nicméně je vhodné zvážit, co je možné podniknout v každé oblasti angažovanosti zvlášť, s přihlédnutím ke konkrétním podmínkám a potřebám organizace.

15.8 Zvyšování angažovanosti v práci

Při zvyšování angažovanosti v práci hrají klíčovou roli linioví manažeři, kteří využívají opatření v takových oblastech, jako je vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu nebo odměňování.

Linioví manažeři

Coffman a Gonzalez-Molina (2002, s. 130) shrnuli doporučení výzkumu společnosti Gallup, podle kterých by linioví manažeři v zájmu zvyšování angažovanosti měli uplatňovat tato opatření:

- zajistit, aby si zaměstnanci byli vědomi svých individuálních předností;
- poskytovat zaměstnancům soustavnou zpětnou vazbu o tom, jak svých předností využívají;
- zajistit, aby zaměstnanci mohli dělat to, co umí nejlépe;
- budovat důvěru tím, že prokáží oddanost úspěchům zaměstnanců;
- podněcovat zaměstnance v rozvoji jejich charakteristických předností;
- zaměřit se na konkrétní znalosti a dovednosti zaměstnanců s cílem rozvíjení jejich talentů;
- dát zaměstnancům pocit, že jsou tvůrci a vlastníky svých výsledků.

Lewisová, Donaldsonová-Feilderová a Tharaniová (2012) uskutečnily pro Chartered Institute of Personnel and Development výzkum, jehož výsledkem byla soustava schopností pro řízení angažovanosti zaměstnanců, které shrnuje tabulka 15.1.

Tab. 15.1 Soustava schopností pro řízení angažovanosti zaměstnanců

Schopnost	Popis
autonomie a posilování pravomocí	Projevovat důvěru a zapojovat zaměstnance.
rozvoj	Napomáhat zaměstnancům v rozvoji kariéry.
zpětná vazba, pochvala a uznání	Předávat zaměstnancům pozitivní zpětnou vazbu, chválit a oceňovat jejich dobrou práci.



Schopnost	Popis
individuální zájem	Projevovat zájem o jednotlivé zaměstnance.
dosažitelnost	Být zaměstnancům k dispozici, když je to třeba.
osobní styl	Uplatňovat pozitivní přístup a vést zaměstnance příkladem.
etika	Jednat se zaměstnanci spravedlivě.
vyhodnocování a vedení	Pomáhat a radit zaměstnancům.
vysvětlování očekávání	Stanovovat zaměstnancům jasné cíle a definovat, co se od nich očekává.
řízení času a zdrojů	Zajišťovat, aby zaměstnanci měli veškeré zdroje potřebné k vykonávání požadované práce.
následování procesů a postupů	Porozumět jednotlivým procesům a postupům a vysvětlovat je zaměstnancům.

Zdroj: převzato z Lewisová, Donaldsonová-Feilderová a Tharaniová (2012, s. 9)

Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je důležitým faktorem při zvyšování angažovanosti. Macey a kol. (2009, s. 69) uvedli: „Lidé chodí do práce, protože jim práce zajišťuje výdělek, ale jsou v práci angažovaní, protože práce, kterou dělají, je smysluplná.“ Vnitřní motivace a tím zvýšení angažovanosti může vycházet z práce samotné, jestliže je práce podnětná a vytváří příležitosti k dosažení úspěchu a seberealizaci. Podle Robertsona a Smitha (1985) by cílem mělo být ovlivňovat: 1) rozmanitost schopností, 2) identitu práce, 3) významnost práce, 4) autonomii práce a 5) zpětnou vazbu.

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj umožňují a podporují, aby se lidé učili a rostli ve svých pracovních rolích. To zahrnuje uplatňování politik, které se zaměřují na flexibilitu pracovních rolí – lidé mají příležitost rozvíjet své pracovní role tím, že zlepšují a rozšiřují využití svých schopností. To také znamená rozvíjet schopnosti klíčových lidí, na nichž organizace závisí.

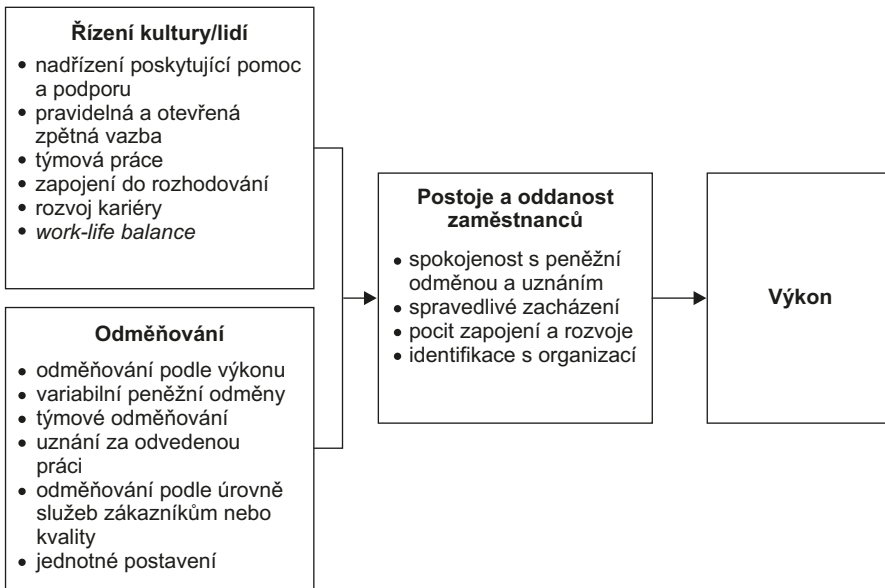
Strategie vzdělávání a rozvoje by také měla zahrnovat možnosti rozvoje kariéry a vymezovat způsoby nezbytného vedení, podporování a podněcování jedinců, kteří v organizaci chtějí využít svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry tak, aby to odpovídalo jejich schopnostem a představám. Lidem by rovněž měl být dán příslib určitého sledu vzdělávacích a rozvojových aktivit, aby získali znalosti a zkušenosti pro zvládnutí jakékoliv úrovně odpovědnosti, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout.

Řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu (viz kapitola 25) umožňuje definovat cíle a odpovědnosti jednotlivců, poskytovat zpětnou vazbu o pracovním výkonu, podporovat rozvoj schopností a plánovat rozvoj kariéry. Organizace může vytvořit určitý systém řízení pracovního výkonu, ale jeho účinnost bude záviset na zájmu a schopnostech liniových manažerů.

Odměňování

Podle Reillyho a Browna (2008) může vhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování (zejména systém celkové odměny, založený na peněžních i nepeněžních odměnách) podpořit utváření a zlepšování angažovanosti zaměstnanců, zatímco nevhodně navržený a uplatňovaný systém odměňování může angažovanost zaměstnanců omezovat. Obrázek 15.2 znázorňuje jejich model toho, jak odměňování ovlivňuje výkon prostřednictvím angažovanosti.



Obr. 15.2 Jak odměňování ovlivňuje výkon prostřednictvím angažovanosti

Zdroj: Reilly a Brown (2008)

15.9 Zvyšování angažovanosti v organizaci

Přístupy, které mohou sloužit ke zvyšování angažovanosti v organizaci, zahrnují řízení zaměřené na vysokou míru zapojení, poskytování většího prostoru pro hlas zaměstnanců, prosazování takzvané „velké ideje“ nebo zlepšování pracovního prostředí.

Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení

Pojem „vysoká míra zapojení“ poprvé použil Lawler (1986), aby vymezil systém řízení založený na oddanosti a zapojení, na rozdíl od starého byrokratického modelu založeného na kontrole. Východním předpokladem je, že zapojení zaměstnanců do organizace se zvyšuje, jestliže zaměstnanci mohou řídit a hodnotit svou práci. Podle Lawlera fungovaly

postupy zaměřené na vysokou míru oddanosti dobře, neboť působily v synergii a měly multiplikační efekt.

Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení znamená jednat se zaměstnanci jako s partnery, jejichž zájmy jsou respektovány. Rovněž to znamená umožnit zaměstnancům, aby uplatnili svůj hlas.

Hlas zaměstnanců

Politiky týkající se hlasu zaměstnanců umožňují zaměstnancům komunikovat své problémy s managementem. Rees a kol. (2013, s. 2781) se domnívají, že existuje přímý vztah mezi efektivností těchto politik a mírou angažovanosti zaměstnanců. Přitom uplatňují teorii sociální směny, která vychází z předpokladu, že se zaměstnanci zapojují do vzájemných vztahů, jejichž výsledkem může být vzájemná důvěra, loajalita a oddanost, pokud se dodržují určitá „pravidla směny“. Zaměstnanci projevují pozitivní postoje a chování, jestliže mají pocit, že si jich organizace váží a že oceňuje jejich přínos. Úroveň výkonu zaměstnanců se zlepšuje, jestliže zaměstnanci mohou uplatňovat svůj hlas, to znamená, že mohou sdílet své problémy, názory a představy s managementem.

„Velká idea“

Purcell a kol. (2003) uskutečnili dlouhodobý výzkum dvanácti organizací, jehož výsledky se staly východiskem rozvíjení angažovanosti v organizaci. Zjistili, že nejúspěšnější organizace měly takzvanou „velkou ideu“, to znamená „jasné poslání založené na hodnotách a kulturách vyjadřujících to, čím organizace jsou a jak přistupují ke svým zákazníkům a zaměstnancům“.

Pracovní prostředí

Zvyšovat angažovanost v organizaci prostřednictvím pracovního prostředí znamená vytvářet kulturu, která podněcuje pozitivní postoje k práci, podporuje zájem a nadšení, snižuje stres a uznává význam sociální interakce. Například v oděvní společnosti Lands' End věří, že zaměstnanci, kteří si práci užívají, kteří jsou v práci podporováni a rozvíjeni a kteří cítí v práci uspokojení a respekt, poskytují zákazníkům ty nejlepší služby.

Guest (2009) uvedl, že angažovanosti je možné dosáhnout prostřednictvím efektivního prosazování silné a pozitivní kultury, která zajistí přijetí hodnot organizace; prostřednictvím silného managementu, který podporuje práci a uspokojení zaměstnanců; prostřednictvím svědomitého vytváření pracovních míst, které umožní plné využití znalostí a dovedností zaměstnanců; prostřednictvím efektivního hlasu zaměstnanců; a prostřednictvím zabezpečení odpovídajících zdrojů, nástrojů a informací, aby zaměstnanci mohli efektivně pracovat.

15.10 Vyhoření

Vyhoření je stinnou stránkou angažovanosti. Maslachová a Jacksonová (1981, s. 99) vymezily vyhoření jako „syndrom emocionálního vyčerpání a cynismu“. Příčinou vyhoření může být přílišný tlak, kterému jsou jedinci v práci vystaveni. Vyhoření může postihnout workoholiky, kteří sami sebe vystavují přílišné pracovní zátěži.

Vyhoření je reakcí na vysoké zatížení způsobené nadměrnými požadavky vykonávané práce, kdy se jedinec pokouší splnit náročné, neúprosné a nedosažitelné standardy. Vyhoření je pravděpodobnější v případech, kdy zaměstnanci nemají žádnou kontrolu nad svým pracovním prostředím. Vyhoření může vyústit v selhání, nepřítomnost nebo odchod z organizace.

Prevence vyhoření vyžaduje, aby manažeři zajistili, že zaměstnanci nebudou vystaveni přílišnému tlaku, že jim v případě potřeby bude poskytnuta odpovídající podpora a že jim bude jasné, čeho mohou dosáhnout se zdroji, které mají k dispozici (včetně jejich schopností). Alfesová a kol. (2010) dospěli k závěru, že odpovědný přístup k angažovanosti vyžaduje takové pracovní prostředí, které pouze nevyžaduje, aby zaměstnanci byli stále lepší, ale které také podporuje rovnováhu v životě zaměstnanců.

15.11 Průzkumy angažovanosti

Průzkumy angažovanosti slouží k vytváření a uskutečňování strategií angažovanosti. Vance (2006) analyzoval řadu takových průzkumů a vymezil jejich obvyklé zaměření:

- hrdost na organizaci,
- spokojenost s organizací,
- spokojenost s prací,
- příležitost vykonávat podnětnou práci a dosahovat úspěchu,
- uznání a pozitivní zpětná vazba za něčí přínos,
- osobní podpora ze strany nadřízených,
- úsilí nad rámec minimálních požadavků,
- pochopení vztahu mezi něčí prací a posláním organizace,
- perspektiva budoucího růstu v organizaci,
- úmysl zůstat v organizaci.

Příklad průzkumu angažovanosti je uveden v kapitole 64. Při provádění takového průzkumu, podobně jako jakéhokoliv jiného průzkumu názorů, je důležité správně provést analýzu, vyhodnocení a akci. Důležité je také informovat zaměstnance o výsledcích průzkumu a zapojit je do vyhodnocování výsledků a schvalování akcí.

15.12 Závěry

Keenoy (2013, s. 198) uvedl, že by pojetí angažovanosti mohlo nahradit zapojování do práce, posilování pravomocí, řízení zaměřené na vysoký výkon nebo „jakékoli jiné domnělé řešení“ problému zlepšování produktivity lidí. Přitom odkázal na „silný odkaz McGre-

gorovy (1960) teorie Y“ – názor, že lidé jsou tvůrčí bytosti, které za vhodných podmínek budou odpovědnost nejen přijímat, ale rovnou vyžadovat.

Guest (2013, s. 233) varoval: „Rizikem může být, že se angažovanost zaměstnanců brzy připojí k oněm chvályhodným opatřením, na kterých se všichni shodneme; k cílům, kterých by většina z nás chtěla dosáhnout, pojetím, která někteří považují za měřitelná, ale cílům, které zůstanou nedosažitelnými v mnoha, ne-li ve většině případů.“

Nicméně, Purcell (2013, s. 247) uvedl: „Angažovanost zaměstnanců stojí za pozornost nikoliv jako cíl sám o sobě, ale jako prostředek zlepšování kvality pracovního života a výkonu organizace.“ A podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2012a, s. 1) platí následující:

Angažovanost neznamená řídit zaměstnance tak, aby pracovali usilovněji, ale vytvářet podmínky k tomu, aby pracovali efektivněji – to vyžaduje uvolnit dobrovolné chování zaměstnanců.

Případová studie

Land Registry – modernizace veřejného sektoru

Land Registry (katastrální úřad ve Spojeném království) je vládní výkonnou agenturou, která zaměstnává 300 lidí. Podněcování jejich angažovanosti a nadšení je skutečnou výzvou. Úřad ve Swansea byl nevýkonným úřadem v jinak úspěšné organizaci. Dnes patří mezi nejproduktivnější úřady, a to díky plánovanému procesu změny, který byl zaměřen na vysokou míru angažovanosti zaměstnanců.

Proces změny byl zaměřen na angažovanost jednotlivců na všech úrovních. Interní projektový tým uskutečnil řadu průzkumů a setkání se zaměstnanci. Vzdělávání manažerů s cílem zlepšení řízení pracovního výkonu a rozvoje měkkých schopností bylo zajištěno interně. Vzdělávání bylo nejprve zaměřeno na rozvoj týmu vrcholových manažerů, aby mohli vést změny a utvářet schopnosti středních manažerů, odpovědných za prosazování změn a vytváření atmosféry důvěry mezi zaměstnanci. Ústředním tématem byly rovněž služby poskytované zákazníkům. Plány osobního rozvoje, založené na celostátně platné soustavě klíčových schopností katastrálního úřadu, umožnily prodiskutovat znalosti, dovednosti a zejména postoje. Soustava zahrnuje schopnosti v pěti oblastech pracovního výkonu:

- **Dosahování výsledků** – plánovat a organizovat práci; efektivně zvládat nebo řídit změny.
- **Efektivní týmová práce** – podílet se na výkonu týmu; utvářet a vést tým.
- **Znalosti a zkušenosti** – získávat a využívat odborné znalosti a zkušenosti.
- **Poskytování kvalitních služeb** – uspokojovat potřeby zákazníků; předvídat a řešit problémy.
- **Osobní efektivita** – efektivně komunikovat; projevovat iniciativu a odhodlání.

Každou z těchto schopností je možné demonstrovat na čtyřech úrovních, od nejnižší úrovně po vrcholový management.

Shrnutí

Pojetí angažovanosti zaměstnanců

Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu. Angažovanost zahrnuje dva související aspekty angažovanosti: 1) angažovanost v práci, kdy se projevuje dobrovolné chování lidí, protože lidé vnímají svou práci jako zajímavou, podnětnou a výnosnou; 2) angažovanost v organizaci, kdy se lidé identifikují s hodnotami a cíli organizace a věří, že organizace je skvělým místem, kde se vyplatí zůstat a pracovat.

Teorie angažovanosti

Angažovanost se týká chování a směřuje k tomu, co je možné vyjádřit jako „angažovaný zaměstnanec“. Solidním teoretickým východiskem angažovanosti je teorie sociální směny.

Složky angažovanosti

Složkami angažovanosti jsou motivace, oddanost, občanské chování v organizaci a spokojenost s prací.

Hnací síly angažovanosti

Macey a kol. (2009) zdůrazňují význam pracovních podmínek a pracovních míst. Alfesová a kol. (2010) považují za rozhodující smysluplnost práce, vizi vrcholového managementu, komunikaci, pozitivní vnímání liniových manažerů ze strany zaměstnanců a hlas zaměstnanců – zaměstnanci se mohou vyjádřit k záležitostem, které se jich týkají.

Zvyšování angažovanosti

Při zvyšování angažovanosti v práci hrají klíčovou roli liniovní manažeři, kteří využívají opatření v takových oblastech, jako je vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu nebo odměňování. Přístupy, které mohou sloužit ke zvyšování angažovanosti v organizaci, zahrnují řízení zaměřené na vysokou míru zapojení, poskytování většího prostoru pro hlas zaměstnanců, prosazování takzvané „velké ideje“ nebo zlepšování pracovního prostředí.

Vyhoření

Příčinou vyhoření bývá přílišný tlak, kterému jsou jedinci v práci vystaveni.

Průzkumy angažovanosti

Průzkumy angažovanosti slouží k vytváření a uskutečňování strategií angažovanosti.

Otázky

- Co znamená angažovanost zaměstnanců?
- Co znamená angažovanost v práci?
- Co znamená angažovanost v organizaci?
- Co je podstatou teorie sociální směny?
- Které jsou složky angažovanosti?
- Jaký je vztah mezi angažovaností a oddaností?
- Jaký je vztah mezi angažovaností a motivací?
- Jaký je vztah mezi angažovaností a občanským chováním v organizaci?

-
- Jaký je vztah mezi angažovaností a spokojeností s prací?
 - Které jsou výsledky angažovanosti?
 - Které jsou hnací síly angažovanosti?
 - Jak je možné zvyšovat angažovanost v práci?
 - Jak je možné zvyšovat angažovanost v organizaci?
 - Které jsou obvyklé příčiny a možnosti prevence vyhoření?

Zabezpečování lidských zdrojů

OBSAH

16. Strategické zabezpečování lidských zdrojů
17. Plánování lidských zdrojů
18. Získávání a výběr zaměstnanců
19. Praxe zabezpečování lidských zdrojů
20. Řízení talentů

ÚVOD

Pojem zabezpečování lidských zdrojů označuje činnosti související se zaměstnáváním lidí, které organizaci zabezpečují potřebné lidi a umožňují zvládnout další problémy zaměstnávání lidí, jako jsou odchody zaměstnanců z organizace nebo absence zaměstnanců. Tyto činnosti zahrnují plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, přilákání a udržení zaměstnanců, řízení odchodů a absence zaměstnanců nebo řízení talentů. Zabezpečování lidských zdrojů je spojeno s programy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, což zajišťuje, že organizace má schopné a talentované lidi, které potřebuje.

Zabezpečování lidských zdrojů je zásadní činností organizace, která zohledňuje skutečnost, že strategické schopnosti organizace závisí na schopnostech zdrojů v podobě lidí (přístup založený na zdrojích). Jde o strategický přístup k zabezpečování lidských zdrojů, který je vysvětlen v kapitole 16. S tím souvisí plánování lidských zdrojů, vysvětlené v kapitole 17, které se zabývá současnou i budoucí potřebou lidí v organizaci a tím, které kroky je třeba podniknout, aby byla tato potřeba uspokojena.

Následující dvě kapitoly vysvětlují získávání a výběr zaměstnanců (kapitola 18) a zvládnutí dalších problémů spojených se zaměstnáváním lidí (kapitola 19). Někteří zpochybňují význam těchto činností, přičemž argumentují, že úloha personálního útvaru je především transformační a že tyto transakční činnosti, pokud tomu nic nebrání, je lepší přenechat centru sdílených služeb, aby se business partneři mohli zabývat tím, co je skutečně důležité. Bohužel se zásadně mylí. Jestliže totiž personální útvar nedokáže zabezpečit požadované

transakční činnosti, potom těžko dokáže obhájit svůj přínos a může se stát zbytečným luxusem.

Nicméně řízení talentů, vysvětlené v kapitole 20, zahrnuje jak transformační, tak transakční činnosti. To odpovídá předpokladu, že vítězi se stávají organizace s nejlepšími lidmi a že cesta k transformaci organizace vede přes rozpoznání a rozvíjení talentovaných lidí, ale to také vyžaduje zabezpečovat transakční činnosti, jako je získávání a výběr nebo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

16 Strategické zabezpečování lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

hodnotová nabídka pro zaměstnance • plánování lidských zdrojů • preferovaný zaměstnavatel • psychologická smlouva • řízení talentů • značka zaměstnavatele

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí strategického zabezpečování lidských zdrojů,
- cíl strategického zabezpečování lidských zdrojů,
- strategický přístup k zabezpečování lidských zdrojů,
- strategický soulad v zabezpečování lidských zdrojů,
- integraci strategií organizace a strategií zabezpečování lidských zdrojů,
- složky strategického zabezpečování lidských zdrojů.

16.1 Úvod

Strategické zabezpečování lidských zdrojů je klíčovou součástí strategického řízení lidských zdrojů, tedy sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními požadavky organizace a zajišťování plného využití lidských zdrojů. Zaměřuje se nejen na získání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality lidí, ale také na výběr a povyšování lidí, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům organizace.

16.2 Cíl strategického zabezpečování lidských zdrojů

Cílem strategického zabezpečování lidských zdrojů je zajistit, aby organizace měla lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. Strategické zabezpečování lidských zdrojů, podobně jako strategické řízení lidských zdrojů, se týká dosahování strategického souladu mezi strategií organizace a strategií zabezpečování lidských zdrojů, tak aby strategie zabezpečování lidských zdrojů podporovala uskutečňování strategie organizace.

Strategické zabezpečování lidských zdrojů vychází z předpokladu, že strategické schopnosti organizace závisí na schopnostech zdrojů v podobě lidí (přístup založený na zdrojích). Cílem je tedy zajistit, aby organizace dosahovala konkurenční výhody prostřednictvím získávání, stabilizování a rozvíjení schopnějších lidí než její konkurence. Takové lidi organizace přitahuje tím, že je známá jako „preferovaný zaměstnavatel“, a udržuje si je tím, že jim poskytuje lepší příležitosti, odměny a podmínky zaměstnání než jiné organizace, a zároveň tím, že vytváří pozitivní psychologickou smlouvu (soubor vzájemných, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem), která zvyšuje angažovanost a oddanost a navozuje vzájemnou důvěru. Kromě toho organizace využívá své lidi způsobem, který maximalizuje jejich přidanou hodnotu a rozvíjí jejich nadání a schopnosti.

16.3 Strategický přístup k zabezpečování lidských zdrojů

Filozofie strategického přístupu k zabezpečování lidských zdrojů spočívá v tom, že jsou to lidé, kdo uskutečňují strategický plán. Slovy Quinna Millse (1983) jde o proces „plánování myslícího na lidi“.

Integrace strategií organizace a strategií zabezpečování lidských zdrojů vychází z pochopení směřování organizace a určení:

- počtu lidí k uspokojení potřeb organizace;
- schopností a chování k podpoře uskutečňování konkurenčních strategií;
- vlivu restrukturalizací v organizaci v důsledku racionalizace, decentralizace, zeštíhlování, slučování, vývoje na trhu nebo zavedení nové technologie;
- plánů změn kultury organizace v takových oblastech, jako je dodávání výrobků, plnění norem výkonu, dosahování kvality, poskytování služeb zákazníkům, týmová práce nebo flexibilita, což jsou oblasti, které naznačují potřebu lidí s různými postoji, názory a osobními vlastnostmi.

Tyto faktory budou ovlivňovány typem konkurenčních strategií a druhem podnikatelských aktivit organizace. Tyto faktory je možné vyjádřit pomocí různých typologií organizací, například typologie, kterou vymezili Miles a Snow (1978) – organizace jako hledač, obránce nebo analyzátor.

Strategické řízení lidských zdrojů, v porovnání s tradičním personálním řízením klade větší důraz na hledání lidí, jejichž postoje a chování spíše odpovídají tomu, v co manažeri věří, že je vhodné a povede k úspěchu. Podle Townleyové (1989) se organizace více zaměřují na charakteristiky postojů a chování zaměstnanců, avšak tato tendence má svá úskalí. Inovativní a adaptivní organizace potřebují lidi spíše nepřizpůsobivé, dokonce nepoddajné, kteří jsou schopni „vzepřít se systému“. Jestliže manažeri získávají lidi „k obrazu svému“, existuje riziko, že se organizace zaplní konformními klony a že se v organizaci zakoření nefunkční kultura – ta, která mohla být úspěšná v minulosti, ale v současnosti již neodpovídá novým výzvám. Strategie zabezpečování lidských zdrojů, které vycházejí z procesu strategického zabezpečování lidských zdrojů, zajišťují lidi a schopnosti nutné k podpoře uskutečňování strategie organizace, ale měly by rovněž podporovat vytváření této strategie. Personální ředitelé mají povinnost upozorňovat své kolegy na možnosti

a omezení v oblasti lidských zdrojů, které ovlivňují uskutečňování strategických plánů. Například během fúzí a akvizic je nutností zásadní schopnost manažerů zvládnout novou situaci a úspěšně řídit novou organizaci.

16.4 Strategický soulad v zabezpečování lidských zdrojů

Jak bylo uvedeno výše, strategické řízení lidských zdrojů se zaměřuje na hledání lidí, jejichž postoje a chování odpovídají tomu, v co manažeři věří, že je vhodné a povede k úspěchu. Podle Townleyové (1989) se organizace více soustředí na charakteristiky postojů a chování zaměstnanců, což skrývá jistá rizika.

16.5 Soubory strategií a činností zabezpečování lidských zdrojů

Zabezpečování lidských zdrojů se netýká jen získávání a výběru zaměstnanců. Týká se všech prostředků, které organizaci umožňují uspokojovat potřebu určitých schopností a chování. Strategie zajišťující to, že organizace má talentované lidi, které potřebuje (strategie řízení talentů), může začínat získáváním a výběrem zaměstnanců, ovšem měla by pokračovat vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, aby bylo možné zlepšovat schopnosti a přizpůsobovat chování zaměstnanců, stejně jako by měla zahrnovat plánování následnictví. Proces řízení pracovního výkonu může sloužit jak k identifikaci potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tak k stimulaci zaměstnanců, aby svých schopností co nejlépe využívali. Připravené soustavy a profily schopností mohou usnadnit definování požadovaných schopností a chování během výběru, rozvoje i odměňování zaměstnanců. Cílem by mělo být uplatňovat soubory vzájemně se doplňujících a podporujících strategií a činností zabezpečování lidských zdrojů.

16.6 Složky strategického zabezpečování lidských zdrojů

Ústřední složkou zabezpečování lidských zdrojů je integrace plánů zabezpečování lidských zdrojů a plánů organizace. V tomto rámci strategické zabezpečování lidských zdrojů zahrnuje specifické strategie pro:

- **Plánování lidských zdrojů** – posuzování budoucích potřeb organizace a rozhodování o počtu a druhu lidí, které bude organizace potřebovat.
- **Vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance a značky zaměstnavatele** – takzvaná hodnotová nabídka pro zaměstnance vyjadřuje to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnance mělo přesvědčit, aby se stali

nebo aby zůstali členy organizace; takzvaná značka zaměstnavatele je image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel.

- **Plány zabezpečování lidských zdrojů** – zpracování plánů pro hledání lidí v rámci organizace nebo plánů vzdělávacích a rozvojových programů, které lidem umožní osvojit si nové schopnosti. Jestliže nelze potřebu lidí uspokojit v rámci organizace, zpracovávají se dlouhodobější plány pro získávání a výběr lidí mimo organizaci.
- **Plány stabilizace** – zpracování plánů pro udržení lidí, které organizace potřebuje.
- **Plány flexibility** – zpracování plánů zaměřených na zvyšování flexibility ve využívání lidských zdrojů, což organizaci umožní optimálně využívat lidi a rychle se přizpůsobovat měnícím se podmínkám.
- **Řízení talentů** – zajišťování toho, aby organizace měla talentované lidi, které potřebuje z pohledu řízení následnictví a uspokojování současných i budoucích potřeb organizace.

Případová studie

Buckingham County Council – strategie získávání a výběru

Přilákat a udržet vysoce kvalitní zaměstnance je klíčem k uskutečnění strategie Buckingham County Council (rady hrabství), která zaměstnává okolo 14 000 lidí. Zabezpečování lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších věcí, kterou rada dělá pro zlepšení výkonu.

Strategie zabezpečování lidských zdrojů

Strategie zabezpečování lidských zdrojů doplňuje a posiluje strategii lidí, která má pět cílů:

- být nejlepším zaměstnavatelem,
- přilákat nové talenty,
- rozvíjet stávající talenty,
- prosazovat diverzitu,
- transformovat organizaci.

Soustava indikátorů strategie lidí

Soustava indikátorů strategie lidí byla vytvořena s cílem efektivnějšího řízení lidí, aby umožnila sledovat postup dosahování cílů strategie lidí.

Zlepšování získávání a výběru

Zlepšování získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje:

- zlepšování značky zaměstnavatele,
- zlepšování webových stránek věnovaných získávání,
- využívání banky talentů s cílem rychlého obsazení volných pracovních míst,
- zefektivňování procesů získávání a výběru zaměstnanců s cílem zkrácení času potřebného na obsazení volných pracovních míst,
- vytváření soustavy schopností a provádění výběru zaměstnanců podle schopností.

Stabilizace talentů

Stabilizace talentů představuje celostní přístup. Pozornost je věnována každému aspektu vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Stanovují se cíle pro naplnění pověsti nejlepšího zaměstnavatele. Provádějí se průzkumy angažovanosti zaměstnanců.

Strategie celkové odměny

Uplatňuje se systém celkové odměny, který umožňuje ocenit úspěch s využitím peněžních i nepeněžních odměn.

Řízení talentů

Nástroje řízení talentů se využívají s cílem identifikovat a rozvíjet potenciálně vysoce výkonné jedince na všech úrovních organizace.

Shrnutí

- Zabezpečování lidských zdrojů vyjadřuje činnosti spojené se získáváním, stabilizováním a rozvíjením lidských zdrojů.
- Strategické zabezpečování lidských zdrojů se týká zajištění toho, že organizace získá a udrží lidi, které potřebuje a využije je efektivně. Strategické zabezpečování lidských zdrojů je klíčovou součástí strategického řízení lidských zdrojů, tedy sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními požadavky organizace, a zajišťování plného využití lidských zdrojů.
- Cílem strategického zabezpečování lidských zdrojů je tedy zajistit, aby organizace dosahovala konkurenční výhody prostřednictvím získávání, stabilizování a rozvíjení schopnějších lidí než její konkurence. Tito lidé budou mít hlubší a širší schopnosti a budou se chovat způsobem, který bude maximalizovat jejich přínos.
- Filozofie strategického přístupu k zabezpečování lidských zdrojů spočívá v tom, že jsou to lidé, kdo uskutečňuje strategický plán. Strategie zabezpečování lidských zdrojů zajišťují lidi a schopnosti k podpoře uskutečňování strategie organizace, ale měly by rovněž podporovat vytváření této strategie.
- Zabezpečování lidských zdrojů se netýká jen získávání a výběru zaměstnanců, ale všech prostředků, které organizaci umožňují uspokojovat potřebu určitých schopností a chování.
- Ústřední složkou zabezpečování lidských zdrojů je integrace plánů zabezpečování lidských zdrojů a plánů organizace. V tomto rámci strategické zabezpečování lidských zdrojů zahrnuje specifické strategie pro plánování lidských zdrojů, vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance a značky zaměstnavatele, plány zabezpečování lidských zdrojů, plány stabilizace, plány flexibility a řízení talentů.

Otázky

- Co je zabezpečování lidských zdrojů?
- Co je strategické zabezpečování lidských zdrojů?
- Co vyjadřuje strategický přístup k zabezpečování lidských zdrojů?
- Co znamená integrace strategií organizace a strategií zabezpečování lidských zdrojů?
- Které jsou složky strategického zabezpečování lidských zdrojů?

17 Plánování lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

měkké plánování lidských zdrojů • odhady nabídky práce (pokrytí potřeby lidí) • odhady poptávky po práci (potřeby lidí) • PESTLE analýza • plánování lidských zdrojů • plánování scénářů • SWOT analýza • tvrdé plánování lidských zdrojů

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí plánování lidských zdrojů,
- vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace,
- důvody pro plánování lidských zdrojů,
- problémy plánování lidských zdrojů,
- systematický přístup k plánování lidských zdrojů.

17.1 Úvod

Každá organizace musí vědět, kolik lidí (počet) a jaké lidi (druh) potřebuje k uspokojení současných i budoucích požadavků své činnosti. Takovou informaci poskytuje plánování lidských zdrojů. Cílem této kapitoly je objasnit pojetí, úlohu a obsah plánování lidských zdrojů, což není tak jednoduché, jak to bylo vykládáno v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století, kdy se stalo populárním takzvané „plánování pracovních sil“. Plánování lidských zdrojů je běžnou součástí slovníku řízení lidských zdrojů, ovšem nezdá se, že by bylo běžnou součástí klíčových činností řízení lidských zdrojů.

Tato kapitola začíná definicí plánování lidských zdrojů a pokračuje diskusí uplatňování, důvodů a problémů plánování lidských zdrojů, včetně vztahu mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace. Závěrečná část kapitoly je věnována strategickému přístupu k plánování lidských zdrojů. Sada nástrojů k plánování lidských zdrojů je představena v kapitole 65.

17.2 Definice plánování lidských zdrojů

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c, s. 4) definoval plánování lidských zdrojů takto: „Plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lid-

ských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.“

Plánování lidských zdrojů může být pojato jako celkový přístup k určování a uspokojování potřeby lidí, pokrývající všechny hlavní kategorie zaměstnanců a schopností. Nicméně plánování lidských zdrojů se často zaměřuje na hlavní kategorie zaměstnanců, například lékaře, zdravotní sestry a další zdravotnický personál v nemocnici, kvalifikované dělníky ve výrobním podniku, obchodní zástupce v obchodní společnosti nebo řidiče v dopravním podniku.

Rothwellová (1995, s. 194) rozlišuje mezi tvrdým pojetím plánování lidských zdrojů – „identifikovat pravděpodobný soulad nebo nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po správném počtu lidí se správnými schopnostmi“ – a měkkým pojetím plánování lidských zdrojů – „odhalovat dopady uskutečňování strategie organizace na rozvoj lidí, kulturu a postoje, stejně jako na počty a schopnosti lidí“. Podobné rozlišování mezi „tvrdým“ a „měkkým“ plánováním lidských zdrojů najdeme ve výzkumné zprávě Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c, s. 4):

Tvrdé plánování lidských zdrojů se týká čísel. V minulosti šlo především o předvídaní budoucího vývoje na základě minulých trendů, sladování nabídky a poptávky po práci s tím, že plány byly často zastaralé dříve, než inkoust stačil zaschnout. V současnosti je kladen větší důraz na informace týkající se řízení, které umožňují poznat a pochopit příčiny a důsledky určitých jevů.

Měkké plánování lidských zdrojů se zaměřuje na obecné otázky související s nabídkou a poptávkou po lidech a jejich rozmístováním.

Před plánováním lidských zdrojů se uplatňovalo plánování pracovních sil, koncipované v šedesátých letech 20. století, které se výlučně týkalo čísel v podobě kvantitativních odhadů poptávky a nabídky. Snaha mnohých organizací stanovovat přesné odhady a zpracovávat smysluplné plány se ukázala jako marná. Současné plánování lidských zdrojů není pouhou hrou čísel a zahrnuje širší spektrum činností, jako je plánování následnictví, používání smart workingu, využívání flexibilní práce nebo plánování talentů.

17.3 Uplatňování plánování lidských zdrojů

Z průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010d) vyplynulo, že 61 % organizací uplatňovalo plánování lidských zdrojů, i když to nejčastěji byly organizace v oblasti veřejných služeb a větší organizace: 20 % organizací plánovalo na méně než jeden rok, 41 % na jeden až dva roky a pouze 2 % na více než pět let. Jiný průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c) odhalil, že se plánování nejčastěji týkalo následujících činností:

- plánování následnictví – 62 %,
- využívání flexibilní práce – 53 %,
- odhadování poptávky a nabídky – 53 %,
- audit schopností / analýza mezer – 49 %,
- řízení talentů – 42 %.

17.4 Vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace

Plánování lidských zdrojů je integrální součástí plánování organizace. Proces strategického plánování definuje předpokládané změny v typech činností, které organizace provádí, stejně jako rozsah těchto činností. Tento proces identifikuje klíčové schopnosti, které organizace potřebuje k dosažení svých cílů.

Plánování lidských zdrojů interpretuje strategické plány organizace z hlediska požadavků týkajících se lidí. Ale samo plánování lidských zdrojů může ovlivňovat strategii organizace tím, že bude poukazovat na možnosti efektivnějšího rozvíjení a rozmístování lidí v zájmu usnadnění dosahování cílů organizace. Plánování lidských zdrojů se rovněž bude zabývat nabídkou vhodných lidí.

17.5 Důvody pro plánování lidských zdrojů

Výzkum Institute for Employment Studies (Reilly, 1999) odhalil tři hlavní důvody, proč se organizace zabývají plánováním lidských zdrojů:

- **Plánování z praktických důvodů** – optimalizovat využívání lidských zdrojů nebo zvyšovat jejich flexibilitu, získávat a rozvíjet potřebné schopnosti, identifikovat potenciální problémy nebo předcházet špatným rozhodnutím.
- **Plánování z pragmatických důvodů** – pochopit současnost, aby bylo možné zvládnout budoucnost, přijímat jasná rozhodnutí a předcházet jejich pozdějšímu zpochybnění, ohlédnout se zpět a získat celkový přehled nebo se vyhnout tomu, aby dlouhodobou perspektivu ovládly krátkodobé záměry.
- **Plánování z organizačních důvodů** – komunikovat plány, aby získaly podporu a byly dodržovány, propojit plány lidských zdrojů s plány organizace tak, aby je mohly ovlivňovat, kontrolovat organizační jednotky a koordinovat jejich činnost nebo integrovat přijímání rozhodnutí a provádění akcí v organizaci.

17.6 Problémy plánování lidských zdrojů

Lidé, kteří se zabývají kvantitativním (tvrdým) plánováním lidských zdrojů, se musí především vyrovnat s dopadem změn a obtížným předvídaním budoucnosti. Mnoho organizací proto uplatňuje krátkodobý přístup k plánování lidských zdrojů a snaží se vypořádat s nedostatkem nebo nadbytkem lidí, pokud je to nutné. Tento problém je navíc umocněn tím, co Rothwellová (1995) přirovnala k měnícímu se kaleidoskopu strategií a politik organizace. Zní to rozhodně jako dobrý nápad, uplatňovat integrovaný přístup k lidským zdrojům a plánování organizace, jenže to nikdy nemůže fungovat, když jsou plány organizace vrtkavé, neurčité, zavádějící nebo prostě neexistují, jak už to tak někdy bývá. Podle Beardwellové (2007, s. 62) by plány lidských zdrojů měly být považovány za „předběžné a přizpůsobivé a měly by být pravidelně revidovány a upravovány“. Podle Cappelliho (2009, s. 10) „je konkurenční prostředí organizací tak proměnlivé a organizace mění své strategie

a postupy tak často, že tyto odhady (myšleno odhady poptávky po talentech) jsou málokdy přesné a jsou tím horší, čím jsou dlouhodobější“.

Tento problém nebude tak zásadní ve stabilním tržním prostředí, s převážně pasivními (a statickými) zákazníky a s prostorem pro dlouhodobé odhady. Jenže takové podmínky jsou dnes spíše výjimečné, a to i ve veřejném sektoru, kde jsou podmínky pro dlouhodobé plánování lidských zdrojů mnohem příznivější.

Je možné říci, že plánování lidských zdrojů je spíše umění než věda. Možná že přesnost odhadů poptávky a nabídky není tak důležitá, jako celkové poznání a pochopení toho, co organizace ve smyslu lidí potřebuje, což může být výsledkem systematického přístupu k plánování lidských zdrojů.

17.7 Systematický přístup k plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů je znázorněn na obrázku 17.1. Ten vymezuje hlavní činnosti plánování lidských zdrojů. Tyto činnosti jsou níže vysvětleny odděleně, ale ve skutečnosti jsou propojené a mohou se překrývat. Například odhady poptávky po práci mohou vycházet z předpokladů týkajících se produktivity zaměstnanců. Také odhady nabídky práce musí vycházet z posouzení vývoje produktivity práce a jeho vlivu na nabídku práce. Podrobněji je proces plánování lidských zdrojů rozpracován v kapitole 65.

Plán organizace

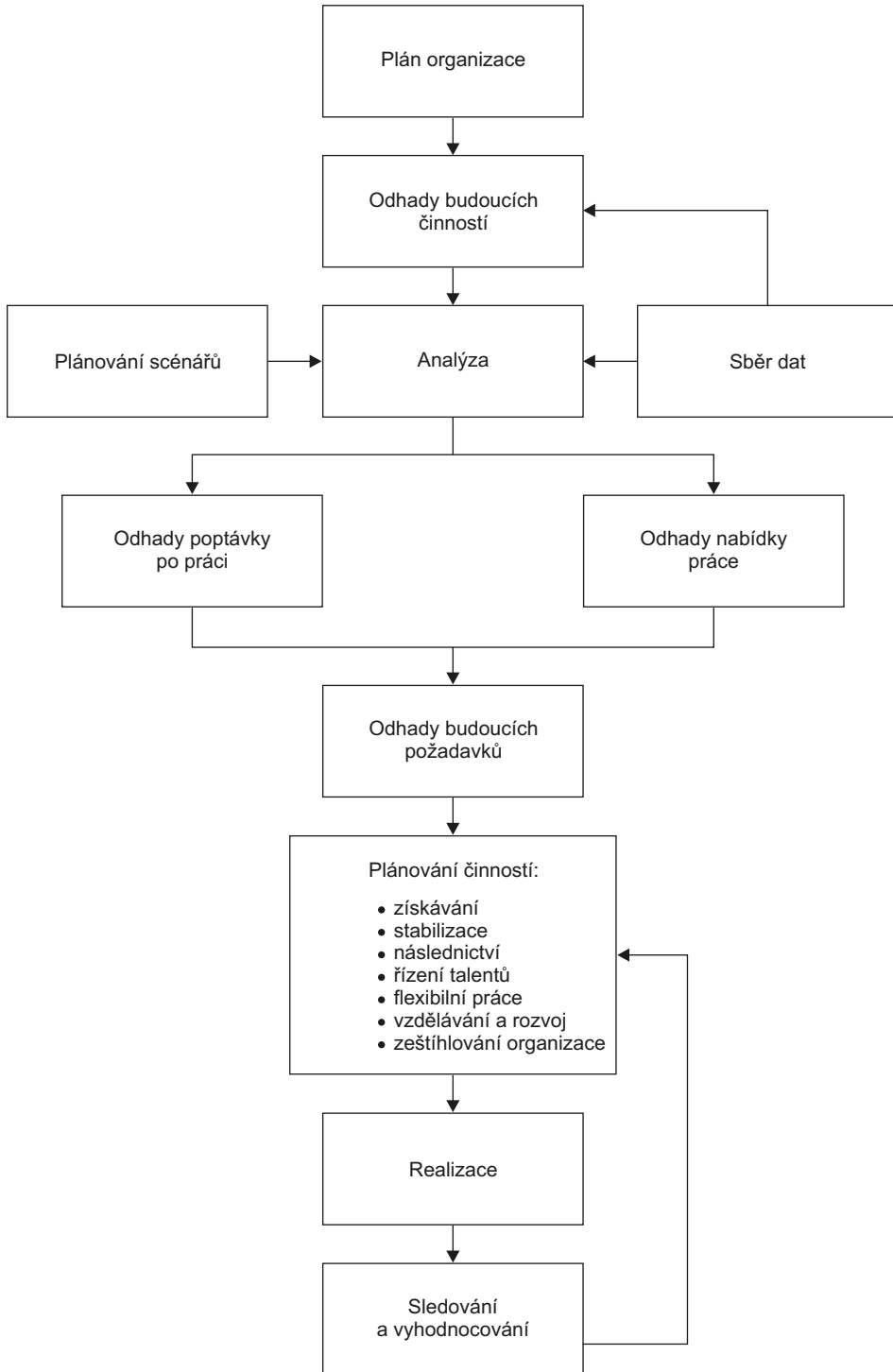
Plán organizace je východiskem plánu lidských zdrojů, když vymezuje činnosti, které hodlá organizace zajišťovat.

Odhady budoucích činností

Odhady budoucích činností vycházejí z plánu organizace a budou ovlivňovat poptávku po práci. Tyto odhady budou ovlivňovány vnějšími faktory, jako je demografický nebo politický vývoj. Provedení těchto odhadů vyžaduje shromáždit a analyzovat řadu dat.

Plánování scénářů

Plánování scénářů se týká posuzování změn v okolí organizace, které by mohly organizaci ovlivnit, takže smyslem je odhadnout budoucí situace, v nichž by se organizace mohla ocitnout a s nimiž by se musela vyrovnat. Scénář může zahrnovat řadu předpovědí, což umožňuje promyslet různé reakce na možné situace. Scénář je nejlepší vytvářet na základě systematického posuzování okolí organizace, zřejmě s využitím PESTLE analýzy, to znamená analýzy politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů, které by mohly organizaci ovlivnit. To umožňuje posoudit vliv těchto faktorů na trh práce uvnitř organizace a promyslet možná opatření v oblasti řízení lidských zdrojů.



Obr. 17.1 Proces plánování lidských zdrojů

Sběr dat

Informace potřebné pro plánování lidských zdrojů je možné získat sběrem následujících dat:

- **Kvalitativní interní data** – data týkající se vývoje produktu/trhu, systému vykonávání práce nebo změn v organizaci, podobně jako data týkající se lidí, jejich schopností, výkonu apod.
- **Kvantitativní interní data** – data týkající se pracovní síly, zejména fluktuace (příchodů a odchodů), absence, demografického vývoje, úrovně schopností apod.
- **Kvalitativní externí data** – data shromážděná s využitím PESTLE analýzy a zachycující politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické vlivy v okolí organizace.
- **Kvantitativní externí data** – data týkající se trhu práce, zejména demografického vývoje a dostupných schopností.

Analýza

Analýza, která shrnuje dostupné informace z plánu organizace, odhadu budoucích činností, scénáře budoucích situací, interních a externích dat, je východiskem pro odhady poptávky po práci i nabídky práce.

Odhady poptávky po práci (potřeby lidí)

Odhadování poptávky po práci je proces předpovídání budoucí potřeby lidí v organizaci, tedy předpovídání toho, kolik lidí bude organizace pravděpodobně potřebovat a jaké schopnosti budou tito lidé pravděpodobně potřebovat. Východiskem takového odhadování je roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace, převedený do činností jednotlivých organizačních jednotek. Ve výrobním podniku se plán prodeje převádí do plánu výroby, aby bylo možné určit množství a typy výrobků, které by měly být v příslušných obdobích vyrobeny. Z toho se odvozuje počet hodin, které by měly jednotlivé profese v příslušných obdobích odpracovat.

Přitom je nutné mít k dispozici veškeré plány organizace nebo činností, které by znamenaly zvýšenou nebo sníženou potřebu lidí určitých schopností. Příkladem mohou být plány na zřízení nového regionálního zastoupení, vytvoření nového prodejního oddělení, přenesení funkcí z ústředí na regiony, zavedení nových metod práce, uplatnění outsourcingu, zvýšení produktivity práce nebo snížení nákladů práce. Metody odhadování poptávky po práci a předpovídání budoucí potřeby lidí v organizaci jsou vysvětleny v následujícím textu.

Metoda založená na úsudku manažerů

Úsudek manažerů je nejběžnější metodou odhadování. Tato metoda vyžaduje, aby si manažeři sedli, zapřemýšleli o budoucím množství práce a rozhodli, kolik lidí budou potřebovat, což však může být poměrně nevědecké a zavádějící.

Odhadování může probíhat metodou „zdola nahoru“, kdy odhady připravují linioví manažeři a tyto odhady předkládají vrcholovým manažerům ke schválení. Nebo se může uskutečnit metodou „shora dolů“, kdy odhady připravují vrcholoví manažeři, obvykle

s podporou personalistů, a tyto odhady předávají liniovým manažerům k posouzení a vyjádření. Jako méně direktivní se jeví přístup, kdy vrcholoví manažeři připraví liniovým manažerům podklady pro plánování, které vymezí předpoklady plánování a cíle, kterých by linioví manažeři měli dosáhnout.

Zřejmě nejlepším přístupem k plánování na základě úsudku manažerů je uplatňovat jak metodu „zdola nahoru“, tak metodu „shora dolů“. Podklady pro liniové manažery by měly vymezit obecné předpoklady týkající se budoucích činností organizace, které ovlivní jednotlivé organizační jednotky, a měly by stanovit očekávané cíle jednotlivých organizačních jednotek. To liniovým manažerům umožní připravit jejich vlastní odhady. Přitom mohou využít podpory personalistů, kteří mezitím připravují odhady za celou organizaci. Odhady liniových manažerů a personalistů se následně posoudí, vyřeší se případné rozpory a výsledný odhad se předloží vrcholovým manažerům ke schválení.

Metoda založená na analýze vývoje poměru mezi proměnnými

Analýza vývoje poměru mezi proměnnými se týká například analýzy dosavadních poměrů mezi činnostmi organizace a počty zaměstnanců, kteří tyto činnosti vykonávali. Analýza vývoje těchto poměrů umožňuje odhadnout budoucí potřebu zaměstnanců pro zajištění budoucích činností organizace. Přitom je možné uvažovat potenciální zlepšení produktivity práce, které může ovlivnit poměry mezi činnostmi organizace a počty zaměstnanců. Tuto analýzu je možné rozšířit také na zaměstnance, kteří jsou s určitými činnostmi spojeni, ale nejsou do nich přímo zapojeni – nepřímým zapojením zaměstnanci (například pomocní dělníci), kteří podporují přímo zapojené zaměstnance (například výrobní dělníky) odpovědné za vykonávání konkrétních činností. Dosavadní poměr mezi výrobními a pomocnými dělníky umožňuje odhadnout budoucí potřebu výrobních dělníků pro zajištění budoucích činností, stejně jako budoucí potřebu pomocných dělníků pro zajištění nutné podpory výrobních dělníků.

Metoda založená na časových studiích

Časové studie se používají ve spojení s odhady budoucích činností k určení toho, jak dlouho by měly jednotlivé operace trvat a kolik budou vyžadovat lidí. Časové studie zaměřené na výrobní dělníky je možné spojit s analýzou vývoje poměru mezi výrobními a pomocnými dělníky a určit potřebu pomocných dělníků.

Metoda založená na odhadování požadovaných schopností

Odhadování požadovaných schopností je převážně záležitostí úsudku manažerů. Tento úsudek by však měl být založen na pečlivé analýze dopadu předpokládaného vývoje produktu/trhu nebo zavedení nových technologií.

Odhady nabídky práce (pokrytí potřeby lidí)

Odhadování nabídky práce je proces předpovídání možností pokrytí budoucí potřeby lidí v organizaci, tedy předpovídání toho, kolik lidí bude pravděpodobně k dispozici v organizaci i mimo ni. Analýza nabídky práce v organizaci zahrnuje následující oblasti:

- stávající počet zaměstnanců v členění podle profese, schopností a potenciálu;
- potenciální ztráty stávajících lidských zdrojů v důsledku odchodů zaměstnanců;
- potenciální změny stávajících lidských zdrojů v důsledku povyšování zaměstnanců;

- změny struktury organizace, nové způsoby vykonávání práce (včetně flexibilní práce), více kratších pracovních úvazků a různá rozvržení pracovní doby;
- dopad zlepšování produktivity práce;
- vnitřní zdroje zaměstnanců – stávající zaměstnanci a zvláště zaměstnanci zapojení do řízení talentů a vzdělávacích programů.

Analýza nabídky práce mimo organizaci zahrnuje zkoumání lokálního a národního trhu práce s cílem posouzení možnosti pokrytí budoucí potřeby lidí v organizaci s využitím vnějších zdrojů zaměstnanců. Tato analýza musí vzít v úvahu změny v okolí organizace, které byly odhaleny s využitím plánování scénářů.

Odhady budoucích požadavků

Odhady budoucích požadavků vycházejí z odhadů poptávky po práci i odhadů nabídky práce a směřují k určení možného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců. Analýzu je možné provést s využitím tabulkového kalkulátoru a následujícího postupu, který je uveden včetně příkladu jednotlivých dat:

1. Stávající počet zaměstnanců	700
2. Roční míra odchodů zaměstnanců	10 %
3. Očekávané odchody zaměstnanců během roku	70
4. Stav zaměstnanců na konci roku	630
5. Potřeba zaměstnanců na konci roku	750
6. Počet zaměstnanců, které je nutné získat (bod 5 – bod 4)	120 v průběhu roku

Potřeba zaměstnanců se může měnit v závislosti na vývoji produktivity práce, organizačních změnách, nových metodách práce nebo přepracování odpovědností pracovních rolí.

Plánování činností

Plány činností jsou odvozovány z obecnějších strategií zabezpečování lidských zdrojů a podrobnějších analýz poptávky po práci i analýz nabídky práce. Plány činností však často musejí být krátkodobé a pružné, neboť v obdobích rychlých změn je obtížné zpracovávat spolehlivé odhady týkající se potřeby lidských zdrojů. Plánování začíná identifikací vnitřních zdrojů a určením zaměstnanců, kteří jsou k dispozici nebo by mohli být k dispozici, a to prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových programů. Následuje zpracování plánů získávání, stabilizace, následnictví, řízení talentů, snižování odchodů a absence, využívání flexibilní práce, uplatňování outsourcingu, zlepšování produktivity nebo přepracování odpovědností pracovních rolí. Plánování vzdělávacích a rozvojových programů může uspokojit budoucí potřebu kvalifikovaných zaměstnanců. Bohužel, někdy je také nutné plánovat zeštíhlování organizace a snižování počtu pracovních míst, ale takové plánování může zabránit nucenému propouštění zaměstnanců a využívání takových opatření, jako je například zmrazení získávání zaměstnanců.

Realizace

Realizace plánů činností je výzvou. Zapotřebí je flexibilní přístup zahrnující rychlé reakce, aby bylo možné zvládnout nepředvídatelné změny v potřebě lidí.

Sledování a vyhodnocování

V důsledku nepředvídatelných událostí nemusí realizace plánů činností probíhat vždy hladce, a proto je nutné sledovat průběh a vyhodnocovat dopady realizace a podle potřeby plány činností upravovat.

Případová studie

Siemens (UK)

Plánování lidských zdrojů ve společnosti Siemens (UK), jak uvedl Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c), souvisí s hledáním odpovědí na tři základní otázky: Co máme? Co chceme? Jak zvládnout rozdíl?

Plánování lidských zdrojů vychází ze strategie lidských zdrojů, kdy hlavním cílem je zajistit, aby společnost měla odpovídající úroveň schopností k uskutečňování konkurenční strategie. Ve své podstatě to znamená, že proces plánování lidských zdrojů podporuje dosahování souladu mezi konkurenční strategií a strategií lidských zdrojů.

Proces plánování lidských zdrojů začíná posouzením stávajících lidských zdrojů s využitím údajů, které poskytuje podnikový informační systém SAP. Budoucí požadavky jsou určovány prostřednictvím dialogu mezi personalisty v roli business partnerů a manažery jednotlivých organizačních jednotek. To umožňuje dosáhnout souladu mezi požadovanými schopnostmi a prováděnými činnostmi, stejně jako to umožňuje plánovat lidské zdroje.

Shrnutí

Definice plánování lidských zdrojů

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c, s. 4) definoval plánování lidských zdrojů takto: „Plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.“

Uplatňování plánování lidských zdrojů

Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010c) odhalil, že určitá forma plánování lidských zdrojů je uplatňována v mnoha organizacích.

Vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace

Plánování lidských zdrojů je integrální součástí plánování organizace.

Důvody pro plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je východiskem systematického rozhodování o počtu a druhu lidí, které bude organizace potřebovat, a zpracování plánů získávání, stabilizace, následnictví nebo řízení talentů, s ohledem na vývoj nabídky práce a změny v okolí organizace. Plánování lidských zdrojů podněcuje zaměstnavatele k dosahování efektivního souladu mezi plánem organizace a plány lidských zdrojů.

Problémy plánování lidských zdrojů

Lidé, kteří se zabývají plánováním lidských zdrojů, se musí především vyrovnat s dopadem změn a obtížným předvídaním budoucnosti.

Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů zahrnuje: plán organizace, odhady budoucích činností, plánování scénářů, sběr dat, analýzu, odhady poptávky po práci, odhady nabídky práce, odhady budoucích požadavků, plánování činností, realizaci, sledování a vyhodnocování.

Otázky

- Co znamená plánování lidských zdrojů?
- Jaký je vztah mezi plánováním lidských zdrojů a plánováním organizace?
- Které jsou důvody pro plánování lidských zdrojů?
- Které jsou problémy plánování lidských zdrojů?
- Co znamená systematický přístup k plánování lidských zdrojů?

18 Získávání a výběr zaměstnanců

KLÍČOVÉ POJMY

biodata • inteligenční kvocient (IQ) • outsourcing procesu získávání zaměstnanců • popis pracovního místa • pracovní server • prediktivní schopnost • preferovaný zaměstnavatel • profil pracovní role • psychologický test • psychometrický test • reliabilita (spolehlivost) • specifikace požadavků na zaměstnance • validita (platnost) • výběr zaměstnanců • Web 2.0 • získávání zaměstnanců • značka zaměstnavatele • znalosti, dovednosti a schopnosti

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- proces získávání a výběru zaměstnanců,
- definování požadavků na zaměstnance,
- oslovování uchazečů o zaměstnání,
- zpracování žádostí o zaměstnání,
- metody výběru zaměstnanců,
- předběžnou nabídku zaměstnání a získávání referencí,
- zvládání problémů s obsazováním volných pracovních míst.

18.1 Úvod

Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání. Proces získávání a výběru zaměstnanců může být nákladný. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) odhalil, že průměrné náklady na obsazení volného pracovního místa ředitele nebo vrcholového manažera byly 8000 liber, zatímco v případě ostatních zaměstnanců to bylo 3000 liber.

18.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje následující kroky:

1. definování požadavků,
2. oslovování uchazečů,
3. vyřizování žádostí uchazečů,
4. vedení pohovorů s uchazeči,
5. testování uchazečů,
6. posuzování uchazečů,
7. získávání referencí,
8. kontrolování žádostí uchazečů,
9. potvrzení nabídky zaměstnání,
10. sledování nového zaměstnance.

18.3 Definování požadavků na zaměstnance

Počty a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly vyplývat z formálního plánu lidských zdrojů, z něhož se odvozuje detailnější plán získávání zaměstnanců. Častěji však požadavky týkající se potřeby lidí vyplývají z momentální situace, kdy se vytvářejí nová pracovní místa, rozšiřuje se okruh zajišťovaných činností nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci. Uspokojení těchto krátkodobých požadavků může personalisty vystavit jistému tlaku, pokud mají rychle najít vhodné uchazeče.

Požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst / profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty obsahují informace, které umožňují vytvořit a uveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit a informovat zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat a posoudit způsobilost uchazečů s využitím výběrových pohovorů a testů.

Popisy pracovních míst / profily pracovních rolí

Popis pracovního místa / profil pracovní role vymezuje celkový účel pracovního místa / pracovní role, vztahy nadřízenosti a podřízenosti pracovního místa / pracovní role a hlavní oblasti výsledků pracovního místa / pracovní role. Pro účely získávání zaměstnanců se popis pracovního místa / profil pracovní role doplňuje informacemi o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba), o zvláštních požadavcích (měnící se místo výkonu práce, cestování nebo obtížný pracovní režim) nebo o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. Takto připravený popis pracovního místa / profil pracovní role je východiskem pro zpracování specifikace požadavků na zaměstnance.

Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, vymezuje znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce, chování očeká-

vané od zaměstnance (schopnosti chování) nebo vzdělání, kvalifikaci, výcvik a zkušenosti potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, dovedností a schopností. Specifikace požadavků na zaměstnance může zahrnovat následující položky:

- **Znalosti** – co musí jedinec vědět, aby mohl práci vykonávat.
- **Dovednosti a schopnosti** – co musí být jedinec schopen dělat, aby mohl práci vykonávat.
- **Schopnosti chování** – chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tyto schopnosti by měly být specifikovány vždy pro konkrétní pracovní místa / pracovní role, ideálně na základě analýzy chování zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci efektivně. Požadované schopnosti chování by také měly odpovídat základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby bylo možné zajistit, že uchazeči budou vyhovovat kultuře organizace a že kulturu organizace budou podporovat.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované vzdělání nebo odpovídající výcvik, který by uchazeč měl mít.
- **Praxe** – prováděné činnosti a dosažené výsledky, které by umožnily předpovědět úspěšný výkon práce.
- **Specifické požadavky** – jakékoliv požadavky kladené na zaměstnance v určitých oblastech, například vyhledávání nových trhů nebo vyvíjení nových výrobků, zlepšování prodeje, produktivity nebo služeb zákazníkům, zavádění nových systémů a procesů.
- **Zvláštní požadavky** – měnící se místo výkonu práce, cestování, obtížný pracovní režim apod.

V praxi je důležité nepřehánět požadavky na zaměstnance. Možná že je přirozené požadovat to nejlepší, ale stanovení příliš vysokých požadavků na zaměstnance vyvolává problémy s přilákáním potenciálních uchazečů a podněcuje nespokojenost vybraných uchazečů, když zjistí, že jejich talent není využit. Stanovení příliš nízkých požadavků na zaměstnance je také problematické, ale k tomu nedochází tak často.

Znalosti:

- všechny aspekty získávání a výběru zaměstnanců;
- zdroje a metody získávání zaměstnanců;
- kritéria a metody výběru zaměstnanců.

Dovednosti a schopnosti:

- vedení výběrového pohovoru;
- řízení výběrových testů;
- analýza pracovních míst / pracovních rolí.

Schopnosti chování:

- udržovat dobré vztahy s ostatními a využívat interpersonální schopnosti k dosahování požadovaných cílů;
- ovlivňovat chování a rozhodování lidí v záležitostech týkajících se získávání a výběru zaměstnanců i jiných oblastí řízení lidských zdrojů nebo jednotlivých záležitostí;
- zvládat změnu a nejistotu, umět se přizpůsobit;
- dávat věcem smysl, rozpoznávat a řešit problémy, improvizovat;
- zaměřit se na dosahování výsledků;
- udržovat si energii a vytrvalost, ovládat se a osvojovat si nové chování;
- dobře ústně i písemně komunikovat.

Obr. 18.1 Specifikace požadavků na poradce pro získávání a výběr zaměstnanců

Požadavky na zaměstnance se uplatňují zejména během výběru zaměstnanců, který se tím zaměřuje spíše na člověka než na práci. Požadavky na zaměstnance se používají jako východisko pro vedení strukturovaných pohovorů a podporují využití takových metod výběru zaměstnanců, jako jsou psychologické testy nebo assessment centra.

Obrázek 18.1 uvádí příklad specifikace požadavků na zaměstnance pro pracovní místo / pracovní roli poradce pro získávání a výběr zaměstnanců.

18.4 Oslovování uchazečů o zaměstnání

Oslovování uchazečů vyžaduje zvládnout následující kroky:

1. Analyzovat silné a slabé stránky získávání zaměstnanců, aby bylo možné vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance a značku zaměstnavatele.
2. Analyzovat požadavky, aby bylo možné určit požadovaný typ člověka.
3. Identifikovat potenciální zdroje uchazečů.

Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců

Oslovování uchazečů je především otázkou určení, posouzení a využití nejvhodnějších zdrojů uchazečů. Nicméně v případech, kdy se vyskytnou nebo se předpokládají obtíže spojené s oslovováním uchazečů, bývá nezbytné analyzovat faktory, které mohou uchazeče přilákat nebo odradit, tedy analyzovat silné a slabé stránky organizace jako zaměstnavatele. Součástí by měl být průzkum názorů stávajících zaměstnanců. Analýza by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo regionální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektiva kariéry nebo umístění pracoviště.

Uchazeči svým způsobem prodávají sami sebe, ale zároveň kupují to, co organizace nabízí. Pokud je tedy trh práce trhem kupujícího, potom organizace, která se snaží uchazečům prodat sama sebe, musí zkoumat požadavky a potřeby uchazečů ve vztahu k tomu, co jim může nabídnout. Takové zkoumání umožňuje vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance (to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnanec mělo přesvědčit, aby se stali nebo aby zůstali členy organizace) i značku zaměstnavatele (image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel). To organizaci napomáhá stát se „preferovaným zaměstnavatelem“.

Analýza požadavků

Nejprve určíme, která pracovní místa musíme obsadit a do kdy. Potom využijeme stávající popisy pracovních míst / profily pracovních rolí a specifikace požadavků na zaměstnance, popřípadě vytvoříme nové, nejsou-li žádné k dispozici nebo nejsou-li stávající aktuální, abychom zjistili informace o povaze, podmínkách a požadavcích obsazovaných pracovních míst.

Následně zvážíme, kde vhodné uchazeče získáme, jestli to bude v naší organizaci, v jiné organizaci nebo v nějaké vzdělávací instituci, a určíme, kde přesně můžeme vhodné uchazeče nalézt.

Nakonec vymezíme podmínky zaměstnání (mzdu a zaměstnanecké výhody) a s využitím analýzy silných a slabých stránek získávání zaměstnanců posoudíme, které faktory týkající se práce a organizace mohou přilákat vhodné uchazeče a jak tyto faktory vyzdvihnout v inzerátu s nabídkou zaměstnání nebo při oslovování potenciálních uchazečů jiným způsobem. Také zvážíme, co by mohlo potenciální uchazeče odradit, například umístění pracoviště, abychom předpověděli a překonali jejich možné výhrady. Rovněž vyhodnotíme dosavadní úspěchy i neúspěchy, abychom věděli, co se osvědčilo a čeho se vyvarovat.

Identifikace zdrojů a metod získávání uchazečů

Nejprve je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Kromě toho je možné se pokusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili, nebo je možné získat doporučení od stávajících zaměstnanců. Také je možné využívat banku talentů, která v elektronické podobě uchovává podrobnosti o vhodných uchazečích.

Jestliže nejsou odpovídající vnitřní zdroje uchazečů, využívají se vnější zdroje uchazečů, přičemž potenciální uchazeči mimo organizaci se oslovují s využitím rozmanitých metod získávání uchazečů, jako je *online recruitment*, využívání sociálních médií, inzerování, spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami, úřady práce, poradenskými společnostmi, vzdělávacími institucemi nebo outsourcingu procesu získávání zaměstnanců. Podle výsledků průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) zaměstnavatelé nejčastěji využívali tyto metody získávání uchazečů:

- vlastní webové stránky – 62 %,
- zprostředkovatelské agentury – 49 %,
- doporučení od zaměstnanců – 33 %,
- profesní sociální sítě, například LinkedIn – 32 %,
- pracovní servery – 32 %,
- inzerce v místních novinách – 29 %,
- inzerce v odborných časopisech – 24 %,
- úřady práce – 19 %,
- poradenské společnosti – 17 %,
- vzdělávací instituce – 14 %,
- inzerce v celostátních novinách – 12 %,
- sociální sítě – 9 %.

Povšimněte si převažujícího využívání vlastních webových stránek a spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami. Také je zajímavé, že doporučení od zaměstnanců je třetí nejčastěji využívanou metodou získávání uchazečů.

Obvykle se volí mezi různými metodami získávání uchazečů nebo jejich kombinacemi. Přitom se uplatňují tato kritéria: 1) pravděpodobnost, že využití metody přiláká vhodné uchazeče; 2) rychlost, s jakou využití metody umožní provést získávání; 3) náklady spojené s využitím metody.

Online recruitment

Online recruitment nebo *e-recruitment* využívá internet k inzerování volných pracovních míst, poskytuje informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči. Uchazeči se mohou ucházet o zaměstnání

online a mohou pomocí e-mailu odesílat zaměstnavatelům nebo zprostředkovatelským agenturám své žádosti o zaměstnání a životopisy. Také testování uchazečů může probíhat online. Přitom se hlavně využívají webové stránky organizací, pracovních serverů a zprostředkovatelských agentur. Značně se rozšířilo také využívání sociálních médií.

Výhodou online recruitmentu je možnost oslovit širší okruh potenciálních uchazečů. *Online recruitment* je rychlejší a levnější než tradiční inzerování, poskytuje podrobnější informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje elektronické vyřízení žádostí o zaměstnání a životopisů. Více než čtyři pětiny respondentů průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) uvedly, že jim *online recruitment* umožnil posílit značku zaměstnavatele. Nevýhodou online recruitmentu může být příliš mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání nebo skutečnost, že mnoho uchazečů stále preferuje jiné způsoby hledání zaměstnání.

Webové stránky organizací mohou jednoduše obsahovat seznam volných pracovních míst a nezbytné kontaktní údaje. Propracovanější webové stránky organizací obsahují zvláštní část věnovanou uchazečům, která obsahuje informace o volných pracovních místech, o požadavcích na zaměstnance, o zaměstnaneckých výhodách a samozřejmě o podmínkách, za jakých se uchazeči mohou o zaměstnání ucházet, včetně například vyplnění online žádosti o zaměstnání nebo testu pro uchazeče. Odkaz na tuto část je obvykle součástí domovské stránky. Tato část může být také propojena s intranetem, který poskytuje další informace uchazečům z vnitřních zdrojů. Některé organizace vytvářejí své vlastní profesní komunity nebo sítě talentů. Webové stránky věnované uchazečům je možné spravovat s využitím outsourcingu a poradenských společností zaměřených na získávání zaměstnanců. Využívání webových stránek věnovaných uchazečům by mělo být založeno na následujících zásadách:

- udržovat aktuálnost webových stránek,
- zabezpečit dostupnost webových stránek,
- zajistit odpovídající úroveň webových stránek,
- poskytnout uživatelům kontakt pro případ technických problémů.

Pracovní servery jsou provozovány specializovanými společnostmi, jako je Monster.co.uk nebo Fish4jobs.com, a obsahují rozsáhlé databáze volných pracovních míst. Za uveřejnění informací o volných pracovních místech na webových stránkách pracovních serverů musí organizace zaplatit. Informace o volných pracovních místech mohou napodobovat reklamu, takže webové stránky pracovních serverů mohou sloužit jako další prostředek komunikace s potenciálními uchazeči, ale zároveň platí, že informace o některých volných pracovních místech jsou uveřejňovány pouze online. Součástí webových stránek pracovních serverů mohou být odkazy na webové stránky organizací. Syedain (2012) doporučuje v souvislosti s využíváním pracovních serverů následující:

- Využívejte spíše specificky než všeobecně zaměřené pracovní servery.
- Držte se jednoho nebo dvou osvědčených pracovních serverů; neuveřejňujte volná pracovní místa všude možně.
- Pokud si nejste jisti, který pracovní server je nejlepší, tak si potenciální pracovní servery předem vyzkoušejte tím způsobem, že si jejich prostřednictvím zkusíte najít vybranou práci, a přitom se pokuste určit, který pracovní server nejlépe naplnil vaše očekávání.
- Musíte zaplatit, abyste získali přední místo na pracovním serveru.

- Uvědomte si, že lidé, kteří navštěvují webové stránky pracovních serverů, hledají zaměstnání; tyto webové stránky nejsou jako tištěná reklama, která má oslovit náhodné čtenáře.
- Ujistěte se, že informace, které poskytujete, jsou jasné v tom, co nabízíte, stejně jako v tom, co požadujete.

Webové stránky agentur jsou provozovány zavedenými zprostředkovatelskými agenturami. Potenciální uchazeči se registrují online, ale mohou být pozváni k osobnímu setkání, aby s nimi byly probrány jejich osobní údaje předtím, než budou předány eventuálnímu zaměstnavateli.

Sociální média

Využívání sociálních médií znamená využívání technologie Web 2.0 za účelem vyhledávání uchazečů a získávání informací o uchazečích online s využitím sociálních sítí, jako je LinkedIn nebo Facebook. Potenciální uchazeči někdy využívají blogy stávajících zaměstnanců, kteří sdílejí své zkušenosti z práce v organizaci.

Průzkum Forum for In-House Recruitment Managers (FIRM, 2013), jehož členy jsou větší zaměstnavatelé, odhalil, že 94 % zaměstnavatelů využívá profesní sociální síť LinkedIn k oslovení uchazečů a zbývajících 6 % zaměstnavatelů to má v úmyslu. Nástroj profesní sociální síť LinkedIn určený pro získávání zaměstnanců umožňuje zaměstnavatelům zjistit, jak uživatelé vnímají jejich značku, vyhledávat podle odvětví, profese, specializace nebo lokality a přímo oslovovat uchazeče. Syedain (2013) doporučuje pro co nejlepší využívání profesní sociální sítě LinkedIn následující:

- Vytvářejte osobní síť s potenciálními uchazeči.
- Věnujte se především vyhledávání perspektivních talentů.
- Naučte se využívat LinkedIn jako nástroj získávání zaměstnanců.
- Postupujte shora – podporujte vrcholové manažery, aby si aktualizovali své vlastní profily.
- Vytvářejte značku zaměstnavatele uveřejňováním pravidelných informací o aktuálním stavu organizace, který vystihuje perspektivu její činnosti.
- Mluvte s manažery a zjišťujte, koho na síti znají nebo s kým se mohou na síti spojit.
- Vytvořte webovou stránku organizace věnovanou uchazečům a udržujte ji aktuální.
- Vytvářejte vlastní síť a navazujte vlastní spojení, ať už posíláním zpráv InMail uživatelům LinkedIn, s nimiž nejste ve spojení, nebo odesláním pozvání ke spojení uživatelům LinkedIn, které znáte.
- Zvažujte počet a druh pracovních míst, které propagujete – je snadné uživatele i jejich schránky zahltnout.

Sociální média úspěšně využívá například Evropská organizace pro jaderný výzkum (CERN), jak potvrdila Anna Cooková (2012), vedoucí oddělení získávání zaměstnanců. Všechna volná pracovní místa jsou inzerována na sociálních sítích LinkedIn, Facebook a Twitter. Tyto sociální sítě poskytují mnohem více než běžné pracovní servery, protože slouží jako nástroj komunikace s příznivci, uchazeči a lidmi, kteří nemusí být nutně uchazeči, ale mohou znát lidi, kteří by mohli být vhodnými uchazeči. Každá sociální síť je využívána odpovídajícím způsobem. Například s využitím sociální sítě Facebook jeden z personalistů, odpovědných za získávání zaměstnanců, jednou týdně odpovídá na otázky všech uživatelů, kteří by se rádi něco dozvěděli, zatímco s využitím profesní sociální sítě LinkedIn probíhají mnohem odbornější diskuse.

Společnost T-Mobile International vytvořila na sociální síti Facebook stránku pro potenciální uchazeče z řad absolventů. Tato stránka je určena pouze pro pozvané uchazeče, kterým poskytuje informace o procedurách a procesu výběru zaměstnanců, například o kritériích a harmonogramu, a umožňuje jim vzájemně komunikovat. Na vytváření stránky se podílelo nejen IT oddělení, ale také „ambasador značky“ společnosti.

Inzerování

Inzerování je tradičně nejobvyklejší metodou oslovování uchazečů a je stále poměrně důležité, zejména na místní úrovni nebo v odborných časopisech. Nicméně, jak odhalil průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b), mnoho organizací upřednostňuje *online recruitment*, zprostředkovatelské agentury nebo poradenské společnosti. Běžný inzerát by měl splnit následující cíle:

- **Zajistit uchazeče** – inzerát musí oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů s minimálními náklady.
- **Upoutat pozornost** – inzerát musí obstát v soutěži o zájem potenciálních uchazečů s ostatními zaměstnavateli.
- **Vzbudit a udržovat zájem** – informace o pracovním místě, organizaci a podmínkách zaměstnání musí inzerát sdělovat potenciálním uchazečům atraktivním a zajímavým způsobem.
- **Stimulovat k odpovědi** – inzerát musí vyzníit způsobem, který podnítl k odpovědi dostatečný počet vhodných uchazečů splňujících vymezené požadavky na zaměstnance.

K dosažení těchto cílů je třeba podniknout níže uvedené kroky. Inzerát s nabídkou zaměstnání by měl začínat výstižným titulkem a následně by měl obsahovat informace o:

- organizaci,
- pracovním místě,
- požadavcích na uchazeče,
- mzdě a zaměstnaneckých výhodách,
- místě výkonu práce,
- pokynech pro uchazeče.

Nejdůležitější je titulek inzerátu, přičemž nejjednodušší a nejobvyklejší je uvést výstižný a výrazný název pracovního místa. Aby inzerát upoutal pozornost, je vhodné uvést mzdu a zaměstnanecké výhody. Uchazeči jsou nedůvěřiví k formulacím jako „mzda odpovídající věku a zkušenostem“ nebo „mzda dohodou“. Podobné formulace často znamenají, že mzda je tak nízká, že se jí organizace bojí zveřejnit, nebo že politika odměňování je natolik nepromyšlená, že organizace nemá představu, jakou mzdu nabídnout, dokud jí nějaký uchazeč nesdělí, jakou mzdu si představuje.

V inzerátu by měl být uveden název organizace. Nepoužívejte číslo poštovní schránky – chcete-li zůstat v anonymitě, využijte služeb zprostředkovatelské agentury. Přidejte další zajímavosti, jako je růst nebo diverzifikace, a všechno, co by mohlo potenciální uchazeče zajímat, například perspektiva kariéry. Uveďte základní charakteristiky pracovního místa, například v podobě stručného popisu toho, co bude držitel pracovního místa dělat, popřípadě popište rozsah a povahu činností. Snažte se, aby pracovní místo zaujalo, ale nepřehánějte to.

Požadavky na uchazeče by měly být uvedeny věcně. Tyto požadavky nemá smysl přehánět. Jen zřídka se vyplatí přesně specifikovat všechny požadované zkušenosti. Pozor při uvádění osobních vlastností, jako je nadšení, odhodlání nebo iniciativa. Tyto pojmy nemají žádný skutečný význam. Také fráze jako „prokazatelné výsledky“ nebo „úspěšná praxe“ nemají smysl. Nikdo si totiž nepřizná, že takové požadavky nesplňuje.

Inzerát by měl končit pokyny pro uchazeče, jak by se měli o zaměstnání ucházet. Informace by měla být stručná, ale úplná. Uchazeči mohou být požádáni, aby své žádosti o zaměstnání odeslali poštou nebo e-mailem, ale také mohou být požádáni, aby zatelefonovali nebo aby si přišli osobně neformálně popovídat na vhodné místo.

Nezapomeňte na antidiskriminační legislativu. Ta považuje za nezákonné diskriminovat v inzerátech zvýhodňováním určitého pohlaví, s výjimkou některých prací, které mohou vykonávat jen muži, respektive jen ženy, stejně jako považuje za nezákonné diskriminovat v inzerátech na základě určité rasy nebo určitého věku.

Konečně je důležité analyzovat odezvu na uveřejněné inzeráty, což umožňuje určovat efektivnost nákladů na inzerování v různých médiích. Nejlepší je určovat náklady na inzerování v přepočtu na jednu odezvu na inzerát.

Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelské agentury se většinou zaměřují na získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací. Přitom využívají uchazečů, kteří jsou u nich zaregistrováni. Bývají rychlé a efektivní, ale poměrně drahé. Za vyhledání zaměstnance si mohou účtovat odměnu ve výši patnácti i více procent z prvního ročního výdělku. Někdy může být levnější inzerovat nebo využívat internet. V každém případě je důležité najít agenturu, která uspokojí potřeby organizace za rozumnou cenu.

Zprostředkovatelské agentury by měly být podrobně informovány o tom, co se od nich očekává. Někdy mohou doporučit nevhodné uchazeče, ale toto riziko se podstatně snižuje, jsou-li požadavky na uchazeče zcela jasné.

Úřady práce

Úřady práce se běžně využívají pro získávání manuálních a administrativních pracovníků, podobně jako prodejců nebo operátorů call center.

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců

Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců obvykle uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předběžný výběr vhodných uchazečů. Tyto společnosti poskytují odborné znalosti a usnadňují realizaci procesu získávání i výběru zaměstnanců. Organizace může zůstat v anonymitě, pokud si to přeje. Většina těchto společností si účtuje odměnu odvozenou od základní mzdy za vykonanou práci, obvykle v rozmezí patnácti až dvaceti procent.

Při výběru poradenské společnosti si prověřte pověst a zkušenosti možných poradenských společností, porovnejte si jejich ceny a sejděte se s poradci, kteří by pro vás měli pracovat, přičemž se pokuste posoudit jejich kvality. Chcete-li vybranou poradenskou společnost efektivně využívat, je důležité následující:

- Domluvte se s poradenskou společností na podmínkách spolupráce.
- Informujte poradenskou společnost o organizaci, ve které se obsazované pracovní místo nachází, o důvodech, termínech a podmínkách obsazení pracovního místa, stejně jako o všech zvláštních požadavcích spojených s obsazením pracovního místa.

- Poskytněte poradenské společnosti veškerou pomoc při definování popisu obsazovaného pracovního místa a specifikaci požadavků na uchazeče – poradenská společnost dosáhne mnohem lepších výsledků, když bude jasně vědět, co organizace požaduje a jaký typ člověka by organizaci nejlépe vyhovoval.
- Pečlivě zvažte navrhovaný postup získávání zaměstnanců i navrhované znění inzerátu s nabídkou zaměstnání.
- Ujasněte si provedení pohovorů s uchazeči i uskutečnění předběžného výběru vhodných uchazečů.
- Ujasněte si určení odměny a uhrazení nákladů.
- Zajistěte, abyste vše domluvili přímo s poradcem, který pro vás bude přímo pracovat.

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání

Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání, neboli *executive search*, popřípadě *headhunting*, se využívají v případech obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí, které je potřeba oslovit přímo. Využití poradce zaměřeného na přímé vyhledávání neboli *headhuntera*, nebývá levnou záležitostí. Takový poradce si může účtovat odměnu ve výši třiceti až padesáti procent z prvního ročního výdělků, ale tyto prostředky mohou být vynaloženy poměrně efektivně.

Poradce se zpravidla nejprve obrací na své kontakty v příslušném odvětví nebo oboru. Dobrý poradce má rozsáhlé kontakty a vlastní databázi potenciálních uchazečů. Má rovněž spolupracovníky, kteří dokáží vytipovat vhodné lidi vyhovující daným požadavkům nebo mohou nasměřovat pozornost k někomu jinému, kdo by mohl být vhodný. Čím více takových kontaktů, tím úspěšnější poradce bývá. Když se podaří oslovit potenciálně vhodné uchazeče, kteří projeví zájem, je vhodné uspořádat nenucené a neformální setkání s jednotlivými uchazeči, na jehož základě poradce předloží klientovi seznam vhodných uchazečů, včetně dostupných informací o nich.

Existují některé dobré i méně dobré poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání. Nevyužívejte jejich služeb, pokud na ně nemáte spolehlivé doporučení.

Vzdělávací instituce

Mnoho pracovních míst je samozřejmě možné obsadit absolventy škol a dalších vzdělávacích institucí, přičemž pro některé organizace mohou být absolventi hlavním zdrojem uchazečů. Zvláštní událostí se pro některé organizace stává každoroční získávání absolventů vysokých škol, pro které se vydávají lákavé informační materiály, organizují zajímavé propagační akce a uplatňují propracované metody výběru, včetně zkoumání biodat a využití *assessment center*.

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců

Outsourcing procesu získávání zaměstnanců představuje situaci, kdy organizace pověří dodavatele, aby převzal odpovědnost za proces získávání zaměstnanců a obsazování všech, popřípadě jen určených pracovních míst. Dodavatel spolupracuje s odpovědnými zástupci organizace při definování požadavků na uchazeče, při rozhodování o nejlepším způsobu oslovování uchazečů, při zpracování žádostí uchazečů nebo při provádění pohovorů s uchazeči. Některé organizace nepověřují dodavatele, aby převzal odpovědnost za obsazování všech, ale jen základních pracovních míst. Organizace si ponechává odpovědnost za obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů.

Pozitivem je možná úspora času, přístup k odborným znalostem nebo možnost soustředit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou. Negativem je pocit některých personalistů a liniových manažerů, že dodavatel je příliš daleko, aby se zabýval řešením skutečných problémů, a jejich obava ze ztráty kontroly.

Přehled metod získávání uchazečů

Tabulka 18.1 obsahuje přehled uvedených metod získávání uchazečů a shrnuje jejich výhody a nevýhody.

Tab. 18.1 Metody získávání uchazečů

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Online recruitment	Webové stránky, pracovní servery, sociální média.	Umožňuje oslovit širší okruh potenciálních uchazečů. Je rychlejší a levnější než tradiční inzerování. Poskytuje podrobnější informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje elektronické vyřizování žádostí o zaměstnání a životopisů. Webové stránky mohou oslovovat uchazeče s využitím značky zaměstnavatele. Pracovní servery umožňují vyhledávání pomocí klíčových slov i elektronické zpracování nabídek zaměstnání a životopisů uchazečů. Sociální sítě umožňují být ve spojení – LinkedIn má v současnosti 100 milionů členů po celém světě.	Výsledkem může být příliš mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání a mnoho uchazečů stále preferuje jiné způsoby hledání zaměstnání. Webové stránky jsou nákladné a stále vyžadují podporu jiných médií. Pracovní servery nevyhovují „pasivním uchazečům“. Sociální média – zaměstnavatelé i uchazeči musí spravovat vlastní profily.
Inzerování	Inzerce v celostátních nebo místních novinách nebo časopisech.	Umožňuje oslovit lidi, kteří zaměstnání aktivně nehledají.	Ustupuje moderním metodám.
Zprostředkovatelské agentury	Získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací.	Úspora času, omezení problémů a využití zavedené databáze uchazečů.	Uchazeči nemusí vyhovovat a databáze uchazečů nemusí stačit.
Úřady práce	Získávání manuálních a administrativních pracovníků.	Žádné náklady a evidence uchazečů.	Zaměřeni na poměrně rutinní práce.
Poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců	Uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předběžný výběr vhodných uchazečů.	Poskytují odborné znalosti a usnadňují organizaci procesu získávání i výběru zaměstnanců.	Mohou být drahé.
Poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání	Oslovují vrcholové manažery nebo klíčové specialisty.	Umožňují přilákat kvalitní lidi, kteří by jinak nemuseli projevit zájem.	Bývají drahé a jejich využití je omezené.



Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Vzdělávací instituce	Získávání absolventů škol a dalších vzdělávacích institucí.	Příliv budoucích talentů.	Kampaně zaměřené na absolventy mohou být drahé.
Outsourcing procesu získávání zaměstnanců	Dodavatel přebírá odpovědnost za proces získávání zaměstnanců.	Úspora času, přístup k odborným znalostem a možnost soustředit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou.	Pocit, že dodavatel je příliš daleko, aby se zabýval řešením skutečných problémů, a obava ze ztráty kontroly.

18.5 Vyřizování žádostí uchazečů o zaměstnání

Jestliže využíváme služeb zprostředkovatelských agentur nebo poradenských společností zaměřených na získávání zaměstnanců, zpravidla od nich obdržíme seznam vhodných uchazečů, které pozveme k pohovoru. Jestliže jejich služeb nevyužíváme, musíme žádosti uchazečů vyřizovat sami. To zahrnuje prozkoumání informací od uchazečů, zpracování a rozřídění žádostí uchazečů a vypracování seznamu vhodných uchazečů, které pozveme k pohovoru.

Prozkoumání informací od uchazečů

Na uveřejněnou nabídku zaměstnání potenciální uchazeči obvykle reagují odesláním žádosti o zaměstnání a životopisu. Uchazeči mohou být požádáni, aby informace o svém vzdělání, kvalifikaci, výcviku a zkušenostech poskytli ve standardizované podobě, která by zajistila strukturované informace pro usnadnění předběžného výběru a vypracování seznamu vhodných uchazečů, pro vedení pohovorů s uchazeči, pro přijímání vybraného uchazeče a pro zakládání osobního spisu nového zaměstnance. Tím je zajištěno, že všichni uchazeči jsou posuzováni na základě srovnatelných informací vůči informacím, které poskytuje specifikace požadavků na zaměstnance.

Na obrázku 18.2 je uveden příklad dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, který předepíše požadované informace a který může být uchazečům dostupný online nebo v papírové podobě.

Piorová a Baumová (2005) doporučují pro efektivnější využívání dotazníků pro uchazeče následující:

- Rozhodněte se, která kritéria výběru budete uplatňovat a jak tato kritéria budete pomocí dotazníku posuzovat.
- Formulujte dotazy tak, aby byly jasné, relevantní a nediskriminační.
- Vyžadujte jen nezbytné osobní údaje.
- Rozšířte okruh potenciálních uchazečů tím, že jim nabídnete různé možnosti a návody pro získání a vyplnění dotazníků.
- Získejte další informace o uchazečích s využitím sociálních sítí nebo osobních blogů.

Nicméně, aby si ušetřili čas a vyhnuli se problémům, mohou personalisté a manažeři upřednostnit rozhodování na základě obdržených žádostí o zaměstnání a životopisů, ze kterých je více méně zřejmé, zda uchazeči splňují nebo nesplňují vymezené požadavky na zaměstnance.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání					
Příjmení:			Jméno:		
Adresa:					
Telefon:			E-mail:		
Pracovní místo:					
Dosažené vzdělání					
Období		Název střední školy, vysoké školy	Hlavní studované předměty	Kvalifikace	
Od	Do				
Specializovaný výcvik					
Další schopnosti a dovednosti (jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod.)					
Dosavadní zaměstnání (uveďte podrobnosti o všech zaměstnáních od ukončení vzdělávání v pořadí od současného nebo posledního a postupujte do minulosti)					
Období		Název, adresa a povaha činnosti zaměstnavatele	Pracovní místo a přehled hlavních povinností	Mzda na začátku a na konci zaměstnání	Důvody odchodu nebo přání odejít
Od	Do				
Uvedte vše, co může podpořit vaši žádost:					
Prohlašuji, že informace uvedené v tomto dotazníku jsou pravdivé. Podpis uchazeče Datum					

Obr. 18.2 Příklad dotazníku pro uchazeče o zaměstnání

Zpracování žádostí uchazečů

Uveřejníme-li nabídku zaměstnání a obdržíme-li dostatečný počet odpovědí, musíme došlé žádosti o zaměstnání a životopisy uchazečů nějak zpracovat. Přitom obvykle vypracujeme seznam došlých žádostí s uvedením jména uchazeče, data přijetí žádosti a poznámky o dalším postupu (odmítnutí, ponechání, pozvání k pohovoru, zařazení do užšího výběru,

předložení nabídky zaměstnání). Standardní zpráva potvrzující přijetí žádosti by měla být zaslána každému uchazeči, pokud se uchazeče nerozhodneme okamžitě informovat o pozvání k pohovoru nebo o zamítnutí jejich žádosti.

Dalším postupem je rozřídění žádostí uchazečů před uskutečněním předběžného výběru vhodných uchazečů a provedením pohovorů s uchazeči, kteří splňují vymezené požadavky na zaměstnance.

Rozřídění žádostí uchazečů

Rozřídění žádostí uchazečů se provádí na základě porovnání dostupných informací o uchazečích a vymezených požadavků na zaměstnance, které jsou hlavními kritérii výběru zaměstnanců. Tato kritéria by měla být pečlivě analyzována, aby byla zcela pochopena, a navíc mohou být rozdělena do následujících tří skupin, aby usnadnila posuzování uchazečů a výběr zaměstnanců:

- **Nezbytná kritéria** – potenciální uchazeč musí tato kritéria splňovat, aby mohl být považován za vhodného uchazeče.
- **Velmi žádoucí kritéria** – potenciální uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude upřednostněn.
- **Žádoucí kritéria** – potenciální uchazeč, který bude tato kritéria splňovat, bude vnímán pozitivně, ale nejde o splnění nezbytných nebo velmi žádoucích kritérií. Nicméně v případě, že větší počet uchazečů splní nezbytná a velmi žádoucí kritéria, může splnění žádoucích kritérií rozhodnout o předběžném výběru vhodných uchazečů, respektive o závěrečném výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Vysoce strukturovanou metodou třídění žádostí uchazečů je zkoumání biodat, to znamená určených životopisných údajů, které se vztahují k vymezeným kritériím výběru zaměstnanců (dosažené vzdělání nebo dosavadní praxe) a naznačují, zda jedinci mohou být vhodnými uchazeči. Posouzení dosažených výsledků umožňuje předpovědět budoucí výkon uchazečů.

Na základě provedené analýzy mohou být potenciální uchazeči rozděleni do tří kategorií: vhodní, přijatelní a nevhodní. Čím více je informací o uchazečích a čím jasnější jsou kritéria výběru, tím jednodušší je tento proces. V případě většího počtu uchazečů může být nutné zpřísnit kritéria výběru, aby bylo možné dokončit předběžný výběr a vypracovat seznam vhodných uchazečů, které pozveme k pohovoru.

Ideální počet vhodných uchazečů na seznamu by měl být mezi čtyřmi až osmi. Menší počet než čtyři vhodní uchazeči znamená poměrně omezený výběr, ačkoliv může nastat situace, že ani více vhodných uchazečů nemáme. Větší počet než osm vhodných uchazečů znamená příliš mnoho času stráveného pohovory a určité nebezpečí snížení efektivnosti výběru.

Vypracování programu pohovorů

Čas věnovaný pohovorům s uchazeči se bude lišit v závislosti na povaze obsazovaného pracovního místa. V běžných případech by mělo stačit asi třicet minut, ovšem ve zvláštních případech to může být šedesát i více minut. Lepší je neplánovat si příliš mnoho pohovorů

na jeden den, protože snaha zvládnout více než pět nebo šest pohovorů během jednoho dne bývá značně vyčerpávající, což může ohrozit úroveň pohovorů. Mezi jednotlivými pohovory je vhodné si ponechat asi patnáctiminutovou pauzu na sepsání poznámek a přípravu na další pohovor.

Uskutečňování programu pohovorů

V souladu s vypracovaným programem pohovorů je možné vhodné uchazeče pozvat k pohovoru, a to obvykle nějakým standardním způsobem. Uchazeči by měli být požádáni, aby vyplnili dotazník pro uchazeče, pokud tak ještě neučinili. V této souvislosti se mluví o tom, že by se uchazečům měly zaslat podrobnější informace o organizaci a pracovním místě, aby se tím neztrácelo příliš mnoho času během pohovoru.

Také je důležité projít seznam zbývajících vhodných i přijatelných uchazečů a rozhodnout, kteří z těchto uchazečů by mohli být ponecháni v rezervě. Těmto uchazečům se zašle takzvaný rezervační dopis a všem ostatním uchazečům se zašle standardní odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem a stručnou, nikoli však příliš příkrou informaci o tom, že nebyli úspěšní. Typický odmítavý dopis by mohl znít takto:

Pečlivě jsme zvažovali Vaši žádost o zaměstnání. S politováním Vám ale musíme oznámit, že bylo rozhodnuto nepozvat Vás k pohovoru. Rádi bychom vám poděkovali za projevený zájem.

18.6 Metody výběru zaměstnanců

Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou práci vykonávat úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance, a následně se provádí výběr mezi uchazeči. Součástí takzvaného „klasického tria“ metod výběru zaměstnanců jsou dotazníky, pohovory a reference. K těmto metodám je možné přidat výběrové testy a assessment centra.

Pohovory obvykle probíhají formou diskuse tváří v tvář. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) však odhalil, že značná část zaměstnavatelů (56 %) uplatňuje pohovory po telefonu. Téměř jedna třetina (30 %) zaměstnavatelů používá video nebo Skype pohovory, přičemž až 42 % zaměstnavatelů získává zaměstnance ze zahraničí.

Pohovory

Pohovor, respektive výběrový pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Pohovor je diskusí tváří v tvář. Lepší příležitost k navázání úzkého kontaktu – vztahu – mezi tazatelem a uchazečem poskytuje spíše individuální pohovor (jeden tazatel a jeden uchazeč) než pohovor před panelem (více tazatelů a jeden uchazeč). Individuální pohovor

usnadňuje získávání informací o uchazeči a posuzování jeho vhodnosti pro organizaci. Pohovory mohou být strukturované, popřípadě nestrukturované, jak je vysvětleno dále (dovednosti v provádění výběrových pohovorů jsou vysvětleny v kapitole 50). Výhody a nevýhody pohovorů jsou následující.

Výhody pohovorů

- Umožňují tazateli klást uchazeči otázky zaměřené na jeho zkušenosti a posoudit, do jaké míry schopnosti uchazeče odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance.
- Umožňují tazateli podrobněji popsat pracovní místo (poskytnout uchazeči „realistickou představu o pracovním místě“) i organizaci a naznačit podmínky psychologické smlouvy.
- Umožňují uchazeči dozvědět se něco více o pracovním místě i organizaci a ujasnit si některé záležitosti týkající se vzdělávání, perspektivy kariéry nebo podmínek zaměstnání.
- Umožňují setkání tváří v tvář, takže tazatel může posoudit, jak by se uchazeč začlenil do organizace a jak by spolupracoval s ostatními.
- Umožňují uchazeči, aby sám posoudil organizaci, pracovní místo i tazatele.

Nevýhody pohovorů

- Pohovory nemusí mít dostatečnou validitu (platnost) ve smyslu předpovědi budoucího výkonu uchazečů, stejně jako nemusí mít dostatečnou reliabilitu (spolehlivost) ve smyslu měření téhož u různých uchazečů.
- Úspěch pohovorů závisí na dovednostech tazatelů – mnozí lidé vedou pohovory špatně, ačkoliv si myslí, že to zvládají dobře.
- Pohovory mohou vést k předpojatému a subjektivnímu posuzování uchazečů ze strany tazatelů.

Tyto nevýhody se častěji projevují v případě využívání nestrukturovaných pohovorů, ale mohou být zmírněny, a to jednak využíváním strukturovaných pohovorů, a jednak výcvikem tazatelů. Zapojení více tazatelů a získání jiných názorů na uchazeče může omezit předpojaté a subjektivní posuzování uchazečů, podobně jako využití výběrových testů, zejména těch, které měří inteligenci nebo všeobecné schopnosti, může poskytnout cenné informace, které doplní informace získané s využitím pohovoru.

Organizace pohovorů

Pohovory obvykle probíhají ve složení jeden tazatel a jeden uchazeč, ale existuje možnost využít druhého tazatele, aby se zabránilo předpojatému a subjektivnímu posuzování uchazečů. Možnou alternativou je využití pohovoru před panelem nebo komisí, která se často využívá ve veřejném sektoru. Využití pohovoru před panelem nebo komisí spojuje řadu subjektů, které mají zájem na rozhodování o výběru nejvhodnějšího uchazeče. Nevýhodou je, že otázky ze strany tazatelů mohou být neplánované a nahodilé a že uchazeči se mohou obtížněji prosazovat, aby rozvinuli své odpovědi a sami se něco dozvěděli.

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor je založen na vymezeném rámci. Součástí tohoto rámce bývá soubor předem určených otázek. Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky, zaměřené na vlastnosti a chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Odpovědi mohou být zaznamenávány s využitím připraveného klasifikačního systému.

Nejběžnějším rámcem strukturovaného pohovoru je specifikace požadavků na zaměstnance. Kladené otázky mají ověřit a doplnit informace o uchazeči vyplývající ze životopisu nebo dotazníku tak, aby bylo možné posoudit, jestli uchazeč má požadované znalosti, dovednosti a schopnosti. V případě pohovoru zaměřeného na schopnosti se důraz klade na zjištění toho, jestli uchazeč má požadované schopnosti chování. Strukturovaný pohovor může zahrnovat otázky zaměřené na zkušenosti, kdy jsou uchazeči požádáni, aby popsali, jak v minulosti zvládali určité situace s využitím znalostí, dovedností a schopností, které jsou požadovány k úspěšnému vykonávání práce na obsazovaném pracovním místě. Nebo může zahrnovat konkrétní otázky zaměřené na situaci, kdy se uchazečům představí určitá situace, se kterou se mohou setkat při vykonávání práce na obsazovaném pracovním místě, a uchazeči jsou požádáni, aby uvedli, jak by se s takovou situací vypořádali. Pulakosová a Schmitt (1995) ve svém výzkumu odhalili, že pohovory zaměřené na zkušenosti měly vyšší úroveň validity než pohovory zaměřené na situaci. Přesto, jak je vysvětleno v kapitole 50, součástí pohovoru mohou být jak otázky zaměřené na zkušenosti, tak otázky zaměřené na situaci.

Nestrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor je v podstatě obecnou diskusí, během níž tazatel položí uchazeči několik otázek, které odpovídají tomu, co tazatel hledá, ale bez konkrétního cíle, s výjimkou toho, že se tazatel snaží odhalit celkový obraz uchazeče jako jedince. Kladené otázky jsou často nahodilá a nespecifická. Uchazeči jsou posuzováni na základě celkového dojmu, který na tazatele udělají, což je poměrně subjektivní. Výzkum citovaný dále v této kapitole ukázal, že prediktivní validita nestrukturovaného pohovoru (míra, v jaké nestrukturovaný pohovor předpovídá budoucí výkon) je velice nízká. Preferovanou metodou výběru je strukturovaný pohovor, který, pokud je proveden dobře, má vyšší prediktivní validitu.

Výběrové testy

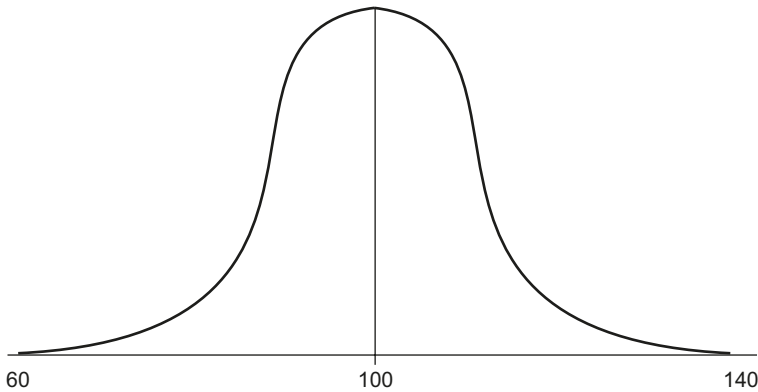
Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí. Psychologické testy představují nástroje měření, proto se často označují jako psychometrické testy: „psychometrický“ souvisí s měřením psychických jevů. Psychometrické testy měří inteligenci nebo osobnost. Základem psychometrických testů jsou systematické a standardizované postupy, které měří rozdíly v individuálních charakteristikách, což umožňuje poznat jednotlivé uchazeče a předpovědět, do jaké míry budou svěřenou práci vykonávat úspěšně. Mezi další typy výběrových testů, které jsou představeny níže, patří testy schopností a testy způsobilosti.

Testy inteligence

Testy inteligence měří řadu duševních schopností, které člověku umožňují zvládnout různé intelektuální úkoly vyžadující schopnosti vědění a uvažování. Zabývají se všeobecnou inteligencí, označovanou „g“ podle Spearmana (1927), jednoho z průkopníků testování inteligence, a někdy se označují jako testy „všeobecné duševní schopnosti“. Zahrnují otázky, problémy a úkoly. Metaanalýza, kterou provedli Schmidt a Hunter (1998), ukázala, že testy inteligence měly vysokou prediktivní validitu.

Výsledek testu inteligence může být vyjádřen jako skóre, které může být porovnáno se skórem členů populace, nebo se skórem členů organizace, a to pomocí testu (normy). Výsledek testu inteligence může být zaznamenán jako inteligenční kvocient (IQ), což je

poměr mentálního a skutečného věku jedince. Odpovídá-li mentální věk, který se stanovuje na základě testu inteligence, věku skutečnému, je IQ 100. Skóre nad 100 znamená, že jedinec je na svůj věk nadprůměrně inteligentní, a naopak. Nyní je obvyklé, že se IQ přímo určuje jako skóre IQ testu. Předpokládá se, že rozdělení inteligence v populaci odpovídá normálnímu rozdělení, což se vyjadřuje pomocí křivky normálního rozdělení, jak je zobrazeno na obrázku 18.3.



Obr. 18.3 Křivka normálního rozdělení

Křivka normálního rozdělení vyjadřuje typické rozdělení skóre. Například, že 60 % populace dosáhne pravděpodobně skóre mezi x a y , 20 % populace dosáhne pravděpodobně skóre nižší než x a 20 % populace dosáhne pravděpodobně skóre vyšší než y .

Testy inteligence mohou být připraveny pro jednotlivce i skupiny. Testování inteligence může také probíhat online.

Testy osobnosti

Testy osobnosti posuzují osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli. Existuje mnoho různých teorií osobnosti, a proto existuje mnoho různých typů testů osobnosti. Patří mezi ně osobnostní dotazníky vyplňované testovaným jedincem, stejně jako jiné dotazníky, které měří zájmy, hodnoty nebo pracovní chování.

Testy osobnosti mohou poskytnout zajímavé doplňující informace o uchazečích, navíc bez předpojatostí, které se často vyskytují během pohovorů tváří v tvář, ale musí být používány velmi opatrně. Testy osobnosti by měly být vypracovány renomovaným psychologem nebo specializovanou agenturou na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu a musí vyhovovat specifickým potřebám uživatele.

Testy schopností

Testy schopností zjišťují, jaké vědomosti jsou lidé schopni uplatňovat, jakou práci jsou lidé schopni vykonávat či jakých výsledků jsou lidé schopni dosahovat. Tyto testy měří:

- **verbální schopnosti** – chápat, interpretovat a vyvozovat závěry z ústního nebo písemného projevu;
- **numerické schopnosti** – chápat, interpretovat a vyvozovat závěry z číselných údajů;

- **prostorové schopnosti** – chápat a interpretovat prostorové vztahy mezi objekty;
- **mechanické schopnosti** – rozumět běžným fyzikálním zákonům, jako je působení síly nebo fungování páky.

Testy způsobilosti

Testy způsobilosti se vztahují k určitému povolání nebo zaměstnání a zjišťují, do jaké míry mohou lidé vykonávat určitou práci. Testování obvykle probíhá formou ukázky práce, kdy uchazeč dostane pracovní úkol a musí prokázat, že je způsobilý požadovanou práci vykonávat, například že umí používat klávesnici nebo že zvládne něco opravit. Takto je však možné testovat jen uchazeče, kteří se již seznámili s tím, jak se požadovaná práce vykonává, a to na základě předchozí zkušenosti nebo odpovídajícího výcviku.

Charakteristiky dobrého testu

Dobrý test poskytuje údaje, které umožňují spolehlivě předpovědět budoucí chování nebo výsledky, a proto podporuje objektivní a racionální rozhodování při výběru zaměstnanců. Takový test musí být založen na výzkumu, který poskytne standardizovaná kritéria odvozená ze stejného měření řady reprezentativních lidí, aby bylo možné vymezit určitý soubor „norem“ pro porovnávání testovaných jedinců. Takový test by měl umožnit objektivní posouzení testovaného jedince v porovnání s normálním nebo průměrným výkonem skupiny.

Dvěma klíčovými charakteristikami dobrého testu jsou reliabilita (spolehlivost) a validita (platnost). Reliabilita (spolehlivost) znamená, že test vždy měří totéž, takže test určený k měření určité charakteristiky, například inteligence, by měl tuto charakteristiku vždy měřit spolehlivě, ať už se použije pro různé lidi ve stejném nebo jiném čase, nebo pro stejnou osobu v různých časech. Validita (platnost) znamená, že test měří charakteristiku, kterou měřit má, takže test inteligence by měl měřit inteligenci, samozřejmě nějak definovanou, a nikoli jen například verbální schopnosti. Test, který by měl spolehlivě předpovídat úspěšnost v práci nebo u zkoušky, by měl poskytovat poměrně přesvědčivé (statisticky významné) předpovědi.

Při posuzování validity se využívá přístup založený na kritériích. Těmito kritérii jsou kritéria výběru zaměstnanců, podle kterých lze validitu určitého testu měřit. Tato kritéria musí odrážet „skutečný“ výkon při práci tak přesně, jak je to jen možné. Přitom jediné kritérium nestačí, je třeba použít více kritérií. Také je třeba zvážit, do jaké míry mohou být vymezená kritéria ovlivněna jinými faktory, a je nutné si uvědomit, že kritéria jsou dynamická – v průběhu času se mění.

Interpretace výsledků testů

Výsledky testů je možné interpretovat s využitím norem nebo skóre kritérií:

- **Normy.** Skóre, kterého jedince dosáhl v nějakém testu, nemá samo o sobě smysl. Toto skóre je třeba porovnat se skóre dosaženým populací, na niž byl test standardizován – tedy s normou referenční skupiny. Skóre, které slouží jako norma, se vyhledá v tabulce norem a může například ukazovat, že někdo zvládl test na úrovni odpovídající horním třiceti procentům příslušné populace.
- **Skóre kritérií.** Normy jednoduše vyjadřují, jak někdo zvládl test ve vztahu k ostatním lidem. Mnohem lepší je využít vztah mezi skóre testu a znalostí toho, k čemu je test určen, jako například k měření úspěšnosti v práci. To se popisuje jako míra kritéria.

Využívání testů při výběru zaměstnanců

Prověřené testy inteligence nebo testy osobnosti poskytují užitečné údaje, ale diskutovaným problémem je jejich kombinace se strukturovanými pohovory.

Testy se často využívají jako metoda výběru zaměstnanců v případech, kdy existuje velké množství uchazečů a kdy ostatní metody neposkytují dostatek informací pro spolehlivou předpověď budoucího výkonu. V těchto případech se vyplácí vytvářet a využívat testy, stejně jako se vyplácí prověřovat jejich validitu na dostatečném množství případů. Testy jsou obvykle součástí assessment center. Testy mohou probíhat online a průzkum Forum for In-House Recruitment Managers (FIRM, 2013) ukázal, že testy byly využity u 72 % žádostí o zaměstnání.

Testy inteligence jsou užitečné zejména v případech, kdy inteligence je klíčovým faktorem a neexistuje žádná jiná spolehlivá metoda, jak inteligenci měřit. Testy způsobilosti jsou nejužitečnější v případech, kdy se požadují konkrétní a měřitelné dovednosti, jako je například zpracování textu nebo provádění nějakých oprav. Testy osobnosti mohou doplňovat strukturované pohovory nebo testy inteligence a testy způsobilosti. Některé organizace využívají testy osobnosti v případě prací, jako je prodej, kdy se domnívají, že „osobnost“ prodejce je důležitá a kdy není příliš obtížné získat měřitelná kritéria, aby bylo možné testy prověřit. Testy osobnosti mohou být využity pro posuzování čestnosti a svědomitosti v případech, kdy jsou tyto vlastnosti považovány za důležité.

V některých případech je možné využít určitou baterii testů, zahrnující různé typy testů inteligence, osobnosti nebo způsobilosti. Může to být standardní baterie testů, kterou dodá specializovaná agentura, nebo to může být jedinečná baterie testů, která se sestaví na míru požadavkům konkrétního zákazníka. Největším nebezpečím, kterému je nutné se vyhnout, je přidávání dalších testů, aniž by se ověřilo, že přispějí ke spolehlivé předpovědi budoucího výkonu, pro kterou se baterie testů využívá.

Testy by měli provádět pouze lidé, kteří byli vyškoleni v tom, co testy měří, jak se testy používají a jak se testy interpretují. Také je důležité vyhodnocovat výsledky testů v porovnání s výsledky pohovorů. Aby bylo toto vyhodnocování statisticky významné, mělo by probíhat v přiměřeném čase a mělo by zahrnovat tolik uchazečů, kolik je jen možné.

Assessment centra

Assessment centra vytvářejí skupinu uchazečů a využívají řadu metod jejich posuzování během vymezeného období (jeden nebo dva dny) s cílem získat komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých členů skupiny. Využívání assessment center vystihují následující charakteristiky:

- Používají se různé úlohy, které vystihují a simulují klíčové aspekty práce na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli.
- Používané úlohy zahrnují hraní rolí nebo skupinové úkoly; předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí chování na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli.
- Uchazeči se účastní pohovorů a testování.
- Výkon se měří v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení očekávané úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli, stejně jako na určité úrovni v organizaci.

- Posuzuje se několik uchazečů nebo účastníků najednou, aby se zajistila jejich interakce a spolupráce při plnění zadaných úloh.
- Posuzování uchazečů nebo účastníků provádí několik hodnotitelů nebo pozorovatelů, aby se zajistila odpovídající objektivita posuzování.

Důvodem pro využívání assessment center je, že umožňují získat mnohem více informací o uchazečích než tradiční pohovory, a to i když se doplní testy. Výzkum, který provedli Schmidt a Hunter (1998), však ukázal, že prediktivní validita assessment center je nižší než v případě testů inteligence kombinovaných se strukturovanými pohovory. Assessment centra jsou poměrně nákladná a časově náročná a jsou využívána převážně ve velkých organizacích při obsazování manažerských funkcí nebo při výběru absolventů.

Volba metod výběru zaměstnanců

Mezi jednotlivými metodami výběru zaměstnanců je možné volit, přičemž nejdůležitějším kritériem je schopnost metody nebo kombinace metod předpovídat budoucí výkon. Tato prediktivní validita je vyjádřena jako koeficient – hodnota 1,0 vyjadřuje skvělou prediktivní validitu; hodnota 0,0 vyjadřuje žádnou prediktivní validitu. Metaanalýza zaměřená na validitu různých metod výběru, kterou provedli Schmidt a Hunter (1998, s. 265) a která zahrnovala výsledky výzkumů za období osmdesáti pěti let, umožnila pro zvolené kombinace metod i jednotlivé metody definovat následující koeficienty prediktivní validity:

▪ testy inteligence a strukturované pohovory	0,63
▪ testy inteligence a nestrukturované pohovory	0,55
▪ assessment centra a strukturované pohovory	0,53
▪ testy inteligence	0,51
▪ strukturované pohovory	0,51
▪ nestrukturované pohovory	0,38
▪ assessment centra	0,37
▪ grafologie	0,02

Robertson a Smith (2001) přidali ještě hodnocení osobnosti s koeficientem prediktivní validity 0,37.

Schmidt a Hunter (1998) uvedli, že důvod, proč je inteligence (všeobecná duševní schopnost) tak dobrým prediktorem budoucího výkonu, spočívá v tom, že inteligentnější lidé si rychleji osvojují znalosti požadované k vykonávání práce a dokáží tyto znalosti lépe využívat, přičemž jsou to právě tyto znalosti týkající se vykonávání práce, které způsobují, že jejich výkon bude lepší. Jejich výzkum ukázal, že z hlediska prediktivní validity je nejlepší kombinace testů inteligence a strukturovaných pohovorů, zatímco grafologie je nejhorší.

18.7 Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí

Po dokončení fáze pohovorů a testování je možné učinit předběžné rozhodnutí o tom, kteří z uchazečů pravděpodobně nejlépe splňují vymezené požadavky na zaměstnance a těmto uchazečům je možné telefonicky nebo písemně učinit předběžnou nabídku zaměstnání. Tato nabídka bývá podmíněna „příznivými referencemi“ a uchazeči by samozřejmě měli být informováni o tom, že reference budou získávány a posuzovány. V případě, že existuje více než jeden pravděpodobně nejvhodnější uchazeč, je rozumné ponechat si jednoho nebo dva uchazeče v rezervě. Uchazeči často odstupují, zvláště ti, kteří se ucházeli o zaměstnání jen proto, aby si ověřili své šance na trhu práce, nebo proto, aby přesvědčili svého současného zaměstnavatele o tom, že by si jich měl více vážit a že by je měl lépe ocenit.

Hlavním smyslem referencí je získat spolehlivou a faktickou informaci o potenciálním zaměstnanci. Význam takové informace je zřejmý a zásadní. Je nezbytné ověřit a doplnit informace o povaze předchozího zaměstnání, o době trvání zaměstnání, o důvodech skončení zaměstnání (je-li to relevantní), o mzdě nebo třeba o docházce.

Názory na charakter, schopnosti, výkonnost nebo vhodnost jsou poměrně nespolehlivé. Osoby poskytující reference se mohou zdráhat vyjádřit nějaké závazné stanovisko nebo nedokáží vhodnost uchazeče posoudit – to může jen potenciální zaměstnavatel. Reference od osob spojených s uchazečem nějakými osobními vztahy bývají zcela k ničemu. Jediné, co mohou ukázat, je například to, že uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátele.

Cestou písemné žádosti o reference můžete jednoduše předchozího zaměstnavatele požádat o to, aby potvrdil, popřípadě doplnil informaci o uchazečově předchozím zaměstnání. Přesnější a úplnější informace však můžete získat, když předchozího zaměstnavatele požádáte, aby vyplnil nějaký standardní formulář. Otázky v tomto formuláři byste měli omezit na následující:

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaký byl název pracovního místa?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaká byla mzda?
- Jaká byla absence během posledních dvanácti měsíců?
- Jestli by zaměstnavatel uchazeče opět zaměstnal (jestliže ne, tak proč)?

Poslední otázka je důležitá, je-li zodpovězena upřímně.

Alternativou písemných referencí mohou být telefonické reference, které mohou šetřit čas a mohou být spolehlivější. Přitom je nutné pokládat jen faktické otázky a zaznamenávat si odpovědi.

Právní aspekty získávání a poskytování referencí

Klíčové právní aspekty, které musíte zvážit, když získáváte nebo poskytujete reference, jsou následující:

- Jestliže se rozhodnete určitému uchazeči učinit předběžnou nabídku zaměstnání, měli byste uchazeči jasně sdělit, že se jedná o předběžnou nabídku zaměstnání, která je podmíněna uspokojivými referencemi.
- Obecně se soudí, že neexistuje žádná právní povinnost zaměstnavatele, aby poskytoval reference na současného nebo bývalého zaměstnance, není-li to sjednáno v pracovní smlouvě. Současně však existují rozhodnutí (Spring vs. Guardian Assurance 1994), podle kterých může být poskytování referencí považováno za jakousi morální povinnost, a to zvláště v případech, kdy se získávání referencí od předchozího zaměstnavatele před definitivní nabídkou zaměstnání považuje za „přirozenou praxi“ a kdy uchazeč o zaměstnání ani nemůže očekávat, že by byl bez odpovídajících referencí do určitého zaměstnání vůbec přijat.
- Jestliže reference obsahují nepravdivá nebo nepodložená tvrzení, která poškozují pověst uchazeče, může se tento domáhat odpovídající satisfakce.

18.8 Kontrolování žádostí uchazečů o zaměstnání

Je smutnou pravdou, že potenciální uchazeči o zaměstnání velmi často poskytují eventuálním zaměstnavatelům nesprávné nebo nepravdivé informace o svém vzdělání, kvalifikaci nebo zkušenostech. To potvrdil také průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2008b), který ukázal, že 25 % zaměstnavatelů muselo stáhnout nabídku zaměstnání, protože uchazeči lhali nebo zkreslili své žádosti. Proto je vždy důležité zkontrolovat, že skutečnosti, které uchazeči ve svých žádostech uvádějí, jsou správné a pravdivé, přičemž je možné se obrátit na univerzitu, profesní instituci nebo předchozího zaměstnavatele. Dále je možné využít tyto nástroje:

- pohovor s otázkami na skutečné (nikoli hypotetické) zkušenosti, které by odhalily míru zapojení, rozhodování a přínosu uchazeče;
- dotazníky pro uchazeče s otevřenými otázkami na znalosti, dovednosti a schopnosti požadované k vykonávání práce;
- ověření totožnosti;
- prověření registru dlužníků (zvláště v případě práce v oblasti finančních služeb);
- potvrzení o předchozím zaměstnání;
- výpis z rejstříku trestů.

18.9 Potvrzení nabídky zaměstnání

Závěrečnou fází procesu výběru zaměstnanců je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jste získali uspokojivé reference a uchazeč absolvoval lékařskou prohlídku, například pro účely penzijního a životního pojištění nebo proto, že daná práce vyžaduje určitou fyzickou zdatnost a zdravotní způsobilost. V této fázi by měla být také vypracována pracovní smlouva.

18.10 Sledování nového zaměstnance

Nového zaměstnance musíte sledovat, abyste zajistili, že se do nové organizace začlení a abyste se přesvědčili, že novou práci zvládá. Vyskytnou-li se nějaké problémy,

je mnohem lepší je rozpoznat a vyřešit již v počáteční fázi, než připustit, aby se zbytečně prohloubily.

Sledování nového zaměstnance je také důležitým nástrojem kontroly procesu získávání a výběru zaměstnanců. Dojde-li k nějaké chybě, je důležité zjistit, jak se to stalo, aby se proces získávání a výběru zaměstnanců mohl zlepšit. Přijetí nevhodného zaměstnance může mít řadu příčin, například: nedostatečná specifikace požadavků na zaměstnance, nepromyšlené získávání zaměstnanců, nevyhovující inzerát, nezvládnutý pohovor, nevhodný test nebo nesprávné rozhodnutí.

18.11 Zvládání problémů s obsazováním volných pracovních míst

Každý zkušený personalista odpovědný za získávání a výběr zaměstnanců se někdy může setkat s volným pracovním místem, které není snadné obsadit. V této situaci je třeba se vyvarovat kompromisů, které by vedly k zaměstnání někoho, kdo nesplňuje požadavky na zaměstnance. Konstruktivní zvládnutí tohoto problému vyžaduje provést následující kroky:

- Ujistit se, že byly využity veškeré zdroje uchazečů.
- Zvážit všechny možnosti, jak zvýšit atraktivitu inzerátů a webových stránek s nabídkami zaměstnání a informacemi pro uchazeče o zaměstnání.
- Zkontrolovat, že vymezené požadavky na zaměstnance nejsou zbytečně přehnané.
- Zvážit, zda by nebylo nutné zlepšit podmínky zaměstnání, které se uchazečům nabízejí, zejména z pohledu mezd a zaměstnaneckých výhod, aby byly konkurenceschopné.
- Ve spolupráci s liniovými manažery posoudit možnost přetvoření pracovního místa, aby bylo atraktivnější.
- V krajním případě projednat s liniovými manažery možnost zabezpečení požadované práce s využitím stávajících zaměstnanců.

Případové studie

Výběr operátorů call center ve společnosti Embarq

Společnost Embarq, největší nezávislý poskytovatel telekomunikačních služeb ve Spojených státech, řešila ve svých call centrech katastrofální míru odchodů operátorů. Po zavedení nového procesu výběru, který byl navržen společností PreVisor, se míra odchodů operátorů v prvních devadesáti dnech snížila z 33,5 % na 12,5 %.

Nový proces začínal online posuzováním charakteristik, které podmiňují dlouhodobý úspěch v roli operátora, jako je „zaměření na zákazníka“ nebo „vytrvalost“. Následoval strukturovaný pohovor zaměřený na chování a hraní rolí při prodeji. To probíhalo po telefonu, což byl nejrealističtější, nejpohodlnější a nejefektivnější postup testování uchazečů.

Výsledkem bylo zvýšení prodeje o 24 % a zlepšení služeb zákazníkům.

Získávání a stabilizace zaměstnanců ve společnosti Paul UK

Společnost Paul UK provozuje řetězec dvaceti dvou maloobchodních cukráren a pekáren, kde zaměstnává 400 lidí. Míra odchodů zaměstnanců byla pod průměrem odvětví, ale stále poměrně vysoká. Opatření přijatá k řešení tohoto problému byla následující:

- získávání se centralizovalo a začaly se využívat dotazníky pro uchazeče;
- byly vytvořeny popisy pracovních míst a specifikace požadavků na uchazeče;
- výběr byl založen na schopnostech – schopnosti byly propojeny s hodnotami společnosti a vymezily požadované chování a postoje;
- byly zpracovány materiály pro uchazeče a byla vytvořena značka zaměstnavatele – byly propagovány výhody práce pro společnost;
- bylo zavedeno získávání na základě doporučení od stávajících zaměstnanců;
- byl zaveden program zapracování nových zaměstnanců;
- byl vytvořen systém rozvoje kariéry zaměstnanců.

Výsledkem bylo snížení míry odchodů zaměstnanců a zvýšení míry stabilizace zaměstnanců.

Shrnutí

Definování požadavků na zaměstnance

Požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst / profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty obsahují informace, které umožňují vytvořit a uveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit a informovat zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat a posoudit způsobilost uchazečů s využitím výběrových pohovorů a testů.

Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců

Analýza by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo regionální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektiva kariéry nebo umístění pracoviště.

Analýza požadavků

- Určíme, která pracovní místa musíme obsadit a do kdy.
- Zjistíme informace o obsazovaných pracovních místech.
- Zvážíme, kde vhodné uchazeče získáme.
- Vymezíme podmínky zaměstnání (mzdu a zaměstnanecké výhody).
- Zvážíme, co by mohlo potenciální uchazeče přilákat i odradit.

Identifikace zdrojů uchazečů

Nejprve je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Kromě toho je možné se pokusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili, nebo je možné získat doporučení od stávajících zaměstnanců. Jestliže nejsou odpovídající vnitřní zdroje uchazečů, využívají se vnější zdroje uchazečů, přičemž potenciální uchazeči mimo organizaci se oslovují s využitím různých metod získávání uchazečů, jako je *online recruitment*, využívání sociálních médií, inzerování, spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami, úřady práce, poradenskými společnostmi, vzdělávacími institucemi nebo outsourcing procesu získávání zaměstnanců.

Metody výběru zaměstnanců

Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou prací vykonávat úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance a následně se provádí výběr mezi uchazeči. Součástí metod výběru zaměstnanců jsou dotazníky, pohovory, reference, výběrové testy a assessment centra.

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor je založen na vymezeném rámci. Součástí tohoto rámce bývá soubor předem určených otázek. Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky, zaměřené na vlastnosti a chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Odpovědi mohou být zaznamenávány s využitím připraveného klasifikačního systému.

Výběrové testy

Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí.

Volba metod výběru zaměstnanců

Mezi jednotlivými metodami výběru zaměstnanců je možné volit, přičemž nejdůležitějším kritériem je prediktivní validita, to znamená schopnost metody nebo kombinace metod předpovídat budoucí výkon. Schmidt a Hunter (1998) zjistili, že z hlediska prediktivní validity je nejlepší kombinace testů inteligence a strukturovaných pohovorů.

Předběžná nabídka zaměstnání a získávání referencí

Po dokončení fáze pohovorů a testování je možné učinit předběžné rozhodnutí o tom, kteří z uchazečů pravděpodobně nejlépe splňují vymezené požadavky na zaměstnance a těmto uchazečům je možné telefonicky nebo písemně učinit předběžnou nabídku zaměstnání. Tato nabídka bývá podmíněna „příznivými referencemi“. Je nezbytné ověřit a doplnit informace o kvalifikaci a zkušenostech uchazečů.

Otázky

- Jaký je rozdíl mezi získáváním a výběrem zaměstnanců?
- Které jsou hlavní kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců?
- Co znamená specifikace požadavků na zaměstnance?
- Jak se analyzují silné a slabé stránky získávání zaměstnanců?
- Které jsou hlavní zdroje uchazečů o zaměstnání?
- Jak probíhá strukturovaný pohovor?
- Které jsou hlavní typy výběrových testů?
- Které jsou klíčové charakteristiky dobrého testu?
- Jak se testy využívají při výběru zaměstnanců?

19 Praxe zabezpečování lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

analýza délky zaměstnání • bradfordský index • odchody zaměstnanců • index stability • míra odchodů zaměstnanců • míra přežití • preferovaný zaměstnavatel • řízení absence • ukazatel střední délky zaměstnání

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí hodnotové nabídky pro zaměstnance,
- zásady vytváření značky zaměstnavatele,
- metody měření odchodů zaměstnanců,
- náklady spojené s odchody zaměstnanců,
- plánování stabilizace zaměstnanců,
- analýzu rizika odchodů zaměstnanců,
- význam a podstatu řízení absence,
- smysl uvádění lidí do organizace i uvolňování lidí z organizace.

19.1 Úvod

Tato kapitola se zabývá běžnými postupy zabezpečování lidských zdrojů, které zahrnují vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance, vytváření značky zaměstnavatele, analyzování odchodů zaměstnanců, stabilizování zaměstnanců, řízení absence, uvádění lidí do organizace i uvolňování lidí z organizace.

19.2 Hodnotová nabídka pro zaměstnance

Hodnotová nabídka pro zaměstnance vyjadřuje to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnanec mělo přesvědčit, aby se stali

nebo aby zůstali členy organizace. To zahrnuje peněžní odměny, které jsou samozřejmě důležité, ale jejich význam by neměl být přeceňován, a to hlavně v porovnání s nepeněžními faktory. Ty mohou hrát zásadní roli při získávání a stabilizování lidí a zahrnují faktory, které organizaci činí zajímavou a přitažlivou, například zodpovědné jednání, respektování přirozené různorodosti, dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, vytváření příležitostí k osobnímu i odbornému rozvoji apod. Cílem je stát se „preferovaným zaměstnavatelem“, organizací, ve které lidé chtějí pracovat a setrvat. Purcell a kol. (2003) dospěli na základě výzkumu k následujícím závěrům:

Zdá se být zřejmé, že úspěšné organizace jsou schopny uspokojovat potřeby lidí týkající se jak dobré práce, tak práce „na skvělém pracovišti“. Vytvářejí dobrou práci a příznivé pracovní prostředí. Tím se stávají „preferovanými zaměstnavateli“. Lidé v nich chtějí pracovat, neboť jsou uspokojovány jejich individuální potřeby – potřeba dobré práce s perspektivou vzdělávání, s hodnocením a prací pro dobrého vedoucího, který naslouchá a poskytuje určitou autonomii, ale také pomůže a poradí, když je to potřeba.

Při vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance je nejprve třeba analyzovat, co může organizace lidem nabídnout, ve smyslu:

- pověsti zaměstnavatele,
- pracovního prostředí,
- umístění pracoviště,
- perspektivy kariéry,
- možnosti vzdělávání,
- podmínek zaměstnání.

Následně je třeba rozhodnout, jak tuto nabídku předat potenciálním uchazečům o zaměstnání, například prostřednictvím webových stránek organizace nebo jiných prostředků.

19.3 Značka zaměstnavatele

Hodnotová nabídka pro zaměstnance může být vyjádřena jako značka zaměstnavatele – image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel. Walker (2007, s. 44) definoval značku zaměstnavatele jako „soubor znaků a vlastností – často nepopsatelných – které dělají organizaci jedinečnou, slibují unikátní pracovní zkušenost a oslovují lidi, kterým se zamlouvá kultura organizace a kteří jsou ochotni vydávat ze sebe to nejlepší“. Podstatou je vytvořit takovou image organizace, která osloví potenciální i stávající zaměstnance.

Vytváření značky zaměstnavatele

Vytváření značky zaměstnavatele je možné založit na následujících opatřeních:

- Analyzovat, co nejlepší uchazeči potřebují a chtějí, a toto vzít v úvahu při rozhodování o tom, co by se mělo nabízet a jak by se to mělo nabízet.

- Zjistit, do jaké míry základní hodnoty organizace podporují vytváření atraktivní značky a zajistit, aby byly součástí její prezentace, budou-li to spíše hodnoty, kterými organizace skutečně žije, než hodnoty, které organizace jen proklamuje.
- Definovat rysy značky na základě prozkoumání a posouzení všech oblastí, které ovlivňují to, jak lidé vnímají organizaci jako „skvělé místo pro práci“ – spravedlivé jednání, možnosti rozvoje, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, styl vedení, kvalita řízení, úroveň spolupráce nebo úspěch organizace.
- Porovnávat vlastní přístup s přístupy jiných organizací, například s přístupy organizací, které patří mezi nejlepší zaměstnavatele, a hledat inspiraci pro vylepšování značky.
- Být upřímný a realistický.

Případová studie

Ordnance Survey – vytváření značky zaměstnavatele

Agentura Ordnance Survey, britský výrobce map, byla nucena řešit problémy se získáváním kvalitních techniků a obchodníků, přičemž se zaměřila na vytváření značky zaměstnavatele. Cílem bylo:

- zlepšit vnímání Ordnance Survey jako zaměstnavatele,
- podpořit úspěšnost získávání zaměstnanců,
- snížit náklady získávání zaměstnanců,
- získat kvalitní zaměstnance, zejména techniky a obchodníky,
- uvolnit potenciál zaměstnanců s cílem zlepšení jejich výkonu,
- spojit zkušenosti zaměstnanců se značkou zaměstnavatele.

Provedením interního a externího výzkumu a zabezpečením poradenství byla pověřena společnost ORC. Externí výzkum zahrnoval čtyři velké zaměstnavatele, kteří byli s agenturou dobře srovnatelní. Součástí externího výzkumu byly i rozhovory s poradci zaměřenými na získávání zaměstnanců, se zaměstnanci, jež z agentury záhy po nástupu odešli, a s uchazeči, kterým agentura nabídla zaměstnání, ale oni odmítli. Interní výzkum zahrnoval rozhovory a diskuse s novými zaměstnanci agentury. Výsledky externího a interního výzkumu se probíraly v rámci workshopu zaměřeného na vytváření značky zaměstnavatele.

Účastníci workshopu, složení ze zaměstnanců napříč agenturou, diskutovali charakteristiky agentury a možnosti jejich prezentace. Řešily se konkrétní aspekty, které stávající a potenciální zaměstnanci považují za významné. Ty se staly východiskem přesvědčivé a proveditelné značky zaměstnavatele.

Výsledná značka zaměstnavatele byla použita jako součást strategie lidských zdrojů uskutečňované v souladu se strategií agentury.

19.4 Odchody zaměstnanců z organizace

Odchody zaměstnanců z organizace mohou být problematické a nákladné. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) odhalil, že průměrná míra odchodů zaměstnanců (v procentech vyjádřený poměr mezi počtem odcházejících a počtem zaměstnaných) ve Spojeném království byla 11,9 %.

Odchody zaměstnanců z organizace je nutné měřit, stejně jako je nutné vyčíslvat jejich náklady, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty a určovat příčiny odchodů zaměstnanců z organizace. Následně je možné naplánovat řešení problémů, které způsobují nežádoucí odchody zaměstnanců, a dosáhnout snížení zbytečných nákladů.

Míra odchodů zaměstnanců

Tradiční metodou měření odchodů zaměstnanců z organizace je určování míry odchodů zaměstnanců podle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} \times 100$$

Tato metoda se běžně využívá, protože výpočet míry odchodů zaměstnanců je snadno proveditelný a pochopitelný. Je například zřejmé, že odešlo-li z organizace v loňském roce 30 zaměstnanců z průměrného počtu 150 zaměstnanců, činí míra odchodů zaměstnanců 20 %, a bude-li tento trend pokračovat, bude organizace muset během následujícího roku přijmout 108 zaměstnanců, aby dosáhla počtu 200 zaměstnanců a tento počet zaměstnanců si udržela (50 dodatečných zaměstnanců plus 40 zaměstnanců nahrazujících 20% ztrátu z průměrného počtu 200 zaměstnanců plus 18 zaměstnanců nahrazujících 20% ztrátu z počtu 90 nově přijatých zaměstnanců).

Tento vzorec je jednoduchý, ale může být zavádějící. Problém je v tom, že výsledek může být nadhodnocen v důsledku značného pohybu relativně malého podílu pracovních sil. Takže organizace zaměstnávající 1000 lidí může mít roční míru odchodů zaměstnanců 20 %, což znamená, že během roku se uvolní 200 pracovních míst. Jenže to se může týkat pracovních míst všemožných profesí a rozmanitých úvazků rozptýlených po celé organizaci. Podobně se to může týkat jen dvaceti pracovních míst, z nichž každé musí být během roku obsazeno desetkrát. To jsou odlišné situace, a pokud nejsou interpretovány správně, mohou vzniknout nepřesné předpovědi budoucí potřeby zaměstnanců a mohou být podniknuty nevhodné kroky k řešení vzniklých problémů. Využívání míry odchodů zaměstnanců může být problematické také v případě, že průměrný počet zaměstnanců, z něhož se míra odchodů zaměstnanců počítá, není dostatečně reprezentativní, aby vystihl dosavadní trend v důsledku výrazného růstu nebo poklesu počtu zaměstnanců během sledovaného období.

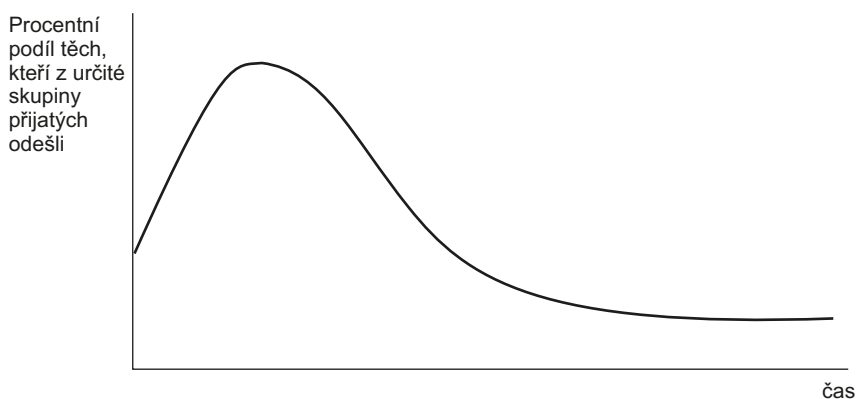
Index stability

Index stability je mnohými považován za jakési vylepšení ukazatele míry odchodů zaměstnanců. Určuje se podle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Míra přežití

Míra přežití je podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let. Například analýza skupiny 20 nováčků, kteří v organizaci prošli výcvikem, může ukázat, že po dvou letech je v organizaci stále zaměstnáno 10 z původních 20 nováčků, takže míra přežití odpovídající této skupině zaměstnanců je 50 %. Rozložení ztrát pro každou skupinu zaměstnanců přijatých v určitém období je možné vyjádřit pomocí křivky přežití, kterou znázorňuje obrázek 19.1.



Obr. 19.1 Křivka přežití

Bylo zjištěno, že základní tvar křivky přežití bývá v mnoha případech podobný, i když vrchol této křivky se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být nižší, pokud se jedná o kvalifikovanější a vzdělanější skupiny zaměstnanců. Tabulka 19.1 ukazuje příklad analýzy míry přežití. Uvedené údaje ukazují, že polovina zaměstnanců přijatých v kterémkoliv roce může během následujících pěti let odejít, nebudou-li přijata vhodná opatření, která zabrání zbytečným ztrátám zaměstnanců.

Tab. 19.1 Analýza míry přežití

Skupina zaměstnanců	Původní počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	16
C	48	39	33	30	27	24
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Celkem	200	167	142	125	112	100
Průměrná míra přežití	100 %	83 %	71 %	62 %	56 %	50 %

Míra přežití je užitečným nástrojem sledování určité skupiny nových zaměstnanců (například absolventů) a umožňuje posoudit efektivnost politik získávání a stabilizace zaměstnanců. Neumožňuje však určit míru odchodů celých populací, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty zaměstnanců a možnosti pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců.

Ukazatel střední délky zaměstnání

Jednodušším ukazatelem odvozeným z analýzy míry přežití je takzvaný ukazatel střední délky zaměstnání, který je definován jako doba potřebná k tomu, aby se určitá skupina přijatých zaměstnanců vlivem odchodů snížila na polovinu (ve výše uvedeném příkladu to bylo pět let). Výsledky se porovnávají jak podle období přijetí zaměstnanců, tak podle skupin přijatých zaměstnanců, což umožňuje předcházet nežádoucím odchodům zaměstnanců.

Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců

Vypovídací hodnotu ukazatelů stability zaměstnanců je možné zvýšit provedením analýzy průměrné délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců, jak to ukazuje tabulka 19.2. Tato analýza je stále poměrně hrubá, protože se zabývá jen zaměstnanci, kteří z organizace odcházejí. Přesnější analýza by pro každou určenou délku zaměstnání měla porovnávat počty odcházejících s počty zaměstnaných. V uvedeném příkladu, jestliže celkový počet zaměstnaných méně než tři měsíce bude 80 a celkový počet zaměstnaných pět a více let bude také 80, bude podíl odcházejících v těchto kategoriích 35 %, respektive 14 %.

Tab. 19.2 Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců

Zaměstnání	Odcházející zaměstnanci podle délky zaměstnání						Celkový počet odchodů	Průměrný počet zaměstnanců	Míra odchodů zaměstnanců v %
	Méně než 3 měsíce	3 až 6 měsíců	6 měsíců až 1 rok	1 až 2 roky	3 až 5 let	5 a více let			
A	5	4	3	3	2	3	20	220	9
B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	3	4	30	100	30
Celkem	28	22	18	13	8	11	100	570	18

Volba ukazatelů

Je obtížné nevyužít tradiční ukazatel míry odchodů zaměstnanců jako nejsnadnější a nejznámější metodu měření odchodů zaměstnanců z organizace. Míra odchodů zaměstnanců je nejjednodušším východiskem pro předpovídání možnosti pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců, protože umožňuje předpovídat budoucí ztráty zaměstnanců. Nicméně tento ukazatel by měl být doplněn nějakým ukazatelem stability zaměstnanců, například mírou přežití nebo délkou zaměstnání odcházejících zaměstnanců, aby bylo možné identifikovat problémy získávání a stabilizace zaměstnanců.

Náklady spojené s odchody zaměstnanců

Náklady spojené s odchody zaměstnanců z organizace mohou být značné. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2008b) odhalil, že průměrné náklady na jednoho odcházejícího zaměstnance byly 5800 liber a v případě vrcholových manažerů nebo ředitelů to bylo až 20 000 liber. Vyčíslování takových nákladů podporuje řešení nežádoucích odchodů zaměstnanců z organizace. Přitom je třeba uvážit následující faktory:

- přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování apod.);
- přímé náklady adaptace náhradníků (odborné zapracování);
- přímé náklady vzdělávání náhradníků (prohloubení kvalifikace);
- náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy a administrativní úkony);
- náklady obětované příležitosti spojené s časem, který personalisté a liniový manažeri vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků;
- ztráty výkonu těch, kteří odcházejí, než dojde k jejich nahrazení;
- ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování;
- ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků.

Phillips (1990) ve svém výzkumu zjistil, že přímé náklady získávání náhradníků tvořily jen 10–15 % z celkových nákladů spojených s odchody zaměstnanců. Nejvyšší náklady vyplývaly z neefektivnosti v době od uvolnění do obsazení pracovních míst (33 %) a neefektivnosti nových zaměstnanců (32 %). V průměru bylo zapotřebí 12,5 měsíce, aby si manažeri zvykli na novou funkci a 13,5 měsíce, aby zaměstnanci dosáhli maximální efektivity.

19.5 Plánování stabilizace zaměstnanců

Odchody klíčových zaměstnanců mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace. Přitom lidé, které si organizace přeje udržet, bývají často těmi, kteří s největší pravděpodobností sami odcházejí. Reed (2001) uvedl, že každý zaměstnanec je pět minut od rozhodnutí podat výpověď a sto padesát pracovních hodin od rozhodnutí odejít za lepší nabídkou zaměstnání. Není nic takového jako zaměstnání na celý život a dnešní zaměstnanci nemají příliš výčitek svědomí, když zaměstnavatele opouštějí.

Udržet si talentované lidi, to vyžaduje nemalé úsilí, ale jsou určité hranice, kam až organizace může zajít. Navíc je nutné talentované lidi podněcovat, aby se podíleli na úspěchu organizace, a jejich přínos dostatečně ocenit.

Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců

Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanci zůstanou, nebo odejdou. Pro zaměstnance v počáteční fázi kariéry (ve věku 30 let a méně) je důležitá perspektiva kariéry. Pro zaměstnance ve střední fázi kariéry (ve věku 31–50 let) je důležitá možnost řídit svou kariéru a nacházet ve své práci uspokojení. Pro zaměstnance v pozdní fázi kariéry (ve věku nad 50 let) je důležitá jistota zaměstnání. Také platí, že mladší lidé mění zaměstnání a zaměstnavatele častěji než starší lidé a že zaměstnanci na částečný pracovní úvazek jsou méně stabilní než zaměstnanci na plný pracovní úvazek. Dalšími faktory, které souvisejí se stabilizací zaměstnanců, jsou:

- image organizace;
- efektivita získávání, výběru a rozmístování – dát lidem práci, která jim vyhovuje;
- styl vedení – lidé přicházejí do organizace a odcházejí od manažerů;
- příležitosti ke vzdělávání a kariéře;
- uznání a ocenění výkonu.

Holbeche (1998) ve svém výzkumu odhalil, že faktory, které napomáhaly stabilizaci a motivaci výkonných a perspektivních jedinců, zahrnovaly podnětnou práci a příležitost k úspěchu, spolupráci s mentory, realistické sebehodnocení a zpětnou vazbu.

Východiska strategie stabilizace zaměstnanců

Strategie stabilizace zaměstnanců bere v úvahu problémy, se kterými se organizace potýká, a stanovuje cesty, jak tyto problémy řešit. To může znamenat přijmout následující tvrzení (Cappelli, 2000, s. 104):

Přijmout novou strategii znamená přijmout novou realitu: je to trh, a nikoliv organizace, co v konečném důsledku určuje pohyb zaměstnanců. Ano, můžete zařídit, aby vaše organizace byla tím nejpříjemnějším a nejvýhodnějším místem pro práci – můžete vyřešit veškeré problémy, které by zaměstnance nutily k odchodu z organizace. Ale nemůžete odolávat přitažlivosti trhu – nemůžete své zaměstnance uchránit před atraktivnějšími nabídkami zaměstnání. Starý cíl řízení lidských zdrojů – eliminovat nežádoucí odchody zaměstnanců – musí být nahrazen novým cílem – ovlivňovat, kdo odejde a kdy.

Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z analýzy rizika odchodů zaměstnanců.

Analýza rizika odchodů zaměstnanců

Jak navrhli Bevan a kol. (1997), analýza rizik odchodů zaměstnanců umožňuje kvantifikovat závažnost odchodu klíčových lidí nebo uvolnění klíčových funkcí. Tato analýza může začít tím, že se identifikují potenciální rizikové oblasti – zaměstnanci, kteří by mohli z organizace odejít – a následně se pro každou z těchto oblastí odhadne:

- pravděpodobnost, že zaměstnanci odejdou,
- závažnost dopadů ztráty zaměstnanců pro organizaci,
- obtížnost a náklady nahrazení ztráty zaměstnanců.

Každý z těchto odhadů by mohl být vyjádřen pomocí nějaké stupnice, například: velmi vysoký, vysoký, střední, nízký, velmi nízký. Výsledné posouzení odhadů umožní přijmout vhodná opatření ke stabilizaci klíčových zaměstnanců nebo jejich skupin.

Analýza rizika odchodů zaměstnanců by měla poskytovat informace o důvodech odchodů zaměstnanců jinam, například:

- vyšší mzda,
- slibnější kariéra,
- větší jistota zaměstnání,

- možnost dalšího vzdělávání,
- zajímavější náplň práce,
- příznivější pracovní podmínky,
- lepší pracovní vztahy,
- osobní důvody.

Informace o důvodech odchodů zaměstnanců jinam mohou poskytnout také rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, ale ty bývají zavádějící. Spolehlivější jsou výsledky průzkumů názorů nebo postojů, které umožňují identifikovat oblasti nespokojenosti. Plán stabilizace zaměstnanců by se měl zaměřit na řešení všech problémů, které by mohly nespokojenost vyvolávat.

Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců

V závislosti na výsledcích analýzy rizika a důvodů odchodů zaměstnanců z organizace je možné podniknout následující opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců:

- Ujistit se, že zaměstnanci jsou vybíráni a povyšováni tak, aby předpoklady jednotlivců odpovídaly požadavkům vykonávané práce. Rychlé odchody mohou být důsledkem špatných rozhodnutí při výběru a povyšování zaměstnanců.
- Omezit odchody zaměstnanců, kteří si nemohou zvyknout na novou práci tím, že se jim pomůže překonat jistá „adaptační krize“ a že se jim zajistí náležité odborné zapracování a sociální začlenění.
- Vytvářet pracovní místa tak, aby se maximalizovala rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba, a ujistit se, že vytvořená pracovní místa podporují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Zabývat se systémy odměňování, které jsou nekonkurenceschopné, nespravedlivé nebo nepřiměřené. Ale jak upozornil Cappelli (2000), existuje určitá hranice, do níž mohou být lidé upláceni, aby v organizaci zůstali.
- Podporovat rozvíjení společenských vazeb v organizaci. Slovy Cappelliho (2000, s. 108), „loajalita k organizaci se může vytratit, ale loajalita ke spolupracovníkům nikoliv“.
- Podnikat kroky ke zlepšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, a to uplatňováním politik, včetně politiky flexibilní práce, které budou respektovat potřeby zaměstnanců mimo práci.
- Eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo vystavení zaměstnanců přílišnému stresu.
- Vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů tak, aby si uvědomovali, jak mohou přispívat ke zlepšování stabilizace zaměstnanců tím, že budou uplatňovat vhodný styl řízení a vedení svých podřízených a týmů. Přitom stále platí, že lidé opouštějí spíše své manažery než své organizace.
- Uplatňovat politiky proti šikanování a obtěžování.

19.6 Řízení absence

Řízení absence zahrnuje vytváření a uplatňování politik a postupů zaměřených na snižování míry absence zaměstnanců. Zpráva Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2012b) zabývající se řízením absence odhalila, že:

- průměrná délka absence činila 6,8 dne na jednoho zaměstnance za rok;
- větší organizace vykazovaly v průměru vyšší míru absence než malé organizace;
- v průměru dvě třetiny pracovní doby promarněné vlivem absence připadaly na krátkodobé absence do sedmi dnů; jedna pětina připadala na dlouhodobé absence;
- průměrné náklady spojené s absencí činily 600 liber na jednoho zaměstnance za rok.

S tím je třeba něco dělat. To znamená poznat a pochopit příčiny absence, zavést politiky řízení absence, zaznamenávat a měřit absenci, uplatňovat postupy zaměřené na ovlivňování krátkodobé i dlouhodobé absence.

Příčiny absence

Huczynski a Fitzpatrick (1989) analyzovali příčiny absence podle tří hledisek: faktory související s vykonávanou prací, faktory spojené s osobou zaměstnance a faktory týkající se přítomnosti v práci.

Faktory související s vykonávanou prací

- Náplň práce – vysoká míra neustále se opakujících pracovních úkolů je spojena s vysokou mírou absence, i když sama nespokojenost s prací spíše přispívá k absenci, než aby byla její primární příčinou.
- Stres – odhaduje se, že se ve Spojeném království v důsledku stresu každoročně promarní 40 milionů pracovních dnů. Nežádoucí stres se připisuje nepřiměřené pracovní zátěži, nepříznivým pracovním podmínkám, směnným pracovním režimům, nevyjasněným pracovním rolím nebo špatným pracovním vztahům.
- Časté přemísťování zaměstnanců na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami zvyšuje absenci.
- Styl řízení – kvalita řízení, zejména ze strany přímých nadřízených, ovlivňuje míru absence.
- Fyzikální podmínky práce.
- Velikost pracovní skupiny – čím větší je organizace, tím vyšší je míra absence.

Faktory spojené s osobou zaměstnance

- Hodnoty zaměstnance – někteří zaměstnanci vnímají méně práce za stejnou odměnu jako vyrovnání se se zaměstnavatelem, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou. Výzkum ukázal, že pro zaměstnance jsou zvláště důležité následující pozitivní výsledky absence: možnost odpočinout si od rutiny, možnost užívat si volný čas, možnost zabývat se osobními záležitostmi, možnost odpoutat se od spolupracovníků.
- Věk – mladší zaměstnanci absentují častěji než starší zaměstnanci.

- Osobnost – někteří lidé mají k absenci sklon (výzkum odhalil, že 5–10 % zaměstnanců má na svědomí asi polovinu všech absencí, zatímco někteří zaměstnanci nemají absence žádné).

Faktory týkající se přítomnosti v práci

- Systém odměňování – zvyšování odměn zlepšuje přítomnost v práci.
- Systémy poskytování náhrady mzdy v době dočasné pracovní neschopnosti nebo vyplácení nemocenských dávek mohou zvyšovat absenci.
- Normy pracovní skupiny mohou pozitivně i negativně ovlivňovat přítomnost v práci.

Politiky řízení absence

Politiky řízení absence by měly zahrnovat:

- metody měření absence;
- stanovování cílové úrovně absence;
- rozhodování o úrovni krátkodobé absence, která by vyžadovala odpovídající řešení, například s využitím takzvaného „bradfordského indexu“, jak je vysvětleno níže;
- okolnosti, za nichž by mohla být přijata disciplinární opatření;
- povinnosti zaměstnanců, když se nemohou dostavit do práce;
- opatření týkající se poskytování náhrady mzdy v době dočasné pracovní neschopnosti;
- opatření zaměřená na sledování a snižování absence, například rozhovory po návratu zaměstnanců do práce;
- další opatření, která by podpořila snižování absence, například využívání flexibilních pracovních režimů.

Dovednosti potřebné k řízení absence jsou vysvětleny v kapitole 57.

Zaznamenávání a měření absence

Úroveň absence musí být zaznamenávána, aby mohla být měřena a sledována ve vztahu k cíli na udržení absence na určité úrovni, nebo na snížení úrovně absence.

Nejlépeším prostředkem zaznamenávání absence může být personální informační systém (*human resource information system* – HRIS). V případě samoobslužného systému získávají manažeři a vedoucí týmů přímý přístup k údajům o absenci, které vyjadřují jednotlivé případy absence, jejich počet a délku absence. Tyto údaje mohou sloužit personalistům k vypracování statistik absence, stejně jako ke sledování absence ve vztahu k cílové úrovni absence. Nejběžnější mírou absence je procento disponibilního času promarněného v důsledku absence.

Bradfordský index

Takzvaný „bradfordský index“ umožňuje identifikovat opakující se krátkodobé absence tím, že umožňuje sledovat počet a délku absencí. Přesný původ tohoto indexu zůstává záhadou, ačkoliv podle nezávislé výzkumné organizace IDS (2007) nějak souvisí s Bradford University School of Management. Hodnota tohoto indexu vyjádřená v bodech se vypočítá podle vzorce $S \times S \times D$, kde S znamená počet absencí za posledních 52 týdnů

a D znamená celkový počet dnů absence za posledních 52 týdnů. Takže v případě zaměstnance, který měl za posledních 52 týdnů celkem 14 dnů absence, se hodnota indexu může výrazně lišit, a to v závislosti na počtu absencí za posledních 52 týdnů. Hodnota indexu pro různý počet absencí a různý celkový počet dnů absence za posledních 52 týdnů může tedy vycházet takto:

- 1 absence, která trvala 14 dní – hodnota indexu vychází 14 bodů: $1 \times 1 \times 14$;
- 7 absencí, kdy každá trvala 2 dny – hodnota indexu vychází 686 bodů: $7 \times 7 \times 14$;
- 14 absencí, kdy každá trvala 1 den – hodnota indexu vychází 2744 bodů: $14 \times 14 \times 14$.

Hodnota indexu může být podnětem k řešení opakující se krátkodobé absence. Hodnota indexu je obvykle nastavena na 250 bodů, což například odpovídá 5 absencím, které trvaly celkem 10 dní.

Řízení krátkodobé absence

Řízení krátkodobé absence je možné založit na následujících opatřeních:

- zajistit, aby manažeři prováděli se zaměstnanci po jejich návratu do práce rozhovory, které by umožnily odhalovat možné problémy a předcházet nepříjemné absenci;
- zaznamenávat a vyhodnocovat absenci, například s využitím „bradfordského indexu“;
- realizovat disciplinární opatření v případě nepříjemné úrovně absence;
- naučit manažery využívat rozmanité metody kontroly absence, včetně vedení rozhovorů po návratu zaměstnanců do práce;
- rozšířit využívání flexibilních pracovních režimů.

Řízení dlouhodobé absence

Nejlepší způsob, jak řídit dlouhodobou absenci, je udržovat se zaměstnanci trvalý kontakt pomocí dopisů, telefonátů nebo návštěv, diskutovat situaci, a v případech, kdy je to možné, naplánovat návrat do práce. Takový plán návratu do práce může zahrnovat úpravu pracovní doby nebo změnu pracovního zařazení.

Případová studie

Wincanton – řízení absence z důvodu nemoci

Logistická společnost Wincanton, jejíž zaměstnanci působí na 285 místech, měla problém s řízením absence z důvodu nemoci. Tento problém se rozhodla řešit pomocí outsourcingu řízení absence, který zabezpečovala společnost Active Health Partners. Tato společnost provozuje call centra, kde pracují zdravotní sestry – zaměstnanci musí nahlásit absenci a mohou využít odbornou pomoc. Součástí poskytovaných služeb je také online systém zaznamenávání absencí, kde manažeři najdou veškeré informace a statistiky týkající se absence.

Jakmile zaměstnanec nahlásí absenci, automatizovaný systém odešle nadřízenému zaměstnanci zprávu s informací o nahlášení absence, důvodech absence a přibližném dnu

návratu do práce. Systém také vybízí nadřízeného k určitým aktivitám. Například, je-li absence zaměstnance delší než 15 dní, systém nadřízeného upozorní, aby zaměstnance kontaktoval. Současně se očekává, že nadřízený uskuteční se zaměstnancem po jeho návratu do práce rozhovor, aby s ním absenci formálněji prodiskutoval, odhalil možné problémy a předcházet nepřijatelné absenci.

Výsledkem zavedení tohoto systému bylo snížení absence z důvodu nemoci o 10 000 dnů za šest měsíců.

19.7 Uvádění lidí do organizace

Smyslem uvádění lidí do organizace je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizaci co nejrychleji a nejlépe zvykli a začali pracovat. Cílem je:

- překonat počáteční fázi nejistoty, kdy všechno může novému zaměstnanci připadat jako neobvyklé a neznámé;
- navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci zůstane;
- zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu;
- snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde.

Uvádění nových zaměstnanců do organizace

Noví zaměstnanci se budou zajímat o to, pro koho budou pracovat (kdo bude jejich přímým nadřízeným nebo vedoucím týmu), s kým budou pracovat, co budou dělat první den a jak vypadá jejich pracoviště (kde je vchod, východ, toaleta, šatna, jídelna).

Některé z těchto informací může novým zaměstnancům poskytnout personalista, popřípadě jiná pověřená osoba. Ale nejdůležitějším zdrojem informací je přímý nadřízený nebo vedoucí týmu.

Uvádění nových zaměstnanců do útvaru

Uvádění nových zaměstnanců do útvaru by měl, pokud je to možné, zahájit vedoucí útvaru, nikoliv přímý nadřízený nebo vedoucí týmu. Vedoucí útvaru může nové zaměstnance přivítat, může je stručně seznámit s činností útvaru a následně je předá přímým nadřízeným nebo vedoucím týmů, kteří zajišťují uvádění nových zaměstnanců na pracoviště. Je však důležité, aby se vedoucí útvaru do uvádění nových zaměstnanců zapojil, aby se s novými zaměstnanci vzájemně poznali.

Uvádění nových zaměstnanců na pracoviště

Přímý nadřízený nebo vedoucí týmu by měl nové zaměstnance představit spolupracovníkům nebo členům týmu. Nejlepší je, když se v týmu najde někdo, kdo bude novým

zaměstnancům sloužit jako průvodce. Přitom by to mohl být někdo, kdo není v organizaci příliš dlouho, protože takový průvodce by si mohl vzpomenout na své začátky a mohl by se zít do situace nových zaměstnanců, aby jim dokázal poskytnout skutečnou podporu.

Vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti

Většina nových zaměstnanců, kteří nebyli zařazeni do formálních vzdělávacích programů, se bude vzdělávat na pracovišti, během vykonávání svěřené práce, i když toto vzdělávání může být doplněno vzděláváním mimo pracoviště, aby si noví zaměstnanci osvojili některé specifické znalosti a dovednosti. Vzdělávání na pracovišti však může probíhat nahodile, neefektivně a nevhodně. Proto by se měl uplatňovat systematický přístup. To může zahrnovat posuzování toho, co se noví zaměstnanci musí naučit, využívání zkušených a vyškolených spolupracovníků jako rádců a mentorů nebo koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně vybraných a vyškolených interních lektorů.

Vzdělávání na pracovišti může být doplněno podporou samostudia, poskytováním studijních materiálů nebo poradenstvím zaměřeným na možnosti vzdělávání.

19.8 Uvolňování lidí z organizace

Jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidských zdrojů je uvolňování lidí z organizace, které zahrnuje propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, popřípadě z jiných důvodů, nebo uvolňování zaměstnanců v souvislosti s jejich odchodem do starobního důchodu.

Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti

K nadbytečnosti zaměstnanců dochází v situacích, kdy organizace jako celek snižuje počet zaměstnanců (*downsizing*), kdy v organizaci probíhají strukturální změny související s fúzí a akvizicemi a kdy organizace již nepotřebuje určitá pracovní místa. Situace, v nichž by mohlo dojít k nadbytečnosti zaměstnanců, by měly být předvídané – je třeba vyhledávat a uplatňovat postupy, jak nadbytečnosti zaměstnanců předcházet, je třeba vytvářet podmínky pro dobrovolné odchody nadbytečných zaměstnanců z organizace a je třeba odcházejícím zaměstnancům nabídnout pomoc při hledání nového uplatnění (*outplacement*). Řešení nadbytečnosti zaměstnanců je většinou odpovědností personalistů.

Předvídaní nadbytečnosti zaměstnanců

Předvídaní nadbytečnosti zaměstnanců by mělo být součástí plánování lidských zdrojů, kdy by se měla předvídat budoucí snížená potřeba zaměstnanců v organizaci a kdy by se měla připravovat opatření, jak nadbytečnosti zaměstnanců předcházet, respektive jak nadbytečnost zaměstnanců řešit. To může znamenat pozastavení získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, aby se volná pracovní místa obsazovala přednostně z vnitřních zdrojů, přerušování zajišťování práce dodavatelským způsobem, omezení spolupráce na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, omezení práce přesčas, sjednání kratší pracovní doby, zavedení sdílení pracovních míst, zkrácení stanovené týdenní pracovní doby apod.

Dobrovolné odchody nadbytečných zaměstnanců

Jinou možností, jak řešit sníženou potřebu zaměstnanců a předejít propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, je najít mezi potenciálně nadbytečnými zaměstnanci dobrovolníky, kteří by byli ochotni z organizace odejít, například za patřičné odstupné. Určitou nevýhodou této možnosti je, že dobrovolně mohou odejít také kvalitní zaměstnanci, kteří si snadno najdou jiné pracovní uplatnění. Takovým zaměstnancům by naopak bylo dobře nabídnout jistou odměnu za to, že v organizaci zůstanou.

Outplacement

Takzvaný *outplacement* znamená pomoc propuštěným zaměstnancům, aby si snáze našli jiné pracovní uplatnění a aby se lépe vyrovnali s problémy, s nimiž se potýkají. Tuto pomoc mohou nabízet specializované poradenské společnosti, personalisté nebo zvláštní týmy.

Specializované poradenské společnosti mohou propuštěným zaměstnancům poradit v tom, jak co nejlépe využít to, co mohou jiným zaměstnavatelům nabídnout. Například jim mohou pomoci vymezit jejich silné stránky a prokazatelné úspěchy, definovat práci, pro kterou mají požadovanou kvalifikaci a zkušenosti nebo identifikovat zaměstnavatele, který by mohl potřebovat lidi s jejich kvalifikací a zkušenostmi. Také jim mohou poradit, jak si připravit to, co se někdy označuje jako „životopis úspěchů“, který vyzdvihne úspěchy zaměstnance a vyvolá u jiného zaměstnavatele pocit, že „co mohl zaměstnanec udělat pro ně, může udělat také pro nás“.

Poradenství nabízené propuštěným zaměstnancům může zahrnovat vyhledávání pracovních příležitostí, zpracování životopisu nebo zvládnutí pohovoru. Takové poradenství může zajistit personalista nebo specializovaný poradce. V případě většího počtu propouštěných zaměstnanců je možné vytvořit zvláštní tým personalistů, popřípadě specializovaných poradců, který bude vyhledávat odpovídající pracovní příležitosti a připravovat propouštěné zaměstnance na jiné pracovní uplatnění.

Propouštění zaměstnanců z jiných důvodů

Zaměstnanci mohou být propuštěni také z jiných důvodů, než je nadbytečnost, přičemž takové propouštění, včetně jeho důvodů, zpravidla upravují příslušné pracovní právní předpisy.

Průběh propouštění zaměstnanců

Propouštění zaměstnanců by mělo probíhat v souladu s následujícími principy přirozené spravedlnosti:

- Zaměstnanci by měli znát normy, které mají plnit, stejně jako pravidla, která mají dodržovat.
- Zaměstnancům by mělo být jasně řečeno, v čem spočívají jejich nedostatky nebo která pravidla porušili.
- S výjimkou případů hrubého porušení povinností by zaměstnanci měli dostat příležitost ke zlepšení dřív, než dojde k disciplinárnímu řízení.

Disciplinární řízení

Postup disciplinárního řízení by měl být následující:

1. neformální diskuse o problému,
2. první písemné varování,
3. poslední písemné varování,
4. disciplinární opatření.

Dotyčný zaměstnanec by měl být upozorněn na své právo být během disciplinárního řízení doprovázen spolupracovníkem nebo zástupcem zaměstnanců (příklad disciplinárního řízení zahrnujícího uvedené fáze je uveden v kapitole 41).

Manažeři a vedoucí týmů by měli vědět, jak disciplinární řízení probíhá a jakou mají pravomoc a odpovědnost v případě projednávání disciplinárních záležitostí a provádění disciplinárních opatření. Je vhodné, aby disciplinární řízení, včetně provádění disciplinárních opatření, bylo schváleno vyšším vedením. V případě hrubého porušení povinností, není-li přítomen vyšší vedoucí, by přímý nadřízený, popřípadě vedoucí týmu měl mít právo dotyčného zaměstnance suspendovat, ale nikoliv propustit. Přitom základem úspěchu je mít fakta, která je nutné systematicky získávat a zaznamenávat. V okamžiku vyslovování formálního varování by přímý nadřízený nebo vedoucí týmu měl mít s sebou některého kolegu jako svědka a všechno by mělo být zaznamenáno v osobním spisu zaměstnance.

Odchod zaměstnanců do starobního důchodu

Odchod do starobního důchodu je pro každého zaměstnance významnou změnou a měl by být ze strany zaměstnavatele řádně připraven. Politika uvolňování zaměstnanců v souvislosti s jejich odchodem do starobního důchodu by měla řešit následující záležitosti:

- určení doby, kdy mají zaměstnanci do starobního důchodu odejít;
- vymezení podmínek, za nichž by zaměstnanci mohli v organizaci pracovat i po dosažení důchodového věku, popřípadě i jako důchodci;
- zajištění předdůchodového vzdělávání v takových oblastech, jako jsou finance, pojištění, důchody, zdraví, podnikání, zaměstnání apod.;
- poskytování poradenství zaměstnancům předdůchodového věku.

Shrnutí

Hodnotová nabídka pro zaměstnance

Hodnotová nabídka pro zaměstnance vyjadřuje to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnanec mělo přesvědčit, aby se stal nebo aby zůstal členy organizace.

Značka zaměstnavatele

Hodnotová nabídka pro zaměstnance může být vyjádřena jako značka zaměstnavatele – image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel.

Odchody zaměstnanců z organizace

Odchody zaměstnanců z organizace je nutné měřit, stejně jako je nutné vyčíslvat jejich náklady, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty a určovat příčiny odchodů zaměstnanců

z organizace. Následně je možné naplánovat řešení problémů, které způsobují nežádoucí odchody zaměstnanců a dosáhnout snížení zbytečných nákladů. Metodou měření odchodů zaměstnanců z organizace je určování míry odchodů zaměstnanců, indexu stability, míry přežití, střední délky zaměstnání nebo délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců.

Plánování stabilizace zaměstnanců

Odchody klíčových zaměstnanců mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace. Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanci zůstanou, nebo odejdou.

Řízení absence

Řízení absence zahrnuje vytváření a uplatňování politik a postupů zaměřených na snižování míry absence zaměstnanců.

Uvádění lidí do organizace

Smyslem uvádění lidí do organizace je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizaci co nejrychleji a nejlépe zvykli a začali pracovat.

Uvolňování lidí z organizace

Uvolňování lidí z organizace zahrnuje propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, popřípadě z jiných důvodů, nebo uvolňování zaměstnanců v souvislosti s jejich odchodem do starobního důchodu.

Otázky

- Co vyjadřuje hodnotová nabídka pro zaměstnance?
- Co vyjadřuje značka zaměstnavatele?
- Jak se vypočítá míra odchodů zaměstnanců a proč může být výsledek zavádějící?
- Které faktory ovlivňují stabilizaci zaměstnanců?
- Co by mělo být obsahem politik řízení absence?
- Které jsou principy přirozené spravedlnosti?

20 Řízení talentů

KLÍČOVÉ POJMY

plánování kariéry • plánování následnictví • plánování talentů • portfolio kariéry • proměnlivá kariéra • příliv talentů • řízení talentů • řízení vztahů s talenty • talent • talent na přání • válka o talenty • zásobárna talentů

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí řízení talentů,
- proces řízení talentů,
- strategii řízení talentů,
- řízení kariéry,
- plánování následnictví manažerů.

20.1 Úvod

Proces řízení talentů vychází z přesvědčení, že „organizace s nejlepšími lidmi vítězí“. To pochází z konce devadesátých let 20. století, kdy společnost McKinsey & Company propagovala „válku o talenty“. V současnosti je proces řízení talentů významnou součástí zabezpečování lidských zdrojů a výchozí koncept řízení talentů – je nutné se zabývat plánováním talentů, aby se zajistil příliv talentů a vytvořila se zásobárna talentů – je ústředním tématem řízení lidských zdrojů. Tansleyová a Tietzeová (2013, s. 1804) definovaly řízení talentů takto: „Řízení talentů zahrnuje strategie a politiky zaměřené na systematické rozpoznávání, získávání, stabilizování, využívání a rozvíjení jedinců s vysokým potenciálem, kteří přinášejí organizaci zvláštní hodnotu.“ Nicméně tato definice vyzdvihuje „jedince s vysokým potenciálem“, a přestože to může být obvyklé pojetí řízení talentů, někteří lidé se domnívají, že řízení talentů se týká každého jedince; vycházejí z toho, že všichni lidé mají talent a že řízení talentů by nemělo být omezeno na několik málo vyvolených.

Existuje mnoho verzí řízení talentů, ale ať tak či onak, většina z nich využívá typické činnosti řízení lidských zdrojů, jako je posuzování potenciálu, rozvíjení řízení a vedení, plánování následnictví nebo plánování kariéry. Tato kapitola se zabývá pojetím, strategií a procesem řízení talentů, stejně jako dvěma podstatnými aspekty řízení talentů, a to řízením kariéry a plánováním následnictví manažerů.

20.2 Definice řízení talentů

Řízení talentů je proces zajišťující, že organizace má talentované lidi, které potřebuje k dosažení svých cílů. To zahrnuje strategické usměrňování proudění talentů v rámci organizace, a to cestou podněcování a udržování přílivu talentů. Podle Youngera a kol. (2007) to vyžaduje podporovat „růst zevnitř“, brát rozvoj talentů jako klíčovou součást konkurenční strategie, znát rozhodující schopnosti a vlastnosti, udržovat jasně vymezené dráhy kariéry, přistupovat k rozvoji manažerů, koučování a mentorování zodpovědně a vyžadovat vysoký výkon.

Pojem „řízení talentů“ může prostě vyjadřovat plánování následnictví nebo rozvoj manažerů, ačkoliv takové pojetí nepřináší těmto známým procesům nic nového, tedy s výjimkou nového označení, které nepochybně zaujme. Příhodnější je považovat řízení talentů za komplexnější a integrovanější soubor činností, jejichž účelem je vytvořit v organizaci zásobárnu talentů s ohledem na to, že talent je určujícím zdrojem organizace.

Podle Lewise a Hackmana (2006) je řízení talentů definováno třemi způsoby: 1) jako kombinace standardních postupů v řízení lidských zdrojů, jako je získávání, výběr nebo rozvoj kariéry; 2) jako vytváření rozsáhlé zásobárny talentů, která uspokojí kvantitativní i kvalitativní požadavky organizace, tedy obdobně jako plánování následnictví nebo plánování lidských zdrojů; 3) jako rozumný přístup vycházející z potřeby zabezpečovat talentované lidi v souladu s demografickým vývojem.

Iles a kol. (2010, s. 127) vymezili tři rozšířené pohledy na řízení talentů:

- Řízení talentů se v podstatě neliší od řízení lidských zdrojů nebo rozvoje lidských zdrojů. Vždy je to o tom, jak mít správné lidi ve správný čas na správném místě a jak zvládnout přísun a rozvoj lidí, které organizace potřebuje.
- Řízení talentů je prostě integrovaný rozvoj lidských zdrojů, který se selektivně zaměřuje na vyvolanou „talentovanou“ část pracovní síly organizace.
- Řízení talentů představuje záměrný rozvoj schopností organizace cestou usměrňování a udržování proudění talentů v rámci organizace. Pozornost se zaměřuje spíše na příliv talentů než na zásobárnu talentů. To úzce souvisí s plánováním následnictví a plánováním lidských zdrojů.

Diskuse se vedou o tom, zda je řízení talentů skutečně novým přístupem nebo jen souborem existujících postupů. Iles a Preece (2010, s. 244–245) k tomu uvedli:

Mnoho současných postupů v řízení talentů, prezentovaných jako nové nebo osvědčené postupy, jako například posuzování potenciálu, 360stupňová zpětná vazba, assessment centrum nebo koučování, pochází z padesátých let 20. století, kdy převládaly velké stabilní byrokraticky řízené organizace a kdy se uplatňovalo sofistikované plánování následnictví, které bylo součástí obecnějšího „plánování pracovních sil“.

A David Guest citovaný Warrenem (2006, s. 29) poznamenal:

Organizace přisuzují řízení talentů značný význam, ale ve skutečnosti se řízení talentů příliš neliší od toho, co většina organizací běžně dělá. Myšlenka řízení talentů existuje již dlouho, jen byla znovu oživena a jinak podána.

Guest však také uvedl, že proces spojování některých starých postupů je svým způsobem obnovuje a podporuje jejich integraci tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly.

Předtím, než bude vysvětlen proces řízení talentů, je třeba odpovědět na tři otázky:

- Co je to talent?
- Co to znamená, když se řekne „válka o talenty“?
- Koho se řízení talentů týká?

Definice talentu

Michaels a kol. (2001, s. xii) definovali talent jako „soubor schopností daného jedince... jeho přirozené nadání, znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligence, uvažování, postoje, charakter a hnací síly, stejně jako jeho schopnost učit se a růst“.

Talent je to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých pracovních rolích. Talentovaní lidé dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku. Řízení talentů se snaží takové lidi rozpoznávat, získávat, stabilizovat, využívat a rozvíjet.

Válka o talenty

Slovní spojení „válka o talenty“ se stalo známou metaforou pro řízení talentů díky společnosti McKinsey & Company. Michaels a kol. (2001) vymezili pět nezbytných kroků, které musí organizace podniknout, chtějí-li vyhrát to, čemu se říká „válka o manažerské talenty“:

- Vytvořit atraktivní hodnotovou nabídku pro zaměstnance, která talentované lidi zaručeně osloví a přiláká.
- Přejít od získávání talentů na základě bombastických reklam k získávání talentů na základě dlouhodobé strategie.
- Využívat pracovní zkušenosti, koučování a mentorování k rozvíjení potenciálu manažerů.
- Doplnovat zásobárnu talentů investováním do A hráčů, rozvíjením B hráčů a rozhodným jednáním v případě C hráčů.
- Sdílet přesvědčení, že konkurenční výhoda pramení z toho, že organizace má talentované lidi na všech svých úrovních.

Pfeffer (2001, s. 258) ale vyjádřil pochybnosti týkající se konceptu zvaného „válka o talenty“ s tím, že jde o špatnou metaforu pro úspěch organizace. Pfeffer uvedl:

Sváďení války o talenty může snadno přerůst v situaci, kdy většina zaměstnanců projeví nespokojenost nebo připravenost odejít. Organizace se zaměří na získávání stále lepších lidí, hlavně zvenčí, místo toho, aby se soustředila na podmínky v organizaci, zejména prosazovanou kulturu a uplatňovaný systém řízení, což jsou aspekty, které jsou pro výkon určující.

Pfeffer uvedl (tamtéž, s. 249), že vnímání řízení talentů jako „války“ svádí:

- k prosazování individuálního výkonu a tím ke znehodnocování týmového úsilí;
- ke zveličování talentu lidí mimo organizaci a snižování schopností, znalostí a dovedností stávajících zaměstnanců organizace;
- ke zhoršování schopností zaměstnanců, kteří jsou považováni za méně schopné, protože takoví zaměstnanci nemají tolik příležitostí, a to jak z hlediska svěřené práce, tak z hlediska přidělených zdrojů nebo odborné přípravy;
- ke snižování důrazu na systémové, kulturní a podnikatelské záležitosti, které jsou z hlediska zlepšování výkonu vždy důležitější;
- k upevňování elitářského a arogantního postoje.

Cílová skupina talentů

Existují různé názory na to, kdo by měl být do řízení talentů zapojen. Na jedné straně existuje názor, že největší pozornost je třeba věnovat těm nejlepším, zatímco na druhé straně existuje názor, že každý má talent a že řízení talentů by nemělo být jen pro vyvolené. Iles a Preece (2010, s. 248) vymezili tři hlavní pohledy:

- Výjimeční lidé – klíčoví lidé s vysokým výkonem nebo potenciálem bez ohledu na funkci.
- Výjimečné funkce – správní lidé zastávající strategicky významné funkce.
- Všichni lidé – každý v organizaci je považován za skutečně nebo potenciálně talentovaného, takže dostává odpovídající příležitosti.

První dva pohledy, nebo jejich kombinace, jsou nejčastější. Mnoho organizací se zaměřuje na elity. Například společnost Microsoft UK se soustředí na svůj „A seznam“, to znamená deset procent nejvýkonnějších lidí, bez ohledu na roli a úroveň, zatímco společnost Six Continents se zaměřuje na liniové manažery a jedince s vysokým potenciálem, kteří by mohli být budoucími lídry. Podle Huselida a kol. (2005) by se politika řízení talentů měla soustředit na „A funkce“. Podle McDonnella a Collingse (2011, s. 58) se řízení talentů týká „především těch, kteří přinášejí organizaci nějakou hodnotu... těch, kteří mají potenciál ovlivňovat úspěch organizace“. Proto by se řízení talentů mělo zaměřit spíše na tyto jedince než na každého v organizaci.

Podle Clakeové a Winklerové (2006) je přístup, kdy se řízení talentů zaměřuje na každého v organizaci, spíše vzácností, ačkoliv někteří tento přístup obhajují, jako například Buckingham a Vosburgh (2001, s. 18), podle kterých je talent vlastní každému: „Největší výzvou personalistů je pomoci každému v organizaci zlepšovat jeho výkon. Abychom dosáhli budoucích úspěchů, musíme se zaměřit na jedinečný talent každého jednotlivého zaměstnance a najít ten správný způsob, jak tento talent přeměnit na stálý výkon.“ V případě přístupu, kdy se řízení talentů zaměřuje jen na vyvolené, hrozí nebezpečí, že řízení talentů bude vnímáno příliš elitářsky. Vytváření zásobárny talentů složené jen z omezeného počtu jedinců může vést k odcizení těch, kteří zůstávají stranou. Thorne a Pellant (2007, s. 9) konstatovali: „Žádná organizace si nemůže dovolit zaměřit veškerou svou pozornost na rozvoj jen určité části svého lidského kapitálu. Důležité je však respektovat potřeby jednotlivců v rámci jejich komunity.“ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010e, s. 1) uvedl: „Řízení talentů je třeba propojit s řízením diversity. Různorodost by měla

prostupovat všemi strategiemi a činnostmi řízení talentů, aby se zajistilo, že organizace co nejlépe využije talentů a schopností všech svých zaměstnanců, a to způsoby, které budou v souladu se strategickými cíli organizace. “Nejběžnější se jeví přístup, kdy se řízení talentů zaměřuje na rozpoznávání, získávání, stabilizování, využívání a rozvíjení jedinců s vysokým potenciálem. To by však nemělo být na úkor potřeby rozvoje lidí obecně. Přístup společnosti McKinsey & Company se často nesprávně vykládá tak, že řízení talentů se týká jen perspektivních jedinců, což ignoruje to, co uvedli Michaels a kol. (2001), že konkurenční výhoda pramení z toho, že organizace má talentované lidi na všech svých úrovních.

Tansleyová a Tietzeová (2013) zpracovaly případovou studii z prostředí jedné globální poradenské společnosti, ve které ukázaly, že zkoumaná společnost uplatňovala jak přístup, že řízení talentů se týká všech lidí, tak přístup, že řízení talentů se týká klíčových lidí s tím, že klíčoví lidé byli rozvíjeni jinak než všichni ostatní. Ředitel rozvoje talentů společnosti to vysvětlil takto:

V naší společnosti platí, že každý má talent. Snažíme se najímat opravdu schopné lidi, ale také cítíme povinnost těmto lidem pomoci, aby si uvědomili, že jsou opravdu schopní. Takže věříme, že každý má talent, ale také věříme, že musíme rozpoznat budoucí lídry, kteří v naší společnosti budou vést klíčové oblasti nebo zastávat klíčové role. Rozpoznat vhodné lidi a pomoci jim stát se budoucími lidry naší společnosti, to vnímáme jako největší výzvu.

Toto přesvědčení se ve společnosti stalo východiskem uplatňování specifické posloupnosti vývoje talentovaných jedinců, která zahrnuje následující čtyři fáze:

- **Vycházející talent** – vzdělaní jedinci, obvykle absolventi vysokých škol, kteří procházejí odbornou přípravou a výcvikem, aby mohli zastávat klíčové odborné role.
- **Potenciální lídr** – jedinci, kteří pod vedením patronů nebo mentorů procházejí vzděláváním pro manažery.
- **Budoucí lídr** – jedinci, kteří procházejí vzděláváním pro lídry a navštěvují akademii společnosti.
- **Budoucí lídr společnosti** – jedinci, kteří pod vedením koučů a mentorů procházejí individuálním rozvojem a jsou seznamováni se strategií společnosti.

20.3 Proces řízení talentů

Proces řízení talentů je možné vyjádřit jako sekvenci činností (obrázek 20.1), která zahrnuje plánování, získávání a rozvíjení talentů, probíhá v rámci strategie a politiky řízení talentů a směřuje k zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů.

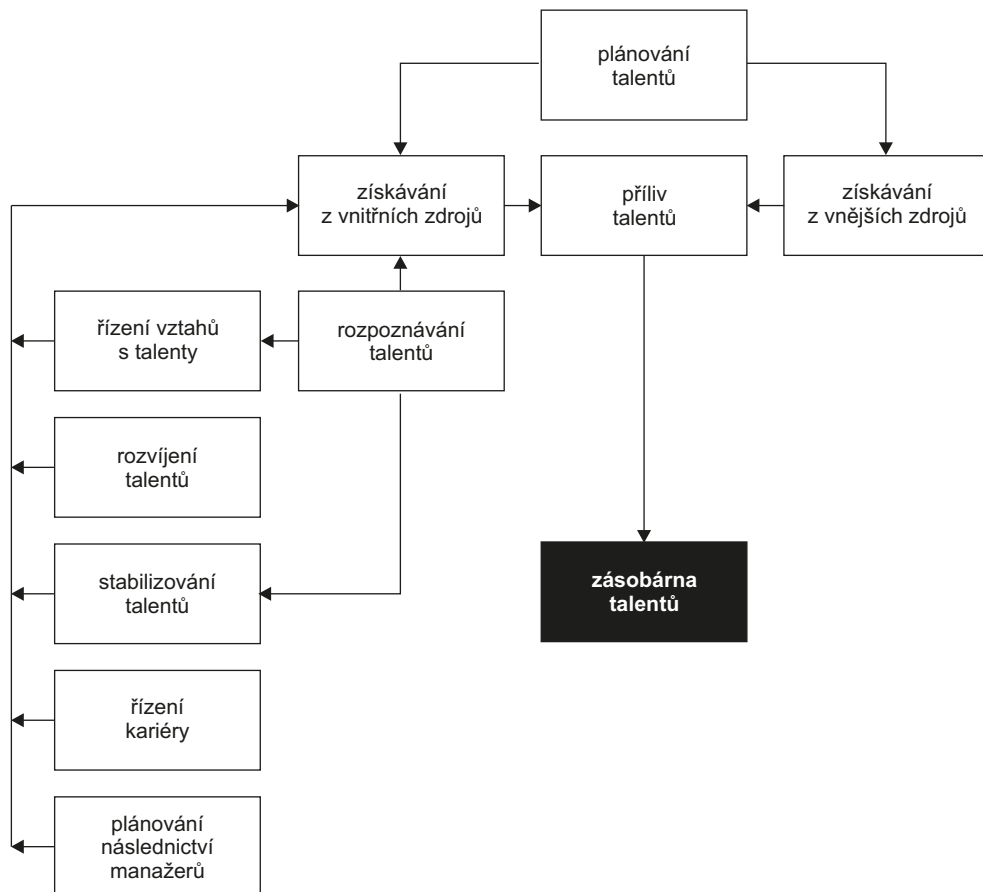
Podrobnější vyjádření procesu řízení talentů je znázorněno na obrázku 20.2. Řízení talentů vychází z konkurenční strategie organizace, která určuje budoucí poptávku po talentovaných lidech. Cílem procesu řízení talentů je zajistit příliv a vytvořit zásobárnu talentovaných lidí, které organizace potřebuje. Celý proces řízení talentů přitom zahrnuje následující činnosti:

- **Plánování talentů** – proces určování toho, kolik a jaký druh talentovaných lidí organizace potřebuje a bude potřebovat. Tento proces využívá metody plánování lidských zdrojů vysvětlené v kapitole 17 a směřuje k vytváření politik získávání a stabilizování talentů, stejně jako k odhadování budoucích požadavků s využitím auditu talentů.

- **Získávání talentů** – plánování talentů je východiskem získávání talentů z vnitřních i vnějších zdrojů. Získávání talentů z vnitřních zdrojů souvisí s rozpoznáváním talentů, rozvíjením talentů a řízením kariéry. Získávání talentů z vnějších zdrojů souvisí s uskutečňováním politik získávání vysoce kvalitních jedinců.
- **Rozpoznávání talentů** – provádění auditu talentů s cílem určit jedince, kteří by mohli patřit mezi talenty a mohli by být zařazeni do programů zaměřených na vzdělávání a rozvoj a řízení kariéry. Informace pro audit talentů je možné získat v rámci procesu řízení pracovního výkonu, který umožňuje identifikovat jedince s požadovanými schopnostmi a odpovídajícím potenciálem.
- **Řízení vztahů s talenty** – budování efektivních vztahů s lidmi v jejich pracovních rolích. Je jednodušší stavět na již existujícím vztahu, než se pokoušet vybudovat nový, když někdo odejde. Cílem je uvědomit si hodnotu jednotlivých lidí, poskytnout jim příležitosti k růstu, zacházet s nimi spravedlivě a dosáhnout „angažovanosti talentů“, aby lidé byli oddáni své práci a organizaci.
- **Rozvíjení talentů** – politiky a programy vzdělávání a rozvoje patří mezi klíčové prvky řízení talentů. Jejich cílem je zajistit, aby si lidé osvojovali a zlepšovali schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebují. Politiky vzdělávání a rozvoje by měly být vytvářeny s ohledem na „profily úspěšných zaměstnanců“. Tyto profily vymezují určující schopnosti, které je třeba rozvíjet. Důležité jsou také programy zaměřené na rozvoj manažerů a lídrů (viz kapitola 24).
- **Stabilizování talentů** – uskutečňování politik vytvořených s cílem zajistit, že talentovaní lidé z organizace neodejdou a zůstanou oddanými a angažovanými členy organizace (viz kapitola 19).
- **Řízení kariéry** – lidem jsou poskytovány příležitosti k tomu, aby rozvíjeli své schopnosti a budovali svou kariéru, což organizaci zajišťuje příliv talentů, které potřebuje, a lidem to umožňuje naplnit své touhy.
- **Plánování následnictví manažerů** – zabezpečování toho, aby organizace měla manažery, které potřebuje k dosahování svých cílů.
- **Příliv talentů** – procesy získávání talentů, rozvíjení talentů a řízení kariéry, které zajišťují příliv talentů a umožňují vytvořit zásobárnu talentů.
- **Zásobárna talentů** – zdroj talentovaných lidí, který má organizace k dispozici.



Obr. 20.1 Zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů



Obr. 20.2 Proces řízení talentů

20.4 Strategie řízení talentů

Podle Cappelliho (2008) se úspěšná strategie řízení talentů vyznačuje tím, že umožňuje řešit a vyřešit jakýkoliv nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po talentech. Konstatoval, že až příliš mnoho organizací trpí nadbytkem zaměstnanců, nebo nedostatkem talentů, a to vždy v nesprávnou dobu. Uvedl, že řízení talentů by se nemělo zabývat jen rozvojem zaměstnanců nebo plánováním následnictví, jak to naznačují některé běžně používané definice, ale mělo by se zaměřit na podporu uskutečňování strategických cílů organizace. Jeho čtyři zásady „talentů na přání“ byly:

- řídit riziko na straně poptávky po talentech;
- snižovat nejistotu spojenou s poptávkou po talentech;
- zajistit návratnost investic do rozvoje zaměstnanců;
- podpořit zájmy zaměstnanců vytvořením vnitřního trhu práce, který bude mít všechny výhody vnějšího trhu práce, aby se omezily odchody zaměstnanců a aby se předešlo ztrátě talentů a zbytečným nákladům.

Strategie řízení talentů umožňuje dosáhnout souladu mezi procesem řízení talentů a obecným cílem řízení talentů – získávat a rozvíjet talentované lidi všude tam, kde je to možné a nutné, uplatňováním souboru vzájemně se doplňujících a podporujících politik a postupů. Strategie řízení talentů by měla být založena na definici talentu, z hlediska schopností a potenciálu, na určení cílové skupiny, které by se řízení talentů mělo týkat, a na vymezení budoucích požadavků organizace z hlediska potřeby talentů. Cíle by měly být následující:

- rozvíjet organizaci jako „preferovaného zaměstnavatele“;
- připravovat a uskutečňovat takové programy získávání a výběru, které organizaci zabezpečí kvalitní lidi, kteří budou pro organizaci přínosem a kteří v organizaci zůstanou přiměřeně dlouho (ale ne nutně celý život);
- připravovat a uskutečňovat programy stabilizace talentů;
- vytvářet a uplatňovat politiky odměňování, které organizaci umožní získat a stabilizovat vysoce kvalitní lidi;
- vytvářet pracovní místa a rozvíjet pracovní role, které lidem umožní využívat a rozvíjet jejich schopnosti a poskytnou jim autonomii, podnítí jejich zájem a budou pro ně výzvou;
- připravovat a uskutečňovat programy rozvoje talentů;
- poskytovat talentovaným lidem příležitosti k růstu a kariéře;
- rozpoznávat jedince, kteří by mohli patřit mezi talenty, sledovat a oceňovat jejich výkony, snahu a úspěchy;
- vytvářet a udržovat zásobárnu talentů tak, aby organizace měla „talenty na přání“ a mohla zabezpečovat následnictví v manažerských i jiných funkcích.

V praxi může být obtížné zavést komplexní proces řízení talentů, který bude zahrnovat všechny představené činnosti. Jako nejlepší se jeví postupné zavádění jednotlivých činností procesu řízení talentů. Výchozí bývá získávání talentů, které běžně probíhá jako součást zabezpečování lidských zdrojů, ačkoliv výhodnější je získávat talenty na základě plánování talentů a vyhodnocování potřeby talentů. Také je rozumné věnovat se stabilizování talentů. Dále je možné spojit rozpoznávání talentů s řízením pracovního výkonu. Následně je možné vyřešit rozvíjení talentů a nakonec se zabývat řízením kariéry a plánováním následnictví.

20.5 Realizace řízení talentů

Studie Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007b) z prostředí devíti britských soukromých i veřejných organizací odhalila následující:

- Byly zaznamenány velmi odlišné pohledy na to, co je to talent a jak se rozvíjí.
- Byly zaznamenány různé definice řízení talentů.
- Bylo obtížné prokázat, že by zaměstnavatelé uplatňovali formální strategii řízení talentů.
- Programy řízení talentů se lišily podle toho, na koho a jakým způsobem byly zaměřeny.
- Vyskytly se případy demotivace jedinců, kteří nebyli zařazeni do programů řízení talentů, zvláště když to znamenalo méně zdrojů a příležitostí k postupu.
- Časté byly případy, kdy programy řízení talentů nebyly provázány s ostatními programy řízení lidských zdrojů.

Jiný průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013c) zaměřený na vzdělávání a rozvoj talentů odhalil následujících šest nejdůležitějších cílů řízení talentů v organizacích respondentů:

- růst budoucích vyšších manažerů a lídrů (62 %),
- rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem (60 %),
- podpora dosahování strategických cílů organizace (37 %),
- stabilizace klíčových zaměstnanců (36 %),
- uspokojování budoucí potřeby schopných lidí (32 %),
- získávání klíčových zaměstnanců (27 %).

Nejefektivnějším přístupem, který respondenti uplatňovali, bylo koučování, následované rozvojovými programy a mentorováním.

20.6 Řízení kariéry

Řízení kariéry umožňuje organizaci, aby zajistila příliv talentů, které potřebuje. Současně umožňuje lidem, aby rozvíjeli své schopnosti, budovali svou kariéru a naplňovali své touhy. Řízení kariéry tím propojuje potřeby organizace s potřebami jednotlivců.

Důležitou součástí řízení kariéry je plánování kariéry, které usměrňuje postup jednotlivců v organizaci, v souladu s vyhodnocením potřeb organizace, s vymezením profilů úspěšných zaměstnanců a s posouzením výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých členů organizace. Řízení kariéry zahrnuje také poradenství týkající se kariéry, které lidem pomáhá budovat jejich kariéru v jejich prospěch, stejně jako ve prospěch organizace.

Řízení kariéry musí vzít v úvahu skutečnost, že mnoho lidí nemá zájem budovat svou kariéru v jedné organizaci a preferuje sbírání nových zkušeností jinde. Ale jak uvedly De Vosová a Driesová (2013, s. 1828): „Ačkoliv se budování jedné kariéry na celý život zdá být dávnou minulostí, budování kariéry v organizaci rozhodně není mrtvou záležitostí.“

Cíle řízení kariéry

Z pohledu organizace je cílem řízení kariéry dosáhnout cílů politik řízení talentů. Ty mají zajistit očekávaný příliv talentů, který umožní vytvořit a udržovat požadovanou zásobárnu talentů. Z pohledu zaměstnanců je cílem řízení kariéry: 1) poskytnout zaměstnancům vedení a podporu, aby v organizaci mohli zhodnotit svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v souladu s jejich nadáním a ambicemi; 2) zajistit zaměstnancům určitý sled vzdělávacích a rozvojových aktivit, aby získali znalosti a zkušenosti pro zvládnutí jakékoliv úrovně odpovědnosti, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout.

Řízení kariéry vyžaduje přístup, který zohledňuje potřeby organizace, stejně jako zájmy zaměstnanců. Řízení kariéry vyžaduje kreativitu při hledání možností, jak zaměstnancům zajistit příležitosti k rozvoji. Politika a postupy řízení kariéry by měly být založeny na pochopení fází, jimiž vývoj kariéry v organizaci prochází.

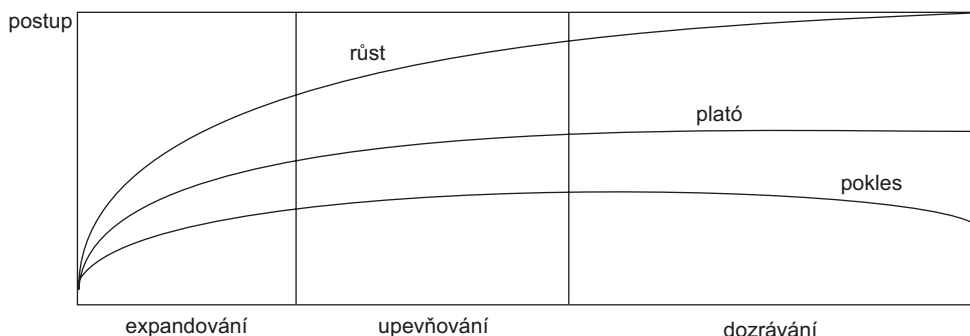
Fáze vývoje kariéry

Fáze vývoje kariéry je možné vyjádřit jako životní cyklus kariéry. Hall (1984) popsal tyto fáze následovně:

- Začátek kariéry v organizaci, kdy lidé vstoupí do organizace a mohou začít samostatně plánovat svoji kariéru.
- Počáteční fáze kariéry, kdy lidé postupují v jednotlivých oblastech vykonávané práce, rozvíjejí své schopnosti a zhodnocují svůj potenciál prostřednictvím zkušenosti, výcviku, koučování, mentorování nebo řízení pracovního výkonu.
- Střední fáze kariéry, kdy někteří lidé mají stále dobré vyhlídky na kariéru, zatímco jiní mohou dosáhnout svých možností a nemusí dále postupovat, nebo alespoň mohou mít pocit, že se tak stalo. V takovém případě je nutné zajistit, aby tyto lidé neztratili zájem. Těmto lidem je nutné poskytnout nové příležitosti, například prostřednictvím rozšiřování, obohacování nebo rotace práce, zvláštních úkolů, uznání nebo ocenění dosažených výsledků apod.
- Pozdní fáze kariéry, kdy se lidé stabilizovali na určité úrovni, ale začínají mít obavy z budoucnosti. V takovém případě je nutné s lidmi zacházet s respektem, jako s těmi, kteří jsou stále přínosem. Těmto lidem je nutné umožnit přijmout nové výzvy, kdykoliv je to možné. Tito lidé také obvykle potřebují vědět, jak to vypadá s jejich budoucností v organizaci, stejně jako se potřebují ujistit, co s nimi bude, když z organizace odejdou.
- Ukončení kariéry v organizaci, které může být postupné, kdy například lidé dostanou příležitost pracovat v organizaci ještě po nějakou dobu na částečný pracovní úvazek, než jejich kariéra v organizaci definitivně skončí.

Dynamika kariéry

Řízení kariéry by mělo vycházet z poznání a pochopení dynamiky kariéry. Ta se týká vývoje kariéry – způsobu, jakým lidé postupují ve své kariéře, když jsou povyšováni, nebo když dochází k rozšiřování nebo obohacování jejich práce, aby převzali větší odpovědnost nebo aby se lépe využily jejich schopnosti. Tři fáze vývoje kariéry – expandování, upevňování a dozrávání – jsou znázorněny na obrázku 20.3. Tento obrázek také ukazuje, jak lidé v daných fázích v různé míře dosahují nebo nedosahují postupu.



Obr. 20.3 Fáze vývoje kariéry

Strategie rozvoje kariéry

Strategie rozvoje kariéry může zahrnovat následující aktivity:

- politika povyšování z vnitřních zdrojů, kdykoliv je to možné;
- dráhy kariéry umožňující posun talentovaných lidí na vyšší úroveň nebo na stejné úrovni v organizaci, s ohledem na jejich rozvoj a pracovní příležitosti;
- plánování osobního rozvoje jako součást procesu řízení pracovního výkonu s cílem rozvoje individuálních schopností, znalostí a dovedností;
- systémy a procesy umožňující sdílení a rozvíjení znalostí (zvláště znalostí tacitních) napříč organizací;
- multidisciplinární projektové týmy, s měnícím se složením, které poskytnou příležitosti k rozvoji co nejširšímu okruhu zaměstnanců.

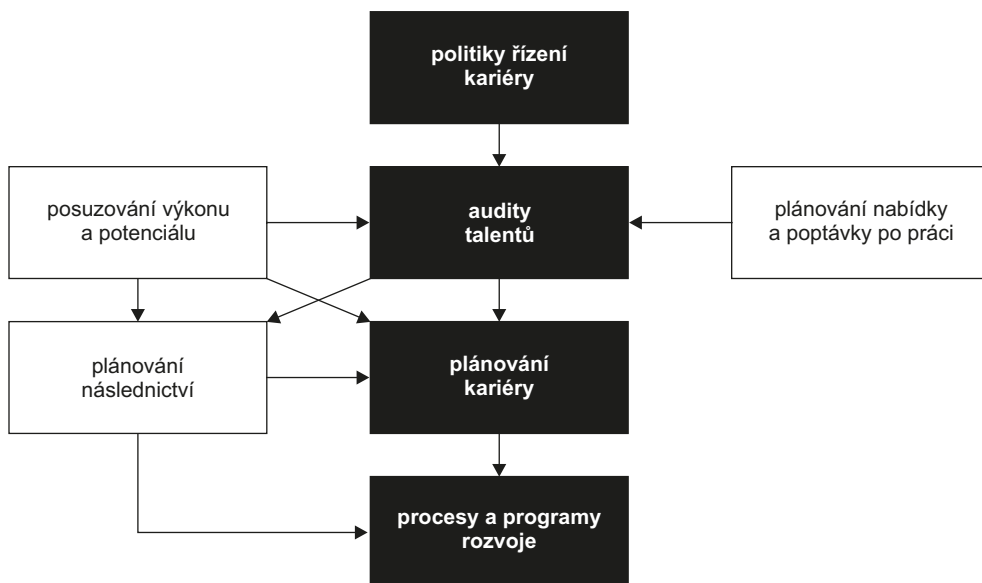
Aktivity řízení kariéry

Hirshová a Carterová (2002) uvedly, že řízení kariéry zahrnuje získávání, plány osobního rozvoje, posuny na vyšší úroveň nebo na stejné úrovni v organizaci, pověřování zvláštními úkoly, uplatňování pracovních funkcí podněcujících rozvoj, usnadňování postupu v kariéře nebo podporování rozvoje zaměstnanců.

Baruch a Peiperl (2000) uskutečnili šetření v prostředí 194 britských společností a vymezili sedmáct postupů v řízení kariéry podle četnosti jejich použití. Tyto postupy jsou uvedeny níže, a to v pořadí od nejčastěji používaných:

- uveřejňování interních pracovních příležitostí,
- formální vzdělávání jako součást rozvoje kariéry,
- hodnocení pracovního výkonu jako podklad pro plánování kariéry,
- poradenství týkající se kariéry poskytované manažerem,
- posuny na stejné úrovni v organizaci za účelem rozšíření obzorů,
- poradenství týkající se kariéry poskytované personalistou,
- programy připravující na odchod do starobního důchodu,
- plánování následnictví,
- formální mentorování,
- běžné dráhy kariéry,
- paralelní dráhy kariéry pro vybrané zaměstnance,
- knihy nebo letáky týkající se kariéry,
- písemné plány osobního rozvoje,
- assessment centra,
- hodnocení ze strany spolupracovníků,
- workshopy týkající se kariéry,
- hodnocení ze strany podřízených.

Proces řízení kariéry je znázorněn na obrázku 20.4.



Obr. 20.4 Proces řízení kariéry

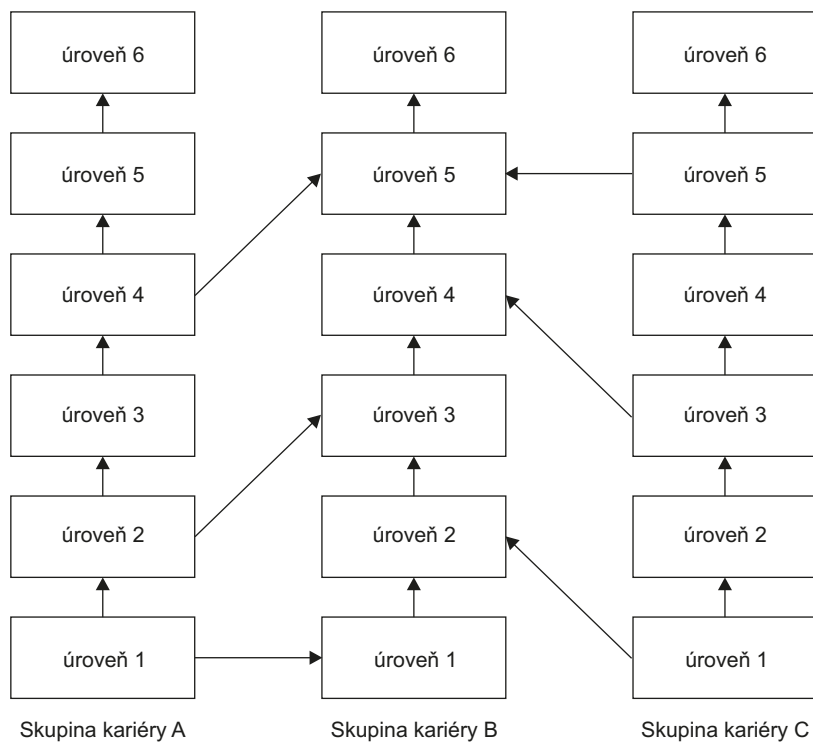
Politiky řízení kariéry

Organizace se musí rozhodnout, do jaké míry si talentované lidi „vychová nebo koupí“. To znamená, že si musí ujasnit, do jaké míry bude spoléhat na rozvoj talentů z vnitřních zdrojů nebo na získávání talentů z vnějších zdrojů. Politikou může být získat potenciálně vysoce výkonné jedince, kteří budou úspěšní na svých současných pracovních místech, a podle toho budou také odměňováni. Budou-li opravdu dobří, budou povýšeni a organizace uspokojí svou potřebu. Záměrné vzdělávání manažerů pro budoucnost, která nikdy nestane, je ztrátou času.

Naproti tomu, ovšem méně často, zaměstnavatelé, kteří sázejí na dlouhodobé plánování kariéry, uplatňují strukturované přístupy k řízení kariéry. Tyto přístupy zahrnují propracované hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu, assessment centra k rozpoznání nebo potvrzení talentů, programy pro perspektivní jedince nebo plánované rotace práce.

V úvahu připadá také politika zaměřená na „stagnující“ manažery, kteří se dostali poměrně daleko, ale prostě nepostupují dál. Někteří manažeři to přijmou a nadále pracují efektivně. Jiní manažeři mohou být znuďení, frustrovaní a neproduktivní, zvláště jedinci, jejichž hvězda pohasíná. V této situaci je možné podniknout následující opatření:

- posun na stejné úrovni v organizaci za účelem poskytnutí nové příležitosti;
- dočasné převedení na jinou práci nebo dočasné přidělení k jinému zaměstnavateli;
- jmenování do funkce vedoucího projektového týmu, který byl vytvořen s cílem vyřešit určité problémy výkonu uvnitř organizace, například vyřešit pomalou reakci na stížnosti zákazníků.



Obr. 20.6 Dráhy kariéry ve struktuře skupin kariéry

Takové formální plánování kariéry může vypadat ideálně, ale jak uvedly Hirshová, Pollardová a Tamkinová (2000), došlo k posunu od řízeného postupu v kariéře k otevřenějšímu vnitřnímu trhu práce. Proces, kdy se zaměstnanci ucházejí o volná pracovní místa v organizaci, se stal hlavním způsobem, jak zaměstnanci postupují v kariéře.

Samostatně řízená kariéra

Organizace může řídit kariéru zaměstnanců jako součást řízení talentů nebo plánování následnictví manažerů a může zaměstnancům s rozvojovým potenciálem poskytovat odpovídající podporu a poradenství. Nicméně v konečném důsledku je věcí jednotlivých zaměstnanců, aby sami řídili svoji kariéru, a to jak v organizaci, tak mimo ni. Handy (1984) použil pojem „portfolio kariéry“, aby vyjádřil svoji předpověď, že lidé budou v průběhu svého produktivního života stále více měnit směr své kariéry. Hall (1984) použil pojem „proměnlivá kariéra“, aby vyjádřil situaci, kdy jednotlivci přebírají odpovědnost za přeměnu své dráhy kariéry.

Schein (1978) zavedl pojem „kariérová kotva“, který vymezil jako subjektivně vnímané dispozice, schopnosti, hodnoty, motivy a potřeby týkající se kariéry. Kariérová kotva se vyvíjí s tím, jak jedinec získává pracovní zkušenosti, a slouží jako síla, která jedince stabilizuje, proto metafora v podobě „kotvy“.

Případové studie

British Telecom (BT)

Společnost BT investuje do talentů zejména proto, aby reagovala na individuální potřeby v souladu s uzavřenou „dohodou s talenty“. Tato dohoda představuje jistý závazek společnosti vůči jedincům v zásobárně talentů, kteří mohou očekávat podporu společnosti v takových oblastech, jako je plánování kariéry, vytváření společenských sítí a setkávání se s vrcholovými manažery nebo mentorování. Tato dohoda také vymezuje závazky týkající se členů zásobárny talentů, jako podíl na rozvoji ostatních spolupracovníků.

GlaxoSmithKline

Společnost GlaxoSmithKline identifikuje na jednotlivých úrovních spojených s řízením a podnikáním společnosti konkrétní pracovní místa, která jsou rozhodující pro úspěch společnosti v rychle se měnícím konkurenčním prostředí. V rámci této aktivity společnost uplatňuje prohlášení týkající se filozofie pracovní síly a principů řízení společnosti. Jedna z částí prohlášení se výslovně zabývá „diferenciací pracovní síly“ a vyjadřuje následující: „Je důležité, že na kritických pracovních místech máme klíčové talenty a že kariéra těchto jedinců je řízena centrálně.“

HSBC

Jak uvedli Ready a Conger (2007, s. 72–73), společnost HSBC vytvořila systém zásobárny talentů, který umožňuje sledovat a usměrňovat kariéru zaměstnanců s vysokým potenciálem. Zaměstnanci, kteří jsou součástí zásobárny talentů, jsou původně vybíráni pro plnění nových úkolů ve svém regionu nebo oboru, ale v průběhu času dostávají rozmanité úkoly v rámci společnosti, aby prokázali, že mají potenciál zastávat vyšší manažerské funkce. Následně mohou být zařazeni do zásobárny talentů, což znamená, že mají potenciál zastávat vyšší manažerskou funkci do tří až pěti let a vrcholovou manažerskou funkci v delším časovém horizontu. Lídři společnosti udržují se členy zásobárny talentů dialog, aby jim pomáhali uspokojovat potřeby a zvládat problémy týkající se rozvoje.

IBM

Hlavním cílem řízení talentů ve společnosti IBM je „rozvíjet lídry zítřka“. Součástí toho, co dělá ze společnosti IBM globální společnost, je význam, jaký společnost přikládá tomu, aby lidé s vysokým potenciálem získávali mezinárodní zkušenosti. Pro zaměstnance, kteří byli zařazeni mezi talenty, proto společnost vytváří mnoho příležitostí.

Každý lídr ve společnosti má odpovědnost za rozpoznávání a rozvíjení talentů. Důležité jsou dispozice, potenciál a schopnosti růst a rozvíjet se. Rozpoznávání talentů probíhá na základě posuzování výkonu zaměstnanců s využitím deseti schopností lídra, které platí globálně. Tyto schopnosti slouží jako nástroj rozvoje všech zaměstnanců na všech úrovních společnosti.

Připravenost být povýšen souvisí s určitými schopnostmi. Například, jestliže si jedinec musí osvojit určité schopnosti týkající se vztahů se zákazníky, potom jeho další práce musí tyto schopnosti vyžadovat. Připravenost jedince se vyjadřuje spíše z hlediska „další práce“ než z hlediska následujících let.

Standard Chartered Bank

Jak uvedl Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010g), Standard Chartered Bank podrobila uplatňovaný přístup k řízení talentů detailnímu posouzení, což zahrnovalo následující:

- přezkoumání zavedených procesů, aby byla zajištěna větší transparentnost, informovanost a srozumitelnost týkající se významu rozpoznávání a rozvíjení talentů;
- usazení zavedených procesů, aby bylo dosaženo jasnějšího propojení mezi procesy řízení talentů a ostatními procesy řízení lidských zdrojů, zejména řízením pracovního výkonu a angažovanosti;
- podporu vzdělávání na bázi zkušeností se zaměřením na vzdělávání na pracovišti a učení se od ostatních;
- podporu manažerů a lídrů při zapojování a podněcování týmů;
- zajištění toho, aby talentovaní jedinci nadále podávali skvělé výkony, byli vysoce angažováni a byli stabilizováni.

20.7 Plánování následnictví manažerů

Plánování následnictví manažerů je proces, který organizaci zabezpečuje schopné manažery pro obsazování volných manažerských funkcí. Přitom je třeba odpovědět na tři základní otázky: 1) Existuje dostatek potenciálních následníků – existuje nabídka lidí, kteří jsou v dlouhodobé perspektivě schopni převzít klíčové funkce? 2) Jsou tito jedinci dostatečně kvalitní? 3) Mají tito jedinci správné schopnosti pro budoucnost? V různých fázích jejich kariéry mohou být manažeri různě kategorizováni, například jako jedinci, kteří jsou připraveni vykonávat jinou práci hned, nebo jako jedinci, kteří budou připraveni postoupit výše, řekněme do dvou let, popřípadě jako perspektivní jedinci, kteří jsou součástí „A seznamu“ a vykazují potenciál stát se vyššími manažery. Takové posuzování potenciálních následníků slouží k plánování rozvoje a uskutečňování takových aktivit, jako jsou rozvojové programy, zvláštní úkoly nebo rotace práce.

Iles a Preece (2010, s. 256) konstatovali, že plánování následnictví je možné vnímat jako rozpoznávání následníků pro obsazení klíčových funkcí a následné plánování jejich kariéry nebo jako rozvojové aktivity pro tyto potenciální následníky. Přitom poznamenali:

Procesy musí být navrhovány se zapojením manažerů a s podporou personalistů tak, aby bylo zřejmé, co je účelem, jak probíhají nebo kdo je účastníkem. Zaměstnancům s nejvyšším potenciálem se tím umožňuje rychlejší odborný rozvoj a funkční postup. Samozřejmě nevýhodou je, že ostatní zaměstnanci mohou mít pocit, že jsou nedoceněni a že mají omezenější příležitosti k rozvoji.

Iles a Preece (2010, s. 256) také uvedli, že ve skutečnosti jen málo organizací uplatňuje plánování následnictví s tím, že v řadě případů se plánování následnictví spojuje s řízením talentů, kdy se argumentuje ve prospěch „talentů na přání“, přístupu „založeného na řízení rizika (eventuální neobsazení volné funkce se nepodceňuje) a využívání zásobárny talentů k obsazování volných funkcí“. Podle nich někteří lidé pozitivně hodnotí proces zajišťování „přílivu lídrů“, který organizaci umožňuje:

- soustředit se na rozvoj,
- identifikovat klíčové funkce,
- vytvořit transparentní systém následnictví,
- pravidelně měřit dosažený pokrok,
- zajistit flexibilitu.

Plánování následnictví v manažerských funkcích vychází z informací o manažerech získaných na základě plánování nabídky a poptávky po práci, auditů talentů nebo hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu. V některých velkých organizacích, kde je možné přesněji plánovat nabídku a poptávku po práci, se uplatňují vysoce formalizované postupy plánování následnictví založené na takovém schématu následnictví v manažerských funkcích, jaké znázorňuje obrázek 20.7.

Nicméně v současných rychle se měnících podmínkách může být prostor pro formální plánování následnictví značně omezen, protože veškeré plány následnictví mohou být zastaralé již v okamžiku jejich vyhotovení. Za těchto podmínek mohou být východiskem procesy řízení talentů a rozvoje manažerů, které organizaci umožní udržovat „zásobárnu talentů“ a získávat „talenty na přání“. Přitom je třeba si uvědomit, že většina talentovaných a ambiciózních jedinců nebude čekat věčně.

Jak uvedli McDonnell a Collings (2011, s. 64):

Plánování následnictví se vyvinulo z tradičního krátkodobého zaměření na nahrazování vyšších manažerů v případě, že odešli bez předchozího upozornění. V současnosti je dlouhodobým cílem plánování následnictví soustředit se na rozvoj klíčových talentů, kteří by mohli obsadit funkce na vyšší úrovni, popřípadě by mohli obsadit funkce, které ještě nemusí existovat... Využívání zásobáren talentů, ve kterých se nacházejí lidé s klíčovými schopnostmi, poskytuje organizaci mnohem větší možnosti, když je třeba obsadit určitou funkci. Manažeři budou mít možnost vybrat ze skupiny potenciálních uchazečů toho nejvhodnějšího, kterého budou mít možnost také řádně připravit na plnění specifických požadavků dané funkce.

SCHÉMA NÁSLEDNICTVÍ			Útvar:			Ředitel/manažer:		
Existující manažeři						Potenciální následníci		
Jméno	Funkce	Nahrazení	Hodnocení		Pokud je vhodný k povýšení, tak na jakou funkci a kdy?	Jména první a druhé volby	Funkce	Kdy
			Výkon	Potenciál				

Obr. 20.7 Schéma následnictví v manažerských funkcích

Shrnutí

Pojetí řízení talentů

Talentovaní lidé mají zvláštní dispozice, schopnosti a vlastnosti, které jim umožňují pracovat efektivně. Řízení talentů je proces rozpoznávání, získávání, stabilizování, využívání a rozvíjení takových lidí.

Proces řízení talentů

Řízení talentů vychází z konkurenční strategie organizace, která určuje budoucí poptávku po talentovaných lidech. Cílem procesu řízení talentů je zajistit příliv a vytvořit zásobárnu talentovaných lidí. Celý proces řízení talentů přitom zahrnuje plánování talentů, získávání talentů, rozpoznávání talentů, řízení vztahů s talenty, rozvíjení talentů, stabilizování talentů, řízení kariéry a plánování následnictví manažerů.

Strategie řízení talentů

Strategie řízení talentů umožňuje dosáhnout souladu mezi procesem řízení talentů a obecným cílem řízení talentů – získávat a rozvíjet talentované lidi všude tam, kde je to možné a nutné, uplatňováním souboru vzájemně se doplňujících a podporujících politik a postupů.

Řízení kariéry

Řízení kariéry souvisí s definováním drah kariéry, to znamená cest, po kterých se může vyvíjet kariéra lidí v organizaci. To vychází z vyhodnocení požadavků organizace, z hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu nebo z plánů následnictví v manažerských funkcích a veškeré takto získané informace převádí do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a všeobecných opatření zaměřených na rozvoj manažerů, na poradenství týkající se kariéry nebo na mentorování.

Plánování následnictví manažerů

Plánování následnictví manažerů je proces, který organizaci zabezpečuje schopné manažery pro obsazování volných manažerských funkcí. V současných rychle se měnících podmínkách neobstojí formální přístup, ale je důležité udržovat zásobárnu talentovaných manažerů a uplatňovat přístup „talentů na přání“.

Otázky

- Co je to talent?
- Co je řízení talentů?
- Které jsou činnosti procesu řízení talentů?
- Co je plánování následnictví manažerů?
- Co je řízení kariéry?

Vzdělávání a rozvoj

OBSAH

21. Strategické vzdělávání a rozvoj
22. Proces vzdělávání a rozvoje
23. Praxe vzdělávání a rozvoje
24. Rozvoj lídrů a manažerů

ÚVOD

Cílem uplatňování strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje vysvětlených v této části je zajistit, aby si lidé v organizaci osvojovali a rozvíjeli znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce i úspěšnému rozvíjení své kariéry, a to ve svůj prospěch, stejně jako ve prospěch organizace.

Pojem „vzdělávání a rozvoj“ do značné míry nahradil pojem „rozvoj lidských zdrojů“, tedy alespoň v praxi. Harrisonová (2009, s. 5) k tomu poznamenala:

Pojem rozvoj lidských zdrojů se nadále s oblibou používá v teorii, ale nikdy se příliš nepoužíval v praxi. Tento pojem svádí k vnímání lidí jako „zdroje“, což je svým způsobem ponižující. Snižování hodnoty lidí na úroveň peněz, materiálu nebo techniky vytváří dojem, že „rozvoj“ je bezcitnou a manipulativní aktivitou, přestože oba zmíněné pojmy jsou téměř k nerozeznání.

Tyto pojmy se opravdu často volně zaměňují, ačkoli zavedení pojmu „vzdělávání“ zdůrazňuje přesvědčení, že z pohledu lidí je zásadní vytvořená příležitost k učení a vzdělávání, kdy se lidé často učí a vzdělávají sami pro sebe, s potřebným vedením a odpovídající podporou, což je významnější než být jen příjemcem toho, co organizace poskytuje.

Následující Waltonova (1999, s. 82) definice strategického rozvoje lidských zdrojů by mohla stejně dobře sloužit jako definice strategického vzdělávání a rozvoje:

Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje zavádění, usměrňování, provádění, upravní a vyřazování procesů, které všechny jedince a týmy vybavují znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, které potřebují, aby mohli plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.

Tato část se zabývá vzděláváním a rozvojem z následujících pohledů:

- strategické vzdělávání a rozvoj – jak je dosahováno souladu mezi vzděláváním a rozvojem a strategií organizace; strategie vzdělávání a rozvoje;
- proces vzdělávání a rozvoje – jak se lidé učí a jak probíhá učení v organizaci; pojetí učící se organizace;
- praxe vzdělávání a rozvoje – identifikování potřeby vzdělávání a rozvoje, podporování vzdělávání na pracovišti, plánování a uskutečňování vzdělávacích programů a aktivit, vyhodnocování vzdělávání a rozvoje;
- rozvoj lídrů a manažerů – plánování a uskutečňování procesů a programů zaměřených na rozvíjení schopností lídrů a manažerů.

21 Strategické vzdělávání a rozvoj

KLÍČOVÉ POJMY

individuální vzdělávání • kultura učení • rozvoj • strategické vzdělávání a rozvoj • učení se v organizaci • učení se • vzdělávání • vzdělávání a rozvoj

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- podstatu vzdělávání a rozvoje,
- cíle strategického vzdělávání a rozvoje,
- obsah filozofie vzdělávání a rozvoje,
- povahu strategií vzdělávání a rozvoje.

21.1 Úvod

Organizace potřebují lidi s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. Kroky směřující k uspokojování této potřeby jsou vedeny strategicky, což znamená, že vycházejí z poznání strategických požadavků a podporují dosahování strategických cílů organizací. Jenže organizace musí vzít v úvahu také osobní potřeby rozvoje a růstu jedinců, které zaměstnávají. To je dobré samo o sobě, ale také to znamená, že organizace budou lépe uspokojovat potřeby lidí, čímž se stanou atraktivnějším místem pro práci.

Tato kapitola začíná definicí procesu vzdělávání a rozvoje a jeho složek, což vede k definici strategického vzdělávání a rozvoje a jeho cílů. Kapitola se dále zabývá filozofií vzdělávání a rozvoje, významem praktických příkladů, které podporují vzdělávání a rozvoj, stejně jako vlivem vzdělávání a rozvoje na výkon organizace. Závěr kapitoly je věnován strategiím vzdělávání a rozvoje, včetně strategie vytváření kultury učení, strategie učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělávání.

21.2 Definice vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím

vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci. Harrisonová (2009, s. 8) definovala vzdělávání a rozvoj takto:

Hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí.

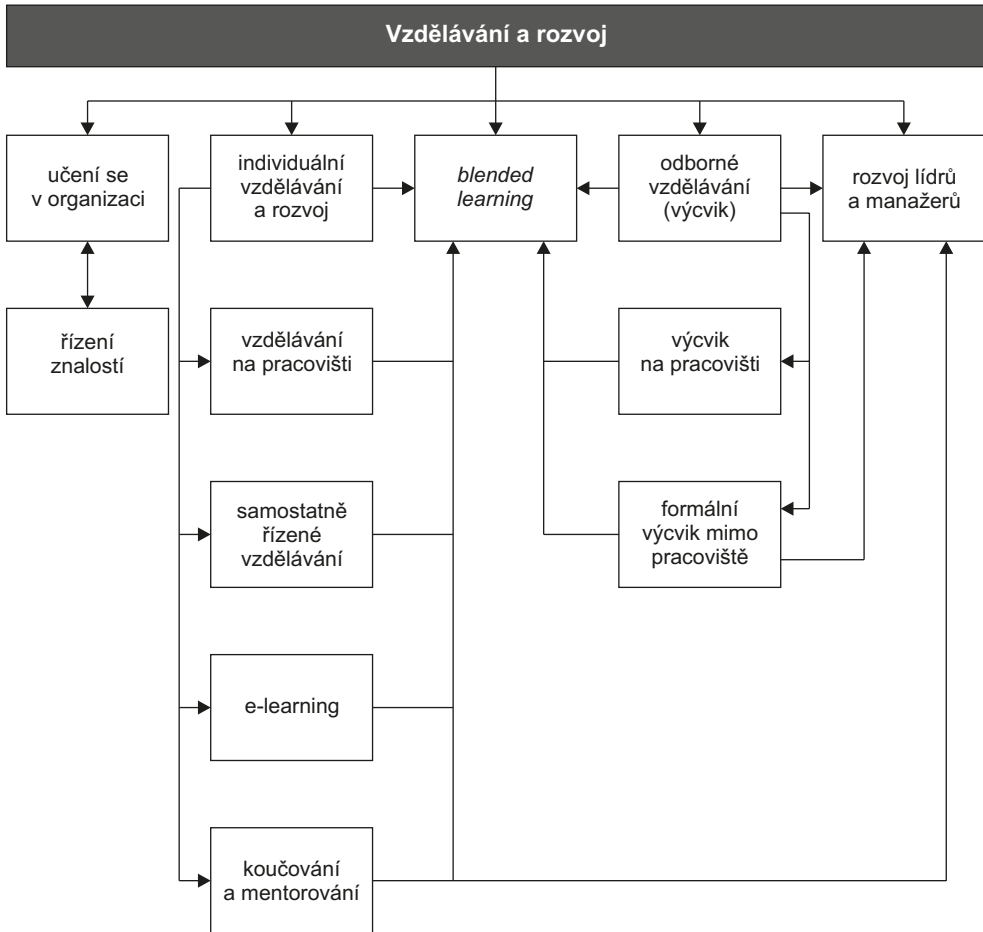
Složkami vzdělávání a rozvoje jsou:

- **Učení se** – proces, při němž si jedinec osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Učení se umožňuje změnu chování na základě zkušeností, stejně jako dalších formálnějších metod, které lidem pomáhají učit se a vzdělávat na pracovišti nebo mimo ně.
- **Všeobecné vzdělávání** – osvojování si znalostí, dovedností a schopností potřebných ve všech oblastech života spíše než jen znalostí, dovedností a schopností týkajících se konkrétní oblasti činnosti.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k uspokojivému vykonávání svěřené práce.
- **Rozvoj** – rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání.

„Učení se“ by se mělo odlišovat od „výcviku“. Podle Reynoldse a kol. (2002, s. 9) „je učení se proces, při němž si jedinec osvojuje nové znalosti, dovednosti, schopnosti, zatímco výcvik je jednou z několika možností, jak může organizace učení se podporovat“. Učení se je to, co jedinec provádí. Výcvik je to, co organizace jedinci poskytuje. Složky vzdělávání a rozvoje jsou znázorněny na obrázku 21.1.

21.3 Definice strategického vzdělávání a rozvoje

Strategické vzdělávání a rozvoj je přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje. Strategické vzdělávání a rozvoj, podobně jako strategické řízení lidských zdrojů, vychází z přesvědčení, že lidské zdroje, jimiž organizace disponuje, hrají při dosahování úspěchu organizace strategickou roli. Politiky strategického vzdělávání a rozvoje souvisejí s tím aspektem strategického řízení lidských zdrojů, který se týká investování do lidských zdrojů a rozvíjení lidského kapitálu organizace.



Obr. 21.1 Složky vzdělávání a rozvoje

21.4 Cíle strategického vzdělávání a rozvoje

Strategické vzdělávání a rozvoj se zaměřují na vytváření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvíjení lidí prostřednictvím vytváření kultury učení a vytváření strategie učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělávání. Smyslem je zlepšování schopností disponibilních lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidské zdroje organizace jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody. Účelem je tedy rozvíjení lidského kapitálu organizace, stejně jako zabezpečování toho, aby organizace disponovala kvalitními lidmi, které potřebuje pro uspokojování současných i budoucích potřeb.

Ústředním tématem strategického vzdělávání a rozvoje je vytváření prostředí, v němž jsou lidé podněcováni k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli. Přestože směřuje k dosahování strategických cílů organizace, musí vzít v úvahu také individuální potřeby lidí. Problémem je také důležitost zlepšování zaměstnatelnosti lidí v organizaci i mimo ni.

21.5 Filozofie vzdělávání a rozvoje

Filozofie vzdělávání a rozvoje, která podporuje strategické vzdělávání a rozvoj, je následující:

- Aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje významně přispívají k úspěšnému dosahování cílů organizace a investování do vzdělávání a rozvoje přináší prospěch všem zainteresovaným stranám organizace.
- Plány a programy v oblasti vzdělávání a rozvoje by měly být v souladu jak se strategií organizace, tak se strategií lidských zdrojů a měly by podporovat uskutečňování těchto strategií.
- Uskutečňování vzdělávání a rozvoje by mělo souviset s výkonem, což znamená, že by mělo směřovat k prokazatelnému zlepšování výkonu organizace, útvarů, týmů i jednotlivců a mělo by významnou měrou přispívat k dosahování konečných výsledků organizace.
- Každý v organizaci by měl mít příležitost a měl by být podporován, aby se vzdělal a mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti do té míry, do jaké mu to jeho schopnosti umožní.
- Východiskem individuálního vzdělávání jsou plány osobního rozvoje, které se zaměřují na samostatně řízené vzdělávání a jsou podporovány koučováním, mentorováním a formálním výcvikem.
- Organizace musí investovat do vzdělávání a rozvoje poskytováním vhodných příležitostí a prostředků k učení, ovšem hlavní odpovědnost za vzdělávání a rozvoj mají jednotliví zaměstnanci, kteří by měli být vedeni a podporováni manažery, popřípadě personalisty.

21.6 Podpora vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání a rozvoj by měly být podporovány s využitím praktických příkladů, které by měly demonstrovat, jak aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje přispívají k uspokojování potřeb a dosahování cílů organizace. Kearns a Miller (1997) dokonce uvedli, že nemá smysl zabývat se vzděláváním a rozvojem, jestliže cíle organizace nebudou východiskem uskutečňovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Aby bylo možné vyhodnotit kvantitativní přínosy, které by mohly být výsledkem vzdělávacích a rozvojových aktivit, je nezbytné provést analýzu nákladů a přínosů. Praktické příklady by měly management přesvědčit, že realizované vzdělávací a rozvojové aktivity zajišťují přijatelnou návratnost investic (ROI). Může být obtížné získat odpovídající údaje, ale je třeba to zkusit, například s pomocí finančních specialistů. Praktické příklady podporující vzdělávání a rozvoj by mohly obsahovat některé z následujících přínosů vzdělávání a rozvoje:

- Zlepšuje se výkon jednotlivců, týmů i organizace.
- Získávají se kvalitní zaměstnanci, kterým příležitost ke vzdělávání a rozvoji umožňuje dosáhnout prohloubení a rozšíření kvalifikace, a tím dosáhnout větší spolenosti, vyšší odměny nebo vytoužené kariéry.
- Zlepšuje se provozní flexibilita v důsledku prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců (*multiskilling*).

- Zvyšuje se oddanost zaměstnanců v souvislosti s jejich podněcováním k tomu, aby se identifikovali s posláním a cíli organizace.
- Podporuje se řízení změny, protože zaměstnanci se mohou s plánovanými změnami blíže seznamovat a mohou si osvojovat znalosti a dovednosti potřebné k tomu, aby prováděné změny snáze zvládali.
- Zlepšuje se úroveň liniových manažerů, kteří si mohou osvojovat schopnosti potřebné k tomu, aby úspěšně řídili, vedli a rozvíjeli své podřízené.
- Podporuje se vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury zaměřené na zlepšování výkonu.
- Zlepšuje se úroveň služeb poskytovaných zákazníkům.
- Snižují se náklady na vzdělávání a rozvoj.

Podporu vzdělávání a rozvoje na základě praktických příkladů je možné umocnit s využitím výsledků výzkumů, jejichž příklady jsou uvedeny níže.

21.7 Vliv vzdělávání a rozvoje na výkon organizace

Benabou (1996) zkoumal vliv různých vzdělávacích programů na obchodní a finanční výsledky v 50 kanadských organizacích. Výsledky ukázaly, že ve většině případů bylo možné dobře navržený vzdělávací program spojit se zlepšením obchodních výsledků a že návratnost investic do vzdělávacích programů byla velmi vysoká. Birdi a kol. (2008) ve svém longitudinálním výzkumu v prostředí 308 organizací odhalili, že extenzivní vzdělávání přineslo zvýšení přidané hodnoty na zaměstnance téměř o 6 %. Aragon a Valle (2013) zkoumali vliv vzdělávání na výkonnost manažerů, přičemž dospěli k závěru, že organizace, které manažery vzdělávají, dosahují lepších výsledků, než organizace, které to nedělají, a že intenzivní vzdělávání přispívá ke zlepšování výkonu.

21.8 Strategie vzdělávání a rozvoje

Strategie vzdělávání a rozvoje jsou aktivními složkami celkového přístupu ke strategickému vzdělávání a rozvoji. Tyto strategie vyjadřují záměry organizace týkající se aktivit v oblasti vzdělávání a rozvoje a slouží jako návod k plánování a uskutečňování těchto aktivit. Tyto strategie umožňují naplňování filozofie vzdělávání a rozvoje. Tyto strategie zahrnují strategie vytváření kultury učení, strategie učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělávání.

Strategie vytváření kultury učení

Kultura učení podněcuje manažery a zaměstnance k tomu, aby přijali učení jako základní proces organizace, k němuž se dobrovolně zavázali a do něhož se soustavně zapojují. Takovou kulturu vystihuje samostatně řízené vzdělávání, dlouhodobé rozvíjení schopností a značné posílení pravomocí jednotlivců v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Reynolds (2004, s. 9) popsal kulturu učení jako „prostředí růstu“, v němž „se zaměstnanci zavazují k určitému pozitivnímu dobrovolnému chování, včetně učení“. Uvedl, že k vytvoření kultury učení musí být v organizaci zavedeny takové postupy, které „dají za-

měšnancům pocit smysluplnosti jejich práce, poskytnou jim možnost jednat na základě svého závazku a nabídnou jim užitečnou podporu v učení“.

Reynolds (2004) vymezil následující kroky směřující k vytvoření kultury učení:

- Rozvíjet a sdílet vizi – víru v očekávanou a rýsující se budoucnost.
- Posílit pravomoci zaměstnanců – poskytnout zaměstnancům „podporovanou autonomii“, to znamená, umožnit zaměstnancům, aby mohli v rámci stanovených mantinelů (určující politiky a očekávané chování) svobodně jednat a rozhodovat, ale s odpovídající podporou, kdykoli ji budou potřebovat. Uplatňovat podporující styl řízení, kdy odpovědnost za rozhodování v co největší míře přebírají zaměstnanci.
- Vytvořit zaměstnancům podmínky, které podpoří jejich učení a umožní, aby se projevíly a uplatnily jejich schopnosti k učení, například poskytnout zaměstnancům vhodný prostor a potřebný čas k učení.
- Využívat techniky koučování k odhalování talentu zaměstnanců tím, že zaměstnanci budou podněcováni, aby sami vyhledávali příležitosti a zvládali problémy.
- Vést zaměstnance k dosahování vytčených cílů a poskytovat jim čas, zdroje a hlavně zpětnou vazbu.
- Uvědomit si význam manažerů, kteří mají být pro ostatní zaměstnance vzorem a mají vést ostatní zaměstnance příkladem.
- Podporovat společenské sítě a sdílení znalostí.
- Sladit uplatňované systémy s uskutečňovanou vizí – zbavit se byrokratických systémů, které spíše vytvářejí problémy, než usnadňují práci.

Strategie učení se v organizaci

Strategie učení se v organizaci se týkají zlepšování efektivnosti organizace cestou získávání a rozvíjení potřebných znalostí, metod a postupů. To je v souladu s jedním ze základních principů řízení lidských zdrojů, že je třeba investovat do lidí za účelem rozvíjení lidského kapitálu organizace a zlepšování úrovně znalostí a dovedností, jimiž organizace prostřednictvím lidí disponuje. Jak uvedli Ehrenberg a Smith (1994, s. 279–280), teorie lidského kapitálu naznačuje, že „znalosti a dovednosti zaměstnance, které jsou výsledkem jeho vzdělávání a rozvoje, generují výrobní kapitál“.

Strategie individuálního vzdělávání

Individuální vzdělávání zahrnuje procesy a programy, které slouží ke zlepšování schopností jednotlivých zaměstnanců. Strategie individuálního vzdělávání vycházejí z požadavků na lidské zdroje, které jsou vyjádřeny v podobě schopností potřebných k dosahování cílů organizace. Tyto strategie by se měly týkat následujících problémů:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- role samostatně řízeného vzdělávání,
- usnadnění vzdělávání na pracovišti,

- podpora individuálního vzdělávání, jako je poradenství, koučování, mentorování, správa zdrojů určených k individuálnímu vzdělávání, e-learning, interní nebo externí vzdělávací programy a kurzy.

Shrnutí

Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj je proces získávání a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů s využitím nabízejících se příležitostí ke vzdělávání a rozvoji.

Strategické vzdělávání a rozvoj

Strategické vzdělávání a rozvoj jsou definovány jako přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje. Strategické vzdělávání a rozvoj se zaměřují na vytváření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvíjení lidí prostřednictvím vytváření kultury učení a vytváření strategie učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělávání.

Strategie vzdělávání a rozvoje

Strategie vzdělávání a rozvoje jsou aktivními složkami celkového přístupu ke strategickému vzdělávání a rozvoji. Tyto strategie vyjadřují záměry organizace týkající se aktivit v oblasti vzdělávání a rozvoje a slouží jako návod k plánování a uskutečňování těchto aktivit.

Kultura učení

Kultura učení podněcuje manažery a zaměstnance k tomu, aby přijali učení jako základní proces organizace, k němuž se dobrovolně zavázali a do něhož se soustavně zapojují.

Strategie učení se v organizaci

Strategie učení se v organizaci se týkají zlepšování efektivnosti organizace cestou získávání a rozvíjení potřebných znalostí, metod a postupů.

Strategie individuálního vzdělávání

Strategie individuálního vzdělávání vycházejí z požadavků na lidské zdroje, které jsou vyjádřeny v podobě schopností potřebných k dosahování cílů organizace.

Otázky

- Co je podstatou vzdělávání a rozvoje?
- Které jsou cíle strategického vzdělávání a rozvoje?
- Co je obsahem filozofie vzdělávání a rozvoje?
- Jaká je povaha strategií vzdělávání a rozvoje?

22 Proces vzdělávání a rozvoje

KLÍČOVÉ POJMY

dobrovolné učení • dvousmyčkové učení • jednosmyčkové učení • metoda postupného učení • operantní podmiňování • samostatně řízené vzdělávání • standard zkušeného pracovníka • teorie kognitivního učení • teorie posilování • teorie sociálního učení • teorie učení se ze zkušeností • učení se v organizaci • učící se organizace

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- jak se lidé učí,
- teorie učení,
- motivaci k učení,
- styly učení,
- schopnost učit se,
- křivku učení,
- dopady teorií a koncepcí učení,
- učení se v organizaci,
- pojetí učící se organizace,
- samostatně řízené vzdělávání.

22.1 Úvod

Praxe vzdělávání a rozvoje by měla vycházet z poznání a pochopení teorie učení a procesů vzdělávání a rozvoje vysvětlených v této kapitole. Tyto procesy jsou komplexní a proměnlivé.

22.2 Jak se lidé učí

Lidé se učí samostatně, ale také se učí od ostatních lidí – svých nadřízených nebo spolupracovníků (sociální učení). Lidé se učí hlavně tím, že něco sami aktivně provádějí (učení se ze zkušeností), než že by jen na základě určitého výkladu nebo poučení něco pasivně vstřebávali. Způsob, jakým se lidé učí, se liší, přičemž to, co se lidé učí, do značné míry závisí na jejich motivaci. Takzvané dobrovolné učení (samostatně řízené) se odehrává

v případě, kdy se lidé sami z vlastní iniciativy snaží osvojit si znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce. Takové učení by mělo být podporováno.

S problematikou vzdělávání a rozvoje lidí souvisí model 70/20/10, za kterým stojí výzkum Centre for Creative Leadership a který popsali Lombardo a Eichinger (1996). Tento model vysvětluje, že lidé se vzdělávají a rozvíjejí ze 70 % na základě pracovních zkušeností, z 20 % na základě sociálního učení (interakcí s nadřízenými a spolupracovníky) a z 10 % na základě vzdělávacích kurzů nebo materiálů. Jinými slovy, učení se většinou odehrává na pracovišti. Tato skutečnost by měla být východiskem realizace vzdělávacích a rozvojových programů.

Teorie učení

Klíčovými teoriemi učení jsou:

- **Teorie posilování** – teorie založená na Skinnerově (1974) práci, která vyjadřuje přesvědčení, že chování jedince se mění v reakci na určité podněty a v očekávání určitých následků (odměn nebo trestů). Lidé tak mohou být „podmiňováni“ k opakování určitého chování s využitím pozitivního posilování v podobě zpětné vazby a znalosti výsledků. Toto je známo jako „operantní podmiňování“.
- **Teorie kognitivního učení** – učení spočívá v osvojování si určitých vědomostí a chápání určitých skutečností na základě vstřebávání informací v podobě zásadních pouček, nosných pojmů nebo podstatných faktů a jejich přijímání za vlastní. Učíci se lidé jsou něco jako výkonné stroje na zpracování informací.
- **Teorie učení se ze zkušeností** – lidé se učí na základě zkušeností, když vlastní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim porozuměli a mohli je využívat. Učíci se lidé se tím stávají aktivními činiteli svého vlastního učení.
- **Teorie sociálního učení** – efektivní učení vyžaduje sociální interakce. Podle Wengera (1998) jsme všichni členy takzvaných „společenství praktiků“ (určitých skupin lidí se společnou odborností a společnými aktivitami), přičemž tato společenství jsou našimi hlavními zdroji učení. Podle Bandury (1977) je učení procesem zpracování informací, který je poháněn sociálními interakcemi.

Motivace k učení

Lidé se učí efektivněji, mají-li motivaci se učit. Jak uvedli Reynolds a kol. (2002, s. 34): „Dispozice a odhodlání učícího se jedince – jeho motivace se učit – patří mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují efektivnost vzdělávání. Za vhodných podmínek mohou dispozice a odhodlání učit se, umocněné solidními zkušenostmi a pozitivním přístupem učícího se jedince, vést k vynikajícímu výkonu.“

V případě motivace k učení jsou zvláště důležité dvě teorie motivace – teorie očekávání a teorie cíle. Podle teorie očekávání je cílově orientované chování poháněno očekáváním dosažení něčeho, co jedinec považuje za žádoucí. Když lidé cítí, že jim výsledky učení zřejmě něco přinesou, jejich motivace k učení bude vyšší. Když lidé zjistí, že jejich očekávání byla naplněna, jejich přesvědčení, že učení je přínosné, se ještě posílí.

Podle teorie cíle je motivace vyšší, když se lidé zaměřují na dosažení konkrétních cílů, když jsou tyto cíle akceptovány a když jsou dosažitelné, ačkoliv mohou být náročné, a když lidé mají zpětnou vazbu týkající se jejich výsledků. Cíle učení mohou být lidem stanoveny, respektive aby byly jako motivátory účinné, musí být s lidmi dohodnuty, nebo si je lidé mohou stanovovat sami, což je podstatou samostatně řízeného vzdělávání.

Styly učení

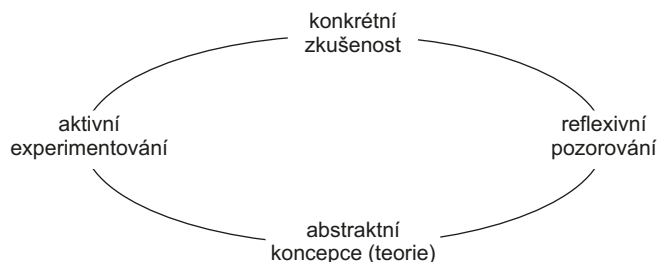
Teorie učení obecně popisují, jak se lidé učí, ovšem učící se jedinci zpravidla uplatňují odlišný styl učení – preferují určitý přístup k učení. Dvě nejznámější klasifikace stylů učení vytvořili Kolb a kol. (1974) a Honey a Mumford (1996).

Styly učení podle Kolba a kol.

Kolb a kol. (1974) navrhli cyklus učení, který se skládá ze čtyř fází, jak to ukazuje obrázek 22.1. Tyto fáze definovali následovně:

- **Konkrétní zkušenost** – může být plánovaná nebo náhodná.
- **Reflexivní pozorování** – aktivní přemýšlení o zkušenosti a jejím významu.
- **Abstraktní koncepce (teorie)** – zobecňování na základě zkušenosti za účelem formulování různých pojetí nebo řešení, která by bylo možné uplatnit, když nastane podobná situace.
- **Aktivní experimentování** – testování pojetí nebo řešení v nových situacích. To přináší novou konkrétní zkušenost a cyklus se opakuje.

Tento model jednoduše vystihuje přeměnu zkušeností v pojetí, která následně slouží jako vodítko při rozhodování v nových situacích. Aby se lidé učili efektivněji, musí se posunout z role pozorovatelů do role účastníků, od přímého zapojení k objektivnějšímu analytickému nadhledu. Každý jedince uplatňuje svůj vlastní styl učení, přičemž jedním z nejdůležitějších umění, které musejí školitelé soustavně rozvíjet, je přizpůsobovat své přístupy stylu učení lidí, kteří se školení účastní. Školitelé by měli spíše respektovat individuální styly učení než prosazovat svůj vlastní oblíbený přístup.



Obr. 22.1 Kolbův cyklus učení

Styly učení podle Honeyho a Mumforda

Honey a Mumford (1996) definovali následující čtyři styly učení:

- **Aktivisté** – lidé, kteří se zcela a bez předsudků zapojují do nových zkušeností a rádi přijímají nové výzvy.
- **Přemítaví** – lidé, kteří si zachovávají odstup a posuzují nové zkušenosti z různých úhlů. Shromažďují údaje, podrobují je zkoumání a následně vyvozují závěry.
- **Teoretici** – lidé, kteří upravují a uplatňují svá pozorování ve formě logických teorií. Mají sklon k perfekcionismu.
- **Pragmatici** – lidé, kteří zkoušejí nové nápady, postupy a koncepty, aby zjistili, jestli fungují.

Nicméně žádný z těchto čtyř stylů učení není výlučný. Je docela možné, že jeden člověk může být přemítavým i teoretikem, zatímco někdo jiný může být aktivistou i pragmatikem, přemítavým i pragmatikem, nebo dokonce teoretikem i pragmatikem.

Uplatnění teorie stylů učení

Teorie stylů učení je uplatnitelná při navrhování a provádění vzdělávacích a rozvojových aktivit. Ty mohou být nastaveny tak, aby odpovídaly stylu učení jejich účastníků. Problém spočívá v tom, že lidé nemusí mít jediný styl učení a každá skupina bude určitě zahrnovat účastníky s rozmanitými styly učení. Proto může být obtížné přizpůsobit pojetí vzdělávacích a rozvojových aktivit stylu učení jejich účastníků.

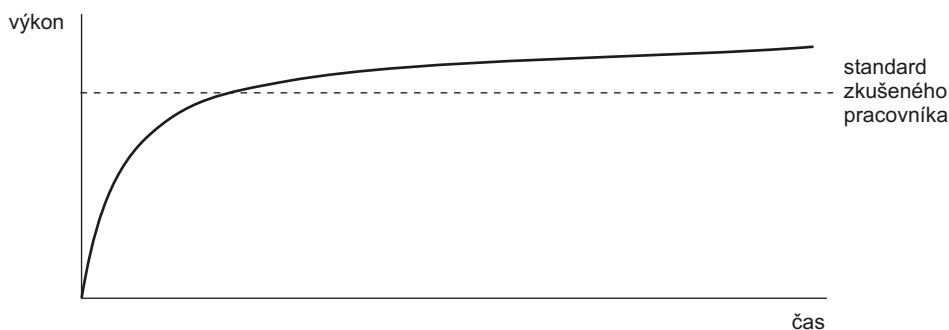
Schopnost učit se

Lidé se učí neustále a díky učení získávají určité znalosti, dovednosti a představu týkající se podstaty něčeho. Lidé se však budou učit efektivněji, když si osvojí schopnost učit se. Jak uvedl Honey (1998), proces osvojování si schopnosti učit se souvisí se získáváním určitých znalostí, dovedností a představ týkající se podstaty samotného procesu učení. Cílem tohoto snažení by mělo být naučit se:

- plánovat a organizovat si učení;
- rozpoznávat, co jsme se naučili a co v důsledku toho děláme lépe nebo jinak;
- sdílet to, co jsme se naučili, s jinými lidmi, aby z toho měli prospěch;
- posuzovat kvalitu toho, co jsme se naučili;
- využívat to, co jsme se naučili, v jiných podmínkách;
- zlepšovat proces učení s důrazem na to, jak se učíme, stejně jako na to, co se učíme.

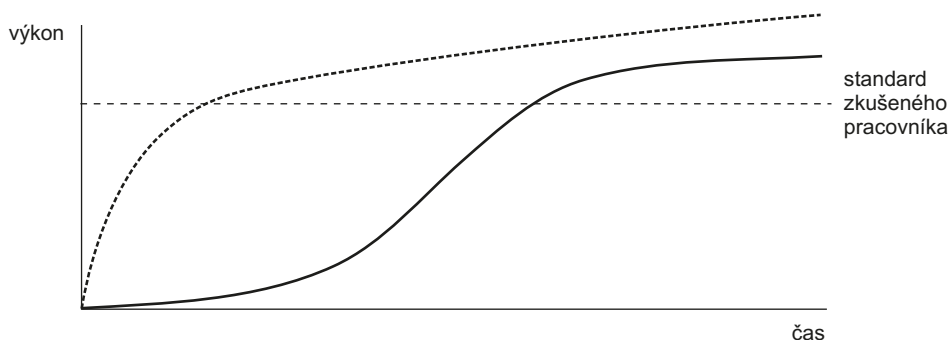
Křivka učení

Křivka učení vyjadřuje dobu, kterou potřebuje nezkušený jedinec k tomu, aby dosáhl požadované úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo při plnění určitého pracovního úkolu. Tato úroveň se někdy označuje jako „standard zkušeného pracovníka“. Existenci křivky učení je třeba vzít v úvahu při plánování a provádění vzdělávacích a rozvojových programů. Standardní křivka učení je znázorněna na obrázku 22.2.



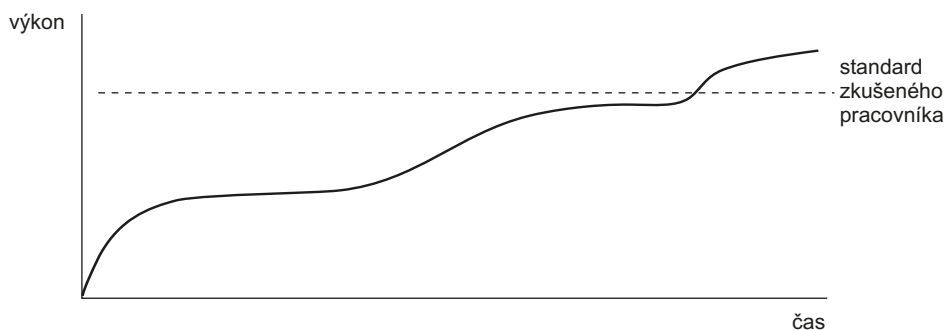
Obr. 22.2 Standardní křivka učení

Jenže tempo a vývoj učení kolísají v závislosti na efektivnosti procesu učení, na zkušenostech a dispozicích učícího se jedince i na jeho zájmu se učit. Jak čas, který je potřebný k dosažení „standardu zkušeného pracovníka“, tak rychlost, s níž učení v různé době probíhá a která se mění, ovlivňují tvar křivky učení, jak to ukazuje obrázek 22.3.



Obr. 22.3 Kolísající křivka učení

Učení probíhá často stupňovitě, s jednou nebo více fázemi stagnace, kdy se pokrok v učení zastaví. Může to být způsobeno tím, že učící se jedinec nemůže ustavičně zlepšovat své schopnosti nebo zvyšovat rychlost své práce a potřebuje určitou pauzu v učení, aby si řádně upevnil to, co se dosud naučil. Existenci takových stupňů, které znázorňuje obrázek 22.4, je možné využít při plánování vzdělávání, kdy se naplánují určitá období upevňování osvojených schopností. Během těchto období využívá učící se jedinec osvojené schopnosti v praxi, aby snadněji dosáhl požadovaného standardu. Když se navrhuje vzdělávací modul, který vymezuje, co je třeba se naučit a jak dosáhnout požadované úrovně schopností i rychlosti práce, je často žádoucí postupovat krok za krokem, tedy probrat určitou část práce, zvládnout její provádění a následně probrat další část práce. Osvojované schopnosti se tím upevňují v každé fázi učení. To se označuje jako „metoda postupného učení“.



Obr. 22.4 Stupňovitá křivka učení

22.3 Dopady teorií a koncepcí učení

Praktické dopady teorií a koncepcí učení jsou shrnuty v tabulce 22.1.

Tab. 22.1 Praktické dopady teorií a koncepcí učení

Teorie/ koncepte	Obsah	Praktické dopady
Proces učení	Učení je komplexní a uskutečňuje se mnoha různými způsoby. Důležitý je kontext učení.	Různé potřeby vzdělávání vyžadují různé metody učení, často jejich kombinaci. Efektivnost učení závisí na tom, do jaké míry organizace věří v učení a podporuje učení.
Teorie posilování	Žádoucí chování může být upevnováno jeho posilováním s využitím pozitivní zpětné vazby.	Teorie posilování je základem vzdělávacích programů zaměřených na rozvíjení schopností s využitím instruktáže. Učící se jedinec je veden k tomu, aby reagoval, a dostává okamžitou zpětnou vazbu. Pokrok se odehrává v dílčích krocích, přičemž každý krok směřuje k pozitivnímu výsledku.
Teorie kognitivního učení	Učící se jedinec si osvojuje určité vědomosti tím, že studuje učební materiály a řeší problémové úlohy.	K učení se využívají učební materiály (e-learning), případové studie nebo problémové úlohy. Teorie kognitivního učení je východiskem samostatně řízeného vzdělávání, plánování osobního rozvoje a učení se objevováním s pomocí poradců, koučů a mentorů.
Teorie učení se ze zkušeností	Lidé sami určují smysl svého učení a rozvíjejí své schopnosti na základě zkušeností.	Učení se ze zkušeností na pracovišti je možné zlepšovat vedením učících se jedinců k tomu, aby se nad svými zkušenostmi zamýšleli a aby lépe využívali to, co se při své práci nebo od jiných lidí naučili. Teorie učení se ze zkušeností, jako je teorie učení se akcí, je východiskem samostatně řízeného vzdělávání a plánování osobního rozvoje s pomocí poradců, koučů a mentorů.
Teorie sociálního učení	Učení je nejefektivnější především v sociálním prostředí. Vědomosti jednotlivců se formují aktivní účastí v reálných situacích.	Učení může být podporováno s využitím společenství praktiků, projektových týmů nebo společenských sítí.



Teorie/ /koncepte	Obsah	Praktické dopady
Motivace k učení	Aby se lidé učili efektivně, musejí mít motivaci se učit.	Učící se jedinci by měli být vedeni k tomu, aby si stanovovali cíle učení a aby si uvědomovali výhody, které mohou pramenit z dosažení těchto cílů. Prostředkem k tomu může být proces řízení pracovního výkonu, který směřuje k plánům osobního rozvoje.
Styly učení	Každý člověk má svůj vlastní styl učení.	Vzdělávací programy je třeba upravit tak, aby se vyrovnaly s různými styly učení. Školitelé se musí naučit pružně přizpůsobovat své přístupy. Lidé se budou učit efektivněji, když se jim pomůže, aby si osvojili schopnost učit se. Přitom by měli dokonale zvládnout vlastní styl učení, ale také by měli experimentovat a využívat jiné styly učení.
Křivka učení	Čas potřebný k dosažení požadované úrovně schopností je u různých lidí různý. Učení by mělo probíhat spíše ve stupních s fázemi stagnace než jako kontinuální proces.	Pokrok v učení může být různý a nemusí být kontinuální. Vzdělávací programy by měly zahrnovat určitá období zaměřená na opakování a upevňování osvojených schopností.

22.4 Učení se v organizaci

Teorie učení se v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizaci učí. Zaměřuje se na kolektivní učení se, ale bere v úvahu Argyrisův (1992) názor, že organizace neprovádějí kroky směřující k učení. Jsou to jednotliví lidé, členové organizace, jejichž chování je tím, co vede k učení, ačkoliv organizace mohou vytvářet podmínky, které toto učení usnadňují. Pojetí učení se v organizaci uznává, že způsob, jakým se lidé v organizaci učí, závisí na prostředí organizace a její kultuře.

Definice učení se v organizaci

Učení se v organizaci se týká metod, které organizace uplatňuje, aby podporovala učení se lidí v organizaci. Přitom to není jen soubor všech vzdělávacích a rozvojových aktivit, které v organizaci probíhají.

Proces učení se v organizaci

Učení se v organizaci je možné vymezit jako spletitý třífázový proces, který zahrnuje získávání, šíření a sdílení zavádění znalostí. Tento proces úzce souvisí s řízením znalostí. Znalosti je možné získávat s využitím vlastní zkušenosti, zkušenosti ostatních nebo paměti organizace.

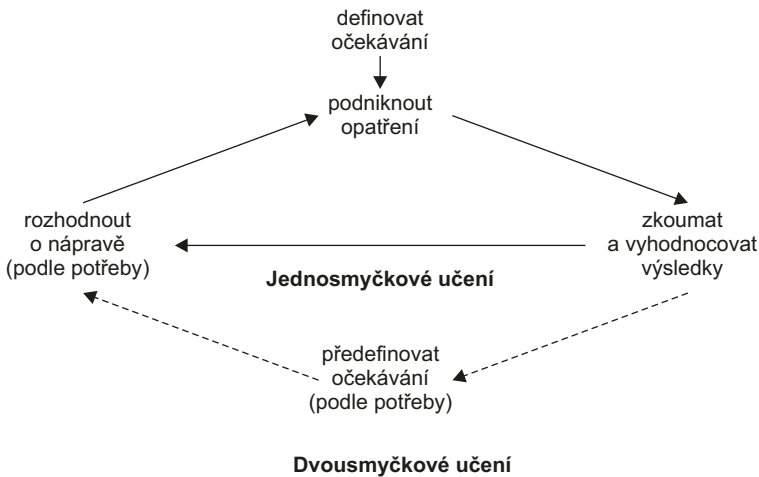
Argyris (1992) uvedl, že učení se v organizaci se uskutečňuje za dvou podmínek. První, když organizace dosahuje toho, co zamýšlela. Druhá, když je rozpoznán a vyrovnán nesoulad mezi záměry a výsledky. Argyris rozlišuje mezi takzvaným „jednosmyčkovým“ a „dvousmyčkovým“ učením. Tyto dva typy učení byly popsány jako adaptivní a generativní učení.

Jednosmyčkové (adaptivní) učení je přírůstkové učení, které nepřináší nic jiného, než vyrovnání odchylek od normy cestou nepatrných změn a vylepšení, bez náročných

očekávání, předpokladů nebo rozhodnutí. Organizace, v nichž se jednosmyčkové učení stalo normou, definují to, co Argyris označuje jako určité „závazné proměnné“, tedy to, co organizace očekávají, že dosáhnou v podobě cílů a norem, a následně zkoumají a vyhodnocují výsledky a podle potřeby podnikají nápravná opatření, čímž danou smyčku uzavírají.

Dvousmyčkové (generativní) učení je spojeno s naplňováním náročných očekávání, předpokladů nebo rozhodnutí. Vychází ze zkoumání a vyhodnocování hlavních příčin problémů, což vede k vytvoření nové smyčky učení. Tato smyčka jde mnohem hlouběji než tradiční smyčka učení, kterou představuje jednosmyčkové nebo instrumentální učení. Dvousmyčkové učení se odehrává v případě, že proces zkoumání a vyhodnocování výsledků iniciuje opatření, která mají vést k předefinování „závazných proměnných“, aby bylo možné zvládnout novou situaci, za níž mohou stát vlivy vnějšího prostředí. Organizace se naučila něco nového o tom, čeho je třeba pod vlivem měnících se okolností dosáhnout, a následně může rozhodnout, jak toho dosáhnout. Toto učení se přeměňuje na akci. Celý tento proces je znázorněn na obrázku 22.5.

Easterby-Smith a Araujo (1999) uvedli, že jednosmyčkové učení je spojeno s postupnými změnami, zatímco dvousmyčkové učení je spojeno s radikálními změnami, které mohou zahrnovat významné změny ve strategickém směřování organizace. Všeobecně se předpokládá, že dvousmyčkové učení je lepší, jenže v některých situacích může být jednosmyčkové učení vhodnější.



Obr. 22.5 Jednosmyčkové a dvousmyčkové učení

22.5 Pojetí učící se organizace

S myšlenkou učící se organizace přišel Senge (1990, s. 3), který vymezil učící se organizaci jako organizaci „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti dosahovat opravdu vytoužených cílů, kde se rozvíjejí nové a pokrokové vzorce myšlení, kde se svobodně prosazují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“. Později se objevili další definice učící se organizace. Wick a Leon (1995, s. 299) definovali učící se organizaci jako organizaci, která „se soustavně zlepšuje tím, že rychle vytváří a zlepšuje schopnosti

nezbytné pro budoucí úspěch“. Pedler a kol. (1997, s. 3) definovali učící se organizaci jako organizaci, která „usnadňuje učení všech svých členů a sama se soustavně přeměňuje“. Garvin (1993) uvedl, že učící se organizace jsou dobré v uskutečňování pěti věcí:

- **Systematické řešení problémů** – vychází z filozofie a postupů zlepšování kvality. Diagnostikování problémů je založeno spíše na vědeckých metodách než intuitivních odhadech. To je to, co Deming (1986) označuje jako cyklus „*plan* (naplánovat) – *do* (uskutečnit) – *check* (vyhodnotit) – *act* (upravit)“ nebo co jiní označují jako metody „vytváření hypotéz nebo testování hypotéz“. Východiskem rozhodování jsou spíše data než dohady, což odborníci na kvalitu označují jako „řízení založené na faktech“. K vyjádření dat a vyvozování závěrů slouží jednoduché statistické nástroje, jako je histogram, Paretův graf nebo diagram příčin a následků.
- **Experimentování** – zahrnuje systematické vyhledávání a testování nových poznatků. Důležitou součástí učící se organizace je soustavné zlepšování – *kaizen*.
- **Učení se ze zkušeností** – učící se organizace zkoumají minulé úspěchy i neúspěchy, systematicky je vyhodnocují a získané zkušenosti zaznamenávají tak, aby byly pro všechny zaměstnance otevřené a přístupné. Tento proces se označuje jako „Santayanův princip“ podle filozofa George Santayany, který uvedl: „Kdo nezná svou minulost, je odsouzen ji opakovat.“
- **Učení se od jiných** – ty nejsilnější podněty, která odkrývají nové perspektivy, někdy pocházejí z bezprostředního okolí. Prostředkem učení se od jiných je benchmarking neboli proces systematického identifikování organizací, které se řadí mezi představitele nejlepší praxe neboli *best practice*, a analyzování toho, do jaké míry by bylo možné postupy těchto organizací přebírat a po vhodných úpravách využívat ve vlastní organizaci.
- **Rychlé a efektivní přenášení znalostí v celé organizaci** – dočasné přemísťování lidí s novými znalostmi a zkušenostmi na jiná pracoviště nebo organizování vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměřených na sdílení nových znalostí a zkušeností.

Kritické zhodnocení pojetí učící se organizace

Pojetí učící se organizace zní docela přesvědčivě, když odůvodňuje uplatňování komplexních vzdělávacích a rozvojových programů. Nicméně Scarborough a kol. (1999) uvedli, že pojetí učící se organizace se až příliš zabývá vytvářením a fungováním organizace. Naopak se zdá, že se velmi málo pozornosti věnuje tomu, co se lidé chtějí učit, nebo jak se lidé učí. Zdá se, že teoretici, kteří se zabývají pojetím učící se organizace, se zaměřují spíše na zavádění učení než na vytváření klimatu podporujícího učení, přičemž jim unikla důležitá myšlenka, že lidé by měli mít možnost investovat do svého vlastního rozvoje.

Nahlížení na organizace jako na učící se systémy vytváří omezené představy. Argyris a Schön (1996) uvedli, že organizace jsou produkty vizí, idejí, norem a víry, takže jejich podoba je mnohem křehčí než jejich materiální struktura. Lidé působí jako činitelé učení způsobů, které nelze snadno zorganizovat. Lidé se učí individuálně, ale také jsou schopni učit se společně s jinými lidmi. Toto vysvětluje teorie učení se v organizaci. Výsledkem je přesvědčení, že zásadní je kultura a prostředí, a nikoliv systémový přístup, jak to naznačuje pojetí učící se organizace.

Pojetí učící se organizace je poněkud mlhavé. Zahrnuje různorodé myšlenky týkající se rozvoje lidských zdrojů, systematického vzdělávání, učení se akcí, rozvoje organizace, řízení znalostí nebo komplexního řízení kvality (TQM). Vypadá to zajímavě, ale přesvěd-

čivosti to příliš nepřidává. Easterby-Smith (1997) uvedl, že pokusy vytvořit jediný nejlepší rámec, který by umožnil pochopení učící se organizace, jsou zásadně chybné. Existují i jiné problémy, které se týkají pojetí učící se organizace: toto pojetí je idealistické; toto pojetí je nahrazováno pojetím řízení znalostí; jen málo organizací splňuje kritéria učící se organizace; není příliš důkazů o existenci úspěšných učících se organizací.

Burgoyne (1999), jeden z prvních zastánců učící se organizace, připustil, že v pojetí učící se organizace jsou určité nejasnosti a že původní úvahy byly poněkud naivní. Uvedl, že pojetí učící se organizace by mělo být propojeno s pojetím řízení znalostí, aby bylo možné propojit různé formy znalostí, které jsou podněcované učním se v organizaci a které jsou využívány při vytváření přidané hodnoty.

Učící se organizace a učení se v organizaci

Pojetí učící se organizace je často spojováno s pojetím učení se v organizaci. Jenže tato pojetí se liší. Easterby-Smith a Araujo (1999) vysvětlili, že literatura o učení se v organizaci se zaměřuje na zkoumání a posuzování procesů individuálního a kolektivního učení se v organizacích, zatímco literatura o učící se organizaci se zabývá využíváním specifických diagnostických a hodnotících nástrojů, které mohou usnadnit určování, podporování a vyhodnocování kvality procesů učení se v organizacích. Jinými slovy, pojetí učení se v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizacích učí, zatímco pojetí učící se organizace se snaží vysvětlit, co by měly organizace udělat, aby učení se svým členům usnadnily.

Nicméně, jak bylo vysvětleno výše, pojetí učící se organizace nabízí poněkud pochybná východiska pro konkrétní aktivity. Myšlenka vytváření kultury učení, podporovaná pochopením toho, jak se lidé v organizacích učí, kterou nabízí pojetí učení se v organizaci, v souladu s pojetím řízení znalostí, se zdá být mnohem přínosnější.

22.6 Samostatně řízené vzdělávání

Samostatně řízené vzdělávání se týká podněcování jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání s cílem zlepšovat svůj pracovní výkon nebo rozvíjet svůj potenciál a naplňovat své touhy spojené s kariérou. Toto vzdělávání může být rovněž popsáno jako „sebereflexivní vzdělávání“ (Mezirow, 1985), což je vzdělávání, které podněcuje jedince k rozvíjení nových vzorců vnímání, myšlení a chování.

Shrnutí

Procesy vzdělávání a rozvoje

Procesy vzdělávání a rozvoje jsou komplexní a proměnlivé. Jejich součástí jsou způsoby, jakými se jednotlivci a organizace učí, jak vysvětlují teorie učení, pojetí učení se v organizaci, pojetí učící se organizace i pojetí samostatně řízeného vzdělávání.

Jak se lidé učí

Lidé se učí samostatně, ale také se učí od ostatních lidí – svých nadřízených nebo spolupracovníků (sociální učení). Lidé se učí hlavně tím, že něco sami aktivně provádějí (učení se ze zkušeností), než že by jen na základě určitého výkladu nebo poučení něco pasivně

vstřebávali. Způsob, jakým se lidé učí, se bude lišit, přičemž to, co se lidé učí, bude do značné míry záviset na jejich motivaci:

- Klíčovými teoriemi učení jsou teorie posilování, teorie kognitivního učení, teorie učení se ze zkušeností a teorie sociálního učení.
- Lidé se učí efektivněji, mají-li motivaci se učit.
- Teorie učení obecně popisují, jak se lidé učí, ovšem učící se jedinci zpravidla uplatňují odlišný styl učení – preferují určitý přístup k učení. Dvě nejznámější klasifikace stylů učení vytvořili Kolb a kol. (1974) a Honey a Mumford (1996).
- Lidé se učí neustále a díky učení získávají určité znalosti, dovednosti a představu týkající se podstaty něčeho. Lidé se však budou učit efektivněji, když si osvojí schopnost učit se.
- Křivka učení vyjadřuje dobu, kterou potřebuje nezkušený jedinec k tomu, aby dosáhl požadované úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo při plnění určitého pracovního úkolu.

Učení se v organizaci

Učení se v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizaci učí. Týká se metod, které organizace uplatňuje, aby podporovala učení se lidí v organizaci. Přitom to není jen soubor všech vzdělávacích a rozvojových aktivit, které v organizaci probíhají.

Učící se organizace

Pedler a kol. (1997, s. 3) definovali učící se organizaci jako organizaci, která „usnadňuje učení všech svých členů a sama se soustavně přeměňuje“. Pojetí učící se organizace nabízí poněkud pochybná východiska pro konkrétní aktivity. Myšlenka vytváření kultury učení, podporovaná pochopením toho, jak se lidé v organizacích učí, kterou nabízí pojetí učení se v organizaci, v souladu s pojetím řízení znalostí, se zdá být mnohem přínosnější.

Samostatně řízené vzdělávání

Samostatně řízené vzdělávání se týká podněcování jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání s cílem zlepšovat svůj pracovní výkon nebo rozvíjet svůj potenciál a naplňovat své touhy spojené s kariérou.

Otázky

- Jak se lidé učí?
- Které jsou klíčové teorie učení?
- Jaký je význam motivace k učení?
- Co vyjadřuje křivka učení a jaký je její význam?
- Čím se zabývá teorie učení se v organizaci?
- Jak je definována učící se organizace?
- Jak souvisí pojetí učení se v organizaci a pojetí učící se organizace?
- Co znamená samostatně řízené vzdělávání?

23 Praxe vzdělávání a rozvoje

KLÍČOVÉ POJMY

analýza potřeb vzdělávání ● analýza nákladů a přínosů ● *blended learning* ● dobrovolné učení ● *e-learning* ● formální vzdělávání ● instruktáž ● *just-in-time* výcvik ● koučování ● kultura učení ● mentorování ● *multitasking* ● návratnost investic ● návratnost očekávání ● neformální vzdělávání ● požadované chování ● plánování osobního rozvoje ● plánování zkušeností ● rozvoj ● samostatně řízené vzdělávání ● skutečné chování ● smlouva o vzdělávání ● specifikace vzdělávání ● systematický výcvik ● učení se akcí ● učení se ze zkušeností ● výcvik ● vyhodnocování vzdělávání ● vzdělávací aktivita ● vzdělávací program ● vzdělávání ● zhuštěný výcvik

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- identifikaci potřeby vzdělávání,
- přístupy ke vzdělávání a rozvoji,
- podporování vzdělávání na pracovišti,
- uplatnění a zabezpečování výcviku,
- plánování a provádění vzdělávacích programů,
- význam a přístup k vyhodnocování vzdělávání,
- odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje,
- role specialistů na vzdělávání a rozvoj.

23.1 Úvod

Tato kapitola se zabývá uskutečňováním vzdělávacích a rozvojových aktivit v organizacích. Vysvětluje identifikaci potřeb vzdělávání, vzdělávání na pracovišti a samostatně řízené vzdělávání, zlepšování vzdělávání prostřednictvím takových aktivit, jako je koučování nebo mentorování, metody výcviku, pojetí *blended learningu*, vyhodnocování vzdělávání nebo odpovědnost za vzdělávání.

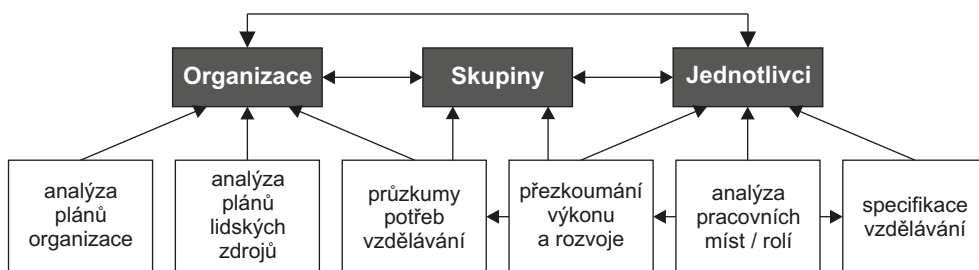
23.2 Identifikace potřeb vzdělávání

Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a následně definovat účel vzdělávacích aktivit.

Přístupy k analýze potřeb vzdělávání

Potřeby vzdělávání se často definují na základě obecné představy o tom, co by lidé vykonávající určitou práci měli vědět a umět, například, co by manažeři měli vědět a umět, pokud jde o řízení a vedení lidí. Takový přístup se zdá snadný, ale může být povrchní. Představa o tom, co by lidé vykonávající určitou práci měli vědět a umět, totiž může být natolik obecná, že výsledná vzdělávací aktivita může být pro všechny, stejně jako pro nikoho.

Pozornost by měla být upřena na analyzování mezer ve vzdělání a identifikování potřeb vzdělávání na úrovni organizace, skupin i jednotlivců, jak to znázorňuje obrázek 23.1. Analýza potřeb vzdělávání na úrovni organizace povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni skupin, přičemž analýza potřeb vzdělávání na úrovni skupin povede k identifikaci potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců. Tento proces funguje i obráceně. Jestliže se analyzují potřeby vzdělávání na úrovni jednotlivců, je možné identifikovat některé společné potřeby vzdělávání, které je možné uspokojovat na úrovni skupin. Souhrn potřeb vzdělávání na úrovni jednotlivců a skupin umožňuje identifikovat potřeby vzdělávání na úrovni organizace, ačkoliv se mohou objevit určité zastřešující potřeby vzdělávání, které se mohou týkat jen organizace jako celku a mohou souviset s dosahováním cílů organizace. Tyto oblasti a metody analýzy potřeb vzdělávání jsou vysvětleny v následujícím textu.



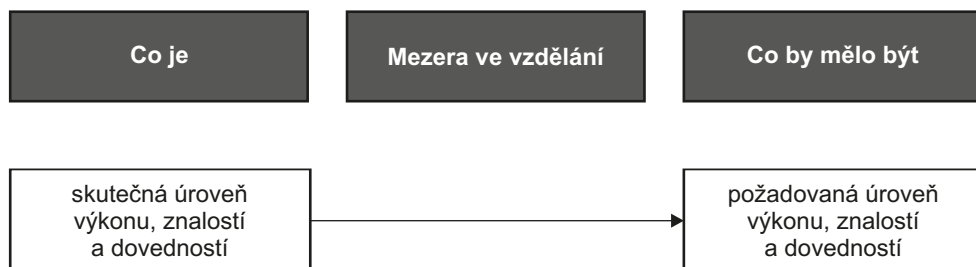
Obr. 23.1 Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody

Analýza mezer ve vzdělání

Analýza potřeby vzdělávání se často vysvětluje jako proces identifikace mezery ve vzdělání – rozdílu mezi tím, co je a co by mělo být, jak to znázorňuje obrázek 23.2.

Analýza mezer ve vzdělání umožňuje identifikovat rozdíly mezi tím, co lidé vědí a umí, a tím, co by měli vědět a umět, takže je možné specifikovat vzdělávací aktivity, které by pomohly existující mezery ve vzdělání zaplnit. Představu o povaze eventuálních mezer ve

vzdělání je možné získat s využitím jedné nebo více níže vysvětlených metod, jenže tento přístup ke vzdělávání, založený na pouhém odstraňování nedostatků, je značně omezený. Vzdělávání by mělo přinášet víc. Mělo by být zaměřeno na rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje – lidé musejí být soustavně připravováni na další povinnosti a větší odpovědnost, na osvojování si nových znalostí a dovedností v souvislosti s měnícími se požadavky vykonávané práce nebo na osvojování si rozmanitějších znalostí a dovedností, aby zvládali vykonávání různých činností a plnění různých úkolů (*multitasking*).



Obr. 23.2 Mezera ve vzdělání

Analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů

Plány organizace a plány lidských zdrojů by měly v obecné rovině vymezovat typy znalostí a dovedností, které mohou být v budoucnosti požadovány, stejně jako odpovídající počty lidí s požadovanými znalostmi a dovednostmi. Zároveň by měla být provedena analýza všech oblastí, v nichž se plánují nějaké budoucí změny pracovních postupů, a všech dodatečných znalostí a dovedností, které mohou být v souvislosti s těmito změnami požadovány. Tyto obecné ukazatele musejí být převedeny do konkrétnějších plánů, například plánů týkajících se vzdělávacích programů zaměřených na lidi se specifickými znalostmi a dovednostmi nebo kombinacemi znalostí a dovedností (*multiskilling*).

Průzkumy potřeb vzdělávání

Zvláštní průzkumy zaměřené na potřeby vzdělávání mohou zjišťovat názory manažerů a ostatních zaměstnanců na to, co se potřebují naučit. Jenže takto získané údaje mohou být dosti neurčité a zvláště během rozhovorů může být pro lidi značně obtížné vyjádřit to, co opravdu chtějí. V případě rozhovorů je nejlepší s lidmi diskutovat o práci, kterou dělají, a snažit se společně s nimi odhalit všechny oblasti, ve kterých by se jejich výsledky nebo schopnosti mohly zlepšit. To by mělo lidi dovést k tomu, aby si sami uvědomili, co by ještě potřebovali vědět nebo umět. Dílčí pohledy mohou být následně sloučeny tak, aby vznikl celkový obraz vyjadřující potřeby vzdělávání.

Přezkoumání výkonu a rozvoje

Proces řízení pracovního výkonu, který je vysvětlen v kapitole 25, by měl být hlavním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců. Přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje by mělo zahrnovat analýzu požadavků pracovního místa nebo pracovní role v podobě znalostí, dovedností a schopností, zvláště schopností chování, požadovaných k efektivnímu vykonávání svěřené práce, s přihlédnutím k jakýmkoliv novým požadavkům, které bude muset držitel pracovního místa nebo pracovní role splnit. Následovat může společné vyhodnocení konkrétních potřeb vzdělávání a rozvoje a určení odpovídajících vzdělávacích a rozvojových programů. Přitom je třeba posoudit, do jaké míry jedinec splňuje požadavky pracovního místa nebo pracovní role, a dohodnout se, co je třeba udělat, aby došlo k nápravě případných nedostatků. Výsledkem může být sestavení plánu osobního rozvoje a uzavření smlouvy o vzdělávání, což zahrnuje naplánování vzdělávacích a rozvojových aktivit, stanovení podmínek samostatně řízeného vzdělávání a vymezení podpory, kterou bude jedinci poskytovat organizace a nadřízený. Celková analýza výsledků přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje může odhalit některé společné potřeby vzdělávání a rozvoje, které by bylo možné uspokojit s využitím na míru ušitých vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí

Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí umožňuje zpracovat popisy pracovních míst nebo profily pracovních rolí, které zahrnují specifikace požadavků na zaměstnance a jsou východiskem analýzy a identifikace potřeb vzdělávání. Popis pracovního místa nebo profil pracovní role stanovuje hlavní oblasti výsledků pracovního místa nebo pracovní role, ale co je důležitější, definuje schopnosti požadované k vykonávání práce v rámci pracovního místa nebo pracovní role. Proces řízení pracovního výkonu by měl zabezpečit pravidelnou aktualizaci popisů pracovních míst nebo profilů pracovních rolí, přičemž přezkoumání pracovního výkonu může být založeno na analýze dosažených výsledků, v porovnání s hlavními oblastmi výsledků a dohodnutými cíli. Úroveň požadovaných schopností se hodnotí s využitím soustavy schopností vytvořené pro určitá pracovní místa nebo pracovní role. To umožňuje analyzovat a identifikovat potřebu vzdělávání, které by vedlo k dosažení odpovídající úrovně požadovaných schopností. V ideálním případě by se mělo jednat o sebehodnocení zaměstnanců, kteří by měli být podněcováni k tomu, aby sami analyzovali a identifikovali své potřeby vzdělávání. Ty je však třeba prodiskutovat také s nadřízenými zaměstnanců a dohodnout se, jak tyto potřeby vzdělávání uspokojit, a to v rámci samostatně řízeného vzdělávání a s podporou nadřízených. Výsledkem analýzy pracovních míst nebo pracovních rolí může být specifikace vzdělávání, kterou znázorňuje obrázek 23.3.

Tato metoda analýzy potřeb vzdělávání jednotlivců může odhalit některé společné potřeby vzdělávání. Tyto potřeby vzdělávání je možné vzít v úvahu při vytváření soustavy schopností organizace a při uskutečňování vzdělávacích aktivit založených na schopnostech.

Analýza dovedností

Analýza dovedností, která je vysvětlena v kapitole 51, vymezuje dovednosti požadované k dosahování přijatelné úrovně výkonu. Používá se především pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce, kdy se stává východiskem pro navrhování a uskutečňování vzdělávacích a výcvikových programů.

Vyhodnocování vzdělávání

Další informace týkající se potřeb vzdělávání by měly být získávány v rámci vyhodnocování vzdělávání, které je vysvětleno na konci této kapitoly.

SPECIFIKACE VZDĚLÁVÁNÍ	
Role: manažer produktu	Útvar: marketing
Čemu musí držitel pracovní role rozumět	
Výsledky vzdělávání	Metody vzdělávání
<ul style="list-style-type: none"> ▪ trh produktu ▪ specifikace výrobku ▪ dostupnost výsledků průzkumu trhu ▪ interpretace marketingových údajů ▪ požadavky na služby zákazníkům ▪ metody řízení produktu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koučování: manažer marketingu a manažer inzerce ▪ koučování: manažer operací ▪ koučování: manažer průzkumu trhu ▪ koučování: manažer průzkumu trhu ▪ koučování: manažer služeb zákazníkům ▪ kurzy zaměřené na marketing
Co musí být držitel pracovní role schopen dělat	
Výsledky vzdělávání	Metody vzdělávání
<ul style="list-style-type: none"> ▪ připravit rozpočet produktu ▪ připravit plány marketingu ▪ provést vyhodnocení trhu ▪ připravit marketingovou kampaň ▪ specifikovat požadavky na inzeráty a propagační materiály ▪ spolupracovat s inzertními a reklamními agenturami ▪ analyzovat výsledky reklamních kampaní ▪ připravit marketingovou zprávu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koučování: specialista na rozpočty ▪ koučování: mentor ▪ koučování: útvar průzkumu trhu ▪ četba: příručka manažera produktu ▪ četba: příručka manažera produktu ▪ spolupráce s agenturou ▪ koučování: mentor; četba: analýzy ▪ četba: předcházející zprávy; pozorování: setkání za účelem vyhodnocení marketingu

Obr. 23.3 Specifikace vzdělávání

23.3 Přístupy ke vzdělávání a rozvoji

Přístupy ke vzdělávání a rozvoji jsou ovlivňovány teoriemi učení vysvětlenými v kapitole 22, zejména teorií učení se ze zkušeností. Tato teorie zdůrazňuje, že se lidé učí především na základě zkušeností, a proto se většina učení odehrává na pracovišti, jak potvrzuje model 70/20/10, rovněž vysvětlený v kapitole 22. To také znamená, že se lidé učí nejlépe, když se učí sami pro sebe, což podporuje myšlenku samostatně řízeného vzdělávání. Jenže lidé přitom obvykle potřebují pomoc a podporu. Učení se na základě pracovních zkušeností a samostatně řízené vzdělávání na pracovišti je možné podporovat s využitím

rozmanitých vzdělávacích aktivit, jako je zapracování nových zaměstnanců, plánování zkušeností, koučování, mentorování, e-learning nebo plánování osobního rozvoje. Všechny tyto aktivity mohou být doplněny – ale nemohou být nahrazeny – formálním výcvikem, který zahrnuje plánování a uskutečňování výcvikových programů a aktivit. Efektivnost vzdělávání může být zlepšována cestou kombinování rozmanitých metod vzdělávání (*blended learning*). Tyto přístupy ke vzdělávání a rozvoji jsou vysvětleny v následujícím textu.

Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností. Lidé se učí během vykonávání svěřené práce, přičemž vlastní pracovní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim správně porozuměli a mohli je běžně využívat. Vzdělávání na pracovišti je převážně neformální proces, ačkoliv důležitou roli při jeho usnadňování hrají liniioví manažeři. Vzdělávání na pracovišti je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním a je podporováno koučováním, mentorováním, e-learningem nebo plánováním zkušeností. Vzdělávání na pracovišti může být doplněno formálním výcvikem, ale běžným formálnějším přístupem je prostě zaměřit se více na učení se na základě pracovních zkušeností.

Eraut a kol. (1998) ve svém výzkumu odhalili, že v organizacích, které se soustředili na vzdělávající se jedince, pokrývalo formální vzdělávání jen malou část toho, co se lidé v práci naučili. Výzkumníci zaznamenali většinou neformální vzdělávání, které nebylo ani jasně specifikované ani plánované. Vzdělávání přirozeně vyplývalo z podnětů vykonávané práce. Efektivnost vzdělávání závisela na sebedůvěře, motivaci a schopnostech zaměstnanců. Uplatňování formálního výcviku bylo zaznamenáno v případě rozvoje určitých dovedností, zvláště v případě zapracování nových zaměstnanců, ale převažovalo učení se na základě vlastních pracovních zkušeností a od jiných lidí na pracovišti.

Reynolds (2004 s. 3) uvedl:

Prosté pozorování zkušenějších kolegů může urychlit učení; konverzování, vyměňování si historek, spolupracování na úkolech nebo poskytování si vzájemné pomoci tento proces prohlubuje a upevňuje... Tento způsob učení – často ve své podstatě velmi neformální – se z hlediska budování odborné způsobilosti považuje za daleko efektivnější než mnohem formálnější metody výcviku.

Stern a Sommerladová (1999) vymezili následující charakteristiky vzdělávání na pracovišti:

- **Pracoviště jako místo určené ke vzdělávání.** V tomto případě jsou vzdělávání a vykonávání práce prostorově odděleny a uplatňuje se určitá vzdělávací aktivita probíhající nezávisle na vykonávání práce. Může to být někde v oddělení nebo na dílně, kde se vzdělávajícím se jedincům vysvětluje uplatňovaný výrobní postup.
- **Pracoviště jako prostředí určené ke vzdělávání.** V tomto případě se samotné pracoviště stává prostředím určeným ke vzdělávání a uplatňují se rozmanité vzdělávací aktivity probíhající v souvislosti s vykonáváním práce, například koučování, mentorování, rotace práce, stínování kolegů a manažerů nebo práce na projektu.
- **Vzdělávání a vykonávání práce jsou neoddělitelně propojeny.** V tomto případě se jedná o neformální vzdělávání, které se stává součástí každodenní práce a běžných úkolů. Podle Zuboffa (1988) je vzdělávání srdcem produktivní činnosti. Zaměstnanci

rozvíjejí své znalosti, dovednosti a schopnosti cestou zvládnání výzev, které před ně jejich práce staví. Toto je možné vyjádřit jako soustavné vzdělávání.

Jenže vzdělávání na pracovišti má také své nevýhody. Jedinci vzdělávající se na pracovišti mohou být ponecháni svému osudu, přičemž si mohou od svých spolupracovníků osvojit špatné návyky. Přitom je možné říci, že formální výcvik má svá omezení, ale alespoň je plánovaný a systematický. Ve skutečnosti byl posun systematického vzdělávání od své původní koncepce z šedesátých let 20. století (jak je vysvětleno dále v této kapitole) reakcí proti tradičnímu přístupu *laissez-faire*, kdy se věcem ponechává volný průběh.

Dalším problémem je, že úspěšnost vzdělávání na pracovišti do značné míry závisí na ochotě a schopnosti liniových manažerů převzít za toto vzdělávání odpovědnost. Někteří to akceptují, mnozí nikoli. Tento důležitý aspekt vzdělávání na pracovišti by mohl být zanedbán, pokud by s tím personalisté něco neudělali, což však nebývá jednoduché, jak je vysvětleno v poslední části této kapitoly.

Samostatně řízené vzdělávání

Samostatně řízené vzdělávání je založeno na procesu zaznamenávání úspěchů a plánování aktivit, který podněcuje vzdělávající se jedince k tomu, aby vyhodnocovali, co se naučili, čeho dosáhli, jaké jsou jejich cíle, jak jich chtějí dosáhnout a co nového se potřebují naučit. Vzdělávající se jedinci mohou do určité míry rozhodovat o tempu svého vzdělávání a jsou vedeni k tomu, aby hodnotili svůj pokrok a podle toho upravovali svůj program.

Samostatně řízené vzdělávání je založeno na principu, že lidé se naučí a zapamatují si více, když sami přijdou na to, jak věci fungují. Přesto stále potřebují někoho, kdo by jim poradil, co hledat a jak to najít. Vzdělávající se jedinci musejí být vedeni k tomu, aby samostatně, popřípadě s nezbytnou pomocí definovali, co potřebují vědět a umět, aby mohli vykonávat svou práci. Musí jim být řečeno, kde mohou získat materiály nebo informace, které jim pomohou se vzdělávat, stejně jako jim musí být řečeno, jak tyto materiály a informace využívat. To může být realizováno cestou plánování osobního rozvoje, které je vysvětleno dále v této kapitole. Vzdělávající se jedinci také potřebují podporu ze strany nadřízených a organizace, což může zahrnovat koučování, mentorování nebo zařízení pro vzdělávání, včetně e-learningu.

23.4 Podporování vzdělávání na pracovišti

Učení se na základě pracovních zkušeností a samostatně řízené vzdělávání na pracovišti, to jsou důležité individuální aktivity, které by však neměly být ponechány náhodě. Tyto aktivity je třeba podporovat s využitím jiných vzdělávacích aktivit, jako je zapracování nových zaměstnanců, plánování zkušeností, koučování, mentorování, e-learning nebo plánování osobního rozvoje.

Zapracování nových zaměstnanců

Většina nových zaměstnanců, kteří nebyli zařazeni do formálních vzdělávacích programů, se bude vzdělávat na běžném pracovišti při vykonávání svěřené práce, i když toto vzdě-

lávání může být doplněno vzděláváním mimo běžné pracoviště nezávisle na vykonávání svěřené práce, aby si noví zaměstnanci osvojili některé specifické znalosti a dovednosti. Zapracování nových zaměstnanců na jejich běžném pracovišti při vykonávání svěřené práce však může být chaotické, neúčinné a nehospodárné. Proto se vyplatí uplatňovat plánovaný a systematický přístup. Takový přístup může zahrnovat vymezení toho, co se od nových zaměstnanců očekává a čeho mají dosáhnout (jejich role), posouzení toho, co se musí naučit (specifikace vzdělávání), využívání zkušených a vyškolených spolupracovníků jako rádců a mentorů nebo koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně vybraných a vyškolených interních lektorů. Přínosem může být níže vysvětlené plánování zkušeností. Toto zapracování nových zaměstnanců může být doplněno podporou samostudia a poskytováním studijních materiálů, včetně možnosti e-learningu.

Plánování zkušeností

Plánování zkušeností je proces definování sekvence zkušeností, které lidem umožní osvojit si znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce a které lidi připraví na přijetí dalších povinností a větší odpovědnosti. Tento proces podporuje učení se na základě zkušeností a naplňování specifikace vzdělávání. Přitom se vytváří program, který stanovuje, co by se lidé měli naučit v každé organizační jednotce nebo na každém pracovním místě, kde získávají nové zkušenosti. Tento program by měl jasně vymezit, jaké zkušenosti by lidé měli získat sami pro sebe. Lidem by měl být k dispozici vhodný člověk (mentor), který by zajistil, aby se lidem zařazeným do rozvojového programu dostalo správné zkušenosti a měli příležitost se učit. Současně je třeba zajistit sledování a vyhodnocování pokroku lidí. Dobrý způsob, jak stimulovat lidi k tomu, aby sami získávali nové zkušenosti, je dát jim seznam otázek, na něž by měli odpovědět. Je však důležité sledovat a vyhodnocovat každou fázi získávání nových zkušeností, aby bylo zřejmé, co se lidé naučili, a aby bylo možné, pokud to bude nutné, program upravit.

Koučování

Koučování je osobní (obvykle 1 + 1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon. Potřeba koučování může vzejít z formálního nebo neformálního přezkoumání pracovního výkonu, ale příležitosti ke koučování se mohou objevit také během každodenních činností. Koučování jako součást běžného procesu řízení a vedení lidí zahrnuje:

- Využívání každé příležitosti k prosazování a podporování vzdělávání.
- Řízené delegování, to znamená zabezpečování toho, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale také aby chápali, co potřebují vědět a umět, aby mohli uspokojivě vykonávat svěřenou práci a dosahovali požadovaných výsledků. To poskytuje manažerům příležitost k tomu, aby lidi řídili a vedli hned od začátku. Pozdější zásahy mohou být vnímány jako zbytečné vměšování.
- Komunikování s lidmi, aby si uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon, například zjišťováním a diskutováním jejich názoru na to, jak vykonávají svěřenou práci a jakých výsledků ve skutečnosti dosahují.

- Podněcování lidí k tomu, aby se zabývali náročnějšími problémy a tím, jak se s nimi úspěšně vypořádat.

Koučování hraje důležitou roli ve vzdělávání na pracovišti. Často se využívá jako součást takzvaného *blended learningu* (kombinování řady vzájemně se doplňujících a podporujících vzdělávacích aktivit) při rozvoji lídrů a manažerů. Dovednosti související s koučováním jsou vysvětleny v kapitole 52.

Mentorování

Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Mentori připravují lidi k tomu, aby v budoucnosti dosahovali lepších výsledků a zvládali obtížnější výzvy, například postup v kariéře. Mentorování může hrát důležitou roli v rozvoji lídrů a manažerů.

Mentorování je metoda pomáhající lidem při jejich vzdělávání a rozvoji, na rozdíl od koučování, které je relativně přímočarým nástrojem zlepšování schopností lidí. Mentorování podporuje vzdělávání na pracovišti, což je zřejmě ten nejlepší způsob, jak si osvojit konkrétní znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce. Mentorování také doplňuje formální výcvik tím, že zaměstnancům nabízí individuální vedení ze strany zkušených manažerů, kteří „se v organizaci vyznají“.

E-learning

E-learning představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení. E-learning může být zabezpečován s využitím intranetu (interní počítačové sítě) organizace.

E-learning podporuje vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář, než aby takové vzdělávání omezoval a nahrazoval. E-learning umožňuje, aby vzdělávání probíhalo tehdy, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější. Vzdělávání může probíhat po částech, které se zaměřují na dosažení konkrétních cílů vzdělávání. E-learning se zaměřuje na vzdělávajícího se jedince, protože umožňuje, aby vzdělávání bylo přizpůsobeno jeho individuálním potřebám vzdělávání – vzdělávající se jedinci si mohou v rámci celkové nabídky vybírat různé předměty, které je zajímají. Mezi hlavní problémy e-learningu patří nutná motivace vzdělávajících se jedinců, nezbytná aktualizace e-learningových programů a někdy také dostupnost počítačů.

E-learningové programy se mohou týkat běžných aplikací a procesů organizace, programů zapracování nových zaměstnanců nebo rozvoje počítačových dovedností. Nejsou příliš vhodné pro rozvoj „měkkých“ dovedností, jako je *team building*, komunikace nebo prezentace, které vyžadují interakci mezi lidmi. Přesto zprostředkovávají hlavní principy, které připravují lidi na řešení praktických situací tváří v tvář, podporují upevňování osvojených vědomostí, pomáhají zvládnout sebehodnocení nebo usnadňují navazování komunikace a udržování diskuse.

Důraz se klade na samostatné vzdělávání – vzdělávající se jedinci mohou samostatně řídit intenzitu svého vzdělávání, přestože jim mohou být stanoveny určité cíle, kterých mají

dosáhnout, a určení tutoři jim mohou poskytovat odborné vedení a praktické rady týkající se toho, jak by se měli učit. Nicméně výsledný dopad e-learningu je zásadně ovlivňován kvalitou podpory, která se vzdělávajícím se jedincům poskytuje. Úspěch e-learningu závisí spíše na efektivnosti této podpory než na sofistikovanosti využívaných technologií.

Řízení pracovního výkonu a individuálního rozvoje

Procesy řízení pracovního výkonu a individuálního rozvoje vysvětlené v kapitole 25 umožňují manažerům a jednotlivým členům jejich týmů společně analyzovat a identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje.

Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotliví zaměstnanci, jimž se nabízí vedení, rada a podpora ze strany manažerů, přičemž obvykle se vychází z přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Plány osobního rozvoje vymezují opatření, která hodlají jednotliví zaměstnanci podniknout za účelem svého vzdělávání a rozvoje. Jednotliví zaměstnanci přijímají odpovědnost za vypracování a uskutečňování plánů osobního rozvoje, ale přitom jsou podporováni ze strany organizace a manažerů. Smyslem je poskytnout zaměstnancům něco podobného, co Tamkinová, Barberová a Hirshová (1995) nazvaly jako „rámec samostatně organizovaného vzdělávání“.

Fáze plánování osobního rozvoje jsou následující:

- **Analýza současného stavu a potřeb rozvoje.** Ta může být provedena v rámci procesu řízení pracovního výkonu.
- **Stanovení cílů.** Ty mohou zahrnovat zlepšení pracovního výkonu, získávání nových dovedností, prohloubení stávajících znalostí, rozvíjení zvláštních schopností, postup v kariéře nebo přípravu na změnu současného pracovního zařazení.
- **Vypracování plánu aktivit.** Plán aktivit určuje, co je třeba udělat a jak to provést, což znamená, že plán aktivit vymezuje očekávané výsledky (cíle vzdělávání), rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj (co se od zaměstnanců očekává a jakou podporu mohou očekávat ze strany manažerů, personalistů nebo dalších osob) a načasování. Plán aktivit by měl zahrnovat rozvojové aktivity přizpůsobené individuálním potřebám zaměstnanců, například pozorování ostatních při vykonávání práce, zapojení do projektu, využívání e-learningových programů, spolupráce s mentorem, koučování ze strany liniových manažerů nebo vedoucích týmů, plnění nových úkolů, pověření zvláštními úkoly nebo učení se akcí. Plán aktivit může rovněž zahrnovat formální výcvik zaměřený na osvojení si určitých znalostí a dovedností, ovšem nejde o nejdůležitější část.
- **Implementace.** Realizace naplánovaných rozvojových aktivit.

Plán osobního rozvoje může být vyjádřen v podobě **smlouvy o vzdělávání**, což je formální dohoda mezi manažerem a zaměstnancem, která vymezuje, jaké vzdělání se má uskutečnit, jakých cílů vzdělávání se má dosáhnout a jakou roli přitom sehraje zaměstnanec, manažer, personalista nebo mentor. Partneři smlouvy o vzdělávání se dohodnou na způsobu dosažení cílů vzdělávání a na účelu svých rolí ve vzdělávání. Smlouva o vzdělávání rovněž

naznačí, jaké vzdělávací aktivity bude nutné podniknout. Tím se smlouva o vzdělávání stává určitým plánem vzdělávání.

23.5 Výcvik

Výcvik znamená uplatňování systematických a plánovaných výukových aktivit podporujících vzdělávání. Tento přístup se zaměřuje na vzdělávajícího se jedince a představuje jeden z několika možných nástrojů, které může organizace uplatnit, aby vzdělávání podpořila.

Reynolds (2004, s. 45) uvedl, že výcvik plní doplňkovou roli při urychlování vzdělávání: „Výcvik by měl být uplatňován spíše v situacích, které vyžadují direktivnější a odbornější přístup než v zájmu všeobecného a všestranného rozvoje lidí.“ Reynolds také uvedl, že tradiční model výcviku „podporuje spíše osvojování si specifických odborných znalostí než základní schopnosti učit se“.

Uplatnění výcviku

Formální výcvik je opravdu jen jednou z možností, jak zajistit a podpořit vzdělávání v organizaci, ovšem své bezpochyby odůvodněné uplatnění nachází zvláště v následujících situacích:

- požadované znalosti nebo dovednosti nemohou být uspokojivě získány vzděláváním na pracovišti nebo samostatně řízeným vzděláváním;
- řada lidí si musí rychle osvojit odlišné znalosti a dovednosti, aby splnili nové požadavky, přičemž se nelze spoléhat na to, že si požadované znalosti a dovednosti osvojí na základě běžných pracovních zkušeností;
- úkoly, které je třeba splnit, jsou tak specializované nebo komplexní, že je nepravděpodobné, aby je lidé zvládli s potřebnou rychlostí jen s využitím své vlastní iniciativy;
- objeví se společná potřeba vzdělávání určité skupiny lidí, kterou je třeba uspokojit, což se týká například zapracování nových zaměstnanců nebo vzdělávání zaměřeného na počítačové nebo komunikační dovednosti.

Zabezpečování výcviku

Problém zabezpečování výcviku definovat Reynolds (2004, s. 47) takto:

Některé typy intervencí mohou narušit samostatně řízené vzdělávání tím, že nevěnují dostatečnou pozornost potřebám vzdělávajícího se jedince v kontextu vytváření a vykonávání práce. Metody založené především na zprostředkování odborných znalostí a dovedností zaměstnancům... jsou nejrizikovější, protože jejich uplatňování často přehlíží kontext vytváření a vykonávání práce. V důsledku toho je v zásadě nemožné adekvátně uspokojit jakékoliv potřeby vzdělávání.

To je zásadní problém, který platí pro externí i interní výcvikové aktivity, kdy pro lidi může být obtížné uplatnit to, co se naučili, v naprosto odlišných podmínkách na jejich pracovištích. Výcvik může být vnímán jako odtržený od reality a osvojené znalosti a dovednosti

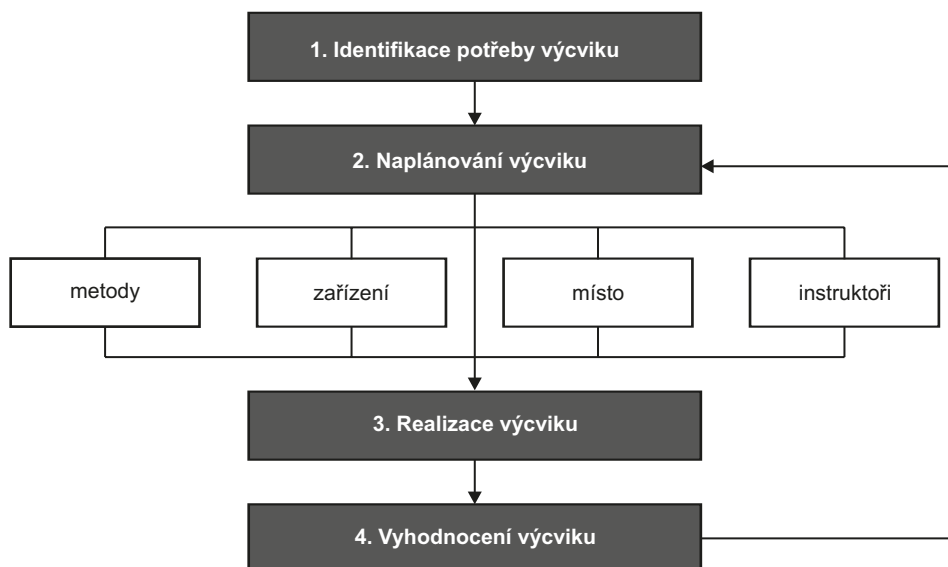
se mohou zdát jako irelevantní. Problém s přenosem osvojených znalostí a dovedností do praxe se často objevuje v případech výcviku manažerů nebo lídrů, ale týká se také jedinců vykonávajících manuální nebo administrativní práce.

Řešení tohoto problému spočívá ve snaze navrhovat a uskutečňovat co možná nejrelevantnější a nejrealističtější výcvikové aktivity, stejně jako ve snaze předvídat a zvládat veškeré potenciální problémy spojené s přenosem osvojovaných znalostí a dovedností do praxe. Lidé pravděpodobněji uplatní v praxi to, co se naučili, když to nepovažují za příliš obtížné, když jsou přesvědčeni, že je to relevantní, využitelné a přenositelné, když jsou podporováni liniiovými manažery, když mohou samostatně jednat a rozhodovat, když si věří a když jsou oddaní a angažovaní. Úspěšný přenos osvojovaných znalostí a dovedností do praxe je pravděpodobnější také v případech, že se uplatňuje systematický výcvik nebo *just-in-time* výcvik, jak je vysvětleno níže.

Systematický výcvik

Za systematický se považuje výcvik, který je speciálně navrhován, plánován, realizován a vyhodnocován, aby uspokojoval konkrétní potřeby. Takový výcvik je zabezpečován lidmi, kteří vědí, jak výcvik provádět, přičemž dopady výcviku jsou pečlivě vyhodnocovány. Původní koncepce výcviku pochází z šedesátých let 20. století, kdy byla vypracována pro účely odvětvových rad pro vzdělávání, a jak znázorňuje obrázek 23.4, zahrnuje jednoduchý čtyřfázový model:

1. Identifikujte potřebu výcviku.
2. Naplánujte program výcviku, který danou potřebu uspokojí.
3. Realizujte výcvik prostřednictvím zkušených a vyškolených instruktorů.
4. Sledujte a vyhodnocujte výcvik, abyste zajistili jeho efektivnost.



Obr. 23.4 Model systematického výcviku

Just-in-time výcvik

Just-in-time výcvik je spojen s uspokojováním naléhavých a důležitých potřeb vzdělávání, které souvisejí s plněním okamžitých nebo nastávajících pracovních úkolů. Tento výcvik se realizuje co nejbližší okamžiku, kdy se mají dané pracovní úkoly plnit. Výcvik je založen na identifikaci nejnovějších požadavků, priorit a plánů účastníků, kteří jsou informováni o reálných situacích, v nichž mohou uplatnit to, co se naučili. Program výcviku bere v úvahu jakékoliv problémy přenosu osvojených znalostí a dovedností do praxe. Cílem je zajistit, aby to, co se vyučuje, bylo považováno za něco, co je využitelné v běžných pracovních situacích.

Zhuštěný výcvik

Zhuštěný výcvik představuje možnost osvojit si konkrétní znalost nebo dovednost během intenzivní výcvikové aktivity zaměřené na jednu činnost, jako je využívání konkrétní funkce určitého softwaru, poskytování zpětné vazby nebo vyřizování dotazů na určitý výrobek nebo službu společnosti. Tento výcvik se často realizuje s využitím e-learningu. Může být užitečný v případě rozvíjení dovedností, které jsou při práci snadno využitelné, ale může selhat v případě rozvíjení intelektuálních schopností. Může být také značně povrchní a příliš omezený. Navíc vyžaduje určitou podporu ze strany liniových manažerů, která nebývá pravidlem. Nejlepší je v případech, kdy si zaměstnanci osvojují jednoduché postupy, které okamžitě využívají při práci. Také může doplnit některé dlouhodobé vzdělávací aktivity.

Typy výcviku

Výcvikové programy nebo aktivity se mohou týkat následujících oblastí:

- manuální dovednosti;
- počítačové dovednosti;
- výcvik vedoucích týmů;
- výcvik manažerů;
- interpersonální dovednosti, například leadership, team building, skupinová dynamika, neurolingvistické programování;
- osobní dovednosti, například asertivita, koučování, komunikování, time management;
- výcvik zaměřený na procedury a postupy uplatňované v organizaci, například zapracování nových zaměstnanců, zdraví a bezpečnost, řízení pracovního výkonu, rovné příležitosti nebo řízení diverzity.

Efektivní výcvikové postupy

Efektivní výcvik je založen na výše uvedeném systematickém přístupu s důrazem na analýzu dovedností. Účel výcviku by měl být jasně definován, a to ve smyslu požadovaného chování, které by mělo být výsledkem výcviku. Výcvik by měl být zaměřen na rozvoj přenositelných dovedností. Vyhodnocování výcviku by mělo být založeno na zkoumání a posuzování toho, do jaké míry výcvik splnil svůj účel.

23.6 Plánování a provádění vzdělávacích programů

Modelový postup plánování a provádění vzdělávacích programů má pět fází: analýzu, návrh, vývoj, realizaci, vyhodnocení.

Fáze analýzy

Stanovení cílů vzdělávání, vymezení podmínek vzdělávání a určení stávajících znalostí a dovedností vzdělávajících se jedinců.

Fáze návrhu

Analýza předmětu vzdělávání, koncept programu vzdělávání, určení studijních a výukových materiálů a stanovení metod vyhodnocování vzdělávání.

Fáze vývoje

Vypracování podrobného programu vzdělávání na základě konceptu vytvořeného ve fázi návrhu. To zahrnuje sestavení plánu, vymezení obsahu a stanovení výstupů jednotlivých lekcí, stejně jako určení metod vzdělávání, studijních a výukových materiálů, technického vybavení, organizačního zajištění nebo administrativní podpory a zpracování finální tištěné verze programu určené pro distribuci zainteresovaným stranám. Musí být naprosto zřejmé, jaké jsou cíle a přínosy programu a jak jich bude dosaženo. Náklady na realizaci programu se musí udržet v rámci rozpočtu.

Osoby odpovědné za realizaci jednotlivých lekcí zpracují jejich podrobný obsah, rozhodnou o metodě jejich realizace, vyzkouší jejich realizaci a zabezpečí jejich soulad s ostatními lekcemi v rámci programu. Osoba odpovědná za realizaci celého programu zajistí koordinaci úsilí všech zúčastněných.

Fáze realizace

Realizace programu vzdělávání v souladu s vytvořeným plánem.

Fáze vyhodnocení

Vyhodnocení každé lekce z pohledu osoby odpovědné za realizaci celého programu, stejně jako z pohledu účastníků. Zkoumá se dopad programu na výkon a posuzuje se, do jaké míry program naplnil očekávání.

Sada nástrojů zaměřených na plánování a provádění vzdělávacích programů je představena v kapitole 67.

23.7 Blended learning

Blended learning představuje kombinování rozmanitých metod vzdělávání s cílem zlepšování celkové efektivity procesu vzdělávání tím, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody vzdělávání navzájem doplňovat a podporovat.

Program *blended learningu* je možné naplánovat pro jednotlivce, přičemž lze kombinovat plánování zkušeností, samostatně řízené vzdělávání uskutečňované v souladu s plánem osobního rozvoje, *e-learning*, skupinové vzdělávání, koučování, mentorování a další vzdělávací aktivity realizované interně nebo externě.

Výcvik zaměřený na specifické dovednosti a určený pro určitou skupinu účastníků může být založen na kombinaci e-learningu, plánových výukových programů a vybraných externích kurzů. Různé výcvikové aktivity je možné kombinovat také v rámci určitého výcvikového kurzu. Například kurz zaměřený na rozvoj dovedností manažerů a vedoucích týmů by mohl zahrnovat výklad objasňující určité základní principy, ale mnohem více času by mělo být věnováno případovým studiím, simulacím, hraní rolí nebo jiným praktickým cvičením.

23.8 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je důležité, aby bylo možné posoudit jeho účinnost při dosahování výsledků stanovených v souvislosti s plánováním vzdělávací aktivity a aby bylo možné určit, kde je třeba dosáhnout zlepšení nebo změny, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.

Jak uvedly Tamkinová, Yarnallová a Kerrinová (2002), vzdělávání může být modelováno jako řetězec událostí, od plánování vzdělávání za účelem uspokojení potřeb vzdělávání na úrovni organizace nebo jednotlivců ke vzdělávání, k němuž dochází během vzdělávací aktivity, od vzdělávání ke změněnému chování a od změněného chování k dopadu na ostatní jedince nebo organizaci jako celek.

Vyhodnocování je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit. V podstatě jde o porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Stanovení cílů a metod vyhodnocování výsledků by mělo být nedílnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího nebo rozvojového programu. Vyhodnocování naznačuje, co je třeba podniknout, aby se zajistilo, že vzdělávací aktivity budou účinné.

Přístup k vyhodnocování vzdělávání

Již ve fázi plánování určité vzdělávací aktivity je třeba rozhodnout, jak budou vyhodnocovány výsledky této vzdělávací aktivity. Východiskem je definování očekávání, která se týkají dopadu vzdělávací aktivity na chování účastníků. Účelem vzdělávací aktivity by mělo být dosažení očekávané změny chování účastníků tak, aby skutečné chování účastníků po dokončení vzdělávací aktivity odpovídalo požadovanému chování, které by mělo být výsledkem úspěšné vzdělávací aktivity. Smyslem vyhodnocování je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Zároveň s tím je třeba rozhodnout, jak budou získávány a analyzovány potřebné údaje.

Vyhodnocování vzdělávání by se mělo zaměřit na následující oblasti:

- **Plánování** – úroveň vymezení potřeb a stanovení cílů vzdělávání.
- **Realizace** – úroveň organizace a řízení vzdělávacích aktivit, vhodnost a účinnost metod vzdělávání, náklady na vzdělávání v porovnání s rozpočtem.
- **Reakce** – pocit účastníků vzdělávání.
- **Výsledky** – dopad vzdělávání na výkon jednotlivců, útvarů i organizace.

Vyhodnocování vzdělávání může probíhat na různých úrovních, počínaje okamžitou reakcí účastníků a konče dopadem na výkon organizace. Nejznámější a nejpoužívanější systém vyhodnocování vzdělávání na různých úrovních navrhl Kirkpatrick (1994).

Úrovně vyhodnocování vzdělávání

Kirkpatrick (1994) navrhl čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání.

Úroveň 1. Vyhodnocování reakcí

Na první úrovni se vyhodnocuje, jak účastníci na vzdělávání reagují. Svým způsobem se tak vyhodnocuje spokojenost zákazníků vzdělávání. Kirkpatrick vymezil následující pokyny pro vyhodnocování reakcí:

- určete, co chcete zjistit;
- vytvořte formulář, který umožní reakce účastníků kvantifikovat;
- přesvědčte účastníky, aby své připomínky a návrhy napsali;
- získejte odpovědi od všech účastníků;
- získejte upřímné odpovědi;
- vytvořte přijatelné standardy;
- posuzujte reakce podle těchto standardů a podnikněte vhodná opatření;
- komunikujte reakce podle potřeby.

Warr a kol. (1970) ve svém výzkumu ukázali, že existuje relativně malá korelace mezi reakcemi vzdělávajících se jedinců a následnými ukazateli změněného chování. Ale jak potvrdily Tamkinová, Yarnallová a Kerrinová (2002), i přesto se organizace snaží získávat určité reakce na vzdělávání, přičemž jejich obezřetné využívání může odhalit užitečný pohled účastníků na to, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání a proč.

Úroveň 2. Vyhodnocování poznatků

Na druhé úrovni se vyhodnocuje, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Zjišťuje se, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnila jejich postoje směrem k požadovaným postojům. Pokud je to možné, vyhodnocování poznatků by mělo zahrnovat využití testů před zahájením i po skončení vzdělávání – písemný test, ústní zkouška nebo ukázka práce.

Úroveň 3. Vyhodnocování chování

Na třetí úrovni se vyhodnocuje, do jaké míry se změnilo chování účastníků vzdělávání směrem k požadovanému chování, když se vrátili na svá běžná pracoviště k vykonávání svěřené práce. Zjišťuje se, do jaké míry došlo k přenosu osvojených znalostí, dovedností a postojů do praxe. V ideálním případě by toto zkoumání mělo proběhnout před zahájením i po skončení vzdělávání. Účastníkům by však měl být poskytnut určitý čas, aby mohli své chování změnit. Vyhodnocování by mělo odhalit, do jaké míry bylo dosaženo specifických cílů vzdělávání, které se týkaly změn chování a využití znalostí a dovedností.

Úroveň 4. Vyhodnocování výsledků

Na čtvrté úrovni se vyhodnocují přínosy vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávání. Zjišťuje se přidaná hodnota vzdělávacích a rozvojových programů – jak přispěly ke zlepšení

výkonu organizace v porovnání s jeho předchozí úrovní. Vyhodnocování musí probíhat před zahájením i po skončení vzdělávání a mělo by odhalit, do jaké míry bylo dosaženo základních cílů vzdělávání v takových oblastech, jako je zvýšení prodeje, zvýšení produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Vyhodnocování výsledků je samozřejmě jednodušší, je-li možné je kvantifikovat. Nicméně ve skutečnosti není vždy snadné prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných faktorů a, jak uvedl Kirkpatrick, hodnotitelé by měli být spokojeni alespoň s určitými náznaky přínosů, protože získat nezvratné důkazy bývá obvykle nemožné. Zřejmě nejpřesvědčivější metodou demonstrování toho, že „se vzdělávací programy vyplácejí“, je měření návratnosti investic, které je vysvětleno níže.

V praxi bývá pro organizace obtížné postoupit nad úroveň 1. To je důvod, proč se prosazuje využívání celkových ukazatelů, jako je návratnost investic nebo návratnost očekávání.

Návratnost investic

Někteří odborníci prosazují návratnost investic – *return on investment* (ROI) – jako prostředek vyhodnocování celkového dopadu vzdělávání na výkon organizace. Tento ukazatel se vypočítá jako:

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Kearns a Miller (1997) dospěli k přesvědčení, že jedině tento ukazatel je užitečný při vyhodnocování celkového dopadu vzdělávání. Jenže při vyhodnocování dopadu specificky zaměřeného vzdělávání by se měla používat konkrétní „tvrda“ měřítko. Například, jestliže je cílem vzdělávání lepší povědomí o zákaznících nebo lepší přístup k zákazníkům, měl by být měřen dopad vzdělávání na útratu zákazníků, spokojenost zákazníků nebo počet zákazníků.

Tlak na prokazování finančních přínosů jakýchkoliv aktivit organizace, zvláště v oblastech, jako je vzdělávání a rozvoj, zvýšil zájem o ukazatel návratnosti investic. Problém spočívá v tom, že zatímco je poměrně snadné zaznamenávat v penězích náklady na vzdělávání, je mnohem obtížnější vyjadřovat v penězích přínosy ze vzdělávání.

Návratnost očekávání

Vyhodnocování vzdělávání se tradičně zaměřuje na Kirkpatrickův přístup, kdy se postupuje po jednotlivých úrovních. Existuje však trend, podle něhož by se pozornost měla zaměřit na samotný proces vzdělávání a na dosažené výsledky vzdělávání. To znamená zaměřit se na ukazatel návratnosti očekávání, který umožňuje vyhodnotit, do jaké míry se podařilo dosáhnout očekávaných přínosů jakékoliv investice do vzdělávání. Jak uvedla Andersonová (2007, s. 33): „Společně s hlavními zainteresovanými stranami se nejprve vymezí očekávané přínosy určité intervence nebo investice v oblasti vzdělávání a následně se vyhodnotí, do jaké míry bylo těchto očekávaných přínosů dosaženo.“

Problémy vyhodnocování vzdělávání

Specialisté na vzdělávání a rozvoj všeobecně uznávají, že vzdělávání je třeba vyhodnocovat, a Kirkpatrickův model vyhodnocování vzdělávání je dobře znám, ale Grove a Ostroff (1990) vymezili pět problémů, které umožňují vysvětlit, proč vyhodnocování vzdělávání neprobíhá v organizacích příliš efektivně:

1. Vrcholové vedení často nepožaduje nebo nevyužívá informace o dopadech vzdělávání, které jsou k dispozici.
2. Specialisté na vzdělávání a rozvoj nemají dostatek odborných znalostí, aby věděli, jak vyhodnocování vzdělávání provádět.
3. Vzdělávací programy nemají jasně stanovené cíle, takže vymezit určitá kritéria, na jejichž základě by se vzdělávání vyhodnocovalo, je dosti obtížné, respektive téměř nemožné.
4. Omezené rozpočty na vzdělávání znamenají, že se peníze věnují spíše na provádění vzdělávání než na vyhodnocování vzdělávání.
5. Rizika spojená s vyhodnocováním vzdělávání by mohla být příliš velká, vzhledem k tomu, že by vyhodnocování mohlo odhalit, že dopad vzdělávání byl minimální.

Andersonová (2007, s. 33) okomentovala problémy tradičního přístupu k vyhodnocování vzdělávání následovně:

Tradiční přístupy k vyhodnocování vzdělávání umožňují prokázat význam specifických intervencí v oblasti vzdělávání a umožňují demonstrovat jejich nákladově efektivní zabezpečování. Jenže takové důkazy, které se mimo jiné snaží prokázat, že školitel odvedl dobrou práci, nemusí nutně prokazovat míru přínosu vzdělávání k naplňování strategických priorit organizace... Zatímco se tradiční přístup zaměřuje na vyhodnocování reakcí a výsledků účastníků a školitelů, které vyplývají z realizace jednotlivých intervencí v oblasti vzdělávání, strategický přístup vyžaduje zaměřit se na vyhodnocování celkového přínosu rozmanitých procesů, které v oblasti vzdělávání probíhají.

Využití vyhodnocování vzdělávání

Čím pečlivěji budou vymezeny potřeby vzdělávání a čím přesněji budou stanoveny cíle vzdělávání, tím efektivnější bude vyhodnocování vzdělávání. To je základ vyhodnocování vzdělávání na jakékoliv úrovni.

Dalo by se říci, že jediná zpětná vazba vyplývající z vyhodnocování vzdělávání, na které opravdu záleží, je zpětná vazba na úrovni výsledků, to znamená, jestli vzdělávání přineslo zlepšení výsledků útvaru nebo organizace. V případě, že by se nepodařilo takový přínos vzdělávání prokázat, je možné vyhodnocovat přínos vzdělávání na úrovni chování, to znamená, jestli vzdělávání přineslo požadovanou změnu chování. Jestliže byla provedena analýza dopadu chování na výsledky, je možné předpokládat, že požadovaná změna chování přinese dosažení požadovaných výsledků. Podobně je možné vyhodnocovat přínos vzdělávání na úrovni poznatků. Jestliže byla provedena analýza požadovaných znalostí, dovedností a postojů a jejich dopadu na chování, je možné předpokládat, že osvojení si požadovaných znalostí, dovedností a postojů přinese požadovanou změnu chování. Nakonec, když všechno ostatní selže, je možné vyhodnocovat přínos vzdělávání alespoň na úrovni reakcí, které poskytují okamžitou zpětnou vazbu týkající se kvality vzdělávání,

včetně výkonu školitele. Taková zpětná vazba může naznačit správnou cestu k nápravným opatřením.

23.9 Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje

Jednotliví zaměstnanci by měli očekávat, že budou muset převzít značnou část odpovědnosti za řízení svého vlastního vzdělávání a rozvoje (samostatně řízené vzdělávání), ale přitom potřebují určitou pomoc a podporu ze strany liniových manažerů a organizace, včetně personalistů, kteří se zabývají vzděláváním a rozvojem.

Linioví manažeri hrají klíčovou roli při plánování, organizování a usnadňování zapracování nových zaměstnanců, při vytváření příležitostí ke vzdělávání a rozvoji (plánování zkušeností), při koučování nebo mentorování, při přezkoumávání pracovního výkonu a individuálního rozvoje, při naplňování smluv o vzdělávání nebo při uskutečňování plánů osobního rozvoje. Jenže linioví manažeri musí být k těmto aktivitám přesvědčováni a podněcováni. Měli by pochopit, že podpora vzdělávání a rozvoje je důležitou součástí jejich povinnosti a že jejich výsledky v oblasti podpory vzdělávání a rozvoje budou sledovány a vyhodnocovány.

Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje se stále více přesouvá z personalistů na manažery a zaměstnance. Personalisté, kteří se zabývají vzděláváním a rozvojem, by měli vzdělávání a rozvoj spíše usnadňovat než poskytovat. Podle Stewarta a Tansleyové (2002) by se specialisté na vzdělávání a rozvoj měli zaměřit spíše na proces učení než na obsah vzdělávacích a rozvojových kurzů. Podle Carterové, Hirshové a Astonové (2002) se mění způsoby realizace vzdělávání, což vyžaduje, aby specialisté na vzdělávání a rozvoj plnili různé role, zejména roli facilitátorů a agentů změny.

Role specialistů na vzdělávání a rozvoj

Jako facilitátoři analyzují specialisté na vzdělávání a rozvoj jednotlivé potřeby vzdělávání a navrhnou, jak tyto potřeby co nejlépe uspokojit. Spravují zdroje určené pro vzdělávání, organizují e-learning, provádějí intervence v oblasti vzdělávání nebo zabezpečují outsourcing vzdělávání.

Specialisté na vzdělávání a rozvoj by měli spíše podporovat učení než realizovat výcvik. Jejich nejvýznamnější aktivitou je podněcovat, usměrňovat a podporovat liniové manažery při plnění jejich povinností v oblasti vzdělávání a rozvoje. Jenže skutečnost je taková, že mnoho specialistů na vzdělávání a rozvoj se stále zabývá hlavně realizací běžného výcviku. Jak konstatoval Poell (2005, s. 85): „Přestože se dnes běžně tvrdí, že zaměstnanci sami zodpovídají za své vlastní vzdělávání a kariéru, v praxi specialisté na vzdělávání a rozvoj stráví většinu svého času zabezpečováním výcviku zaměstnanců.“ Sambrooková a Stewart (2005, s. 79) dospěli na základě svého transevropského výzkumu k závěru, že „navzdory přání a v některých případech i úsilí specialistů na vzdělávání a rozvoj, praxe vzdělávání a rozvoje stále do značné míry spoléhá na tradiční a formální intervence týkající se výcviku zaměstnanců“.

Není obtížné pochopit, proč se to děje. Tradičně se očekává, že specialisté na vzdělávání a rozvoj budou uplatňovat systematický přístup, což znamená, že budou uplatňovat speciálně navrhované, plánované, realizované a vyhodnocované vzdělávací a rozvojové aktivity, aby uspokojovali konkrétní potřeby vzdělávání a rozvoje, a přesně takový přístup

tedy uplatňují. Podpora samostatně řízeného vzdělávání nebývá vyžadována a je obtížnější, a proto se tím příliš nezabývají.

Případové studie

Skotská policie – přepracování systému výcviku

Radikální přepracování systému výcviku uplatňovaného Skotskou policií vytvořilo více příležitostí pro povyšování a vyústilo v udělení prestižního ocenění National Training Award. Přepracovaný systém výcviku usnadňuje učení tím, že si účastníci před setkáním prostudují všechny materiály a během setkání diskutují o problémech a učí se jeden od druhého. Odpovědnost za vzdělávání je přenesena na jednotlivce – musíš chtít být policistou a musíš se chtít učit. Po patnácti týdnech úvodního výcviku následuje dvoutýdenní výcvik zaměřený na oblasti, které jsou pro policisty zvláště důležité. Tento výcvik je přizpůsoben individuálním potřebám, kdy se vytvářejí skupiny účastníků s obdobnými potřebami. Tento „partnerský přístup“ umožňuje účastníkům soustředit se na komunikaci a schopnost řešit problémy. Po skončení výcviku dostávají účastníci Certificate of Higher Education v policejní práci vydaný University of Stirling. Příležitostí je získání osvědčení v manažerských dovednostech.

Cable & Wireless – integrovaný e-learning

Ve společnosti Cable & Wireless je e-learning založen na jednotné platformě pro vzdělávání, kterou na základě outsourcingové smlouvy poskytuje e-learningová společnost SkillSoft. Základem platformy je systém pro řízení vzdělávání, který společnost Cable & Wireless využívá jako portál s názvem „iLEARN“. Tento portál zpřístupňuje uživatelům veškeré možnosti vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Knihovna studijních materiálů zahrnuje přibližně 15 000 položek. Dalších asi 60 vzdělávacích modulů dodala společnost Cable & Wireless.

Během prvního roku využily tento systém e-learningu tři čtvrtiny zaměstnanců a tento počet stále roste. Bylo zpřístupněno 20 000 e-learningových aktivit a uživatelé strávili e-learningem celkem 15 000 hodin.

Orange – koučování kariéry

Ve společnosti Orange se koučování využívá za účelem podpory a vedení lidí na pracovišti nebo v rámci programů osobního rozvoje. Programy koučování kariéry jsou založeny na využívání dobrovolníků z řad liniových manažerů, kteří byli vyškoleni, aby koučovali zaměstnance, s nimiž nejsou ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti.

Koučování kariéry sleduje dva cíle: 1) v souladu s celkovou strategií řízení talentů se společnost Orange snaží, aby zaměstnanci převzali větší odpovědnost za svou vlastní kariéru; 2) ve vztahu ke konkurenci se společnost Orange snaží udržet si schopné zaměstnance tím, že s nimi začne řešit jejich kariéru dříve, než se začnou rozhlížet jinde. Koučování kariéry je nabízeno všem zaměstnancům bez ohledu na jejich postavení. Program zahrnuje tři devadesátiminutová sezení s liniovým manažerem v roli kouče, který prošel speciálním výcvikem zaměřeným na koučování kariéry.

Zaměstnanci vyplňují online přihlášku, která musí obsahovat souhlas jejich nadřízeného, a potvrzují zájem účastnit se procesu koučování během 8–10 týdnů. Součástí přihlášky je otázka „Proč chcete být koučován?“ s příklady odpovědí, které mohou zaměstnanci vybrat.

Struktura procesu koučování je pevně stanovena. Plánovaným výsledkem z hlediska zaměstnance je vymezení cílů kariéry, které zaměstnanec projednává s nadřazeným během následujícího přezkoumání pracovního výkonu. Koučové zadávají zaměstnancům různé úkoly k procvičování mezi jednotlivými sezeními. Zadání těchto úkolů připravuje tým řízení talentů.

Po skončení procesu koučování jsou zaměstnanci požádáni, aby vyplnili hodnotící dotazník, jehož prostřednictvím by měli vyjádřit prožitou zkušenost, zhodnotit styl kouče a posoudit dosažené výsledky.

Marks & Spencer – koučování nováčků

Společnost Marks & Spencer tradičně prováděla výcvik svých asistentů a asistentek zákazníků mimo pracoviště ve stylu běžné výuky, ale zavedla novou roli kouče. Kouč provede nového zaměstnance nezbytnými výcvikovými aktivitami, které odpovídají jeho pracovnímu zařazení, stejně jako veškerými doplňujícími vzdělávacími aktivitami, které by mohl potřebovat. Využívají se formální karty s uvedením požadovaných dovedností, podle kterých kouč zjistí, co by se mělo posuzovat a na co by se mělo vzdělávání zaměřit. Každý účastník výcviku také obdrží příručku shrnující hlavní body vzdělávání.

TNT – realizace programu základních dovedností

Společnost TNT UK Ltd. má přes 9500 zaměstnanců pracujících po celém Spojeném království a Irsku. Společnost se zabývá přepravou expresních zásilek.

Program základních dovedností vznikl jako společná iniciativa TNT a Transport and General Workers' Union (T&G). T&G poskytla školitele a příspěvek na vytvoření programu. TNT poskytla ostatní zdroje, včetně kancelářských prostor, počítačů nebo občerstvení. Role zástupců T&G byla rozhodující při identifikaci zaměstnanců s potřebou osvojit si základní dovednosti. Zástupci T&G nejprve identifikovali jednotlivé zaměstnance a následně je podněcovali k tomu, aby se do programu zapojili. Výzvou bylo přesvědčit zaměstnance k účasti v programu bez toho, aby to považovali za něco špatného. Taktika spočívala spíše ve zdůrazňování přínosů programu, například zlepšení komunikačních dovedností, což bylo lepší než zdůrazňovat řešení problémů nebo odstraňování nedostatků.

Program byl navržen tak, aby se uskutečnil v průběhu pěti dnů. Nepřetržitý program v průběhu několika dnů je výhodnější v porovnání s programem rozděleným do několika modulů, protože je například méně pravděpodobné, že účastníci ztratí zájem nebo budou vystaveni narážkám ze strany kolegů. Program byl zaměřen na čtení, psaní, počítání a práci s počítačem. Na konci programu obdrželi účastníci certifikát.

Lyreco Ltd. (UK) – měření přínosu vzdělávání k výsledkům společnosti

Lyreco UK je součástí celosvětové společnosti zaměřené na kancelářské potřeby. Různé metriky jsou ústřední součástí všech procesů řízení ve společnosti a poskytují informace pro investice do vzdělávání a plánování procesů. Například v oblasti prodeje se měří obrat, marže nebo obchodní příležitosti, zatímco v oblasti služeb zákazníkům se měří náklady na linku, míra neuskutečněných hovorů, průměrná doba hovoru nebo průměrná doba čekání. Výsledky ve všech oblastech se vyhodnocují měsíčně, aby se identifikovaly oblasti vyžadující pozornost, a tým vzdělávání a rozvoje realizuje vzdělávací aktivity, které by lidem měly pomoci zlepšit jejich pracovní výkon. Když byly jako oblast vyžadující pozornost identifikovány marže, zúčastnilo se více než 150 lidí cílených workshopů a následující vyhodnocení výsledků ukázalo zlepšení. Podobně vedoucí skladů s nejvyšší fluktuací

zaměstnanců se zúčastnili cíleného vzdělávacího programu a v důsledku toho dosáhla fluktuace zaměstnanců své vůbec nejnižší úrovně.

Shrnutí

Přístup ke vzdělávání a rozvoji

- Východiskem vzdělávání a rozvoje je systematická identifikace potřeb vzdělávání. Ta umožňuje provést volbu mezi různými přístupy a rozhodnout, které postupy pro zvolený přístup uplatnit.
- Mezi přístupy, ze kterých je možné volit, patří vzdělávání na pracovišti, samostatně řízené vzdělávání, e-learning nebo formální vzdělávací a rozvojové programy a aktivity.
- Ve všech případech, ve kterých je to možné, by měl být uplatněn blended learning.
- V každém případě je důležité vyhodnocovat účinnost procesů vzdělávání a rozvoje, aby je bylo možné v případě nutnosti zlepšovat.

Identifikace potřeb vzdělávání

Veškeré vzdělávací aktivity musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Proto je třeba nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin i jednotlivců, a následně definovat účel vzdělávacích aktivit.

Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností. Lidé se učí během vykonávání své práce, přičemž vlastní pracovní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim správně porozuměli a mohli je běžně využívat. Vzdělávání na pracovišti je převážně neformální proces, ačkoliv důležitou roli při jeho usnadňování hrají linioví manažeři.

Samostatně řízené vzdělávání

Samostatně řízené vzdělávání se týká podněcování jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání s cílem zlepšovat svůj pracovní výkon nebo rozvíjet svůj potenciál a naplňovat své touhy spojené s kariérou.

Koučování

Koučování je osobní (obvykle 1 + 1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon.

Mentorování

Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.

E-learning

E-learning představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení.

Plánování zkušeností

Plánování zkušeností je proces definování sekvence zkušeností, které lidem umožní osvojit si znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce a které lidi připraví na přijetí dalších povinností a větší odpovědnosti. Tento proces podporuje učení se na základě zkušeností a naplňování specifikace vzdělávání.

Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotliví zaměstnanci, jimž se nabízí vedení, rada a podpora ze strany manažerů, přičemž obvykle se vychází z přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Plány osobního rozvoje vymezují opatření, která hodlají jednotliví zaměstnanci podniknout za účelem svého vzdělávání a rozvoje.

Plánování a provádění vzdělávacích programů

Modelový postup plánování a provádění vzdělávacích programů má pět fází: analýzu, návrh, vývoj, realizaci, vyhodnocení.

Základní kritéria účinnosti vzdělávacího programu

- Program vychází z důkladného vyhodnocení potřeb vzdělávání.
- Jsou stanoveny jasné cíle odpovídající výsledkům programu.
- Jsou vymezeny standardy pro realizaci programu.
- Jsou určena kritéria a metody pro měření úspěšnosti programu.
- Využívá se kombinace neformálních i formálních metod vzdělávání a rozvoje vyhovující zjištěným potřebám účastníků programu.
- Jsou vyhodnocovány výsledky programu.

Blended learning

Blended learning představuje kombinování rozmanitých metod vzdělávání s cílem zlepšování celkové efektivnosti procesu vzdělávání tím, že se při realizaci vzdělávání budou jednotlivé metody vzdělávání navzájem doplňovat a podporovat.

Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit. V podstatě jde o porovnávání stanovených cílů s dosaženými výsledky, přičemž smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Kirkpatrick navrhl čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání: 1) reakce, 2) poznatky, 3) chování a 4) výsledky.

Odpovědnost za realizaci vzdělávání a rozvoje

- Jednotliví zaměstnanci by měli očekávat, že budou muset převzít značnou část odpovědnosti za řízení svého vlastního vzdělávání a rozvoje, ale přitom potřebují určitou pomoc a podporu ze strany liniových manažerů a organizace, včetně personalistů.
- Liniovní manažeři hrají klíčovou roli při plánování, organizování a usnadňování zapracování nových zaměstnanců, při vytváření příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, při koučování nebo mentorování, při přezkoumávání pracovního výkonu a individuálního rozvoje, při naplňování smluv o vzdělávání nebo při uskutečňování plánů osobního rozvoje.
- Personalisté, kteří se zabývají vzděláváním a rozvojem, by měli vzdělávání a rozvoj spíše usnadňovat než poskytovat.

Otázky

- Jaký by měl být obecný přístup ke vzdělávání a rozvoji?
- Proč je identifikace potřeb vzdělávání tak důležitá?
- Které metody slouží k identifikaci potřeb vzdělávání?
- Co znamená vzdělávání na pracovišti?
- Co je plán osobního rozvoje?
- Kdy se uplatňuje výcvik?
- Co je systematický výcvik?
- Jak by měly být plánovány a uskutečňovány vzdělávací aktivity?
- Co znamená blended learning?
- Které čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání navrhl Kirkpatrick?

24 Rozvoj lídrů a manažerů

KLÍČOVÉ POJMY

development centra ● vedení ● řízení ● plánování následnictví manažerů ● rozvoj lídrů ● rozvoj manažerů ● učení se akcí ● učení se hrou

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- podstatu rozvoje lídrů a manažerů,
- pojetí vedení a řízení,
- rozdíly mezi rozvojem lídrů a rozvojem manažerů,
- formální i neformální přístupy k rozvoji manažerů,
- roli organizace, jednotlivců a specialistů na vzdělávání a rozvoj,
- kritéria vyhodnocování rozvoje lídrů a manažerů.

24.1 Úvod

Tato kapitola se zabývá tím, co mohou organizace udělat pro to, aby rozvíjely efektivní lídry a manažery, s ohledem na to, co uvedl Drucker (1955, s. 158): „Prosperita, ne-li přežití jakéhokoliv podniku závisí na výkonu jeho manažerů zítřka.“

Kapitola začíná definicí rozvoje lídrů a manažerů. Následuje vysvětlení pojetí vedení a řízení, které je východiskem porovnání programů rozvoje lídrů a manažerů a posouzení toho, do jaké míry, pokud vůbec, se tyto programy liší. Toto posouzení vede k závěru, že ačkoliv jsou tyto programy úzce provázány a mohou být prováděny společně, jsou dostatečně odlišné na to, aby mohly být zkoumány odděleně, což je náplň zbývajících dvou oddílů této kapitoly.

24.2 Definice rozvoje lídrů a manažerů

Programy rozvoje lídrů a manažerů umožňují manažerům osvojit si kvality týkající se vedení a řízení, které potřebují k dosažení úspěchu. Tyto programy jsou důležitou součástí řízení talentů, ve spojení s řízením kariéry, které bylo vysvětleno v kapitole 20. Přitom se využívá *blended learning*, to znamená kombinování rozmanitých vzdělávacích aktivit, jako

je plánování zkušeností, samostatně řízené vzdělávání, koučování, mentorování, učení se akcí (*action learning*), učení se hrou (*outdoor learning*) nebo formální vzdělávací programy vycházející z analýzy potřeb vzdělávání.

24.3 Pojetí vedení a řízení

Už proběhlo mnoho debat o tom, jak se vedení liší od řízení. Problém spočívá v tom, že vedení zahrnuje řízení a řízení zahrnuje vedení, takže je obtížné vedení a řízení oddělit. Existuje sice určitá shoda na tom, co je podstatou vedení a řízení, respektive jaké schopnosti jsou spojeny s vedením a řízením, ale zřejmě existuje více sporů o to, co je důležitější, zda vedení nebo řízení.

Vedení

Vedení (*leadership*) znamená inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší. To zahrnuje rozvíjení a komunikování vize týkající se budoucnosti, podněcování lidí a upevňování jejich angažovanosti. Jak uvedl Dixon (1994, s. 214): „Vedení neznamená nic jiného než ovlivňování ostatních takovým způsobem, aby jednali v souladu s dosažením určitého cíle, kterého by nemuseli dosáhnout tak ochotně, kdyby to záleželo jen na nich.“ Umění vést zahrnuje schopnost:

- inspirovat ostatní;
- přesvědčit ostatní, aby se ochotněji chovali jinak;
- objasnit ostatním, co je třeba udělat a proč;
- sdílet s ostatními smysl pro dosažení určitého cíle;
- pochopit, jak vyplynulo z výzkumu Tamkinové a kol. (2010), že lídr nedosahuje určitých výsledků sám, ale prostřednictvím ostatních, které ovlivňuje;
- přimět ostatní k činnosti, aby byl úkol splněn.

Řízení

Slovo „management“ (řízení) je odvozeno z italského slovesa *maneggiare*, což znamená „drezírovat koně“. Tato definice naznačuje, že řízení znamená mít něco na starosti nebo mít za něco odpovědnost, ovšem je zřejmé, že řízení znamená mnohem víc. Řízení je často definováno ve smyslu „zabezpečování určité práce a dosahování určitých výsledků prostřednictvím lidí“, tedy s důrazem na vedení, které je součástí řízení. Jenže manažeři mají rovněž odpovědnost za řízení organizace nebo její části, což znamená také odpovědnost za řízení ostatních zdrojů – financí, systémů vykonávání práce nebo technologií. Proto by řízení mohlo být definováno jako rozhodování o tom, co je třeba dělat a následně to zabezpečovat prostřednictvím efektivního využívání zdrojů.

Z výzkumu Tamkinové a kol. (2003) vyplynulo, že manažeři potřebují tyto schopnosti:

- zplnomocňovat a rozvíjet lidi – manažeři musí pochopit a uplatňovat proces dosahování určitých výsledků prostřednictvím ostatních;

- řídit lidi a výkon – manažeři musí být schopni udržovat morálku, když chtějí maximalizovat výkon;
- pracovat napříč hranicemi, spolupracovat s ostatními, pracovat jako člen týmu, myslet jinak, pokud jde o problémy a jejich řešení;
- rozvíjet vztahy, zaměřit se na zákazníka, budovat partnerství s interními a externími zákazníky;
- nacházet rovnováhu mezi odbornými a obecnými schopnostmi – technické aspekty řízení a řízení mezilidských vztahů.

Tento přehled zdůrazňuje, že součástí řízení je vedení. Nicméně, manažeři jsou především od toho, aby dosahovali požadovaných výsledků tím, že zabezpečí, aby jejich organizační jednotky fungovaly efektivně. Přitom mají odpovědnost za řízení lidí a ostatních zdrojů na základě pravomoci, která jim byla svěřena.

Tradiční model toho, co manažeři dělají, představuje logický a systematický proces plánování, organizování, usměrňování, podněcování a kontrolování. Tento model je však zavádějící. Manažeři často plní své povinnosti ze dne na den a vykonávají svou práci v rozmanitých, turbulentních a nepředvídatelných podmínkách. Manažeři musí být schopni zvládat rozporuplné a nejednoznačné požadavky.

Manažeři jednají. Zabývají se tím, co události přinesou, ale také se musí zabývat tím, kam vše směřuje. To vyžaduje strategické myšlení, a to zejména na vyšších úrovních řízení. Manažeři rozvíjejí smysl pro dosahování určitých cílů a určují východiska budoucího směřování organizace. Manažeři se účastní procesu strategického řízení.

Co odlišuje vedení a řízení

Někteří autoři považují vedení a řízení za synonyma; jiní vnímají vedení a řízení jako rozdílné, ale úzce propojené a stejně potřebné aktivity; další pokládají řízení za součást vedení; a ještě někteří vychvalují vedení a demonizují řízení. Podle Bennis (1989) manažeři podporují výkonnost, dodržují pravidla a zachovávají *status quo*, zatímco lídři přijímají výzvy, přetvářejí pravidla a podporují efektivnost. Podle Kottera (1991) manažeři plánují, rozpočtují, organizují a kontrolují, zatímco lídři ukazují směr, řídí změny a podněcují lidi. Podle Herseye a Blancharda (1998) zahrnuje řízení jenom vedení aplikované na problémy podnikání, nebo jinými slovy, řízení tvoří podmnožinu širšího procesu vedení.

Birkinshaw (2010, s. 23) však uvedl: „Tímto rozdělováním se Bennisovi, Kotterovi a dalším podařilo odhalit podstatu toho, co manažeři dělají, ale tím jim v zásadě přisoudili jen nudnou práci, kterou „lídři“ nechtějí.“ Ve věci vedení versus řízení poznamenal: „Vedení je proces sociálního ovlivňování a týká se rysů, stylů a projevů jednotlivců, které způsobují, že je ostatní následují. Řízení je akt spojování lidí za účelem dosažení vytčených cílů. Jednoduše řečeno, my všichni musíme být jak lídry, tak manažery“ (tamtéž, s. 23). Burgoyne (2010, s. 42) uvedl: „Potřebné je řízení i vedení, přičemž řízení a vedení je třeba úzce propojit, často prostřednictvím jedné osoby nebo týmu.“ Ovšem už předtím to všechno shrnul Mintzberg (2004, s. 22), když napsal: „Přestaňme nesmyslně oddělovat vedení od řízení. Všichni víme, že manažeři, kteří nevedou, jsou nudní, deprimující. Podobně lídři, kteří neřídí, jsou vzdálení, odpojení.“

24.4 Porovnání rozvoje lídrů a manažerů

V některých kruzích byl pojem „rozvoj manažerů“ nahrazen pojmem „rozvoj lídrů“, snad proto, aby se zdůraznilo, že lidé potřebují kvality lídrů, přičemž se předpokládá, že potřebné kvality manažerů získají nějak jinak, například zkušeností. Nicméně, rozvoj lídrů a rozvoj manažerů se liší, i když spolu úzce souvisejí.

Poněkud zjednodušený způsob, jak odlišit rozvoj lídrů a rozvoj manažerů, spočívá v tom, že rozvoj lídrů se spíše zaměřuje na utváření „měkkých“ dovedností s využitím rozmanitých vzdělávacích aktivit, včetně formálních vzdělávacích programů nebo koučování. To ukazují případové studie na konci následujícího oddílu této kapitoly. Naproti tomu rozvoj manažerů se zaměřuje na to, aby manažeři měli správné zkušenosti, jejichž získávání je možné doplnit samostatně řízeným vzděláváním nebo vzdělávacími kurzy zaměřenými na metody řízení. Další rozvoj manažerů je možné zajistit prostřednictvím koučování nebo mentorování. Kromě toho rozvoj manažerů již tradičně zahrnuje také aktivity zaměřené na schopnost vést.

24.5 Rozvoj lídrů

Někdy se říká, že lídři se spíše rodí, než tvoří. Toto tvrzení zřejmě nepotěší ty, kteří nejsou rozenými lídři. Určitě platí, že někteří výjimeční lidé působí jako vizionáři, mají přirozené charisma a disponují schopností ovlivňovat ostatní. Jenže tito lidé také musí rozvíjet své přednosti, chtějí-li zvládat situace, které vyžadují schopnost vést. Proto obyčejní smrtelníci nemusí zoufat, protože také oni mohou využívat svých přirozených schopností a rozvíjet svou schopnost vést. Jak uvedl Burgoyne (2010, s. 42): „Odhodlání vést je do značné míry vrozené, ale schopnost dělat to dobře, je do značné míry osvojitelná.“

Burgoyne dále uvedl (2010, s. 43): „Rozvoj lídrů ve svém nejširším pojetí zahrnuje získávání, rozvíjení a využívání schopnosti vést nebo potenciálu pro vedení.“ Programy rozvoje lídrů připravují lidi na role lídrů nad rámec jejich dosavadních zkušeností. Základní prvky rozvoje lídrů, které vymezil Bolden (2010, s. 129), zahrnují reflexi, praxi, sebeuvědomění, osobní podporu, příležitost ke vzdělávání a souvislost s praxí.

Burgoyne (2010, s. 44) definoval následující aktivity rozvoje lídrů:

- pracovní stáže s rozvojem schopnosti vést jako jedním z cílů;
- vzdělávání a rozvoj jednotlivců, zahrnující koučování, mentorování nebo formální vzdělávací a rozvojové programy;
- „měkké“ procesy rozvoje organizace, zahrnující změnu kultury, *team building* nebo aktivity zaměřené na vytváření poslání a hodnot.

Yukl (2006) vymezil následující podmínky pro úspěšný rozvoj lídrů:

- jasné cíle vzdělávání,
- jasný a smysluplný obsah,
- vhodná návaznost obsahu,
- vhodná kombinace metod vzdělávání,
- možnost aktivního procvičování,

- relevantní a včasná zpětná vazba,
- vysoká míra spolehlivosti účastníků,
- vhodné navazují aktivity.

Nejde však jen o zapojení lídrů do rozvojových programů. Organizace musí lídrům zajistit odpovídající podporu a pracovní podmínky, které potřebují, aby mohli řádně plnit svou roli. Jak uvedl Fiedler (1967, s. 276): „Jestliže chceme zlepšovat efektivnost organizace nebo skupin, musíme se naučit nejen účinněji vzdělávat lídry, ale také lídrům v organizaci vytvářet prostředí, ve kterém by mohli odvádět dobrou práci.“

Případové studie

Cargill

Společnost Cargill je mezinárodním dodavatelem potravinářských, zemědělských, finančních a průmyslových výrobků a služeb. Jedinci, kteří jsou součástí zásobáren talentů společnosti, jako jsou „Lídři nové generace“ nebo „Rodící se lídři“, se účastní formálního i neformálního rozvoje. Společnost provozuje vlastní akademii zaměřenou na vysoce výkonné jedince a potenciální lídry. Účastníci této akademie se seznamují se základy vedení a řízení společnosti a osvojují si znalosti a dovednosti, které jim umožní společnost a její podnikání vést a řídit. Všechny kurzy jsou zpestřeny náročnějšími projekty a pracovními úkoly. Akademie se také účastní stávající lídři společnosti, kteří si prohlubují schopnost vést a osvojují si dovednosti koučování a mentorování, a to vše prostřednictvím formálních i neformálních rozvojových aktivit.

Diageo

Ve společnosti Diageo, která je mezinárodním dodavatelem nápojů, jsou strategie rozvoje, zejména rozvoje lídrů, založeny na pěti hodnotách pohánějících veškeré aktivity společnosti. Tyto hodnoty – „být nejlepší“, „vášeň pro spotřebitele“, „hrdost na to, co děláme“, „svoboda uspět“, „vzájemné ocenění“ – se staly hlavním činitelem úspěchu společnosti, společně s komplexním systémem řízení pracovního výkonu. Rozhovory týkající se pracovního výkonu se odehrávají na bázi „partnerství“, kdy se předpokládá, že manažeri projednají se svými podřízenými jejich touhy a možnosti uspokojení jejich potřeb růstu v rámci společnosti. První program společnosti zaměřený na rozvoje lídrů „Building Diageo talent“ z roku 1998, byl navržen tak, aby pomáhal propojit strategii a výkon organizace s výkonem jednotlivců. Tento program zahrnoval mnoho aktivit, včetně koučování a vzájemného srovnávání, zaměřených na rozvoj schopnosti vést a určených pro 4000 manažerů. V posledních šesti letech se rozvoj lídrů společnosti zaměřil na budování „základního stylu myšlení“. Prioritou se stalo naplňování „celkové strategie talentů“ a procesy lidských zdrojů byly důsledně začleněny do myšlení manažerů po celém světě.

HML

Spackman (2010) popsal program zaměřený na rozvoj schopnosti vést a určených pro střední a vyšší manažery ve společnosti HML poskytující finanční služby. Tento program se skládá z následujících prvků:

- individuální 360stupňová zpětná vazba;
- orientace – uvedení do programu a uzavření smlouvy o účasti;

- učení se akci – tým šesti lidí, tři týmy v jedné skupině programu;
 - čtyři moduly – profit, klient, efektivnost, angažovanost;
 - hlavní vzdělávací aktivita – rozvoj schopnosti vést;
 - samostatně řízené moduly;
 - individuální 360stupňová zpětná vazba – skóre vzájemného srovnání;
 - slavnostní předání osvědčení o absolvování.
-

24.6 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích, jejich přípravy na přijetí větší odpovědnosti v budoucnosti a rozvíjení jejich schopnosti vést. Baldwin a Patgett (1994), které citoval Peters (2010, s. 28), definovali rozvoj manažerů jako „komplexní proces, prostřednictvím kterého se jednotlivci učí efektivně vykonávat roli manažera“. Systematický přístup k rozvoji manažerů je nezbytný, aby byla uspokojena poptávka organizací po talentovaných manažerech, které potřebují, a protože stále vyšší nároky kladené na liniové manažery znamenají, že potřebují mnohem pokročilejší dovednosti než kdykoliv předtím.

Smyslem rozvoje manažerů je nacházet možnosti, jak využívat především vnitřní zdroje a uspokojovat poptávku organizace po manažerech lépe vybavených pro svou práci na všech úrovních. Základní metodou, jak toho dosáhnout, je zajistit, aby manažeři s dostatečným předstihem získali správné zkušenosti pro zvládnutí jakékoliv úrovně odpovědnosti, které mohou vzhledem ke svým schopnostem během své kariéry v organizaci dosáhnout. Získávání správných zkušeností může být doplněno – ale nikdy nahrazeno – pečlivě načasovanými a navrženými vzdělávacími aktivitami, které by uspokojovaly konkrétní potřebu vzdělávání. Politiky rozvoje manažerů zahrnují využívání formálních i neformálních přístupů.

Formální přístupy k rozvoji manažerů

Formální přístupy k rozvoji manažerů zahrnují procesy a aktivity plánované a realizované organizací. Tyto procesy a aktivity by měly vycházet z identifikace potřeb rozvoje. Na úrovni skupin je možné využít metody analýzy potřeb vzdělávání uvedené v kapitole 23. Na úrovni jednotlivců je důležitým prostředkem sestavování plánů osobního rozvoje nebo uzavírání smluv o vzdělávání přezkoumávání pracovního výkonu a individuálního rozvoje, které je také uvedeno v kapitole 23. Systematičtější přezkoumávání pracovního výkonu a individuálního rozvoje je možné provádět s využitím takzvaných *development center*. Ta zahrnují koncentrované a intenzivní (obvykle jeden až dva dny trvající) aktivity na bázi různých cvičení, testů a pohovorů, jejichž účelem je identifikovat potřeby rozvoje manažerů a poskytnout jim odbornou radu týkající se jejich kariéry. Možným prostředkem rozpoznávání a vyjadřování potřeb rozvoje za účelem naznačování cesty samostatně řízeného vzdělávání nebo poskytování příležitostí ke vzdělávání v rámci organizace může být rovněž vytvořená soustava schopností.

Mezi formální přístupy k rozvoji manažerů patří:

- **Plánování zkušeností** – rozvoj založený na získávání pracovních zkušeností, který zahrnuje rotaci práce, rozšiřování práce, zapojení do projektových týmů nebo pracovních skupin i dočasné přeložení mimo organizaci, což je možná nejúčinnější přístup, neboť manažeři se obvykle učí řídit tým, že opravdu řídí.
- **Koučování** – osobní (obvykle 1 + 1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti (viz kapitola 52).
- **Mentorování** – proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tým, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu (viz kapitola 52).
- **Učení se akcí** (*action learning*) – metoda pomáhající manažerům v rozvíjení jejich nadání a schopností tým, že je vystavuje skutečným problémům; přitom musí analyzovat problém, formulovat doporučení a provést opatření.
- **Učení se hrou** (*outdoor learning*) – sestavení týmu účastníků za účelem provádění rozmanitých pohybových aktivit, aby si vyzkoušeli, jak se chovají pod tlakem, a to jak v roli vedoucího týmu, tak člena týmu.
- Využívání procesu řízení pracovního výkonu za účelem poskytování zpětné vazby a uspokojování potřeb rozvoje. Tento proces může být založen na schopnostech, což znamená, že se vymezí požadované schopnosti a posuzuje se, do jaké míry jednotlivci potřebují jejich rozvoj.
- Vzdělávání prostřednictvím interních i externích kurzů.
- Samostatný rozvoj jako součást samostatně řízeného vzdělávání probíhajícího v souladu se sestaveným plánem osobního rozvoje a uzavřenou smlouvou o vzdělávání s nadřízeným nebo poradcem pro rozvoj manažerů.

Neformální přístupy k rozvoji manažerů

Neformální přístupy k rozvoji manažerů zahrnují využívání příležitostí k učení, s nimiž se manažeři setkávají v průběhu své každodenní práce. Manažeři se učí pokaždé, když se setkávají s neobvyklým problémem, když se potýkají s neznámým úkolem nebo když se vyrovnávají s přesunem na jiné pracovní místo. Přitom musí vymyslet nové způsoby, jak nastalou situaci zvládnout. Manažeři se budou učit, jestliže budou přemýšlet o tom, co dělali a čeho dosáhli, aby si uvědomili, jak a proč to přispělo k jejich úspěchu nebo neúspěchu. Toto retrospektivní nebo reflexivní učení bude účinné, jestliže poučení z něho vyplývající budou manažeři schopni úspěšně aplikovat v budoucnosti.

Manažeři se také učí od svých nadřízených. To může znamenat učit se, co dělat, stejně jako co nedělat. Opět platí, že manažeři se naučí více, jestliže budou schopni vyhodnocovat, co se naučili, aby to mohli aplikovat ve své vlastní situaci.

Učení se ze zkušeností je potenciálně nejúčinnější formou učení. Pro některé manažery je takové učení zcela přirozené. Zdá se, že ponaučení ze své zkušenosti vstřebávají jakoby náhodou, ačkoliv ve skutečnosti si pravděpodobně vypracovali schopnost téměř okamžité analýzy, kterou si uchovávají ve své paměti, aby ji mohli využít, kdykoliv to budou potřebovat.

Jenže mnoho manažerů buď považuje tuto analýzu za obtížnou nebo nedokáže rozpoznat její potřebu. Právě tady je možné využít některé neformální přístupy, které manažerům pomáhají učit se efektivněji. Mezi tyto přístupy patří:

- Důraz na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje tím, že manažeři posuzují svůj výkon v porovnání s dohodnutými cíli a analyzují faktory, které přispěly k efektivnímu nebo méně efektivnímu výkonu – to je možné realizovat prostřednictvím řízení pracovního výkonu.
- Pověřit manažery, aby vypracovali své vlastní plány osobního rozvoje – programy samostatně řízeného vzdělávání.
- Podněcovat manažery k tomu, aby diskutovali o svých problémech a příležitostech se svými nadřízenými, spolupracovníky nebo mentory, aby si sami stanovili, co se potřebují naučit nebo co musí být schopni dělat.
- Pomáhat manažerům pochopit jejich vlastní styl učení, aby mohli co nejlépe využít svých zkušeností a zvýšili účinnost svých vzdělávacích aktivit (tato pomoc manažerům by měla být formálnější).

Role organizace

Tradiční pohled je takový, že organizace se rozvojem manažerů nemusí zabývat. Přírozený proces výběru a tlak konkurence zajistí, že přežijí ti nejhodnější. Manažeři se ve skutečnosti spíše rodí, než tvoří. Jenže rozvoj manažerů byl také vnímán jako formální proces založený na různých přehledech manažerů, plánech nástupnictví, programech rotace práce, postupech vyhodnocování osobních charakteristik a mnoha jiných formálních procedurách, které museli všichni absolvovat.

Skutečná role organizace v rozvoji manažerů je někde mezi těmito dvěma extrémy. Na straně jedné v podmínkách rychlého růstu (pokud existuje) a neustálých změn není možné nechat všechno jen na náhodě – na pokusu a omylu. Na straně druhé není možné nechat veškerou odpovědnost za rozvoj manažerů jen na organizaci. Úspěšný rozvoj manažerů vyžaduje kombinaci formálních a neformálních metod, které budou vyhovovat specifickým podmínkám a požadavkům organizace.

Úspěch jakéhokoliv programu rozvoje manažerů závisí na míře oddanosti tomuto programu na všech úrovních řízení. Rozvoj manažerů není samostatná aktivita, která může být předána nějakému specialistovi a zapomenuta nebo ignorována. Rozvoj podřízených musí být vnímán jako přirozená a nezbytná součást práce každého manažera. Ale iniciativa musí přijít shora.

Role jednotlivců

Jak před mnoha lety moudře uvedl Drucker (1955, s. 162): „Rozvoj je vždy rozvojem sebe sama. Pro organizaci nemůže být nic absurdnějšího než převzít odpovědnost za rozvoj člověka. Odpovědnost spočívá na jednotlivci, jeho schopnostech, jeho úsilí.“ Ale pak pokračoval:

Každý manažer v organizaci může podporovat jednotlivce, aby se sami rozvíjeli, nebo může jejich rozvoj omezovat, dirigovat nebo špatně nasměrovat. Mělo by mu být výslovně uloženo pomáhat všem podřízeným v tom, aby orientovali, usměrňovali a vynakládali své úsilí o vlastní rozvoj produktivně. A každá organizace může svým manažerům nabízet příležitosti pro systematický rozvoj (tamtéž, s. 163).

Schopnost řídit je nakonec něco, co musejí jednotlivci rozvíjet hlavně sami pro sebe během vykonávání svých běžných povinností. Jenže jim to půjde lépe, když jim jejich organizace a nadřízení poskytnou podporu, radu a příležitost. McGregor (1960, s. 192) uvedl, že manažeři rostou, nerodí se ani nevytvářejí: „Jedinec vyrostе na úroveň, které je schopen dosáhnout s tím, že my mu k tomu můžeme vytvořit správné podmínky.“

Role specialistů na vzdělávání a rozvoj

Personalisté, respektive specialisté na vzdělávání a rozvoj hrají v rozvoji manažerů stále důležitou roli. Interpretují potřeby organizace a doporučují opatření, aby rozvoj manažerů přispíval k uspokojování těchto potřeb. Podněcují manažery, aby prováděli své rozvojové aktivity, poskytují jim poradenství a působí jako kouči nebo mentoři. Samozřejmě že také zabezpečují formální vzdělávací programy, ale jejich nejdůležitější úlohou je podporovat vytváření prostředí, ve kterém mohou manažeři růst.

24.7 Vyhodnocování rozvoje lídrů a manažerů

Vyhodnocování účinnosti a hodnoty jakéhokoliv přístupu k rozvoji lídrů a manažerů by mělo být založeno na zkoumání a posuzování toho, do jaké míry:

- odpovídá cílům a podmínkám organizace – a tak má význam pro organizaci stejně jako pro jednotlivce;
- vychází z vlastností, dovedností a postojů účastníků, které rozvíjí;
- je podporován vhodnými politikami lidských zdrojů, které se týkají získávání a výběru, řízení talentů, plánování následnictví nebo odměňování;
- má plnou podporu všech osob odpovědných za jeho realizaci, včetně liniových manažerů;
- je motivující pro ty, které podněcuje k účasti.

Shrnutí

Definice rozvoje lídrů a manažerů

Programy rozvoje lídrů a manažerů umožňují manažerům osvojit si kvality týkající se vedení řízení, které potřebují k dosažení úspěchu.

Vedení

Vedení znamená inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší.

Řízení

Řízení by mohlo být definováno jako rozhodování o tom, co je třeba dělat a následně to zabezpečovat prostřednictvím efektivního využívání zdrojů.

Porovnání rozvoje lídrů a manažerů

Rozvoj lídrů se spíše zaměřuje na utváření „měkkých“ dovedností s využitím rozmanitých vzdělávacích aktivit, včetně formálních vzdělávacích programů nebo koučování.

Rozvoj manažerů se zaměřuje na to, aby manažeři měli správné zkušenosti, jejichž získávání je možné doplnit samostatně řízeným vzděláváním nebo vzdělávacími kurzy zaměřenými na metody řízení. Další rozvoj manažerů je možné zajistit prostřednictvím koučování nebo mentorování. Kromě toho rozvoj manažerů již tradičně zahrnuje také aktivity zaměřené na schopnost vést.

Rozvoj lídrů

Programy rozvoje lídrů připravují lidi na role lídrů nad rámec jejich dosavadních zkušeností.

Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích, jejich přípravy na přijetí větší odpovědnosti v budoucnosti a rozvíjení jejich schopnosti vést.

Formální přístupy k rozvoji manažerů zahrnují procesy a aktivity plánované a realizované organizací (plánování zkušeností, koučování, mentorování, učení se akcí, učení se hrou, řízení pracovního výkonu, formální vzdělávání nebo samostatný rozvoj).

Neformální přístupy k rozvoji manažerů zahrnují využívání příležitostí k učení, s nimiž se manažeři setkávají v průběhu své každodenní práce.

Odpovědnost za rozvoj manažerů

Jednotliví manažeři musí převzít značnou část odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj, ale přitom potřebují určitou podporu ze strany svých nadřízených a personalistů.

Otázky

- Co je cílem rozvoje lídrů a manažerů?
- Co znamená vedení?
- Co znamená řízení?
- Jaký je rozdíl mezi rozvojem lídrů a rozvojem manažerů?
- Co znamená rozvoj lídrů?
- Které aktivity zahrnuje rozvoj lídrů?
- Co znamená rozvoj manažerů?
- Které jsou formální přístupy k rozvoji manažerů?
- Co znamená učení se akcí (*action learning*)?
- Které jsou neformální přístupy k rozvoji manažerů?

Pracovní výkon a odměňování

OBSAH

- 25. Řízení pracovního výkonu
- 26. Řízení odměňování – strategie a systém
- 27. Praxe řízení odměňování
- 28. Řízení odměňování zvláštních skupin pracovníků

ÚVOD

Pracovní výkon souvisí s tím, jak lidé vykonávají určitou práci a jakých výsledků přitom dosahují, a odměňování souvisí s tím, jak by měli být lidé za vykonávání určité práce a dosahování určitých výsledků oceňováni. Řízení pracovního výkonu a řízení odměňování jsou úzce související problémy, které hrají důležitou roli při naplňování jednoho z hlavních cílů řízení lidských zdrojů – přispívat k rozvíjení kultury vysokého výkonu. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013a) ve svých profesních standardech, v nichž vymezuje, co by personalisté měli dělat, pokud se jedná o pracovní výkon a odměňování, vyjádřil tuto roli následovně: „Vytvářet kulturu vysokého výkonu cestou uskutečňování programů, které umožní rozlišovat a oceňovat rozhodující dovednosti, schopnosti, zkušenosti nebo výsledky a zajistí, že uplatňované systémy odměňování budou tržně orientované, přiměřeně spravedlivé a nákladově efektivní.“

Cílem této části je prozkoumat vztah mezi pracovním výkonem a odměňováním a posoudit, jak společně přispívají k dosahování cílů organizace. Tato část se zabývá: 1) řízením pracovního výkonu, které je definováno jako systematický proces zlepšování výkonu jednotlivců, týmů i organizace; 2) řízením odměňování, které je definováno jako proces rozhodování o tom, jak by měli být lidé oceňováni, a proces zabezpečování toho, aby politiky a postupy odměňování byly realizovány.

Výkon, respektive pracovní výkon je definován jako chování, které přináší výsledky. Řízení pracovního výkonu ovlivňuje pracovní výkon tím, že pomáhá lidem pochopit, co znamená dobrý pracovní výkon, a tím, že lidem poskytuje informace potřebné k tomu, aby

pracovní výkon zlepšili. Řízení odměňování ovlivňuje pracovní výkon tím, že umožňuje rozlišovat a oceňovat dobrý pracovní výkon, a tím, že umožňuje stimulovat ke zlepšování pracovního výkonu.

Tato část vysvětluje: 1) proces řízení pracovního výkonu; 2) řízení odměňování z hlediska výchozí strategie odměňování a složení určitého systému odměňování; 3) proces řízení odměňování a nejdůležitější činnosti spojené s odměňováním, jako je stanovování peněžních odměn s využitím tržního oceňování a hodnocení práce, řízení základních peněžních odměn, poskytování doplňkových peněžních odměn, vyjadřování uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy nebo poskytování zaměstnaneckých výhod; 4) odměňování zvláštních skupin pracovníků, jako jsou ředitelé a vrcholoví manažeři, pracovníci se znalostmi, pracovníci prodeje a služeb zákazníkům nebo manuální pracovníci.

25 Řízení pracovního výkonu

KLÍČOVÉ POJMY

360stupňová zpětná vazba • hodnocení pracovního výkonu • plánování osobního rozvoje • řízení pracovního výkonu

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí pracovního výkonu,
- teoretické základy řízení pracovního výkonu,
- principy řízení pracovního výkonu,
- cíle řízení pracovního výkonu,
- cyklus řízení pracovního výkonu,
- plánování pracovního výkonu,
- řízení pracovního výkonu během roku,
- přezkoumávání pracovního výkonu,
- posuzování pracovního výkonu,
- problémy řízení pracovního výkonu,
- dopad řízení pracovního výkonu na výkon organizace,
- roli řízení pracovního výkonu v odměňování,
- pojetí 360stupňové zpětné vazby,
- zavádění řízení pracovního výkonu.

25.1 Úvod

Aguinis (2005, s. 2) uvedl: „Řízení pracovního výkonu je kontinuální proces identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů a propojování výkonu se strategickými cíli organizace.“ Základními složkami řízení pracovního výkonu jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní posilování a dialog.

Cappelli (2008, s. 196) poznamenal: „Když zaměstnanci selžou ve své práci, část organizace také selže.“ Smyslem řízení pracovního výkonu je takovým selháním předejít nebo taková selhání alespoň výrazně omezit. Pulakosová (2009, s. 3) zdůraznila: „Řízení pracovního výkonu je klíčový proces, jehož prostřednictvím dochází k vykonávání práce a dosahování výsledků. Principem tohoto procesu je to, jak organizace komunikuje oče-

kávání a usměrňuje chování k dosažení vytčených cílů. Tento proces je také o tom, jak organizace identifikuje nevykonné jedince pro účely rozvojových programů nebo jiných personálních opatření.“

V literatuře se poprvé o řízení pracovního výkonu zmínil Warren (1972). O něco později se řízením pracovního výkonu zabývali Beer a Ruh (1976). Tvrdili, že „výkon se nejlépe vyvíjí prostřednictvím praktických výzev a zkušeností při vykonávání práce za současného vedení a poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených“. Řízení pracovního výkonu (*performance management*) se rozvinulo z hodnocení nebo klasifikování zásluh (*merit rating*), které se prosadilo na počátku 20. století a bylo ovlivněno vědeckým řízením. Poté následovalo hodnocení pracovního výkonu (*performance appraisal*) a řízení podle cílů (*management by objectives*). Ale říká se, že poprvé bylo určité hodnocení zásluh využito v Číně za dynastie Wej (221–265 n. l.), kdy císař zaměstnával „císařského hodnotitele“, jehož úkolem bylo hodnotit výkon úředníků.

Pojem „řízení pracovního výkonu“, který umožňuje celkově vyjádřit proces plánování a přezkoumávání pracovního výkonu realizovaný manažery a zaměstnanci, do značné míry nahradil pojem „hodnocení pracovního výkonu“. Ten spíše připomíná formální posuzování pracovního výkonu zaměstnanců s využitím nějaké klasifikační stupnice. Ve skutečnosti se někteří autoři, včetně autorů této knihy, snaží dosáhnout toho, aby se pojem „hodnocení pracovního výkonu“ vůbec nepoužíval, neboť připomíná ty nejhorší aspekty tradičního hodnocení zásluh, to znamená prohlášení učiněná shora dolů, kdy se manažeri vyjadřují k tomu, co si myslí o svých podřízených, a taková prohlášení využívají za účelem prikazování a kontrolování. Zmínění autoři naopak upřednostňují pojem „*performance review*“ neboli „přezkoumání pracovního výkonu“, který naznačuje, že řízení pracovního výkonu je společná záležitost, založená na dialogu a dohodě.

Kapitola začíná definováním výkonu (pracovního výkonu), vysvětlením teoretických základů řízení pracovního výkonu a vymezením principů řízení pracovního výkonu. Kapitola pokračuje definováním cílů řízení pracovního výkonu, vysvětlením cyklu řízení pracovního výkonu a vymezením problémů řízení pracovního výkonu. Kapitola končí analýzou dopadu řízení pracovního výkonu na výkon organizace, vysvětlením role řízení pracovního výkonu v odměňování, představením 360stupňové zpětné vazby a doporučením k zavádění řízení pracovního výkonu.

25.2 Východiska řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu by mělo vycházet z poznání a pochopení významu pojmu „výkon“, respektive „pracovní výkon“. Zavádění a využívání řízení pracovního výkonu také vyžaduje poznat a pochopit teoretické základy řízení pracovního výkonu, stejně jako principy řízení pracovního výkonu, jež vzešly ze zkušenosti praktiků, kteří se řízením pracovního výkonu zabývají.

Definice výkonu (pracovního výkonu)

Výkon, respektive pracovní výkon je definován jako chování, které přináší výsledky. Jak uvedl Brumbach (1988, s. 387):

Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází z jedince a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jen nástrojem pro dosahování výsledků, je také samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků.

Brumbach vyzpozoval, že význam určitého chování je takový, že mnohdy rozhoduje o úspěchu či neúspěchu více než to, zda bylo dosaženo určitých výsledků: „Úspěch není vždy pozitivní, stejně jako neúspěch není vždy negativní“ (tamtéž, s. 388). Toto pojetí výkonu vede k závěru, že při posuzování a oceňování výkonu jednotlivců je třeba zvážit řadu faktorů, včetně výstupů (výsledků) i vstupů (chování).

Jakékoliv snahy řídit výkon by měly vycházet z toho, že pojetí výkonu je komplikované. Campbell (1990) dospěl k závěru, že výkon je výsledkem tří určujících činitelů:

- deklarativní znalosti týkající se určitých skutečností a věcí;
- procedurální znalosti a dovednosti týkající se toho, jak se určité věci dělají;
- motivace jednat, vynaložit úsilí a vytrvat.

Teoretické základy řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je založeno na třech teoriích: teorie cíle, teorie kontroly a sociálně kognitivní teorie.

Teorie cíle

Teorie cíle, jak ji vypracovali Latham a Locke (1979), vysvětluje čtyři mechanismy, které spojují cíle s výsledky výkonu: 1) zaměřují pozornost na priority; 2) stimulují k vynakládání úsilí; 3) podněcují lidi, aby v zájmu zvýšení svých šancí na úspěch využili svých znalostí a dovedností; 4) čím podnětější a náročnější jsou cíle, tím více lidé využívají veškerých svých schopností. Tato teorie podporuje myšlenku, aby se v rámci řízení pracovního výkonu kladl patřičný důraz na stanovování a sjednávání cílů, na jejichž základě by bylo možné pracovní výkon měřit a řídit.

Teorie kontroly

Teorie kontroly zaměřuje pozornost na zpětnou vazbu jako prostředek formování chování. Když lidé dostávají zpětnou vazbu týkající se jejich chování, získávají možnost si uvědomit rozdíl mezi tím, co dělají, a tím, co se očekává, že budou dělat, takže mohou podniknout určitá nápravná opatření, aby tento rozdíl překonali. Zpětná vazba je považována za klíčovou součást procesu řízení pracovního výkonu.

Sociálně kognitivní teorie

Sociálně kognitivní teorii vypracoval Bandura (1986). Tato teorie je založena na jeho ústředním pojetí sebedůvěry ve vlastní schopnosti. Tato teorie naznačuje, že to, v co lidé věří, že mohou nebo nemohou, výrazně ovlivňuje jejich výkon. Rozvíjení a upevňování pozitivní sebedůvěry u zaměstnanců je proto důležitým cílem řízení pracovního výkonu.

Principy řízení pracovního výkonu

Armstron a Baronová (1998, 2004) vymezili na základě svého výzkumu následujících deset principů řízení pracovního výkonu, které vycházejí ze zkušenosti praktiků, kteří se řízením pracovního výkonu zabývají:

1. Řízení pracovního výkonu je o tom, jak řídíme lidi – není to systém.
2. Řízení pracovního výkonu je to, co manažeři dělají – přirozený proces řízení.
3. Řízení pracovního výkonu je nástroj řízení, který pomáhá manažerům řídit.
4. Řízení pracovního výkonu je poháněno účelem a hodnotami organizace.
5. Řízení pracovního výkonu vyžaduje získat řešení, která fungují.
6. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zajímat se pouze o věci, s nimiž můžete něco udělat a dosáhnout viditelného zlepšení.
7. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zaměřit se spíše na změnu chování než na papírování.
8. Řízení pracovního výkonu je založeno na přijatém principu, ale funguje flexibilně.
9. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zaměřit se na rozvoj a nikoliv na odměnu.
10. Řízení pracovního výkonu vychází z toho, že úspěch závisí na tom, čím organizace je a musí být z hlediska své kultury výkonu.

25.3 Cíle řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu slouží k dosahování lepších výsledků tím, že na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti směřuje jednotlivce k tomu, aby odváděli dobrou práci. To vyžaduje usilovat o společné porozumění tomu, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo. Cílem je rozvíjet schopnosti lidí, naplňovat a překračovat očekávání a dosahovat svého plného potenciálu ve prospěch svůj i organizace. Dalším cílem je vyjasnit, jak by měli jednotlivci přispívat k dosahování cílů organizace cestou sladování individuálních cílů se strategickými cíli organizace. Řízení pracovního výkonu poskytuje základnu pro rozvíjení sebe sama, ale důležitější je, že také zajišťuje, aby lidé během svého rozvíjení a zlepšování mohli snadno získat odpovídající podporu a potřebné vedení. Řízení pracovního výkonu může hrát důležitou roli v odměňování zaměstnanců tím, že umožňuje, aby zaměstnancům byla poskytována pozitivní zpětná vazba a aby jim bylo vyjádřeno patřičné uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy.

Řízení pracovního výkonu je často vnímáno především jako proces rozvoje, což může být zdůrazněno označením „řízení pracovního výkonu a rozvoje“. Řízení pracovního výkonu může také sloužit ke klasifikování výkonu za účelem odměňování podle výkonu.

Shields (2007, s. 24) vymezil účel řízení pracovního výkonu ve čtyřech oblastech:

1. **Strategická komunikace** – sdělovat zaměstnancům, co to znamená odvádět dobrou práci a co to přináší.
2. **Budování vztahů** – upevňovat pracovní vztahy pravidelným spojováním manažerů a zaměstnanců, aby společně přezkoumávali dosažené výsledky.
3. **Rozvoj zaměstnanců** – poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu týkající se jejich výkonu jako základ pro společnou analýzu silných a slabých stránek a příležitosti pro zlepšení, stejně jako pro sestavení plánu osobního rozvoje a uzavření smlouvy o vzdělávání.

4. **Hodnocení zaměstnanců** – posuzovat výkon zaměstnanců jako základ pro rozhodování o převedení na jinou práci, o opětovném zařazení na původní práci, o povýšení nebo o odměnách podle výkonu.

Shields dále poznamenal, že „vztah mezi účelem rozvoje a hodnocením je často problematický a že udržování harmonického vztahu mezi těmito dvěma účely řízení pracovního výkonu je nepochybně jednou z největších výzev, která čeká na nic netušící personalisty“ (tamtéž, s. 25).

Respondenti šetření e-reward 2005 identifikovali následující cíle řízení pracovního výkonu:

- sladovat individuální cíle s cíli organizace – 64 %,
- zlepšovat výkon organizace – 63 %,
- zlepšovat individuální výkon – 46 %,
- vytvářet základnu pro osobní rozvoj – 37 %,
- vytvářet kulturu výkonu – 32 %,
- vytvářet podklady pro rozhodování o odměnách podle přínosu nebo výkonu – 21 %.

Všimněte si relativně malého důrazu na odměnu.

Následující vymezení cíle řízení pracovního výkonu pochází od jednoho z respondentů šetření e-reward: „Podporovat změnu kultury prostřednictvím vytváření kultury výkonu a posilování hodnot organizace s důrazem na význam těchto skutečností při dosahování rovnováhy mezi tím, ‚co‘ se dodává, a tím ‚jak‘ se to dodává.“

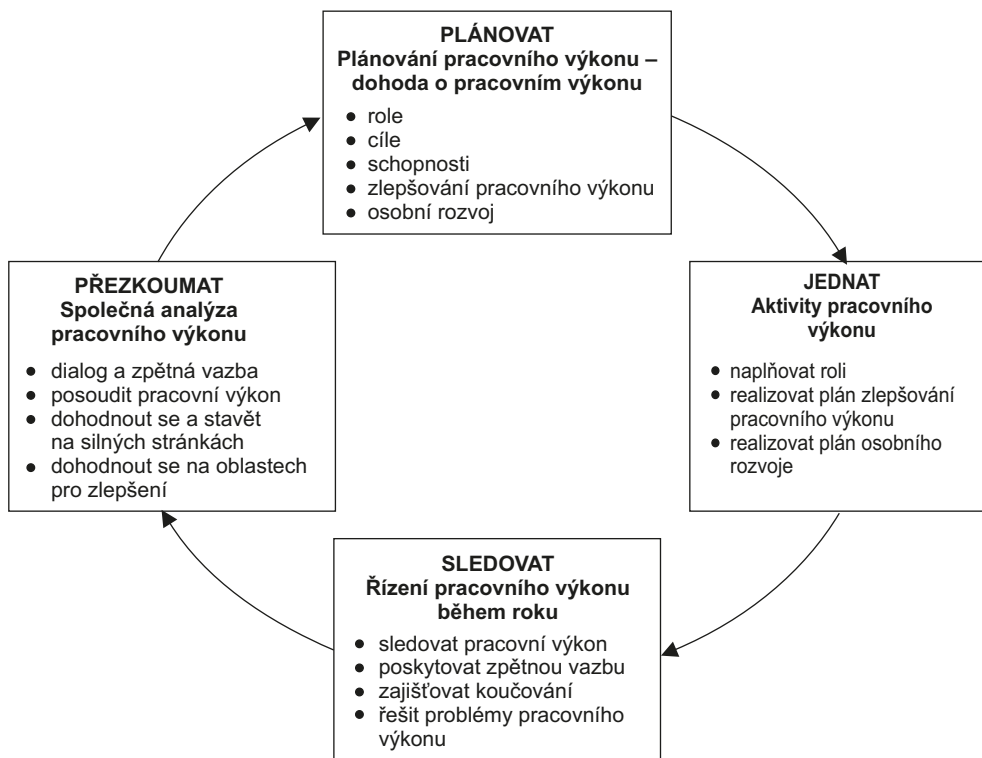
25.4 Cyklus řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je přirozený proces řízení. Není to žádná metoda nebo nástroj řízení lidských zdrojů. Jako přirozený proces řízení odpovídá cyklus řízení pracovního výkonu, složený z fází *plan* (plánovat) – *act* (jednat) – *monitor* (sledovat) – *review* (přezkoumat), a znázorněný na obrázku 25.1, Demingovu (1986) cyklu soustavného zlepšování, složenému z fází *plan* (naplánovat) – *do* (uskutečnit) – *check* (vyhodnotit) – *act* (upravit).

V následujícím textu jsou vysvětleny procesy plánování pracovního výkonu, řízení pracovního výkonu, přezkoumávání pracovního výkonu, posuzování pracovního výkonu, zaznamenávání řízení pracovního výkonu a online řízení pracovního výkonu.

Plánování pracovního výkonu

Plánování pracovního výkonu je založeno na dohodách o pracovním výkonu. Očekávání vycházejí z popisů pracovních míst nebo profilů pracovních rolí, ve kterých jsou specifikovány hlavní oblasti výsledků, stejně jako znalosti, dovednosti a schopnosti požadované k úspěšnému vykonávání práce. Hlavní oblasti výsledků je možné definovat ve formě cílů, kterých má být dosaženo. Důležitým aspektem plánování pracovního výkonu je proces sladování individuálních cílů se strategickými cíli organizace.



Obr. 25.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

K definování dobrých cílů se často využívá zkratka SMART, kdy tradičně S znamená *specific* (specifický), někdy *stretching* (náročný), M znamená *measurable* (měřitelný), A znamená *agreed* (dohodnutý), R znamená *realistic* (reálný) a T znamená *time-related* (termínovaný). Chamberlin (2011, s. 26) však uvedl, že „opravdovým smyslem definování cílů je, aby lidé přesně věděli, co musí udělat, kdy to musí udělat, že jsou schopni to udělat, proč to musí udělat, respektive pro koho to musí udělat, že je to něco, co by se mělo udělat, a jak si přitom vedou“. V návaznosti na Blancharda (1989) navrhl, aby se poslední tři písmena zkratky SMART vykládala jinak, aby A znamenalo *attainable* (dosažitelný), R znamenalo *relevant* (relevantní) a T znamenalo *trackable* (sledovatelný). Zvláštní důraz kladl na to, aby cíl byl za prvé „relevantní“, aby souvisel s organizací nebo jejími zákazníky, a za druhé „sledovatelný“, aby bylo možné sledovat jeho dosahování v čase (odmítl charakteristiku „*time-related*“, protože nevyjadřovala tuto důležitou vlastnost a ostatně již byla obsažena v charakteristice „*specific*“).

Dohody o pracovním výkonu vycházejí z analýzy požadavků pracovních míst nebo pracovních rolí a přezkoumávání pracovního výkonu. Posouzení dosavadního pracovního výkonu směřuje k analýze budoucích požadavků. Tyto dva procesy se mohou uskutečnit během téhož setkání.

V této fázi je třeba dohodnout, jak bude měřen pracovní výkon a jak bude stanovována úroveň schopností. Podle toho budou manažeři a zaměstnanci sledovat a prokazovat dosažené výsledky. Manažer a zaměstnanec se také dohodnou o tom, co zaměstnanec potřebuje k tomu, aby dosáhl vytčeného cíle, zvýšil běžný standard nebo zlepšil pracovní výkon.

Součástí dohody o pracovním výkonu může být plán osobního rozvoje, který bude zaměstnanec s podporou manažera a organizace naplňovat. Tento plán může zahrnovat formální výcvik, ale spíše by měl zahrnovat rozmanitější vzdělávací a rozvojové aktivity, jako je samostatně řízené vzdělávání, koučování, mentorování, práce na projektu nebo e-learning. Jestliže se v organizaci používá vícezdrojové hodnocení zaměstnanců (360stupňová zpětná vazba), poslouží rovněž k diskusím o potřebách jejich vzdělávání a rozvoje.

Řízení pracovního výkonu během roku

Pravděpodobně jednou z nejdůležitějších charakteristik řízení pracovního výkonu je skutečnost, že se jedná o kontinuální proces, který odráží běžné osvědčené manažerské postupy usměrňování, sledování a měření pracovního výkonu a podnikání odpovídajících opatření. Řízení pracovního výkonu by nemělo být manažerům uloženo jako něco „zvláštního“, co musejí plnit. Naopak by řízení pracovního výkonu mělo být vnímáno jako přirozená funkce každého dobrého manažera.

Tento přístup kontrastuje s přístupem uplatňovaným v tradičních systémech hodnocení pracovního výkonu, které byly většinou založeny na každoročním formálním posouzení uplynulého období. Taková hodnocení se obvykle realizovala na příkaz personálního útvaru, často povrchně, aby byla vzápětí zapomenuta. Manažeři pokračovali v řízení bez jakéhokoliv využití výsledků realizovaného hodnocení a hodnotící formuláře zapadly kdesi v systému personální evidence. Nicméně formální posuzování pracovního výkonu, vysvětlené níže, je podstatnou součástí cyklu řízení pracovního výkonu.

Přezkoumávání pracovního výkonu

Přezkoumávání pracovního výkonu umožňuje projednávat klíčové otázky týkající se pracovního výkonu a individuálního rozvoje. Setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu jsou prostředkem uplatňování základních složek řízení pracovního výkonu, kterými jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní posilování a dialog. Přezkoumávání pracovního výkonu uzavírá cyklus řízení pracovního výkonu tím, že poskytuje podklady pro uzavírání dohod o pracovním výkonu. Součástí tohoto přezkoumávání je určité formální posuzování pracovního výkonu, které je vysvětleno dále.

Přezkoumávání pracovního výkonu by mělo vycházet z reality. Je konkrétní, nikoli abstraktní. Umožňuje manažerům a zaměstnancům společně v pozitivním duchu projednat, jak pracovní výkon v budoucnosti zlepšovat a jak řešit jakékoliv problémy spojené s plněním běžných standardů a dosahováním vytčených cílů. Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby sami posuzovali svůj pracovní výkon a stali se aktivními činiteli změny při zlepšování svých výsledků. Manažeři by měli být vedeni k tomu, aby řádně plnili svoji roli týkající se koučování, podporování a vedení zaměstnanců.

Jestliže jsou problémy pracovního výkonu řešeny tak, jak se řešit mají, to znamená okamžitě, jakmile se vyskytnou, nemělo by v průběhu formálního přezkoumávání pracovního výkonu docházet k žádným překvapením. Tradiční hodnocení pracovního výkonu nebylo často ničím jiným než analýzou toho, kde se hodnocený právě nachází a z čeho vyšel. Tento statický a historický přístup neodpovídá tomu, o co v řízení pracovního výkonu ve skutečnosti jde. Skutečnou úlohou řízení pracovního výkonu je dívat se dopředu na to, co by lidé měli udělat, aby naplnili účel svého pracovního místa nebo své pracovní role, aby

zvládali nové výzvy, aby lépe využívali své znalosti, dovednosti a schopnosti, aby rozvíjeli své schopnosti cestou samostatně řízeného vzdělávání a aby dosahovali dohody o všech oblastech, kde je třeba pracovní výkon zlepšovat, včetně toho, jak by takové zlepšování mělo probíhat. Tento proces také pomáhá manažerům zlepšovat jejich schopnost vést, podporovat a rozvíjet jednotlivce a týmy, za které nesou odpovědnost.

Setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu je možné realizovat podle následujících dvanácti zlatých pravidel:

1. **Připravit se.** Manažeři by se měli připravit s využitím seznamu dohodnutých cílů a svých poznámek týkajících se pracovního výkonu během roku. Měli by si utvořit názor na příčiny úspěchu nebo neúspěchu a měli by se rozhodnout, za co vyjádřit pochvalu, které problémy pracovního výkonu zmínit a jaké kroky by bylo možné podniknout k překonání těchto problémů. Měli by se také zamyslet nad jakýmkoliv změnami, ke kterým došlo nebo by mělo dojít na pracovním místě nebo v pracovní roli zaměstnance, stejně jako by se měli zamyslet nad pracovními i osobními cíli zaměstnance pro následující období. Zaměstnanci by se také měli připravit, aby mohli rozpoznat dosažené úspěchy i skutečné problémy a mohli během setkání posoudit svůj vlastní pracovní výkon. Měli by si rovněž poznamenat všechny body týkající se jejich práce a perspektivy, které by chtěli během setkání projednat.
2. **Postupovat podle jasné struktury.** Setkání by mělo být naplánováno tak, aby byly projednány všechny body, které byly během přípravy identifikovány. Je třeba mít dostatek času na plnohodnotnou diskusi – úspěšná setkání ztrácejí úroveň. Vytěžit ze setkání maximum obvykle zabere hodinu až dvě.
3. **Vytvořit správnou atmosféru.** Úspěšnost setkání závisí na tom, zda se podaří vytvořit neformální prostředí, ve kterém může probíhat hodnotná, upřímná a přátelská výměna názorů. Nejlepší je začít obecnější diskusí, než se začnou projednávat detailnější problémy.
4. **Poskytnout dobrou zpětnou vazbu.** Zaměstnanci potřebují vědět, jak se jim daří. Zpětná vazba by měla být založena na faktických důkazech. Jedná se o dosažené výsledky, skutečné události, kritické případy a významné reakce, které určitým způsobem ovlivňovaly pracovní výkon. Zpětná vazba by měla být poskytována tak, aby si zaměstnanci uvědomili její faktickou povahu – zpětná vazba by měla být vyjádřením toho, co se stalo, nikoliv soudem. Spolu s projednáním oblastí pro zlepšení by zaměstnancům měla být poskytnuta pozitivní vazba týkající se toho, co se jim povedlo. Lidé jsou ochotnější pracovat na zlepšování svého výkonu a rozvíjení svých schopností, když cítí podporu na základě dosažených úspěchů.
5. **Produktivně využít čas.** Manažer by se měl ujistit, že mu zaměstnanec porozuměl, měl by získat potřebné informace a měl by dosáhnout společných návrhů a vzájemné podpory. Zaměstnanec by měl dostat čas na to, aby plně vyjádřil svůj názor a reagoval na všechny připomínky manažera. Setkání by mělo být dialogem mezi dvěma zainteresovanými a angažovanými stranami, které společně hledají pozitivní závěr.
6. **Snažit se chválit.** V rámci možností by manažeři měli začít pochvalou za některé konkrétní úspěchy, ovšem za předpokladu, že pochvala bude upřímná a zasloužená. Pochvala pomáhá lidem se uvolnit – každý potřebuje povzbuzení a ocenění.
7. **Nechat zaměstnance mluvit co nejvíce.** To jim umožní, aby se dostatečně vyjádřili a získali dobrý pocit z toho, že se jim dostalo řádného slyšení. Manažer by měl používat otevřené otázky, které by zaměstnance vedly k zamyšlení nad tím, co odpovědět, než aby jim naznačovaly očekávanou odpověď. To podněcuje lidi k tomu, aby se rozprávěli.

8. **Podporovat sebehodnocení.** To umožňuje poznat věci z pohledu zaměstnanců a poskytuje to východiska pro diskusi – mnozí lidé se podceňují.
9. **Zabývat se pracovním výkonem, nikoliv osobností zaměstnanců.** Diskuse o pracovním výkonu by měla být založena na faktických důkazech, nikoliv na domněnkách. Vždy je třeba se odvolávat na skutečné události nebo chování a na dosažené výsledky v porovnání s dohodnutými měřítky pracovního výkonu. Zaměstnanci by měli mít dostatečný prostor k tomu, aby mohli vysvětlit, proč se něco stalo nebo nestalo.
10. **Analyzovat pracovní výkon.** Nestačí jen chválit nebo kritizovat. Je třeba společně a objektivně analyzovat, proč bylo něco dobře nebo špatně a jak udržet vysoký standard, popřípadě jak se vyhnout budoucím problémům.
11. **Vyvarovat se neočekávané kritiky.** Diskuse by se měla týkat jen událostí nebo reakcí, které byly zaznamenány v době, kdy k nim došlo. Zpětná vazba týkající se pracovního výkonu by měla být bezprostřední. Nemělo by se čekat až na formální setkání na konci roku. Účelem formálního přezkoumání pracovního výkonu je shrnout zkušenosti z uplynulého období a na základě toho směřovat dopředu.
12. **Dohodnout se na měřitelných cílech a plánu aktivit na následující období.** Cílem by mělo být zakončit setkání v pozitivním duchu.

Tato zlatá pravidla mohou znít jednoduše a samozřejmě, jenže budou správně fungovat pouze v kultuře, která bude tento přístup podporovat. To vyžaduje získání a udržení si podpory ze strany vrcholového vedení a věnovat zvláštní pozornost vytváření a zavádění tohoto systému, stejně jako vzdělávání manažerů a zaměstnanců.

Posuzování pracovního výkonu

Většina systémů řízení pracovního výkonu zahrnuje určité formální posuzování pracovního výkonu, které se obvykle provádí během, popřípadě po setkání, za účelem přezkoumání pracovního výkonu. To se může uskutečnit s využitím celkového posuzování, klasifikování nebo vizuálního posuzování.

Celkové posuzování

Celkové posuzování pracovního výkonu je založeno na obecné analýze pracovního výkonu podle jednotlivých bodů uzavřené dohody o pracovním výkonu. Cílem je spíše dosáhnout dohody o budoucích krocích než dospět k nějakému souhrnnému a potenciálně povrchnímu soudu. Od manažerů se očekává, že ve výsledku dospějí k dohodě s každým členem svého týmu, aby si všichni uvědomili, jak dobře nebo méně dobře si vedou. Tato analýza by také měla odhalit perspektivní jedince, stejně jako ty, kteří neplní přijatelné standardy.

Celkové posouzení pracovního výkonu může být zaznamenáno jako příběh obsahující písemné shrnutí názoru na úroveň dosaženého pracovního výkonu. To alespoň zaručuje, že manažeři utřídí své myšlenky a přenesou je na papír. Jenže různí lidé se budou zabývat různými aspekty pracovního výkonu a budou uplatňovat různá kritéria posuzování pracovního výkonu, a proto je nezbytné vytvořit pro takovou analýzu nějaký rámec. Ten by mohl fungovat na bázi „co“ a „jak“. Uvažované „co“ představuje dosažení dohodnutých cílů podle jednotlivých bodů profilu pracovní role. Uvažované „jak“ představuje naplnění požadovaného chování podle jednotlivých bodů soustavy schopností. Výsledky pro jednotlivé body „co“ a „jak“ by mohly být zaznamenány na základě společné analýzy během setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu.

Určitý problém celkového posuzování pracovního výkonu spočívá v tom, že můžeme rozpoznat jedince s vynikajícím nebo nedostatečným pracovním výkonem, ale nemůžeme přesně určit rozdíly v pracovním výkonu jedinců, kteří se nacházejí mezi těmito dvěma extrémy. Manažer může zaměstnanci říct, že pracoval mimořádně dobře, a proto bude zařazen do programu řízení talentů, nebo může jinému zaměstnanci sdělit, že nepracoval příliš dobře, a proto je třeba projednat, co s tím udělat. Ostatním zaměstnancům může být řečeno, že odvádějí dobrou práci a může s nimi být projednáno, jak by mohli využívat svých silných stránek nebo které vzdělávací aktivity (zejména samostatně řízené) by jim pomohly, aby byli ještě lepší. Dalším problémem celkového posuzování pracovního výkonu je, že takové posuzování může být nevýrazné, povrchní a příliš obecné. Proto se pracovní výkon často klasifikuje.

Klasifikování

Klasifikování umožňuje hodnotiteli s využitím určité klasifikační stupnice posoudit úroveň dosaženého pracovního výkonu. Smyslem klasifikační stupnice je usnadnit posouzení pracovního výkonu a umožnit jeho zařazení do určité kategorie, aby bylo možné získat podklady pro rozhodování o odměnách podle výkonu nebo přínosu, nebo jednoduše získat přehled o tom, jak dobře nebo méně dobře někdo pracuje.

Klasifikační stupnice mohou být definovány abecedně (a, b, c atd.), nebo numericky (1, 2, 3 atd.). Někdy se ve snaze zastříti hierarchickou povahu stupnice používají zkratky nebo počáteční písmena (např. „v“ pro vynikající apod.). Abecední nebo numerické body stupnice mohou být vyjádřeny přídatnými jmény, například a – vynikající, b – dobrý, c – uspokojivý, d – neuspokojivý. Alternativně mohou být úrovně stupnice popsány slovně, jako to uvádí následující příklad:

- **Mimořádný výkon.** Překračuje očekávání a soustavně odvádí vynikající práci, čímž významně rozšiřuje dopad a vliv své role.
- **Dobře vyvážený výkon.** Plní cíle a požadavky své role, soustavně pracuje dobře a svědomitě.
- **Stěží efektivní výkon.** Neplní všechny cíle nebo požadavky své role, je nutné výrazné zlepšení pracovního výkonu.
- **Nepříjemný výkon.** Neplní většinu cílů nebo požadavků své role, projevuje nedostatek odhodlání ke zlepšení pracovního výkonu, nebo postrádá schopnosti, o nichž se diskutovalo ještě před zahájením přezkoumávání pracovního výkonu.

Šetření e-reward 2005 odhalilo, že 70 % respondentů používalo celkové klasifikování. Nejpoužívanější počet stupňů byl pět (43 % respondentů), ale v některých organizacích se používaly tři stupně. Přitom neexistuje žádný důkaz o tom, že by určitý přístup byl jednoznačně lepší než jiné přístupy, i když čím více stupňů, tím více se od manažerů žádá, aby řádně rozlišovali. Nicméně se zdá, že se prosazují spíše pozitivní než negativní definice stupňů, které se doplňují přesnými návody, jak jednotlivé stupně volit. Stejně tak je důležité zajistit, aby definice stupňů byly v souladu s kulturou organizace a aby je manažeri používali co nejdůsledněji.

Hlavní problém klasifikování spočívá v tom, že je poměrně subjektivní a je obtížné dosáhnout konzistence mezi klasifikacemi různých manažerů. Vzhledem k tomu, že pojetí „pracovního výkonu“ je často nejasné, může subjektivita narůstat. I když je dosaženo objektivity, shrnout celkový pracovní výkon určitého jedince do jediné klasifikace je hrubým zjednodušením toho, co může tvořit komplexní soubor faktorů ovlivňujících

takový pracovní výkon. Provádět klasifikování po podrobném projednání silných a slabých stránek naznačuje, že provedená klasifikace bude spíše povrchním a svévolným posouzením pracovního výkonu. Označovat lidi jako „průměrné“ nebo „podprůměrné“ nebo nějakým podobným způsobem je ponižující i demotivující.

Celé setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu může být ovládnuto tím, že skončí nějakou klasifikací, jenže to výrazně omezí zaměření setkání na budoucnost a rozvoj, což je to nejdůležitější. To platí zvláště v případě, kdy klasifikace rozhoduje o odměnách podle výkonu nebo přínosu.

Dalším problémem klasifikování je, že manažeři mohou klasifikaci zkreslit, aby se vyhnuli konfrontaci s posuzovanými jedinci. Některé organizace řeší tento problém s využitím povinného rozdělení posuzovaných jedinců do skupin od nejvyšší po nejnižší úroveň pracovního výkonu, například: A – 5 %, B – 15 %, C – 60 %, D – 15 %, E – 5 %. Výzkum Armstronga a Baronové (2004) odhalil, že takové řešení uplatnilo 8 % respondentů. Povinné rozdělení umožňuje dosáhnout určité míry konzistence, ale manažerům a zaměstnancům se oprávněně nezamlouvá.

Alternativou povinného rozdělení je povinné pořadí. To se nejčastěji uplatňuje ve Spojených státech, kde se výsledek někdy označuje jako „křivka vitality“. Manažeři jsou povinni uspořádat zaměstnance od nejlepšího po nejhoršího. Problém povinného pořadí, stejně jako povinného rozdělení spočívá v definování a měření pracovního výkonu. V případě vytváření pořadí nebývá zcela jasné, co výsledné pořadí zaměstnanců opravdu vyjadřuje.

Některé organizace, především ve Spojených státech, šly tak daleko, že uplatňují praxi každoroční propuštění 5–10 % zaměstnanců s trvale nejnižší úrovní pracovního výkonu. Tvrdí se, že tato praxe „zvyšuje laťku“, to znamená, že zlepšuje celkovou úroveň výkonu organizace. Jenže neexistuje žádný důkaz o tom, že to tak je.

Vizuální posuzování

Vizuální posuzování je alternativou ke klasifikování. Takové posuzování se uskutečňuje na základě dohody mezi manažerem a zaměstnancem o tom, kde by se měl zaměstnanec nacházet v rámci určité matice pracovního výkonu, kterou znázorňuje obrázek 25.2.

V uvedeném příkladu se na vertikální ose sleduje styl chování jedince odpovídající vykonávané práci, to znamená vstup. Požadované chování může být vymezeno s využitím soustavy schopností, kdy se pro každou oblast schopností vymezí přijatelné nebo nepřijatelné chování. Na horizontální ose se sledují dosahované výsledky jedince, to znamená výstup nebo to, co jedinec dodává. Na základě posouzení pracovního výkonu z hlediska uplatňovaného stylu chování a dosahovaných výsledků může být jedinec zařazen do jednoho ze čtyř kvadrantů. V každém kvadrantu jsou uvedeny příklady možných opatření. Taková matice pracovního výkonu umožňuje vyjádřit a posoudit celkový přínos jedince, přičemž takové vizuální posuzování je lepším východiskem pro analýzu a diskusi než mechanické klasifikování.

styl chování	vysoká úroveň	<p>Jedinec uplatňuje efektivní styl chování, ale nedosahuje dobrých výsledků</p> <p>Možná opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> • střední odměna • zpětné vazba • koučování nebo výcvik s cílem zlepšení výsledků • stanovení milníků 	<p>Jedinec odvádí vynikající práci</p> <p>Možná opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> • plné uznání a vysoká odměna • nové výzvy • urychlení kariéry (program řízení talentů) • koučování 	
	nízká úroveň	<p>Jedinec má problémy jak s chováním, tak s výsledky</p> <p>Možná opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> • zpětná vazba • koučování nebo výcvik • stanovení milníků • sledování • rozhodnutí o pokračování nebo propuštění 	<p>Jedinec dosahuje dobrých výsledků, ale musí se zaměřit na styl chování</p> <p>Možná opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> • střední odměna • uznání přínosu • zpětná vazba • koučování s cílem zlepšení chování 	
		nízká úroveň	dosahované výsledky	vysoká úroveň

Obr. 25.2 Matice pracovního výkonu

Zaznamenávání řízení pracovního výkonu

Dohody o pracovním výkonu a výstupy přezkoumávání pracovního výkonu je možné zaznamenávat s využitím zvláštních formulářů, jejichž příklady jsou uvedeny na obrázcích 25.3a a 25.3b. Tyto formuláře by měly sloužit jako pracovní dokumenty. Manažeři a zaměstnanci by je měli pravidelně využívat při přezkoumávání pokroku jako dokumenty o dohodnutých cílech a plánech. Umožňují zaznamenat jak dosažené výsledky, tak opatření ke zlepšování pracovního výkonu nebo rozvíjení požadovaných schopností.

DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU A PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE			
Jméno:		Příjmení:	
Název pracovního místa:		Útvar:	
Jméno posuzovatele:		Název pracovního místa:	
DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU			
Cíle		Měřítko pracovního výkonu	
Schopnosti		Dohodnutá opatření	
PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE			
Potřeba rozvoje	Jak ji uspokojit	Kdo zabezpečí	Termín splnění

Obr. 25.3a Formulář pro účely řízení pracovního výkonu (část 1)

PŘEZKOUMÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	
Cíle	Plnění
Schopnosti	Podniknutá opatření
Potřeby rozvoje	Podniknutá opatření
Poznámky posuzovatele:	
Podpis:	Datum:
Poznámky posuzovaného:	
Podpis:	Datum:

Obr. 25.3b Formulář pro účely řízení pracovního výkonu (část 2)

Online řízení pracovního výkonu

Online řízení pracovního výkonu umožňuje manažerům a zaměstnancům zaznamenávat profily pracovních rolí a dohody o pracovním výkonu, sledovat pokrok v porovnání s plány nebo provádět vícezdrojové (360stupňové) hodnocení. Všechny dostupné údaje mohou být využity při přezkoumávání pracovního výkonu a při uzavírání dohod o pracovním výkonu. Cílem je omezit papírování a zjednodušit celý proces řízení pracovního výkonu.

25.5 Problémy řízení pracovního výkonu

Cascio (2010, s. 334) okomentoval různorodost řízení pracovního výkonu takto: „Je to cvičení v pozorování a usuzování, je to proces zpětné vazby, je to intervence organizace. Je to proces měření, stejně jako intenzivně emocionální proces. Především to není exaktní proces zabývající se lidmi.“

Jako proces zabývající se lidmi, řízení pracovního výkonu může slibovat více, než může přinášet. Grint (1993, s. 62) s odkazem na hodnocení pracovního výkonu uvedl: „V historii podnikání by se jen vzácně našel takový systém, který by sliboval tak mnoho a přinášel by tak málo.“ Shields (2007, s. 6) poznamenal: „Špatně zvolený, navržený nebo zavedený systém řízení pracovního výkonu může vysílat špatné signály o tom, co organizace od svých zaměstnanců očekává.“ Coens a Jenkinsová (2002, s. 1) prohlásili:

Většina z nás během svého pracovního života bojovala s hodnocením pracovního výkonu. Bez ohledu na to, kolikrát jsme to předělávali, školili manažery nebo to nazývali jinak, nikdy to nepadlo dobře. Znovu a znovu vidíme manažery přešlapovat nebo tím jen tak procházet, aniž by si něco z toho vzali k srdci. A ti, kteří si to k srdci berou a dávají tomu ze sebe to nejlepší, se většinou setkávají se zklamáním.

Řízení pracovního výkonu může být přesvědčivě modelováno jako systém (viz výše), jenže činnost nebo nečinnost chybujících lidí omezuje účinnost tohoto systému v praxi. Brown (2010) uvedl:

Problémy řízení pracovního výkonu spočívají... nikoli v touze nebo odhodlání, ale spíše v provádění a dodávání. Nízká úroveň dosahu a ještě častěji nízká úroveň dialogu a žádná návaznost, s tím se běžně setkáváme v důsledku neangažovaných ředitelů, neschopných liniových manažerů, nechápajících zaměstnanců a panovačných personalistů s jejich stále složitými a byrokratickými personálními procesy.

Na základě výzkumu, který v roce 2011 provedl Institute for Employment Studies, Brown (2011, s. 16) také poznamenal: „Mezi hlavními problémovými oblastmi řízení pracovního výkonu byly dovednosti a postoje manažerů přezkoumávajících pracovní výkon, konzistence a kvalita přístupu napříč velkými organizacemi, složitost papírování a hodnota výstupů... řízení pracovního výkonu, jak se zdá, nefunguje.“

Respondenti průzkumu Sibson a WorldatWork (2010) identifikovali následující tři největší problémy řízení pracovního výkonu: 1) manažeři nemají odvahu použít se do obtížných diskusí týkajících se pracovního výkonu (63 %); 2) řízení pracovního výkonu je chápáno jako „personální proces“ místo toho, aby bylo chápáno jako „kritický podnikový proces“ (47 %); 3) špatně stanovené cíle (36 %).

Nicméně dobře navržené systémy řízení pracovního výkonu existují, přičemž jejich účinnost závisí především na odhodlání a schopnostech liniových manažerů. Posthuma a Campion (2008, s. 47) uvedli:

Jedním z nejobávanějších úkolů manažerů je setkat se se zaměstnanci a diskutovat s nimi o jejich pracovním výkonu. Tato setkání představují pro manažery dilema. Na straně jedné manažeři musí vyjadřovat konstruktivní kritiku, aby zaměstnanci mohli svůj pracovní výkon zlepšovat. Na straně druhé manažeři neradi poskytují negativní zpětnou vazbu, a to z důvodu špatného pocitu, který často následuje. Není tedy překvapením, že se manažeři vyhýbají dostatečně věrnému hodnocení, příliš velkorysému hodnocení nebo vůbec celému procesu hodnocení.

Posthuma a Campion dále poznamenali: „Příliš mnoho pozornosti se věnuje návrhu systému řízení pracovního výkonu, na rozdíl od toho, jak tento systém funguje, když je zaveden“ (tamtéž, s. 47).

Respondenti šetření e-reward 2005 identifikovali následující čtyři největší problémy týkající se jejich procesů řízení pracovního výkonu:

- liniovní manažeři nemají potřebné schopnosti – 88 %;
- liniovní manažeři řádně nerozlišují, když posuzují pracovní výkon – 84 %;
- liniovní manažeři nejsou řízení pracovního výkonu oddáni – 75 %;
- liniovní manažeři se zdráhají přezkoumávat pracovní výkon – 74 %.

Na otázku, jak tyto problémy řeší, uvedli respondenti šetření e-reward následující možnosti:

- zapojit liniové manažery do navrhování a zavádění řízení pracovního výkonu;
- zajistit vzdělávání a koučování liniových manažerů – stávajících, ale co je důležitější, potenciálních a nově jmenovaných manažerů;
- přesvědčit vrcholové manažery, aby projevíli význam, který přisuzují řízení pracovního výkonu – příkladem, stejně jako pobízením;
- udržovat řízení lidských zdrojů co nejjednodušší – vyvarovat se byrokratického systému;
- zdůrazňovat při každé příležitosti, že řízení pracovního výkonu je přirozeným procesem řízení a že jedním z kritérií posuzování pracovního výkonu liniových manažerů je, jak dobře tento proces zvládají;
- přesvědčit liniové manažery o tom, že když se formální přezkoumávání pracovního výkonu správně provádí, nemusí být stresující záležitostí, ale že ve skutečnosti může být pro obě strany přínosem, když se zapojí do dialogu o pracovním výkonu a možnostech rozvoje (tomu napomáhá omezení formálního klasifikování pracovního výkonu).

25.6 Dopad řízení pracovního výkonu na výkon organizace

Všeobecně se očekává, že řízení pracovního výkonulepší výkon organizace tím, že vytvoří kulturu, ve které se dosahování vysokého výkonu stane způsobem života. Přesněji řečeno, účinné řízení pracovního výkonu zabezpečuje, že individuální cíle jsou v souladu s cíli

organizace, takže se propojí klíčové ukazatele výkonu zaměstnanců s klíčovými ukazateli výkonu organizace, a tak se odhalí přínos lidí k výkonu organizace.

Jones a kol. (1995) vymezili očekávaný přínos řízení pracovního výkonu následovně:

- komunikovat v organizaci sdílenou vizi tak, aby to pomohlo prosazovat a podporovat vhodné styly řízení a vedení;
- definovat individuální požadavky a očekávání týkající se všech zaměstnanců, především z hlediska vstupů a výstupů, které se od zaměstnanců očekávají, aby se omezily zmatky a nejasnosti;
- vytvářet týmům určitý rámec a prostředí, aby se mohly rozvíjet a dosahovaly úspěchů;
- vytvářet klima a systémy, které by podporovaly odměňování a komunikaci o tom, jak by se z hlediska lidí a organizace mohlo dosáhnout zlepšeného výkonu;
- pomáhat lidem zvládat nejednoznačnost.

Předpokládá se, že manažeři a členové jejich týmů, kteří během celého roku neustále spolupracují a využívají jednotlivé procesy řízení pracovního výkonu, jako je stanovování cílů, poskytování zpětné vazby, analyzování pracovního výkonu nebo koučování, budou navozovat podmínky, ve kterých bude zaručeno soustavné zlepšování výsledků. Takový předpoklad by mohl být považován za nereálnou touhu – optimistickou víru – jenže je tím jediným, na čem pojetí řízení pracovního výkonu stojí. Svátým grálem řízení pracovního výkonu je prokázat, že tato víra je oprávněná. To však není snadné – z důvodů vysvětlených níže.

Prokazování dopadu

Prokazování dopadu řízení lidských zdrojů – včetně řízení pracovního výkonu – na výkon organizace je problematické. Důvodem je kauzalita – prokazování vztahu mezi nezávislými a závislými proměnnými (příčinou a následkem) je hlavním problémem výzkumu, zvláště v oblasti řízení lidských zdrojů. Korelace neznámá kauzalitu. Může být relativně snadné určit korelaci v podobě demonstrování toho, že X souvisí s Y. Jenže je mnohem obtížnější, a někdy v podstatě nemožné, prokázat, že X je příčinou Y.

Důkazy z výzkumu

Níže jsou shrnuty výsledky výzkumných projektů a analytických studií, které se zabývaly dopadem řízení pracovního výkonu na celkový výkon organizace nebo na určité aspekty výkonu jednotlivců.

Latham a Locke

Jak uvedli Latham a Locke (1979), šetření provedené mezi 292 vedoucími pracovníky jedné dřevařské společnosti odhalilo, že vedoucí pracovníci, kteří stanovovali konkrétní výrobní cíle, dosahovali nejvyšší produktivity. Další šetření zahrnující 892 vedoucích pracovníků přineslo stejný výsledek.

Jiná studie provedená v jedné dřevařské společnosti se zabývala stanovením obtížného, ale dosažitelného cíle, který se týkal nakládání na nákladní auta. Dělníkům bylo řečeno, že

za dosažení stanoveného cíle nedostanou žádnou odměnu, ale že nikdo nebude kritizován za to, že stanoveného cíle nedosáhl. Po třech měsících přesáhlo využívání kapacity nákladních aut 90 %, v porovnání s 58–63 % předtím. Tuto úroveň se podařilo i nadále udržet.

Analýza deseti studií provedených různými výzkumníky a zaměřených na různá zaměstnání odhalila, že procentuální změna v pracovním výkonu se po stanovení cílů pohybovala v rozmezí od 11 % do 27 % (s mediánem 16 %).

McDonaldová a Smithová

McDonaldová a Smithová (1991) provedly výzkum zahrnující 437 amerických společností, jejichž akcie byly obchodovány na burze cenných papírů. Zjistily, že 205 respondentů uplatňujících řízení pracovního výkonu, na rozdíl od ostatních, mělo:

- vyšší zisky, lepší peněžní toky, lepší výsledky na burze a vyšší hodnotu akcií;
- významné zlepšení finančních výsledků a produktivity v posledních třech letech;
- vyšší růst tržeb na jednoho zaměstnance;
- nižší reálný růst počtu zaměstnanců.

McDonaldová a Smithová poznamenaly: „Rozdíl v řízení pracovního výkonu se zdá být v tom, že v úspěšných společnostech považují řízení pracovního výkonu za určující záležitost podnikání, nikoliv za nějaký izolovaný ‚personální problém‘.“

Toto je klasický příklad obrácené kauzality. Systémy řízení pracovního výkonu mohou vést ke stvoření úspěšných společností, ale stejně tak je možné, že úspěšné společnosti mají peníze a zájem zavádět sofistikované postupy, jako je řízení pracovního výkonu.

Institute of Personnel Management

Institute of Personnel Management v roce 1992 oznámil, že jeho extenzivní výzkum nepřinesl žádné důkazy o tom, že zlepšený výkon v soukromém sektoru je spojen s uplatňováním formálních programů řízení pracovního výkonu. Společnosti se špatnými finančními výsledky uplatňovaly řízení pracovního výkonu stejně jako společnosti s dobrými finančními výsledky. K prověření zkoumaného vztahu ve veřejném sektoru neexistovala žádná snadno dostupná a srovnatelná měřítka výkonu, přestože uplatňování řízení pracovního výkonu ve veřejném sektoru je pravděpodobnější.

Nicméně, jednou z pozitivních záležitostí, která byla v průběhu výzkumu zaznamenána, byla míra, s jakou řízení pracovního výkonu zvyšovalo vnímání tlaku na organizaci, aby byla výkonná.

Rodgers a Hunter

Rodgers a Hunter (1991) analyzovali 70 studií, které se zabývaly stanovováním cílů, účastí na rozhodování a poskytováním zpětné vazby týkající se cílů (tyto procesy jsou typickou součástí programů řízení podle cílů). Přitom zjistili, že 68 studií vykazovalo zvýšení produktivity a jen 2 studie vykazovaly snížení produktivity. Na základě toho dospěli k závěru, že jsou-li programy řízení podle cílů řádně realizovány a podporovány vrcholovými manažery, mají téměř univerzální pozitivní vliv na produktivitu.

Bernardin a kol.

Bernardin a kol. (1995) odhalili zlepšení hodnocení ze strany podřízených a kolegů po uplatnění 360stupňové zpětné vazby, ovšem neodhalili žádné změny v hodnocení ze strany zákazníků nebo v objemu prodeje.

Guest a Conway

Guest a Conway (1998) analyzovali výsledky šetření Armstronga a Baronové z roku 1998, které zahrnovalo 388 organizací uplatňujících řízení pracovního výkonu. Hlavními kritérii efektivnosti řízení pracovního výkonu byly plnění finančních cílů, rozvoj dovedností, rozvoj odborné způsobilosti, zlepšení péče o zákazníky a zlepšení kvality. Na základě těchto kritérií hodnotilo více než 90 % respondentů řízení pracovního výkonu jako středně nebo vysoce efektivní. Personální manažeři, kteří byli hlavními respondenty tohoto šetření, věřili, že jiní, a zvláště vyšší manažeři, hodnotili efektivnost řízení pracovního výkonu ještě pozitivněji. Mnozí také věřili, že celkový výkon jejich organizace, posuzovaný na základě interních kritérií, jako byly kvalita, produktivita nebo náklady, a vnějších kritérií, jako byly podíl na trhu nebo ziskovost, byl přinejmenším stejně tak dobrý a často i lepší než celkový výkon jejich hlavních konkurentů.

Vyskytly se však výhrady. Analýza ukázala, že názory respondentů šetření by měly být brány velmi opatrně, protože byly často založeny na velmi omezeném formálním vyhodnocování, nebo dokonce nebyly založeny na žádném formálním vyhodnocování. To vyvolává závažné otázky týkající se toho, na čem je založeno celkově pozitivní hodnocení řízení pracovního výkonu.

Podrobnější statistická analýza odpovědí respondentů neodhalila žádný podstatný důkaz o jakémkoliv vztahu mezi uplatňovaným řízením pracovního výkonu a dosaženými výsledky, jako bylo plnění finančních cílů, plnění cílů kvality a péče o zákazníky nebo plnění cílů rozvoje zaměstnanců. Závěr byl takový, že toto šetření nepřineslo žádný přesvědčivý důkaz o tom, že by řízení pracovního výkonu mělo nějaký dopad na celkový výkon organizace.

Gallup

Jak uvedl Risher (2005), společnost Gallup analyzovala své šetření Q 12 a zjistila, že zaměstnavatelé uplatňující nějaký formální proces přezkoumávání pracovního výkonu měli více angažovaných zaměstnanců – 33 % proti 21 % – a méně neangažovaných zaměstnanců – 12 % proti 29 %.

Sibson a WorldatWork

Jak uvedl Kochanski (2007), jedno šetření společnosti Sibson a sdružení WorldatWork odhalilo, že vysoce výkonné společnosti se vyznačují silnou podporou řízení pracovního výkonu ze strany vedení. Analýza celkového výnosu pro akcionáře za tříleté období (2003–2005) odhalila, že 64 % vysoce výkonných společností mělo systémy řízení pracovního výkonu, které byly hodnoceny jako efektivní, v porovnání s 36 % společností, které vykazovaly nízký výkon. Společnosti, které v řízení pracovního výkonu vynikaly: 1) používaly systém řízení pracovního výkonu jako hlavní prostředek řízení individuálního pracovního výkonu v celé společnosti, 2) měly silnou podporu ze strany vedení společnosti, 3) měly více vynikajících liniových manažerů.

Watson Wyatt

Jak uvedli Pulakosová a kol. (2008), jedno šetření společnosti Watson Wyatt odhalilo, že pouze 30 % zaměstnanců mělo pocit, že jim jejich systém řízení pracovního výkonu pomohl ke zlepšení výkonu. Méně než 40 % uvedlo, že systém stanovil jasné cíle výkonu nebo poskytl upřímnou zpětnou vazbu.

Závěry

Výsledky uvedených výzkumných projektů a analytických studií jsou smíšené. Ale stále je možné věřit v prospěšnost řízení pracovního výkonu pro organizaci, a to na základě předpokladu, že lidé reagují pozitivněji a zlepšují svůj pracovní výkon a rozvíjejí své individuální schopnosti usilovněji, když se mohou podílet na procesu definování očekávání a přezkoumávání pracovního výkonu a individuálních schopností v porovnání s těmito očekáváními a když jsou zapojeni do sestavování a uskutečňování plánů rozvoje jejich dovedností a schopností. Jestliže se tak děje všeobecně (což bývá otázkou) a jestliže organizace zabezpečuje nezbytnou podporu ze strany manažerů a systémů, potom předpoklad, že to přispěje k celkovému zlepšení výkonu, není nesmyslný, i když nemůže být prokázán.

Role řízení pracovního výkonu v odměňování

Když se řízení pracovního výkonu správně provádí, umožňuje lidem ocenit, a to formou uznání prostřednictvím zpětné vazby, příležitosti k dosažení úspěchu, prostoru pro rozvoj dovedností nebo vedení na dráze kariéry. To všechno jsou nepeněžní odměny, které mohou podporovat angažovanost v práci, stejně jako angažovanost v organizaci a mohou mít dlouhodobější a významnější dopad než peněžní odměny, jako například odměny podle výkonu.

Řízení pracovního výkonu je spojeno s odměňováním také tím, že umožňuje získávat podklady pro rozhodování o zvyšování základních peněžních odměn nebo vyplacení bonusů v závislosti na výkonu, schopnostech nebo přínosu. V některých organizacích se jedná o hlavní účel řízení pracovního výkonu, ale smyslem řízení pracovního výkonu je, nebo být mělo být, spíše rozvíjení lidí a jejich odměňování v tom nejširším možném pojetí.

25.7 360stupňová zpětná vazba

Takzvaná 360stupňová zpětná vazba, popřípadě vícezdrojová zpětná vazba, znamená hodnocení pracovního výkonu určitého jedince a poskytování zpětné vazby tomuto jedinci ze strany řady lidí, mezi kterými mohou být nadřízený, podřízený, kolegové nebo zákazníci. Hodnocení probíhá formou klasifikování rozmanitých stránek pracovního výkonu. Pojem „360stupňová zpětná vazba“ se někdy nepřesně používá pro označení zpětné vazby zdola, kdy podřízený poskytuje zpětnou vazbu nadřízeným. To je nejobvyklejší přístup, který by měl být správně označován jako „180stupňová zpětná vazba“. Zpětná vazba může být prezentována přímo zaměstnancům nebo jejich nadřízeným, popřípadě zaměstnancům i nadřízeným. Odborné poradenství nebo koučování poskytované zaměstnancům v důsledku zpětné vazby může zabezpečovat nějaký člen personálního útvaru nebo externí poradce. Tuto 360stupňovou zpětnou vazbu nebo nějakou její variantu používalo 30 % respondentů šetření e-reward 2005.

Východiskem 360stupňové zpětné vazby jsou údaje z dotazníků, které z různých úhlů pohledu zkoumají chování zaměstnanců v porovnání s určitým seznamem schopností. Ve skutečnosti vyžadují hodnocení: „Jak dobře... dělá...?“ Seznam schopností může vycházet ze soustavy schopností vytvořené v organizaci nebo může být poskytnut dodavatelem dotazníku. Typický dotazník může být zaměřen na takové aspekty pracovního výkonu, jako je schopnost vést, týmová práce, komunikace, organizační dovednosti, rozhodnost,

nadšení nebo adaptabilita. Shromážděné dotazníky se obvykle zpracovávají s využitím softwaru vyvinutého v organizaci nebo, nejčastěji, poskytnutého externím dodavatelem.

Zpětná vazba je prezentována zaměstnancům často anonymně, ale někdy jejich nadřízenými. V případě, že zpětná vazba slouží primárně rozvoji zaměstnanců, což je nejčastější účel zpětné vazby, mohou být akce vyvolané zpětnou vazbou ponechány na zaměstnancích jako součást jejich plánů osobního rozvoje, ale plánování osobního rozvoje by mělo být záležitostí jak zaměstnanců, tak jejich nadřízených, mají-li obě strany přístup k potřebným údajům. Dostanou-li údaje pouze zaměstnanci, je možné tyto údaje projednat v rámci setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu, takže v konečném důsledku je možné sestavovat plány osobního rozvoje společně. Ve prospěch tohoto přístupu hovoří mnohé argumenty.

Určité nevýhody 360stupňové zpětné vazby je možné minimalizovat, nebo dokonce zcela eliminovat cestou pečlivého návrhu, komunikace, výcviku a kontroly. Ale i tak je možné argumentovat, stejně jako argumentoval Grint (1995, s. 68–69), že 360stupňová zpětná vazba „pouze nahrazuje subjektivitu jednoho hodnotitele subjektivitou více hodnotitelů“.

25.8 Zavádění řízení pracovního výkonu

Projekt zavádění řízení pracovního výkonu by měl vycházet z toho, že jedním z hlavních důvodů, proč se takový projekt nezdaří, je skutečnost, že linioví manažeři nemají odpovídající zájem, nebo nemají potřebné dovednosti, nebo obojí. Důležité je získat podporu vrcholových manažerů, kteří musí vést liniové manažery k tomu, aby hráli svou roli. Linioví manažeři by měli být zapojeni do plánování a realizace projektu. Linioví manažeři musí být přesvědčeni, že čas, který projektem stráví, se vyplatí, a to v podobě zlepšeného výkonu. Přesvědčování liniových manažerů bude jednodušší, když celý proces bude jednoduchý (žádné nadměrné papírování). Dovednosti potřebné k uzavírání dohod o pracovním výkonu, stanovování cílů, posuzování pracovního výkonu, poskytování zpětné vazby nebo koučování je třeba rozvíjet cestou formálního výcviku, který bude doplněn koučováním a mentorováním.

Měli byste:

- konzultovat a zapojovat,
- zabezpečovat výcvik,
- komunikovat (proces a přínosy),
- získat podporu vrcholových manažerů,
- uspokojovat potřeby organizace a zainteresovaných stran,
- dosáhnout jednoduchosti,
- zainteresovat liniové manažery,
- zajistit jasné cíle i procesy,
- sledovat a vyhodnocovat,
- dosáhnout souladu s kulturou,
- pečlivě plánovat a připravovat,
- dosáhnout souladu s ostatními procesy řízení lidských zdrojů,
- realizovat pilotní projekt,
- vyjasnit vazbu na odměňování,
- realizovat to jako podnikový proces,
- být realističtí ohledně rozsahu a tempa změn,
- definovat očekávání týkající se výkonu.

Neměli byste:

- udělat z toho cvičení zaměřené na vyplňování formulářů a zpracování dokumentů,
- udělat to příliš složitě,
- spěchat na zavedení nového systému,
- podceňovat čas potřebný na zavedení nového systému,
- neustále systém měnit,
- předpokládat, že manažeři mají potřebné dovednosti,
- spojovat to s odměňováním,
- následovat slepě ostatní,
- zanedbávat komunikaci, konzultace a výcvik,
- předpokládat, že to každý chce.

Vynikající praktické rady týkající se zavádění řízení pracovního výkonu nebo provádění zásadních změn stávajícího systému, poskytli respondenti šetření e-reward 2005. Jejich doporučení ve formě „měli byste“ a „neměli byste“ shrnuje obrázek 25.4 v pořadí od nejčastěji zmíněných.

Předpoklady úspěchu

Haines a St-Ongeová (2012) dospěli na základě svého výzkumu k přesvědčení, že řízení pracovního výkonu bude pravděpodobně úspěšné, když:

- bude zabezpečen dostatečný výcvik manažerů zahrnující koučování zaměřené na pracovní výkon a poskytování konstruktivní zpětné vazby,
- bude kladen důraz na uznání zaměstnanců,
- kultura organizace bude oceňovat angažovanost,
- řízení pracovního výkonu bude strategicky integrováno s řízením lidských zdrojů a plány organizace,
- bude oceňován lidských kapitál,
- bude existovat klima pozitivních zaměstnaneckých vztahů.

K těmto bodům by mohly být připojeny další dva. Za prvé poznámka Lawlera a McDermotta (2003, s. 55):

Manažeři na všech úrovních řízení mohou hrát důležitou roli v zabezpečování fungování systému řízení pracovního výkonu. Jestliže má být systém řízení pracovního výkonu propojen se strategií organizace, je důležité, aby se manažeři ujali své role a toto propojení zajistili. Chování manažerů je rovněž známkou toho, jak důležitý je systém řízení pracovního výkonu, a v důsledku toho by mohlo mít výrazný vliv na to, jak celý systém ve skutečnosti funguje.

Za druhé, systém řízení pracovního výkonu bude pravděpodobně úspěšný, když kultura organizace bude orientovaná na výkon.

Případové studie

Řízení pracovního výkonu ve společnosti CEMEX UK

Společnost CEMEX UK je dodavatelem cementu, betonových směsí a kameniva, zaměstnává 4000 lidí. Cíle systému posuzování pracovního výkonu a potenciálu jsou tyto:

- podporovat strategické zaměření a reagovat na potřeby podnikání,
- usnadňovat jasnou komunikaci a znalost standardů,
- zajišťovat objektivní zařazování do stupňů a diferenciaci úrovní potenciálu,
- podporovat neustálou zpětnou vazbu a soustavný rozvoj,
- upevňovat postoje zaměřené na vysoký výkon.

Systém řízení pracovního výkonu funguje v rámci kalendářního roku takto:

- V lednu je stanoven celkový rozpočet společnosti a na jeho základě se stanovují cíle nejvyšších manažerů, které se následně kaskádovitě šíří dolů celou společností.
- Přibližně v červenci se uskutečňuje pololetní přezkoumání původně stanovených cílů a diskutuje se o tom, jakého pokroku dosáhli jednotlivci během první části roku.
- A nakonec, od listopadu do ledna se uskutečňují závěrečná setkání mezi liniovými manažery a zaměstnanci, kdy linioví manažeři klasifikují zaměstnance na stupnici od 1 do 5.

Řízení pracovního výkonu ve společnosti DHL

Společnost DHL je celosvětovým lídrem na trhu v oblasti logistiky, přičemž v Evropě zaměstnává 45 000 lidí.

Roční proces řízení pracovního výkonu ve společnosti začíná v srpnu, kdy se na vrcholové úrovni navrhuje pravidla pro vyplácení bonusů a základní prvky systému. Následně, v polovině listopadu, na základě cílů stanovených v srpnu panel vrcholových manažerů stanovuje cíle na daný rok. Tyto cíle se následně kaskádovitě přenášejí dolů celou společností až na úroveň jednotlivých osobních cílů, což pokračuje diskusemi mezi liniovými manažery a personalisty.

Kaskádový proces je navržen tak, aby zajistil dosažení souladu mezi stanovenými cíli a skutečnou prací každého jednotlivého zaměstnance. Další diskuse umožňují rozhodnout, co každý cíl v praxi pro zaměstnance znamená a jaké budou důsledky cílů pro schopnosti. Přibližně ve stejné době se vyhodnocují dosažené úspěchy na základě pracovního výkonu v předchozím roce, aby bylo možné určit výši bonusu a zvýšení základní peněžní odměny. Následně, někdy kolem poloviny ledna, s již stanovenými cíli, se vytváří určitá osnova pro zaznamenávání cílů výkonu pro účely osobního a finančního výkonu na příští rok a v polovině února jsou známy finanční výsledky společnosti. To umožňuje vymezit určitý balík peněz na výplatu bonusů a zvýšení mezd v návaznosti na výsledky v předchozím roce. Bonusy se vyplácejí buď v březnu nebo v dubnu, zatímco základní peněžní odměny se přezkoumávají v dubnu.

Aby bylo zajištěno hladké fungování systému, jsou manažeři a zaměstnanci vybaveni řadou nástrojů, které jim v procesu řízení pracovního výkonu pomáhají. Mezi tyto nástroje patří:

- Šablona pro hodnocení pracovního výkonu, která umožňuje, aby byl přezkoumáván a vyhodnocován odpovídající model schopností.
- Šablona pro sjednávání cílů, která je součástí šablony pro hodnocení pracovního výkonu a slouží k zachycení jak cílů pracovního výkonu, tak osobních cílů.
- Modely schopností, které slouží jako podpůrné nástroje pro plánování osobního rozvoje.
- Odborné schopnosti, které slouží jako podpůrný nástroj pro identifikování rozhodujících odborných schopností pro klíčové provozní role.
- Pokyny týkající se rozvoje, které podporují sestavování plánu osobního rozvoje.
- Plán osobního rozvoje, který slouží jako šablona pro posuzování jedinců na základě manažerských schopností a podnikání opatření k podpoře kariéry těchto jedinců.
- Žebříček kariéry, který usměrňuje sestavování plánu osobního rozvoje.
- Pas úspěšnosti, knížečka, kterou mají zaměstnanci u sebe a která obsahuje záznamy o absolvovaném výcviku.
- Plán úspěšnosti pracoviště, který se vytváří na základě informací z přezkoumávání pracovního výkonu a procesu plánování osobního rozvoje.

Shrnutí

Definice řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systematický proces zlepšování výkonu organizace cestou zlepšování výkonu jednotlivců a týmů.

Definice výkonu (pracovního výkonu)

Výkon, respektive pracovní výkon je definován jako chování, které přináší výsledky.

Teoretické základy řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je založeno na teorii cíle, teorii kontroly a sociálně kognitivní teorii.

Cíle řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu slouží k dosahování lepších výsledků tím, že na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti směřuje jednotlivce k tomu, aby odváděli dobrou práci.

Cyklus řízení pracovního výkonu

Cyklus řízení pracovního výkonu zahrnuje tyto klíčové procesy: uzavírání dohod o pracovním výkonu, plánování pracovního výkonu, plánování osobního rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu roku a přezkoumávání pracovního výkonu.

Problémy řízení pracovního výkonu

Jako proces zabývající se lidmi, řízení pracovního výkonu může slibovat více, než může přinášet. Nicméně dobře navržené systémy řízení pracovního výkonu existují, přičemž jejich účinnost závisí především na odhodlání a schopnostech liniových manažerů.

Dopad řízení pracovního výkonu na výkon organizace

Všeobecně se očekává, že řízení pracovního výkonulepší výkon organizace tím, že vytvoří kulturu, ve které se dosahování vysokého výkonu stane způsobem života.

Výsledky výzkumných projektů a analytických studií, které se zabývaly dopadem řízení pracovního výkonu, jsou smíšené. Ale stále je možné věřit v prospěšnost řízení pracovního výkonu pro organizaci, a to na základě předpokladu, že lidé reagují pozitivněji a zlepšují svůj pracovní výkon a rozvíjejí své individuální schopnosti usilovněji, když se mohou podílet na procesu definování očekávání a přezkoumávání pracovního výkonu a individuálních schopností v porovnání s těmito očekáváními a když jsou zapojeni do sestavování a uskutečňování plánů rozvoje svých dovedností a schopností.

Role řízení pracovního výkonu v odměňování

Když se řízení pracovního výkonu správně provádí, umožňuje lidem ocenit, a to formou uznání prostřednictvím zpětné vazby, příležitosti k dosažení úspěchu, prostoru pro rozvoj dovedností nebo vedení na dráze kariéry.

360stupňová zpětná vazba

Takzvaná 360stupňová zpětná vazba, popřípadě vícezdrojová zpětná vazba, znamená hodnocení pracovního výkonu určitého jedince a poskytování zpětné vazby tomuto jedinci ze strany řady lidí, mezi kterými může být nadřízený, podřízený, kolegové nebo zákazníci.

Zavádění řízení pracovního výkonu

Projekt zavádění řízení pracovního výkonu by měl vycházet z toho, že jedním z hlavních důvodů, proč se takový projekt nezdaří, je skutečnost, že linioví manažeři nemají odpovídající zájem nebo nemají potřebné dovednosti, případně obojí. Dovednosti potřebné k uzavírání dohod o pracovním výkonu, stanovování cílů, posuzování pracovního výkonu, poskytování zpětné vazby nebo koučování je třeba rozvíjet cestou formálního výcviku, který bude doplněn koučováním a mentorováním.

Otázky

- Které jsou základní složky řízení pracovního výkonu?
- Které klíčové procesy zahrnuje cyklus řízení pracovního výkonu?
- Které jsou hlavní problémy řízení pracovního výkonu?
- Co znamená 360stupňová zpětná vazba?

26 Řízení odměňování – strategie a systém

KLÍČOVÉ POJMY

celková odměna • filozofie odměňování • segmentace odměn • strategické odměňování • strategie odměňování • systém odměňování • základní zásady odměňování

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- povahu filozofie odměňování,
- pojetí a obsah strategie odměňování,
- vytváření a uskutečňování strategie odměňování,
- podstatu a složení systému odměňování.

26.1 Úvod

Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. To vede k vytvoření určitého systému odměňování složeného ze vzájemně souvisejících procesů a postupů, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. Toto je strategické odměňování, přístup založený na přesvědčení, že strategie odměňování a strategie organizace by měly být integrovány a že je třeba dívat se dopředu – plánovat dopředu a plány uskutečňovat.

Strategie odměňování by měla být podporována filozofií odměňování, které je věnován začátek této kapitoly. Následuje definování pojetí strategie odměňování, vymezení obsahu strategie odměňování, představení vytváření a uskutečňování strategie odměňování a kritické zhodnocení pojetí strategie odměňování. Konec této kapitoly je věnován analýze složení určitého systému odměňování.

26.2 Filozofie odměňování

Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Může být vyjádřena v podobě základních zásad, které vymezují přístup organizace k řešení záležitostí odměňování. Tyto zásady jsou základem politik odměňování a návodem na uskutečňování opatření obsažených ve strategii odměňování. Zaměstnanci by měli být s filozofií odměňování seznámeni, aby poznali a pochopili, na čem jsou založeny politiky a postupy odměňování, které se jich týkají a které je ovlivňují.

Základní zásady odměňování jsou často schvalovány vrcholovým vedením na základě doporučení ze strany interních specialistů na odměňování nebo externích poradců. Jenže tyto zásady budou mnohem přijatelnější, jestliže se na jejich definování budou podílet členové organizace. Následně by měli být všichni s těmito zásadami seznámeni, aby lépe poznali a pochopili, co je základem politik a postupů odměňování.

Nicméně zaměstnanci se nejspíše zdrží vyslovování svých názorů na základní zásady odměňování až do okamžiku, kdy skutečně pocítí, jak jsou tyto zásady uplatňovány. Pro zaměstnance není rozhodující samotná filozofie odměňování, ale uplatňované politiky a postupy odměňování, které z této filozofie vycházejí, a také určitá představa o tom, co nakonec dostanou. Pro zaměstnance je důležitá realita, nikoliv rétorika.

Základní zásady odměňování se týkají takových záležitostí, jako je:

- vytváření a uplatňování spravedlivého, efektivního a transparentního systému odměňování v zájmu všech zainteresovaných stran;
- vytváření a uplatňování politik a postupů odměňování, které podporují dosahování cílů organizace;
- odměňování lidí podle jejich přínosu;
- uznávání a oceňování hodnoty každého, kdo pro organizaci znamená efektivní přínos, nikoliv jen jedinců, kteří dosahují mimořádných výkonů;
- vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance;
- poskytování odměn, které přilákají a udrží potřebné lidi a zajistí jejich angažovanost;
- podporování rozvoje kultury vysokého výkonu;
- udržování konkurenceschopných peněžních odměn;
- udržování spravedlivých peněžních odměn;
- dosahování rozumné míry pružnosti ve fungování procesů odměňování a ve výběru zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnanců;
- přenášení větší odpovědnosti za rozhodování v otázkách odměňování na liniové manažery.

Následují příklady některých filozofií a základních zásad odměňování.

Příklady některých filozofií a základních zásad odměňování

UK Civil Service

1. Uspokojovat potřeby a být udržitelný:

- Potřeby organizací a zaměstnanců jsou hnacími silami strategie odměňování.
- Obchodní případy zvýrazňují výhody, rizika a náklady a zdůvodňují investice.

- Argumenty týkající se odměňování musí být trvale udržitelné.
2. **Odrážet povahu práce:**
 - Rozlišovat a odrážet skupiny zaměstnanců vymezené podle funkcí a schopností.
 - Organizace využívající podobné skupiny zaměstnanců na podobných trzích jsou podněcovány k tomu, aby zvažily podobná opatření týkající se odměňování.
 3. **Rozlišovat a oceňovat výkon:**
 - Odměňování odráží stálou hodnotu a trvalý přínos zaměstnanců a jejich výkon na určitém pracovním místě.
 - Odměňování podle hodnoty a výkonu odráží to, co zaměstnanci přinášejí organizaci a jak zaměstnanci splňují předepsané požadavky.
 4. **Řídit celkovou odměnu:**
 - Uplatňují se hmotné i nehmotné odměny.
 - Celková odměna se uplatňuje s cílem přilákat, najmout a udržet talentované lidi, stejně jako dosáhnout určité flexibility a poskytovat lidem možnost výběru.
 - Zaměstnavatelé a zaměstnanci si musejí uvědomovat hodnotu celkové odměny.
 5. **Řídit peněžní odměny:**
 - Celková peněžní odměna zahrnuje základní peněžní odměnu a variabilní peněžní odměnu.
 - Základní peněžní odměna odráží složitost, odpovědnost a namáhavost práce.
 - Pohyblivá peněžní odměna odráží dosahovaný výkon v porovnání s dohodnutými cíli.
 6. **Sledovat trh:**
 - Úrovně peněžních odměn odpovídají určenému postavení na trhu s cílem přilákat, najmout a udržet talentované lidi.
 - Konkurenceschopnost odměn se vztahuje na všechny složky celkové odměny.
 7. **Podporovat rovnost v odměňování:**
 - Omezit přímou i nepřímou diskriminaci v odměňování a odstranit neodůvodněné rozdíly v odměňování mužů a žen.
 - Uplatňovat systémy odměňování, které zaměstnanci vnímají jako přiměřené a transparentní.
 - Vyhodnocovat a aktualizovat systémy a struktury odměňování, aby bylo zajištěno, že neustále splňují požadavky právních předpisů

Diageo

1. **Výkon.** Odměny odrážejí úspěchy týmů a jednotlivců.
2. **Trh.** Odměny odrážejí trh, na kterém se zaměstnanci pohybují, přičemž se porovnávají s konkurencí.
3. **Komunikace.** Společnost se snaží „všem objasnit složení a hodnotu jejich souboru odměn, která kritéria ovlivňují soubor odměn a jak mohou soubor odměn ovlivnit“.
4. **Efektivnost.** Společnost hledá postupy „nejlepší praxe“ a snaží se zajistit, aby uplatňovaný program zaměstnaneckých výhod „byl stále efektivní jak pro společnost, tak pro zaměstnance“.

Tesco

- Budeme poskytovat inovativní soubor odměn, který naši zaměstnanci ocení, a tento soubor odměn se budeme snažit prezentovat natolik skvělým způsobem, abychom podpořili výhody práce pro Tesco.

- Investice do odměň budou propojeny s výkonem společnosti, aby se zaměstnanci mohli podílet na úspěších, kterých dosahují, a tím, že dosahují něčeho navíc, mohli v porovnání s místní konkurencí dostávat nadprůměrnou odměnu.
- Všechny části investice do celkové odměny budou přidávat hodnotu společnosti a budou podporovat základní účel, cíle a hodnoty společnosti.

26.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Strategie odměňování poskytuje odpovědi na dvě základní otázky: 1) Co musíme udělat, aby naše politiky a postupy odměňování naplňovaly účel odměňování? 2) Jak to zamýšlíme udělat? Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v budoucnosti dělat, aby zabezpečila vytváření a uplatňování takových politik a postupů odměňování, které budou podporovat dosahování cílů organizace a budou uspokojovat potřeby zainteresovaných stran. Strategie odměňování usměrňuje a podporuje vytváření a uplatňování politik a postupů odměňování. Strategie odměňování vychází z poznání a pochopení potřeb organizace i jejích zaměstnanců a také toho, jak mohou být tyto potřeby co nejlépe uspokojovány.

Trevor (2011, s. 8) poznamenal, že strategické odměňování je:

... prostředek zlepšování výkonu organizace a zajišťování konkurenční výhody cestou sladování strategií, systémů, politik a postupů odměňování se strategií organizace. Peněžní odměna jako nástroj řízení již nepředstavuje jen náklady na pronájem nezbytné pracovní síly, ale je prostředkem sladování jedinečného a nenapodobitelného aktiva organizace – jejích zaměstnanců – se strategickým směřováním organizace.

Obsah strategie odměňování

Jak uvedli Armstrong a Murlisová (2007, s. 33): „Strategii odměňování vystihuje rozmanitost a podmiňuje ji jak dědictví minulosti, tak vývoj v budoucnosti.“ Všechny strategie odměňování se liší, stejně jako se liší všechny organizace. Samozřejmě že strategie různých organizací zahrnují podobné aspekty odměňování, ale s těmito aspekty se zachází rozdílně, v souladu s rozdíly, které existují v podmínkách, strategiích a kulturách organizací. Ve skutečnosti však vytváření a uskutečňování strategie odměňování není tak jednoznačným procesem, jak se někteří domnívají. Strategie odměňování se vyvíjí, mění se, a někdy musí být spíše reaktivní než proaktivní, takže někdy musí spíše na něco reagovat, než že by něco podněcovala.

Strategie odměňování musí často vyvažovat potenciálně protichůdné cíle. Například může být nutné sladit protichůdné snahy být navenek konkurenceschopný a uvnitř spravedlivý – když budeme specialistům vyplácet více peněz, abychom tak zohlednili tržní sazby, můžeme tím narušit vnitřní relace. Nebo přesvědčení, že je potřeba zavést nějaký univerzálně použitelný systém odměňování, může být v zásadním rozporu s přesvědčením, že je potřeba přijmout určitou politiku segmentace odměň, to znamená poskytovat rozmanité soubory odměň podle funkcí, povolání nebo lidí, aby se zohlednily konkrétní znalosti a dovednosti, stejně jako dosažené výsledky a specifický přínos.

Pojetí strategie odměňování může být poměrně široké a strategie odměňování může pouze naznačovat obecný směr, kterým by se mělo řízení odměňování ubírat. Dodatečně nebo alternativně může strategie odměňování obsahovat seznam konkrétních záměrů týkajících se jednotlivých aspektů řízení odměňování, jako například:

- rozvíjení systému „celkové odměny“,
- zavedení odměňování podle výkonu,
- nahrazení stávajícího odměňování za zásluhy,
- zavedení nové struktury stupňů a peněžních odměn,
- nahrazení nevyhovujícího systému hodnocení práce,
- zavedení systému formálního uznání za odvedenou práci,
- rozvíjení systému flexibilních zaměstnaneckých výhod,
- zkoumání a posuzování rovnosti v odměňování s cílem zajistit, aby práce stejné hodnoty byla také stejně odměňována.

Příklady klíčových témat ve strategiích odměňování

Airbus: Zavést odměňování podle výkonu pro všechny zaměstnance; zajistit, aby sazby peněžních odměn byly konkurenceschopné na vnějším trhu práce a vypořádat se s určitými anomáliemi, které byly způsobené dřívějšími nepružnostmi, jako byl například určitý bezdůvodný přesun v rámci stupňů prací zapříčiněný tím, že někteří lidé museli být zařazeni do vyššího stupně, aby mohli dostat přidáno.

AstraZeneca: Podporovat kulturu, která oceňuje, rozlišuje a odměňuje mimořádné výkony.

Centrica: Propojit peněžní odměny s pracovním výkonem a sladit peněžní odměny s tržními podmínkami.

The Children's Society: Vytvořit flexibilní a spravedlivý systém odměňování, který bude podporovat naplňování poslání a dosahování cílů organizace tím, že ocení přínos, odpovědnost, týmovou práci a inovace, a který bude vnímat dění na trhu, ale nebude tímto děním veden.

Diageo: Uvolňovat potenciál každého zaměstnance za účelem dosahování cílů týkajících se výkonu společnosti.

Kent County Council: Vypláct lidem spravedlivou odměnu za odvedenou práci a poskytovat jim dodatečnou odměnu za vynikající přínos.

National Union of Teachers: Zavést novou strukturu peněžních odměn a zavést nový systém hodnocení práce, který by se stal základem této struktury.

Tesco: Odměňovat zaměstnance za jejich přínos tak, aby mohli přímo těžit z úspěchů, které pomáhají vytvářet.

Vytváření strategie odměňování

Trevor (2011) zkoumal sedm společností, kde zjistil, že ve všech případech to byli vyšší manažeři, kdo rozhodoval o strategii odměňování. Tito manažeři:

- schvalovali základní zásady,
- vymezovali hlavní směry v podobě očekávaných výsledků,
- přezkoumávali možná opatření,
- určovali následující postup.

To byla východiska pro fázi návrhu strategie odměňování, která byla ovlivněna zejména srovnáváním osvědčených postupů a vnitřními obavami, které se týkaly relativity, rovnosti (spravedlnosti), řízení a výkonu.

Dobře navržená strategie odměňování by měla být založena na odpovědích na následující otázky:

- Jak bude strategie přidávat hodnotu?
- Jak se bude strategie uskutečňovat?
- Které podpůrné procesy budou třeba a budou k dispozici?
- Kdo se bude podílet na uskutečňování strategie?
- Jak bude zajištěno, že ti, kteří se mají podílet na uskutečňování strategie, vědí, co mají dělat, vědí, proč se očekává, že to budou dělat, věří, že se to vyplatí a jsou schopni to dělat?
- Mohli by lidé reagovat na navrhovanou strategii negativně, a pokud ano, jak se vypořádat s jejich obavami?
- Kolik času bude zapotřebí; kolik času je k dispozici?
- Budou zapotřebí nějaké další zdroje, a pokud ano, budou k dispozici?
- Mohou se během uskutečňování strategie vyskytnout nějaké problémy, a pokud ano, jak budou řešeny?

Zvláštní pozornost by měla být věnována otázkám, které souvisejí s uskutečňováním strategie, jako například zajištění komunikace s lidmi nebo vyřešení role liniových manažerů.

Uskutečňování strategie odměňování

Cílem fáze uskutečňování je uvést strategii odměňování do praxe tím, že organizace najde kapacity k tomu, aby se uskutečnily návrhy vypracované ve fázi vytváření strategie odměňování. Jak zdůraznili Armstrong a Brown (2006, s. 159): „Při návrhu je vždy třeba pamatovat na realizaci.“

Jenže ve fázi uskutečňování strategie odměňování se může vyskytnout řada problémů, a to z následujících důvodů:

- **komplikovanost** – specialisté na odměňování jsou často vystaveni pokušení navrhovat příliš komplikované procesy, které se obtížně vysvětlují a zdůvodňují a ještě obtížněji se realizují;
- **nesoulad** – ve fázi vytváření strategie odměňování nebylo dosaženo souladu se strategií organizace a strategií lidských zdrojů;

- **unáhlenost** – nové politiky a postupy odměňování nebyly řádně otestovány, aby se odhalily možné problémy vyplývající ze špatného návrhu; chybí odpovídající podpůrné procesy, jako je řízení pracovního výkonu.

Existují dva způsoby, jak se s těmito problémy vypořádat. Za prvé by mělo být prováděno pilotní ověřování všech nově zaváděných nebo podstatně změněných procesů odměňování ve vybrané organizační jednotce nebo na vybrané skupině zaměstnanců. Za druhé, v případě, že strategie odměňování má více částí, je možné tyto části zavádět postupně. Lidé dostanou čas, aby novou praxi vstřebali a aby se jí přizpůsobili. Navíc se zamezí přetížení nutných zdrojů, jako je například nezbytná podpora uskutečňování strategie odměňování ze strany personálního útvaru.

Kritické zhodnocení pojetí strategie odměňování

Problém strategického odměňování spočívá v tom, že tento přístup může slibovat více, než může přinášet. To je ale v rozporu s hlavním poselstvím, které vyplývá z prací amerických autorů, jako jsou Lawler (1990) s jeho *Strategic Pay* nebo Schuster a Zingheim (1992) s jejich *The New Pay*, podle kterých je strategické odměňování mocným nástrojem zlepšování výkonu organizace. Jak uvedl Thompson (1998, s. 70):

To nejlepší, co mohou organizace ve svém přístupu k odměňování udělat, je zajistit, aby tento přístup nenarušoval vztahy mezi manažery a zaměstnanci. Řízení odměňování je tak spíše nástrojem zmírňování škod než „strategickým nástrojem transformace organizace“, což zní v pracích amerických autorů tak zajímavě.

Trevor (2011) vyslovil otázku: Do jaké míry může být peněžní odměna strategická? Uvedl, že racionalismus je omezený a upozornil na skutečnost, že určité systémy odměňování jsou vybírány spíše z důvodu jejich legitimacy (využívají se osvědčené postupy doporučené institucemi, jako je Chartered Institute of Personnel and Development, nebo poradenskými společnostmi) než z čistě ekonomických důvodů. Zjistil, že „to, co se požaduje (přístup), a to, co se zamýšlí (návrh), se nemusí projevit v tom, čeho se dosáhne (praxe)“ (tamtéž, s. 35). Jeho výzkum zaměřený na politiky a praxi odměňování v sedmi velkých společnostech z oblasti spotřebního zboží vedl k následujícím závěrům:

V důsledku rozdílu mezi zamýšlenými politikami a dosaženou praxí, mezi obhajovaným a skutečným, peněžní odměna v řadě zkoumaných společností neplnila strategický cíl podněcovat zaměstnance k tomu, aby pracovali usilovněji. Peněžní odměna nevyvolává oddanost nebo loajalitu ani neslouží manažerům jako „nástroj“, kterým by mohli ovlivňovat chování zaměstnanců, jak to slibuje standardní teorie. Navzdory snahám předních společností a rétorice jejich obhajované praxe odměňování, skutečná praxe odměňování není strategická (tamtéž, s. 201).

Nicméně, nelze popřít, že mít účel a směr je dobré, a přes veškerá omezení toto podporuje strategický přístup k odměňování.

Případové studie

AEGON UK – integrovaný přístup k odměňování

Podobně jako v mnoha jiných společnostech, fungovaly v pojišťovně AEGON UK systémy odměňování a podpůrné procesy, jako hodnocení práce nebo hodnocení pracovního výkonu, samostatně, nezávisle na ostatních personálních procesech. Při vytváření svého nového systému odměňování však společnost uplatnila mnohem ucelenější přístup, nazvaný jako Integrovaný přístup k lidským zdrojům, takže když se zaměstnanci nyní podívají na prvky odměňování, řízení pracovního výkonu nebo rozvoje kariéry z jakéhokoli úhlu pohledu, mohou vidět, že jsou soudržné a propojené.

Cílem tohoto přístupu je „vytvořit soubor personálních procesů, které jsou integrovány navzájem, stejně jako jsou integrovány s cíli společnosti“. Jinými slovy, společnost chce zajistit, aby procesy získávání, stabilizování nebo podněcování lidí, jakož i hodnocení jejich pracovního výkonu, byly v souladu s tím, čeho se společnost snaží dosáhnout.

Integrovaný přístup k lidským zdrojům je podpořen soustavou schopností, přičemž stanovené schopnosti jsou východiskem personálních procesů:

- získávání a výběr – jsou založeny na schopnostech s tím, že se schopnosti uchazečů posuzují z mnoha různých hledisek;
- odměňování – je řízeno trhem, přičemž zvyšování peněžních odměn je podřízeno celkovému výkonu společnosti;
- řízení pracovního výkonu – není spojeno s peněžním odměňováním a zaměřuje se na osobní rozvoj, stanovování cílů a rozvíjení schopností;
- vzdělávání a rozvoj – zaměřují se na klíčové schopnosti a zdůrazňují samostatný rozvoj.

British Telecom (BT) – strategie odměňování

Pojetí strategie odměňování ve společnosti BT je poměrně široké a pouze naznačuje obecný směr, kterým by se mělo řízení odměňování pro 90 000 lidí ve společnosti ubírat, s důrazem na využívání ucelenějšího přístupu založeného na celkové odměně. Snahou společnosti je využívat rozmanité formy odměn (peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, nepeněžní uznání) s cílem získat a udržet ty nejlepší lidi, stejně jako podpořit a ocenit úspěchy, kterých bylo dosaženo jednáním a chováním v souladu s hodnotami společnosti.

Strategie odměňování je založena na souboru základních zásad, které vymezují přístup společnosti k řešení záležitostí odměňování. Tyto základní zásady jsou východiskem politik odměňování a návodem na uskutečňování opatření obsažených ve strategii odměňování. Tyto základní zásady vyjadřují filozofii odměňování společnosti – její hodnoty a víru týkající se toho, jak by měli být lidé odměňováni. Vytváření systému odměňování ve společnosti probíhá v souladu s následujícími základními zásadami:

- vazba na podnikání,
- srozumitelnost a transparentnost,
- konkurenceschopnost,
- diferenciaci podle výkonu,
- volba a flexibilita,
- spravedlnost.

Obecně řečeno, odměňování jednotlivců stojí na následujících třech pilířích:

- Výkon a přínos jedince v pracovní roli – co to znamená dosahovat vysokého individuálního výkonu?
- Konkurenceschopnost peněžní odměny jedince ve vztahu k současnému (i očekávanému) vývoji peněžních odměn na příslušném místním trhu – jak se peněžní odměna vyrovnává s vývojem na vnějším trhu?
- Výsledky podnikání společnosti a její schopnost platit – může si společnost dovolit investovat peníze, pokud jde o další peněžní odměny?

Oporou těchto pilířů jsou zásady srozumitelnosti (zaměření na pracovní role), spravedlnosti a volby.

DSG International – odměňování v souladu s podnikáním

V obtížné ekonomické situaci se společnost DSG rozhodla zjednodušit svůj poměrně komplikovaný systém odměňování a dosáhnout souladu mezi odměnami a novým plánem podnikání, a to především cestou přepracování systému pobídek pro vedoucí pracovníky. Změna byla provedena tak, aby se zlepšilo vnímání vztahu mezi výkonem jedince, výkonem skupiny a odměnou. To dokazuje význam komunikace pro vysvětlení, proč se systém odměňování mění, co to znamená pro společnost a jak každá složka odměny souvisí s plánem podnikání.

GlaxoSmithKline (GSK) – strategie celkové odměny

Přístup společnost GSK k odměňování zahrnuje tři prvky:

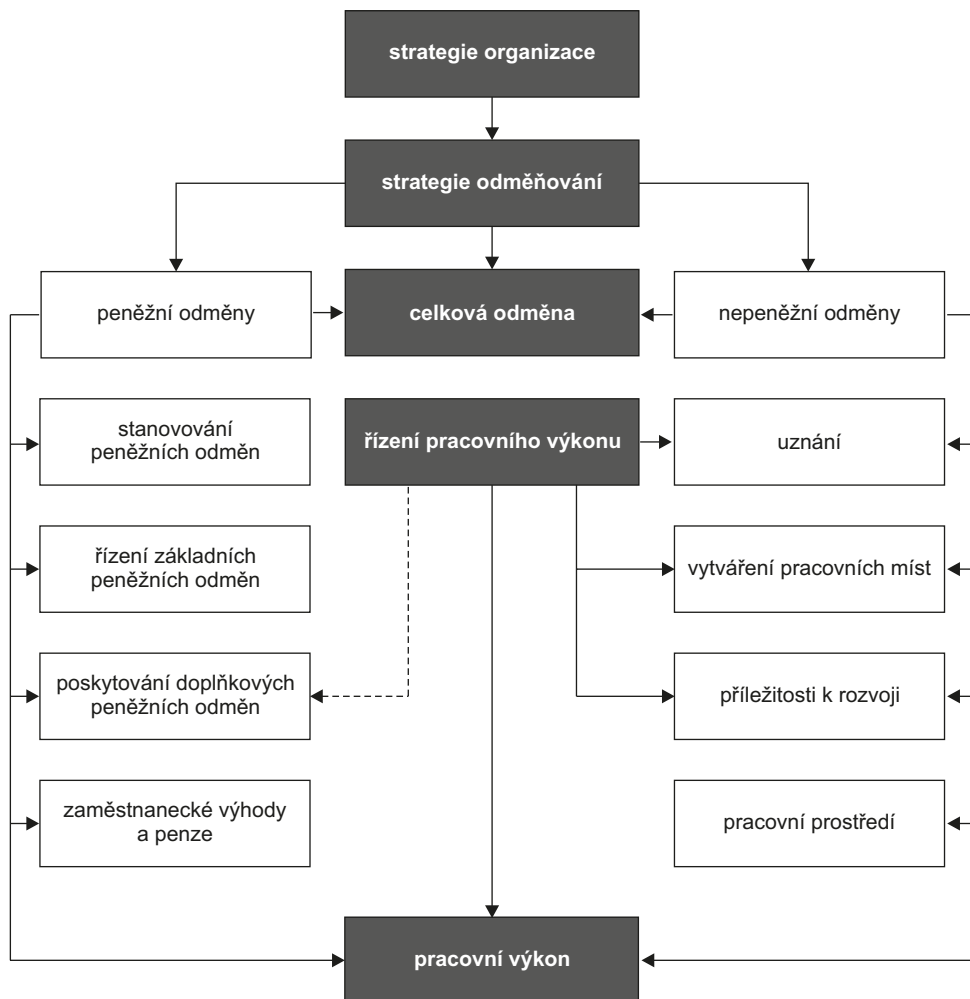
- celková peněžní odměna (základní peněžní odměna a bonus, plus dlouhodobé pobídky pro manažery);
- zaměstnanecké výhody spojené s životním stylem (zdravotní péče, pomoc zaměstnancům, podpora rodiny, zubní péče);
- možnosti spoření (penzijní a jiné systémy spoření).

Celkový soubor odměn, jehož pojetí je založeno na tom, že zaměstnanci chápou celkovou hodnotu všech odměn, které dostávají, nikoliv jen dílčí prvky, je navržen tak, aby přilákal, udržel, podněcoval a rozvíjel nejlepší talenty. Přínos tohoto přístupu pro zaměstnance spočívá v tom, že jim umožňuje podílet se na úspěchu společnosti, že jim usnadňuje vyvažování pracovního a osobního života a že jim pomáhá pečovat o sebe a své rodiny.

26.4 Systém odměňování

Strategické odměňování vede k vytvoření určitého systému odměňování. Jak znázorňuje obrázek 26.1, takový systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, které se uplatňují s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. Systém odměňování je poháněn strategií organizace, která zase pohání strategii odměňování. Hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují za účelem vytvoření systému celkové odměny. Důležitou roli v podpoře nepeněžního odměňování

hraje řízení pracovního výkonu, které také umožňuje získávat podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách podle výkonu nebo přínosu. Všechny tyto složky se kombinují za účelem ovlivňování úrovně pracovního výkonu.



Obr. 26.1 Systém odměňování

Peněžní odměny

Peněžní odměny (mzdy nebo platy) zahrnují jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací, a jednak peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují také zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systémy peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Řízení peněžních odměn založených na pracích a lidech zahrnuje:

- **Stanovování peněžních odměň** – rozhodování o výši peněžních odměň za určité práce nebo pro určité lidi s využitím tržního oceňování a hodnocení práce.
- **Řízení základních peněžních odměň** – vytváření a používání určité struktury peněžních odměň, která v souladu s vnitřními i vnějšími relacemi (v souladu s relativními hodnotami prací i tržními sazbami) seskupuje určité práce do jednotlivých stupňů, pásem nebo úrovní a obvykle poskytuje určitý prostor pro zvyšování peněžních odměň.
- **Poskytování doplňkových peněžních odměň** – plánování a řízení peněžních odměň poskytovaných k základní peněžní odměň v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech nebo délce zaměstnání.

Ekonomové práce rozlišují „pobídkový efekt“ peněžních odměň (umožňují podněcovat angažovanost a snahu zaměstnanců) a „třídící efekt“ peněžních odměň (umožňují získávat kvalitnější zaměstnance). Základním problémem je vymezit, do jaké míry mohou peněžní odměny vyvolávat pobídkový efekt. Třídící efekt je důležitý, ale nevyvolává takové kontroverze, snad proto, že se obtížněji zachycuje.

Argumenty pro i proti využívání peněžních odměň jako pobídky, včetně poskytování odměň za zásluhy, jsou uvedeny v následující kapitole.

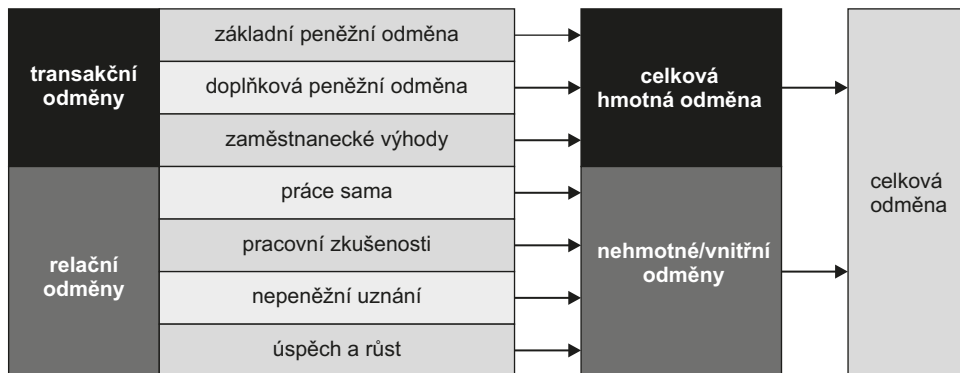
Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny umožňují zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí. Nepeněžní odměny zahrnují nepeněžní uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření motivujících pracovních míst, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry nebo vytváření pracovního prostředí, které zlepšuje kvalitu pracovního života a umožňuje dosahovat potřebné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (*work-life balance*). Nepeněžní odměny mohou být vnější, jako je pochvala nebo uznání, nebo vnitřní, které souvisejí s výzvami práce a pocitem, že práce stojí za to.

Celková odměna

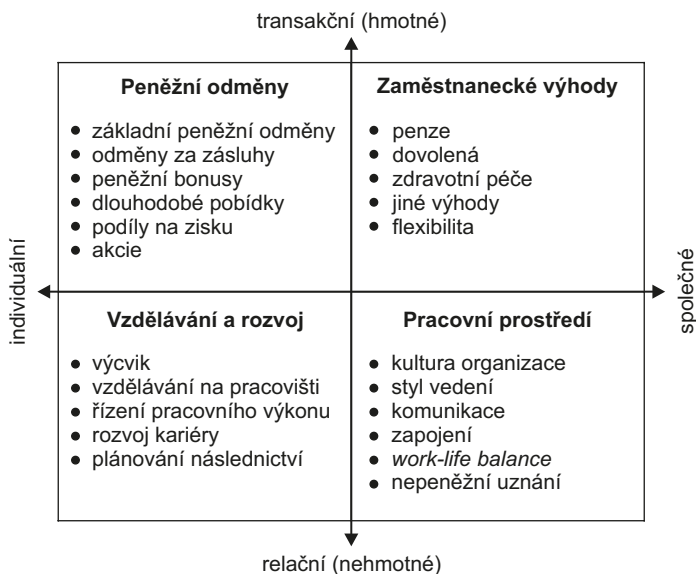
Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměň. Rozmanité formy odměň, zvláště základní peněžní odměna, doplňková peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, včetně vnitřních odměň, které vyplývají z práce samotné, se vzájemně propojují a využívají jako integrovaný a konzistentní celek.

Pojetí celkové odměny vyjadřuje přístup k řízení odměňování, který zdůrazňuje, že je třeba zvážit veškeré možnosti ocenění zaměstnanců za odvedenou práci a dosažené úspěchy, nejen peněžní odměny nebo zaměstnanecké výhody. Cílem je spojit peněžní i nepeněžní odměny do soudržného celku. Přístup založený na celkové odměň, který je znázorněn na obrázku 26.2, uznává význam peněžních odměň a zaměstnaneckých výhod, ale zároveň vyzdvihuje možnost zprostředkovat lidem jiný zážitek spojený s odměňováním, který vyplývá z jejich pracovního prostředí (z práce, kterou vykonávají, nebo ze stylu, jakým jsou řízeni) a příležitosti rozvíjet jejich schopnosti a kariéru. Přístup založený na celkové odměň přispívá k vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance, která talentovaným lidem poskytuje jasný a pádný důvod, proč by pro organizaci měli pracovat.



Obr. 26.2 Složky celkové odměny

Model celkové odměny od společnosti Towers Perrin, který je znázorněn na obrázku 26.3, se často používá jako východisko pro plánování přístupu založeného na celkové odměně. Tento model se skládá z matice se čtyřmi kvadranty. Horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – představují transakční nebo hmotné odměny. Tyto odměny mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité z hlediska získávání a stabilizování zaměstnanců, ale mohou být snadno kopírovány konkurencí. Dolní dva kvadranty – vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí – představují relační nebo nehmotné odměny. Tyto odměny nemohou být kopírovány tak snadno, a proto umožňují dosahovat jak výhody plynoucí z lidského kapitálu, tak výhody plynoucí z činnosti lidí. Relační odměny jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakčních odměn. Skutečná síla se projevuje, když organizace kombinuje relační a transakční odměny. Tento model také vyjadřuje souvislost mezi individuálními a společnými odměnami.



Obr. 26.3 Model celkové odměny

Řízení pracovního výkonu

Role řízení pracovního výkonu v systému odměňování spočívá v tom, že řízení pracovního výkonu umožňuje vyjadřovat uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, ovlivňovat vytváření pracovních míst, sestavovat plány osobního rozvoje nebo získávat podklady pro vyplácení peněžních odměn za zásluhy.

Shrnutí

Filozofie odměňování

Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Může být vyjádřena v podobě základních zásad, které vymezují přístup organizace k řešení záležitostí odměňování.

Strategie odměňování

Strategie odměňování vymezuje, co chce organizace v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. Pojetí strategie odměňování může být poměrně široké a strategie odměňování může pouze naznačovat obecný směr, kterým by se mělo řízení odměňování ubírat. Dodatečně nebo alternativně může strategie odměňování obsahovat seznam konkrétních záměrů týkajících se jednotlivých aspektů řízení odměňování.

Vytváření strategie odměňování

Strategie odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti.

Uskutečňování strategie odměňování

Cílem fáze uskutečňování je uvést strategii odměňování do praxe tím, že organizace najde kapacity k tomu, aby se uskutečnily návrhy vypracované ve fázi vytváření strategie odměňování.

Systém odměňování

Systém odměňování se skládá ze vzájemně souvisejících procesů a postupů peněžního a nepeněžního odměňování, které se uplatňují v souladu s přístupem založeným na celkové odměně s cílem zajistit, aby se odměňování řídilo ve prospěch organizace stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují.

Peněžní odměny zahrnují jednak peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací, a jednak peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí. Zahrnují také zaměstnanecké výhody a penze, stejně jako systém peněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Nepeněžní odměny umožňují zohledňovat a uspokojovat rozdílné potřeby lidí týkající se uznání, úspěchu, osobního růstu nebo pracovního prostředí.

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn.

Otázky

- Co vyjadřuje filozofie odměňování?
- Co je podstatou strategického odměňování?
- Co je problémem strategického odměňování?
- Co představuje strategie odměňování?
- Které jsou hlavní cíle strategie odměňování?
- Které hlavní argumenty podporují uplatňování strategie odměňování?
- Které hlavní oblasti pokrývá strategie odměňování?
- Jaký je typický přístup k vytváření strategie odměňování?
- Které hlavní problémy se mohou vyskytnout během uskutečňování strategie odměňování a jak se s těmito problémy vypořádat?
- Z čeho se skládá systém odměňování?

27 Praxe řízení odměňování

KLÍČOVÉ POJMY

analytické porovnávání • bodovací metoda • cílová sazba • distributivní spravedlnost • dolní kvartil • doplňková peněžní odměna • extrémní tržní oceňování • faktorový plán • hodnocení práce • hodnota práce • horní kvartil • individuální sazba • kotvící bod • medián • nepeněžní odměny • odměna podle dovedností • odměna podle přínosu • odměna podle schopností • odměna podle výkonu • odměna za zásluhy • peněžní odměny • pobídkový efekt • referenční bod • rozpětí peněžní odměny • řízení odměňování • řízení odměňování založené na důkazech • řízení podle středního bodu • řízení základní peněžní odměny • řízení založené na důkazech • srovnávací analýza • struktury stupňů • struktury peněžních odměn • stupnice peněžních odměn • systém odměňování • tržní oceňování • tržní sazba • týmové odměňování • základní peněžní odměna • zvyšování peněžní odměny

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí a cíle řízení odměňování,
- stanovování peněžních odměn,
- tržní oceňování,
- hodnocení práce,
- řízení základních peněžních odměn,
- poskytování doplňkových peněžních odměn,
- vyjadřování uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy,
- poskytování zaměstnaneckých výhod,
- vyhodnocování odměňování,
- správu řízení odměňování.

27.1 Úvod

Cílem této kapitoly je vysvětlit, jak řídit odměňování v praxi. Kapitola začíná definováním pojetí a vymezením cílů řízení odměňování. Kapitola pokračuje vysvětlením jednotlivých součástí určitého systému odměňování – stanovování peněžních odměn prostřednictvím tržního oceňování a hodnocení práce, řízení základních peněžních odměn, poskytování doplňkových peněžních odměn, uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy a posky-

tování zaměstnaneckých výhod. Kapitola končí vysvětlením možností vyhodnocování odměňování a správy řízení odměňování.

27.2 Definice řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikami a postupy odměňování, které umožňují rozlišovat a oceňovat hodnotu lidí a jejich přínos k dosahování cílů organizace, útvaru nebo týmu. To znamená vytvářet, uplatňovat a spravovat určitý systém odměňování, který bude uspokojovat potřeby organizace i jejích zainteresovaných stran a bude fungovat nestranně, spravedlivě a konzistentně.

Řízení odměňování se týká peněžních odměn stejně jako nepeněžních odměn, jako je uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, příležitost ke vzdělávání a rozvoji nebo zvýšení odpovědnosti.

27.3 Cíle řízení odměňování

Podle Ghoshala a Bartletta (1995) by řízení odměňování mělo sloužit tomu, aby se hodnota lidem přidávala, nejen připisovala. Cíle řízení odměňování jsou následující:

- **Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí**, což znamená rozlišovat a oceňovat, do jaké míry lidé naplňují nebo překračují určitá očekávání.
- **Podporovat dosahování cílů organizace**, což znamená napomáhat tomu, aby organizace měla talentované a angažované lidi, které potřebuje.
- **Podporovat dosahování vysokého výkonu**, což znamená zajistit, aby systém odměňování takový výkon rozlišoval, oceňoval a podněcoval.
- **Podporovat a rozvíjet kulturu organizace**, což znamená propojit odměny s chováním, které je v souladu se základními hodnotami organizace.
- **Definovat správné chování a výsledky**, což znamená vymezit odpovídající očekávání s využitím procesu řízení pracovního výkonu a systému odměňování za zásluhy.

27.4 Stanovování peněžních odměn

Stanovování peněžních odměn je proces rozhodování o výši peněžních odměn za určité práce nebo pro určité lidi. Tento proces sleduje dva cíle, které si často odporují: 1) být navenek konkurenceschopný, aby bylo možné přilákat, najmout a udržet lidi, které organizace potřebuje; 2) být uvnitř spravedlivý, aby určené sazby peněžních odměn náležitě odrážely relace mezi jednotlivými pracemi. Tyto cíle jsou naplňovány s využitím tržního oceňování a hodnocení práce.

Navenek konkurenceschopné peněžní odměny

Peněžní odměna není samozřejmě jediným faktorem, který rozhoduje o tom, zda se lidé k organizaci připojí nebo s ní zůstanou, ale je to faktor významný. Výši peněžních odměn nejvíce ovlivňuje zákon nabídky a poptávky. Jestliže poptávka po práci převyšuje nabídku

práce, jsou peněžní odměny vyšší, a naopak. Organizace zpravidla platí více, aby přilákaly a udržely kvalitní lidi na klíčových pracovních místech.

Potřeba být navenek konkurenceschopný znamená, že organizace musí brát v úvahu tržní sazby, když rozhoduje o výši peněžní odměny za určitou práci. Organizace by měly mít na paměti rčení, že „určitá práce se vyplatí, když trh rozhodne, že se taková práce vyplatí“. Proto se zásadním krokem rozhodování o výši peněžních odměn stává zjišťování tržních sazeb s využitím takzvaného „tržního oceňování“, které je vysvětleno dále v této kapitole.

Uvnitř spravedlivé peněžní odměny

Požadavek být uvnitř spravedlivý znamená, že organizace musí zajistit, aby za práci stejné hodnoty příslušela všem lidem v organizaci stejná peněžní odměna a aby sazby peněžních odměn náležitě odrážely relativní hodnoty jednotlivých prací. Ty se určují s využitím takzvaného „hodnocení práce“, které je vysvětleno dále v této kapitole. Jenže ve skutečnosti existuje určitý rozpor mezi potřebou být navenek konkurenceschopný a požadavkem být uvnitř spravedlivý. Někteří přijali heslo „trh vládne“ a dosahování vnitřní spravedlnosti považují za vedlejší. Ale v případě, že je tato politika uplatňována příliš důsledně, existuje určité riziko odcizení stávajících zaměstnanců, stejně jako porušení zákonných povinností zaměstnavatele. Toto riziko by mělo být bráno vážně.

27.5 Tržní oceňování

Tržní oceňování je proces rozhodování o možných strukturách a jednotlivých sazbách peněžních odměn v organizaci a získávání informací o tržních sazbách peněžních odměn (analýza tržních sazeb). Dosažení určitého souladu mezi tržními sazbami a sazbami v organizaci vyžaduje určité politické rozhodnutí. Organizace musí v záležitosti peněžních odměn zaujmout určitý „postoj“, který může být vyjádřen například jako záměr dosáhnout úrovně mediánu (průměru) tržních sazeb nebo platit na úrovni horního kvartilu tržních sazeb.

Využití tržního oceňování

Tržní oceňování umožňuje získávat podklady pro rozhodování o základních sazbách peněžních odměn, to znamená o množství peněz, které představuje základní sazbu peněžní odměny za určitou práci nebo pro určitého jedince. Cílem je zajistit, aby tyto sazby byly konkurenceschopné. To umožňuje vytvořit určitou strukturu peněžních odměn – určité peněžní odměny nebo určitá rozpětí peněžních odměn přiřadit určitým stupňům v určité struktuře stupňů, ve kterých jsou práce srovnatelné hodnoty. Informace o tržních sazbách mohou vést k zavedení určitých „tržních příplatků“ za některé práce nebo k vytvoření zvláštních struktur peněžních odměn, určitých „tržních skupin“, aby se zvládl tlak tržních sazeb. To se označuje jako „extrémní tržní oceňování“, kdy se tržní sazby stávají jediným podkladem pro rozhodování o sazbách a relacích v organizaci a obvyklé hodnocení práce se nevyužívá. Organizace, která uplatňuje takový postup, se označuje jako „trhem řízená“. Tržní oceňování může být spojeno s formálním hodnocením práce, které umožňuje stanovit vnitřní relace (relativní hodnoty prací v organizaci) a vytvořit určitou strukturu stupňů, ve kterých budou práce srovnatelné hodnoty.

Přijatelnost tržního oceňování

Přijatelnost jakékoliv formy tržního oceňování závisí na dostupnosti kvalitních údajů o tržních sazbách, stejně jako na kvalitě porovnávání práce s prací, neboli porovnávání podobných prací. Podoba takového tržního oceňování se tedy může měnit od prosté analýzy údajů podle názvů prací až po detailní srovnávací analýzu s využitím na zakázku provedeného šetření zaměřeného na skutečné ekvivalenty prací na trhu. Extrémní tržní oceňování může být jediným východiskem pro rozhodování o sazbách a relacích v organizaci, ovšem takový postup může vést k diskriminaci v odměňování, například v odměňování žen, kdy tržní sazby bývají tradičně diskriminační, což bývá v rozporu s příslušnými zákony.

Pojetí tržní sazby

Smyslem tržního oceňování je stanovit určitou tržní sazbu peněžní odměny za určitou práci, jenže pojetí tržní sazby není tak prosté, jak se zdá. Neexistuje nic takového jako definitivní tržní sazba za jakoukoliv práci, ani když se porovnávají stejně velké organizace ve stejném odvětví nebo ve stejné lokalitě. Různé zdroje informací o tržních sazbách za stejné práce přinášejí různé výsledky, protože se používají různé vzorky organizací, je obtížné dosáhnout přesné shody při porovnávání prací v organizaci a prací mimo ni a také různé údaje jsou získávány v různé době, takže nemusí vyhovovat.

To znamená, že analýza tržních sazeb může jen těžko poskytnout definitivní informaci o tržní sazbě za určitou práci. Pravděpodobně neúplné údaje z mnoha různých zdrojů, některé spolehlivější než jiné, je třeba určitým způsobem interpretovat, aby je bylo možné nějak využít. To může znamenat vyjádřit jakousi „odvozenou tržní sazbu“, což je jakýsi průměr získaných údajů, jenže takové pojetí je trochu pochybné.

Analýza tržních sazeb

Analýza tržních sazeb zahrnuje následující kroky:

- Identifikovat a definovat práce, pro které je třeba získat údaje o tržních sazbách peněžních odměn. Jde o vzorové práce, které reprezentují různé úrovně nebo různá povolání a mohou být porovnávány s obdobnými pracemi jinde. Při provádění šetření je cílem dosáhnout co nejlepší shody mezi těmito vzorovými pracemi a obdobnými pracemi jinde.
- Identifikovat zdroje informací o tržních sazbách, což mohou být publikovaná šetření realizovaná poradenskými společnostmi nebo výzkumnými institucemi, speciální šetření realizovaná organizací, ať už vlastními silami nebo s využitím dodavatele, takzvaná „klubová šetření“, kdy se určití zaměstnavatelé domluví, že si budou vyměňovat informace o peněžních odměnách, nebo to mohou být inzeráty. Publikovaná šetření mohou být nejvhodnějším zdrojem kvalitních informací. Speciální a klubová šetření mohou být zdrojem užitečných informací, ale jsou časově náročná. Pokud je to možné, měl by být použit více než jeden zdroj. Inzeráty jsou k ničemu.
- Shromáždit, analyzovat a interpretovat údaje o tržních sazbách. Údaje o tržních sazbách peněžních odměn za určité práce je možné prezentovat v podobě určitého rozpětí tržních sazeb od nejnižší po nejvyšší, mediánu (prostřední hodnota v rozdělení tržních sazeb) nebo horního kvartilu (hodnota, nad níž se nachází čtvrtina nejvyšších tržních

sazeb) a dolního kvartilu (hodnota, pod níž se nachází čtvrtina nejnižších tržních sazeb). Interpretovat údaje o tržních sazbách peněžních odměn může znamenat stanovit odvozenou tržní sazbu z různých zdrojů.

- Využít získané informace o tržních sazbách peněžních odměn za určité práce v souladu s politickým rozhodnutím organizace o postoji k záležitosti peněžních odměn – úroveň peněžních odměn by měly být konkurenceschopné a dosažitelné.

27.6 Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematický a formální proces definování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací. Hodnocení práce může být analytické nebo neanalytické.

Analytické hodnocení práce

Analytické hodnocení práce je založeno na rozkládání celých prací na řadu definovaných faktorů a následném porovnávání těchto faktorů s faktory v nějaké stupnici, popřípadě s faktory v nějakém profilu stupňů nebo rolí.

Předností analytického hodnocení práce je, že 1) hodnotitel musí vzít v úvahu každou charakteristiku práce zvlášť, než určí její relativní hodnotu a 2) hodnotitel má k dispozici definovaná měřítká nebo vodítka, která pomáhají zvyšovat objektivitu a konzistenci hodnocení práce.

Sada nástrojů k analytickému hodnocení práce je představena v kapitole 71. Hlavními metodami analytického hodnocení práce jsou bodovací metoda a analytické porovnávání.

Bodovací metoda

Bodovací metoda je nejpoužívanější metodou analytického hodnocení práce. Tuto metodu používalo 70 % respondentů se systémem hodnocení práce v šetření e-reward 2003.

Základní postup spočívá v rozložení určité práce na dílčí faktory, jako je odpovědnost, znalost, dovednost nebo rozhodování, které odpovídají jednotlivým požadavkům dané práce na toho, kdo ji vykonává. Pro účely hodnocení práce se předpokládá, že každý z těchto faktorů přispívá k hodnotě práce a že je součástí všech prací, které mají být hodnoceny, ale v různé míře.

Každý faktor je rozdělen do hierarchie úrovní, obvykle pěti nebo šesti. Tyto úrovně se definují proto, aby umožňovaly rozhodovat o tom, do jaké míry se určitý faktor týká práce, která je hodnocena. Každému faktoru je přidělen maximální počet bodů. Ten se může lišit faktor od faktoru s tím, jak se liší představa o relativním významu různých faktorů. To se označuje jako „explicitní vážení“, kdy se významnějším faktorům přiděluje vyšší maximální počet bodů. V případě, že se liší počet úrovní jednotlivých faktorů, znamená to, že tyto faktory jsou „váženy implicitně“, kdy faktory s více úrovněmi mají celkově více přidělených bodů.

Celkový počet bodů přidělený určitému faktoru je rozdělen mezi jednotlivé úrovně faktoru tak, aby vznikla určitá číselná stupnice. Kompletní systém zahrnuje definované faktory, vymezené úrovně faktorů a systém bodování (celkový počet bodů přiřazený každému faktoru a rozdělení mezi jednotlivé úrovně faktoru). To celé představuje takzvaný „faktorový plán“, popřípadě „faktorové schéma“.

Hodnocené práci se za každý faktor přidělí body odpovídající určité úrovni faktoru. To se provádí tak, že se porovnávají charakteristiky práce s definicemi úrovní faktoru a hledá se nejlepší shoda. Body přidělené za jednotlivé faktory se následně sečtou, čímž se získá celkový počet bodů, který vyjadřuje relativní hodnotu práce. Takto je možné určit relativní hodnotu všech prací v organizaci, aby je bylo možné uspořádat a zařadit do konkrétních stupňů v určité struktuře peněžních odměn, které vycházejí z hodnoty práce.

Analytické porovnávání

Podobně jako bodovací metoda je analytické porovnávání založeno na analýze určitého počtu definovaných faktorů. Profily prací, které mají být hodnoceny a které byly analyzovány a popsány z hlediska faktorů hodnocení práce, se porovnávají s profily stupňů, pásem nebo úrovní, které byly analyzovány a popsány z hlediska těch samých faktorů hodnocení práce. Profily prací se následně porovnávají s profily stupňů, pásem nebo úrovní, aby se našla nejlepší shoda, a tím nejhodnější stupeň, pásmo nebo úroveň hodnocené práce.

Analytické porovnávání je možné využít pro zařazování prací do stupňů, pásem nebo úrovní poté, co se provede hodnocení dostatečně velkého a reprezentativního souboru vzorových prací, které mohou sloužit jako základ pro porovnávání s jinými pracemi. K tomu může dojít ve velkých organizacích, když se domnívají, že není třeba absolvovat celý proces bodového hodnocení pro všechny práce, zejména když uplatňují generické role (skupiny podobných rolí). Zabere to méně času než použití bodovací metody, a výsledky mohou být stejně přesné.

Neanalytické hodnocení práce

Neanalytické hodnocení práce je založeno na porovnávání prací jako celku s cílem jejich zařazení do nějakých stupňů nebo nějakého jejich uspořádání – práce nejsou analyzovány z hlediska jejich faktorů. Takové hodnocení může fungovat na principu porovnávání „práce s prací“, kdy se určitá práce porovnává s jinou prací, aby se rozhodlo o tom, jestli je její hodnota větší, menší nebo stejná (metoda pořadí nebo metoda „interního benchmarkingu“). Alternativně může takové hodnocení fungovat na principu porovnávání „práce se stupnicí“, kdy se určitá práce jako celek porovnává s nějakou předem definovanou hierarchií stupňů prací, přičemž se hledá nejlepší shoda mezi definicí hodnocené práce a definicí určitého stupně (metoda klasifikační neboli katalogová). Metody neanalytického hodnocení práce se snadno zavádějí a uplatňují, ale neposkytují žádné definované standardy pro posuzování. Neumožňují měřit rozdíly mezi pracemi a neposkytují obranu v záležitostech rovného odměňování.

27.7 Řízení základních peněžních odměn

Řízení základních peněžních odměn souvisí s rozhodováním o základních sazbách peněžních odměn, to znamená o množství peněz, které představuje základní sazbu peněžní odměny za určitou práci nebo pro určitého jedince. Řízení základních peněžních odměn vychází z tržního oceňování i hodnocení práce a směřuje k vytváření a uplatňování určitých struktur stupňů a peněžních odměn.

Struktury stupňů a peněžních odměn

Struktury stupňů a peněžních odměn poskytují rámec pro řízení základních peněžních odměn a slouží jako prostředek k uskutečňování politiky odměňování. Umožňují organizaci uspořádat jednotlivé práce do určité hierarchie, definovat úrovně peněžních odměn, vymezit prostor pro zvyšování peněžních odměn a vytvořit základnu pro řízení relací peněžních odměn, pro dosahování rovnosti v odměňování a pro sledování a kontrolu uplatňování jednotlivých postupů odměňování. Také umožňují organizaci komunikovat se zaměstnanci o možnostech rozvíjení kariéry a získání peněžní odměny.

Struktury stupňů

Struktura stupňů se skládá z posloupnosti nebo hierarchie stupňů, pásem nebo úrovní, které zahrnují práce srovnatelné hodnoty. Struktura s „úzkými stupni“ má obvykle deset nebo více stupňů, struktura se „širokými stupni“ má šest až osm stupňů a struktura se „širokými pásmy“ má méně než šest pásem. Může existovat jediná struktura definovaná počtem stupňů nebo pásem, které obsahuje. Alternativně může existovat struktura rozdělaná do několika „skupin kariér“ nebo „skupin prací“. Takové skupiny zahrnují práce, jejichž povaha a smysl jsou podobné, ale vykonávají se na různých úrovních.

Struktury peněžních odměn

Struktura peněžních odměn se skládá z rozpětí, skupin nebo stupnic peněžních odměn přiřazených ke každému stupni, pásmu nebo úrovni ve struktuře stupňů. Struktury peněžních odměn jsou definovány počtem stupňů, které obsahují, a zvláště u struktur s úzkými nebo širokými stupni také velikostí rozpětí peněžních odměn, které jsou k jednotlivým stupňům přiřazeny. Tato velikost je prostorem, který určitý stupeň poskytuje pro zvyšování peněžní odměny a zpravidla se vyjadřuje jako rozdíl mezi nejnižším a nejvyšším bodem rozpětí, a to v procentech. Takže například rozpětí od 20 000 Kč do 30 000 Kč bude mít velikost 50 %.

V rámci struktur s úzkými nebo širokými stupni se peněžní odměna může zvyšovat na základě zásluh nebo délky zaměstnání. Struktury se širokými pásmy jsou teoreticky flexibilnější, ale často obsahují určité zóny, které vymezují rozsah, v němž se peněžní odměny jednotlivců v určité pracovní roli nebo v souboru pracovních rolí mohou měnit okolo takzvaného „kotvícího bodu“ – sazby peněžní odměny pro plně schopného jedince v určité pracovní roli, která je v souladu s tržními sazbami. Jiným typem struktury peněžních odměn je určitá „stupnice peněžních odměn“, která se uplatňuje především ve veřejném a neziskovém sektoru. Tato stupnice se skládá z několika bodů, které vymezují peněžní odměnu za práci nebo pro jedince na určité úrovni v organizaci a zároveň ukazují možnosti zvyšování peněžní odměny v závislosti na délce zaměstnání v organizaci.

Některé organizace, zejména ty menší, nemají formální struktury stupňů a spoléhají se výhradně na určité „individuální sazby“ za konkrétní práci nebo pro konkrétního jedince. Tyto sazby nedefinují žádný prostor pro zvyšování peněžní odměny v podobě nějakého rozpětí nebo skupiny, i když je možné vyplácet bonusy nad úroveň těchto sazeb. Také se využívají určité „jednotlivé stupně prací“, což jsou ve skutečnosti individuální sazby s definovaným rozpětím peněžní odměny, řekněme 20 % na každou stranu individuální sazby, aby se vymezil prostor pro zvyšování peněžní odměny.

Zásady pro uplatňování struktur stupňů a peněžních odměn

Struktury stupňů a peněžních odměn by měly:

- odpovídat kultuře, charakteristickým rysům a potřebám organizace i jejím zaměstnancům;
- usnadňovat řízení relací peněžních odměn a dosahování nestrannosti, spravedlnosti, konzistentnosti a transparentnosti v řízení odměňování;
- zajistit náležité zařazení jednotlivých prací do odpovídajících stupňů a zabránit bezdůvodným přesunům do vyšších stupňů;
- být dostatečně flexibilní, aby se mohly přizpůsobovat tlakům, které pramení ze změn tržních sazeb a nedostatku kvalifikované pracovní síly;
- usnadňovat provozní flexibilitu a soustavný rozvoj;
- vytvářet prostor pro zvyšování peněžních odměn;
- naznačovat příležitosti týkající se odměňování, rozvoje a kariéry;
- být vytvořeny jasně a logicky, aby jejich podstata mohla být snadno a rychle vysvětlena zaměstnancům;
- umožnit organizaci provádět kontrolu uskutečňování politik odměňování a dodržování rozpočtů.

Typy struktur stupňů a peněžních odměn

Hlavní typy struktur stupňů a peněžních odměn, jejich rysy, výhody a nevýhody, jsou shrnuty v tabulce 27.1.

Tab. 27.1 Charakteristiky různých struktur stupňů a peněžních odměn

Typ struktury	Rysy	Výhody	Nevýhody
Struktura s úzkými stupni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posloupnost deseti nebo více stupňů prací. ▪ Úzká rozpětí peněžních odměn, např. 20–40 %. ▪ Zvyšování peněžních odměn obvykle souvisí s výkonem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jasně ukazuje relace mezi peněžními odměnami. ▪ Usnadňuje řízení. ▪ Snadno pochopitelná. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vytváří strnulé hierarchie. ▪ Náchylná k bezdůvodným přesunům do vyšších stupňů. ▪ Nevhodná pro plochou organizaci.
Struktura se širokými stupni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posloupnost šesti až osmi stupňů prací. ▪ Poměrně široká rozpětí peněžních odměn, např. 40–50 %. ▪ Zvyšování peněžních odměn souvisí s přínosem a může být kontrolováno pomocí určitých zón. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jasně ukazuje relace mezi peněžními odměnami. ▪ Usnadňuje řízení. ▪ Snadno pochopitelná. ▪ Širší stupně se vymezují jasněji. ▪ Bezdůvodné přesuny do vyšších stupňů se lépe kontrolují. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příliš velký prostor pro zvyšování peněžních odměn. ▪ Poskytuje možnost kontroly, ale obtížněji se řídí. ▪ Může být nákladná.
Struktura se širokými pásmy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Řada pěti nebo šesti širokých pásem. ▪ Široká pásma peněžních odměn, obvykle mezi 50 a 80 %. ▪ Zvyšování peněžních odměn souvisí s přínosem a schopnostmi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilnější. ▪ Odměňuje horizontální rozvoj a růst schopností. ▪ Vyhovuje novému stylu organizací. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vytváří nerealistická očekávání týkající se prostoru pro zvyšování peněžních odměn. ▪ Zdá se, že omezuje prostor pro povýšení. ▪ Obtížně pochopitelná. ▪ Problémy rovného odměňování.



Typ struktury	Rysy	Výhody	Nevýhody
Struktura rozdělená do skupin kariér	<ul style="list-style-type: none"> Identifikované a definované skupiny kariér. Pro každou skupinu jsou definovány dráhy kariéry v podobě hlavních činností a požadavků na schopnosti. Pro každou skupinu je určena stejná struktura stupňů a peněžních odměn. 	<ul style="list-style-type: none"> Vyjasňuje dráhy kariéry v rámci skupin i mezi nimi. Uspodňuje dosažení rovnosti mezi skupinami a tedy i stejné odměny za stejnou práci. Uspodňuje definování úrovní. 	<ul style="list-style-type: none"> Může být obtížné ji řídit. Může lidi rozdělovat.
Struktura rozdělená do skupin prací	<ul style="list-style-type: none"> Oddělené struktury stupňů a peněžních odměn pro skupiny podobných prací. Zvyšování peněžních odměn souvisí se schopnostmi nebo s přínosem. 	<ul style="list-style-type: none"> Uspodňuje diferenciaci peněžních odměn mezi různými skupinami. Definuje dráhy kariéry na základě jasných kritérií. 	<ul style="list-style-type: none"> Může lidi rozdělovat. Může omezovat horizontální rozvoj kariéry. Může být obtížné udržet vnitřní spravedlnost mezi skupinami, pokud nebude založena na hodnocení práce.
Stupnice peněžních odměn	<ul style="list-style-type: none"> Řada bodů vymezujících peněžní odměnu za práci nebo pro jedince na určité úrovni v organizaci. Zvyšování peněžních odměn souvisí s délkou zaměstnání. 	<ul style="list-style-type: none"> Snadno se řídí. Zvyšování peněžní odměny není založeno na úsudku manažerů. 	<ul style="list-style-type: none"> Neposkytuje žádný prostor pro diferenciaci peněžních odměn podle výkonu. Může být nákladná, když dochází k bezdůvodným přesunům vzhůru.

Kritéria pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn

Možná kritéria pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn jsou shrnuta v tabulce 27.2.

Tab. 27.2 Kritéria pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn

Typ struktury	Kritéria pro volbu struktury
Struktura s úzkými stupni	<ul style="list-style-type: none"> organizace je velká a byrokratická s dobře definovanými a rozsáhlými hierarchickými úrovněmi; očekává se, že peněžní odměny se budou zvyšovat v podobě malých, ale poměrně častých kroků; v kultuře organizace je připisován značný význam určitému postavení a odpovídajícímu zařazení do určitého stupně; je požadován určitý, ale nepřilíhší velký prostor pro zvyšování peněžních odměn v rámci stupňů.
Struktura se širokými stupni	<ul style="list-style-type: none"> předpokládá se, že pokud existuje poměrně omezený počet stupňů, bude možné tyto stupně definovat a rozlišovat přesněji, což zlepší přesnost zařazování prací do stupňů; existující struktura s úzkými stupni je hlavní příčinou bezdůvodných přesunů prací do vyšších stupňů; předpokládá se, že zvyšování peněžních odměn v rámci stupňů může záviset na přínosu a že je možné zavést efektivní kontrolní mechanismus.
Struktura se širokými pásmy	<ul style="list-style-type: none"> je požadována větší flexibilita ve stanovování a řízení peněžních odměn; předpokládá se, že rozhodování o zařazování prací do stupňů by se už nemělo řídit hodnocením práce; pozornost je zaměřena na odměňování lidí za horizontální rozvoj; v organizaci byl snížen počet úrovní řízení.



Typ struktury	Kritéria pro volbu struktury
Struktura rozdělená do skupin kariér	<ul style="list-style-type: none"> ▪ existují různé skupiny kariér a v rámci těchto skupin, stejně jako mezi těmito skupinami, je možné rozlišit a vymezit různé dráhy kariéry; ▪ v organizaci existuje silný důraz na rozvoj kariéry; ▪ existují účinné metody definování schopností.
Struktura rozdělená do skupin prací	<ul style="list-style-type: none"> ▪ existují zvláštní skupiny prací, které je třeba odměňovat odlišně; ▪ skupiny zahrnují práce, jejichž povaha a smysl jsou podobné, ale vykonávají se na různých úrovních, s různou mírou odpovědnosti; ▪ předpokládá se, že dráhy kariéry musí být definovány z hlediska požadavků na schopnosti.
Stupnice peněžních odměn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tradiční přístup organizací ve veřejném a neziskovém sektoru, který vyhovuje kultuře těchto organizací; ▪ předpokládá se, že je nemožné spravedlivě a konzistentně měřit různé úrovně přínosu; ▪ důležitým hlediskem je jednoduchost řízení odměňování.

Zvyšování peněžních odměn

Ke zvyšování peněžních odměn dochází, když se navyšují základní peněžní odměny jedinců v rámci vymezených rozpětí nebo skupin peněžních odměn ve vytvořené struktuře stupňů a peněžních odměn, když jsou jedinci povyšováni do vyšších funkcí nebo když jsou jedinci zařazováni do vyšších stupňů v určité struktuře peněžních odměn. Jinou možností je systém založený na individuálních sazbách peněžních odměn za konkrétní práce nebo pro konkrétní jedince. Tento systém nevytváří žádný prostor pro zvyšování peněžních odměn v rámci nějakých rozpětí nebo skupin, takže jedinou možností je navyšovat stanovené individuální sazby. Další možností je systém založený na individuální doplňkové peněžní odměně, kdy se peněžní odměna jedinců může zvyšovat na základě zásluh nebo délky zaměstnání. Určitou možností je také systém bonusů, kdy se peněžní odměna jedinců může zvyšovat na základě jejich výkonu, stejně jako výkonu týmu nebo organizace.

27.8 Poskytování doplňkových peněžních odměn

Doplňkové peněžní odměny jsou poskytovány k základní peněžní odměně v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu, dovednostech nebo délce zaměstnání. Doplňkové peněžní odměny mohou být poskytovány buď ve formě určitého pevného zvýšení základních peněžních odměn, nebo ve formě vyplacení určitých pohyblivých peněžních bonusů navíc. Doplňkové peněžní odměny poskytované v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu nebo dovednostech se označují jako „odměny za zásluhy“. Jestliže se poskytují výhradně v závislosti na výkonu, označují se jako „odměny podle výkonu“. Doplňkové peněžní odměny poskytované v závislosti na délce zaměstnání se označují jako „odměny podle délky zaměstnání“. Peněžní bonusy mohou být vypláceny v závislosti na výkonu jednotlivců, týmů i organizace. Peněžní odměny navíc k základní peněžní odměně je možné vyplácet také na základě určitého pobídkového systému.

Šetření Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013d) odhalilo, že nejběžnější rozdělení mezi celkovými výdaji na pevné a pohyblivé peněžní odměny bylo 90 % v případě pevných a 10 % v případě pohyblivých peněžních odměn; 71 % respondentů vztahovalo peněžní odměnu k individuálnímu výkonu.

Odměny za zásluhy

Rozhodování o uplatňování odměn za zásluhy by mělo být založeno na kritickém zhodnocení argumentů pro a proti odměnám za zásluhy, stejně jako na poznání a pochopení kritérií úspěšného uplatňování odměn za zásluhy.

Argumenty pro odměny za zásluhy

Nejsilnějším argumentem ve prospěch odměn za zásluhy je, že jedinci, kteří přinášejí více, by měli být také lépe placeni. Je možné tvrdit, že je správné a vhodné oceňovat dosažené úspěchy cestou peněžních, a tedy hmatatelných odměn. Je to v souladu s principem distributivní spravedlnosti, který ačkoliv zdůrazňuje, že odměny by měly být spravedlivé, nevyžaduje, aby byly stejné, s výjimkou případů, kdy hodnota přínosu je stejná. Peněžní odměny mohou být využity také k tomu, aby se zvýraznily klíčové oblasti výkonu, aby se vyzdvihlo chování, které je oceňováno, a obecně, aby se zdůraznil význam vysokého výkonu.

Existuje řada výzkumů, které dokazují, že peněžní odměny mohou zlepšovat výkon. Takové výzkumy uskutečnili ve Spojeném království Boothová a Frank (1999), Marsden (2004), Prentice a kol. (2007) nebo Thompson (1998) a ve Spojených státech Guptaová a Shaw (1998), Jenkins a kol. (1998), Lazear (1999) nebo Prendergast (1999), a všichni našli pozitivní vztah mezi peněžními pobídkami a výkonem.

Argumenty proti odměnám za zásluhy

Hlasitá vlna nesouhlasu se vzedmula proti „pobídkovému efektu“ odměn za zásluhy. Jedním z nejznámějších a nejvýznamnějších byl hlas Alfieho Kohna (1993, s. 62), který v *Harvard Business Review* uvedl: „Odměny podobně jako tresty mohou ve skutečnosti oslabovat vnitřní motivaci, která vede k dosahování optimálního výkonu. Čím více bude manažer zdůrazňovat, kolik si může zaměstnanec za dobře odvedenou práci vydělat, tím méně se zaměstnanec bude zajímat o práci samotnou.“ Jeho závěr byl takový, že „úplatky na pracovišti prostě nemohou fungovat“ (tamtéž, s. 63). Jeffrey Pfeffer (1998b, s. 114) ve svém neméně významném článku „Šest nebezpečných mýtů o odměně“ v *Harvard Business Review* uvedl: „Většina systémů odměňování za zásluhy má dvě vlastnosti: jejich řízení zabírá obrovskou spoustu času a dělají každého nešťastným.“

Převládající názor, alespoň v akademických kruzích, je takový, že peněžní odměny jsou špatné – protože nefungují a jsou skutečně zhoubné, zatímco nepeněžní odměny jsou dobré, alespoň tehdy, když podněcují vnitřní motivaci, která vyplývá z práce samotné.

Konkrétní argumenty proti odměnám za zásluhy jsou:

- míra, v jaké systémy odměňování za zásluhy podněcují, je diskutabilní – částky určené k rozdělení jsou obvykle tak malé, že nemohou působit jako pobídka; šetření Industrial Relations Services (IRS, 2012) zaměřené na trendy v odměňování ukázalo, že průměrné zvýšení odměn za zásluhy bylo pouze 2,9 %;
- kritéria pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy (viz níže) jsou náročná a obtížně dosažitelná;
- peníze samy o sobě nevedou k trvalé motivaci – vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, je hlubší a trvalejší;
- lidé reagují na jakoukoliv formu podněcování velmi odlišně – není možné předpokládat, že peníze budou motivovat všechny lidi stejně, ale přesto je tento předpoklad východiskem odměňování za zásluhy;

- peněžní odměny mohou motivovat ty, kteří je dostanou, ale mohou demotivovat ty, kteří je nedostanou, a počet demotivovaných může být mnohem vyšší než počet motivovaných;
- systémy odměňování za zásluhy mohou vyvolávat více nespokojenosti než spokojenosti, jestliže jsou vnímány jako nespravedlivé, nepřiměřené a špatně řízené, což se může snadno stát;
- v lidech mohou systémy odměňování za zásluhy vyvolávat nedůvěru, proto se obávají, že nároky na výkon se budou soustavně zvyšovat, takže systémy odměňování za zásluhy mohou úspěšně fungovat jen po omezenou dobu;
- systémy odměňování za zásluhy závisejí na existenci přesných a spolehlivých metod měření výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností, které nemusejí existovat;
- jednotlivci jsou podněcováni k tomu, aby se zaměřovali pouze na ty aspekty výkonu, které jsou odměňovány;
- rozhodování o odměnách za zásluhy závisí na úsudku manažerů, který může být v případě absence spolehlivých kritérií stranický, předpojatý, rozporuplný nebo nepodložený;
- pojetí odměňování za zásluhy je založeno na předpokladu, že lidé mají výkon plně pod kontrolou, jenže ve skutečnosti je výkon ovlivňován systémem, ve kterém lidé pracují;
- odměny za zásluhy, zvláště odměny podle výkonu, mohou neblaze ovlivňovat kvalitu práce a týmovou práci.

Toto jsou vážné argumenty a další váhu jim dodává skutečnost, že systémy odměňování za zásluhy se obtížně řídí úspěšně. Mnohé organizace, včetně institucí veřejné správy, se v osmdesátých letech 20. století vrhly na odměňování podle výkonu, aniž by skutečně chápaly, jak zařídit, aby to fungovalo. Nevyhnutelně tak vznikaly problémy s realizací. Výzkumy, jako jsou ty, které uskutečnili Bowey a Thorpe (1982), Kessler a Purcell (1992), Marsden a Richardson (1994) nebo Thompson (1992a, 1992b), tyto problémy odhalily. Systémy odměňování za zásluhy mohou selhat, když se nevěnuje dostatečná pozornost jejich začlenění do kontextu a kultury organizace. Ale problémy jsou často založeny na potížích spojených se zaváděním a využíváním těchto systémů, zejména na nevhodných procesech řízení pracovního výkonu, na neefektivní komunikaci a nedostatečném zapojení nebo na neschopnosti a neochotě liniových manažerů řádně plnit svoji roli. Wrightová (1991, s. 82) uvedla: „Dokonce i nejhrolivější zastánci odměňování podle výkonu uznávají, že je obtížné takové odměňování řídit úspěšně.“ Rovněž Trevor (2011, s. 201) vyslovil pochybnosti o tom, do jaké míry jsou takové systémy zvládnutelné.

Kritické zhodnocení odměn za zásluhy

Argument, že lidé by měli být odměňováni v souladu s hodnotou jejich přínosu, je silný, avšak osamocený. Důkazy o tom, že pobídky zlepšují výkon, jsou diskutabilní. Za určitých podmínek, jak dokázaly některé výzkumy, to funguje, ovšem za jiných podmínek to nefunguje. V případě většiny systémů odměňování za zásluhy je nepravděpodobné, že by vytvářely přímou pobídku, jednoduše proto, že nevyhovují náročným požadavkům, jako je existence jasného vztahu mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou a skutečnost, že hodnota získané odměny musí stát za vynaložené úsilí. Jejich hlavním účelem je rozlišovat a oceňovat míru přínosu, jenže i to je diskutabilní, protože je obtížné zajistit spravedlivé a konzistentní hodnocení pracovního výkonu, které by mělo být východiskem pro rozhodování o odměnách za zásluhy. Tyto systémy mohou více lidí demotivovat než motivovat.

Ale jaká je alternativa? Mělo by se všem lidem platit stejně, jakkoli odvádějí dobrou práci? Nebo by se lidem mělo přidávat v souladu s délkou zaměstnání – platit lidem za

to, že jsou v práci? Přes všechny zmíněné problémy by zřejmě bylo lepší zachovat nějaký systém odměňování za zásluhy, ale je třeba zvážit možné potíže spojené se zaváděním a využíváním takového systému a je třeba udělat všechno proto, aby veškerá rozhodnutí týkající se odměn za zásluhy byla spravedlivá, konzistentní a transparentní. Také je třeba vzít v úvahu náročná kritéria pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy.

Kritéria pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy

Kritéria pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy jsou následující:

- Lidé vidí jasnou souvislost mezi tím, co dělají, a tím, co za to dostávají.
- Odměny stojí za to.
- Existují spravedlivé a konzistentní nástroje pro měření nebo hodnocení výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností.
- Lidé jsou schopni ovlivňovat svůj výkon prostřednictvím změny svého chování a rozvoje svých znalostí, dovedností a schopností.
- Odměna následuje co možná nejdříve po dosažení úspěchu, za který je poskytována.
- Systém zapadá do kultury organizace.
- Systém je zvládnutelný a nákladově efektivní.
- Systém je podporován dobře zavedenými metodami měření výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností.

Volba systému odměňování za zásluhy

Rozhodování o zavedení a využívání určitého systému odměňování za zásluhy by mělo být založeno na analýze rysů, výhod, nevýhod a vhodnosti jednotlivých systémů, které jsou shrnuty v tabulce 27.3, a to ve vztahu k výše uvedeným kritériím pro úspěšné uplatňování odměn za zásluhy.

Nejpopulárnější je systém odměňování podle výkonu. Tento systém využívalo 84 % respondentů se systémem odměňování za zásluhy v šetření e-reward 2009. Následovaly systémy odměňování podle přínosu (57 % respondentů), odměňování podle schopností (33 % respondentů) a odměňování podle dovedností (21 %).

Tab. 27.3 Systémy odměňování za zásluhy

Typ systému	Hlavní rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Odměňování podle výkonu	Zvýšení základní peněžní odměny nebo vyplacení bonusů závisí na hodnocení pracovního výkonu.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Může motivovat (ale je to nejisté). ▪ Spojuje odměny s cíli. ▪ Uspokojuje potřebu být odměňován za dosažené úspěchy. ▪ Sděljuje, že dobrý výkon je důležitý a bude odměněn. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nemusí motivovat. ▪ Spoléhá na posouzení výkonu, které může být subjektivní. ▪ Zaměřuje se na výstup, nikoliv na kvalitu. ▪ Spoléhá na dobrý proces řízení pracovního výkonu. ▪ Obtížně se řídí úspěšně. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pro lidi, které pravděpodobně motivují peníze. ▪ V organizacích s kulturou zaměřenou na výkon. ▪ Když může být výkon měřen objektivně.



Typ systému	Hlavní rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Odměňování podle schopností	Zvýšení peněžní odměny závisí na úrovni schopností.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměřuje pozornost na potřebu dosáhnout vyšších úrovní schopností. ▪ Podněcuje rozvíjení schopností. ▪ Může být integrováno s jinými aplikacemi řízení lidských zdrojů založeného na schopnostech. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování úrovní schopností může být obtížné. ▪ Ignoruje výstupy – nebezpečí odměňování schopností, které nebudou využívány. ▪ Spoléhá na dobře připravené a oddané liniové manažery. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jako součást integrovaného přístupu k řízení lidských zdrojů, kde se schopnosti využívají v řadě aktivit. ▪ Kde jsou schopnosti klíčovým faktorem. ▪ Kde může být nevhodné nebo obtížné měřit výstupy. ▪ Kde existuje dobře zavedená soustava schopností.
Odměňování podle přínosu	Zvýšení peněžní odměny nebo vyplacení bonusů závisí jak na vstupu (schopnosti), tak na výstupu (výkon).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odměňuje lidi nejen za to, co dělají, ale i jak to dělají. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stejně jako u odměňování podle výkonu a odměňování podle schopností, může být obtížné měřit přínos a obtížně se řídí úspěšně. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Když se věří, že se vyplatí přístup zahrnující jak vstupy, tak výstupy.
Odměňování podle dovedností	Zvýšení peněžní odměny závisí na osvojení si dovedností.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podněcuje a odměňuje osvojování si dovedností. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Může být drahé odměňovat lidi za dovednosti, které nevyužívají. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ve výrobních a maloobchodních organizacích.

Odměny podle délky zaměstnání

V některých organizacích, zvláště ve veřejném a neziskovém sektoru, se peněžní odměny mohou zvyšovat cestou určitých pevných přírůstků na nějaké stupnici peněžních odměn v závislosti na délce zaměstnání. Někdy může být vytvořen určitý prostor pro změny přírůstků na stupnici peněžních odměn v závislosti na výkonu.

Odměňování podle délky zaměstnání podporují mnohé odborové organizace ve veřejném sektoru, protože takové odměňování vnímají jako spravedlivé – s každým se zachází stejně. Vzniká dojem, že závislost peněžních odměn spíše na délce zaměstnání než na výkonu nebo schopnostech omezuje stranické a nepodložené posuzování lidí, ke kterému mají manažeri sklon. Někteří lidé se domnívají, že zásada odměňovat lidi za věrnost v závislosti na délce zaměstnání je dobrá. Odměňování podle délky zaměstnání se také snadno řídí; ve skutečnosti se nemusí řídit vůbec.

Argumenty proti odměňování podle délky zaměstnání spočívají v tom, že:

- je nespravedlivé v tom smyslu, že stejné zvyšování odměn podle délky zaměstnání nerespektuje skutečnost, že někteří lidé přispívají více než jiní a podle toho by také měli být odměňováni;
- nepodněcuje k dobrému výkonu; ve skutečnosti odměňuje špatný výkon stejně jako dobrý;

- je založeno na předpokladu, že výkon se s praxí zlepšuje, ale to není tak jisté;
- může být nákladné – všichni mohou dosáhnout vrcholu stupnice, zvláště v dobách nízké fluktuace zaměstnanců, jenže náklady na jejich odměňování nejsou ospravedlněny přidanou hodnotou, kterou vytvářejí.

Tyto argumenty přesvědčily většinu organizací. Nicméně některé organizace se obávají řízení nějaké jiné formy odměňování za zásluhy a s uspokojením spoléhají na určité individuální sazby za konkrétní práci nebo pro konkrétního jedince, které mohou zvýšit, kdykoliv si myslí, že si někdo zaslouží více.

Týmové odměňování

Týmové odměňování spojuje vyplácení odměn členům formálně vytvořeného týmu s výkonem celého týmu. Odměny se rozdělují mezi členy týmu v souladu s nějakým zveřejněným vzorcem nebo ad hoc v případě mimořádných úspěchů. Odměny jednotlivců mohou být rovněž ovlivněny hodnocením jejich přínosu k výsledkům týmu. Týmové odměňování může posilovat kooperativní chování, podporovat flexibilní práci a *multiskilling* nebo vyjasňovat týmové cíle. Může také podněcovat méně efektivní členy týmů k tomu, aby se zlepšovali a plnili týmové standardy nebo může podporovat rozvíjení autonomních týmů. Ale:

- Efektivnost týmového odměňování závisí na existenci dobře vymezených a vyzrálých týmů, což nemusí být splněno, a i kdyby bylo, je otázkou, zda takové týmy musí být podněcovány s využitím čistě peněžních odměn.
- Týmové odměňování se může zdát nespravedlivé těm jedincům, kteří mají pocit, že jejich vlastní úsilí není odměňováno.
- Tlak na přizpůsobení, který je týmovým odměňováním podtržen, by mohl vést k tomu, že tým bude udržovat své výstupy na nejnižší možné úrovni, postačující k získání toho, co je kolektivně považováno za rozumnou odměnu, ale nic víc.
- Může být obtížné vytvořit ukazatele výkonu a metody hodnocení týmového výkonu, které by byly spravedlivé – vzorec týmového odměňování může být založen na libovolném předpokladu o správném vztahu mezi úsilím a odměnou.
- Lidé mohou usilovat o přechod ze špatně pracujících týmů do vysoce výkonných týmů; jestliže se to umožní, může to rozvrátit a poznamenat týmy, ze kterých lidé odcházejí; jestliže se to neumožní, mohou ve špatně pracujících týmech přibývat nespokojení lidé, což celou situaci ještě zhorší.
- V případě mnoha organizací nevýhody převažují nad výhodami. To je možná důvod, proč týmové odměňování uplatňovalo jen 11 % respondentů šetření e-reward 2009.

Odměňování za výkon organizace

Mnoho organizací věří, že jejich systém peněžního odměňování by měl překračovat hranice individuálního odměňování za zásluhy, které nerozlišuje a neoceňuje kolektivní úsilí, nebo hranice týmového odměňování, které je obtížné. Věří, že jejich systém by měl podporovat oddanost a angažovanost a přesvědčovat zaměstnance, že jsou zainteresováni na podniká-

ní, stejně jako by jim měl poskytovat nějakou další odměnu. Výsledkem je, že organizace poskytují peněžní odměny, které se vztahují k výkonu organizace.

Třemi typy formálních systémů odměňování za výkon organizace jsou:

- **podíly na zisku** – vyplácení částek v penězích nebo v akciích v závislosti na zisku organizace;
- **podíly na vlastnictví** – zaměstnanci mají možnost nakoupit akcie organizace;
- **podíly na výnosu** – zaměstnancům jsou vypláceny částky v penězích v závislosti na finančních výnosech organizace v souvislosti se zlepšením jejího výkonu.

27.9 Uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy

Nepeněžní uznání jako součást celkové odměny znamená možnost vyjádřit jednotlivcům uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, a to buď neformálně, během každodenních setkání, nebo formálně, během zvláštních příležitostí. Uznání může být vyjádřeno v tichosti mezi nadřízeným a podřízeným, nebo v rámci veřejných oslav dosažených úspěchů.

Systém vyjadřování uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy může být v organizaci formální a společenskou záležitostí, kdy se předávají dary, nabízí se pohoštění a sklízí se potlesk. Ocenění je obvykle nepeněžní, ale některé organizace poskytují peněžní ocenění. Důležité je, aby se uznání vyjadřovalo také méně formálně, kdy nadřízený podřízenému prostě řekne „dobrá práce“, „děkuji“ nebo „blahopřeji“.

27.10 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou určitá opatření zaměstnavatele určená pro zaměstnance, která zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou významnou součástí celkové odměny. Jako takové mohou být odložené nebo podmíněné, jako například penzijní systém, nějaké pojištění nebo nemocenský příspěvek, nebo mohou být bezprostřední, jako například služební automobil nebo nějaká půjčka. Zahrnují také dovolenou navíc nebo nějaké dny volna, které nemusí být striktně odměnou. Zaměstnanecké výhody se někdy označují poněkud opovržlivě jako „požitky“, „sociální výhody“ nebo „okrajové výhody“, jenže když se týkají osobní bezpečnosti nebo osobních potřeb, mohou být jen stěží označovány jako „okrajové výhody“. Systémy flexibilních zaměstnaneckých výhod umožňují zaměstnancům si v rámci určitého limitu vybrat druh nebo rozsah zaměstnaneckých výhod, které jim zaměstnavatel nabízí.

Poskytování penzí doznalo v poslední době výrazných změn. Tradiční systémy definované dávky, kdy se penze poskytuje na základě posledního výdělku, se ukazují jako příliš drahé, a proto jsou rychle nahrazovány levnějšími systémy definovaného příspěvku, kdy penze odpovídá tomu, jakou roční výplatu je možné získat za peníze shromážděné určitým fondem pro nějakého člena. Šetření Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013d) odhalilo, že průměrný příspěvek zaměstnavatele do určitého systému definovaného příspěvku byl 7,9 % mzdy, zatímco průměrný příspěvek zaměstnance byl 5,0 % mzdy.

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou součástí celkového souboru odměn. Mohou činit jednu třetinu i více nákladů na základní peněžní odměny, a proto musí být jejich poskytování řádně plánováno a řízeno.

27.11 Vyhodnocování odměňování

Vyhodnocování odměňování znamená posuzování efektivnosti stávajících nebo nových politik a postupů odměňování. V podstatě jde o porovnávání výsledků odměňování s cíli odměňování, aby bylo možné odpovědět na otázku, do jaké míry systém odměňování naplňuje svůj účel. Cíle vyhodnocování odměňování jsou následující:

- zjistit, jak dobře zavedené politiky a postupy odměňování fungují a odhalit případné problémy;
- zjistit, jestli inovace v odměňování fungují tak, jak bylo plánováno a jestli přinášejí očekávané výsledky;
- zajistit, aby různé části systému odměňování přinášely za vložené peníze odpovídající hodnotu;
- zajistit podklady nezbytné k tomu, aby bylo možné určit, co je třeba udělat pro zlepšení efektivnosti odměňování.

Jistá neschopnost vyhodnocovat poskytované odměny a uplatňované odměňování je určitou slabinou všech, kteří se řízením odměňování zabývají. To zaznamenal Pfeffer (1998b, s. 213), který uvedl: „Jen málo důkazů prokazuje efektivnost odměn, ačkoliv mnoho důkazů nasvědčuje tomu, že odměny a jejich navrhování působí jako strašák, který přitahuje pozornost manažerů.“ Gerhart a Rynesová (2003, s. 1) poznamenali:

Odměňování je poměrně složité a často mlhavé téma. Přestože náklady na odměňování v americké ekonomice dosahují v průměru 65–70 % celkových nákladů, většina manažerů si není jistá pravděpodobnými dopady toho, když na zaměstnance vydávají více nebo méně, nebo když zaměstnance odměňují různými způsoby.

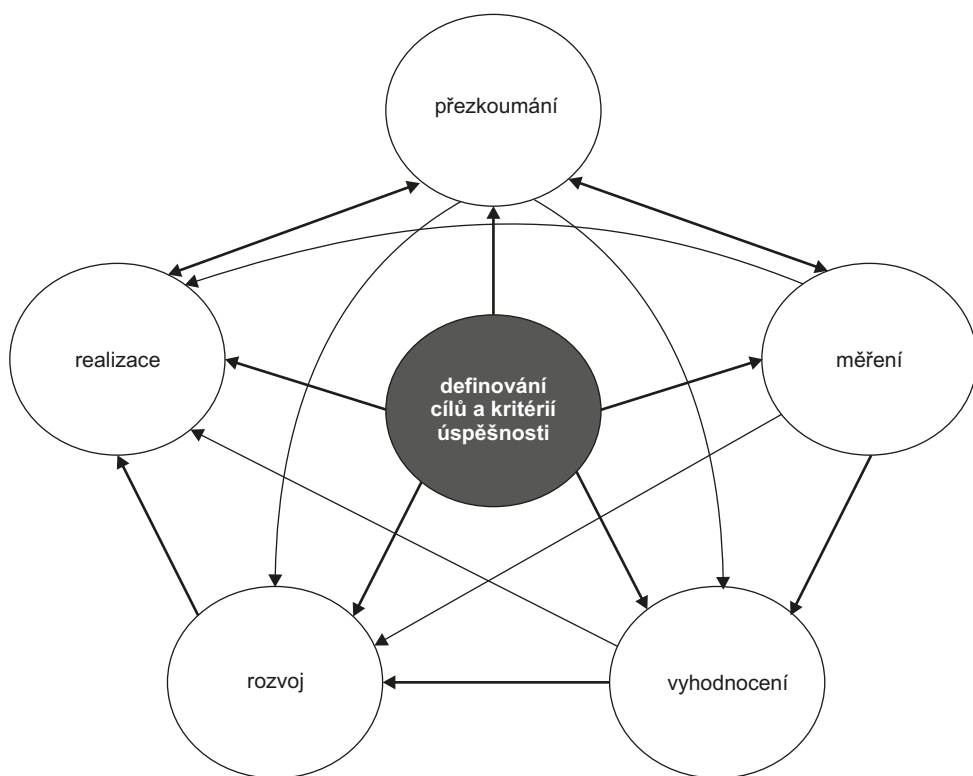
Vyhodnocování odměňování je prostředkem zlepšování efektivnosti řízení odměňování. Je to způsob uvažování založený na získávání odpovědí na následující otázky, které vymezili Armstrong a kol. (2010, s. 101):

- O co se snažíme, co je pro organizaci důležité, jak to měříme?
- Jak nám stávající postupy odměňování pomáhají nebo nám brání v tom, o co se snažíme, a jaké o tom máme důkazy?
- Jak by změny odměňování mohly zlepšit dosahování požadovaných výsledků?
- Jak můžeme vylepšení realizovat a jak sami sobě dokážeme, že vylepšení fungují?

Využití řízení založeného na důkazech

Řízení založené na důkazech (*evidence-based management*) by mělo být východiskem systematického vyhodnocování odměňování. Jak uvedl Pfeffer (1998b, s. 196): „Úvahy týkající se odměňování musí být vedeny logikou a důkazy, nikoli vírou nebo ideologií.“ Rousseau (2006, s. 256) vysvětlil: „Řízení založené na důkazech znamená převést principy založené na nejlepších důkazech do běžných postupů organizace.“ Armstrong a kol. (2011) dospěli ve svém výzkumu k závěru, že existuje řada aktivit, které reprezentují řízení odměňování založené na důkazech, jako je definování strategických cílů, přezkoumání stávajících politik

a postupů odměňování, měření efektivity odměňování nebo využití získaných údajů za účelem vyhodnocení dosažených výsledků odměňování jako východiska pro zavedení nových nebo zdokonalených postupů odměňování. Jenže tyto aktivity jsou prováděny všemi možnými způsoby; někdy postupně, někdy ne, zkrátka podle situace. Obrázek 27.1 znázorňuje model vzájemných vztahů mezi aktivitami řízení odměňování založeného na důkazech, kdy vše probíhá od definování cílů a kritérií úspěšnosti odměňování přes přezkoumání, měření, vyhodnocení a rozvoj až po realizaci a další přezkoumání. To se může odehrávat za určitých podmínek, kdy například přezkoumání provádí externí poradce. Ale jak ukázaly případové studie vypracované Armstrongem a kol., v praxi nemusí být tyto aktivity vymezeny nebo řízeny v předepsaném pořadí. Tyto aktivity jsou úzce propojené a mohou se překrývat. Definování cílů, přezkoumání a měření ovlivňují všechny ostatní aktivity, stejně jako vyhodnocení. Tyto aktivity mohou probíhat kdykoliv, nebo všechny najednou, a všechny přímo ovlivňují konečné aktivity rozvoje a realizace.



Obr. 27.1 Vzájemné vztahy mezi aktivitami řízení odměňování založeného na důkazech

Doporučení k vyhodnocování odměňování

Následující doporučení k vyhodnocování odměňování jsou od jednoho zkušeného specialisty na odměňování z jedné organizace, ve které Armstrong a kol. (2011) zpracovávali případovou studii:

1. Nejlepším výchozím momentem před definováním jakýchkoliv cílů nebo zahájením měření čehokoliv je rozhodnout, čeho chce organizace dosáhnout.
2. Jakmile bylo rozhodnuto, měli byste využít co možná nejvíce dostupných údajů k tomu, abyste je porovnali s trhem, než bude rozhodnuto, kde by se organizace měla nacházet.
3. Buďte opatrní, když interpretujete údaje, jako je vysoká míra spokojenosti zaměstnanců nebo jiné míry související s vnímáním – mohou odrážet spíše štědré než efektivní odměny.
4. V některých případech není vyhodnocení nutné – je jasně vidět, že některé prvky systému odměňování fungují a některé nefungují.
5. Vaším úkolem je dát získané důkazy do souvislostí a pokusit se interpretovat, co se skutečně děje a proč.

Některé z dostupných softwarů určených pro vyhodnocování odměňování pracujících převážně s kvantitativními ukazateli a neberou v úvahu některé další faktory, které by mohly být významné, což je výzva pro vás, interpretovat získané údaje a dávat jim určitý smysl.

27.12 Správa řízení odměňování

Správa řízení odměňování se provádí s využitím tří hlavních aktivit: řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy, všeobecné revize a úpravy peněžních odměn a individuální revize a úpravy peněžních odměn.

Řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy

Srovnávací analýza vyjadřuje v procentech poměr mezi skutečnými a politikou odměňování předpokládanými sazbami peněžních odměn v určité struktuře peněžních odměn. Jako určující hodnota politiky odměňování se používá „střední bod“ nebo „referenční bod“ v rozpětí peněžních odměn, který v každém stupni prací ve struktuře peněžních odměn představuje „cílovou sazbu“ peněžní odměny pro plně schopného jedince. Tento bod odpovídá tržním sazbám v souladu s politickým rozhodnutím organizace o postoji k záležitosti peněžních odměn.

Srovnávací poměry je možné využít k definování toho, do jaké míry se daří naplňovat politiku odměňování (poměr mezi skutečnými a předpokládanými sazbami peněžních odměn). Analýza srovnávacích poměrů naznačuje, jaká opatření by se měla přijmout, aby se zpomalilo nebo zrychlilo zvyšování peněžních odměn, jsou-li srovnávací poměry příliš vysoko nebo příliš nízko v porovnání s předpokládanou úrovní. To se někdy označuje jako „řízení podle středního bodu“. Srovnávací poměry je možné využít také k určení toho, kde se určitý jedinec v rámci konkrétního rozpětí peněžních odměn nachází, čímž poskytuje informaci o zvýšení peněží odměny, když se využívá matice peněžních odměn, jak je vysvětleno dále v této kapitole.

Srovnávací poměry se vypočítávají následovně:

$$\frac{\text{skutečná sazba peněžní odměny}}{\text{střední nebo referenční bod v rozpětí}} \times 100$$

Srovnávací poměr 100 % znamená, že skutečná peněžní odměna a peněžní odměna předpokládaná politikou odměňování jsou stejné. Srovnávací poměr vyšší nebo nižší než 100 % znamená, že peněžní odměna je nad nebo pod cílovou sazbou, která odpovídá politice odměňování. Například, jestliže cílová sazba v rozpětí byla 20 000 Kč a průměrná peněžní odměna všech zaměstnanců v daném stupni byla 18 000 Kč, srovnávací poměr bude 90 %. Srovnávací poměry vyjadřují rozdíly mezi politikou a praxí odměňování, přičemž je třeba najít příčiny takových rozdílů.

Všeobecné revize a úpravy peněžních odměn

Všeobecné revize a úpravy peněžních odměn se uskutečňují, když se zaměstnancům zvyšují peněžní odměny v reakci na všeobecný pohyb tržních sazeb, na rostoucí životní náklady nebo na kolektivní vyjednávání s odbory. Všeobecné revize a úpravy peněžních odměn se často kombinují s individuálními revizemi a úpravami peněžních odměn, ale zaměstnanci jsou většinou informováni o všeobecných i individuálních složkách každého zvýšení peněžních odměn, kterého se jim dostává. Alternativně mohou být všeobecné revize a úpravy peněžních odměn prováděny odděleně, aby se zlepšila kontrola nákladů a aby se pozornost zaměstnanců obrátila na výkonovou stránku jejich odměňování.

Některé organizace již všeobecné revize a úpravy peněžních odměn vůbec neprovádějí. Argumentují tím, že rozhodování o tom, kolik by se mělo lidem platit, by mělo být individuální záležitostí, s přihlédnutím k osobnímu přínosu lidí, stejně jako k jejich „tržní hodnotě“ – jak jsou jako jednotlivci ceněni na trhu práce. To umožňuje organizaci uplatňovat flexibilnější přístup ke zvyšování peněžních odměn v souladu s tím, jak je vnímána hodnota lidí pro organizaci.

Kroky potřebné k provádění všeobecných revizí a úprav peněžních odměn jsou tyto:

1. Rozhodnout o rozpočtu.
2. Analyzovat údaje o úpravách peněžních odměn ve srovnatelných organizacích a údaje o míře inflace.
3. Podle potřeby vést kolektivní vyjednávání s odbory.
4. Vypočítat náklady.
5. Upravit peněžní odměny – buď zvýšit hranice rozpětí peněžních odměn každého stupně o procento všeobecného zvýšení, nebo zvýšit referenční body peněžních odměn o procento všeobecného zvýšení a uplatňovat různá zvýšení směrem k horním nebo dolním hranicím rozpětí peněžních odměn, a tím upravit podobu struktury peněžních odměn.
6. Informovat zaměstnance.

Individuální revize a úpravy peněžních odměn

Individuální revize a úpravy peněžních odměn determinují zvyšování odměn za zásluhy nebo vyplácení bonusů. Šetření e-reward 2009 odhalilo, že průměrná velikost odměny za zásluhy, kterou respondenti udělili, byla 3,3 %. Individuální odměny mohou být založeny na klasifikaci pracovního výkonu, na celkovém posouzení pracovního výkonu, které nezávisí na klasifikaci, nebo na vytváření pořadí podle pracovního výkonu.

Individuální revize a úpravy peněžních odměn založené na klasifikaci

Manažeři navrhuji zvýšení peněžních odměn na základě provedené klasifikace pracovního výkonu v rámci daného rozpočtu určeného na úpravy peněžních odměn a v souladu s pokyny pro provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměn. Podle šetření Chartered Institute of Personnel and Development, které se zabývalo řízením pracovního výkonu a které citovali Armstrong a Baronová (2004), 42 % respondentů využívalo klasifikace pracovního výkonu jako podklad pro rozhodování o odměnách za zásluhy.

Existuje určitá možnost volby metody. Nejjednodušší metodou je využití přímé vazby mezi klasifikací a zvýšením peněžní odměny, například:

Klasifikace	Procento zvýšení
A	6
B	4
C	3
D	2
E	0

Sofistikovanější metodou je využití určité „matice peněžních odměn“ – viz tabulku 27.4. Tato matice vyjadřuje procentní zvýšení peněžní odměny v závislosti na hodnocení pracovního výkonu a na postavení peněžní odměny jedince v rozpětí peněžních odměn (individuální srovnávací poměr).

Tab. 27.4 Matice peněžních odměn

Hodnocení pracovního výkonu	Procentní zvýšení peněžní odměny v závislosti na hodnocení pracovního výkonu a na postavení peněžní odměny v rozpětí peněžních odměn (srovnávací poměr)			
	Postavení peněžní odměny v rozpětí			
	80–90 %	91–100 %	101–110 %	111–120 %
Vynikající	12 %	10 %	8 %	6 %
Velmi efektivní	10 %	8 %	6 %	4 %
Efektivní	8 %	4 %	3 %	0 %
Rozvojový	4 %	3 %	0 %	0 %
Nedostatečný	0 %	0 %	0 %	0 %

Mnozí lidé tvrdí, že příliš zřetelné propojení řízení pracovního výkonu s odměňováním nepříznivě ovlivňuje základní rozvojovou povahu řízení pracovního výkonu. Nicméně, realisticky, je nesporné, že rozhodování o zvýšení peněžní odměny v závislosti na výkonu nebo přínosu musí být založeno na nějaké formě hodnocení. Jistým řešením je „oddělovat“ o několik měsíců přezkoumávání pracovního výkonu od revizí a úprav peněžních odměn. Takové řešení využívalo 45 % respondentů výzkumu Armstronga a Baronové (2004) a 43 % respondentů šetření e-reward 2005. Stále existuje určité propojení, ale není tak bezprostřední. Někteří se snaží obejít bez konvenčních přístupů (klasifikací pracovního výkonu nebo matic peněžních odměn), ačkoliv je nemožné zcela oddělit odměňování podle zásluh od nějaké formy hodnocení.

Pokyny pro provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměň

Manažeři obvykle potřebují nějaké pokyny pro provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměň. Tyto pokyny stanoví, že se manažeři musí držet v rámci svých rozpočtů, a mohou naznačovat, jaká mohou být maximální a minimální zvýšení peněžních odměň i jak by mohly být peněžní odměny rozděleny. Například když celkový rozpočet počítá se 4% zvýšením peněžních odměň, může být manažerům doporučeno, že většina zaměstnanců by měla dostat 3% zvýšení peněžních odměň a ostatní by měli dostat vyšší nebo nižší zvýšení peněžních odměň tak, aby celkové procentní zvýšení peněžních odměň nepřekročilo rozpočet. Manažeři v některých organizacích jsou poučeni, že musí dodržovat nějaké povinné rozdělení, ale podle šetření Chartered Institute of Personnel and Development, které citovali Armstrong a Baronová (2004), tuto metodu využívalo jen 8 % respondentů.

Provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměň

Kroky potřebné k provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměň jsou tyto:

1. Rozhodnout o rozpočtu.
2. Připravit a vydat pokyny týkající se velikosti, rozpětí a rozdělení peněžních odměň a metod provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměň.
3. Poskytovat rady a pomoc.
4. Provést revizi návrhů v porovnání s rozpočtem i pokyny a v případě potřeby dohodnout jejich úpravy.
5. Shrnout návrhy a jejich náklady a nechat si je schválit.
6. Aktualizovat výplaty.
7. Informovat zaměstnance.

Případové studie

Kent County Council – úspěšné odměňování

Rada hrabství připisuje úspěch svých politik odměňování silnému a jednotnému politickému směřování shora; dlouhodobě konzistentnímu účelu, ale s vhodným rozfázováním změn a s přizpůsobením místním podmínkám; a přístupu zaměřenému na vysokou míru zapojení.

McDonald's – demonstrování efektivnosti odměňování

Společnost McDonald's, jakožto společnost se silnou kulturou měření, vytvořila svou vlastní metodiku spojení lidí se ziskem, která umožňuje demonstrovat, jak odměny mohou zlepšovat angažovanost zaměstnanců a tým i výkon společnosti. Zaměření na provoz a náklady znamená, že odměny jsou pravidelně revidovány a upravovány, pokud nesplňují očekávání. Pro zachování a zlepšování efektivnosti odměňování jsou však stejně důležité určité jemnější postupy konzultací a řízení změn.

NSPCC – dosahování efektivnosti odměňování

Zkušenost NSPCC (National Society for the Prevention of Cruelty to Children) byla taková, že zatímco se opatření zaměřená na efektivnost organizace a odměňování mohou lišit, jejich realizace je v dobrovolnických organizacích stejně kritická, možná kritičtější než jinde. Zkušenost také ukázala, že omezené zdroje nemusí být překážkou posuzování a prokazování efektivnosti. Stanovení vazeb na základní účel organizace bylo hlavním

podnětem k uskutečnění rozsáhlého šetření zaměřeného právě na efektivnost. Důležitými aspekty se ukázaly být kultura a hodnoty organizace, jenže stejně důležité bylo dosáhnout toho, aby hodnoty lidí byly v souladu s hodnotami a kulturou organizace.

Marks & Spencer – změna struktury peněžních odměn

Před rokem 2005 bylo ve společnosti Marks & Spencer 429 různých sazeb peněžních odměn určených pro asistenty a asistentky zákazníků, které byly v rozmezí od 4,94 liber za hodinu pro nové zaměstnance do 10 liber za hodinu pro dlouholeté zaměstnance. V květnu 2005 společnost oznámila, že sníží tento počet na čtyři standardní sazby peněžních odměn určené pro asistenty a asistentky zákazníků (s regionálními rozdíly), které by se vázaly na konkrétní pracovní role – dvě existující (nováček a kvalifikovaný) a dvě nové (kouč a koordinátor sekce). Postup byl navržen tak, aby se zaměstnancům poskytly lepší příležitosti k rozvoji kariéry.

Shrnutí

Definice řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikami a postupy odměňování, které umožňují rozlišovat a oceňovat hodnotu lidí a jejich přínos k dosahování cílů organizace, útvaru nebo týmu.

Stanovování peněžních odměn

Stanovování peněžních odměn je proces rozhodování o výši peněžních odměn za určité práce nebo pro určité lidi. Tento proces sleduje dva cíle, které si často odporují: 1) být navenek konkurenceschopný, aby bylo možné přilákat, najmout a udržet lidi, které organizace potřebuje; 2) být uvnitř spravedlivý, aby určené sazby peněžních odměn náležitě odrážely relace mezi jednotlivými pracemi.

Tržní oceňování

Tržní oceňování je proces rozhodování o možných strukturách a jednotlivých sazbách peněžních odměn v organizaci a získávání informací o tržních sazbách peněžních odměn (analýza tržních sazeb). Tržní oceňování může být spojeno s formálním hodnocením práce. Hodnocení práce umožňuje stanovit vnitřní relace (relativní hodnoty prací v organizaci) a vytvořit určitou strukturu stupňů, ve kterých budou práce srovnatelné hodnoty. Tržní oceňování umožňuje vytvořit určitou strukturu peněžních odměn – určité peněžní odměny nebo určitá rozpětí peněžních odměn přiřadit určitým stupňům v určité struktuře stupňů, ve kterých jsou práce srovnatelné hodnoty.

Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematický a formální proces definování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních relací. Hodnocení práce může být analytické nebo neanalytické. Analytické hodnocení práce je založeno na rozkládání celých prací na řadu definovaných faktorů, jako je odpovědnost, znalost, dovednost nebo rozhodování, a na následném porovnávání těchto faktorů s faktory v nějaké stupnici, popřípadě s faktory v nějakém profilu stupňů nebo rolí. Neanalytické hodnocení práce je založeno na

porovnávání prací jako celku s cílem jejich zařazení do nějakých stupňů nebo nějakého jejich uspořádání – práce nejsou analyzovány z hlediska svých faktorů.

Řízení základních peněžních odměn

Řízení základních peněžních odměn souvisí s rozhodováním o základních sazbách peněžních odměn za určitou práci nebo pro určitého jedince. Řízení základních peněžních odměn vychází z tržního oceňování a hodnocení práce a směřuje k vytváření a uplatňování určitých struktur stupňů a peněžních odměn.

Struktury stupňů a peněžních odměn

Struktury stupňů a peněžních odměn poskytují rámec pro řízení základních peněžních odměn a slouží jako prostředek k uskutečňování politiky odměňování. Umožňují organizaci uspořádat jednotlivé práce do určité hierarchie, definovat úrovně peněžních odměn, vymezit prostor pro zvyšování peněžních odměn a vytvořit základnu pro řízení relací peněžních odměn, pro dosahování rovnosti v odměňování a pro sledování a kontrolu uplatňování jednotlivých postupů odměňování. Struktura stupňů se skládá z posloupnosti nebo hierarchie stupňů, pásem nebo úrovní, které zahrnují práce srovnatelné hodnoty. Struktura peněžních odměn se skládá z rozpětí, skupin nebo stupnic peněžních odměn přiřazených ke každému stupni, pásnu nebo úrovni ve struktuře stupňů. Hlavními typy struktur stupňů a peněžních odměn jsou struktura s úzkými stupni, struktura se širokými stupni, struktura se širokými pásmy a stupnice peněžních odměn.

Zvyšování peněžních odměn

Ke zvyšování peněžních odměn dochází, když se navyšují základní peněžní odměny jedinců v rámci vymezených rozpětí nebo skupin peněžních odměn ve vytvořené struktuře stupňů a peněžních odměn, když jsou jedinci povyšováni do vyšších funkcí nebo když jsou jedinci zařazováni do vyšších stupňů v určité struktuře peněžních odměn.

Poskytování doplňkových peněžních odměn

Doplňkové peněžní odměny jsou poskytovány k základní peněžní odměně v závislosti na výkonu, schopnostech, přínosu nebo dovednostech (odměny za zásluhy) nebo v závislosti na délce zaměstnání (odměny podle délky zaměstnání). Doplňkové peněžní odměny mohou být poskytovány buď ve formě určitého pevného zvýšení základních peněžních odměn, nebo ve formě vyplacení určitých pohyblivých peněžních bonusů navíc. Peněžní bonusy mohou být vypláceny na základě výkonu jednotlivců, týmů i organizace. Peněžní odměny navíc k základní peněžní odměně je možné vyplácet také na základě určitého pobídkového systému.

Týmové odměňování

Týmové odměňování spojuje vyplacení odměn členům formálně vytvořeného týmu s výkonem celého týmu. Odměny se rozdělují mezi členy týmu v souladu s nějakým zveřejněným vzorcem nebo ad hoc v případě mimořádných úspěchů.

Odměňování za výkon organizace

Organizace poskytují peněžní odměny, které se vztahují k výkonu organizace – podíly na zisku, podíly na vlastnictví nebo podíly na výnosu.

Uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy

Nepeněžní uznání jako součást celkové odměny znamená možnost vyjádřit jednotlivcům uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, a to buď neformálně, během každodenních setkání, nebo formálně, během zvláštních příležitostí.

Poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody jsou určitá opatření zaměstnavatele určená pro zaměstnance, která zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou významnou součástí celkové odměny.

Vyhodnocování odměňování

Vyhodnocování odměňování znamená posuzování efektivnosti stávajících nebo nových politik a postupů odměňování.

Správa řízení odměňování

Správa řízení odměňování se provádí s využitím tří hlavních aktivit: řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy, všeobecné revize a úpravy peněžních odměn a individuální revize a úpravy peněžních odměn.

Otázky

- Co znamená řízení odměňování?
- Které jsou hlavní cíle řízení odměňování?
- Co znamená systém odměňování?
- Co znamená základní peněžní odměna?
- Co znamená doplňková peněžní odměna?
- Které jsou peněžní odměny?
- Které jsou hlavní argumenty pro peněžní odměny?
- Které jsou hlavní argumenty proti peněžním odměnám?
- Co znamená celková odměna?
- Co znamená tržní oceňování?
- Co znamená hodnocení práce?
- Které jsou hlavní systémy hodnocení práce?
- Co znamená řízení základních peněžních odměn?
- Co znamená struktura stupňů?
- Co znamená struktura peněžních odměn?
- Které jsou hlavní typy struktur stupňů a peněžních odměn?
- Které jsou hlavní zásady pro uplatňování struktur stupňů a peněžních odměn?
- Co znamená poskytování doplňkových peněžních odměn?
- Co znamená odměna za zásluhy?
- Které jsou hlavní typy systémů odměňování za zásluhy?
- Co znamená odměna podle délky zaměstnání?
- Co znamená týmové odměňování?
- Co znamená odměňování za výkon organizace?
- Co znamená řízení odměňování založené na důkazech?
- Jak se provádí řízení základních peněžních odměn pomocí srovnávací analýzy?
- Které jsou kroky potřebné k provádění individuálních revizí a úprav peněžních odměn?

28 Řízení odměňování zvláštních skupin pracovníků

KLÍČOVÉ POJMY

časové sazby • měřený denní výkon • normování práce • provize • segmentace odměn • systém opcí na akcie • systém odložených bonusů • teorie turnaje • teorie zastoupení • úkolová práce

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- zásady a postupy odměňování ředitelů a vrcholových manažerů,
- zásady a postupy odměňování pracovníků se znalostmi,
- zásady a postupy odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům,
- zásady a postupy odměňování manuálních pracovníků.

28.1 Úvod

V některých organizacích používají jeden systém odměňování, který se vztahuje na všechny kategorie pracovníků pod úrovní generálního, respektive výkonného ředitele (*chief executive* nebo *chief executive officer*, zkráceně CEO). V jiných organizacích považují za nezbytné uspokojovat potřeby zvláštních skupin pracovníků tím, že v jejich případě budou používat odlišné zásady a postupy odměňování. Tomu se říká „segmentace odměn“, která se často používá v případě ředitelů a vrcholových manažerů, pracovníků se znalostmi, pracovníků prodeje a služeb zákazníkům nebo manuálních pracovníků.

28.2 Odměňování ředitelů a vrcholových manažerů

Snad žádný aspekt odměňování nepřitahuje v poslední době tolik pozornosti jako peněžní odměny ředitelů a vrcholových manažerů, zvláště od bankovní krize v letech 2008–2009. Zvidavé otázky se často týkají výše peněžních odměn, procedury rozhodování o peněžních odměnách, podmínek vyplácení bonusů nebo systému poskytování penzí. Jeden komen-

tář v deníku *The Guardian* (2012, s. 26) obsahoval tuto poznámku: „V případě peněžních odměn těch nejlépe postavených ve Spojených státech a ve Spojeném království se otázka, kolik mohou šéfové vydělávat, změnila na otázku, kolik mohou šéfové ze svých společností vytáhnout.“

Výše peněžních odměn ředitelů a vrcholových manažerů

Peněžní odměny ředitelů a vrcholových manažerů se zdají být mimo kontrolu. High Pay Commission (2011) zaznamenala, že ve Spojeném království byla v roce 1999 průměrná roční peněžní odměna generálních ředitelů společností zařazených mezi FTSE (Financial Times Stock Exchange) 100 společností 1 234 983 liber, zatímco průměrná roční peněžní odměna zaměstnanců byla 17 803 liber – asi 69krát méně. O deset let později, v roce 2009, byla průměrná roční peněžní odměna generálních ředitelů 3 747 000 liber, zatímco průměrná roční peněžní odměna zaměstnanců byla 25 816 liber – asi 145krát méně. Ještě horší se to zdá být ve Spojených státech, kde, jak uvedl Surowiecki (2013a), v roce 1965 generální ředitelé vydělávali v průměru asi 20krát více než jejich běžní zaměstnanci, zatímco v současnosti vydělávají asi 270krát více.

High Pay Commission našla důkazy, že nepřiměřeně vysoké peněžní odměny poškozují jednotlivé společnosti, jsou špatné pro britskou ekonomiku a mají nepříznivý dopad na společnost jako celek. V nejhrošším případě, nepřiměřeně vysoké peněžní odměny nemají mnoho společného s úspěchem, spíše odměňují selhání. High Pay Commission odhalila, že v letech 1998–2009 se peněžní odměny generálních ředitelů zvýšily 4krát, zatímco ceny akcií se snížily. Peněžní odměny generálních ředitelů společností zařazených mezi FTSE 100 společností se zvýšily o 6,7 % ročně, zatímco zisk na akcii se snížil o 1 % ročně.

Conyon a Leech (1994), Gomez-Mejia a Balkin (1992) nebo Gregg a kol. (1993) dospěli ve svých výzkumech k závěru, že neexistuje žádný důkaz o tom, že by obrovské zvyšování peněžních odměn vedlo k nějakému zlepšování výkonu společnosti.

Proč tedy peněžní odměny ředitelů a vrcholových manažerů tak rostou? Dymond a Murlisová (2009) to v případě generálních ředitelů vysvětlili následujícími důvody:

- Teorie zastoupení – akcionáři se musí řádně starat o peněžní odměny generálních ředitelů, aby bylo možné náležitě odměňovat jednání a chování generálních ředitelů, které rozmnožuje bohatství akcionářů – to je ten nejdůležitější důvod. Teorie zastoupení naznačuje, že je žádoucí uplatňovat nějaký systém peněžních pobídek pro zástupce (ředitele a manažery) principů (vlastníků), aby bylo možné podněcovat a oceňovat přijatelné jednání a chování.
- Teorie turnaje – vysoké peněžní odměny, které generální ředitelé pobírají, mají jen málo společného s tím, co si zaslouží. Smyslem takových odměn je spíše podněcovat generální ředitele k tomu, aby usilovali o nejvyšší příčky. Teorie turnaje naznačuje, že nejlepší ceny (nejvyšší peněžní odměny) získá ten, kdo vyhraje v turnaji o nejvyšší funkci.
- Měnící se charakter organizací a zvyšující se nároky kladené na generální ředitele.
- Kultura hvězd – z generálních ředitelů se vytvářejí celebrity.
- Nedostatek talentů.
- Zveřejňování peněžních odměn ve výročních zprávách vyvolává požadavky ze strany generálních ředitelů na dosažení rovnosti.
- Analýza srovnatelných skupin – Elson a Ferrere (2012, s. 108) vypožorovali, že „představenstva se při stanovování peněžních odměn většinou upínají na nějaký soubor na-

hodilých cílů, například 50., 75., a 90. percentil srovnatelné skupiny peněžních odměn, jenže výsledkem slepého spoléhání se na takové cíle je matematicky podložená spirála zvyšování peněžních odměn.“

Správa a řízení společnosti a odměňování ředitelů a vrcholových manažerů

Správa a řízení společnosti (*corporate governance*) je interní soubor procesů a politik, které vymezují způsob řízení a kontroly určité společnosti a slouží potřebám akcionářů a ostatních zainteresovaných stran. To zahrnuje také představenstvo společnosti a odměňování jeho členů. Financial Reporting Council vydal v roce 2008 *The Combined Code on Corporate Governance*, který vymezuje obecné principy správy a řízení společnosti i řadu specifických principů týkajících se odměňování ředitelů. Jde o následující principy:

- Výše peněžních odměn by měly být takové, aby přilákaly, udržely a podněcovaly ředitele požadované kvality, kteří by společnost úspěšně řídili, ale společnost by neměla platit více, než je nezbytné pro naplnění tohoto účelu. Podstatná část peněžních odměn ředitelů by měla být strukturována tak, aby peněžní odměny byly vypláceny v závislosti na výkonu společnosti a individuálním výkonu.
- Komise pro odměňování by měla posoudit, kde by se společnost v porovnání s jinými společnostmi ve smyslu peněžních odměn měla nacházet. Takové porovnávání by však mělo být prováděno opatrně, s ohledem na riziko zvyšování peněžních odměn bez odpovídajícího zlepšování výkonu.
- Peněžní odměny vyplácené v závislosti na výkonu by měly tvořit podstatnou část celkové odměny ředitelů a měly by být navrženy tak, aby spojovaly zájmy ředitelů se zájmy akcionářů a aby podněcovaly ředitele k co nejlepším výkonům.
- Komise pro odměňování by měla zvážit, zda by ředitelé měli mít nárok na roční bonusy. Pokud ano, podmínky týkající se výkonu by měly být přiměřeně náročné a měly by být nastaveny tak, aby zvyšovaly hodnotu pro akcionáře. Měly by být stanoveny a zveřejněny horní hranice. Část peněžních odměn může být vyplacena v akciích.
- Výplaty a dotace v rámci všech pobídkových systémů, včetně nových dotací v rámci stávajících systémů opcí na akcie, by měly podléhat náročným kritériím výkonu, které by měly odrážet cíle společnosti. Potenciální celková odměna musí být přiměřená.
- Komise pro odměňování by měla zvážit dopady zvyšování základních peněžních odměn na systém poskytování penzí a související náklady společnosti, stejně jako by měla zvážit jakékoliv jiné změny týkající se systému poskytování penzí, zvláště v případě ředitelů předdůchodového věku.

Jenže se zdá, že tyto principy jsou mnohem častěji porušovány než dodržovány.

Prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů

Hlavními prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů jsou základní peněžní odměna, systémy krátkodobých či dlouhodobých bonusů nebo pobídek, systémy opcí na akcie a podílů na vlastnictví, zaměstnanecké výhody a smlouvy o poskytování služeb.

Základní peněžní odměna

Rozhodnutí týkající se základních peněžních odměn ředitelů a vrcholových manažerů jsou většinou založena na názorech na tržní hodnotu dotyčných jedinců. Základní peněžní odměna při nástupu do společnosti je obvykle výsledkem jednání, přičemž často podléhá schválení komisí pro odměňování. Revize a úpravy základních peněžních odměn se následně provádějí s ohledem na vývoj na trhu práce a v závislosti na dosaženém úspěchu měřeném výkonem společnosti. Rozhodnutí týkající se základních peněžních odměn jsou důležitá nejen sama o sobě, ale také proto, že jejich výše mohou ovlivňovat rozhodování o peněžních odměnách všech manažerů. Bonusy se vyjadřují jako procento základní peněžní odměny, opce na akcie mohou být přidělovány jako deklarovaný násobek základní peněžní odměny a peníze se budou obvykle poskytovat na základě posledního výdělku.

Systémy bonusů

Prakticky všichni velcí zaměstnavatelé ve Spojeném království mají nějaký systém pobídek (bonusů) pro ředitele a vrcholové manažery. Systémy bonusů poskytují ředitelům a vrcholovým manažerům částky v penězích nebo v akciích v závislosti na výkonu společnosti i individuálním výkonu. Tyto bonusy jsou často vypláceny ročně, ale jejich výplata může být na delší dobu odložena.

Výplata bonusů je obvykle spojena s dosažením určitého zisku nebo dalších finančních cílů a někdy je zavedeno určité omezení týkající se maximální částky, kterou je možné vyplatit. Mohou rovněž existovat podmínky týkající se dosažení konkrétních cílů nebo vázané na individuální výkon. Bonusy bývají vysoké – 70 % základní peněžní odměny nebo více. Tyto bonusy mají údajně podněcovat ředitele a vrcholové manažery ke zlepšování výkonu společnosti. Běžnějším, ačkoliv ne vždy vyzrazovaným důvodem vyplácení bonusů je zajistit, aby byl poskytován soubor odměn, který je všeobecně považován za konkurenceschopný: „Všichni to tak dělají, takže my to musíme dělat také.“

Jedním z problémů očekávání vysokých bonusů je „morální hazard“. Například ředitelé a vrcholoví manažeři mohou být v pokušení manipulovat s vykazovanými zisky, aby zvyšovali ceny akcií, na nichž vyplácení bonusů často závisí. Nebo mohou podlehnout mámení vysoké návratnosti investic do rizikových krátkodobých projektů, přičemž mohou zcela ignorovat stinné stránky dlouhodobějších ztrát.

Ředitelé a vrcholoví manažeři mohou mít prospěch z bonusů získaných za dosažení výkonu, který odpovídá stanoveným cílům, jenže obvykle neutrpí podstatnější ztrátu, když svých cílů nedosáhnou. Většinou jen získávají, nikdy neztrácejí. Dalo by se říct, že za to, že dělají svou práci, to znamená, že dosahují svých cílů, by ředitelé a vrcholoví manažeři měli dostávat jen základní peněžní odměny, a že bonusy navíc by měli dostávat jen v případě, že překročí určitá očekávání. Dalo by se také říct, že v případě, že ředitelé a vrcholoví manažeři svých cílů nedosáhnou, měli by být penalizováni tím, že nedostanou část své základní peněžní odměny, která by tak opravdu mohla být jistou „odměnou za riziko“. Tuto situaci řeší určitý systém zpětného získání části základní peněžní odměny za riziko. Takový systém vyžaduje, aby ředitelé a vrcholoví manažeři plnili dohodnuté cíle, aby mohli zpětně získat část základní peněžní odměny za riziko. V případě, že dohodnutých cílů nedosáhnou, část základní peněžní odměny za riziko nedostanou.

Dlouhodobé bonusy

Bonusy mohou být vypláceny za období delší než jeden rok, protože roční bonusy se příliš zaměřují na krátkodobé výsledky. Nejběžnější přístup k poskytování dlouhodobých odměn je založen na systémech podílů na vlastnictví, které jsou vysvětleny dále.

Systémy odložených bonusů

Některé společnosti uplatňují systémy odložených bonusů, kdy se výplata části ročních bonusů odkládá řekněme o dva roky. Odložená část je přeměněna na akcie, přičemž každá akcie je spojena se zvláštním, respektive volným podílem za podmínky, že daný jedinec bude ve společnosti zaměstnán i na konci doby odkladu. Takový systém je navržen tak, aby odměňoval výkon a věrnost společnosti.

Systémy opcí na akcie

Mnoho společností uplatňuje systémy opcí na akcie, které dávají ředitelům a vrcholovým manažerům právo na nákup určitého balíku akcií k určitému datu v budoucnosti za cenu, která odpovídá ceně akcií v době, kdy jim bylo právo na jejich nákup poskytnuto. Jedná se o formu dlouhodobé nabídky založené na předpokladu, že ředitelé a vrcholoví manažeři budou motivováni pracovat efektivněji, když mohou očekávat značný kapitálový výnos z prodeje svých akcií za cenu, která převyšuje cenu akcií v době, kdy jim bylo právo na jejich nákup poskytnuto.

Systémy akcií vázaných na výkon

Některé společnosti uplatňují systémy akcií vázaných na výkon, kdy ředitelé a vrcholoví manažeři dostávají určité akcie prozatímně. Vydání těchto akcií je vázáno na výkon společnosti, typicky na výkon určovaný s využitím nějaké pohyblivé stupnice s ohledem na celkovou návratnost pro akcionáře (určitá kombinace růstu cen akcií a výnosů z dividend) a na základě pořadí vyplývajících z tříletého porovnávání se srovnatelnými společnostmi. Vydání akcií je také podmíněno tím, že daný jedinec bude ve společnosti zaměstnán i k příslušnému datu. Takový systém odměňuje věrnost společnosti a hodnotu odvedenou akcionářům v podobě zvýšení ceny akcií a dividend, ale nemá přímou vazbu na výkon společnosti.

Systémy „omezených“ akcií

V rámci těchto systémů jsou ředitelům a vrcholovým manažerům předběžně přiznány určité akcie s tím, že tyto akcie jim nepatří, dokud nejsou vydány, a proto jsou „omezené“. Počet akcií skutečně vydaných danému jedinci na konci stanoveného období (obvykle tříletého, méně často pětiletého) bude záviset na výkonu v tomto období v porovnání s konkrétními cíli. Následovat může období, kdy si jedinec musí akcie podržet, i když už nejsou stanoveny žádné další podmínky týkající se výkonu.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody pro ředitele a vrcholové manažery mohou činit více než 20 % z celkové odměny. Nejdůležitějším prvkem zaměstnaneckých výhod je systém poskytování penzí, kdy v systému poskytování penzí na základě posledního výdělků mohou ředitelé a vrcholoví manažeři získat mnohem vyšší přírůstkovou sazbu. To znamená, že typicky maximální dvoutřetinová penze může být dosažena po 20 letech služby, nebo dokonce ještě dříve, zatímco v běžném systému 1/60 to trvá 40 let. Penze mohou být snadno přifouknuté, což dokázal jeden známý případ odcházejícího ředitele, kterému se na poslední chvíli jako zázrakem výrazně zvýšil poslední výdělek, na jehož základě se penze poskytují.

Smlouvy o poskytování služeb

Dlouhodobé smlouvy o poskytování služeb pro ředitele a vrcholové manažery jsou poměrně typické, ale nepříliš oblíbené, a to z důvodu vysokého odstupného vypláceného

odcházejícím ředitelům a vrcholovým manažerům v případě, že uzavřeli smlouvy na dva nebo tři roky, a to i když byli odvoláni pro nedostatečný výkon. Proto jsou stále běžnější smlouvy na jeden rok, které je možné uzavírat opakovaně.

28.3 Odměňování pracovníků se znalostmi

Pracovníci se znalostmi (*knowledge workers*) jsou lidé, jejichž práce vyžaduje určitou odbornost, respektive určité odborné znalosti. Jejich práce je vymezena znalostmi, které potřebují k jejímu vykonávání. Tento pojem tedy zahrnuje rozmanité skupiny pracovníků, jako jsou vědci, účetní, personalisté, informatici, právníci, pracovníci médií nebo výzkumníci. Při jejich odměňování může být vhodná určitá segmentace odměn.

Práce založená na znalostech, zvláště v menších organizacích z oblasti vyspělých technologií, jako jsou některé softwarové společnosti, vyžaduje flexibilnější přístup k odměňování, který věnuje větší pozornost úrovni schopností a dovedností.

Flexibilita v odměňování

Celkový přístup k odměňování pracovníků se znalostmi by měl být v určitém rámci flexibilní. To znamená, že v organizaci existuje obecný rámec odměňování vymezený politikou odměňování, ale v tomto rámci je možné využívat určitou segmentaci odměn. Tato segmentace umožňuje sestavovat na míru rozmanité soubory odměn tak, aby bylo možné uspokojovat rozličné potřeby konkrétních skupin pracovníků se znalostmi i jedinců v rámci těchto skupin. Flexibilita v odměňování může zahrnovat také zavedení určitých „tržních příplatků“, aby bylo možné přilákat a udržet specifické kategorie pracovníků, nebo vytvoření zvláštních struktur peněžních odměn, určitých „tržních skupin“, pro konkrétní typy pracovníků.

Odměňování podle schopností

Jestliže by pracovníci se znalostmi měli uplatňovat svou odbornost, potom se zdá být rozumné, aby v závislosti na úrovni odbornosti (schopnosti), kterou disponují a uplatňují, byli také odměňováni. Existují tři způsoby, jak takové odměňování zajistit: 1) pomocí peněžních odměn podle schopností; 2) prostřednictvím struktur peněžních odměn, ve kterých jsou stupně nebo pásma definovány z hlediska schopností; 3) zařazením schopností do faktorového plánu hodnocení práce.

Skupiny prací nebo kariér

Struktury rozdělané do skupin prací nebo kariér zahrnují dílčí skupiny prací s podobnými charakteristikami. V každé skupině jsou definovány po sobě jdoucí úrovně schopností, které jsou potřebné k vykonávání typických činností, což naznačuje možné dráhy kariéry. Tyto struktury jsou vhodné zvláště pro pracovníky se znalostmi, protože vymezují žebříčky kariéry, které jsou specifické pro různé kategorie jedinců pracujících v organizaci.

28.4 Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům

Pracovníci prodeje a služeb zákazníkům mají bezprostřední vliv na výsledky podnikání. Tato skutečnost vede k důrazu na peněžní pobídky, zejména pro obchodní zástupce nebo prodejce v maloobchodě, se kterými se často zachází jinak než s ostatními pracovníky. Systém odměňování těchto pracovníků také musí brát v úvahu skutečnost, že jsou v přímém kontaktu se zákazníky, což platí také pro pracovníky call center.

Neexistují žádná stanovená pravidla odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům. Záleží na typu společnosti, na výrobcích nebo službách, které společnost svým zákazníkům nabízí, a na povaze procesu prodeje – jak je prodej organizován a jak se prodej uskutečňuje.

Odměňování obchodních zástupců

V případě obchodních zástupců se zřejmě nejlépe hodí nějaký systém odměňování založený na provizích nebo bonusech, protože v porovnání s ostatními pracovníky může být výkon obchodních zástupců v podobě dosažených výsledků prodeje snáze propojen s peněžními pobídkami, které mohou výkon obchodních zástupců podněcovat. Mnoho společností věří, že zvláštní povaha prodeje a typ lidí, které musí přilákat mezi své prodejce, vyžaduje nějaké dodatečné bonusy nebo provize. Povaha práce obchodních zástupců znamená, že v jejich případě bývá snadnější vymezit určité cíle a podle nich posuzovat dosahovaný výkon, což znamená, že v jejich případě mohou peněžní pobídky snáze splňovat požadavek jasného vztahu mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou, než je tomu v případě ostatních pracovníků, jako jsou vedoucí nebo administrativní pracovníci. Pracovníci prodeje, včetně prodejců v maloobchodě, jsou často odměňováni na základě individuálních sazeb za konkrétní práci a s využitím provizí z prodeje (viz tabulka 28.1).

Tab. 28.1 Peněžní odměny a pobídky pro pracovníky prodeje

Systém	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Pouze základní peněžní odměna	Pevná základní peněžní odměna, žádné provize nebo bonusy.	Podněcuje spíše poskytování služeb zákazníkům než dosahování vysokých prodejů; řeší problém pracovníků, kteří pracují v novém nebo z hlediska prodeje neproduktivním teritoriu; zajišťuje příjem, když v prodeji nastávají výkyvy, které nemůže pracovník kontrolovat.	Žádné přímé podněcování pomocí peněz; může přitahovat neúspěšné lidi, kteří jsou vydržováni jako úspěšní; zvyšuje fixní náklady prodeje, protože náklady na peněžní odměny se neodrážejí ve výsledcích prodeje.	Když reprezentování společnosti je důležitější než přímý prodej; když pracovníci nemohou příliš ovlivnit objem prodeje (mohou jen „přijímat objednávky“); když nejdůležitější jsou služby zákazníkům.



Systém	Rysy	Výhody	Nevýhody	Vhodnost
Základní peněžní odměna plus provize	Základní peněžní odměna plus peněžní provize vypočítaná jako procento z objemu nebo hodnoty prodeje.	Přímé peněžní podněcování spojené s tím, co mají pracovníci dělat, tj. prodávat; pracovníci však nejsou zcela závislí na provizi – mají určitou oporu v podobě základní peněžní odměny.	Vázat peněžní odměny na objem nebo hodnotu prodeje může být příliš prosté a může to vést k tomu, že se pracovníci v honbě za objemem prodeje zaměří spíše na produkty, které se snadno prodávají, než na produkty, které více vydělávají; může to vést k nátlakovému prodeji.	Když se věří, že cestou k vyšším prodejům je spojit výsledky s nějakými penězi navíc; přitom ale základní peněžní odměna musí stále lákat dostatek lidí, kteří chtějí být zajištěni rozumnou základní peněžní odměnou, která nebude kolísat, ale kteří zároveň stojí o možnost zvyšování peněžní odměny na základě svého vlastního úsilí.
Základní peněžní odměna plus bonus	Základní peněžní odměna plus peněžní bonus v závislosti na dosažení nebo překročení cílů nebo množství prodeje a splnění dalších cílů prodeje.	Přímé peněžní podněcování, ale cíle mohou být pružné, aby se zajistilo dosažení konkrétních cílů prodeje; například vysoký zisk, spokojení zákazníci apod.	Nemusí být patrný jasný vztah mezi úsilím a odměnou; může to být administrativně náročné; pro pracovníky to může být nesrozumitelné a mohou odmítat jiná kritéria výkonu než prodej jako subjektivní.	Když je důležitá flexibilita v poskytování odměn; když je pocit, že je nutné podněcovat pracovníky k tomu, aby se zaměřili také na jiné aspekty své práce, nejen na prostou maximalizaci objemu prodeje.
Pouze provize	Pouze peněžní provize vypočítaná jako procento z objemu nebo hodnoty prodeje; neposkytuje se žádná základní peněžní odměna.	Přímá peněžní pobídka; přilákání vysoce výkonných pracovníků; zajištění toho, že náklady prodeje se mění přímo úměrně prodeji; vyžaduje jen omezený přímý dohled.	Vede k nátlakovému prodeji; může přitahovat nesprávný druh lidí, které zajímá jen prodej, nikoliv služby zákazníkům; soustředí pozornost spíše na velký objem než na ziskovost.	Když výkon pracovníků závisí hlavně na schopnosti prodávat a může být měřen bezprostředními výsledky prodeje; když pracovníci nejsou zapojeni do neprodejních aktivit; když pokračování vztahů se zákazníky je poměrně nedůležité.
Dodatečné nepeněžní odměny	Pobídky, ceny, automobily, uznání, příležitosti k růstu.	Využívání účinných nepeněžních stimulů.	Mohou být administrativně náročné; nezajišťují přímou pobídku.	Když se věří, že účinnost jiných metod odměňování je třeba zvýšit dalšími stimuly.

Odměňování pracovníků služeb zákazníkům

Pracovníci služeb zákazníkům pracují převážně v maloobchodních zařízeních a call centrech nebo zákaznických kontaktních centrech. Jejich odměňování musí odrážet povahu jejich povinností, to znamená zlepšovat úroveň služeb zákazníkům stejně jako úroveň prodeje.

Výzkum Westa a kol. (2005) odhalil, že většina pracovníků ve sledovaných organizacích měla možnost dosáhnout zvýšení jejich základní peněžní odměny na základě jejich výkonu nebo schopností, a to buď v rámci vymezeného rozpětí peněžních odměn, nebo na nějaké stupnici peněžních odměn, popřípadě mezi určenými stupni prací. Takové systémy vět-

šinou nahradily individuální sazby za konkrétní práci v call centrech a maloobchodních prodejnách. Systémy založené na nízké základní odměně a vysoké provizi byly vzácné.

Ve společnosti Boots the Chemists mohou pracovníci prodejen postupovat vzhůru v rámci stanovené řady bodů vymezujících peněžní odměnu v závislosti na úrovni jejich výkonu a dovedností – z úrovně nováčka přes úroveň zkušeného, úroveň pokročilého až na úroveň experta/specialisty. Ve společnosti B&Q jsou poradci zákazníků odměňováni na základě jedné ze šesti individuálních sazeb. Zvyšování peněžních odměn je založeno na získání a využití určitých znalostí a dovedností. Další čtyři individuální sazby umožňují odměňovat vysoký výkon. Ve společnosti House of Fraser jsou pracovníci zařazeni do jednoho ze čtyř pásem podle schopností – výcvik, bronz, stříbro, zlato – s tím, že každých šest měsíců jsou pracovníci hodnoceni za účelem „povýšení“. Ve společnosti Lands’ End je zavedena šestistupňová struktura peněžních odměn pro pracovníky placené za hodinu, s individuálními sazbami pro nováčky.

28.5 Odměňování manuálních pracovníků

Peněžní odměna manuálních pracovníků má podobu časových sazeb, známých také jako denní sazby, denní práce, jednotné sazby nebo hodinové sazby. Kromě základních sazeb je možné uplatňovat pobídkové odměny založené na systémech odměňování podle výsledků.

Časové sazby

Časové sazby poskytují pracovníkům předem stanovenou sazbu peněžní odměny za skutečně odpracované hodiny. Časové sazby samy o sobě se nejčastěji používají v případech, kdy se považuje za nemožné nebo nežádoucí používat systém odměňování podle výsledků, například v údržbě. Z hlediska pracovníků je výhodou časových sazeb to, že jejich výdělky jsou předvídatelné a stálé. Argumentem proti časovým sazbám je to, že nepředstavují přímou pobídku, neboť odměna nezávisí na vynaloženém úsilí nebo na dosaženém výsledku. Přístup založený na základní časové sazbě je možné upravit dvěma způsoby, a to buď s využitím systému vysokých denních sazeb, který je vysvětlen níže, nebo s využitím systému měřeného denního výkonu.

Časové sazby mohou mít podobu toho, co se často nazývá vysoké denní sazby. Ty jsou vyšší než minimální časová sazba a mohou obsahovat určitý prvek bonifikace. Výchozím předpokladem je, že vyšší základní sazby budou podněcovat k vyššímu úsilí, aniž by se vyskytly problémy spojené s využíváním nějakého pobídkového systému. Vysoké denní sazby jsou obvykle vyšší než místní tržní sazby, což umožňuje pracovníky přilákat a udržet.

Struktury peněžních odměn

Systémy odměňování manuálních pracovníků nebývají založeny na takových strukturách stupňů a peněžních odměn, které jsou vysvětleny v kapitole 27, pokud jejich podmínky nebyly nějak harmonizovány. Časové sazby se obvykle uplatňují v podobě individuálních sazeb, to znamená pevných sazeb za konkrétní práci nebo pro konkrétního jedince. Tyto individuální sazby však mohou být určeny pro různé úrovně dovedností. V rámci systému odměňování založených na lidech je možné vymezit tři základní sazby peněžních odměn

spojené s lidmi – nekvalifikovaný, polokvalifikovaný, kvalifikovaný pracovník – nad nimiž by mohly být zvláštní sazby určené pro vysoce kvalifikované profese. K těmto sazbám by mohly být přidány výdělky na základě systému odměňování podle výsledků. Další systémy odměňování manuálních pracovníků zahrnují určitou propracovanější hierarchii sazeb v závislosti na úrovni dovedností (určitý systém odměňování založený na dovednostech), nějaký systém odměňování založený na pracích s různými sazbami pro různé práce nebo nějaké jednotlivé stupně prací, což jsou ve skutečnosti individuální sazby s definovaným rozpětím peněžní odměny, aby se vymezil prostor pro zvyšování peněžní odměny v závislosti na výkonu.

Systémy odměňování podle výsledků

Systémy odměňování podle výsledků podněcují pracovníky tím, že spojují jejich peněžní odměnu, nebo častěji určitou část jejich peněžní odměny, s počtem položek, které vyrobí, nebo s časem potřebným k vykonání určitého množství práce. Hlavními typy systémů odměňování podle výsledků nebo pobídkových systémů pro jednotlivce jsou úkolová práce, systém normování práce, měřený denní výkon a odměna podle výkonu. Alternativou k systému odměňování podle výsledků jsou systémy týmových bonusů, a celopodnikové systémy mohou poskytovat bonusy vyplácené místo individuálních nebo týmových bonusů, popřípadě jako dodatek k nim. Všechny tyto systémy jsou charakterizovány v tabulce 28.2, s uvedením jejich výhod a nevýhod pro podnik i pracovníky a vhodnosti jejich použití.

Tab. 28.2 Systémy odměňování podle výsledků a systémy bonusů pro manuální pracovníky

Systém	Hlavní rysy	Pro podnik		Pro pracovníky		Vhodnost
		Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody	
Úkolová práce	Odměna je přímo závislá na výstupu.	Přímé podněcování; jednoduchost, snadná uplatnitelnost.	Ztráta kontroly nad výstupem; problémy s kvalitou.	Možnost v krátkodobém horizontu předvídat a kontrolovat výdělky; možnost samostatně regulovat tempo práce.	Obtížnější předvídaní a kontrolování výdělků v dlouhodobém horizontu; práce může být stresující a může způsobovat poškození z opakovaného namáhání.	Poměrně omezené použití pro práce, při nichž jedinec může kontrolovat množství vyrobených jednotek, například v zemědělství, zpracovatelském průmyslu.



Systém	Hlavní rysy	Pro podnik		Pro pracovníky		Vhodnost
		Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody	
Systémy normování práce	Normování práce využívané k určení standardních úrovní výstupů během určitého období nebo norem spotřeby času na práci nebo úkol; bonus je závislý na porovnání normy výkonu se skutečným výkonem nebo úsporou času.	Poskytujete určitou „vědeckou“ metodu spojování odměny s výkonem; může výrazně zvyšovat produktivitu, alespoň krátkodobě.	Systémy jsou poměrně drahé, časově náročné, obtížně použitelné, mohou snadno zcházet a způsobovat neúměrné zvyšování odměn v důsledku špatných norem.	Zdají se být objektivnější metodou spojování odměny s výkonem; pracovníci mohou být zapojeni do procesu vytváření norem, aby se zajistila spravedlnost a rovnost.	Normování práce je poněkud subjektivní a výdělky mohou kolísat v důsledku měnících se požadavků práce, což nemusí mít pracovníci pod kontrolou.	Pro práce opakující se v krátkém cyklu, kdy nedochází k častým změnám ve struktuře nebo povaze prací, kdy jsou omezené prostroje a kdy jsou nadřízení schopni tento systém řídit a udržovat.
Měřený denní výkon	Odměna je stanovena nejvyšší sazbou na základě toho, že se udrží vysoká úroveň výkonu měřená pomocí určitých standardů.	Pracovníci jsou povinni odvádět práci odpovídající stanovené úrovni výkonu.	Cíle výkonu se mohou stát snadno dosažitelnými normami, což může být obtížné změnit.	Pracovníci získávají vysoce předvídatelné výdělky.	Pracovníci nemají možnost být odměňováni podle svého vlastního úsilí.	Každý musí být zcela oddán vykonávání své práce; zásadní jsou vysoké standardy měření výkonu; musí existovat dobrý systém kontroly k rozpoznávání nedostatků v plnění cílů.
Odměna podle výkonu	Odměny k základním sazbám v závislosti na hodnocení výkonu.	Odměňují individuální přínos, aniž by bylo třeba měřit nebo normovat práci.	Hodnocení výkonu může být obtížné; žádná přímá pobídka.	Pracovníci mají možnost být odměňováni podle svého vlastního úsilí, aniž by byli vystaveni tlaku systému odměňování podle výsledků.	Hodnocení výkonu pro účely rozhodování o odměnách může být předpojaté, nekonzistentní nebo nepodložené důkazy.	Součástí programu harmonizace odměňování (manuálních a ostatních pracovníků); alternativa systému normování práce nebo zlepšování systému vysokých denních sazeb.



Systém	Hlavní rysy	Pro podnik		Pro pracovníky		Vhodnost
		Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody	
Skupinové nebo týmové bonusy	Skupinám nebo týmům jsou vypláceny bonusy v závislosti na jejich výkonu v podobě plnění norem nebo dosahování cílů.	Podněcují týmovou spolupráci a týmové úsilí; nejsou příliš individualizované.	Přímý pobídkový efekt může být omezený; závisí na dobrém měření a normování práce nebo na existenci jasného skupinového výstupu nebo jasných cílech produktivity.	Bonusy mohou jasně záviset na společném úsilí skupiny; minimalizuje se kolísání výdělků.	Závisí na efektivním měření a normování práce, což nebývá vždy pravidlem; nerozlišuje se individuální úsilí a přínos.	Když je důležitá týmová práce a když je možné dobře měřit a posuzovat týmové úsilí; alternativa k individuálnímu odměňování podle výsledků, pokud je neefektivní.
Celopodnikové bonusy	Bonusy se vztahují k výkonu podniku – přidáné hodnotě nebo produktivitě.	Zvyšují oddanost pracovníků tím, že se podílejí na úspěchu podniku.	Žádné přímé podněcování.	Výdělky se zvyšují bez tlaku na jedince.	Bonusy jsou často malé a nepředvídatelné.	Doplňk k jiným formám pobídek, když je důležité zvyšovat oddanost pracovníků.

Shrnutí

Segmentace odměn

V některých organizacích používají jeden systém odměňování, který se vztahuje na všechny kategorie pracovníků pod úroveň generálního ředitele. V jiných organizacích považují za nezbytné uspokojovat potřeby zvláštních skupin pracovníků tím, že v jejich případě používají odlišné zásady a postupy odměňování. Tomu se říká „segmentace odměn“.

Výše peněžních odměn ředitelů a vrcholových manažerů

Peněžní odměny ředitelů a vrcholových manažerů se zdají být mimo kontrolu. Důvody jsou následující: zvyšující se nároky kladené na ředitele a vrcholové manažery; z ředitelů a vrcholových manažerů se vytvářejí celebrity; nedostatek talentů; zveřejňování peněžních odměn ve výročních zprávách vyvolává požadavky ze strany ředitelů a vrcholových manažerů na dosažení rovnosti.

Prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů

Hlavními prvky odměňování ředitelů a vrcholových manažerů jsou základní peněžní odměna, systémy krátkodobých nebo dlouhodobých bonusů nebo pobídek, systémy opcí na akcie a podílů na vlastnictví, zaměstnanecké výhody a smlouvy o poskytování služeb.

Odměňování pracovníků se znalostmi

Práce založená na znalostech, zvláště v menších organizacích z oblasti vyspělých technologií, jako jsou některé softwarové společnosti, vyžaduje flexibilnější přístup k odměňování, který věnuje větší pozornost úrovni schopností a dovedností.

Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům

Odměňování pracovníků prodeje a služeb zákazníkům závisí na typu společnosti, na výrobcích nebo službách, které společnost svým zákazníkům nabízí, a na povaze procesu prodeje – jak je prodej organizován a jak se prodej uskutečňuje.

Odměňování manuálních pracovníků

Peněžní odměna manuálních pracovníků má podobu časových sazeb. Kromě základních sazeb je možné uplatňovat pobídkové odměny založené na systémech odměňování podle výsledků.

Otázky

- Co je úlohou komise pro odměňování?
- Kdo je pracovník se znalostmi?
- Jak by měli být pracovníci se znalostmi odměňováni?
- Které jsou hlavní systémy odměňování pracovníků prodeje?
- Jak mohou být odměňováni manuální pracovníci?

Zaměstnanecké vztahy

OBSAH

- 29. Strategické zaměstnanecké vztahy
- 30. Zaměstnanecký poměr
- 31. Psychologická smlouva
- 32. Kolektivní pracovní vztahy
- 33. Hlas zaměstnanců
- 34. Komunikace se zaměstnanci

ÚVOD

Zaměstnanecké vztahy se týkají řízení zaměstnaneckého poměru a psychologické smlouvy. Jejich součástí jsou přístupy a metody, které zaměstnavatelé uplatňují k tomu, aby mohli se zaměstnanci jednat, a to buď kolektivně, prostřednictvím odborů, nebo individuálně. To znamená poskytovat zaměstnancům možnost vyslovovat se k záležitostem, které se jich týkají, i možnost o těchto záležitostech spolurozhodovat nebo rozvíjet komunikaci mezi managementem a zaměstnanci.

Zaměstnanecké vztahy se týkají spíše zaměstnaneckého poměru než kolektivních pracovních vztahů, které se uskutečňují mezi managementem a představiteli odborů, včetně uzavírání kolektivních dohod, kolektivního vyjednávání nebo řešení kolektivních sporů. Tato pojetí odráží skutečnost, že ve vztazích mezi zaměstnavateli a zaměstnanci dochází k jistému posunu od kolektivismu k individualismu.

29 Strategické zaměstnanecké vztahy

KLÍČOVÉ POJMY

atmosféra zaměstnaneckých vztahů • individualismus • kolektivismus • kolektivní pracovní vztahy • pluralistický pohled • unitaristický pohled • uznání odborů • vzájemnost • zaměstnanecké vztahy

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- proces zaměstnaneckých vztahů,
- podstatu zaměstnaneckých vztahů,
- politiky zaměstnaneckých vztahů,
- strategie zaměstnaneckých vztahů,
- atmosféru zaměstnaneckých vztahů,
- řízení organizace s odbory a bez odborů.

29.1 Úvod

Strategické zaměstnanecké vztahy souvisejí s vytvářením a uskutečňováním plánů určených k uspokojování potřeb organizace týkajících se harmonických a produktivních vztahů, stejně jako k uspokojování potřeb zaměstnanců týkajících se spravedlivého a slušného zacházení. Tyto plány jsou založeny na politice určující vztahy organizace k zaměstnancům a jejich odborům.

Na základě vymezení procesu a podstaty zaměstnaneckých vztahů tato kapitola vysvětluje politiky a strategie zaměstnaneckých vztahů, vytváření uspokojivé atmosféry zaměstnaneckých vztahů a okolnosti řízení organizace s obory nebo bez odborů.

29.2 Proces zaměstnaneckých vztahů

Zaměstnanecké vztahy se týkají řízení zaměstnaneckého poměru s ohledem na význam psychologické smlouvy (pojetí zaměstnaneckého poměru a psychologické smlouvy jsou vysvětlena v následujících dvou kapitolách). To znamená jednat se zaměstnanci, a to buď kolektivně, prostřednictvím odborů, nebo individuálně, řešit podmínky zaměstnávání

lidí, poskytovat zaměstnancům možnost vyslovovat se k záležitostem, které se jich týkají, i možnost o těchto záležitostech spolurozhodovat, nebo rozvíjet komunikaci mezi managementem a zaměstnanci.

29.3 Podstata zaměstnaneckých vztahů

Zaměstnanecké vztahy jsou v podstatě o vztazích mezi managementem a zaměstnanci, respektive o tom, jak spolu management a zaměstnanci vycházejí a jak zařídit, aby vztahy mezi managementem a zaměstnanci fungovaly. Na tyto vztahy přitom existují dva pohledy – unitaristický a pluralistický. Unitaristický pohled vychází z přesvědčení, že management a zaměstnanci mají stejné zájmy, a proto se jim vyplatí spolupracovat. Walton (1985, s. 64) to vyjádřil jako princip „vzájemnosti“. Obdobně je vyjádřena myšlenka „sociálního partnerství“, která vychází z přesvědčení, že jako zainteresované strany by účastníci zaměstnaneckých vztahů měli společně usilovat o větší blaho pro všechny. Prostředkem naplňování této myšlenky v praxi jsou „dohody o partnerství“ vysvětlené v kapitole 32.

Naproti tomu pluralistický pohled vychází z přesvědčení, že zájmy zaměstnanců se nemusí nutně shodovat se zájmy jejich zaměstnavatelů a že unitaristický pohled je naivní, nereálný a proti zájmům zaměstnanců. Lidé sdílející toto přesvědčení nevěří, že dohody o partnerství mohou fungovat.

Podstata zaměstnaneckých vztahů by mohla být poněkud zjednodušeně vyjádřena jako „dohoda o práci za odměnu“ – dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy se zaměstnavatel zavazuje vyplatit zaměstnanci za odvedenou práci odpovídající odměnu. V souladu s tím řada zaměstnavatelů požaduje zaměstnance, kteří budou dělat, co se jim řekne, a nebudou příliš drazí. Tito zaměstnavatelé vyžadují od zaměstnanců oddanost a angažovanost, ale podle svých vlastních pravidel. Jenže zaměstnanci požadují „za slušnou práci slušný výdělek“ a chtějí se vyslovovat ke svým podmínkám zaměstnání, stejně jako ke způsobu, jakým je jejich práce organizována, a chtějí o těchto záležitostech spolurozhodovat. Zaměstnanci chtějí jistotu zaměstnání, příznivé pracovní podmínky, bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí nebo možnost vznášet připomínky a řešit stížnosti. V těchto otázkách mohou mezi zaměstnavateli a zaměstnanci vznikat určité konflikty zájmů, přičemž v organizacích, kde působí odbory, jsou tyto konflikty řešeny různými prostředky v rámci kolektivních pracovních vztahů, které jsou vysvětleny v kapitole 32. Z důvodu možnosti vzniku těchto konfliktů musí být zaměstnanecké vztahy řízeny v souladu s přijatými a sdílenými politikami a strategiemi.

29.4 Politiky zaměstnaneckých vztahů

Politiky zaměstnaneckých vztahů vyjadřují filozofii organizace týkající se podoby vztahů mezi managementem a zaměstnanci, popřípadě jejich odbory, a způsobu naplňování „dohody o práci za odměnu“. Cílem politiky sociálního partnerství je vytvářet a udržovat pozitivní, produktivní, kooperativní a důvěryhodnou atmosféru zaměstnaneckých vztahů.

Přístupy k zaměstnaneckým vztahům

Existují čtyři přístupy k zaměstnaneckým vztahům:

- **Konfrontační** – organizace si rozhoduje po svém a od zaměstnanců se očekává, že se přizpůsobí; zaměstnanci uplatňují svou moc jen tím, že odmítají spolupracovat.
- **Tradiční** – poměrně dobré každodenní pracovní vztahy, ale management navrhuje a zaměstnanci reagují prostřednictvím svých zvolených představitelů, pokud existují; pokud neexistují, zaměstnanci se se situací v organizaci vyrovnají, nebo z organizace odejdou.
- **Partnerství** – organizace zapojuje zaměstnance do vytváření a uskutečňování svých politik, ale ponechává si právo řídit.
- **Sdílení moci** – zaměstnanci jsou zapojováni do každodenního i strategického rozhodování.

Konfrontační přístup už není tak rozšířený, jako byl v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století. Nejčastěji se uplatňuje tradiční přístup, ale stále větší zájem vzbuzuje partnerství. Sdílení moci se vyskytuje ojediněle.

Cíle politik zaměstnaneckých vztahů

Cíle politik zaměstnaneckých vztahů mohou zahrnovat udržování dobrých vztahů se zaměstnanci a jejich odbory, vytváření kooperativní a konstruktivní atmosféry zaměstnaneckých vztahů, efektivní řízení procesu vykonávání práce, kontrolu nákladů práce nebo rozvoj oddané a angažované pracovní síly. Tyto politiky slouží jako zásady pro řešení záležitostí týkajících se zaměstnaneckých vztahů a umožňují zajistit, aby tyto záležitosti byly řešeny důsledně a konzistentně. Tyto politiky jsou východiskem pro definování záměrů managementu (jeho strategie zaměstnaneckých vztahů) v klíčových záležitostech, jako je uznání odborů nebo kolektivní vyjednávání.

Oblasti politik zaměstnaneckých vztahů

Politiky zaměstnaneckých vztahů pokrývají následující oblasti:

- **Uznání odborů v organizaci** – jestli by odbory měly nebo neměly být uznány jako partner, která odborová organizace by byla pro jednání přijatelnější a jestli by bylo nebo nebylo žádoucí uzнат pro kolektivní vyjednávání nebo zastupování zaměstnanců pouze jednu odborovou organizaci. Zvolená politika bude muset vzít v úvahu faktory, které ovlivňují řízení organizace s odbory, nebo bez odborů, jak je vysvětleno dále v této kapitole.
- **Kolektivní vyjednávání** – do jaké míry by mělo být centralizované nebo decentralizované a kterých oblastí by se mělo týkat.
- **Postupy zaměstnaneckých vztahů** – povaha a rozsah postupů spojených s řešením nadytečnosti zaměstnanců, s vyřizováním stížností nebo prováděním disciplinárních řízení.
- **Participace a zapojování** – do jaké míry je organizace připravena poskytnout zaměstnancům možnost vyslovovat se k záležitostem, které se jich týkají, a možnost o těchto záležitostech spolurozhodovat.

- **Partnerství** – do jaké míry je partnerství považováno za žádoucí.
- **Zaměstnanecký poměr** – do jaké míry by měly být pracovní podmínky vymezovány hromadně v kolektivních dohodách nebo sjednávány individuálně v pracovních smlouvách (tedy kolektivismus versus individualismus).
- **Harmonizace podmínek zaměstnávání** – manuálních a ostatních pracovníků.
- **Organizace práce** – do jaké míry má management právo rozhodovat o organizaci práce samostatně, bez projednání s odbory nebo zaměstnanci (týká se například flexibilního využívání pracovní síly).

Druhy politik zaměstnaneckých vztahů

Guest (1995) vymezil následující čtyři druhy politik kolektivních pracovních vztahů a řízení lidských zdrojů:

- **Nový realismus** – silný důraz na řízení lidských zdrojů a kolektivní pracovní vztahy. Cílem je integrace řízení lidských zdrojů a kolektivních pracovních vztahů.
- **Tradiční kolektivismus** – upřednostňování kolektivních pracovních vztahů bez řízení lidských zdrojů. Jedná se o zachování tradičního pojetí kolektivních pracovních vztahů v rámci nezměněného systému kolektivních pracovních vztahů. Za těchto okolností může management dojít k závěru, že je jednodušší nadále fungovat s odbory, protože slouží jako užitečný a zavedený prostředek pro udržování komunikace, vyřizování stížností, provádění disciplinárních řízení nebo zajišťování bezpečnosti práce.
- **Individualizované řízení lidských zdrojů** – výrazné upřednostňování řízení lidských zdrojů bez kolektivních pracovních vztahů. Podle Guesta není tento přístup příliš rozšířený, s výjimkou společností s americkými vlastníky. Guest soudí, že tento přístup je v zásadě nesystematický a prospěchářský.
- **Černá díra** – žádné kolektivní pracovní vztahy. Tento přístup je stále častější v organizacích, kde řízení lidských zdrojů není pro management politickou prioritou, protože nevidí žádný pádný důvod, proč fungovat v rámci tradičního systému kolektivních pracovních vztahů. Když takové organizace stojí před rozhodnutím, jestli odbory uznat, nebo neuznat, obvykle se rozhodují odbory neuznat.

29.5 Strategie zaměstnaneckých vztahů

Strategie zaměstnaneckých vztahů určují, jak má být dosaženo cílů politik zaměstnaneckých vztahů. Záměry vyjádřené strategiemi zaměstnaneckých vztahů mohou organizaci navést některým z následujících směrů:

- Změna formy uznání odborů, včetně uznání jedné odborové organizace, nebo neuznání odborů vůbec.
- Změna formy a obsahu dohod o postupech kolektivního vyjednávání.
- Nová podoba kolektivního vyjednávání, včetně decentralizace vyjednávání nebo vyjednávání u jednoho stolu s více odborovými organizacemi.
- Dosahování vyšší míry oddanosti cestou participace a zapojování.
- Záměrné obcházení představitelů odborů a přímá komunikace se zaměstnanci.

- Vyšší míra kontroly ze strany managementu v takových oblastech, jako je například flexibilní využívání pracovní síly.
- Rozvíjení „partnerství“ s odbory a uznání toho, že zaměstnanci jsou zainteresovanou stranou a že vzájemná spolupráce prospěje oběma stranám.
- Celkové zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů s cílem vytváření harmoničtějších a kooperativnějších vztahů.

29.6 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určité organizaci souvisí s tím, jak management, zaměstnanci a jejich zástupci vnímají způsob řízení zaměstnaneckých vztahů a chování jednotlivých stran (manažerů, zaměstnanců a odborů) během vzájemných jednání. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být vytvářena buď pomocí stylu řízení ze strany managementu (viz níže), nebo pomocí stylu chování ze strany odborů a zástupců zaměstnanců (kooperativní, nepřátelský, bojovný apod.), popřípadě pomocí jejich interakce. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální, podle toho, do jaké míry:

- panuje mezi managementem a zaměstnanci důvěra;
- jedná management se zaměstnanci spravedlivě a ohleduplně;
- jedná management ohledně svých opatření a záměrů otevřeně – politiky a postupy zaměstnaneckých vztahů jsou transparentní;
- jsou přirozeně udržovány harmonické vztahy, které vedou spíše k ochotné spolupráci než k neochotné poslušnosti;
- jsou případné konflikty řešeny bez nějakých protestních akcí a výsledné řešení uspokojuje všechny zainteresované strany;
- jsou zaměstnanci oddáni zájmům organizace a management jedná se zaměstnanci jako se zainteresovanou stranou, jejíž zájmy by měly být chráněny, jak jen je to možné.

Styl řízení v zaměstnaneckých vztazích

Pojem „styl řízení“ vyjadřuje celkový přístup managementu určité organizace k řízení zaměstnaneckých vztahů. Purcell a Sisson (1983) vymezili pět typických stylů řízení:

1. **autoritářský** – zaměstnanecké vztahy nejsou považovány za důležité a záležitostmi, které se týkají zaměstnanců, se nikdo příliš nezabývá, dokud se něco vážného nestane;
2. **paternalistický** – v některých ohledech se podobá autoritářskému stylu, ale přístup k zaměstnancům je mnohem pozitivnější;
3. **konzultativní** – odbory jsou vítány a konzultace se zaměstnanci jsou prioritou;
4. **konstituční** – odbory jsou přítomny, ale styl řízení je spíše konfrontační;
5. **oportunistický** – styl řízení je určen místními poměry, které naopak určují, jestli odbory budou nebo nebudou uznány a do jaké míry budou zaměstnanci zapojeni do řešení záležitostí, které se jich týkají.

Purcell (1987, s. 535) definoval styl řízení jako „určující soubor principů, které vymezují hranice a směr přijatelných kroků managementu v jednání se zaměstnanci“. Purcell vyme-

zil dvě hlavní dimenze stylu řízení: 1) individualismus – míra, v jaké se politiky lidských zdrojů zaměřují na práva a schopnosti jednotlivých zaměstnanců; 2) kolektivismus – míra, v jaké je politika managementu zaměřena na podporu rozvoje kolektivního zastupování zaměstnanců a poskytuje zaměstnancům kolektivní hlas v rozhodování managementu. Podle Purcella je styl řízení záměrnou volbou související s politikou organizace. Organizace se mohou zaměřit na jednu nebo na obě dimenze stylu řízení. Ne všechny organizace mají vyhraněný styl řízení.

Zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů

Atmosféru zaměstnaneckých vztahů je možné zlepšovat cestou vytváření spravedlivých politik a postupů zaměstnaneckých vztahů a jejich důsledného a konzistentního uplatňování. Linioví manažeři a vedoucí týmů, kteří mají značnou odpovědnost za každodenní řízení zaměstnaneckých vztahů, musí být vyškoleni a vycvičeni v přístupech, které by měli uplatňovat. Transparentnost politik a postupů zaměstnaneckých vztahů by měla být zajištěna informováním zaměstnanců o těchto politikách a postupech a oddanost zaměstnanců by měla být zvyšována jejich participací a zapojováním. Problémy, které je třeba řešit, mohou být jednoduše identifikovány komunikací se zaměstnanci, jejich zástupci a představiteli odborů. Důležité je, že organizace může řešit své závazky vůči zaměstnancům jako se zainteresovanou stranou a podnikat odpovídající kroky k vytváření důvěry.

Etický přístup k zaměstnaneckým vztahům

Organizace se snaží prosperovat, rozvíjet a přežít. V ideálním případě by dosažené úspěchy měly být přínosem pro všechny zainteresované strany organizace – vlastníky, management, zaměstnance, zákazníky nebo dodavatele. Jenže neústupné sledování cílů organizace může být na úkor blaha a jistoty zaměstnanců. Může vzniknout jisté napětí mezi dosahováním cílů organizace a naplňováním sociálních a etických závazků organizace vůči zaměstnancům. Pokud se však organizace ani nepokusí uznat a dodržet svoje závazky vůči svým členům, potom se těžko navozuje uspokojivá atmosféra zaměstnaneckých vztahů.

Etický přístup k zaměstnaneckým vztahům může být založen na politikách vysoké míry oddanosti a vysoké míry zapojení zaměstnanců. Oddanost musí být vzájemná a zapojení musí být upřímné. Management musí být připraven naslouchat, ale také se názory zaměstnanců řídit, a když to nejde, tak musí vysvětlit důvody. Zaměstnanecké vztahy musí být transparentní a i když je obtížné někomu zajistit „zaměstnání na celý život“, měl by být učiněn alespoň pokus o zachování politiky „plné zaměstnanosti“.

29.7 Řízení organizace s odbory

V ideálním případě se management a odbory naučí spolu nějak vycházet, často na základě vzájemných ústupků, kdy si obě strany uvědomují, že nepřátelské vztahy nebo neustálé konfrontace ničemu a nikomu neprospívají. V této ideální situaci by oboustranný prospěch mohl vyplývat z jednání, které bude v souladu s duchem i literou dohodnutých společných postupů. Jenže obě strany zřejmě přijmou realistický pluralistický pohled na věc, což znamená, že si budou uvědomovat nevyhnutelnost rozdílů v názorech, stejně jako

možnost sporů, ale budou věřit, že s trochou dobré vůle na obou stranách mohou dospět ke vzájemně uspokojivému řešení bez nějakých protestních akcí.

Samozřejmě, realita v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století byla často jiná. V některých společnostech, například v automobilovém nebo lodářském průmyslu, byly nepřátelství a konfrontace běžné. Časy se změnily. Moc odborů se snížila v soukromém i veřejném sektoru. Managementy v soukromém sektoru se snaží převzít iniciativu. Mohou s odbory vycházet, ale kolektivním pracovním vztahům nepřisuzují takový význam. Přitom však mohou cítit, že je jednodušší nadále fungovat s odbory, protože slouží jako užitečný a zavedený prostředek pro udržování komunikace, vyřizování stížností, provádění disciplinárních řízení nebo zajišťování bezpečnosti práce. Bez odborů by managementy musely najít jiné řešení těchto záležitostí, což by bylo určité drahé a zřejmě neefektivní. Ve výsledku může být přístup managementu takový, že je jistější s odbory nějak vycházet, než je přehlížet a riskovat konfrontaci.

Možné přístupy k řízení organizace s odbory se značně liší, ale převládá obecná shoda založená na určitých šetřeních, jako bylo například šetření Workplace Employee Relations Survey (2004), že zaměstnavatelé jsou schopni prosazovat svoje právo týkající se toho, že na pracovišti „musí řídit management“. Zaměstnavatelé si obecně vydobyli kontrolu nad tím, jak jejich organizace fungují, zvláště s ohledem na možnosti flexibilního využívání pracovní síly. Určitý status quo, typický pro dohody například ve strojírenském průmyslu, kdy management nemohl změnit organizaci práce bez souhlasu odborů, v soukromém sektoru již prakticky neexistuje.

Purcell a Sisson (1983) vymezili z hlediska přístupu ke kolektivním pracovním vztahům čtyři typy manažerů:

1. **Tradicionalisté** sdílejí unitaristické přesvědčení, jsou proti odborům a pro silný management.
2. **Světaznalí paternalisté** sdílejí unitaristické přesvědčení, ale nepovažují za samozřejmost, že zaměstnanci přijmou cíle organizace nebo že budou automaticky souhlasit s rozhodnutími managementu. Mnoho času a prostředků věnují tomu, aby si zaměstnanci osvojili správný přístup.
3. **Světaznalí modernisté** jsou buď zastánci konstitucionalismu (dohoda jasně vymezí hranice kolektivního vyjednávání, ale management může volně rozhodovat v záležitostech, které nejsou předmětem dohody), nebo zastánci konzultací (akceptují kolektivní vyjednávání, ale nechtějí v kolektivních dohodách vymezit úplně všechno; místo toho se snaží minimalizovat počet dohodnutých pravidel a prosazovat společné konzultace, kde by se spíše řešily „problémy“ než urovnávaly „spory“).
4. **Standardní modernisté** jsou pragmatiky nebo oportunisty. Odbory uznávají, ale kolektivní pracovní vztahy chápou jako prostředek určený k „hašení požárů“, a pokud se události nevyvinou jinak, tak je považují za bezproblémové. To je nejběžnější přístup.

Celkově převažuje pluralismus, což znamená, že management a odbory se v záležitostech zaměstnávání lidí nevyhnutelně čas od času neshodnou. Cílem je, aby se tyto neshody vyřešily dřív, než dojde ke sporům. To vyžaduje přijmout mnohem pozitivnější přístup založený na partnerství. V případě kolektivního vyjednávání je možné přijmout filozofii součinnosti a spojování, založenou na uvědomění si vzájemné závislosti managementu a zaměstnanců a na oboustranném uznání skutečnosti, že toto je prostředek, jak společně dosáhnout více.

29.8 Řízení organizace bez odborů

Některé organizace, zvláště ty větší, fungují bez odborů na základě toho, že zavedly politiku nahrazení odborů, kdy nabízejí takovou politiku zaměstnávání lidí, včetně pracovních podmínek a podmínek odměňování, kterou zaměstnanci vnímají jako lákavou alternativu členství v odborech. Takové organizace se mohou zaměřit na komunikaci a sdílení informací, ale v zásadě s lidmi jednají spíše individuálně než kolektivně. Jiné, zvláště menší organizace, prostě jednají se zaměstnanci individuálně – někdy dobře, někdy špatně – přičemž se nesnaží zavádět nějaká alternativní opatření.

29.9 Realizace strategie zaměstnaneckých vztahů

Realizace strategie zaměstnaneckých vztahů by měla vycházet z poznání a pochopení významu pojetí zaměstnaneckého poměru a psychologické smlouvy, která jsou vysvětlena v kapitolách 30 a 31. Problematika realizace strategie zaměstnaneckých vztahů v organizaci s odbory je vysvětlena v kapitole 32, která se zabývá kolektivními pracovními vztahy. Kapitoly 33 a 34 se zabývají hlasem zaměstnanců a komunikací se zaměstnanci, což jsou aspekty zaměstnaneckých vztahů, které ovlivňují organizaci s odbory i bez odborů.

Shrnutí

Strategické zaměstnanecké vztahy

Strategické zaměstnanecké vztahy souvisejí s vytvářením a uskutečňováním plánů určených k uspokojování potřeb organizace týkajících se harmonických a produktivních vztahů, stejně jako potřeb zaměstnanců týkajících se spravedlivého a slušného zacházení.

Zaměstnanecké vztahy

Zaměstnanecké vztahy se týkají řízení zaměstnaneckého poměru s ohledem na význam psychologické smlouvy. Zaměstnanecké vztahy jsou v podstatě o vztazích mezi managementem a zaměstnanci, respektive o tom, jak spolu management a zaměstnanci vycházejí a jak zařídit, aby vztahy mezi managementem a zaměstnanci fungovaly.

Politiky zaměstnaneckých vztahů

Politiky zaměstnaneckých vztahů vyjadřují filozofii organizace týkající se podoby vztahů mezi managementem a zaměstnanci, popřípadě jejich odbory, a způsobu naplňování „dohody o práci za odměnu“. Mezi oblasti pokryté politikami zaměstnaneckých vztahů patří uznání odborů v organizaci, kolektivní vyjednávání, postupy zaměstnaneckých vztahů, participace a zapojení, partnerství, zaměstnanecký poměr, harmonizace podmínek zaměstnávání nebo organizace práce.

Strategie zaměstnaneckých vztahů

Strategie zaměstnaneckých vztahů určují, jak má být dosaženo cílů politik zaměstnaneckých vztahů. Záměry vyjádřené strategiemi zaměstnaneckých vztahů mohou organizaci navést ke změně formy uznání odborů, ke změně formy a obsahu dohod o postupech uplatňovaných v rámci kolektivních pracovních vztahů, k nové podobě kolektivního vyjednávání, k do-

sahování vyšší míry oddanosti cestou participace a zapojování, k záměrnému obcházení představitelů odborů a přímé komunikaci se zaměstnanci, k vyšší míře kontroly ze strany managementu v takových oblastech, jako je například flexibilita, k rozvíjení „partnerství“ s odbory a uznání toho, že zaměstnanci jsou zainteresovanou stranou a že vzájemná spolupráce prospěje oběma stranám, nebo k celkovému zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů s cílem vytváření harmoničtějších a kooperativnějších vztahů.

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určité organizaci souvisí s tím, jak management, zaměstnanci a jejich zástupci vnímají způsob řízení zaměstnaneckých vztahů a chování jednotlivých stran (manažerů, zaměstnanců a odborů) během vzájemných jednání. Určitá atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být vytvářena buď pomocí stylu řízení ze strany managementu nebo pomocí stylu chování ze strany odborů a zástupců zaměstnanců, popřípadě pomocí jejich interakce.

Řízení organizace s odbory

V ideálním případě se management a odbory naučí spolu nějak vycházet, často na základě vzájemných ústupků, kdy si obě strany uvědomují, že nepřátelské vztahy nebo neustálé konfrontace ničemu a nikomu neprospívají. V této ideální situaci by oboustranný prospěch mohl vyplývat z jednání, které bude v souladu s duchem i literou dohodnutých společných postupů. Jenže obě strany zřejmě přijmou realistický pluralistický pohled na věc, což znamená, že si budou uvědomovat nevyhnutelnost rozdílů v názorech, stejně jako možnost sporů, ale budou věřit, že s trochou dobré vůle na obou stranách mohou dospět ke vzájemně uspokojivému řešení bez nějakých protestních akcí.

Řízení organizace bez odborů

Některé organizace, zvláště ty větší, fungují bez odborů na základě toho, že zavedly politiku nahrazení odborů, kdy nabízejí takovou politiku zaměstnávání lidí, včetně pracovních podmínek a podmínek odměňování, kterou zaměstnanci vnímají jako atraktivní alternativu členství v odborech. Jiné, zvláště menší organizace, prostě jednájí se zaměstnanci individuálně, přičemž se nesnaží zavádět nějaká alternativní opatření.

Otázky

- Co znamenají strategické zaměstnanecké vztahy?
- Co znamenají zaměstnanecké vztahy?
- Co znamenají kolektivní pracovní vztahy?
- Co znamená unitaristický pohled na zaměstnanecké vztahy?
- Co znamená pluralistický pohled na zaměstnanecké vztahy?
- Které oblasti pokrývají politiky zaměstnaneckých vztahů?
- Co určují strategie zaměstnaneckých vztahů?
- Které oblasti pokrývají strategie zaměstnaneckých vztahů?
- Co znamená atmosféra zaměstnaneckých vztahů?

30 Zaměstnanecký poměr

KLÍČOVÉ POJMY

psychologická smlouva • relační smlouva • teorie pracovního procesu • transakční smlouva • vzájemnost • zaměstnanecký poměr

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí zaměstnaneckého poměru,
- smlouvy definující zaměstnanecký poměr,
- řízení zaměstnaneckého poměru,
- vytváření atmosféry důvěry.

30.1 Úvod

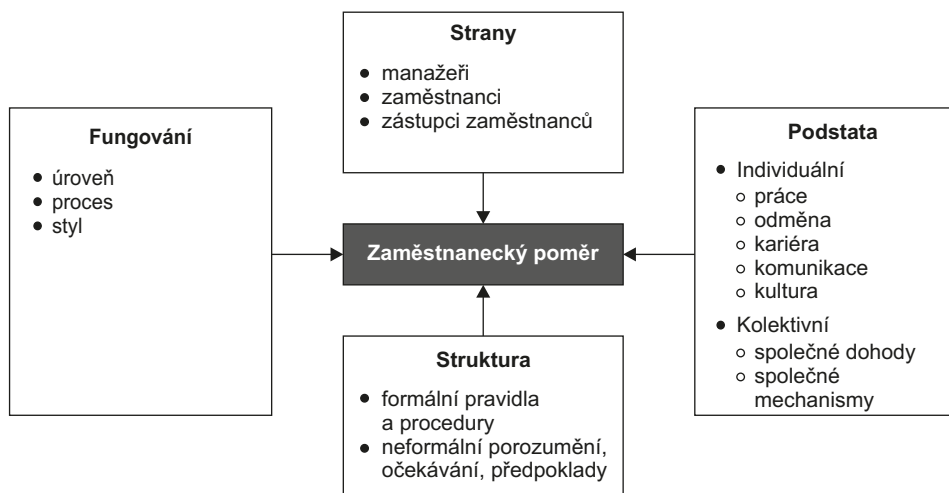
Zaměstnanecký poměr vystihuje, jak zaměstnavatel a zaměstnanci spolupracují. Pozitivní zaměstnanecký poměr je takový, ve kterém management a zaměstnanci jsou na sobě vzájemně závislí s tím, že obě strany mají z této vzájemné závislosti prospěch, a ve kterém mezi managementem a zaměstnanci panuje vzájemná důvěra. Takový zaměstnanecký poměr poskytuje základy pro naplňování politik zaměstnávání lidí a zaměstnaneckých vztahů. Tato kapitola vysvětluje pojetí zaměstnaneckého poměru, jak se zaměstnanecký poměr řídí a jak se vytváří atmosféra důvěry.

30.2 Pojetí zaměstnaneckého poměru

Zaměstnanecký poměr může být formálně vyjádřen tím, co Ruberyová a kol. (2002) považují za jeho základ, a to určitou smlouvou o podmínkách zaměstnání. Dodatečně může být zaměstnanecký poměr vymezen takovými prostředky, jako jsou dohody o postupech kolektivního vyjednávání nebo vnitřní předpisy.

Jenže zaměstnanecký poměr v zásadě představuje určitý neformální a nepřetržitý proces, který se odehrává vždy, když zaměstnavatel jedná se zaměstnancem, a naopak. Oporou zaměstnaneckého poměru je určitá psychologická smlouva vyjadřující jisté předpoklady a očekávání týkající se toho, co manažeři a zaměstnanci musejí nabízet a co jsou ochotni

plnit. Dimenze zaměstnaneckého poměru, jak je vymezili Kessler a Undy (1996), jsou znázorněny na obrázku 30.1.



Obr. 30.1 Dimenze zaměstnaneckého poměru

Zdroj: Kessler a Undy (1996)

Východiska zaměstnaneckého poměru

Východiskem zaměstnaneckého poměru je určitá vzájemná dohoda, určitý vzájemný závazek uzavřený mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy se zaměstnanec zaváže, že bude pro zaměstnavatele s využitím svých schopností a s vynaložením svého úsilí vykonávat určitou práci, a zaměstnavatel se zaváže, že výměnou za poskytnuté schopnosti, vynaložené úsilí a odvedenou práci bude zaměstnanci vyplácet odpovídající peněžní odměnu (dohoda o práci za odměnu). Taková dohoda bývá na počátku stvrzena smlouvou uzavřenou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v souladu s příslušnými zákony. Tato smlouva by měla být uzavřena písemně, ale neexistence takové písemné smlouvy neznamená, že neexistuje žádný smluvní vztah. Zaměstnavatel a zaměstnanec stále mají zákonná práva a povinnosti. Zaměstnavatel má povinnost vyplácet peněžní odměnu, zajišťovat bezpečnost práce, jednat se zaměstnancem v dobré víře a nejednat způsobem, který by podrýval důvěru v zaměstnanecký vztah. Zaměstnanec má odpovídající povinnosti zahrnující poslušnost, schopnost, poctivost nebo loajalitu. Jak uvedl Marsden (2007, s. 1263):

Podstatou zaměstnaneckého poměru je určitá „zóna akceptace“, ve které zaměstnanci souhlasí s tím, aby management řídil jejich práci. To se může týkat rozsahu úkolů a povinností, které jsou zaměstnanci podle pokynů managementu ochotni plnit, stejně jako se to může týkat významu, který zaměstnanci přisuzují různým druhům prací, nebo ochoty zaměstnanců přizpůsobovat se pracovní době, kterou management na základě svých požadavků určí. V závislosti na tom, jak rozsáhlá je tato zóna a jak jsou vymezeny její hranice, získávají organizace různou míru flexibility v reakci na měnící se požadavky výroby a trhu.

V organizaci existuje zaměstnanecký poměr na různých úrovních, obecně mezi managementem a zaměstnanci, konkrétně mezi manažery a jednotlivými zaměstnanci a jejich zástupci nebo skupinami lidí. Fungování zaměstnaneckého poměru bude také ovlivněno procesy spojenými s komunikací a konzultacemi nebo stylem řízení, který v organizaci převládá nebo který si jednotliví manažeři osvojili.

V souvislosti se zaměstnaneckým poměrem je důležité si pamatovat, že je to zaměstnavatel, kdo má právo určovat podmínky smlouvy, pokud však nejsou vymezeny kolektivním vyjednáváním. Jedinci, s výjimkou těch, kteří jsou žádaní, mají jen velmi omezený prostor, aby mohli měnit podmínky smlouvy, které jim zaměstnavatel předkládá. Mezi zaměstnavateli a zaměstnanci tak nevyhnutelně vznikají určité konflikty zájmů, které pramení z toho, že zaměstnavatelé chtějí ovládat poddajné a vysoce výkonné zaměstnance a zaměstnanci si chtějí zachovat své právo „na slušný výdělek za slušnou práci“.

Teorie pracovního procesu a zaměstnanecký poměr

Zaměstnanecký poměr je někdy vysvětlován s využitím teorie pracovního procesu (*labour process theory*). Ve své původní podobě, jak ji vymezil Braverman (1974), tato teorie konstatuje, že využívání moderních metod řízení v kombinaci s mechanizací a automatizací vede ke skutečné podřízenosti pracovní síly, stejně jako k opravdovému zmechanizování a zautomatizování práce bez potřeby vysoké kvalifikace, a to v kancelářích i na dílnách. Thompson a Harley (2007, s. 149) uvedli, že „ústředním motivem teorie pracovního procesu je představa pracoviště jako semenišť konfliktů“. Poukázali na to, že to, co se děje, je spíše „vydělávání na lidech“ než investování do lidského kapitálu. Nicméně uvedli, že „v rámci zaměstnaneckého poměru budou vždy nějaké (skutečné nebo potenciální) konflikty, ale také určité společné zájmy“ (tamtéž, s. 156).

30.3 Smlouvy definující zaměstnanecký poměr

Rousseauová a Wade-Benzoniová (1994) vymezily dva typy smluv definujících zaměstnanecký poměr, a to smlouvy transakční a relační. **Transakční smlouvy** jsou formální smlouvy, které precizně vymezují podmínky výměny mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, často vyjádřené v penězích. Tyto smlouvy obsahují požadavky týkající se výkonu. **Relační smlouvy** jsou spíše neformální smlouvy, které obsahují abstraktnější ustanovení a předjímají časově neomezené spojení zaměstnance s organizací. Požadavky týkající se výkonu jsou tak neúplné nebo neurčité. Existuje také **psychologická smlouva**, která je spíše přímo nevyjádřená než určitě vymezená.

Přesněji řečeno, zaměstnanecký poměr se řídí konkrétními dohodami mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Tyto dohody mohou být stvrzeny písemnými smlouvami o podmínkách zaměstnání, ale určité podmínky zaměstnání mohou být také projednány ústně při pohovoru, nebo dokonce sděleny písemně v inzerátu. Některé podmínky zaměstnání rovněž vymezují kolektivní dohody nebo vnitřní předpisy. Zaměstnanecký poměr je také ovlivněn příslušnými zákony.

30.4 Řízení zaměstnaneckého poměru

Poměrně dynamická a často nejasná povaha zaměstnaneckého poměru zvyšuje obtížnost jeho řízení. Problém je často umocněn mnoha faktory, které zaměstnanecký poměr ovlivňují – kultura organizace, převažující styl řízení, hodnoty vyznávané a uplatňované vrcholovým managementem, existence nebo neexistence atmosféry důvěry, každodenní interakce mezi zaměstnanci a liniovými manažery nebo politiky a postupy v řízení lidských zdrojů, které organizace uplatňuje.

Uplatňované politiky a postupy v řízení lidských zdrojů jsou zvláště důležité. Tyto politiky a postupy ovlivňují povahu zaměstnaneckého poměru. Zásadní je, jak se s lidmi zachází v takových oblastech, jako je získávání, hodnocení, povyšování, řízení kariéry, odměňování, participace a zapojování, vyřizování stížností, provádění disciplinárních řízení nebo řešení nadbytečnosti zaměstnanců. Zaměstnanecký poměr významně ovlivňuje také to, jak mají lidé vykonávat svou práci, jak se vyjadřují a sdělují očekávání týkající se výkonu, jak se organizuje práce a jak jsou lidé řízeni. Personalisté mohou přispět k vytváření pozitivního a produktivního zaměstnaneckého poměru následujícími způsoby:

- během výběrového pohovoru mohou uchazečům realisticky prezentovat příznivé i nepříznivé aspekty zaměstnání v organizaci;
- během adaptačního programu mohou nováčky informovat o politikách a postupech v řízení lidských zdrojů, o hodnotách organizace, o požadovaných normách výkonu v takových oblastech, jako je kvalita nebo služby zákazníkům, nebo o požadavcích týkajících se flexibility;
- mohou podněcovat kontakty mezi manažery nebo vedoucími týmů a jejich podřízenými nebo členy týmů, aby podpořili vyjasňování si vzájemných očekávání a obousměrnou komunikaci;
- mohou podporovat všeobecnou politiku transparentnosti, aby ve všech záležitostech, které se jich týkají, zaměstnanci věděli, co se děje, proč se to děje a jak to ovlivní jejich zaměstnání, rozvoj a perspektivu.

Tyto přístupy k řízení zaměstnaneckého poměru se týkají všech aspektů řízení lidí. Je však důležité si pamatovat, že jde o nepřetržitý proces. Efektivní řízení zaměstnaneckého poměru znamená zajistit dodržování přijatých hodnot a uplatňování transparentního, konzistentního a spravedlivého přístupu ke všem aspektům zaměstnávání lidí. Také je důležité si pamatovat, že snad nejlepší cestou zlepšování zaměstnaneckého poměru je vytvářet v organizaci atmosféru důvěry.

30.5 Vytváření atmosféry důvěry

V *Oxford English Dictionary* je důvěra definována jako pevné přesvědčení, že na nějakou osobu je spolehnutí. Rousseauová a kol. (1998, s. 395) vymezili poněkud komplexnější definici: „Důvěra je psychický stav zahrnující úmysl akceptovat určitou nejistotu na základě pozitivního očekávání určitého záměru nebo chování někoho jiného.“

Atmosféra důvěry v podobě organizace, ve které panuje vysoká míra důvěry, je základem pozitivního zaměstnaneckého poměru. Herriot a kol. (1988) uvedli, že důvěra by měla být považována za společenský kapitál – fond dobré vůle v každé sociální skupině,

který umožňuje lidem spolupracovat. Searleová a Skinnerová (2011) vymezily následující možné výhody zvýšené důvěry:

- zlepšení výkonu zaměstnanců;
- zvýšení motivace a pozitivní postoje (včetně toho, že zaměstnanci vykonávají a rozvíjejí své pracovní role s větším úsilím);
- snížení nákladů v důsledku zvýšení produktivity, snížení plýtvání, snížení fluktuace, omezení stávek a podobně;
- zlepšení požadovaného i dobrovolného pracovního chování;
- zlepšení sdílení znalostí a zvýšení inovací;
- zlepšení spolupráce.

Vytváření důvěry

Thompson (1998, s. 69) uvedl, že důvěra je výsledkem dobrého řízení. Také poznamenal, že řada autorů dospěla k závěru, že důvěra „není něco, co by mohlo nebo by mělo být řízeno přímo“. citoval Sakovou (1994), která napsala: „Důvěra je kulturní normou, která může být jen zřídka vytvořena záměrně, protože pokusy vytvořit důvěru nějakým promyšleným způsobem by zničily skutečnou základnu důvěry.“

Podstatou důvěry jsou vztahy a vzájemná podpora. Důvěra je vytvářena a udržována chováním manažerů a vyjasňováním si vzájemných očekávání – zaměstnavatel od zaměstnanců a zaměstnanci od zaměstnavatele. Chování, které s největší pravděpodobností vyvolává důvěru, je takové, kdy manažeři jednají s lidmi poctivě, drží své slovo a uskutečňují, co hlásají. Organizace, které vyznávají a obhajují určité základní hodnoty („lidé jsou naše největší bohatství“), ale ve skutečnosti takové hodnoty ignorují, budou organizacemi s nízkou mírou důvěry. Důvěra se vytváří, jestliže manažeři jednají spravedlivě, nestranně a konzistentně, jestliže se uplatňuje politika transparentnosti, jestliže o záměrech a důvodech návrhů nebo rozhodnutí jsou lidé informováni všeobecně i jednotlivě, jestliže jsou lidé plně zapojeni do vytváření systému odměňování a jestliže jsou prostřednictvím řízení pracovního výkonu dohodnuta vzájemná očekávání. Zásadní roli přitom hrají lídři. Jak uvedli O’Toole a Bennis (2009, s. 54): „Nebudeme schopni obnovit důvěru v instituce, dokud se lídři nenaucí upřímně komunikovat – a vytvořit organizace, kde je to normou.“ Podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2012, s. 16) potřebují lídři k vytváření důvěry následující:

- říkat pravdu;
- být ochotni přiznat chyby;
- sdílet otevřeně informace;
- podporovat transparentnost;
- využívat informace z různých zdrojů a nespolehat se pouze na to, co řeknou jim blízcí poradci;
- být ve vztazích se svými stoupenci upřímní.

Obnovování důvěry

Pro obnovení důvěry v případě její ztráty je možné uplatnit postup, který navrhli Herriot a kol. (1988) a který se skládá ze čtyř kroků:

1. Vrcholový management si musí přiznat, že v minulosti nevěnoval dostatečnou pozornost různým potřebám zaměstnanců.
2. Uzavírané smlouvy, zejména smlouvy, na jejichž základě dochází k převádění zaměstnanců na jiný způsob práce, musí být zpracovány formou, která bere v úvahu individuální potřeby.
3. Vytvořit důvěru „založenou na znalostech“, která nevychází z nějaké transakční dohody, ale z pocitu důvěryhodnosti.
4. Dosáhnout důvěry založené na ztotožnění, kdy každá strana se snaží vcítit do potřeb jiné strany a tak si ji získat na svou stranu (ačkoliv tohoto konečného stavu je v praxi dosaženo jen zřídka).

Shrnutí

Pojetí zaměstnaneckého poměru

Zaměstnanecký poměr vystihuje, jak zaměstnavatel a zaměstnanci spolupracují. Výchoziskem zaměstnaneckého poměru je určitá vzájemná dohoda, určitý vzájemný závazek uzavřený mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, kdy se zaměstnanec zaváže, že bude pro zaměstnavatele s využitím svých schopností a s vynaložením svého úsilí vykonávat určitou práci, a zaměstnavatel se zaváže, že výměnou za poskytnuté schopnosti, vynaložené úsilí a odvedenou práci bude zaměstnanci vyplácet odpovídající peněžní odměnu.

Smlouvy definující zaměstnanecký poměr

Smlouvy definující zaměstnanecký poměr zahrnují smlouvy transakční, relační a psychologické.

Řízení zaměstnaneckého poměru

Povahu zaměstnaneckého poměru významně ovlivňují uplatňované politiky a postupy v řízení lidských zdrojů. Zásadní je, jak se s lidmi zachází v takových oblastech, jako je získávání, hodnocení, povyšování, řízení kariéry, odměňování, participace a zapojování, vyřizování stížností, provádění disciplinárních řízení nebo řešení nadbytečnosti zaměstnanců. Zaměstnanecký poměr významně ovlivňuje také to, jak mají lidé vykonávat svou práci, jak se vyjadřují a sdělují očekávání týkající se výkonu, jak se organizuje práce a jak jsou lidé řízeni.

Vytváření atmosféry důvěry

Předpokladem existence organizace s vysokou mírou důvěry je, že manažeři jednají s lidmi poctivě, drží své slovo a uskutečňují, co hlásají. Důvěra je vytvářena a udržována chováním manažerů a vyjasňováním si vzájemných očekávání – zaměstnavatel od zaměstnanců a zaměstnanci od zaměstnavatele.

Otázky

- Co znamená zaměstnanecký poměr?
- Co je východiskem zaměstnaneckého poměru?
- Jak může být zaměstnanecký poměr řízen?
- Jak může být vytvářena důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci?

31 Psychologická smlouva

KLÍČOVÁ SLOVA

psychologická smlouva • realistická představa o pracovním místě • zaměstnatelnost

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- definici psychologické smlouvy,
- význam psychologické smlouvy,
- vztah mezi psychologickou smlouvou a zaměstnaneckým poměrem,
- vytváření psychologických smluv,
- problém s psychologickými smlouvami,
- vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy.

31.1 Úvod

Psychologická smlouva představuje jistou oporu zaměstnaneckého poměru. Tato kapitola definuje psychologickou smlouvu, vymezuje význam psychologické smlouvy a vysvětluje vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy.

31.2 Definice psychologické smlouvy

Psychologická smlouva je soubor nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. Podle Guesta (2007, s. 133) souvisí psychologická smlouva s tím, jak „obě strany zaměstnaneckého poměru, organizace a jedinec, vnímají vzájemné sliby a závazky, které z tohoto poměru vyplývají“.

Psychologická smlouva je systém přesvědčení. Zahrnuje akce, o kterých si zaměstnanci myslí, že se od nich očekávají, a reakce, které zaměstnanci očekávají na oplátku od svého zaměstnavatele, a naopak, akce, o kterých si zaměstnavatel myslí, že se od něho očekávají, a reakce, které zaměstnavatel očekává na oplátku od svých zaměstnanců.

Rousseauová a Wade-Benzoniová (1994, s. 464) definovaly psychologické smlouvy takto:

Psychologické smlouvy se týkají víry jedinců v naplnění slibů, které učinili a přijali ve vztahu s jinou stranou. (V případě organizací jsou dotčenými stranami zaměstnanec, zákazník, manažer nebo organizace jako celek.) Protože psychologické smlouvy vyjadřují to, jak lidé interpretují sliby a závazky, mohou mít obě strany téhož zaměstnaneckého poměru (zaměstnavatel a zaměstnanec) na určité specifické záležitosti odlišné názory.

Katz a Kahn (1966) uvedli, že v organizaci je v podstatě každá role souborem očekávání, která se týkají chování. Tato očekávání jsou často přímo nevyjádřená – nejsou určitě vymezena v nějaké smlouvě. Základní teorie očekávání, jako je Vroomova (1964) teorie očekávání, vycházejí z předpokladu, že zaměstnanci se chovají způsobem, od kterého očekávají, že povede k pozitivním výsledkům. Jenže zaměstnanci nemusejí nutně vědět, co očekávat.

Zaměstnanci mohou očekávat, že se s nimi bude jednat slušně jako s lidmi, že budou dostávat práci, která bude využívat jejich schopností, že budou odměňováni spravedlivě, v souladu s jejich přínosem, že budou moci prokázat své přednosti, že budou mít příležitost k dalšímu růstu, že budou vědět, co se od nich očekává nebo že jim bude poskytována zpětná vazba (raději pozitivní) o tom, jak si vedou. Zaměstnavatelé mohou od zaměstnanců očekávat, že budou ve prospěch organizace odvádět tu nejlepší práci, že budou plně oddáni hodnotám organizace, že budou ochotní a loajální nebo že budou zlepšovat pověst organizace mezi jejími zákazníky a dodavateli. Někdy jsou tyto předpoklady oprávněné – často však nikoliv. Vzájemná nedorozumění mohou být původem neshod a stresu, mohou vyústit ve vzájemné obviňování a špatný výkon nebo mohou znamenat až ukončení zaměstnaneckého poměru. Guest a Conway (1998b, s. ix) poznamenali, že psychologická smlouva postrádá mnohé z charakteristik formální smlouvy: „Obecně je nepsaná, je trochu mlhavá a nemůže být vymáhána před soudem.“

31.3 Význam psychologické smlouvy

Pojetí psychologické smlouvy vyzdvihuje skutečnost, že očekávání na straně zaměstnance nebo zaměstnavatele mají podobu nevyslovených předpokladů. Zklamání na straně managementu nebo zaměstnanců tak mohou být nevyhnutelná. Tato zklamání však mohou být zmírněna, když si management uvědomí, že jednou z jeho klíčových úloh je řídit očekávání, což znamená vyjasňovat si představy o tom, čeho by měli zaměstnanci dosahovat, jaké schopnosti by měli mít a jaké hodnoty by měli vyznávat. Přitom to není jen otázka vyjadřování a vymezení těchto požadavků, ale také jejich projednávání a schvalování s jednotlivci a týmy.

31.4 Psychologická smlouva a zaměstnanecký poměr

Podle Guesta a kol. (1996) může psychologická smlouva naznačovat odpovědi na dvě základní otázky zaměstnaneckého poměru, které jednotlivci vznášejí: „Co můžu já rozumně očekávat od organizace?“ a „Co může organizace rozumně očekávat ode mě?“ Nicméně je nepravděpodobné, že psychologická smlouva, a tudíž zaměstnanecký poměr, budou někdy oběma stranami plně pochopeny.

Z hlediska zaměstnanců psychologická smlouva pokrývá následující aspekty zaměstnaneckého poměru:

- spravedlivé, nestranné a konzistentní jednání ze strany zaměstnavatele,
- jistota zaměstnání,
- prostor pro uplatnění schopností,
- očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností,
- zapojení a vliv,
- víra v dodržení slibů ze strany managementu.

Z hlediska zaměstnavatele psychologická smlouva pokrývá takové aspekty zaměstnaneckého poměru, jako je schopnost, úsilí, ochota, oddanost a loajalita. Guest a Conway (2002, s. 22) dospěli na základě provedeného výzkumu k následujícímu závěru:

Řízení psychologické smlouvy patří mezi hlavní úkoly managementu a psychologická smlouva, již jako takovou uznává řada personalistů a manažerů, kteří se zabývají zaměstnaneckými vztahy, má pozitivní souvislost s mnoha výsledky dosahovanými v rámci zaměstnaneckého poměru a je užitečným prostředkem vymezování pojetí zaměstnaneckého poměru.

31.5 Jak se vytvářejí psychologické smlouvy

Psychologické smlouvy se nevytvářejí cestou jednotlivých transakcí; vznikají postupně a mohou být mnohostranné. Existuje mnoho činitelů ovlivňujících vytváření psychologické smlouvy, které se projevují po celou dobu zapojení určitého zaměstnance do organizace. Spindler (1994, s. 326) uvedl:

Každý den vytváříme určité vztahy s využitím jiných prostředků, než jsou formální smlouvy... Jak jedinci vytvářejí určité vztahy, nutně do nich vnášejí svou zkušenost a osobnost. Jejich očekávání spojená s těmito vztahy odrážejí jejich dosavadní vědomosti, ať už vědomě, nebo nevědomě.

31.6 Problém s psychologickými smlouvami

Problém s psychologickými smlouvami spočívá v tom, že zaměstnanci si často nejsou jisti tím, co od organizace chtějí nebo jak mohou organizaci prospět. Někteří zaměstnavatelé si také nejsou jisti tím, co od svých zaměstnanců očekávají.

Vzhledem k těmto faktorům, a také vzhledem k tomu, že psychologická smlouva je v zásadě přímo nevyjádřená, je pravděpodobné, že vytváření psychologické smlouvy se bude ubírat neplánovanou cestou s nepředvídatelnými důsledky. Cokoliv, co manažeři dělají, nebo co si ostatní myslí, že manažeři dělají, ovlivňuje zájmy zaměstnanců a mění psychologickou smlouvu. Podobně, skutečné nebo vnímané chování zaměstnanců, individuální nebo kolektivní, ovlivňuje zaměstnavatelovo pojetí psychologické smlouvy.

31.7 Vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy

Guest a kol. (1996, s. v) uvedli: „Pozitivní psychologickou smlouvu se vyplatí brát vážně, protože souvisí s vyšší oddaností organizaci, s vyšší spokojeností zaměstnanců a s lepšími zaměstnaneckými vztahy. To opět podtrhuje výhody využívání progresivních postupů v řízení lidských zdrojů.“ Rovněž zdůraznili význam atmosféry vysoké míry zapojení a konstatovali, že postupy v řízení lidských zdrojů, jako je poskytování příležitostí k učení, vzdělávání a rozvoji, zaměření na jistotu zaměstnání, povyšování a kariéru, omezování rozdílů v zacházení s lidmi různého postavení, spravedlivé odměňování, intenzivní komunikace a zapojování, to vše bude podporovat vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy. Opatření potřebná k vytváření a udržování pozitivní psychologické smlouvy jsou následující:

- Definovat očekávání již v průběhu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.
- Komunikovat, projednávat a schvalovat očekávání v rámci soustavného dialogu implicitně obsaženého v osvědčených postupech řízení pracovního výkonu.
- Zajistit transparentnost politik a postupů organizace, stejně jako návrhů a rozhodnutí managementu, které mají dopad na lidi.
- Jednat s lidmi jako se zainteresovanou stranou, spoléhat spíše na dohodu a spolupráci než na kontrolu a nátlak.

Guest a Conway (2002) zdůraznili na základě provedeného výzkumu důležitost komunikace při vytváření psychologické smlouvy, zejména ve fázi získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, kdy zaměstnavatel může učinit některé sliby a závazky týkající se takových záležitostí, jako je zajímavá práce, příležitost ke vzdělávání a rozvoji, nevyžadování plnění nepřiměřených požadavků, zpětná vazba, spravedlivé zacházení, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, přiměřená jistota zaměstnání nebo bezpečné pracovní prostředí. V této fázi je vhodné zprostředkovat uchazečům a zaměstnancům to, čemu se říká „realistická představa o pracovním místě“, aby byli seznámeni se všemi zvláštními požadavky, které budou muset v rámci určitého pracovního místa splnit, přičemž tyto požadavky se mohou týkat pracovního prostředí, pracovní doby nebo pracovních cest.

Guest a Conway dospěli k závěru, že po fázi získávání, výběru a adaptace zaměstnanců je komunikace nejučinnější, pokud je osobní a spojená s prací. Komunikace shora dolů není tak důležitá. Také zdůraznili, že pozitivní psychologické smlouvy může být dosaženo jedině v případě, že manažeři drží své slovo.

Shrnutí

Definice psychologické smlouvy

Psychologická smlouva je soubor nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. Je to systém přesvědčení. Zahrnuje akce, o kterých si zaměstnanci myslí, že se od nich očekávají, a reakce, které zaměstnanci očekávají na oplátku od svého zaměstnavatele, a naopak, akce, o kterých si zaměstnavatel myslí, že se od něho očekávají, a reakce, které zaměstnavatel očekává na oplátku od svých zaměstnanců.

Význam psychologické smlouvy

Pojetí psychologické smlouvy vyzdvihuje skutečnost, že očekávání na straně zaměstnance nebo zaměstnavatele mají podobu nevyslovených předpokladů. Zklamání na straně managementu nebo zaměstnanců tak mohou být nevyhnutelná.

Psychologická smlouva a zaměstnanecký poměr

Z hlediska zaměstnanců psychologická smlouva pokrývá takové aspekty zaměstnaneckého poměru, jako je spravedlivé, nestranné a konzistentní jednání ze strany zaměstnavatele, jistota zaměstnání, prostor pro uplatnění schopností, očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností, zapojení a vliv nebo víra v dodržení slibů ze strany managementu. Z hlediska zaměstnavatele psychologická smlouva pokrývá takové aspekty zaměstnaneckého poměru, jako je schopnost, úsilí, ochota, oddanost nebo loajalita.

Jak se vytvářejí psychologické smlouvy

Psychologické smlouvy se nevytvářejí cestou jednotlivých transakcí; vznikají postupně a mohou být mnohostranné.

Otázky

- Jak je definována psychologická smlouva?
- Jaký je význam psychologické smlouvy?
- Jaký je vztah mezi psychologickou smlouvou a zaměstnaneckým poměrem?
- Jak se vytvářejí psychologické smlouvy?
- Jak se vytváří a udržuje pozitivní psychologická smlouva?

32 Kolektivní pracovní vztahy

KLÍČOVÉ POJMY

dohody nového stylu ● kolektivní dohody ● kolektivní vyjednávání ● nový realismus ● rozhodčí řízení ● smírčí řízení ● vyjednávací síla ● zaměstnanecké vztahy ● zprostředkování

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- členství v odborech,
- uznání odborů,
- kolektivní vyjednávání,
- kolektivní dohody,
- řešení kolektivních sporů,
- neformální zaměstnanecké vztahy.

32.1 Úvod

Kolektivní pracovní vztahy představují vztahy mezi managementem a odbory při uzavírání kolektivních dohod, kolektivním vyjednávání, řešení kolektivních sporů a řešení záležitostí týkajících se zaměstnaneckého poměru a pracovních podmínek. Tato kapitola se zabývá kolektivními pracovními vztahy z hlediska přístupů, metod a postupů, které zaměstnavatelé uplatňují k tomu, aby mohli se zaměstnanci jednat kolektivně, prostřednictvím odborů.

Kapitola začíná analýzou členství v odborech a faktorů ovlivňujících uznání nebo neuznání odborů. Kapitola pokračuje vysvětlením kolektivního vyjednávání a kolektivních smluv a končí vymezením neformálních zaměstnaneckých vztahů.

32.2 Členství v odborech

Podle údajů Department for Business, Innovation and Skills (BIS, 2013) měly odbory ve Spojeném království v roce 2011 6,4 milionů členů. Podíl zaměstnanců, kteří byli členy odborů, byl 26,0 % (v soukromém sektoru to bylo 11,8 % a ve veřejném sektoru to bylo 57,1 %). V roce 1995 byl tento podíl 32,4 %.

Ve Spojeném království se celkové členství v odborech od svého vrcholu asi 12 milionů členů v roce 1979 výrazně snížilo. Z velké části to bylo v soukromém sektoru, a to ze strukturálních důvodů – zánik velkých výrobních podniků, růst v sektoru služeb nebo rostoucí počet zaměstnanců na částečný úvazek. Odbory zůstávají silné ve veřejném sektoru. Kolektivní pracovní vztahy se stále týkají velké části zaměstnavatelů. Podle šetření Labour Force Survey 2010 byly odbory přítomny na více než 46 % všech pracovišť.

32.3 Uznání odborů

Plné uznání odborů ze strany zaměstnavatele se vyznačuje tím, že v rámci kolektivního vyjednávání zaměstnavatel a odbory společně projednávají a schvalují pracovní podmínky a podmínky odměňování. Částečné uznání odborů ze strany zaměstnavatele se vyznačuje tím, že zaměstnavatel omezuje odbory jen na zastupování svých členů v záležitostech týkajících se jejich zaměstnávání. Plné uznání poskytuje odborům právo vyjednat a zastupovat. Částečné uznání poskytuje odborům jen právo zastupovat. Mnohem častější jsou případy plného uznání odborů.

Faktory ovlivňující uznání nebo neuznání odborů

Zaměstnavatelé v soukromém sektoru jsou v současnosti ve vztahu k odborům v silném postavení, kdy se mohou rozhodovat, jestli odbory uznají, nebo neuznají, kterou odborovou organizaci uznají nebo za jakých podmínek odbory uznají, například uznají jen jednu odborovou organizaci nebo s odbory uzavřou dohodu o nevyhlašování stávek.

Zaměstnavatelé, kteří začínají organizaci budovat na zelené louce, mohou uznání odborů odmítnout. Alternativně si mohou vybrat jen jednu odborovou organizaci, která se jim bude nejvíce zamlouvat a která bude připravena na dohodu v souladu s tím, co si management přeje.

Organizace, která se rozhoduje, jestli odbory uzнат, nebo neuzнат, by měla vzít v úvahu některé z následujících faktorů:

- hodnota existence nebo neexistence určitého procesu regulace kolektivního vyjednávání;
- v případě existujících odborů míra svobody rozhodování managementu, například v záležitostech organizace práce a flexibilního využívání pracovní síly;
- historie vztahů s existujícími odbory;
- podíl zaměstnanců, kteří jsou členy odborů, a míra jejich přesvědčení, že potřebují ochranu, kterou jim odbory poskytují; při rozhodování o neuznání odborů musí zvážit, do jaké míry domnělé výhody neuznání odborů převáží nad nevýhodami narušení určitého „statu quo“;
- veškeré preference, jako například uzнат určitou odborovou organizaci, a to na základě její dobré pověsti nebo přesvědčení, že by se s ní dobře spolupracovalo.

32.4 Kolektivní vyjednávání

Řízení organizace s odbory zahrnuje kolektivní vyjednávání – zaměstnavatel a odbory společně projednávají a schvalují záležitosti týkající se zaměstnaneckého poměru a podmínek zaměstnávání.

Kolektivní vyjednávání je proces společného usměrňování, který souvisí s usměrňováním vztahu managementu vůči zaměstnancům, stejně jako s usměrňováním podmínek zaměstnávání lidí. Flanders (1970) vymezil kolektivní vyjednávání jako určitý sociální proces, který umožňuje nepřetržitě měnit neshody v dohody, a to poměrně kultivovaným způsobem.

Kolektivní vyjednávání může být rovněž vnímáno jako určitý politický vztah, ve kterém odbory, jak uvedli Chamberlain a Kuhn (1965), sdílejí jistou svrchovanost nebo moc nad těmi, kdo jsou řízeni, tedy nad zaměstnanci. Tuto svrchovanost nebo moc sdílejí v rámci procesu kolektivního vyjednávání management a odbory.

Kolektivní vyjednávání je však především mocenský vztah, který je vyjádřen rozdělením moci mezi management a odbory (i když se v poslední době v soukromém sektoru váha moci výrazně posunula na stranu managementu). Vyjednávací síla je schopnost přimět druhou stranu učinit rozhodnutí nebo přijmout opatření, která by jinak odmítla. Každá strana vyhodnocuje preference a sílu druhé strany.

Formy kolektivního vyjednávání

Walton a McKersie (1965) definovali **distributivní vyjednávání** jako komplexní systém aktivit sloužících k dosažení cílů jedné strany za situace, kdy jsou tyto cíle v zásadním rozporu s cíli druhé strany, a **integrující vyjednávání** jako systém aktivit, které nejsou v zásadním rozporu s aktivitami druhé strany, a proto mohou být do určité míry integrovány.

Chamberlain a Kuhn (1965) definovali **spojující vyjednávání**, v němž se obě strany snaží dosáhnout dohody, a **kooperativní vyjednávání**, v němž obě strany uznají, že jsou na sobě závislé a mohou dosáhnout svých cílů účinněji, jestliže získají podporu druhé strany.

32.5 Kolektivní dohody

Formálním výstupem kolektivního vyjednávání jsou kolektivní dohody uzavřené mezi managementem a odbory, které se týkají podmínek zaměstnávání lidí nebo jiných aspektů vztahu mezi managementem a odbory. Tyto dohody zahrnují věcné dohody, dohody o procedurách, dohody nového stylu a dohody o partnerství.

Věcné dohody

Věcné dohody vymezují dohodnuté pracovní podmínky týkající se odměňování, pracovní doby, přesčasů, dovolené, flexibility, jednotného postavení nebo harmonizace pracovních podmínek. Jednotné postavení znamená, že neexistují žádné rozdíly v základních pracovních podmínkách. Harmonizace znamená přijetí společného přístupu k pracovním pod-

mínkám a podmínkám odměňování zaměstnanců, například harmonizace odměňování manuálních a ostatních pracovníků.

Dohody o procedurách

Dohody o procedurách vymezují pravidla a metody kolektivního vyjednávání a řešení kolektivních sporů. Jejich účelem je usměrňovat chování stran kolektivního vyjednávání k dohodě, ovšem nejsou právně vymahatelné a jejich respektování závisí na dobré vůli obou stran nebo na rozložení vyjednávací síly mezi nimi. Dohody o procedurách, stejně jako věcné dohody, se porušují jen zřídka, a pokud k tomu dojde, tak nikdy lehkovážně – základním předpokladem kolektivního vyjednávání je, že obě strany budou ctít dohody, které svobodně uzavřely.

Dohody nového stylu

Takzvané dohody nového stylu se objevily v devadesátých letech 20. století. Tyto dohody vymezují, že procedury týkající se kolektivního vyjednávání a řešení kolektivních sporů by měly být založeny na vzájemně akceptovaných „právech“ stran, vyjádřených v dohodě o uznání odborů. Typicky zahrnují ustanovení o uznání jedné odborové organizace, o jednotném postavení, o flexibilitě pracovní síly nebo o nevyhlašování stávků s tím, že všechny záležitosti by měly být řešeny bez protestních akcí.

Dohody o partnerství

Dohody o partnerství vycházejí z myšlenky sociálního partnerství. Obě strany (management a odbory) se dohodnou, že budou spolupracovat, aby to bylo vzájemně prospěšné a aby byla vytvořena atmosféra kooperativnějších a přátelštějších kolektivních pracovních vztahů. Management může nabídnout jistotu zaměstnání spojenou s produktivitou a odbory mohou souhlasit s flexibilnější organizací práce.

Vnímané přínosy dohod o partnerství spočívají v tom, že management a odbory budou spolupracovat v duchu součinnosti a vzájemnosti. Taková spolupráce je rozhodně lepší než nějaké soupeření. Změny se mohou uskutečňovat spíše cestou diskuse a dohody než formou nátlaku nebo moci.

Guest a kol. (2008) dospěli na základě analýzy šetření Workplace Employee Relations Survey 2004 k závěru, že partnerství je stále poměrně nerozvinuté a že jen nepatrně souvisí s důvěrou mezi managementem a zástupci zaměstnanců nebo s důvěrou zaměstnanců v management. Přímé formy participace obecně vykazují mnohem pozitivnější spojitost s důvěrou než formy zastupování.

Nicméně Roche (2009) zpracoval údaje z velkého reprezentativního vzorku zaměstnanců v Irsku, které odhalily, že partnerství může být přínosné pro zaměstnance, zaměstnavatele i odbory. Zaměstnanci například získali větší autonomii, ale nezískali větší jistotu zaměstnání nebo vyšší peněžní odměnu, a nezdálo se, že by ochotněji akceptovali změny. Zaměstnavatelé získali vyšší oddanost, lepší atmosféru zaměstnaneckých vztahů i lepší vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Odbory získaly větší vliv a více členů.

32.6 Řešení kolektivních sporů

Cílem řešení kolektivních sporů je vyřešit rozdíly mezi managementem a odbory. Cílem kolektivního vyjednávání je samozřejmě dosažení dohody, nejlépe dohody uspokojující obě strany. Procedury kolektivního vyjednávání počítají s jistou možností „nedosažení dohody“ a obvykle zahrnují určité prostředky řešení kolektivních sporů, jako je smírčí řízení, rozhodčí řízení nebo zprostředkování.

Smírčí řízení

Smírčí řízení je proces usmiřování stran, které se dostaly do sporu. Smírčí řízení provádí třetí strana, která se snaží dovést strany sporu k dohodě. Usmiřovatel může stranám sporu jen pomáhat, aby se dohodly. Usmiřovatel nedoporučuje, jak by dohoda měla vypadat. To je úloha rozhodce nebo zprostředkovatele.

Podnětem pro smírčí řízení je naděje, že usmiřovatel pomůže oběma stranám překlenout sporné otázky, a víra, že takový způsob hledání dohody je lepší než nějaká konfrontace, i když obě strany budou muset přistoupit na určitý kompromis.

Rozhodčí řízení

Rozhodčí řízení je proces řešení sporu s využitím třetí strany, rozhodce, který přezkoumá a prodiskutuje stanoviska stran sporu a vydá doporučení na urovnání sporu, které je pro strany sporu závazné, čímž však strany sporu ztrácejí nad urovnáním svého sporu kontrolu.

Dohody o procedurách mohou vymežit možnost jednostranného využití rozhodčího řízení, kdy rozhodnutí rozhodce není závazné pro obě strany. Rozhodčí řízení v jeho úplné podobě však probíhá jen na žádost obou stran, které předem souhlasí s tím, že přijmou rozhodnutí rozhodce.

Zprostředkování

Zprostředkování probíhá, když třetí strana, zprostředkovatel, předkládá stranám sporu návrhy na urovnání sporu, které však strany sporu nemusejí přijmout. Zprostředkování je levnou a neformální alternativou pracovního soudu, která nabízí rychlé a důvěrné řešení problémů.

32.7 Neformální zaměstnanecké vztahy

Formální procesy uznání odborů, kolektivního vyjednávání nebo řešení kolektivních sporů představují rámec kolektivních pracovních vztahů z hlediska uzavírání kolektivních dohod nebo řešení kolektivních sporů mezi managementem a odbory. Jenže uvnitř nebo vně tohoto rámce neustále probíhají určité neformální procesy zaměstnaneckých vztahů.

Neformální zaměstnanecké vztahy se projevují, kdykoliv liniový manažer nebo vedoucí týmu projednává nějaké záležitosti s představitelem odborů, s jednotlivým zaměstnancem

nebo se skupinou zaměstnanců. Tyto záležitosti se mohou týkat metod práce, přidělování práce a přesčasů, pracovních podmínek, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, plnění cílů a norem týkajících se výkonu a kvality, pracovního chování nebo odměňování (zvláště v případě odměňování podle výsledků, kdy soustavně vznikají diskuse o časech, normách, změnách termínů, placení prostožů nebo plnění nových úkolů, kolísání nebo snižování výdělků kvůli údajné neschopnosti manažerů).

Linioví manažeři řeší každodenní stížnosti vyplývající z jakýchkoliv těchto záležitostí, přičemž se očekává, že tyto stížnosti vyřeší ke spokojenosti všech stran, a to bez použití nějakých formálních procedur nebo bez toho, aby tyto stížnosti přerostly v nějaké formální spory. Snaha přenášet odpovědnost za řešení personálních záležitostí na liniové manažery zvyšuje nároky kladené na liniové manažery, protože ti musejí být schopni efektivně řídit zaměstnanecké vztahy. Dobrý vedoucí týmu naváže fungující vztah s určeným zástupcem členů svého týmu, který mu umožní smírně vyřešit vznikající problémy na pracovišti nebo s jednotlivci dříve, než se stanou skutečnými problémy.

Případová studie

Arts Council of England – zprostředkování

V případě, že ve vztazích na pracovišti v Arts Council of England nastanou problémy, obrací se zaměstnanci na TCM, externího zprostředkovatele, který pomáhá zvládat konflikty a hledat přijatelné řešení pro všechny. Typickým problémem jsou konflikty mezi nadřízenými a podřízenými, kdy se zprostředkovatel ujme řešení, dokud se konflikt neurovná. Po urovnání konfliktu následuje pravidelné sledování po dobu jednoho roku, aby se zjistilo, jak si strany urovnaného konfliktu vedou.

Shrnutí

Uznání odborů

Plné uznání odborů ze strany zaměstnavatele se vyznačuje tím, že v rámci kolektivního vyjednávání zaměstnavatel a odbory společně projednávají a schvalují pracovní podmínky a podmínky odměňování. Částečné uznání odborů ze strany zaměstnavatele se vyznačuje tím, že zaměstnavatel omezuje odbory jen na zastupování svých členů v záležitostech týkajících se jejich zaměstnávání.

Kolektivní vyjednávání

V rámci kolektivního vyjednávání zaměstnavatel a odbory společně projednávají a schvalují záležitosti týkající se zaměstnaneckého poměru a podmínek zaměstnávání.

Kolektivní dohody

Formálním výstupem kolektivního vyjednávání jsou věcné dohody, dohody o procedurách, dohody nového stylu nebo dohody o partnerství.

Řešení kolektivních sporů

Prostředky řešení kolektivních sporů jsou smírčí řízení, rozhodčí řízení nebo zprostředkování.

Neformální zaměstnanecké vztahy

Neformální zaměstnanecké vztahy se projevují, kdykoliv liniový manažer nebo vedoucí týmu projednává nějaké záležitosti s představitelem odborů, s jednotlivým zaměstnancem nebo se skupinou zaměstnanců.

Otázky

- Co znamená uznání odborů?
- Které faktory ovlivňují uznání, nebo neuznání odborů?
- Jak může být vnímáno kolektivní vyjednávání?
- Které kolektivní dohody mohou být výsledkem kolektivního vyjednávání?
- Co vyjadřuje dohoda o partnerství?
- Které jsou prostředky řešení kolektivních sporů?

33 Hlas zaměstnanců

KLÍČOVÉ POJMY

hlas zaměstnanců • participace • společné konzultace • zapojování

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí hlasu zaměstnanců,
- prvky hlasu zaměstnanců,
- kategorizaci hlasu zaměstnanců,
- uplatňování hlasu zaměstnanců,
- úrovně hlasu zaměstnanců,
- stupně hlasu zaměstnanců,
- účinnost hlasu zaměstnanců,
- plánování hlasu zaměstnanců.

33.1 Úvod

Pojem „hlas zaměstnanců“ vystihuje skutečnost, že zaměstnanci mají možnost vyslovovat se k záležitostem, které se jich v jejich organizaci týkají, a mají možnost o těchto záležitostech spolurozhodovat. V této kapitole jsou za prvky hlasu zaměstnanců považovány participace a zapojování, i když – jak poznamenali Wilkinson a Dundon (2010, s. 168), – „participace, zapojování a hlas zaměstnanců jsou poměrně elastické pojmy, jejichž definice jsou značně široké“.

33.2 Pojetí hlasu zaměstnanců

Boxall a Purcell (2003, s. 162) uvedli: „Pojem hlas zaměstnanců se stále častěji používá k označení řady procesů a struktur, které zaměstnancům umožňují, a někdy zaměstnance opravňují, aby se přímo nebo nepřímo podíleli na rozhodování v organizaci.“ Zároveň uvedli, že hlas zaměstnanců je důležitý, protože „je třeba vzít v úvahu množství zájmů a zájmových skupin, které se musí naučit spolu žít a řešit své spory bez použití síly“ (tamtéž, s. 164).

Hlas zaměstnanců vystihuje opatření pro uskutečňování obousměrného dialogu, který zaměstnancům umožňuje ovlivňovat dění v práci a zahrnuje procesy participace, zapojování nebo řešení problémů a komunikace zdola nahoru. Tyto procesy poskytují zaměstnancům příležitost k projevení nespokojenosti, vznášení připomínek, vyjadřování stížností nebo usměrňování moci managementu. Přímý hlas zaměstnanců má podobu kontaktů mezi managementem a zaměstnanci bez účasti odborů. Hlas odborů je slyšet prostřednictvím představitelů odborů a může být založen na moci. Jak je vysvětleno v kapitole 15, poskytování většího prostoru pro hlas zaměstnanců je důležitým prostředkem zvyšování angažovanosti v organizaci.

33.3 Prvky hlasu zaměstnanců

Prvky hlasu zaměstnanců jsou participace a zapojování. Brewster a kol. (2007, s. 1248) vysvětlili jejich rozdíl následovně:

Zapojování je spíše konzultování nebo sdílení názorů, které mohou nebo nemusí být projednávány, než vyjednávání. Naproti tomu, participace nabízí zaměstnancům skutečný – jasně vymezený – přístup k tomu, jak se organizace řídí, i když tento přístup je omezen.

Williams a Adam-Smith (2006) uvedli, že pojem „participace“ označuje opatření, která zaměstnancům dávají určitou možnost ovlivňovat rozhodnutí v organizaci nebo na pracovišti, zatímco pojem „zapojování“ označuje určité iniciativy v oblasti řízení, které jsou určeny k podpoře komunikace jako prostředku zvyšování angažovanosti zaměstnanců.

Wood (2010, s. 554) uvedl:

Participace znamená, že zaměstnanci mají určitou možnost vyslovovat se k činnosti organizace, jinými slovy, mají možnost činit určitá rozhodnutí, která by management mohl uskutečnit, nejen zvážit... Zaměstnavatelé mohou usilovat o zapojování zaměstnanců cestou pravidelné komunikace nebo diskutováním názorů zaměstnanců na řadu záležitostí s tím, že zaměstnavatelé nemají povinnost se názory zaměstnanců řídit.

33.4 Kategorizace hlasu zaměstnanců

Marchington a kol. (2001) navrhli, aby se prvky hlasu zaměstnanců rozdělily do dvou kategorií – participace cestou zástupců a řešení problémů zdola nahoru.

Participace cestou zástupců

- **Společné konzultace** – formální mechanismus poskytující prostředky pro konzultace managementu se zástupci zaměstnanců o záležitostech společného zájmu.
- **Kolektivní zastupování** – role odborů nebo jiných podob sdružení zaměstnanců v kolektivním vyjednávání a zastupování zájmů jednotlivých zaměstnanců a skupin zaměstnanců, včetně vznášení připomínek a vyřizování stížností.

- **Systémy partnerství** – zdůrazňují vzájemnou prospěšnost a zvládání problémů spíše v duchu spolupráce než v podobě rozepří.
- **Evropské rady zaměstnanců** – mohou být ustaveny v evropských organizacích v souladu s legislativou Evropské unie.

Řešení problémů zdola nahoru

- **Komunikace zdola nahoru** – veškeré prostředky, jejichž prostřednictvím se zaměstnanci mohou směrem k managementu vyslovovat k záležitostem, které se jich týkají, to znamená prostřednictvím svých zástupců, stanovených postupů (konzultativní výbory, vyřizování stížností nebo *peak-up* programy) nebo neformálně.
- **Průzkumy názorů** – zjišťování názorů zaměstnanců prostřednictvím dotazníků.
- **Systémy návrhů** – podněcování zaměstnanců k předkládání návrhů, často spojené s odměnami za realizované návrhy.
- **Projektové týmy** – sestavování týmů zaměstnanců a liniových manažerů za účelem vytváření nových nápadů, procesů, služeb nebo výrobků nebo za účelem řešení problémů (patří sem také kroužky kvality a zlepšovateľské skupiny, i když kroužky kvality jako specifická metoda zapojování zaměstnanců často zanikají).

33.5 Uplatňování hlasu zaměstnanců

Míra, v jaké mohou zaměstnanci uplatňovat svůj hlas, se bude značně lišit. Na jednom konci stupnice je stav, kdy existuje jednostranné řízení a zaměstnanci nemají žádnou možnost se vyslovovat nebo spolurozhodovat. Na druhém konci stupnice je stav, kdy zaměstnanci mají možnost úplného sebeřízení a kontroly jako v nějakém družstvu, i když takový stav bude zřejmě vzácný. Mezi tím existují odlišné stupně vyjadřující odlišnou míru, v jaké mohou zaměstnanci uplatňovat svůj hlas, například takové stupně, které definovali Boxall a Purcell (2003, s. 167):

- nepatrný hlas – poskytování informací,
- hlas shora dolů – právo být informován,
- nějaký hlas – možnost předkládat návrhy,
- obousměrný hlas – konzultování během rozhodování,
- vyšší obousměrný hlas – konzultování ve všech fázích rozhodování a realizace,
- významný hlas – právo odložit rozhodnutí,
- moc ovlivnit výsledek – právo vetovat rozhodnutí,
- podstatný hlas – rovnost nebo spolurozhodování v rozhodovacím procesu.

33.6 Úrovně hlasu zaměstnanců

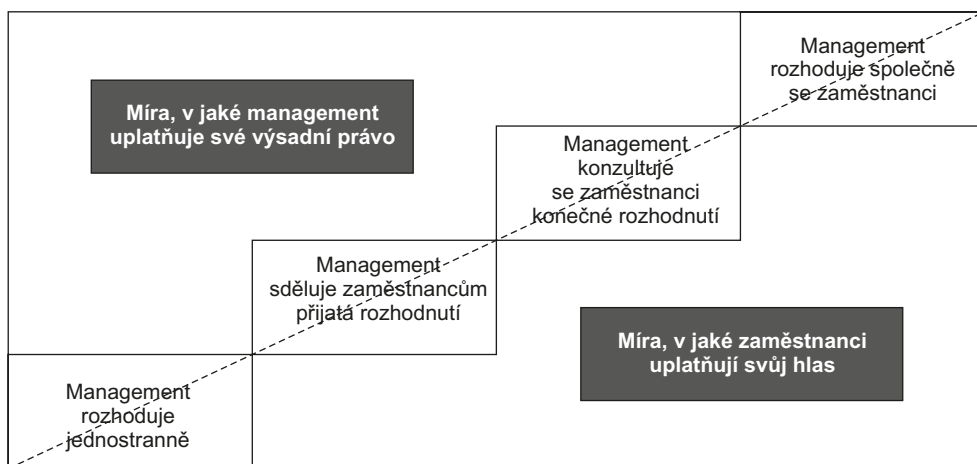
Participace a zapojování mají různé podoby na různých úrovních v organizaci:

- **Úroveň práce**, na které si vedoucí a členové týmů předávají informace o vykonávané práci a vyměňují si názory na to, jak by se práce měla vykonávat. Tyto procesy jsou neformální.

- **Úroveň managementu**, na které je možné sdílet informace a spolurozhodovat o organizaci práce a pracovních podmínkách. Přitom existují jistá omezení. Management si chce zachovat svou pravomoc. Zapojování neznamená anarchii, ale vyžaduje, aby management byl ochoten svou rozhodovací pravomoc sdílet. Na této úrovni mohou být participace a zapojování formalizovány, například prostřednictvím konzultativních výborů, týmových brífinků nebo jiných společných setkání mezi managementem a zaměstnanci nebo jejich zástupci.
- **Úroveň vytváření politiky**, na které se vymezuje směřování organizace a celková participace, by znamenala sdílení pravomoci realizovat klíčová rozhodnutí. To by vyžadovalo sdílet informace o navrhovaných plánech a diskutovat jejich dopady, což nebývá příliš obvyklé.
- **Úroveň vlastnictví**, na které participace znamená podíl na vlastním kapitálu, což nemá smysl, pokud zaměstnanci mají dostatečnou kontrolu prostřednictvím hlasovacích práv ovlivňujících složení představenstva.

33.7 Stupně hlasu zaměstnanců

Stupně hlasu zaměstnanců jsou znázorněny na obrázku 33.1. Na jednom konci stupnice je stav, kdy management rozhoduje jednostranně a uplatňuje své výsadní postavení. Na druhém konci stupnice je stav, kdy management rozhoduje společně se zaměstnanci. Mezi těmito dvěma extrémy se nacházejí stupně, které vyjadřují odlišnou míru participace v závislosti na postojích, ochotě a nadšení managementu i zaměstnanců.



Obr. 33.1 Stupně hlasu zaměstnanců

33.8 Účinnost hlasu zaměstnanců

Dundon a Gollan (2007, s. 9) dospěli na základě svého výzkumu k závěru, že:

Integrovaný přístup k participaci zaměstnanců, který je doprovázen vhodnými opatřeními v oblasti jistoty zaměstnání, selektivního výběru, variabilního odměňování, extenzivního vzdělávání nebo sdílení informací se zaměstnanci, s největší pravděpodobností povede k lepšímu výkonu.

Dundon (2009) vymezil na základě svého pozdějšího výzkumu tři možné pozitivní efekty hlasu zaměstnanců:

- ocenění přínosu zaměstnanců,
- zlepšení výkonu,
- zlepšení systému řízení (s přispěním nápadů zaměstnanců).

Coxová a kol. (2006) dospěli na základě svého výzkumu k závěru, že aby byly mechanismy participace a zapojování zaměstnanců účinné, musí být v organizaci zakotvené – dobře zavedené a musí být součástí každodenního pracovního života. Hlavními překážkami účinného hlasu zaměstnanců se zdají být částečně chybějící nadšení na straně zaměstnanců, nedostatek dovedností k realizaci programů zaměřených na hlas zaměstnanců a záležitosti týkající se liniových manažerů – někteří střední manažeři působí rušivě v důsledku svých rozhodnutí nebo své nevědomosti. Předpoklady účinného hlasu zaměstnanců jsou podpora vrcholového managementu, dobré schopnosti vedení a správné mechanismy participace a zapojování.

33.9 Plánování hlasu zaměstnanců

Formy hlasu zaměstnanců vhodné pro nějakou organizaci závisejí na hodnotách a postojích managementu a odborů, pokud existují, a na současné atmosféře zaměstnaneckých vztahů. Plánování hlasu zaměstnanců by mělo být založeno na přezkoumání stávajících forem hlasu zaměstnanců, což zahrnuje diskuse se zainteresovanými stranami (liniovými manažery, zaměstnanci a představiteli odborů) o účinnosti stávajících opatření a o všech požadovaných zlepšeních. Na základě těchto diskusí je možné vytvořit nové nebo upravené přístupy, ale je nezbytné, aby všichni zúčastnění byli pro roli, kterou budou hrát, dobře instruováni a řádně vycvičeni.

Případová studie

Harrod UK – zapojování zaměstnanců

Společnost Harrod UK, která je výrobcem sportovního vybavení, uplatňuje následující přístup k zapojování zaměstnanců:

- všichni zaměstnanci jsou zapojeni do plánování společnosti;
- pořádají se společná setkání za účelem navrhování a přezkoumávání strategie společnosti;

- konzultativní kultura společnosti je podporována personálními procesy plánování vzdělávání a odměňování vázaného na zisk, které je založeno na plnění ukazatelů soustavného zlepšování.

Shrnutí

Pojetí hlasu zaměstnanců

Podle Boxalla a Purcella (2003, s. 162) „se pojem hlas zaměstnanců stále častěji používá k označení řady procesů a struktur, které zaměstnancům umožňují, a někdy zaměstnance opravňují, aby se přímo nebo nepřímo podíleli na rozhodování v organizaci“.

Prvky a kategorizace hlasu zaměstnanců

Prvky hlasu zaměstnanců jsou participace a zapojování. Tyto prvky je možné rozdělit do dvou kategorií – participace cestou zástupců (společné konzultace, kolektivní zastupování, systémy partnerství, evropské rady zaměstnanců) a řešení problémů zdola nahoru (komunikace zdola nahoru, průzkumy názorů, systémy návrhů, projektové týmy, kroužky kvality, zlepšovateľské skupiny).

Uplatňování hlasu zaměstnanců

Míra, v jaké mohou zaměstnanci uplatňovat svůj hlas, se bude značně lišit.

Účinnost hlasu zaměstnanců

Podle Coxové a kol. (2006) platí, že aby byly mechanismy participace a zapojování zaměstnanců účinné, musí být v organizaci zakotvené – dobře zavedené a musí být součástí každodenního pracovního života. Nejlépe funguje kombinace opatření zaměřených na participaci a zapojování.

Plánování hlasu zaměstnanců

Plánování hlasu zaměstnanců by mělo být založeno na přezkoumání stávajících forem hlasu zaměstnanců, což zahrnuje diskuse se zainteresovanými stranami o účinnosti stávajících opatření a o všech požadovaných zlepšeních. Na základě těchto diskusí je možné vytvořit nové nebo upravené přístupy, ale je nezbytné, aby všichni zúčastnění byli pro roli, kterou budou hrát, dobře instruováni a řádně vycvičeni.

Otázky

- Co znamená hlas zaměstnanců?
- Co znamená participace?
- Co znamená zapojování?
- Jak může být hlas zaměstnanců kategorizován?
- Jak se hlas zaměstnanců uplatňuje?
- Které jsou stupně hlasu zaměstnanců?

34 Komunikace se zaměstnanci

KLÍČOVÉ POJMY

komunikace se zaměstnanci • konzultace • *speak-up* program • týmový brífink

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- význam komunikace se zaměstnanci,
- obsah komunikace se zaměstnanci,
- přístup ke komunikaci se zaměstnanci,
- prostředky komunikace se zaměstnanci,
- strategii komunikace se zaměstnanci.

34.1 Úvod

Procesy a systémy komunikace se zaměstnanci umožňují „obousměrnou komunikaci“. V jednom směru umožňují managementu informovat zaměstnance o záležitostech, které se jich týkají. Ve druhém směru umožňují zaměstnancům uplatňovat svůj hlas a vyslovovat se k záležitostem, které se jich týkají, jak je vysvětleno v kapitole 33.

Komunikaci je třeba odlišit od konzultací. Jak vyplývá z příručky věnované komunikaci od Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS, 2005), komunikace se týká výměny informací a nápadů v rámci organizace, zatímco konzultace toto přesahují a vedou manažery k tomu, aby aktivně zjišťovali a zvažovali názory zaměstnanců předtím, než učiní nějaké rozhodnutí.

34.2 Význam komunikace se zaměstnanci

Dobrá komunikace se zaměstnanci je důležitá ze třech důvodů:

1. Komunikace se zaměstnanci je důležitou součástí každého programu řízení změn. Jestliže se provádějí jakékoliv změny – pracovních podmínek, personálních procesů, pracovních postupů, technologií, výrobků, služeb nebo organizace – zaměstnanci po-

- třebují vědět, čeho se změny týkají a jak je ovlivní. Odpor vůči změnám často vychází z toho, že lidé nevědí, co změny obnášejí nebo co pro ně znamenají.
2. Komunikace se zaměstnanci je prostředkem zvyšování angažovanosti zaměstnanců, jestliže zaměstnanci vědí, čeho organizace dosáhla nebo se snaží dosáhnout, a co to zaměstnancům přinese.
 3. Efektivní komunikace se zaměstnanci vytváří důvěru v organizaci, když se organizace snaží zaměstnancům vysvětlit, co dělá a proč.

Nicméně je třeba zdůraznit, že tyto tři výhody dobré komunikace se zaměstnanci budou zcela naplněny jedině v případě, že zaměstnancům bude poskytnut určitý hlas – možnost vyslovovat se a reagovat na informace, které od managementu dostávají.

34.3 Obsah komunikace se zaměstnanci

Management by měl zaměstnance informovat o cílech, strategiích, politikách nebo výsledcích organizace, o tom, co od zaměstnanců očekává, o příležitostech ke vzdělávání a rozvoji nebo o všech navrhovaných změnách, které se týkají podmínek zaměstnávání, organizace práce a požadavků na zaměstnance nebo struktury, zásad a postupů organizace. V každém případě je třeba, aby management zaměstnancům vysvětlil, proč se změny provádějí a jak zaměstnance ovlivní.

Zaměstnanci potřebují mít možnost komunikovat zdola nahoru své připomínky a reakce na to, co se navrhuje nebo uskutečňuje v záležitostech, které se jich týkají, například v záležitostech podmínek zaměstnávání, včetně pracovních podmínek a podmínek odměňování, rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, rovných příležitostí, jistoty zaměstnání, zdraví a bezpečnosti nebo vzdělávání a rozvoje.

34.4 Přístup ke komunikaci se zaměstnanci

Aby byla komunikace se zaměstnanci efektivní, musí být jasná, pochopitelná a stručná. Informace by měly být zaměstnancům předávány systematicky, přičemž základem jsou pravidelnost, relevantnost, adresnost a včasnost. Management by měl projevit určitou empatii v tom smyslu, že by si měl uvědomit jisté obavy zaměstnanců stejně jako to, co zaměstnanci chtějí a potřebují slyšet. Management by měl předpokládat a očekávat určité reakce zaměstnanců na navrhované změny. Průzkumy postojů mohou odhalit, které informace zaměstnanci chtějí nebo ve kterých oblastech zaměstnanci cítí určité mezery v komunikaci, které je třeba zaplnit.

Zapotřebí jsou různé prostředky komunikace se zaměstnanci, pomocí intranetu, slovem i písmem, přímo i nepřímo. Komunikace jednotlivců nebo skupin tváří v tvář je přímá i rychlá a umožňuje odhadnout reakce lidí, kteří mohou přímo odpovídat i klást otázky. Ale taková komunikace by měla být doplněna písemnými materiály nebo elektronickou komunikací pomocí intranetu, zvláště v případě důležitých nebo komplexních informací.

Písemná komunikace je neefektivnější, když jsou informace důležité, když téma vyžaduje podrobné a přesné vysvětlení, když se informace předávají mnoha lidem nebo když musí být informace zaznamenány a uchovány. Rozumný přístup ke komunikaci znamená kombinovat komunikaci tváří v tvář a písemnou komunikaci, s využitím některých z níže vysvětlených prostředků.

34.5 Prostředky komunikace se zaměstnanci

Rozmanité prostředky komunikace se zaměstnanci zahrnují komunikaci tváří v tvář, intranet, týmové brífinky, konzultativní výbory, nástěnky, *speak-up* programy, časopisy nebo zpravodaje a bulletiny.

Komunikace tváří v tvář

Komunikace tváří v tvář je prostředkem nejběžnějším, ale potenciálně nejproblematičtějším. Její kvalita závisí do značné míry na schopnostech liniových manažerů nebo vedoucích týmů a na jejich ochotě komunikovat dobře. Informace mohou být zkeslené nebo nesprávné. Poznámky z brífinků jsou užitečné, ale nemusí být využívány správně. Komunikace tváří v tvář je nevyhnutelná a nezbytná, ale neměla by být jediným prostředkem, zvláště v případech, kdy jsou sdělované informace důležité.

Intranet

Organizace při sdělování informací stále více spoléhají na intranet (interní počítačovou síť), zejména interní webové stránky a interní elektronickou poštu, a to zejména na pracovištích, kde mají všichni nebo většina zaměstnanců přístup k počítači. Výhodou komunikace pomocí intranetu je, že informace mohou být rychle předány velkému množství zaměstnanců. Intranet také umožňuje realizovat obousměrnou komunikaci – zaměstnanci mohou být vyzváni, aby odpovídali na určité otázky nebo aby se zúčastnili nějakého průzkumu.

Na webových stránkách určitého útvaru mohou být vizuálně zobrazovány údaje o plnění ukazatelů týkajících se výkonu nebo jiných cílů.

Týmové brífinky

Cílem týmových brífinků je překonat omezený prostor pro komunikaci v rámci jednotlivců nebo společných konzultativních výborů, a to zapojováním všech lidí v organizaci, úroveň po úrovni, do setkávání se tváří v tvář za účelem prezentování, přijímání a projednávání informací. Fungování určitého týmového brífinku vystihují následující body:

- **Organizace** – vztahuje se na všechny úrovně v organizaci, s co nejmenším počtem mezistupňů mezi nejvyšší a nejnižší úrovní. V každé skupině by mělo být od čtyř do osmnácti členů a každou skupinu by měl vést vedoucí týmu nebo přímý nadřízený, který musí být řádně vycvičen.
- **Témata** – politiky, plány, pokrok, lidé.
- **Průběh** – jednotlivé skupiny se zabývají seznamem otázek o klíčových problémech, který zpracovalo vrcholové vedení. Seznam otázek se předává z vyšších na nižší úroveň. Uvedené otázky se projednávají a výsledné připomínky se předávají zpět vrcholovému vedení.
- **Načasování a trvání** – setkání by se mělo uskutečnit, když je co projednávat, a nemělo by přesáhnout dvacet až třicet minut.

Týmové brífinky mohou dobře fungovat, když mají podporu vrcholového vedení a usku- tečňují se v celé organizaci. Záleží na tématech k projednávání i komunikačních a inter- personálních dovednostech liniových manažerů a vedoucích týmů.

Konzultativní výbory

Společné konzultace jsou prostředkem obousměrné komunikace, jenže konzultativní vý- bory nejsou vždy efektivní. Diskuse se může omezit na poměrně banální otázky a existuje problém šíření informací v rámci organizace – členové výboru to sami nezajistí. Zápis je možné umístit na nástěnku nebo uveřejnit pomocí intranetu, ale toho si nemusí nikdo všimnout. Lepší je upozornit na klíčové body, a to prostřednictvím nástěnek nebo jiných kanálů.

Nástěnky

Nástěnky jsou nejzřetelnějším a nejnámějším prostředkem komunikace, ale také mohou být snadno přeplněny nadbytečnými informacemi. Proto je třeba obsah nástěnek kontro- lovat a neaktuální nebo nepovolená oznámení odstraňovat.

Speak-up programy

Takzvané *speak-up* programy nabízejí jednotlivým zaměstnancům jedinečnou příležitost komunikovat s vyššími manažery na téma politik nebo plánů organizace. Tyto programy je možné realizovat pomocí intranetu.

Časopisy

Časopisy vydávané organizací umožňují informovat zaměstnance o aktivitách a výsledcích organizace. Jisté nebezpečí spočívá v tom, že časopisy budou spíše nástrojem *public relations* než zdrojem informací, které by zaměstnance skutečně zajímaly.

Zpravodaje a bulletiny

Zpravodaje mohou vycházet častěji než časopisy a mohou se zaměřit na záležitosti, které zaměstnance zajímají. Bulletiny mohou zaměstnancům zprostředkovat okamžité infor- mace, když není možné čekat na další vydání zpravodaje.

34.6 Strategie komunikace se zaměstnanci

Strategie komunikace se zaměstnanci by měla řešit, které informace zaměstnancům po- skytovat a jak informace zaměstnancům poskytovat. Měla být se také zabývat komunikací zdola nahoru.

Které informace poskytovat

Strategie komunikace se zaměstnanci by měla vycházet z analýzy toho, co chce management zaměstnancům sdělovat a co chtějí zaměstnanci od managementu slyšet. Analýza by také měla zahrnovat komunikaci zdola nahoru.

Někdy může být nutné vytvořit specifickou strategii komunikace za účelem informování zaměstnanců o významných změnách, které se týkají podmínek zaměstnávání, organizace práce nebo struktury organizace.

Jak informace poskytovat

Strategie komunikace se zaměstnanci by měla počítat s kombinováním rozmanitých metod poskytování informací – komunikace tváří v tvář (individuální nebo týmová), intranet, nástěnky, časopisy, zpravodaje nebo bulletiny.

Komunikace zdola nahoru

Strategie komunikace se zaměstnanci by měla vymezit možnosti komunikace zdola nahoru, například s využitím konzultativních výborů, týmových brífinků, *speak-up* programů nebo intranetu.

Shrnutí

Význam komunikace se zaměstnanci

Komunikace se zaměstnanci je důležitou součástí řízení změn, je prostředkem zvyšování angažovanosti zaměstnanců a vytváří důvěru v organizaci.

Obsah komunikace se zaměstnanci

Management by měl zaměstnance informovat o cílech, strategiích, politikách nebo výsledcích organizace, o tom, co od zaměstnanců očekává, o příležitostech ke vzdělávání a rozvoji nebo o všech navrhovaných změnách, které se týkají podmínek zaměstnávání, organizace práce a požadavků na zaměstnance nebo struktury, zásad a postupů organizace. Zaměstnanci potřebují mít možnost komunikovat zdola nahoru své připomínky a reakce na to, co se navrhuje nebo uskutečňuje v záležitostech, které se jich týkají.

Přístup ke komunikaci se zaměstnanci

Aby byla komunikace se zaměstnanci efektivní, musí být jasná, pochopitelná a stručná. Informace by měly být zaměstnancům předávány systematicky. Zapotřebí jsou různé prostředky komunikace se zaměstnanci.

Prostředky komunikace se zaměstnanci

Rozmanité prostředky komunikace se zaměstnanci zahrnují komunikaci tváří v tvář, intranet, týmové brífinky, konzultativní výbory, nástěnky, *speak-up* programy, časopisy nebo zpravodaje a bulletiny.

Strategie komunikace se zaměstnanci

Strategie komunikace se zaměstnanci by měla řešit, které informace zaměstnancům poskytovat a jak informace zaměstnancům poskytovat. Měla být se také zabývat komunikací zdola nahoru.

Otázky

- Proč je komunikace se zaměstnanci důležitá?
- Co by mělo být obsahem komunikace se zaměstnanci?
- Jak by se mělo přistupovat ke komunikaci se zaměstnanci?
- Které prostředky komunikace se zaměstnanci je možné využívat?

Pohoda zaměstnanců

OBSAH

- 35. Zabezpečování pohody zaměstnanců
- 36. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ÚVOD

Pohoda v práci existuje, když jsou lidé spokojeni s tím, co dělají, jak se s nimi zachází a jak vycházejí s ostatními. Pohoda zaměstnanců závisí na kvalitě pracovního života ovlivňované jejich zaměstnavateli – pocity spokojenosti a radosti vyplývají z práce samotné a z pracovního prostředí. Pojetí kvality pracovního života, které se objevilo v sedmdesátých letech 20. století (viz Wilson, 1973), je však v poslední době trochu přehlíženo, a to částečně v důsledku posedlosti současným pojetím *work-life balance* (dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem). Podle Taylora (2008) souvisí kvalita pracovního života se základními vnějšími faktory, což je peněžní odměna, pracovní doba a pracovní prostředí, a vnitřními faktory, což je práce sama.

Martin (1967, s. 21) už dávno přišel s jedním dobrým důvodem, proč se zabývat pracovním životem lidí, když uvedl: „Lidé v práci mají právo na to, aby se s nimi zacházelo jako s úplnými lidskými bytostmi, s jejich osobními potřebami, nadějemi i obavami.“ Tento požadavek se od té doby nezměnil.

Zabezpečování pohody zaměstnanců souvisí s vytvářením uspokojivého pracovního prostředí, s řešením problémů, které zaměstnance ovlivňují, a s poskytováním služeb jednotlivcům i skupinám zaměstnanců. Zásadním aspektem pohody zaměstnanců je jejich zdraví a bezpečnost. Důležité jsou také aspekty vytváření práce a pracovních míst vysvětlené v kapitole 11.

35 Zabezpečování pohody zaměstnanců

KLÍČOVÉ POJMY

flexibilní práce • kvalita pracovního života • politiky vstřícné k rodině • pracovní prostředí • program pomoci zaměstnancům • pružná pracovní doba • *work-life balance*

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- proč se zabývat pohodou zaměstnanců,
- význam pracovního prostředí,
- vztah mezi chováním manažerů a pohodou zaměstnanců,
- dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem,
- zvládání stresu,
- řešení sexuálního obtěžování,
- řešení šikany,
- služby pro jednotlivce,
- služby pro skupiny zaměstnanců.

35.1 Úvod

Zabezpečování pohody zaměstnanců probírané v této kapitole souvisí s vytvářením uspokojivého pracovního prostředí, s chováním manažerů, se zvládáním stresu, s dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (*work-life balance*), s řešením problémů sexuálního obtěžování a šikany, s poskytováním služeb jednotlivcům, včetně služeb programů pomoci zaměstnancům, a s poskytováním služeb skupinám zaměstnanců, zejména v podobě služeb stravovacích, společenských a sportovních zařízení. Předtím je ale třeba vysvětlit, proč se zabývat pohodou zaměstnanců.

35.2 Proč se zabývat pohodou zaměstnanců

Důvody, proč se zabývat pohodou zaměstnanců, jsou následující:

- Zaměstnavatelé mají povinnost pečovat o zaměstnance, což znamená přijmout společensky odpovědný přístup k zabezpečování pohody zaměstnanců.
- Zaměstnavatelé, kteří se zabývají pohodou zaměstnanců, zejména ve smyslu vytváření uspokojivého pracovního prostředí, tím nejen plní část svých povinností, ale také tím zajišťují část systému celkové odměny.
- Zaměstnavatelé, kteří se zabývají pohodou zaměstnanců, tím zvyšují pravděpodobnost, že zaměstnanci budou organizaci oddáni a budou organizaci vnímat jako „nejlepší místo pro práci“.

35.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří systém vykonávání práce, pracovní místa, pracovní podmínky a způsob, jakým s lidmi zacházejí jejich nadřízení a spolupracovníci. Při vytváření systému vykonávání práce a jednotlivých pracovních míst je třeba vzít v úvahu potřeby dotčených lidí. Pracovní podmínky musí splňovat požadavky týkající se zdraví a bezpečnosti. Způsob, jakým se s lidmi zachází, je ovlivněn chováním manažerů, dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem i zvládnutím takových problémů, jako je stres, sexuální obtěžování nebo šikana.

35.4 Chování manažerů

Podle Lawlera (2003) je povinností manažerů „zacházet s lidmi správně“. To znamená brát je jako jedince s odlišnými potřebami a touhami, oceňovat jejich úspěchy, pomáhat jim se rozvíjet a zacházet s nimi jako s lidskými bytostmi.

35.5 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (*work-life balance*) vyjadřuje snahu zaměstnanců dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v práci a mimo ni (například zvládnutí rodičovských a dalších povinností nebo užívání si jiných činností a zájmů). Tím mohou zaměstnanci splnit nároky na ně kladené v práci i mimo ni, čímž mohou uspokojit potřeby svoje, stejně jako potřeby svých zaměstnavatelů. Dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem může být spojeno s uskutečňováním „politik vstřícných k rodině“, které podporují uplatňování flexibilní práce, což znamená využívání práce z domova, práce na částečný úvazek, zkrácených pracovních týdnů, smluv na roční počet pracovních hodin, smluv sjednaných s ohledem na trvání školního roku, sdílení pracovních míst nebo pružné pracovní doby. To také může znamenat využívání zvláštních systémů volna nebo dovolené navíc, které zaměstnancům umožní řešit obtížné životní situace nebo dočasně přerušit kariéru, aniž by bylo ohroženo jejich postavení v zaměstnání.

Individuální žádosti zaměstnanců o zvláštní úpravu pracovního režimu je obecně třeba posuzovat případ od případu, ale uplatňovaná kultura by neměla zaměstnance od podá-

vání takových žádostí odrazovat. Kromě strachu z reakce liniových manažerů je častým důvodem poměrně omezeného využívání pracovních režimů podporujících dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem obava zaměstnanců z narušení kariéry. Liniovní manažeři si musí uvědomit, že opatření zaměřená na dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem jsou důležitá a vrátí se v podobě zvýšené angažovanosti zaměstnanců.

Politiky zaměřené na dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem mohou snižovat absence, zvyšovat morálku nebo snižovat stres vyplývající ze snahy zvládat mnoho pracovních i osobních povinností najednou. Výzkum Institute for Employment Studies, jak uvedly Kodzová, Harperová a Denchová (2002), odhalil zaměstnance, kteří zůstali se svými organizacemi déle, protože mohli využívat některý z flexibilních pracovních režimů.

35.6 Zvládání stresu

Existují čtyři hlavní důvody, proč by se měly organizace stresem zabývat a proč by s ním měly něco dělat. Za prvé, protože by organizace měly jednat společensky odpovědným způsobem a měly by zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života. Za druhé, protože nadměrný stres způsobuje onemocnění. Za třetí, protože výsledkem stresu může být neschopnost zvládat nároky vykonávané práce, což ovšem vyvolává další stres. Za čtvrté, protože nadměrný stres může snižovat efektivnost zaměstnanců a tím výkon organizace.

Způsoby, kterými může organizace stres zvládat, jsou následující:

- **vytváření pracovních míst** – vyjasňovat pracovní místa, snižovat nebezpečí vyplývající z nejasnosti a konfliktu pracovních míst a poskytovat lidem větší míru autonomie v rámci vymezené struktury, aby mohli řídit své povinnosti;
- **cíle a normy výkonu** – stanovovat rozumné a dosažitelné cíle, které mohou být náročné, ale neměly by lidi přetěžovat;
- **rozmístování** – zařazovat lidi na pracovní místa, která odpovídají jejich možnostem;
- **rozvoj kariéry** – plánovat kariéru a povyšovat lidi v souladu s jejich schopnostmi tak, aby nedocházelo k jejich přeceňování nebo podceňování;
- **procesy řízení pracovního výkonu** – umožnit dialog mezi nadřízenými a podřízenými o problémech a ambicích podřízených v práci;
- **konzultace** – umožnit jednotlivcům hovořit o svých problémech s personalisty nebo v rámci programu pomoci zaměstnancům;
- **kampaň proti šikaně** – šikana na pracovišti je hlavní příčinou stresu;
- **vzdělávání manažerů** – vzdělávat manažery v tom, jak mohou zmírňovat svůj vlastní stres i stres ostatních.

35.7 Sexuální obtěžování

Bohužel je smutné, že sexuální obtěžování bylo vždy součástí pracovního života. Možná už dnes není tak očividné jako v minulosti, ale stále existuje, ve více či méně postřehnutelné podobě, a je stejně nepřijemné. Lidé vystavení sexuálnímu obtěžování se mohou bránit právní cestou, ale musí existovat politika organizace, která jasně vyjádří, že sexuální

obtěžování nebude tolerováno a tato politika musí být podpořena konkrétními postupy řešení sexuálního obtěžování.

Problémy řešení sexuálního obtěžování

Existují tři problémy řešení sexuálního obtěžování:

- Sexuální obtěžování může být obtížné odhalit a objasnit. Obvinění ze sexuálního obtěžování může být těžké prokázat, když nejsou svědci, a jedinci, kteří se sexuálního obtěžování dopouštějí, si dávají pozor, aby se tak dělo nepozorovaně. V takovém případě může stát tvrzení proti tvrzení. Jedinec, který sexuálně obtěžuje, většinou muž, využívá dva způsoby obrany. První, že k ničemu nedošlo („všechno si to vymyslela“), a druhý, že pokud vůbec k něčemu došlo, bylo to vyprovokováno chováním ženy. V tomto případě každý, kdo se případem zabývá, musí prokázat soudnost a pokusit se, jakkoliv to může být těžké, zbavit se předsudků a preferencí vůči prohlášením muže, ženy, nadřízeného nebo podřízeného.
- Oběti sexuálního obtěžování nejsou často ochotné podniknout příslušné kroky a ve skutečnosti se k nějakým krokům odhodlají jen zřídka. Důvodem bývají skutečné nebo vnímané potíže s prokazováním sexuálního obtěžování. Oběti sexuálního obtěžování ale také mohou mít pocit, že se jim nedostane spravedlivého slyšení a mohou se obávat, že takové obvinění ze sexuálního obtěžování nepříznivě ovlivní jejich budoucí vztahy s nadřízeným nebo spolupracovníky, ať už je nebo není jejich obvinění podloženo.
- Možná největší problém může spočívat v tom, že sexuální obtěžování může být součástí kultury organizace – způsobem, jakým to v organizaci chodí, normou, která se uplatňuje na všech úrovních organizace.

Možnosti řešení sexuálního obtěžování

Řešení sexuálního obtěžování není jednoduché, ale snaha vymýtit sexuální obtěžování může vycházet z následujících opatření:

- Vydat jasné prohlášení ze strany nejvyššího představitele organizace, že sexuální obtěžování nebude tolerováno.
- Podpořit toto prohlášení směrnicí, která podrobně vymezí, že organizace odsuzuje sexuální obtěžování, proč je sexuální obtěžování nepřijatelné a co mohou udělat lidé, kteří se domnívají, že byli sexuálněmu obtěžování vystaveni.
- Upevnit učiněné prohlášení a vydanou směrnici příkladem chování lidí na vyšších úrovních organizace, aby bylo naprosto zřejmé, že to nejsou jen prázdná slova, ale že toto nabádání má opravdový smysl.
- Zajistit, aby politika zaměřená proti sexuálnímu obtěžování byla vysvětlována již novým zaměstnancům a všem zaměstnancům byla pravidelně připomínána.
- Přijmout opatření pro zaměstnance vystavené sexuálnímu obtěžování, aby našli odpovídající pomoc a podporu, bez podmínky podnikat další kroky. Mohli by si třeba neformálně promluvit s někým z personalistů. Nebo určený poradce (zřejmě v rámci programu pomoci zaměstnancům) může zaměstnancům vystaveným sexuálnímu obtěžování poskytnout návod na řešení tohoto problému, může jim neformálně pomoci tím,

že s jejich souhlasem podnikne důvěrný a dobrovolný rozhovor s obviněnou osobou, aby se záležitost vyřešila bez formálního disciplinárního řízení, může jim pomoci s podáním formální stížnosti nebo může oběma stranám poradit, jak zvládnout budoucí vztahy.

- Vytvořit zvláštní postupy pro projednávání stížností týkajících se sexuálního obtěžování. Běžný postup pro projednávání stížností nemusí být vhodný, protože například obviněnou osobou může být nadřízený zaměstnanec. Postup by měl být takový, aby se zaměstnanec vystavený sexuálnímu obtěžování mohl obrátit se svou stížností na někoho stejného pohlaví.
- V případě, že k sexuálnímu obtěžování došlo, je třeba postupovat rázně. Z politiky zaměřené proti sexuálnímu obtěžování by mělo být každému jasné, že sexuální obtěžování je považováno za nepřijatelné, a jestliže se prokáže, bude dotčený jedinec propuštěn. V méně závažných případech mohou být uplatněny mírnější tresty, ale stále musí existovat hrozba propuštění, bude-li se takové chování opakovat.
- Ujistit se, že každý si je vědom toho, že organizace podnikne potřebné kroky k potrestání každého, kdo se dopustí sexuálního obtěžování.
- Vyškolit liniové manažery a vedoucí týmů tak, aby zajistili řádné naplňování politiky zaměřené proti sexuálnímu obtěžování a aby si uvědomili, že jsou přímo odpovědní za prevenci sexuálního obtěžování nebo za příslušná opatření, jestliže k sexuálnímu obtěžování dojde.

35.8 Šikana

Šikana je formou obtěžování, která může být velice nepříjemná a obtížně zvladatelná. Stejně jako sexuální obtěžování, šikana se těžko prokazuje a zaměstnanci se mohou obávat si na šikanující jedince ztěžovat. Ale to neznamená, že by organizace měla tento problém ignorovat. Uveřejněná politika by měla jasně vyjádřit, že šikana je nepřijatelná. Zaměstnanci vystavení šikanování by měli mít možnost projednat tento problém s někým z personalistů nebo vyškolených poradců. Jedinci, kteří se šikanování dopouštějí, by neměli být trestáni automaticky. Měli by zpočátku dostat možnost uvědomit si své chování a změnit je. Tresty by měly být určeny pro jedince, kteří své chování nedokáží změnit.

35.9 Služby pro jednotlivce

Služby pro jednotlivce pomáhají zaměstnancům zvládat jejich problémy, a to cestou poradenství nebo jiných forem pomoci v následujících oblastech:

- **nemoc** – poskytování rad a pomoci zaměstnancům, kteří jsou z důvodu nemoci dlouhodobě nepřítomní v práci;
- **úmrtí blízké osoby** – rady, jak se vyrovnat se smrtí partnera nebo příbuzného;
- **rodinné problémy** – za normálních okolností by neměly být zaměstnavatelem řešeny, ale pokud je někdo opravdu zoufalý, může mu být nějaká pomoc poskytnuta;
- **odchod do starobního důchodu** – příprava zaměstnanců na odchod do starobního důchodu a poradenství během starobního důchodu.

Poradenství je kvalifikovaná práce, která by měla být prováděna vyškolenými lidmi. Přitom je možné uplatnit programy pomoci zaměstnancům. Tyto programy zabezpečují externí

agentury, které zaměstnancům radí prostřednictvím telefonu nebo osobně. Zaměstnavatel může zaměstnancům tuto službu doporučit, přičemž vztah mezi agenturou a jedincem je důvěrný.

Případová studie

B&Q – program pomoci zaměstnancům

Program pomoci zaměstnancům ve společnosti B&Q plní následující cíle:

- Podporovat zaměstnance všech věkových kategorií a zaměřením cestou poradenství, informací, praktické pomoci nebo emocionální podpory, a to bezplatně a důvěrně.
- Podporovat péči o chronicky nemocné, zdravotně postižené nebo seniory cestou poradenství a informací.
- Podporovat pracující rodiče cestou kvalitní, cenově dostupné a spolehlivé péče o děti všech věkových kategorií.
- Podporovat rodiče cestou širokého spektra záležitostí spojených s rodičovstvím, včetně možností vzdělávání nebo sledování chování dětí.
- Snižovat neplánované absence zaměstnanců cestou včasné pomoci a rady v případech osobních, praktických, emocionálních nebo finančních problémů.
- Poskytovat informace a podporu manažerům a personalistům v případech osobních problémů nebo problémů jejich podřízených.
- Zvyšovat morálku a oddanost zaměstnanců projevením odpovídající péče ze strany zaměstnavatele.
- Zlepšovat služby zákazníkům a produktivitu řešením konfliktů mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců.

35.10 Služby pro skupiny zaměstnanců

Služby pro skupiny zaměstnanců zahrnují služby stravovacích, společenských a sportovních zařízení, stejně jako služby zařízení péče o děti.

Služby stravovacích zařízení jsou žádané ve velkých organizacích, kde jsou možnosti místních stravovacích zařízení omezené. Služby společenských nebo sportovních zařízení by neměly být poskytovány proto, že jsou „dobré pro morálku“ – neexistuje totiž žádný důkaz, že tomu tak opravdu je. Měly by být poskytovány jen v případě, že existuje jejich skutečná potřeba vyplývající z nedostatku místních zařízení. V tomto případě by tato zařízení měla být s místní komunitou sdílena. Podobně služby zařízení péče o děti, které patří mezi nejoblíbenější, by měly být poskytovány jen v případě, že uspokojují potřebu, kterou nelze uspokojit jinak.

Shrnutí

Proč se zabývat pohodou zaměstnanců

Zaměstnavatelé mají povinnost pečovat o zaměstnance, což znamená přijmout společensky odpovědný přístup k zabezpečování pohody zaměstnanců. Zaměstnavatelé, kteří se zabý-

vají pohodou zaměstnanců, tím nejen plní část svých povinností, ale také tím zajišťují část systému celkové odměny. Zaměstnavatelé tím zvyšují pravděpodobnost, že zaměstnanci budou organizaci oddáni a budou organizaci vnímat jako „nejlepší místo pro práci“.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří systém vykonávání práce, pracovní místa, pracovní podmínky a způsob, jakým s lidmi zacházejí jejich nadřízení a spolupracovníci. Při vytváření systému vykonávání práce a jednotlivých pracovních míst je třeba vzít v úvahu potřeby dotčených lidí. Pracovní podmínky musí splňovat požadavky týkající se zdraví a bezpečnosti. Způsob, jakým se s lidmi zachází, je ovlivněn chováním manažerů, dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem i zvládáním takových problémů, jako je stres, sexuální obtěžování nebo šikana.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je založeno na uplatňování flexibilní práce, což znamená využívání práce z domova, práce na částečný úvazek, zkrácených pracovních týdnů, smluv na roční počet pracovních hodin, smluv sjednaných s ohledem na trvání školního roku, sdílení pracovních míst nebo pružné pracovní doby. To také může znamenat využívání zvláštních systémů volna nebo dovolené navíc, které zaměstnancům umožní řešit obtížné životní situace nebo dočasně přerušit kariéru, aniž by bylo ohroženo jejich postavení v zaměstnání.

Zvládání stresu

Organizace by měly jednat společensky odpovědným způsobem a měly by zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života. Výsledkem stresu může být neschopnost zvládat nároky vykonávané práce, což ovšem vyvolává další stres. Nadměrný stres může způsobovat onemocnění a snižovat efektivnost zaměstnanců a tím výkon organizace.

Sexuální obtěžování

V organizaci musí existovat politika, která jasně vyjádří, že sexuální obtěžování nebude tolerováno, a tato politika musí být podpořena konkrétními postupy řešení sexuálního obtěžování.

Šikana

V organizaci musí existovat politika, která jasně vyjádří, že šikana je nepřijatelná. Zaměstnanci vystavení šikanování by měli mít možnost projednat tento problém s někým z personalistů nebo vyškolených poradců.

Služby pro jednotlivce

Služby pro jednotlivce pomáhají zaměstnancům zvládat jejich problémy, a to cestou poradenství nebo jiných forem pomoci v takových oblastech, jako je nemoc, úmrtí blízké osoby, rodinné problémy nebo odchod do starobního důchodu.

Služby pro skupiny zaměstnanců

Služby pro skupiny zaměstnanců zahrnují služby stravovacích, společenských a sportovních zařízení, stejně jako služby zařízení péče o děti.

Otázky

- Co znamená pohoda zaměstnanců?
- Jak je možné dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem?
- Jak je možné zvládat stres?
- Které jsou služby pro jednotlivce a pro skupiny zaměstnanců?

36 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

KLÍČOVÉ POJMY

audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci • hodnocení rizik • hygiena práce • kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci • kontrola celkových ztrát • míra úrazovosti • míra výskytu • míra závažnosti • nebezpečí • pracovní lékařství • programy bezpečnosti při práci • programy ochrany zdraví při práci • riziko

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- hodnocení rizik,
- audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- kontrolu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- prevenci nehod,
- programy ochrany zdraví při práci,
- měření výsledků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- komunikaci v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- organizaci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

36.1 Úvod

Politiky a programy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se zaměřují na ochranu zaměstnanců – a ostatních lidí ovlivňovaných tím, co organizace vytváří a dělá – proti nebezpečím vyplývajícím z jejich práce nebo z jejich spojení s organizací.

Programy bezpečnosti při práci se zaměřují na prevenci nehod a minimalizaci výsledných ztrát a škod na zdraví a majetku. Zabývají se více systémy vykonávání práce než pracovním prostředím, ale stejně jako programy ochrany zdraví při práci se zaměřují na ochranu před nebezpečím, přičemž cíle a metody těchto programů jsou zřetelně propojené.

Programy ochrany zdraví při práci se zaměřují na prevenci zdravotních potíží v důsledku pracovních podmínek. Zahrnují dva prvky: 1) pracovní lékařství, což je specializovaný obor preventivního lékařství zabývající se identifikací, diagnózou a prevencí nebezpečí poškození zdraví při práci a řešením jakýchkoliv zdravotních potíží nebo stresu, k jejichž vzniku došlo navzdory preventivním opatřením; 2) hygiena práce, což je oblast působnosti chemiků, inženýrů nebo ergonomů, kteří se zabývají zjišťování a zvládnutím nebezpečí vyplývajících z prostředí.

36.2 Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracoviště a maximální možné eliminování nebezpečí ohrožení bezpečnosti a poškození zdraví při práci je odpovědností každého jedince pracujícího v organizaci. Ale povinností managementu je dosáhnout nebo dokonce překročit vysoké standardy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vyžadované právními předpisy.

Význam politik a postupů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je však bohužel často podceňován právě těmi, kteří se zabývají řízením organizace a jednotlivými manažery organizací. Jenže dosahování nejvyšších standardů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je důležité, protože eliminace, nebo alespoň minimalizace nebezpečí ohrožení bezpečnosti a poškození zdraví při práci je morální i zákonnou povinností zaměstnavatelů – tato povinná péče je hlavním důvodem. Zvýšená a soustavná pozornost věnovaná bezpečnosti a ochraně zdraví při práci je důležitá, protože zdravotní potíže a úrazy v důsledku systému vykonávání práce nebo pracovních podmínek způsobují utrpení a ztráty jednotlivcům i osobám na nich závislým. Kromě toho, zdravotní potíže nebo úrazy na straně zaměstnanců vedou ke ztrátám a škodám na straně organizace. Tento „organizační“ důvod je mnohem méně významný než „lidský“ důvod, ale přesto stojí za pozornost.

36.3 Politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Písemné politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ukazují, že vrcholový management se zabývá ochranou zaměstnanců před nebezpečími souvisejícími s prací, a vymezují, jak bude tato ochrana zabezpečována. Tyto politiky tedy umožňují: 1) deklarovat záměry; 2) definovat prostředky, kterými budou deklarované záměry realizovány; 3) stanovit pravidla, jimiž by se měli řídit všichni, kteří se podílejí na realizaci určité politiky, což znamená všichni zaměstnanci.

Určitá politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci by měla mít tři části:

- obecné vymezení politiky,
- organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- opatření k realizaci politiky.

Obecné vymezení politiky

Obecné vymezení politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci by mělo být deklarací záměru zaměstnavatele zabývat se bezpečností a ochranou zdraví při práci. Přitom by se měly zdůraznit čtyři základní body:

- bezpečnost a zdraví zaměstnanců a veřejnosti mají prvořadý význam;
- bezpečnost a zdraví mají přednost před prospěchem organizace;
- bude vynaloženo veškeré úsilí na zapojení manažerů, vedoucích týmů a zaměstnanců do vytváření a realizace postupů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- budou dodržovány právní předpisy upravující bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vymezuje naplňování politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci lidmi na všech úrovních organizace.

Tato část by měla zdůraznit konečnou odpovědnost vrcholových manažerů za bezpečnost a ochranu zdraví při práci v organizaci. Také by měla vymezit odpovědnost jednotlivých manažerů a ostatních subjektů podílejících se na zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Opatření k realizaci politiky

Východiskem pro realizaci politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou následující tři opatření:

- hodnocení rizik, které odhaluje existující nebezpečí;
- audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, který přezkoumává všechny aspekty politik, postupů a procedur v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která odhaluje a vymezuje jakékoliv chyby systému, vybavení, zařízení či strojů nebo jakékoliv provozní chyby, které by mohly ohrozit zdraví nebo způsobit nehodu.

36.4 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik se týká identifikace nebezpečí a analýzy rizik s ním spojených. Nebezpečí je cokoli, co může nějak ublížit nebo zranit (práce na střeších, zvedání těžkých předmětů, chemické prostředky, elektrický proud apod.). Riziko je pravděpodobnost, velká nebo malá, ublížení nebo zranění v souvislosti s určitým nebezpečím.

Účelem hodnocení rizik je iniciovat preventivní opatření. Umožňuje realizovat preventivní opatření na základě poznání relativního významu rizika.

Typy hodnocení rizika

Existují dva typy hodnocení rizika – kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní hodnocení rizika vychází z informací o riziku a přináší objektivní odhad pravděpodobnosti, která je bezprostředně aplikovatelná na okolnosti, za kterých k riziku dochází. Kvalitativní hodnocení rizika je subjektivnější a vychází z úsudku podpořeného zobecněnými údaji. Kvantitativní hodnocení rizika je vhodnější v případech, kdy jsou k dispozici potřebné údaje. Kvalitativní hodnocení rizika je přijatelné v případech, kdy je málo údajů nebo nejsou žádné údaje, pokud se ovšem provádí systematicky na základě analýzy pracovních podmínek a nebezpečí, čímž umožňuje informovaně posoudit pravděpodobnost ublížení nebo zranění, ke kterým může dojít.

S využitím hodnocení rizik je možné identifikovat následující typická nebezpečí:

- zvedání a nošení, například těžkých nebo neskladných předmětů;
- vrstvení a skladování, například padajících věcí;
- pohyby osob a materiálu, například pády a srážky;
- zpracování surovin, například vystavení toxickým látkám;
- údržba budov, například práce na střeše nebo čištění okapů;
- údržba zařízení a strojů, například zvedání předmětů nebo instalace zařízení;
- využívání elektrické energie, například používání elektrického ručního náradí nebo prodlužovacích kabelů;
- obsluha strojů, například nedostatečná vzdálenost, nebezpečná rychlost nebo nepoužívání bezpečnostních zařízení;
- nepoužívání osobních ochranných pracovních prostředků, například čepic, bot, oblečení;
- rozvážení výrobků nebo materiálů, například pohyb vozidel;
- řešení mimořádných událostí, například úniků, požárů, výbuchů;
- nebezpečí poškození zdraví vyplývající z používání určitých zařízení nebo postupů, například poškození z opakovaného namáhání v důsledku špatně uspořádaného pracoviště nebo špatných pracovních postupů.

Většina nehod je způsobena několika klíčovými aktivitami. Hodnotitelé by se měli nejprve zaměřit na ty aktivity, které mohou způsobit vážná zranění. Takové aktivity, jako je práce na střeše, údržba nebo přeprava, způsobují každoročně mnohem více úmrtí a zranění než mnoho běžných aktivit.

Při hodnocení rizik je také nutné zvážit, kdo by mohl být zraněn, což se týká jak zaměstnanců, tak návštěvníků (včetně uklízečů, dodavatelů, odběratelů nebo zákazníků přicházejících si koupit výrobky nebo objednat služby).

Nebezpečí by měla být seřazena podle jejich potenciálu, například s využitím jednoduché tříbodové stupnice, jako je nebezpečí „nízké“, „střední“ a „vysoké“, nebo „zanedbatelné“, „okrajové“ a „kritické“.

Hodnocení rizika

Když bylo identifikováno nebezpečí, že třeba posoudit výši rizika, což znamená odpovědět na tři otázky:

1. Jaký je nejhorší možný následek?
2. Jaká je pravděpodobnost, že se to stane?
3. Kolik lidí by mohlo být zraněno?

Přitom je možné využít následující systém klasifikace pravděpodobnosti:

- pravděpodobné – může se to stát bezprostředně nebo během krátké doby,
- dosti pravděpodobné – pravděpodobně se to časem stane,
- málo pravděpodobné – může se to časem stát,
- velmi málo pravděpodobné – asi se to nestane.

Podniknutí opatření

Hodnocení rizik by mělo vést k podniknutí určitých opatření. Přitom je možné využít následujících opatření, seřazených podle potenciální účinnosti:

1. Odstranit nebezpečí – použít alternativu, vylepšit návrh, změnit proces.
2. Substituce – například nahradit nějakou chemikálii jinou, méně rizikovou.
3. Použít bariéry – oddělit nebezpečí od lidí nebo oddělit lidi od nebezpečí.
4. Použít postupy – omezit expozici, zředit expozici, zavést bezpečný systém vykonávání práce (závisí na postojích lidí).
5. Použít výstražné systémy – značky, instrukce, popisky (závisí na postojích lidí).
6. Použít osobní ochranné pracovní prostředky – závisí na postojích lidí a používají se jako doplňkové opatření jen v případě, kdy byly všechny ostatní možnosti vyčerpány.

Monitorování a vyhodnocování

Hodnocení rizik iniciováním uvedených opatření nekončí. Důležité je monitorovat nebezpečí a vyhodnocovat účinnost podniknutých opatření při eliminování nebezpečí nebo alespoň snižování nebezpečí na přijatelnou úroveň.

36.5 Audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Hodnocení rizik umožňuje identifikovat konkrétní nebezpečí a kvantifikovat rizika s nimi spojená. Audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci umožňuje přezkoumat všechny aspekty politik, postupů a procedur v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Kdo provádí audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Audit může provádět určený poradce nebo personalista, ale čím více je zapojeno manažerů, zaměstnanců a zástupců zaměstnanců, tím lépe. Audit se často provádí pod záštitou výboru pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, přičemž jeho členové se do provádění auditu aktivně zapojují. Některé organizace provádějí audit s využitím externí agentury.

Manažeři mohou mít odpovědnost za provádění auditů v rámci svých útvarů, a dokonce jednotliví členové těchto útvarů mohou být vyškoleni k provádění auditů v konkrétních oblastech. Provádění auditů usnadní předem vytvořené kontrolní seznamy a jednoduché formuláře k zaznamenávání výsledků.

Co zahrnuje audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zahrnuje přezkoumávání politik, postupů a procedur v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Politiky

Zjišťují se odpovědi na následující otázky:

- Splňují politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci požadavky vymezené právními předpisy?
- Jsou vyšší manažeři oddáni záležitostem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?
- Jak jsou záležitostem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci oddáni ostatní manažeři a vedoucí týmů?
- Existuje v organizaci výbor pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci? Jestliže ne, tak proč?
- Jak efektivní je činnost výboru pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci?

Procedury

Jak efektivně tyto procedury:

- podporují realizaci politik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?
- vyjadřují potřebu kvalitní bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?
- zabezpečují systematické hodnocení rizik?
- zabezpečují důkladné prošetření nehod?
- umožňují zaznamenávat údaje k vyhodnocování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a k podnikání potřebných opatření?
- zabezpečují, že otázkám bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je věnována náležitá pozornost při navrhování systémů vykonávání práce a jednotlivých procesů (včetně návrhu zařízení a uspořádání pracovišť, specifikace výrobků a služeb nebo využívání materiálů)?
- zabezpečují vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zejména v případě nových zaměstnanců nebo v souvislosti se změnami pracovních míst a pracovních postupů?

Postupy

Zvažují se odpovědi na následující otázky:

- Do jaké míry splňují postupy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve všech oblastech organizace požadavky vymezené právními předpisy?
- Jaké hodnocení rizik proběhlo? Jaké byly výsledky? Jaká opatření byla přijata?
- Jaké jsou výsledky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v organizaci měřené s využitím stanovených ukazatelů? Je vývoj pozitivní, nebo negativní? Jestliže negativní, co se s tím dělá?
- Jak důkladně jsou prošetřovány nehody? Jaká opatření byla přijata, aby se zabránilo jejich opakování?
- Jaké jsou důkazy, že se manažeři skutečně zabývají záležitostmi bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?

Co by se mělo s auditem dělat

Audit by se měl zabývat výše uvedenými otázkami, ale jeho účelem je vyvolat akci. Lidé, kteří audit provádějí, by měli vyhodnotit priority i náklady a předložit vrcholovému managementu návrhy na zlepšení situace.

36.6 Kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci umožňuje prozkoumat konkrétní oblast organizace – provozní útvar nebo výrobní proces – s cílem odhalit a vymezit jakékoliv chyby systému, vybavení, zařízení nebo strojů, nebo jakékoliv provozní chyby, které by mohly ohrozit zdraví nebo způsobit nehodu. Kontroly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci by měly být prováděny systematicky, přičemž by je měli provádět linioví manažeři s podporou specialistů na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tyto kontroly mohou být prováděny podle následujících kroků:

1. Svěřit odpovědnost za provedení kontroly.
2. Definovat body kontrolního seznamu.
3. Rozdělit útvar nebo proces do určitých oblastí a zpracovat seznam bodů, kterým je třeba věnovat v každé oblasti pozornost.
4. Stanovit četnost provádění kontrol – v kritických oblastech denně.
5. Provádět kontrolu na základě kontrolního seznamu.
6. Provádět výběrové nebo náhodné kontroly na základě náhodného výběru.
7. Provádět zvláštní kontroly za účelem řešení zvláštních problémů, jako je obsluha strojů bez použití osobních ochranných pracovních prostředků.
8. Vytvořit systém hlášení (pro zaznamenávání výsledků kontrol by měl být vytvořen nějaký formulář).
9. Vytvořit systém monitorování toho, že kontroly se provádějí řádně a podle plánu.
10. Ujistit se, že v případě potřeby byla podniknuta nápravná opatření.

36.7 Prevence nehod

Prevence nehod se uskutečňuje na základě následujících opatření:

1. Identifikovat příčiny nehod a podmínky, za kterých k nehodám s největší pravděpodobností dochází.
2. Zvažovat faktory bezpečnosti již ve fázi návrhu – zabudovat bezpečnost do systému.
3. Navrhovat bezpečnostní zařízení a poskytovat osobní ochranné pracovní prostředky.
4. Provádět systematické hodnocení rizik, auditů a kontroly a podnikat opatření k eliminaci rizik.
5. Vyšetřit všechny nehody, jejichž výsledkem byla škoda na zdraví nebo majetku, s cílem stanovit příčiny a iniciovat nápravná opatření.
6. Udržovat kvalitní evidence a statistiky s cílem identifikovat problémové oblasti a odhalovat nežádoucí trendy.
7. Zabezpečovat soustavné vzdělávání zaměřené na bezpečné pracovní návyky a metody předcházení nehodám.
8. Uplatňovat takové přístupy k vedení a podněcování, které nebudou klást na lidi přehnané nároky.

36.8 Programy ochrany zdraví při práci

Programy ochrany zdraví při práci jsou navrhovány tak, aby se minimalizovala onemocnění spojená s prací. Tyto programy se uskutečňují na základě následujících opatření:

1. Eliminovat veškerá nebezpečí u zdroje cestou promyšleného vytváření pracovního prostředí a pracovních postupů.
2. Izolovat nebezpečné procesy a materiály tak, aby s nimi lidé nepřicházeli do styku.
3. Změnit využívané procesy nebo materiály tak, aby se zlepšila ochrana nebo eliminovala rizika.
4. Poskytovat osobní ochranné pracovní prostředky, ale jen v případě, že změny designu, procesu nebo specifikace nemohou hrozící nebezpečí zcela odstranit.
5. Vzdělávat zaměstnance, jak předcházet riziku.
6. Udržovat prostory a zařízení v náležitém stavu, aby se vyloučila možnost škodlivých emisí, a to kontrolou používání toxických látek a eliminací nebezpečného záření.
7. Provádět náležitý úklid, aby se prostory a zařízení udržovaly čisté a bez toxických látek.
8. Provádět pravidelné kontroly s cílem včasného odhalení potenciálních zdravotních rizik.
9. Provádět vstupní lékařské prohlídky i pravidelné lékařské prohlídky jedinců vystavených nějakému riziku.
10. Vytvářet pracovní prostředí, uplatňovat pracovní postupy a využívat pracovní zařízení s ohledem na ergonomické požadavky – to je zvláště důležité jako prevence poškození z opakovaného namáhání.
11. Zabezpečovat programy preventivního lékařství, které vytvářejí zdravotní standardy pro každou práci a zahrnují pravidelné audity možných zdravotních nebezpečí a pravidelné lékařské prohlídky jedinců vystavených nějakému riziku. Zvláštní pozornost je

třeba věnovat omezování hluku, únavy a stresu. Zvládnání stresu vysvětlené v kapitole 35 by mělo být hlavní součástí každého programu ochrany zdraví při práci.

36.9 Měření výsledků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Měření výsledků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nutné z hlediska určení správné doby pro podniknutí nezbytných opatření. Důležité je zvažovat jak momentální stav, tak předpokládaný vývoj. Nejpoužívanější ukazatele jsou:

Míra úrazovosti:

$$\frac{\text{počet úrazů}}{\text{počet odpracovaných hodin}} \times 100\,000$$

Míra výskytu:

$$\frac{\text{počet úrazů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v období}} \times 1\,000$$

Některé organizace uplatňují „kontrolu celkových ztrát“, která se zaměřuje na náklady nehod pro organizaci, jako jsou platby za zaměstnance, kteří nepracují, škody na zařízení nebo vybavení a ztráty produkce. Následně je možné vypočítat náklady míry závažnosti, což jsou celkové náklady související s nehodami na 1000 odpracovaných hodin.

36.10 Komunikace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Komunikace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nutná z hlediska upozorňování na důležitost bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Efektivnost komunikace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je možné zvyšovat s využitím následujících opatření:

- Vyvarovat se negativ – úspěšné prosazování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci by mělo být založeno na pozitivních sděleních, nikoliv na varování před nepříjemnými následky určitého jednání.
- Být adresný – adresovat konkrétní sdělení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci správným lidem, kteří jsou vystaveni určitému riziku.
- Používat rozumné způsoby upoutání pozornosti – odstrašující obrázky si lidé mohou pamatovat jen pro to, jak vypadají, a nikoliv pro to, co sdělují.
- Maximalizovat srozumitelnost – sdělení by měla být jednoduchá a konkrétní.
- Předávat uvěřitelná sdělení – sdělení by se měla týkat skutečných problémů a měla by být vnímána jako sdělení lidí (manažerů), kteří věří tomu, co říkají, a také s tím něco dělají.
- Předávat sdělení ukazující cestu k žádoucím krokům – neúčinnější sdělení vybízejí k pozitivním krokům, které mohou příjemci sdělení učinit a které jim přinesou hmatatelný prospěch.

Informování zaměstnanců o významu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Informování určité skupiny zaměstnanců o významu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na konkrétním pracovišti musí být založeno na důkladné znalosti politiky a postupů organizace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a na posouzení jednotlivých faktorů ovlivňujících bezpečnost a zdraví dotyčné skupiny zaměstnanců. Posouzení zmíněných faktorů může být založeno na informacích z hodnocení rizik, z auditů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo z hlášení o nehodách. Ale informování musí být pozitivní – proč jsou bezpečnost a zdraví důležité a jak předcházet nehodám. Nemělo by převládat nepřijemné varování. Pozornost je třeba věnovat následujícím bodům:

- Přehled opatření politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci s vysvětlením jejich důvodů a pozitivním vyjádřením přesvědčení managementu, že bezpečnosti a ochraně zdraví při práci je třeba věnovat značnou pozornost, protože: 1) přímo ovlivňuje pohodu všech zúčastněných; 2) může minimalizovat utrpení a ztráty, což také činí.
- Přehled procedur používaných v organizaci jako celku, stejně jako v konkrétních oblastech organizace k hodnocení rizik a auditům bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Vysvětlení rolí členů určité skupiny při bezpečném vykonávání práce a braní ohledů na bezpečnost ostatních.
- Opětovné zdůrazňování skutečnosti, že jednou ze základních hodnot organizace je udržování bezpečných systémů vykonávání práce a podporování bezpečných pracovních postupů.

36.11 Vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je důležitou součástí programu prevence. Mělo by začít jako součást programu adaptace nových zaměstnanců. Mělo by se také provádět v souvislosti s převedením zaměstnance na jinou práci nebo v souvislosti se změnou metod práce. Mělo by vysvětlit základní pravidla a poskytnout informace o možných nebezpečích i jak jim předcházet. Mělo by se pravidelně opakovat s tím, že zvláštní pozornost by se měla věnovat novým aspektům bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo oblastem, ve kterých se vyskytly nějaké problémy s bezpečností a ochranou zdraví při práci.

36.12 Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci se týká každého jedince v organizaci, i když hlavní odpovědnost nese management obecně a jednotliví manažeři zvlášť. Konkrétní role je možné vymezit následovně:

- **Management** vytváří a realizuje politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zabezpečuje řádné uplatňování procedur týkajících se hodnocení rizik, auditů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i kontrol bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Povinností managementu je monitorovat a vyhodnocovat výsledky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v případě potřeby podnikat nápravná opatření
- **Manažeři** mohou mít na bezpečnost a ochranu zdraví při práci značný vliv. Manažeři prostředně řídí a kontrolují, přičemž je na nich, aby neustále sledovali nebezpečné podmínky a postupy a okamžitě podnikali potřebné kroky. Mají také přímou odpovědnost za zabezpečování toho, aby si zaměstnanci uvědomovali nebezpečí ohrožení bezpečnosti a poškození zdraví při práci a neriskovali.
- **Zaměstnanci** by měli vědět, co znamenají bezpečné pracovní postupy a jak se týkají jich samotných i jejich spolupracovníků. Zatímco management a manažeři mají povinnost komunikovat a vzdělávat, jednotliví zaměstnanci mají povinnost brát při vykonávání práce v úvahu to, co jim bylo řečeno a co se dozvěděli.
- **Poradci v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** poskytují rady týkající se politik a postupů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v oblasti bezpečných a zdraví neohrožujících pracovních postupů. Provádějí hodnocení rizik, realizují audity bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo prošetřují nehody (společně s manažery a zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), zpracovávají statistiky a předkládají hlášení o vývoji situace a nezbytných opatřeních.
- **Zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** se zabývají problémy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v jejich oblastech a jsou členy výboru pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- **Lékařští poradci** mají funkci preventivní a klinickou. Preventivní funkce je nejdůležitější, zejména v záležitostech ochrany zdraví při práci. Klinická funkce je zaměřena na pracovní úrazy a nemoci z povolání a poradenství týkající se léčby.
- **Výbor pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci** se skládá ze zástupců pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a poskytuje rady týkající se politik a postupů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pomáhá při hodnocení rizik a při auditech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a předkládá návrhy na zlepšení výsledků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Shrnutí

Řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracoviště a maximální možné eliminování nebezpečí ohrožení bezpečnosti a poškození zdraví při práci je odpovědností každého jedince pracujícího v organizaci. Ale povinností managementu je dosáhnout nebo dokonce překročit vysoké standardy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vyžadované právními předpisy.

Politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Písemné politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ukazují, že vrcholový management se zabývá ochranou zaměstnanců před nebezpečími souvisejícími s prací, a vymezují, jak bude tato ochrana zabezpečována.

Hodnocení rizik

Hodnocení rizik se týká identifikace nebezpečí a analýzy rizik s ním spojených. Účelem hodnocení rizik je iniciovat preventivní opatření.

Audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci umožňuje přezkoumat všechny aspekty politik, postupů a procedur v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Kontrola bezpečnosti a ochrany zdraví při práci umožňuje prozkoumat konkrétní oblast organizace s cílem odhalit a vymezit jakékoliv chyby systému, vybavení, zařízení nebo strojů, nebo jakékoliv provozní chyby, které by mohly ohrozit zdraví nebo způsobit nehodu.

Prevence nehod

Prevence nehod se uskutečňuje na základě následujících opatření:

- Identifikovat příčiny nehod.
- Zvažovat faktory bezpečnosti již ve fázi návrhu.
- Navrhovat bezpečnostní zařízení a poskytovat osobní ochranné pracovní prostředky.
- Provádět systematické hodnocení rizik, audity a kontroly a podnikat opatření k eliminaci rizik.
- Vyšetřit všechny nehody.
- Udržovat kvalitní evidence a statistiky s cílem identifikovat problémové oblasti a odhalovat nežádoucí trendy.
- Zabezpečovat soustavné vzdělávání zaměřené na bezpečné pracovní návyky a metody předcházení nehodám.
- Uplatňovat takové přístupy k vedení a podněcování, které nebudou klást na lidi přehnané nároky.

Programy ochrany zdraví při práci

Programy ochrany zdraví při práci jsou navrhovány tak, aby se minimalizovala onemocnění spojená s prací. Tyto programy se uskutečňují na základě následujících opatření:

- Eliminovat veškerá nebezpečí u zdroje cestou promyšleného vytváření pracovního prostředí a pracovních postupů.
- Izolovat nebezpečné procesy a materiály tak, aby s nimi lidé nepřicházeli do styku.
- Změnit využívané procesy nebo materiály tak, aby se zlepšila ochrana nebo eliminovala rizika.
- Poskytovat osobní ochranné pracovní prostředky, ale jen v případě, že změny designu, procesu nebo specifikace nemohou hrozící nebezpečí zcela odstranit.
- Vzdělávat zaměstnance, jak předcházet riziku.

Měření výsledků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Měření výsledků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nutné z hlediska určení správné doby pro podniknutí nezbytných opatření.

Komunikace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Komunikace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nutná z hlediska upozorňování na důležitost bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je důležitou součástí programu prevence. Mělo by začít jako součást programu adaptace nových zaměstnanců. Mělo by se také provádět v souvislosti s převedením zaměstnance na jinou práci nebo v souvislosti se změnou metod práce.

Organizace bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci se týká každého jedince v organizaci, i když hlavní odpovědnost nese management obecně a jednotliví manažeři zvlášť. Konkrétní role je možné vymezit pro management, manažery, zaměstnance, poradce v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, lékařské poradce nebo výbor pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Otázky

- Co je účelem programů bezpečnosti při práci a programů ochrany zdraví při práci?
- K čemu slouží politiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?
- Jaký je rozdíl mezi hodnocením rizik, auditem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a kontrolou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?
- Na základě kterých opatření se uskutečňuje prevence nehod?
- Jaký je význam vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci?

Mezinárodní řízení lidských zdrojů

OBSAH

- 37. Východiska mezinárodního řízení lidských zdrojů
- 38. Praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů
- 39. Řízení expatriantů

ÚVOD

Mezinárodní řízení lidských zdrojů je proces řízení lidí napříč národními hranicemi v nadnárodních společnostech. Mezinárodní řízení lidských zdrojů zahrnuje celosvětové řízení lidí, nejen řízení expatriantů.

Brewster a kol. (2005, s. 949) uvedli: „Zásadní výzvou pro organizace ve veřejném i soukromém sektoru ve 21. století je nutnost působit napříč národními hranicemi.“ Sparrow a kol. (2011, s. 50) uvedli: „Základním cílem nadnárodních společností je dokázat přenášet schopnosti mezi více zeměmi, což znamená monitorovat provádění příslušných politik a postupů, zajišťovat odpovídající kulturu společnosti, vytvářet nezbytné sítě a zajišťovat, aby všechny části společnosti citlivě vnímaly potřeby mezinárodních pracovníků.“

Základní rozdíly mezi mezinárodním a vnitrostátním řízením lidských zdrojů spočívají v tom, že v mezinárodních organizacích platí následující:

- Řízení lidských zdrojů je komplexnější, protože překračuje státní hranice a odehrává se v různých zemích, z nichž každá má svou vlastní kulturu a své vlastní instituce.
- Je třeba řídit pestrout směsicí lidí v ústředí mateřské společnosti a lidí v zahraničních dceřiných společnostech, kde pracují místní lidé (lokální pracovníci), lidé z mateřské společnosti (expatrianti) i lidé z jiných zemí (pracovníci třetích národností).

- Je třeba rozhodnout, do jaké míry by dceřiné společnosti měly přebírat politiky a postupy řízení lidských zdrojů mateřské společnosti – otázka dosažení rozumné míry konvergence.
- Je třeba rozhodnout, do jaké míry by rozhodování v personálních záležitostech, jako je jmenování, povyšování, přemísťování nebo řízení talentů, mělo být centralizováno nebo decentralizováno.
- Řízení expatriantů vyžaduje odlišné přístupy k výběru, vzdělávání nebo řízení kariéry, a zvláštní pozornost věnovanou přizpůsobení se expatriantů práci v zahraničí a problémům s návratem expatriantů do mateřské společnosti.
- Personalisté musí prokázat širší znalosti, včetně znalostí týkajících se cizích zemí, jejich kultury i jejich institucí.
- Organizace se více zapojují do osobního života expatriantů.

V této části, v kapitole 37, jsou rozebrána východiska mezinárodního řízení lidských zdrojů, což zahrnuje vyřešení zásadní otázky, do jaké míry by politiky a postupy mezinárodního řízení lidských zdrojů měly konvergovat nebo divergovat. Kapitola 38 se zabývá praxí mezinárodního řízení lidských zdrojů v oblasti plánování lidských zdrojů, zabezpečování lidských zdrojů, řízení talentů, řízení pracovního výkonu nebo řízení odměňování. Rovněž se zabývá prací v multikulturním prostředí a rolí mezinárodně působícího útvaru lidských zdrojů. Kapitola 39 se zabývá řízením expatriantů – pracovníků vysílaných mateřskou společností za prací do zahraničí. Přestože politiky a postupy mezinárodního řízení lidských zdrojů představené v kapitole 38 platí také pro expatrianty pracující v zahraničních dceřiných společnostech, existuje v jejich řízení řada zvláštností, na které se kapitola 39 zaměřuje.

37 Východiska mezinárodního řízení lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

centralizace ● decentralizace ● divergence ● etnocentrická orientace ● geocentrická orientace ● globalizace ● internacionalizace ● konvergence ● lokalizace ● nadnárodní společnost ● polycentrická orientace ● regiocentrická orientace ● transnacionální organizace

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- mezinárodní scénu,
- strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů,
- faktory vyplývající z kontextu,
- konvergenci a divergenci.

37.1 Úvod

Mezinárodní řízení lidských zdrojů se týká politik a postupů řízení lidských zdrojů v nadnárodních společnostech. Cílem mezinárodního řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla mezinárodní organizace schopna získávat, rozmísťovat, rozvíjet a angažovat kvalitní lidi, které potřebuje k dosahování svých strategických cílů. Dr. Michael Dickmann z Cranfield School of Management se domnívá, jak uvedl Welfare (2006, s. 8), že hlavní rozdíl mezi národní a globální praxí řízení lidských zdrojů je potřeba vidět v širších souvislostech: „Rozdíl spočívá ve větší komplexnosti a potřebě citlivě vnímat odlišné kultury a odlišná podnikatelská prostředí.“ Dickmann uvedl, že zásadní věcí je poznat a pochopit lokální kontext a že mezinárodně působící personalisté by si měli klást takové otázky jako: Jaké je zde podnikatelské prostředí? Jaká je zde role odborů? Jaké je zde pracovní právo? Jsou tito lidé odlišní? Je jejich motivace odlišná?

Mezinárodní řízení lidských zdrojů se odehrává v určitém rámci, který tvoří mezinárodní scéna jako taková, odlišné přístupy ke strategii mezinárodního řízení lidských zdrojů a specifické faktory vyplývající z kontextu, které souvisejí s rozdíly v kulturách a institucích.

Zásadní otázkou řešenou v rámci mezinárodního řízení lidských zdrojů je také to, do jaké míry by uplatňované politiky a postupy řízení lidských zdrojů měly konvergovat nebo divergovat. Bartlett a Ghoshal (2002) uvedli, že strategie v mezinárodním kontextu se vyznačují protichůdnými tlaky globální standardizace (vnitřní soulad se zbytkem nadnárodní společnosti) a lokální diferenciací (vnější soulad s lokálním prostředím). Standardizace nebo konvergence vyjadřuje, do jaké míry dceřiné společnosti přebírají politiky a postupy řízení lidských zdrojů mateřské společnosti. Lokalizace nebo divergence vyjadřuje, do jaké míry dceřiné společnosti uplatňují své vlastní politiky a postupy řízení lidských zdrojů a chovají se jako lokální společnosti.

37.2 Mezinárodní scéna

Internacionalizace je proces mezinárodní ekonomické integrace na světových trzích. Isidor a kol. (2011, s. 2167) uvedli: „Internacionalizace přináší společnostem rozmanité výhody, jako je realizace úspor z rozsahu, učení se z mezinárodních trhů, využívání vzájemných vztahů mezi podnikatelskými segmenty a geografickými oblastmi, diverzifikace rizika nebo snižování nákladů.“

Podle Theodora Levitta (1983), společný technologický, sociální a ekonomický vývoj směřuje k vytvoření jednotného světového trhu, na kterém společnosti musí dosahovat globálních úspor z rozsahu, aby zůstaly konkurenceschopné. To zahrnuje globalizaci – vytváření jednotlivých mezinárodních trhů pro určité výrobky nebo služby doprovázené zrychleným růstem světového obchodu. Každá společnost, jejíž ekonomické zájmy a aktivity překračují mnohé národní hranice, je globální společností.

Globalizace vyvolává řadu otázek, které není třeba řešit, když se aktivity organizace omezují na jednu zemi. Ulrich (1998, s. 126) uvedl, že:

Globalizace vyžaduje, aby organizace přesouvaly lidi, nápady, výrobky a informace po celém světě, aby uspokojovaly lokální potřeby. Při vytváření strategie musí brát v úvahu nové a významné skutečnosti, jako je nestabilní politická situace, sporný globální obchod, plovoucí měnové kurzy nebo neznámé kultury. Také o mezinárodních zákaznících, obchodech nebo konkurenci musí vědět mnohem více než kdykoliv předtím. Zkrátka globalizace vyžaduje, aby organizace zlepšovaly svou schopnost učit se, spolupracovat a zvládat diverzitu, komplexnost a nejednoznačnost.

Brewster a kol. (2005) identifikovali pět odlišných, ale propojených hnacích sil procesu globalizace na straně organizací: orientace na efektivitu, poskytování služeb po celém světě, výměna informací, klíčové podnikové procesy a lokalizace rozhodování. Výsledkem je tlak na mezinárodní společnosti vytvářet spíše určité sdružení globálních jednotek (ve smyslu spolupracovat na dosahování globálních strategických cílů) než jakési národní jednotky (ve smyslu zabývat se lokálními problémy a nevímat si globálních záležitostí). To podporuje standardizaci (konvergenci) politik a postupů řízení lidských zdrojů a oslabuje lokalizaci (divergenci) politik a postupů řízení lidských zdrojů. Globalizace podporuje rozvíjení mezinárodního řízení lidských zdrojů, včetně posilování role mezinárodně působících útvarů lidských zdrojů.

37.3 Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů

Mezinárodní řízení lidských zdrojů musí probíhat strategicky s cílem podporovat naplňování mezinárodních konkurenčních strategií. Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů budou ovlivňovány různými typy konkurenčních strategií, které nadnárodní společnosti uplatňují, jak to vymezili Bartlett a Ghoshal (2002, s. 18–19):

- **multinacionální** – budování silné lokální přítomnosti na základě vnímavosti a schopnosti reagovat na lokální potřeby;
- **globální** – dosahování nákladové výhody s využitím řízených aktivit uskutečňovaných v celosvětovém měřítku;
- **internacionální** – využívání znalostí a schopností mateřské společnosti v rámci celosvětového rozšiřování a přizpůsobování;
- **transnacionální** – vytváření nového modelu organizace současným rozvíjením globální konkurenceschopnosti, multinacionální flexibility a schopnosti učit se po celém světě.

Bartlett a Ghoshal uvedli, že transnacionální organizace je možnou a nutnou reakcí na změny v mezinárodním prostředí (tamtéž, s. 19) a že přijetí transnacionálního modelu umožňuje společností jako Unilever efektivně zvládat nároky těchto změn. Uvedli, že společnost Unilever prosazuje filozofii řízení vystavenou kolem nezávisle podnikajících společností, jejichž manažeři využívají maximum odpovědnosti a volnosti. Vedení společnosti schvaluje plány a rozpočty, kontroluje investiční náklady, jmenuje a rozvíjí manažery. Lokální manažeři mohou vytvářet a uskutečňovat strategie, které odrážejí možnosti a omezení jejich lokálního prostředí. To podporuje „lokální iniciativu a decentralizované řízení“.

Naproti tomu činnosti ve společnosti Procter & Gamble, přestože ji Bartlett a Ghoshal považovali za transnacionální organizaci, byly zpětně propojeny s mateřskou společností ve dvou významných ohledech: zahraniční dceřiné společnosti byly nejen závislé na vyspělých technologiích a marketingových službách ze strany mateřské společnosti, ale také byly strukturovány tak, aby fungovaly jako repliky americké společnosti, se stejnými principy i stejnými politikami.

37.4 Faktory vyplývající z kontextu

Veškeré činnosti řízení lidských zdrojů jsou ovlivňovány kontextem, ve kterém se provádějí, ovšem rozmanité faktory, které ovlivňují činnosti mezinárodního řízení lidských zdrojů, jsou zvláště významné. Tyto faktory ovlivňují rozhodování týkající se šíření politik a postupů mateřské společnosti (konvergence nebo divergence) i rozhodování týkající se využívání expatriantů. Sparrow a kol. (1994, s. 269) uvedli: „Aby globální společnosti uspěly v řízení své celosvětové pracovní síly, musí dobře poznat a citlivě vnímat řadu lokálních prostředí. Musí využívat lokální informace a přizpůsobovat politiky lidských zdrojů, které odrážejí společnost jako takovou.“ Za nejvýznamnější faktory, které ovlivňují globální řízení, jsou často považovány kulturní odlišnosti v lokálních podmínkách, jenže odlišnosti v lokálních institucích a postupech, jako je kolektivní vyjednávání, mohou být také významné.

Kulturní odlišnosti

Briscoe a kol. (2012, s. 114) uvedli: „Mnohé z nejvýznamnějších a nejnáročnějších výzev mezinárodního řízení lidských zdrojů pramení z odlišností v kulturách jednotlivých zemí a nadnárodních společností.“ Odlišnosti v národních kulturách se projevují v hodnotách, přesvědčení a chování lidí.

Hiltrop (1995) vymezil následující oblasti řízení lidských zdrojů, které mohou být ovlivňovány národní kulturou:

- definování vlastností efektivního manažera (řízení pracovního výkonu),
- poskytování zpětné vazby tváří v tvář,
- připravenost přijmout práci v zahraničí,
- odlišné pojetí sociální spravedlnosti,
- systémy odměňování (řízení odměňování),
- přístupy k vytváření struktury organizace.

K těmto oblastem by mohly být přidány zaměstnanecké vztahy a komunikace se zaměstnanci.

Gerhart a Fang (2005, s. 974) uvedli: „Nesoulad mezi národní kulturou a praxí řízení snižuje efektivnost. Například vyplácení peněžních odměn za plnění individuálního plánu výkonu v zemi s velmi kolektivistickou kulturou nebude fungovat dobře.“

Na význam kulturních odlišností upozornil Hofstede (1980), který přitom využil údaje o zaměstnancích společnosti IBM získané po celém světě. Podle Hofstedeho zahrnuje kultura sdílené hodnoty a „kolektivní programování mysli lidí v určitém prostředí a s určitými sklony upřednostňovat jisté záležitosti před jinými“ (tamtéž, s. 19). Jedním z Hofstedeho závěrů bylo, že kulturní hodnoty v rámci určitého národa jsou mnohem podobnější než hodnoty jedinců odlišných národů. Tento závěr převzali další autoři, jako byla Adlerová (2002), která uvedla, že Hofstedeho studie vysvětlila padesát procent rozdílů mezi zeměmi z hlediska postojů a chování zaměstnanců.

Gerhart a Fang (2005) ale tento názor zpochybnili. Hofstedeho výsledky podrobili další analýze a dospěli k závěru, že na úrovni jedince, na rozdíl od země, ukazují Hofstedeho výsledky následující: „Zhruba dvě až čtyři procenta rozptylu individuálních hodnot jsou vysvětlena národními rozdíly. A v Hofstedeho (1980) studii není nic, co by se týkalo individuální úrovně chování. Proto by Hofstedeho výsledky neměly být interpretovány tak, že ukazují, že národní kultura vysvětluje padesát procent chování“ (tamtéž, s. 977). Na základě Hofstedeho údajů také určili, že kulturní odlišnosti jsou spíše mezi organizacemi než mezi zeměmi. Podle jejich názoru se kulturní odlišnosti mezi zeměmi přeceňují a při vysvětlování efektivnosti určitých politik a postupů řízení lidských zdrojů mohou být stejně významné jako jiné unikátní rysy určité země, například charakter lokálních institucí. Připustili ale, že národní kulturní odlišnosti mohou být kritické a že přehlížení těchto odlišností směřuje k neúspěchu v podnikání (stejně jako k neúspěchu v kariéře jednotlivých manažerů vyslaných za prací do zahraničí).

Stiles (2007, s. 37) na základě výzkumu provedeného Global HR Research Alliance ve třiceti nadnárodních společnostech uvedl: „Národní kulturní odlišnosti nebyly zanedbatelné, ale byly méně významné, než jsme si mysleli. Kultura organizace ovlivňovala praxi řízení lidských zdrojů mnohem více.“ Závěr provedeného výzkumu byl následující: „Představa, že existuje jeden nejlepší způsob, jak řídit lidské zdroje, je zjednodušená a zavádějící, ale proměnlivost řízení lidských zdrojů a zasazování řízení lidských zdrojů do

kontextu nemá příliš společného s národní kulturou, tedy alespoň z pohledu zkoumaných společností“ (tamtéž, s. 41).

Institucionální odlišnosti

Institucionální odlišnosti zahrnují roli státu a finančního sektoru, úpravu pracovního práva, podobu národního systému vzdělávání nebo očekávání týkající se zaměstnanosti. Jiné lokální faktory prostředí, které vymezili Gerhart a Fang (2005, s. 971), zahrnují „odlišnosti v trzích, institucích, předpisech, postupech kolektivního vyjednávání nebo charakteristikách pracovní síly“. Například v některých zemích západní Evropy, jako je Spojené království, Německo nebo Itálie, je kolektivní vyjednávání mnohem významnější než ve Spojených státech. Zákony v zemích západní Evropy, jako je Německo, dávají mandát podnikovým radám, což neplatí v Japonsku nebo ve Spojených státech. V Číně, ve východní Evropě nebo v Mexiku jsou náklady práce nižší než v západní Evropě, v Japonsku nebo ve Spojených státech.

37.5 Konvergence a divergence

V rámci mezinárodního řízení lidských zdrojů je třeba rozhodnout, do jaké míry by mateřská společnost měla uplatňovat podobné politiky a postupy řízení lidských zdrojů po celém světě (konvergence), nebo naopak, do jaké míry by mateřská společnost měla umožnit zahraničním dceřiným společnostem, aby uplatňovaly své vlastní politiky a postupy řízení lidských zdrojů nebo aby mohly alespoň upravit politiky a postupy mateřské společnosti v souladu s lokálními požadavky (divergence).

Brewster a kol. (2002) uvedli, že dilema, kterému čelí všechny nadnárodní společnosti, spočívá v tom, jak dosáhnout rovnováhy mezi mezinárodní konzistencí a lokální autonomií. Briscoe a kol. (2012, s. 48) uvedli: „Strategie mezinárodního řízení lidských zdrojů se musí vypořádat s problémem, zda politiky a postupy v řízení lidských zdrojů z iniciativy ústředí standardizovat, nebo zda je lokalizovat, aby odpovídaly lokálním podmínkám, nebo obojí (například kombinovat základní politiky vymezené ústředím s lokalizovanými postupy, které by odpovídaly lokální kultuře a praxi).“

Festingová a Eidemsová (2011, s. 163) uvedly: „V souladu s postupující globalizací jsou nadnárodní společnosti stále více nuceny konkurovat globálně a zároveň přizpůsobovat své konkurenční strategie změnám lokálních požadavků.“ Také uvedly, že „společnosti se nesnaží standardizovat celý systém řízení lidských zdrojů, ale spíše se zaměřují na jednotlivé postupy“ (tamtéž, s. 165).

Téma konvergence a divergence v mezinárodním řízení lidských zdrojů je níže rozebráno v následujících bodech:

- podstata konvergence a divergence,
- faktory ovlivňující míru konvergence nebo divergence,
- tlak na konvergenci,
- výhody a nevýhody konvergence,
- dosahování konvergence.

Podstata konvergence a divergence

Mateřské společnosti, v duchu určité manažerské tradice, přirozeně směřují ke konvergenci, kdy utvářejí a sjednocují povahu klíčových politik a postupů řízení lidských zdrojů, které následně uplatňují po celém světě. To se označuje jako přístup „jedné země“. Jenže existují také argumenty, které podporují divergenci, aby dceřiné společnosti mohly uplatňovat své vlastní politiky a postupy řízení lidských zdrojů, které by vyhovovaly lokálním požadavkům (lokalizace). Z toho vychází známé heslo „myslet globálně, jednat lokálně“. Brewster a kol. (2005, s. 951) uvedli:

V případech, kdy jsou důležité globální integrace a koordinace, dceřiné společnosti musí být globálně integrovány s ostatními částmi organizace nebo strategicky koordinovány mateřskou společností. Naopak v případech, kdy jsou důležité vnímavost a schopnost reagovat na lokální požadavky, dceřiné společnosti budou mít mnohem větší autonomii a potřeba integrace bude menší.

Přitom však nejde o rozhodování mezi úplnou konvergencí a úplnou divergencí. Frenkel a Peetz (1998, s. 537) popsali směřování ke konvergenci vyvolané globalizací, které nachází protiváhu v národní kultuře, v roli národního státu nebo v národní strategii industrializace. Brewster a Suutari (2005) uvedli, že strategická standardizace (konvergence) a strategická lokalizace (divergence) mohou být považovány za opačné extrémy na kontinuu. A Brewster a kol. (2005, s. 952) uvedli: „Širší úvahy týkající se konvergence a divergence směřují k přesvědčení, že konvergovat nebo divergovat musí systém řízení lidských zdrojů jako celek, ovšem jsou také úvahy, že v některých regionech nebo geografických oblastech by některé části celého systému řízení lidských zdrojů mohly konvergovat, zatímco jiné části tohoto systému by mohly divergovat. Kromě toho, dokonce určitá činnost řízení lidských zdrojů by na jedné úrovni mohla konvergovat, zatímco na jiné úrovni by mohla divergovat.“ Není totiž nutné provádět všude to samé.

Dr. Michael Dickmann z Cranfield School of Management, jak uvedl Welfare (2006), vymezil příklady organizací, jako je IBM nebo Oxfam, které uplatňují model založený na univerzálních principech a hodnotách, které na regionální nebo národní úrovni naplňují odlišně. Podle Dickmanna závisí míra integrace nebo konvergence na modelu podnikání organizace. Společnost, jako je McDonald's, v jejímž případě existují jen omezené lokální odlišnosti, ale produkt je v podstatě na celém světě stejný, bude pravděpodobně uplatňovat jiný přístup než společnost, jako je Unilever, jejíž produkty a procesy mají sklon reagovat na lokální trh mnohem citlivěji (tamtéž, s. 9).

Pudelko a Harzingová (2007, s. 536) konstatovali, že ti, kteří upřednostňují konvergenci, předpokládají, že „v řízení je možné definovat postupy nejlepší praxe, které jsou univerzálně platné a použitelné, bez ohledu na národní kulturu nebo institucionální kontext“. Zároveň však poznamenali: „Neměli bychom očekávat, že každá dceřiná společnost bude do systému nejlepší praxe zapojena stejným způsobem. Strategická role dceřiné společnosti může mít nějaký význam“ (tamtéž, s. 551).

Brewster a kol. (2005, s. 953) vymezili přístupy ke konvergenci a divergenci ve třech svých případových studiích následovně: Shell People Services (na webu založené poskytování personálních služeb a sdílení znalostí napříč čtyřmi globálními podniky cestou rozvíjení společenství praktiků); Rolls-Royce PLC (globální působení a vytváření globálního centra excelence); Diageo (konvergence v klíčových oblastech řízení pracovního

výkonu, odměňování a rozvoje talentů a decentralizace mezinárodního řízení lidských zdrojů s využitím globálních sítí).

Konvergence a divergence politik a postupů řízení lidských zdrojů souvisí s centralizací a decentralizací, ale jsou v tom určité rozdíly. Huczynski a Buchanan (2007, s. 474) uvedli, že centralizace znamená koncentraci pravomoci a odpovědnosti za rozhodování do rukou manažerů na nejvyšší úrovni organizace, zatímco decentralizace znamená rozptýlení pravomoci a odpovědnosti za rozhodování mezi manažery na nižších úrovních organizace.

Centralizace a decentralizace se týkají zejména rozhodování, míry autonomie a struktury organizace. Naproti tomu konvergence a divergence souvisejí především se šířením nebo nešířením specifických politik a postupů, i když mohou souviset s procesy centralizace a decentralizace.

Faktory ovlivňující míru konvergence nebo divergence

Faktory ovlivňující míru konvergence nebo divergence zahrnují orientaci mezinárodních společností ve smyslu jejich postoje k roli dceřiných společností, hnací síly globální integrace nebo konvergence a institucionální a kulturní záležitosti ovlivňující přístup k šíření politik a postupů mateřské společnosti.

Orientace mezinárodních společností

Perlmutter (1969) vymezil čtyři typy orientací mezinárodních společností:

- **etnocentrická orientace** – zásadní rozhodnutí jsou přijímána na ústředí a dceřiné společnosti mají nízkou míru autonomie,
- **polycentrická orientace** – ústředí vnímá dceřiné společnosti jako nezávislé subjekty a poskytuje jim vysokou míru autonomie,
- **regiocentrická orientace** – dceřiné společnosti jsou propojené a řízené regionálním centrem,
- **geocentrická orientace** – ústředí a dceřiné společnosti jsou celosvětově integrované a vzájemně závislé.

Isidor a kol. (2011, s. 2171) vysvětlili, jak se tyto orientace vyvíjejí:

V počáteční fázi vývoje mezinárodní společnosti se uplatňuje etnocentrická personální politika, kdy ústředí vysílá manažery do dceřiné společnosti v hostitelské zemi, aby tam přenesli kulturu mateřské společnosti a aby zabezpečili sjednocení postupů v oblasti financí a organizování. Po určité době, s rostoucí důvěrou, se uplatňuje polycentrická personální politika zaměřená na rozvoj manažerů, kdy se lidé z hostitelské země povyšují do vyšších funkcí v jejich dceřiné společnosti. S tím, jak se mezinárodní společnost vyvíjí, uplatňuje se regiocentrická a nakonec geocentrická personální politika, založená na rozvíjení těch nejlepších lidí pro určité funkce, bez ohledu na jejich národnost.

Hnací síly globální integrace nebo konvergence

Smale (2011) vymezil tři hnací síly globální integrace nebo konvergence:

- **Environmentální hnací síly** – odstraňování bariér obchodování a investování, deregulace trhů, vznik globálních zákazníků, šíření nových webových technologií nebo

otevírání se rozvíjejících se zemí, jako je Brazílie, Čína nebo Indie. Tyto hnací síly nutí společnosti k tomu, aby přijaly globálně integrovaný přístup k řízení.

- **Strategické hnací síly** – výhody podnikání, které vyplývají z globální integrace, jako je globální značka, celosvětová standardizace nebo schopnost rychle reagovat na konkurenční výzvy cestou přesouvání disponibilních zdrojů.
- **Strukturní hnací síly** – globální struktury založené na mezinárodních produktových divizích, které podporují integraci (zatímco struktury založené na národních jednotkách mohou integraci omezovat).

Lertxundi a Landeta (2012, s. 1788) uvedli, že „zavedené postupy organizace je třeba vnímat jako cenné zdroje a schopnosti, které je užitečné využívat v celé organizaci“.

Šíření politik a postupů mateřské společnosti

Lertxundi a Landeta (2012, s. 1791) uvedli: „Šíření nejlepší praxe je podmíněno jak institucionálními a kulturními faktory, tak organizačními faktory.“ Institucionální teorie vnímá instituce v určité zemi jako určující činitele tohoto šíření. Kulturní přístup řeší toto šíření z hlediska odlišných hodnot a zvyků v určité společnosti. Národní postupy řízení mohou být usazené v určitém institucionálním a kulturním prostředí, což omezuje možnost učení se z nejlepší praxe napříč národními hranicemi.

Volba konvergence

Harrisová a Brewster (1999) vymezili následující faktory ovlivňující volbu konvergence:

- míra, v jaké existují dobře definované lokální normy;
- míra, v jaké je provozní jednotka usazena v lokálním prostředí;
- mohutnost toku zdrojů – finance, informace, lidé – mezi mateřskou a dceřinou společností;
- orientace mateřské společnosti na kontrolu;
- povaha odvětví – do jaké míry jde o domácí odvětví na lokální úrovni;
- specifické schopnosti společnosti, včetně řízení lidských zdrojů, které jsou zásadní pro dosahování konkurenční výhody v globálním prostředí.

Tlak na konvergenci

Brewster (2004) uvedl, že konvergence může být důsledkem síly trhů, tlaku na náklady, kvalitu a produktivitu, úspor transakčních nákladů, rozvoje stejně smýšlejících mezinárodních odborníků nebo využívání „nejlepší praxe“. Isidor a kol. (2011, s. 2167) uvedli: „Internacionalizace přináší společností rozmanité výhody, jako je realizace úspor z rozsahu, učení se z mezinárodních trhů, využívání vzájemných vztahů mezi podnikatelskými segmenty a geografickými oblastmi, diverzifikace rizika nebo snižování nákladů.“

Brewster a kol. (2005) uvedli, že některé části systému řízení lidských zdrojů mohou konvergovat, zatímco jiné části tohoto systému mohou divergovat. Stiles (2007, s. 41) uvedl, že uplatňování společných postupů napříč hranicemi může být výhodné: „Organizace hledají to, co funguje, a možnosti personalistů v nadnárodních společnostech jsou omezeny na několik společných postupů, které slibují vysoký výkon.“ Reilly a Williams (2012, s. 29) uvedli, že „důvody pro uplatňování společných postupů jsou určité opodstatněné a organizace nemusí mít skutečně jinou možnost, zvláště z hlediska ochrany své pověsti“.

Výhody a nevýhody konvergence

Konvergence může zajistit, že zavedená dobrá praxe v mateřské společnosti, která prokazatelně přispívá k úspěchu, může přispět k úspěchu také v zahraničních dceřiných společnostech. Konvergence může podpořit globální myšlení, které odlišným jednotkám umožní spolupracovat při dosahování společného cíle, jak to vyjadřuje heslo společnosti General Motors: „Jeden GM – jeden globální tým“. Konvergence může v každé jednotce podporovat postupy, které jsou v souladu s hodnotami a přesvědčením mateřské společnosti. Avšak nepromyšlená a necitlivá politika konvergence může vést k zavedení nevhodných postupů, které nebudou fungovat efektivně, může způsobit odcizení lokálních manažerů a může omezit jejich ochotu a schopnost myslet sami za sebe.

Reilly a Williams (2012) provedli výzkum, na jehož základě vymezili následující výhody a nevýhody toho, když se uplatňuje přístup „jedné země“, tedy konvergence:

Výhody:

- podpora společných hodnot,
- jednotný přístup k lidem,
- šíření dobré praxe do všech částí organizace,
- lepší kontrola rozptýlených činností,
- možnost kontrolovat náklady.

Nevýhody:

- harmonizace může omezovat inovace,
- ústředí může ztratit kontakt s první linií,
- nedomyšlené politiky mohou na lokální úrovni selhat,
- veškerá frustrace se může přenést na personalisty jako zástupce ústředí,
- může být obtížné zvládnout segmentaci pracovní síly.

Perkins a Shortlandová (2006) uvedli, že rozhodování v záležitostech zaměstnaneckých vztahů může být ovlivňováno převážně hodnotami a postupy „domovské země“.

Dosahování konvergence

Při dosahování určité míry konvergence v celé organizaci nebo vybrané oblasti je třeba vycházet z toho, co uvedl Tayeb (2005), že obecně je jednodušší šířit strategie a politiky než postupy. Než se snažit zavádět společné postupy, je někdy jednodušší vymezit základní politiku vyjadřující a podporující hodnoty, které by mateřská společnost chtěla prosazovat v celé organizaci. To se může týkat například etických zásad jednání s lidmi, nebo konkrétněji, preferovaných přístupů k získávání, výběru, adaptaci, řízení pracovního výkonu, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců, popřípadě přístupů k participaci zaměstnanců nebo komunikaci se zaměstnanci. Někdy je nutné vymezit zásady týkající se uznání odborů a kolektivního vyjednávání, kdy v některých zemích budou muset být odbory uznány a odborům bude muset být zachováno alespoň právo zastupovat jejich členy, možná právo jednat jejich jménem. Také je třeba vzít v úvahu, že některé aspekty řízení lidských zdrojů nebude možné standardizovat, a to v důsledku lokální úpravy pracovního práva.

Lertxundi a Landeta (2012) na základě svého výzkumu zjistili, že postupy, které odrážely největší rozdíly mezi ústředím a pobočkami se týkaly komunikace a participace. Zvláště participace byla v pobočkách často výrazně nižší.

Stiles (2007) na základě výzkumu provedeného Global HR Research Alliance uvedl, že globální politiky a postupy řízení lidských zdrojů řešily takové záležitosti, jako byly globální normy výkonu, společné procesy hodnocení, společné přístupy k odměňování, společný rozvoj vyšších manažerů, společné systavy schopností nebo společná kritéria řízení pracovního výkonu.

Výzkum odhalil, že zatímco jsou globální politiky řízení lidských zdrojů v takových oblastech, jako je řízení talentů, řízení pracovního výkonu nebo odměňování, vytvářeny, šířeny a podporovány centry excelence, často prostřednictvím globální sítě, mají lokální managementy běžně dostatek volnosti k tomu, aby mohly uplatňovat své vlastní postupy řízení lidských zdrojů v souladu s lokálním kontextem – tyto postupy by však v zásadě měly být v souladu s globálními politikami.

Reilly a Williams (2012, s. 30) uvedli: „Personalisté by měli pečlivěji zvažovat, co je společné a globální, na straně jedné, a co je odlišné a lokální, na straně druhé, přičemž by měli využívat nějaká dobře promyšlená kritéria. To by mohlo znamenat, například, globální personální informační systém, ale lokální zabezpečování lidských zdrojů, nebo jeden způsob odměňování manažerů, ale více způsobů, jak odměňování sladit s lokálními podmínkami.“

Lertxundi a Landeta (2012) vyslovili dvě myšlenky pro ty, kteří rozhodují o tom, které systémy řízení lidských zdrojů by se měly převést do zahraničních dceřiných společností. Za prvé, společnosti s efektivními systémy řízení lidských zdrojů by měly tyto systémy převádět do zahraničních dceřiných společností stejným způsobem, kterým převádějí jiné systémy. Za druhé, kulturní odlišnosti by neměly bránit převedení obecných zásad systému řízení lidských zdrojů, ačkoliv by měly být zváženy možné odlišnosti převádění těchto zásad do praxe.

Konvergenci je možné prosadit z ústředí, kdy se dceřiným společností nařídí uplatňovat politiky a postupy řízení lidských zdrojů mateřské společnosti. Jenže manažeři v dceřiných společnostech se mohou snažit zachovat si co možná největší nezávislost, a proto se mohou snažit narušovat pokusy ústředí prosazovat své politiky a postupy. Například není problém prosadit v zahraničních dceřiných společnostech určitý systém řízení pracovního výkonu, včetně standardizovaných formulářů, jenže lokální manažeři mohou plnit veškeré povinnosti a vyplňovat příslušné kolonky ve formulářích bez toho, aby řízení pracovního výkonu věnovali náležitou pozornost, v souladu s pokyny z ústředí. Navíc, jak uvedli Burbach a Royle (2010), když dceřiná společnost zaměstnává většinu zaměstnanců nadnárodní společnosti, může být schopna odolat tlaku na prosazení určitého systému řízení lidských zdrojů ze strany ústředí, a to jednoduše proto, že by to ústředí bez podpory dceřiné společnosti nezvládlo.

Existují i jiné způsoby, kterými může ústředí šířit dobrou praxi, například informování, komunikování nebo vzdělávání. V těchto aktivitách mohou hrát významnou roli personalisté a expatrianti. Jedním ze způsobů šíření dobré praxe napříč hranicemi je vytvořit formální mechanismus sdílení znalostí. Například Bertelsmann, německé nakladatelství, vytvořilo pro tento účel řadu „odborných komisí“ složených z odborníků v oblastech jako personalistika, distribuce nebo informatika.

Scullion a Starkey (2000, s. 1074) uvedli: „Výsledky našeho výzkumu ukázaly, že nadnárodní společnosti mohou uplatňovat centralizované řízení s využitím expatriantů, kterým může být svěřena odpovědnost za realizaci politik a postupů společnosti. To v podstatě

zavádí jakýsi mechanismus centralizovaného řízení. Vzhledem k tomu, že sítě vztahů se budují a udržují na základě osobních kontaktů, mají personální rozhodnutí zásadní význam pro účinné řízení vazeb, které různé dceřiné společnosti vytvářejí.“ Ale Edwards a kol. (2011) uvedli, že v rámci zahraniční dceřiné společnosti určité nadnárodní společnosti mohou být lokální manažeři schopni oslabovat vliv expatriantů díky lepší obeznamenosti s jazykem a zvyky hostitelské země. Zároveň však uvedli, že také manažeři na centrální úrovni disponují prostředky, které mohou být použity k překonání odporu na lokální úrovni a prosazení určité praxe.

Shrnutí

Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Mezinárodní řízení lidských zdrojů se týká politik a postupů řízení lidských zdrojů v nadnárodních společnostech. Mezinárodní řízení lidských zdrojů musí probíhat strategicky s cílem podporovat naplňování mezinárodních konkurenčních strategií.

Internacionalizace a globalizace

Internacionalizace je proces mezinárodní ekonomické integrace na světových trzích. Globalizaci je vytváření jednotlivých mezinárodních trhů pro určité výrobky nebo služby doprovázené zrychleným růstem světového obchodu. Každá společnost, jejíž ekonomické zájmy a aktivity překračují mnohé mezinárodní hranice, je globální společností.

Faktory vyplývající z kontextu

Veškeré činnosti řízení lidských zdrojů jsou ovlivňovány kontextem, ve kterém se provádějí, ovšem rozmanité faktory, které ovlivňují činnosti mezinárodního řízení lidských zdrojů, jsou zvláště významné. Tyto faktory ovlivňují rozhodování týkající se šíření politik a postupů mateřské společnosti (konvergence nebo divergence) i rozhodování týkající se využívání expatriantů.

Kulturní odlišnosti

Briscoe a kol. (2012, s. 114) uvedli: „Mnohé z nejvýznamnějších a nejnáročnějších výzev mezinárodního řízení lidských zdrojů pramení z odlišností v kulturách jednotlivých zemí a nadnárodních společností.“

Institucionální odlišnosti

Institucionální odlišnosti zahrnují roli státu a finančního sektoru, úpravu pracovního práva, podobu národního systému vzdělávání nebo očekávání týkající se zaměstnanosti.

Konvergence a divergence

V rámci mezinárodního řízení lidských zdrojů je třeba rozhodnout, do jaké míry by mateřská společnost měla uplatňovat podobné politiky a postupy řízení lidských zdrojů po celém světě (konvergence), nebo naopak, do jaké míry by mateřská společnost měla umožnit zahraničním dceřiným společnostem, aby uplatňovaly své vlastní politiky a postupy řízení lidských zdrojů nebo aby mohly alespoň upravit politiky a postupy mateřské společnosti v souladu s lokálními požadavky (divergence).

Faktory ovlivňující míru konvergence nebo divergence

Faktory ovlivňující míru konvergence nebo divergence zahrnují orientaci mezinárodních společností, ve smyslu jejich postoje k roli dceřiných společností, hnací síly globální integrace nebo konvergence a institucionální a kulturní záležitosti ovlivňující přístup k šíření politik a postupů mateřské společnosti.

Otázky

- Čeho se týká mezinárodní řízení lidských zdrojů?
- Které jsou hlavní problémy mezinárodního řízení lidských zdrojů?
- Jaký je význam kulturních odlišností?
- Jaký je význam institucionálních odlišností?
- Jaký je význam konvergence a divergence?
- Které faktory ovlivňují míru konvergence?

38 Praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

expatrianti • lokální pracovníci • pracovníci třetích národností • příliv talentů • zásobárna talentů

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- mezinárodní plánování lidských zdrojů,
- mezinárodní zabezpečování lidských zdrojů,
- mezinárodní řízení talentů,
- mezinárodní řízení pracovního výkonu,
- mezinárodní řízení odměňování,
- práci v multikulturním prostředí,
- roli mezinárodně působícího útvaru lidských zdrojů.

38.1 Úvod

Praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů se týká činností řízení lidských zdrojů, které nadnárodní společnost provádí, když řídí lidi v celé organizaci. To zahrnuje lidi v ústředí mateřské společnosti a lidi v zahraničních dceřiných společnostech, kde pracují lokální pracovníci (místní lidé, kteří jsou občany země, kde se nachází dceřiná společnost), expatrianti (lidé z mateřské společnosti, kteří jsou občany země, kde se nachází ústředí mateřské společnosti) i pracovníci třetích národností (lidé z jiných zemí, kteří nejsou ani občany země, kde se nachází dceřiná společnost, ani občany země, kde se nachází ústředí mateřské společnosti).

Základní činnosti řízení lidských zdrojů prováděné v dceřiných společnostech ve vztahu k lokálním pracovníkům – získávání, výběr, vzdělávání, odměňování, zaměstnanecké vztahy, personální administrativa – jsou podobné činnostem vysvětlěným v předchozích kapitolách této knihy. Nicméně tyto činnosti budou ovlivněny lokální úpravou pracovního práva, lokální praxí kolektivních pracovních vztahů, lokálními zvyky nebo lokální

kulturou a mohou být ovlivněny politikou z ústředí. Tyto lokální činnosti nejsou obsahem této kapitoly, ačkoliv jednou z úloh mezinárodně působícího útvaru lidských zdrojů je sledovat lokální praxi i lokální kontext, aby byl schopen poskytovat odpovídající rady a pokyny, zvláště v případech, kdy lokální praxe a lokální kontext ovlivňují zaměstnávání expatriantů. Ústředí asi nepronikne do všech tajů zaměstnaneckých vztahů, ale může vydat pokyny týkající se uznání odborů a kolektivního vyjednávání a může monitorovat lokální rozhodnutí, aby zajistilo, že se vydané pokyny budou dodržovat, nebo že se vydané pokyny budou ignorovat, když se k tomu najde pádný důvod vyplývající z lokální praxe kolektivních pracovních vztahů.

Existuje však řada oblastí řízení lidských zdrojů, ve kterých mateřská společnost může hrát významnou roli, jak vysvětluje tato kapitola. Centralizovat je možné plánování lidských zdrojů zaměřené na vyšší manažery nebo zabezpečování lidských zdrojů zaměřené na pracovníky mateřské společnosti a pracovníky třetích národností. Centralizovat je možné také řízení talentů nebo odměňování vyšších manažerů a expatriantů. Řízení pracovního výkonu budou provádět dceřiné společnosti, ale ústředí bude zajišťovat, že uplatňované procesy řízení pracovního výkonu budou v souladu s tím, co se v celé organizaci považuje za „nejlepší praxi“, a že budou poskytovat informace pro řízení talentů a rozhodování týkající se pracovní síly. Mezinárodně působící útvar lidských zdrojů může také podnikat opatření k podpoře práce v multikulturním prostředí, které prostupuje celou organizací.

38.2 Mezinárodní plánování lidských zdrojů

Mezinárodní zabezpečování lidských zdrojů vychází z procesů plánování lidských zdrojů, které umožňují stanovit pravděpodobnou potřebu lidí v celé nadnárodní společnosti (odhady poptávky po práci), určit potenciální zdroje lidí (odhady nabídky práce) a sestavit plány získávání, výběru nebo vysílání.

Plánování lidských zdrojů může provádět útvar lidských zdrojů mateřské společnosti, ačkoliv je pravděpodobné, že tento útvar se zaměří převážně na plánování vedoucích, odborných a technických pracovníků v celé globální organizaci. Plánování řadových pracovníků mohou provádět dceřiné společnosti s tím, že ústředí může požadovat informace týkající se jejich plánů. Plánování lidských zdrojů bývá spojeno s plánováním a řízením talentů.

V mezinárodní organizaci mohou být odhady budoucích potřeb lidí zpracovány jednotlivými dceřinými společnostmi podle jejich vlastních potřeb. Východiskem takových odhadů je roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace, převedený do činností jednotlivých organizačních jednotek. Ty jsou následně převedeny do specifických požadavků vyjádřených počtem lidí v určitých profesích, na určitých úrovních a s určitými schopnostmi. Dceřiné společnosti mohou také zpracovat odhady pokrytí budoucích potřeb lidí. Tyto potřeby mohou být pokryty z vnitřních nebo vnějších zdrojů dceřiných společností, to znamená stávajícími pracovníky dceřiných společností nebo pracovníky na lokálních trzích práce, popřípadě mohou být pokryty expatrianty z mateřské společnosti nebo pracovníky třetích národností. Ústředí může plány dceřiných společností kontrolovat, aby si ověřilo, že tyto plány jsou realistické, včetně požadavků na expatrianty, aby se mohla naplánovat jejich dostupnost.

Ústředí může také přezkoumávat plány organizace, aby mohlo vyhodnocovat dopady jakýchkoliv plánovaných změn na lidské zdroje. Útvar lidských zdrojů na ústředí musí zkoumat a posuzovat zdroje lidí v rámci mateřské společnosti, popřípadě jinde, jako potenciální expatrianty.

38.3 Mezinárodní zabezpečování lidských zdrojů

Zabezpečování lidských zdrojů v mezinárodní organizaci znamená zabezpečování lidí, které mezinárodní organizace potřebuje ve svém ústředí a ve svých dceřiných společnostech, zvláště zabezpečování vedoucích, odborných a technických pracovníků. Zabezpečování vedoucích pracovníků – manažerů – se odehrává s využitím procesů řízení talentů. Sparrow a kol. (2011, s. 42) uvedli, že „nadmárodní společnosti stále více požadují vysoce kvalifikované, vysoce flexibilní a vysoce mobilní pracovníky, kteří mohou dosahovat požadovaných výsledků, někdy v obtížných podmínkách“.

Paik a Ando (2011, s. 3006) na základě svého výzkumu uvedli: „Aby nadnárodní společnosti mohly efektivně integrovat a koordinovat aktivity svých zahraničních poboček, musí udržet vysokou míru kontroly ze strany ústředí. Ústředí nadnárodních společností chtějí, aby zahraniční pobočky jednaly jako zástupci ústředí. V této situaci mají nadnárodní společnosti sklon obsazovat zahraniční pobočky manažery, kteří chápou a uznávají pokyny ústředí.“ Nicméně Paik a Ando také uvedli, že tato politika se může vyvíjet tak, že se nadnárodní společnosti začnou více spoléhat na lokální pracovníky, což souvisí s tím, že se ústředí nadnárodních společností naučí lépe integrovat aktivity zahraničních poboček k dosahování globálních cílů. Ústředí nadnárodních společností se lépe seznámí s lokálními podmínkami, osvojí si lokální postupy a začnou více navazovat vztahy s lokálními dodavateli a najímat lokální pracovníky.

Čtyři typy orientací mezinárodních společností, které vymezil Perlmutter (1969), mohou vést k následujícím odlišným přístupům k výběru pracovníků:

- **Etnocentrická orientace** – zásadní rozhodnutí jsou přijímána na ústředí a dceřiné společnosti mají nízkou míru autonomie. Dceřiné společnosti budou pravděpodobně řízeny pracovníky z mateřské společnosti, to znamená expatrianty. To zlepšuje schopnost ústředí kontrolovat aktivity dceřiných společností, ale současně to vytváří problémy v podobě obtížného řízení expatriantů a možné frustrace lokálních pracovníků.
- **Polycentrická orientace** – ústředí vnímá dceřiné společnosti jako nezávislé subjekty a poskytuje jim vysokou míru autonomie. Dceřiné společnosti jsou obvykle řízeny lokálními pracovníky, což zajišťuje jistou kontinuitu (expatrianti přicházejí a odcházejí) a omezuje určité problémy s využíváním expatriantů, včetně toho, že by expatrianti mohli být dražší. Podle Dowlinga a kol. (2008, s. 82) to však může „izolovat pracovníky ústředí od různých zahraničních dceřiných společností. Výsledkem může být, že se nadnárodní společnost stane federací nezávislých národních jednotek s minimálními vazbami na ústředí společnosti“.
- **Regiocentrická orientace** – dceřiné společnosti jsou propojené a řízené regionálním centrem. Politiky zabezpečování lidských zdrojů v regionech mohou odpovídat politikám nadnárodních společností s polycentrickou nebo geocentrickou orientací.
- **Geocentrická orientace** – ústředí a dceřiné společnosti jsou celosvětově integrované a vzájemně závislé. Výsledkem je vytváření celosvětové síly mezinárodních manažerů, kteří jako „globální manažeři“ mohou být nasazeni v kterékoliv dceřiné společnosti. Mohou pomáhat rozvíjet mezinárodní globální perspektivu a zajišťovat, že nadnárodní společnost funguje jako globální organizace. Ale vytvářet a udržovat mezinárodní tým manažerů může být obtížné.

Bez ohledu na orientaci mezinárodní společnosti, důležité rozhodnutí týkající se pracovníků zahraničních dceřiných společností spočívá v tom, zda využívat raději pracovníky mateřské společnosti (expatrianty), spíše lokální pracovníky nebo vhodně kombinovat obě možnosti. Tabulka 38.1 shrnuje výhody a nevýhody využívání pracovníků mateřské společnosti a lokálních pracovníků, které vymezili Dowling a kol. (2008).

Tab. 38.1 Využívání pracovníků mateřské společnosti a lokálních pracovníků

Využívání	Výhody	Nevýhody
Pracovníků mateřské společnosti (expatriantů)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usnadňuje kontrolu a koordinaci. ▪ Poskytuje manažerům možnost získat mezinárodní zkušenosti. ▪ Poskytuje lidem získat nejlepší schopnosti pro vykonávání práce. ▪ Podporuje šíření politik a hodnot mateřské společnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Omezuje příležitosti lokálních pracovníků k povýšení. ▪ Expatrianti si mohou těžko zvykat na lokální kulturu a instituce. ▪ Expatrianti mohou uplatňovat nevhodný styl řízení odpovídající stylu řízení mateřské společnosti. ▪ Možné rozdíly v odměňování pracovníků mateřské společnosti a lokálních pracovníků. ▪ Nedostatečná kontinuita. ▪ Hostitelská země může odmítnat nebo omezovat působení cizinců.
Lokálních pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Znalost lokální kultury, institucí nebo zákonů. ▪ Žádná jazyková bariéra. ▪ Zajišťuje kontinuitu. ▪ Zlepšuje morálku lokálních pracovníků v důsledku možných příležitostí ke kariéře. ▪ Podporuje zaměstnanost v hostitelské zemi. ▪ Snižuje náklady spojené se zaměstnáváním lidí. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neznalost postupů a systémů mateřské společnosti. ▪ Obtížné šíření politik a postupů mateřské společnosti. ▪ Potenciální nedostatek požadovaných schopností. ▪ Obtížná kontrola ze strany ústředí.

Zdroj: zpracováno podle Dowling a kol. (2008, s. 85)

Dodatečně, nebo alternativně, mohou dceřiné společnosti využívat pracovníky třetích národností. Najímat pracovníky třetích národností může být jednodušší než najímat lokální pracovníky a může to být také levnější. Jenže Dowling a kol. (2008) upozornili na to, že pracovníci třetích národností se nemusí chtít po skončení práce v zahraničí vrátit domů, lokálním vládám může najímání pracovníků třetích národností vadit a problémem mohou být také národní animozity (např. Indie/Pákistán).

Nicméně existují i jiné způsoby, jak uspokojit požadavky dceřiných společností, které se týkají pracovníků. Dowling a kol. (2008) vymezili následující přístupy:

- **Krátkodobé vyslání**, které může být učiněno za účelem vyřešení určitého problému, uskutečnění nějakého projektu nebo provizorně do doby, než se najde jiné řešení.
- **Prodloužené vyslání**, které se může protáhnout až na jeden rok a může zahrnovat podobné aktivity jako krátkodobé vyslání.
- **Vyslání spojené s dojížděním**, kdy pracovník dojíždí za prací do jiné země na dobu jednoho nebo dvou týdnů.
- **Vyslání spojené s rotací**, kdy pracovník krátkodobě rotuje mezi prací v hostitelské a domovské zemi.

- **Virtuální vyslání**, kdy pracovník s využitím informačních a komunikačních technologií řídí z domovské země některé aktivity dceřiné společnosti v hostitelské zemi; takové vyslání však může vyžadovat poměrně časté návštěvy hostitelské země.

Tyto alternativy jsou stále populárnější, zvláště ve společnostech, ve kterých je obtížné najít vhodné expatrianty pro tradiční vyslání. Avšak mohou být obtížně zvládnutelné a poměrně stresující pro všechny zúčastněné.

38.4 Mezinárodní řízení talentů

Mezinárodní řízení talentů je založeno na postupech řízení talentů vysvětlených v kapitole 20.

Definice řízení talentů

Řízení talentů je proces zajišťující, že organizace má talentované lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. Řízení talentů vychází z konkurenční strategie organizace, která určuje budoucí poptávku po talentovaných lidech. Cílem procesu řízení talentů je zajistit příliv a vytvořit zásobárnu talentovaných lidí, které organizace potřebuje.

Definice mezinárodního řízení talentů

Mellahi a Collings (2010, s. 143–144) definovali mezinárodní řízení talentů následovně:

Systematické identifikování klíčových rolí, které v odlišné míře přispívají k dosahování trvalé konkurenční výhody organizace v globálním měřítku, vytváření zásobárny talentů zahrnující vysoce výkonné jedince pro obsazení klíčových rolí s ohledem na globální působnost nadnárodní společnosti a vytváření diferencované architektury lidských zdrojů pro usnadnění obsazování klíčových rolí těmi nejlepšími jedinci a pro zajištění jejich trvalé oddanosti organizaci.

Význam mezinárodního řízení talentů

Cheese a kol. (2008, s. 9) uvedli, že „talent se stal vzácným zdrojem, o který se svádí boj s konkurencí v globální válce o talenty“. Isidor a kol. (2011, s. 2168) uvedli: „Úspěch globálního podnikání závisí na získání kvalitního managementu v souladu s požadavky nadnárodní společnosti.“ Mellahi a Collings (2010, s. 44) uvedli, že když se vysoce výkonným lokálním pracovníkům umožní, aby se stali vyššími manažery, tak se zlepšuje výkon mezinárodní společnosti tím, že: 1) je schopna efektivněji reagovat na požadavky lokálních zainteresovaných stran, 2) usazuje se v hostitelské zemi, 3) vytváří pobídky pro stabilizaci a stimulaci talentů.

Ale studie čtyřiceti globálních společností, kterou zpracovali Ready a Conger (2007), odhalila, že prakticky všechny zkoumané společnosti vykazovaly nedostatečný příliv talentů pro obsazení strategických rolí v rámci společnosti. To omezuje jejich schopnost rozvíjet své podnikání.

Proces mezinárodního řízení talentů

Proces mezinárodního řízení talentů zajišťuje příliv a vytváření zásobárny talentovaných lidí, které mezinárodní společnost potřebuje. Tento proces zahrnuje následující činnosti:

- **Plánování talentů** – definování toho, co se rozumí pod pojmem talent, a určování toho, kolik a jaký druh talentovaných lidí společnost potřebuje a bude potřebovat.
- **Definování zásobárny talentů** – na základě plánování talentů se rozhoduje o podobě zásobárny talentů. Definuje se zdroj talentovaných lidí, který má společnost k dispozici z hlediska počtu, znalostí a dovedností. Karaevli a Hall (2003) uvedli, že v tomto ohledu dochází k určitému posunu, kdy se vytvářejí zásobárny talentovaných lidí s potenciálem zastávat několik rolí. To nahrazuje tradiční plánování následnictvím, s jeho krátkodobým zaměřením na vyhledávání náhradníků za manažery, kteří odcházejí. Zásobárna talentů se vytváří především s využitím vnitřních zdrojů, popřípadě s využitím vnějších zdrojů. Řízení zásobárny talentů by nemělo být rigidní. Zásobárnu talentů je třeba přizpůsobovat měnícím se požadavkům na talenty. Noví členové mohou být zařazováni a stávající členové mohou být vyřazováni, když nespĺňují stanovené požadavky.
- **Identifikování talentů uvnitř společnosti** – na základě definice zásobárny talentů se posuzuje a rozhoduje, kteří ze stávajících pracovníků společnosti mají odbornou způsobilost a rozvojový potenciál k tomu, aby mohli být zařazeni do zásobárny talentů.
- **Získávání talentů** – doplňování zásobárny talentů z vnějších zdrojů.
- **Řízení pracovního výkonu** – umožňuje pravidelně přezkoumávat pracovní výkon a individuální rozvoj členů zásobárny talentů a poskytuje informace pro identifikování potřeb jejich vzdělávání a rozvoje.
- **Rozvoj manažerů a plánování kariéry** – soustavné rozvíjení schopností členů zásobárny talentů a plánování jejich kariéry.
- **Vyslání nebo povýšení** – členové zásobárny talentů jsou vysíláni do ústředí nebo, jako expatrianti, do zahraničních dceřiných společností. Alternativně mohou být v rámci ústředí nebo dceřiné společnosti povýšeni. Vyslání nebo povýšení jedinci zůstávají členy zásobárny talentů. V plně rozvinutém systému řízení talentů se předpokládá, že zásobárna talentů bude hlavním zdrojem pro obsazování klíčových rolí, ale v některých případech se vyslání nebo povýšení může týkat jedinců, kteří nejsou členy zásobárny talentů. V případě, že v zásobárně talentů nejsou vhodné jedinci, může být nutné hledat mimo organizaci.

K provedení inventury talentů v organizaci mohou sloužit počítačové systémy řízení talentů, i když tyto systémy neumožňují ukázat, jak talenty řídit. McDonnell a Collings (2011, s. 68) poznamenali, že „globální povaha nadnárodních společností dělá z řízení talentů poměrně komplexní záležitost“. A Mellahi a Collings (2010) vymezili tři důvody, proč globální řízení talentů často selhává:

- Manažeři dceřiných společností se mohou domnívat, že je v jejich zájmu si nejlepší talenty udržet, než je poskytovat ústředí nebo jiným dceřiným společnostem.
- Lidé, kteří v ústředí rozhodují, nemusí mít vždy úplné a přesné informace o dostupnosti talentů jinde v organizaci.
- I když jsou určité informace k dispozici, to množství, různorodost a, možná, nespolehlivost dostupných údajů omezuje schopnost lidí v ústředí zabezpečovat efektivní řízení talentů v dceřiných společnostech.

Sparrow a kol. (2011, s. 48) uvedli: „Koordinace mezinárodních strategií řízení talentů ve velmi decentralizovaných nadnárodních společnostech je značně problematická vzhledem k výraznému napětí mezi krátkodobými potřebami dceřiných společností a dlouhodobými strategickými potřebami mateřské společnosti.“

Praxe mezinárodního řízení talentů

Ready a Conger (2007, s. 71) představili společnost HSBC, která vytvořila systém zásobáren talentů, který ve společnosti umožňuje řídit kariéru jedinců s vysokým potenciálem. Poté, co jsou tito jedinci identifikováni, jsou zařazeni do zásobáren talentů regionálních nebo podnikatelských jednotek, které jsou řízeny lokálními personalisty a lidry podnikatelských jednotek. Tito jedinci jsou nejprve přidělováni v rámci svého regionu nebo zaměření a později mohou být přidělováni napříč hranicemi. Manažeři jednotlivých zásobáren talentů doporučují konkrétní jedince pro zařazení do společné zásobárny talentů, která je určena pro budoucí vrcholové manažery a která je řízena centrálně.

Ready a Conger (tamtéž, s. 73) také představili společnost Procter & Gamble, ve které jsou činnosti spojené s najímáním a povyšováním lidí odpovědností lokálních manažerů, ale identifikování jedinců s vysokým potenciálem se odehrává globálně. Sledování lidí a rolí je zabezpečeno s využitím počítačového systému řízení talentů, který může pojmut všech 135 000 pracovníků společnosti, ale je primárně zaměřen na sledování 13 000 středních a vyšších manažerů. Společnost Procter & Gamble také provádí globální revizi řízení talentů – proces, na jehož základě se každá země a jednotka hodnotí podle toho, zda je schopna vyhledávat, rozvíjet, rozmísťovat, angažovat a stabilizovat kvalifikované lidi.

Případová studie, kterou zpracovali Burbach a Royle (2010), však ukázala, že mezinárodní systémy řízení talentů vždy nefungují tak, jak jejich uživatelé doufají. Někteří pracovníci nebyli ochotni vyplnit „profil talenta“ – základní součást systému řízení talentů, který společnost používala. Ve skutečnosti to byl online životopis, který měl každý pracovník vyplnit. Výsledkem bylo, že společnost musela pracovníky nutit, aby profily vyplnili. Žádný pracovník nebyl povýšen, dokud nebyly profily vyplněny.

38.5 Mezinárodní řízení pracovního výkonu

Systémy řízení pracovního výkonu v dceřiných společnostech, které se týkají lokálních pracovníků a pracovníků třetích národností, náleží do oblasti řízení lidských zdrojů, ve které se pravděpodobně nejvíce uplatňuje konvergence. To znamená, že určitý systém řízení pracovního výkonu založený na systému uplatňovaném v mateřské společnosti se uplatňuje zcela nebo zčásti po celém světě. Briscoe a kol. (2012, s. 347) uvedli: „Existují některé přesvědčivé důkazy, které naznačují, že... standardizace může být odůvodněná, a to v zájmu globální integrace, kulturní soudržnosti, spravedlnosti, mobility globálních pracovníků a jako kontrolní mechanismus.“

Přístupy k mezinárodnímu řízení pracovního výkonu

Přestože jsou argumenty ve prospěch standardizace přesvědčivé a konvergence se často prosazuje, míra konvergence nebo divergence v systémech mezinárodního řízení pracovního výkonu se může lišit v několika směrech:

- **Úplná konvergence (standardizace)** – uplatňování systému mateřské společnosti v celé mezinárodní organizaci.
- **Úplná divergence (lokalizace)** – zahraniční dceřiné společnosti uplatňují své vlastní systémy.
- **Částečná konvergence** – zahraniční dceřiné společnosti uplatňují určitou verzi systému mateřské společnosti, která bere v úvahu lokální faktory, jako je kultura nebo systém vykonávání práce. Alternativně, zahraniční dceřiné společnosti se snaží zajistit, aby jejich vlastní systémy byly v souladu s pokyny z ústředí, například z hlediska forem a metod hodnocení.
- **Duální systém** – v případě expatriantů se uplatňuje systém ústředí a v případě lokálních pracovníků a pracovníků třetích národností se uplatňuje lokální, popřípadě částečně konvergovaný systém.

Výzkum provedený Global HR Research Alliance, který shrnul Stiles (2007, s. 39), odhalil určitý trend směřující ke konvergenci a výzkumníci dospěli k následujícímu závěru: „V řízení pracovního výkonu jsme po celém světě našli jen nepatrné nebo jsme nenašli žádné rozdíly. Zaznamenali jsme soustředěné úsilí útvarů lidských zdrojů zachovat globální normy podporované globálními schopnostmi, společné procesy hodnocení a společné přístupy k odměňování. Bylo proto obtížné najít typicky lokální postupy.“

Mezinárodní systémy řízení pracovního výkonu

Mezinárodní systémy řízení pracovního výkonu obsahují prvky, které odpovídají prvkům vysvětleným v kapitole 25:

- **Dohoda o pracovním výkonu** – nadřízený a podřízený se společně dohodnou na cílech, kterých by měl podřízený dosáhnout. Mohou to být „tvrdé“ cíle, které jsou kvantitativní a týkají se očekávaných výsledků, nebo „měkké“ cíle, které jsou kvalitativní a týkají se očekávaného chování nebo charakteristických vlastností. Tato dohoda může také vymezit požadovanou úroveň schopností v souladu se zavedenou soustavou schopností.
- **Řízení pracovního výkonu během roku** – zahrnuje soustavný dialog mezi nadřízeným a podřízeným zaměřený na pracovní výkon podřízeného a možnosti jeho zlepšování.
- **Přezkoumávání pracovního výkonu** – formální přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje z hlediska dosažení dohodnutých cílů a požadované úrovně schopností. Toto přezkoumání může zahrnovat určitou klasifikaci pracovního výkonu a rozvojového potenciálu a zaznamenání výstupů přezkoumání s využitím zvláštního formuláře. Toto přezkoumání poskytuje podklady pro uzavření nové dohody o pracovním výkonu a sestavení plánu osobního rozvoje. Toto přezkoumání může také poskytovat podklady pro odměňování podle výkonu.

Problémy mezinárodního řízení pracovního výkonu

Efektivnost mezinárodního řízení pracovního výkonu je ovlivňována komplexností mezinárodního podnikání a vzdáleností oddělovací ústředí a dceřiné společnosti. Briscoe a Clausová (2008) uvedli, že problémem jsou „rozdílné pohledy dceřiných společností a ústředí na to, čeho bylo dosaženo a za jakých podmínek toho bylo dosaženo“. Briscoe a Schuler (2004, s. 354) vymezili následující problémy:

- problémy s realizací hodnocení v dceřiné a mateřské společnosti,
- odlišné pojetí výkonu v dceřiné a mateřské společnosti,
- problémy s komunikací mezi dceřinou a mateřskou společností,
- nedostatečný kontakt mezi dceřinou a mateřskou společností,
- nejasné nebo rozporuplně stanovené cíle výkonu pro zahraniční aktivity,
- nedostatečné poznání a pochopení lokálního kontextu ze strany mateřské společnosti,
- nezájem o zahraniční zkušenost expatrianta.

Mezi specifické problémy, které ovlivňují mezinárodní řízení pracovního výkonu, patří obtížné ovlivňování a kontrolování liniových manažerů, kulturní odlišnosti, dosahování konzistentních výsledků hodnocení a rozdílná vyzrálость dceřiných společností, která určuje jejich relativní výkon. Tyto problémy je třeba vzít v úvahu při rozhodování o míře standardizace systémů řízení pracovního výkonu a způsobu jejich spravování. Řešení těchto problémů nejsou jednoduchá. Každý případ musí být posuzován s ohledem na individuální okolnosti. Důležité je si tyto problémy uvědomovat a snažit se jim předcházet.

Linioví manažeři

Dokonce i v případě, kdy se zvolí přístup „jedné země“ a systém mateřské společnosti se uplatňuje po celém světě, může řízení pracovního výkonu selhat, a to v důsledku neschopnosti a neochoty liniových manažerů dělat svou práci správně. Ovlivňování a kontrolování liniových manažerů, aby řídili pracovní výkon správně, je v mezinárodní organizaci obtížné vzhledem k rozmanitosti prováděných aktivit, geografické vzdálenosti mezi ústředím a dceřinými společnostmi i k možné neochotě lokálních manažerů věnovat pokynům z ústředí náležitou pozornost.

Kulturní odlišnosti

Také kulturní odlišnosti mohou ovlivňovat schopnost nadnárodní společnosti uplatňovat standardizovaný mezinárodní systém řízení pracovního výkonu. Shen (2005, s. 72) uvedl: „Například v některých asijských zemích, jako je Čína nebo Japonsko, se v zájmu ‚zachování tváře‘ zpětná vazba obvykle neposkytuje a skupinová setkání se často uskutečňují s cílem navození skupinové harmonie. Tento aspekt asijské kultury se velmi liší od západní kultury, ve které se prosazuje individualismus.“

Konzistentní hodnocení

Dosahovat konzistentního hodnocení v domovském prostředí je obtížné; v mezinárodním prostředí je to prakticky nemožné. Zvláštní pozornost by proto měla být věnována návrhu a interpretaci systémů hodnocení. Možná by bylo nejlepší ponechat systémy hodnocení na dceřiných společnostech a nepokoušet se zavádět nějaký univerzální systém.

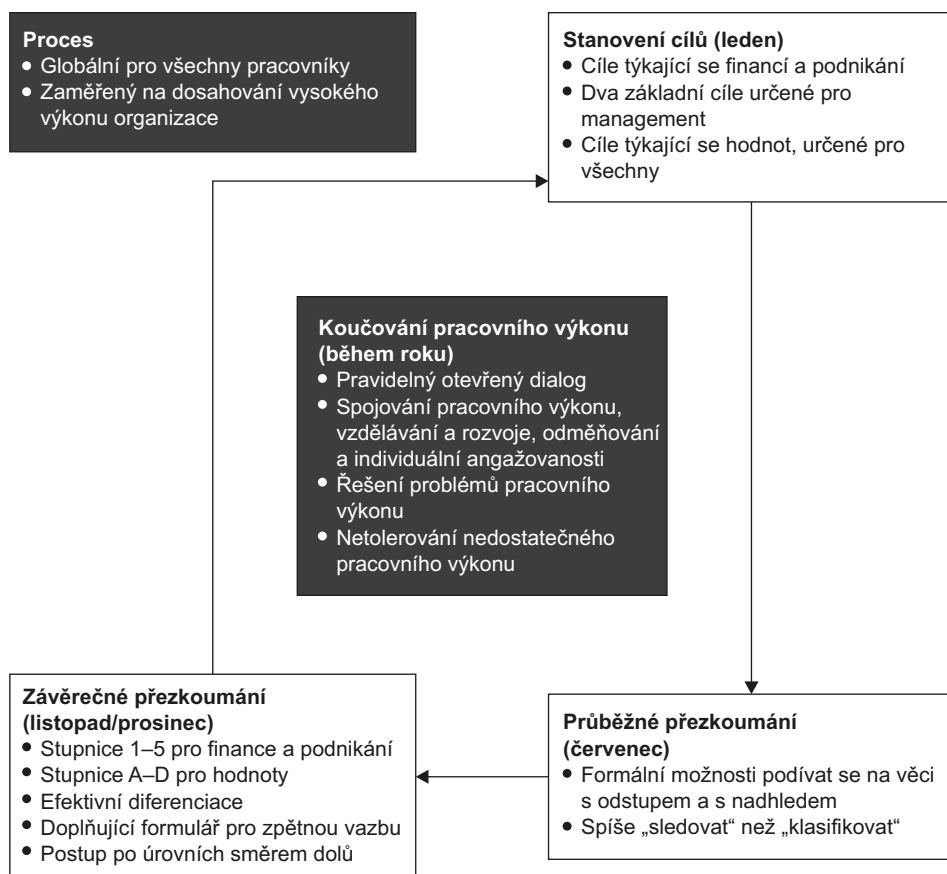
Vyžralost dceřiných společností

Vyžralost dceřiných společností, ve smyslu jejich produktivity, schopnosti proniknout na trh, dostupnosti kvalifikovaných pracovníků nebo uplatňovaných pracovních postupů, je rozdílná a mění se, proto může být pro některé dceřiné společnosti obtížné plnit normy výkonu podle očekávání mateřské společnosti. Navíc rozdílné prostředí, jako například rozdílná politická situace nebo rozdílná životní úroveň, bude také ovlivňovat výsledky dceřiných společností. Tyto rozdíly je třeba brát v úvahu, i když pro vzdálené ústředí je značně obtížné plně si uvědomovat veškeré lokální faktory a jejich dopady na výkon dceřiných společností.

Praxe mezinárodního řízení pracovního výkonu

Chartered Standard Bank

Obrázek 38.1 znázorňuje systém mezinárodního řízení pracovního výkonu, který uplatňuje Chartered Standard Bank.



Obr. 38.1 Systém mezinárodního řízení pracovního výkonu – Chartered Standard Bank
Zdroj: Armstrong a Baronová (2005)

Serono SA

Coleman a Chambers (2005) představili švýcarskou biotechnologickou společnost Serono SA s kanceláři po celém světě, která potřebovala takový systém řízení pracovního výkonu a odměňování, který by byl nejen konzistentní, ale také dostatečně flexibilní, aby se snadno přizpůsoboval lokálním zákonům upravujícím zaměstnávání.

Každá provozní jednotka má své vlastní cíle, které jsou v souladu s cíli společnosti. Jednotky v každé zemi přizpůsobují své systémy řízení pracovního výkonu a odměňování tak, aby byly v souladu s lokálními zákony, zvyky a rozpočty. Za účelem automatizace řízení pracovního výkonu a odměňování v celé společnosti byl vyvinut zvláštní počítačový systém. Analytické nástroje zabudované do tohoto systému umožňují personalistům v ústředí získávat přehled o tom, jak společnost jako celek své pracovníky hodnotí.

38.6 Mezinárodní řízení odměňování

Mezinárodní řízení odměňování zahrnuje řízení všech aspektů odměňování v organizaci, která působí po celém světě, nebo alespoň ve více zemích. Nezahrnuje jen řízení odměňování expatriantů.

Tradičně se diskuse týkající se mezinárodních politik a postupů odměňování soustřeďují především na elitní expatrianty přidělované z ústředí a odměňované odděleně od lokálních pracovníků. Současné různorodé a komplexní podmínky odměňování v mezinárodních organizacích ovšem vyžadují mnohem strategičtější přístup než prosazování jedné skupiny pracovníků a prosté kopírování praxe jiných nadnárodních společností.

Perkins (2006) uvedl, že dosahování přiměřené rovnováhy mezi globálními a lokálními požadavky na mezinárodní zabezpečování a odměňování pracovníků se pro personalisty a manažery zabývající se odměňováním stalo mnohem strategičtější a náročnější záležitostí. Velké organizace jako BP (dříve British Petroleum) nebo World Bank v posledních letech přepracovaly své politiky tak, aby v náročnějším globálním prostředí dosahovaly svých klíčových strategických cílů odměňování v podobě přizpůsobivosti a přijatelnosti.

Baeten a Leuven (2010) vymezili následující problémy globálního odměňování:

- míra centralizace nebo decentralizace politik a postupů odměňování,
- rovnováha mezi kulturou organizace a národní kulturou,
- udržitelnost a působnost globální politiky odměňování,
- volba nástrojů globální politiky odměňování,
- globální benchmarking,
- vyhodnocování efektivnosti globálního odměňování.

Vytváření mezinárodních systémů odměňování

Bradley a kol. (1999) uvedli, že mezi faktory, které by mohly ovlivňovat vytváření mezinárodních systémů odměňování, patří kultura nadnárodní společnosti, trhy práce expatriantů a lokální trhy práce, citlivost lokální kultury nebo právní a institucionální faktory. Přitom upozornili na nutnost volby mezi dosahováním vnitřní konzistence cestou vytváření společných politik odměňování s cílem usnadňovat pohyb pracovníků napříč hranicemi a udržovat vnitřní spravedlnost na straně jedné a dosahováním souladu s lokální praxí na

straně druhé. Zároveň ale upozornili na to, že výzkumy kulturních odlišností naznačují, že vytváření a řízení systému odměňování musí být přizpůsobeno lokálním hodnotám, aby se zlepšila výkonnost zahraničních aktivit. Nicméně Sparrow (1999) uvedl, že odlišnosti v mezinárodním odměňování nejsou jenom důsledkem kulturních odlišností, ale také odlišností v mezinárodních vlivech, v národních systémech podnikání nebo v působení manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Strategie mezinárodního odměňování

Strategie mezinárodního odměňování se týká rozvíjení integrovaného přístupu k šíření politik a postupů odměňování napříč národními hranicemi. Tento přístup by měl být integrovaný v tom smyslu, že by měl brát v úvahu cíle a hnací síly podnikání mateřské společnosti a zároveň by měl usilovat o přizpůsobování systému odměňování odlišným podmínkám a kulturám v celém světě. V této souvislosti je třeba se zabývat otázkou, do jaké míry by se v případě strategie mezinárodního odměňování měla uplatňovat centralizace nebo decentralizace (konvergence nebo divergence).

White (2005, s. 25) uvedl: „Nejlepší praxe nám říká, že globální odměňování nesmí být řešeno nesystematicky.“ A doplnil:

Vytváření jakéhokoliv programu odměňování vyžaduje integrovaný přístup, kdy každý jednotlivý prvek odměňování podporuje v zájmu dosahování cílů organizace prvky ostatní. Filozofie globálního odměňování a pojetí celkové odměny mohou usnadňovat sladování odměňování se strategií organizace, zaměření pracovníků na cíle organizace a využívání konzistentních postupů odměňování.

White ale také uvedl, že „odlišné postupy na lokálním trhu, odlišné předpisy nebo odlišná kultura jsou známkou toho, že nějaký univerzální systém nemůže být skutečně efektivní“.

Cíle mezinárodního řízení odměňování

Briscoe a kol. (2012, s. 291–292) vymezili následující cíle typického globálního programu odměňování a zaměstnaneckých výhod nadnárodní společnosti:

- Získat a udržet nejkvalifikovanější talenty pro obsazení klíčových rolí v rámci nadnárodní společnosti.
- Získat a udržet pracovníky s předpoklady pro vyslání do zahraničí v rámci nadnárodní společnosti.
- Ušnadnit přesuny mezi odlišnými lokalitami v rámci nadnárodní společnosti.
- Stanovit a udržet konzistentní a přiměřené relace mezi odměnami pracovníků doma a v zahraničí.
- Udržet přiměřeně konkurenceschopné i nákladově efektivní odměny.

Zmínění autoři uvedli, že národní kultury i kultury organizací ovlivňují to, jak lidé vnímají hodnotu různých odměn, které dostávají, a poznamenali: „Kultura může být poháněna výkonem (a odměňování podle výkonu je zavedenou normou) nebo může být nárokově orientovaná (s odměňováním podle délky zaměstnání; v některých kulturách jsou lidé

ochotni akceptovat určité riziko spojené s jejich odměnami, zatímco v jiných kulturách mají lidé k riziku určitou averzi).“ (tamtéž, s. 293)

Konvergence nebo divergence v mezinárodním řízení odměňování

White (2005, s. 23) uvedl: „Globální konzistence v poselství managementu směrem k pracovníkům, stejně jako v programech odměňování, které toto poselství umocňují, se stává kritickým faktorem při budování soudržné společnosti, která bude vytvářet hodnotu pro akcionáře.“ Podmínkou rozvíjení konzistentního přístupu k mezinárodnímu řízení odměňování je existence globální konkurenční strategie, která podporuje společné prvky v politikách a postupech odměňování v dceřiných společnostech nadnárodní společnosti. Jenže takový přístup by mohl být v rozporu s lokálními kulturními normami a podmínkami podnikání. Praxe mezinárodního řízení odměňování je ovlivňována rozdíly ve třech oblastech: 1) trh práce s jedinečnou nabídkou a poptávkou po práci v každé zemi; 2) instituce jako vláda, úřady nebo odbory; 3) národní kultura, kdy rozdíl může být například v tom, jak peněžní pobídky ovlivňují motivaci.

Yanadori (2011, s. 3867) uvedl:

Řízení odměňování pracovníků v nadnárodní společnosti zahrnuje opatrné vyvažování dvou tlaků: lokálního souladu a strategického souladu. Na straně jedné systémy odměňování v zahraničních dceřiných společnostech musí být přizpůsobeny tak, aby byly v souladu s jedinečnými lokálními podmínkami... Na straně druhé nadnárodní společnost se snaží v různých dceřiných společnostech zavádět konzistentní systémy odměňování, které jsou v souladu s jejich globálními konkurenčními strategiemi.

Jeho výzkum v jedné nadnárodní finanční společnosti ukázal, jak odlišné sazby peněžních odměn mohou odrážet rozdílné podmínky na lokálních trzích práce.

Baeten a Leuven (2010) provedli výzkum ve 31 mezinárodních společnostech s cílem posoudit míru centralizace nebo decentralizace politik a systémů odměňování. Zjistili, že míra centralizace byla vysoká v případě vrcholového managementu (94 %), střední v případě středního managementu (54 %) a nízká v případě řadových pracovníků (12 %). Rozhodování týkající se základních peněžních odměn a peněžních pobídek bylo centralizované v případě vrcholových manažerů. V případě středních manažerů bylo toto rozhodování v některých záležitostech centralizované (zařazování do stupňů nebo stanovování kritérií pro přezkoumávání peněžních odměn), ale v jiných záležitostech decentralizované (rozpětí peněžních odměn nebo zvyšování základních peněžních odměn). V případě řadových pracovníků bylo toto rozhodování převážně decentralizované.

Tabulka 38.2 vymezuje čtyři úrovně konvergence a divergence politiky a praxe odměňování.

Tab. 38.2 Úrovně konvergence a divergence politiky a praxe odměňování

Úroveň 1: Úplná konvergence	Každá provozní jednotka musí následovat politiku a praxi odměňování určenou z ústředí. Ústředí může určit nějaký standardní systém hodnocení práce, nějakou jednotnou strukturu stupňů a peněžních odměn (s možností přizpůsobení odlišným podmínkám na lokálních trzích práce), nějaký společný přístup k vyplácení peněžních pobídek nebo nějaký společný soubor zaměstnaneckých výhod.
Úroveň 2: Částečná konvergence	Politika odměňování určená z ústředí se uplatňuje jen v některých aspektech řízení odměňování. Centralizace se může omezovat na vyšší manažery nebo na mezinárodní pracovníky (expatrianty nebo pracovníky třetích národností). Politika a praxe odměňování pro lokální pracovníky jsou decentralizované.
Úroveň 3: Částečná divergence	Systémy hodnocení práce a struktury stupňů určené z ústředí jsou pouze doporučené a mohou být přizpůsobovány lokálními podmínkám. Přesto může existovat centralizovaná politika odměňování pro vyšší manažery, expatrianty nebo pracovníky třetích národností a standardizované mohou být některé zaměstnanecké výhody. Ale o výši peněžních odměn, o zvyšování peněžních odměn nebo o vyplácení peněžních pobídek se rozhoduje lokálně.
Úroveň 4: Úplná divergence	Lokální společnosti mají úplnou volnost vytvářet a uplatňovat svou vlastní politiku a praxi odměňování, i když mohou být seznámeny s určitými mezinárodními zásadami, které by mohly následovat.

Briscoe a kol. (2012, s. 297) vymezili následující možnosti pro zavedení celosvětového systému odměňování:

- V ústředí stanovit celosvětové úrovně peněžních odměn s rozdíly pro jednotlivé dceřiné společnosti s ohledem na rozdílné lokální životní náklady.
- Stanovit základní peněžní odměny podle lokálních úrovní (obvykle kromě vrcholového vedení a globálně mobilních pracovníků).
- Stanovit globální základní sazby peněžních odměn za konkrétní práce nebo pro konkrétní jedince.
- Stanovit dvě stupnice peněžních odměn – ústřední a lokální. Lokální pracovníci nad určitou úrovní jsou placeni podle ústřední stupnice. Ostatní lokální pracovníci jsou placeni podle lokální stupnice.

Praxe mezinárodního řízení odměňování

Scullion a Starkey (2000, s. 1068) ve svém výzkumu ukázali, že v analyzovaných globálních společnostech útvary lidských zdrojů kontrolovaly vytváření a řízení systémů odměňování vyšších manažerů po celém světě. S ohledem na obecnou tendenci sladovat řízení lidských zdrojů se strategickými cíli organizace byly odměny vyšších manažerů sladovány jak s krátkodobými cíli podnikatelských jednotek, tak s dlouhodobými cíli společností. Za hlavní výhodu globálního systému odměňování vyšších manažerů bylo považováno sladění strategie odměňování s globální konkurenční strategií.

Almond a kol. (2005) na základě případové studie zpracované v jedné velké americké nadnárodní společnosti působící v Evropě zjistili, že míra centralizace nebo decentralizace se v této společnosti v průběhu let často měnila. Zhruba do osmdesátých let 20. století vydávalo ústředí společnosti řadu globálních politik, které museli lokální manažeři dodržovat. Byl sice vytvořen určitý prostor, aby tyto politiky mohly být přizpůsobovány lokálními podmínkám, ale manažeři dceřiných společností museli prováděné změny zdůvodňovat

na ústředí. Na konci osmdesátých let 20. století společnost tento vysoce centralizovaný přístup částečně opustila, když dceřiným společnostem poskytla větší prostor pro vytváření politik v souladu s lokálními podmínkami. Například systémy hodnocení práce mohly být vytvářeny nezávisle na americkém systému. Na začátku devadesátých let 20. století však byly decentralizační tendence omezeny a následovalo období, kdy se obnovila koordinace politik mezi zeměmi a opět se prosadilo centralizované řízení.

Společnost Mercer Human Resource Consulting (2009) představila praxi mezinárodního řízení odměňování ve společnosti General Motors (GM), která často přesouvá lidi po celém světě, protože její výrobky jsou navrhovány a produkovány na globální bázi. Mezinárodní filozofie společnosti je vyjádřena hesly „Jeden GM – jeden globální tým“ a „Globální perspektiva: lokální angažovanost“. Ale společnost uplatňovala v různých lokalitách různé struktury peněžních odměn a různé systémy hodnocení práce. Zvláštní program umožňoval odměňování šéfů po celém světě. Globální tým odpovědný za globální odměňování plnil následující úkoly:

- analyzoval různé strategie, struktury a postupy po celém světě;
- rozhodoval o tom, co musí být globální, regionální nebo lokální;
- identifikoval „nejlepší praxi“ odměňování za účelem vymezit společnou filozofii, nástroje a strukturu odměňování pracovníků;
- zapojoval klíčové zainteresované strany do procesu odměňování;
- zabezpečoval nástroje, podporu a vzdělávání;
- s podporou společnosti Mercer provedl více než dvě stě srovnání v rámci třiceti pracovních funkcí a vytvořil globální strukturu stupňů a peněžních odměn.

38.7 Práce v multikulturním prostředí

Základním rysem mezinárodních aktivit je spolupráce nadnárodních a tudíž multikulturních týmů v zahraničních dceřiných společnostech. Haas a Nüesch (2012) ve svém výzkumu ukázali, že na jedné straně mohou mít nadnárodní týmy rozmanitější zkušenosti pro plnění svěřených úkolů, ale že na druhé straně může národní různorodost komplikovat týmovou spolupráci a vyvolávat v týmu konflikty. Byly objeveny důkazy, že nadnárodní týmy si vedou hůř než týmy s nižší mírou národní různorodosti. Pro mezinárodní společnosti je proto nezbytné hledat způsoby, jak zlepšovat práci v multikulturním prostředí.

Sharon Varneyová z Roffey Park Institute vymezila následujících deset tipů pro řízení multikulturního týmu, které citovala Craigová (2008):

1. Naučte se vnímat skutečnosti z pohledu cizí kultury. Připravte se opustit osvědčené a vyzkoušené postupy, které mohly v minulosti dobře fungovat.
2. Věnujte se usměrňování počátečních očekávání. Zaměřte se na vytváření týmů, na uvádění lidí do týmu nebo na stanovování cílů.
3. Budujte vztahy napříč kulturami. Věnujte čas setkáním tváří v tvář a podporujte společenské aktivity. Každý společně strávený čas má značnou hodnotu.
4. Komunikujte napříč kulturami. Zůstávejte v kontaktu a vždy si ověřte, že sdělení byla pochopena tak, jak byla zamýšlena.
5. Podporujte participaci. Měňte styly a metody komunikace. Používejte vizualizaci k překonání jazykových bariér.

6. Podněcujte. Zaměřte se na dosahování týmových i individuálních cílů. Pamatujte si, že peněžní odměny a peněžní pobídky mohou být vnímány velmi odlišně.
7. Řiďte pracovní výkon napříč kulturami. Zvláštní pozornost věnujte návrhu a zavádění systému řízení pracovního výkonu, protože jedno řešení obvykle nevyhovuje všem.
8. Zlepšujte kulturní povědomí a porozumění. Spojte lidi z různých kultur cestou společných projektů a úkolů.
9. Řešte kulturní problémy. Pomáhejte lidem vyjasnit si vzájemná stanoviska. Dokonce i pochopení samotného problému může být obtížné.
10. Podporujte etické normy. Přístupy k podnikání se napříč geografickými oblastmi mohou lišit, a proto vydejte jasné pokyny společnosti a buďte připraveni na včasné řešení veškerých etických problémů.

38.8 Role mezinárodně působícího útvaru lidských zdrojů

Mezinárodně působící útvar lidských zdrojů (personální útvar) má odpovědnost za vytváření a fungování nadnárodního systému řízení lidských zdrojů, který Festingová a Eidemsová (2011, s. 162) definovaly jako „soubor politik a postupů řízení lidských zdrojů, které nadnárodní společnost využívá za účelem získávání, rozvíjení a udržování svých lidských zdrojů, včetně globálně standardizovaných a lokálně přizpůsobených struktur a procesů“. Briscoe a kol. (2012, s. 413) vymezili následující možné úkoly mezinárodně působícího útvaru lidských zdrojů:

- přispívat jako integrální partner k vytváření globální strategie organizace;
- podporovat vrcholový management při vytváření globální strategie organizace;
- pomáhat vrcholovému managementu porozumět dopadům globalizace na lidi;
- identifikovat klíčové dovednosti potřebné v globální organizaci – jak z pohledu liniových manažerů, tak z pohledu personálních manažerů;
- sdílet odpovědnost za řízení lidských zdrojů s liniovými manažery.

Aby mohl útvar lidských zdrojů tyto úkoly plnit, musí působit strategicky a musí se zaměřit na podporu manažerů.

Scullion a Starkey (2000) ve svém výzkumu upozornili na značně odlišné úkoly útvarů lidských zdrojů v odlišných typech mezinárodních organizací. V centralizovaných globálních organizacích útvary lidských zdrojů vykonávaly rozmanité činnosti a jejich klíčové úkoly zahrnovaly rozvoj manažerů, plánování následnictví, plánování kariéry, strategické zabezpečování lidských zdrojů, odměňování vrcholových manažerů nebo řízení mobility mezinárodních manažerů. Ve značně decentralizovaných organizacích byla zaznamenána nižší míra koordinace i integrace a úkoly personálních manažerů byly omezené na rozvoj manažerů nebo plánování následnictví.

Brewster a kol. (2005) na základě výzkumu provedeného v šedesáti čtyřech organizacích uvedli, že globální personalisté působí jako strážci kultury, globálních hodnot a systémů. Upozornili na „větší komplexnost a strategický význam mezinárodní role útvaru lidských zdrojů“ (tamtéž, s. 951) a následovně vymezili roli ústřední personální filozofie:

To, co pomáhalo útvaru lidských zdrojů podporovat strategii organizace, bylo to, co jsme nazvali ústřední filozofií řízení lidských zdrojů. Tato filozofie se skládala ze dvou prvků: cen-

tralizace rozhodování v personálních záležitostech a konvergence personálních postupů... Kritický význam spočívá ve sdílení pestré globální praxe a ve vzájemném učení se z této praxe. (tamtéž, s. 964)

Sparrow a kol. (2011, s. 48) uvedli, že v decentralizovaných organizacích „existují snahy kontrolovat mobilitu a kariéru mezinárodních manažerů, nicméně tyto snahy nejsou tak systematické jako v globálně integrovaných organizacích... Útvary lidských zdrojů v decentralizovaných organizacích obvykle nemají takový vliv na dceřiné společnosti a často nemají odpovědnost za nalezení místa pro expatrianty po jejich návratu ze zahraničního angažmá; v decentralizovaných organizacích také nejsou tak vyspělé systémy řízení kariéry a plánování následnictví“.

Shrnutí

Praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů

Praxe mezinárodního řízení lidských zdrojů se týká činností řízení lidských zdrojů, které nadnárodní společnost provádí, když řídí lidi v celé organizaci. To zahrnuje lidi v ústředí mateřské společnosti a lidi v zahraničních dceřiných společnostech, kde pracují lokální pracovníci (místní lidé, kteří jsou občany země, kde se nachází dceřiná společnost), expatrianti (lidé z mateřské společnosti, kteří jsou občany země, kde se nachází ústředí mateřské společnosti) i pracovníci třetích národností (lidé z jiných zemí, kteří nejsou ani občany země, kde se nachází dceřiná společnost, ani občany země, kde se nachází ústředí mateřské společnosti).

Mezinárodní plánování lidských zdrojů

Mezinárodní zabezpečování lidských zdrojů vychází z procesů plánování lidských zdrojů, které umožňují stanovit pravděpodobnou potřebu lidí v celé nadnárodní společnosti (odhady poptávky po práci), určit potenciální zdroje lidí (odhady nabídky práce) a sestavit plány získávání, výběru nebo vysílání.

Mezinárodní zabezpečování lidských zdrojů

Zabezpečování lidských zdrojů v mezinárodní organizaci znamená zabezpečování lidí, které mezinárodní organizace potřebuje ve svém ústředí a ve svých dceřiných společnostech, zvláště zabezpečování vedoucích, odborných a technických pracovníků. Důležité rozhodnutí týkající se pracovníků zahraničních dceřiných společností spočívá v tom, zda využívat raději pracovníky mateřské společnosti (expatrianty), spíše lokální pracovníky nebo vhodně kombinovat obě možnosti.

Mezinárodní řízení talentů

Řízení talentů je proces zajišťující, že organizace má talentované lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. Proces mezinárodního řízení talentů zajišťuje příliv a vytváření zásobárny talentovaných lidí, které mezinárodní společnost potřebuje. Tento proces zahrnuje plánování talentů, definování zásobárny talentů, identifikování talentů uvnitř společnosti, získávání talentů, řízení pracovního výkonu, rozvoj manažerů a plánování kariéry, vyslání nebo povýšení.

Mezinárodní řízení pracovního výkonu

Mezinárodní systémy řízení pracovního výkonu zahrnují dohody o pracovním výkonu, řízení pracovního výkonu během roku a přezkoumávání pracovního výkonu. Efektivnost mezinárodního řízení pracovního výkonu je ovlivňována komplexností mezinárodního podnikání a vzdáleností oddělující ústředí a dceřiné společnosti. Mezi specifické problémy, které ovlivňují mezinárodní řízení pracovního výkonu, patří obtížné ovlivňování a kontrolování liniových manažerů, kulturní odlišnosti, dosahování konzistentních výsledků hodnocení a rozdílné vyzrálosti dceřiných společností, která určuje jejich relativní výkon.

Mezinárodní řízení odměňování

Mezinárodní řízení odměňování zahrnuje řízení všech aspektů odměňování v organizaci, která působí po celém světě, nebo alespoň ve více zemích. Bradley a kol. (1999) uvedli, že mezi faktory, které by mohly ovlivňovat vytváření mezinárodních systémů odměňování, patří kultura nadnárodní společnosti, trhy práce expatriantů a lokální trhy práce, citlivost lokální kultury nebo právní a institucionální faktory. Strategie mezinárodního odměňování se týká rozvíjení integrovaného přístupu k šíření politik a postupů odměňování napříč národními hranicemi.

Práce v multikulturním prostředí

Základním rysem mezinárodních aktivit je spolupráce nadnárodních a tudíž multikulturních týmů v zahraničních dceřiných společnostech.

Role mezinárodně působícího útvaru lidských zdrojů

Mezinárodně působící útvar lidských zdrojů má odpovědnost za vytváření a fungování nadnárodního systému řízení lidských zdrojů, který Festingová a Eidemsová (2011, s. 162) definovaly jako „soubor politik a postupů řízení lidských zdrojů, které nadnárodní společnost využívá za účelem získávání, rozvíjení a udržování svých lidských zdrojů, včetně globálně standardizovaných a lokálně přizpůsobených struktur a procesů“.

Otázky

- Které hlavní oblasti pokrývá mezinárodní řízení lidských zdrojů?
- Jak vypadá plánování lidských zdrojů v mezinárodní organizaci?
- Které jsou výhody a nevýhody využívání pracovníků mateřské společnosti v zahraničních dceřiných společnostech?
- Které jsou výhody a nevýhody využívání lokálních pracovníků v zahraničních dceřiných společnostech?
- Proč může řízení talentů v mezinárodní organizaci selhat?
- Které hlavní problémy ovlivňují řízení pracovního výkonu v mezinárodní organizaci?
- Které faktory ovlivňují vytváření systému odměňování v mezinárodní organizaci?
- Jak je možné podporovat práci v multikulturním prostředí?
- Jaká je role útvaru lidských zdrojů v mezinárodní organizaci?

39 Řízení expatriantů

KLÍČOVÉ POJMY

expatriant ● mezikulturní povědomí ● odměňování podle pravidel domovské země ● odměňování podle pravidel hostitelské země ● seznamování se s lokální kulturou

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- proč využívat expatrianty,
- návratnost investice do expatriantů,
- proces řízení expatriantů,
- politiku zabezpečování lidských zdrojů,
- politiku získávání a výběru,
- politiku přípravy,
- asimilaci a podporu,
- řízení kariéry,
- řízení pracovního výkonu,
- politiku návratu,
- politiku odměňování.

39.1 Úvod

Leeová a Donohue (2012, s. 1198) definovali expatrianta jako „jedince, který dočasně přesídlí z domovské země do hostitelské země za účelem podnikatelských nebo pracovních aktivit“.

Řízení expatriantů – pracovníků vysílaných mateřskou společností za prací do zahraničí – je hlavním faktorem rozhodujícím o úspěšnosti nebo neúspěšnosti globálního podnikání. Expatrianti jsou drazí. Může být obtížné je řídit, protože existují problémy s jejich působením v neznámém prostředí, existují starosti s jejich rozvojem a kariérou, existují potíže s jejich návratem do mateřské společnosti a existují otázky v jejich odměňování. Proto je třeba se zamyslet nad tím, proč expatrianty využívat, a také je nutné se zabývat tím, jak vyhodnocovat náklady a přínosy jejich využívání. Tyto otázky jsou řešeny na začátku této kapitoly. Zbytek kapitoly je věnován různým politikám a postupům řízení expatriantů.

39.2 Proč využívat expatrianty

Altman a Baruch (2012) vyjádřili strategickou hodnotu vysílání pracovníků do zahraničí prostřednictvím následujících bodů:

- šíření podnikatelského a technologického know-how,
- rozvoj personálu,
- usnadnění a zlepšení komunikace mezi dceřinými společnostmi a ústředím,
- podpora jednotné politiky organizace.

Altman a Baruch uvedli, že vysílání pracovníků do zahraničí z hlediska jednotlivých expatriantů může zlepšit jejich kariérní vyhlídky a možnosti tím, že jim umožní pracovat v cizím prostředí a poznat fungování mezinárodní organizace.

Pintoová a kol. (2012, s. 2295–2296) uvedli:

Ve věku globalizace je řízení mezinárodní pracovní síly stále důležitější jak z hlediska konkurenční výhody organizací, tak z hlediska posílání mezinárodně působících útvarů lidských zdrojů... Organizace uplatňují vysílání pracovníků do zahraničí především z důvodu: 1) kontroly a koordinace dceřiných společností, 2) šíření znalostí a dovedností, 3) rozvoje manažerů.

39.3 Návratnost investice do expatriantů

Vysílání pracovníků do zahraničí je investicí do využívání lidského kapitálu, což zahrnuje náklady i přínosy. Proto je žádoucí určovat návratnost této investice. Dohertyová a Dickmann (2012, s. 3435) definovali návratnost této investice jako „porovnání finančních a nefinančních nákladů a přínosů vzhledem k účelu vysílání pracovníků do zahraničí“. Uvedli, že je důležité vyhodnocovat přínosy zahraniční mobility ve vztahu ke kariéře, stabilizaci nebo výkonu v průběhu času. Také uvedli, že „je možné, aby manažeři vypracovali určitou na důkazech založenou studii, která by vymezila přínos vysílání pracovníků do zahraničí k výkonu, stabilizaci nebo kariéře pracovníků, a výsledky této studie porovnali s údaji o investicích“ (tamtéž, s. 3448).

Důvodem takového postupu jsou náklady spojené s využíváním expatriantů. Dohertyová a Dickmann ve svém výzkumu zjistili, že v devíti zkoumaných organizacích využívajících 3450 expatriantů byla průměrná investice na expatrianta (peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a jiné příspěvky) 171 022 liber a celkové průměrné náklady na expatrianta byly 462 212 liber. Průměrný expatriant stál organizaci o 68 % více než manažeři pracující v domovské zemi.

Klíčové ukazatele nákladů, které Dohertyová a Dickmann identifikovali, zahrnovaly celkovou hmotnou odměnu (peněžní odměna, zaměstnanecké výhody a jiné příspěvky), výdaje na program vysílání pracovníků do zahraničí, včetně výdajů na vzdělávání a rozvoj, a výdaje na outsourcing (zajištění přestěhování, hledání bydlení, provedení vzdělávání apod.). Klíčové ukazatele přínosu zahrnovaly výkon, postup v kariéře a stabilizaci pracovníků. Collings a Scullion (2006) navrhli, aby se vysílání pracovníků do zahraničí vyhodnocovalo na základě čtyř kritérií: 1) náklady na vyslání, 2) předčasné ukončení, 3) výkon

expatriantů, 4) odchody expatriantů. Určování návratnosti investice do expatriantů by mělo být nedílnou součástí procesu řízení expatriantů.

39.4 Proces řízení expatriantů

Sparrow a kol. (2004, s. 145) vymezili proces řízení expatriantů jako cyklus vysílání pracovníků do zahraničí, který zahrnuje tři fáze:

1. **fáze před vysláním** – plánování vyslání, výběr jedince, řízení přestěhování, přípravné vzdělávání a rozvoj;
2. **fáze vyslání** – řízení pracovního výkonu, odměňování a zaměstnanecké výhody, podpora rodiny, příprava na návrat nebo na opětovné vyslání;
3. **fáze po vyslání** – stabilizace cestou opětovného začlenění do systému kariéry v organizaci.

Dohertyová a Dickmann (2012, s. 3438) uvedli: „Úkolem personalistů je vytvářet a využívat vhodné politiky lidských zdrojů, které budou podporovat úspěšné vyslání pracovníků do zahraničí i jejich opětovné začleňování do domovské organizace s cílem podněcovat mezi pracovníky ochotu přijmout výzvu spojenou s vysláním do zahraničí.“

Naplnění tohoto úkolu však není jednoduché a vyžaduje odpověď na následující otázky:

- Jaká je naše politika zabezpečování expatriantů – do jaké míry potřebujeme vysílat pracovníky mateřské společnosti do zahraničních dceřiných společností jako expatrianty?
- Jak vybíráme expatrianty, kteří jsou ochotni a schopni zvládnout vyslání do zahraničních dceřiných společností?
- Jak připravujeme expatrianty na vyslání do zahraničí?
- Jak podporujeme expatrianty vyslané do zahraničí?
- Jak řídíme kariéru expatriantů?
- Jak řídíme a hodnotíme pracovní výkon expatriantů?
- Jak zvládáme opětovné začleňování expatriantů do mateřské společnosti?
- Jak odměňujeme expatrianty?

Řešení těchto problémů není jednoduché a každá mezinárodní organizace přitom musí zvolit svůj vlastní přístup. Nicméně existují k tomu určitá doporučení, která jsou uvedena ve zbývajících oddílech této kapitoly.

39.5 Politika zabezpečování lidských zdrojů

Z hlediska zabezpečování lidských zdrojů je třeba uplatňovat politiku využívání lokálních pracovníků a expatriantů v rámci dlouhodobého nebo krátkodobého působení v zahraničí. Výhodou využívání lokálních pracovníků je to, že:

- znají lokální trhy, lokální komunity, lokální kulturu i lokální hospodářství;
- mluví lokálním jazykem a jsou kulturně asimilovaní;

- mohou být poháněni dlouhodobou perspektivou a jejich přínos může být dlouhodobý (na rozdíl od expatriantů, které může ovlivnit krátkodobá perspektiva);
- neprojevují se povýšenecky, jak to expatrianti někdy dělají.

Expatrianti mohou poskytnout znalosti a zkušenosti, které lokální pracovníci nemají, což by ale mělo být dočasné. Dlouhodobá politika zabezpečování lidských zdrojů by měla směřovat k obsazení všech nebo převážně většiny pracovních míst lokálními pracovníky. Mateřské společnosti využívající ve svých zahraničních dceřiných společnostech lokální pracovníky mají vždy možnost vyslat specialisty, kteří by řešili zvláštní problémy, jako je spuštění nové výroby nebo zavedení nové služby.

S využitím postupů řízení talentů vysvětlených v kapitole 20 je možné vytvořit zásobárnu talentů, ze které je možné získávat jedince splňující požadavky pro práci v zahraničí.

Vlastnosti a chování

V souvislosti se zabezpečováním lidských zdrojů je třeba specifikovat vlastnosti a chování jedinců, kteří by mohli být vysláni za prací do zahraničí. Podle Leblanca (2001) by tito jedinci měli být schopni:

- uvědomovat si odlišnosti cizích zemí;
- přijmout odlišnosti mezi zeměmi jako skutečnost a efektivně se těmto odlišnostem přizpůsobovat;
- tolerovat lokální podmínky a přizpůsobovat se jim;
- dlouhodobě se vyrovnávat s řadou cizích vlivů;
- efektivně řídit lokální aktivity a lokální pracovníky;
- získat si v zahraničí uznání jako zástupce společnosti;
- shromažďovat a vyhodnocovat informace týkající se lokálního kontextu (instituce, zákony, postupy, trhy apod.);
- efektivně šířit politiky a postupy mateřské společnosti;
- uvědomovat si cizí prostředí při vyjednávání o kontraktech a partnerství;
- identifikovat a akceptovat úpravy základních specifikací produktu za účelem uspokojení lokálních potřeb;
- rozvíjet společný rámec strategií, politik a postupů mateřské společnosti;
- přijmout skutečnost, že praxe, která funguje v lokálním prostředí, nemusí odpovídat praxi, která funguje v mateřské společnosti.

První čtyři uvedené schopnosti jsou kritické z hlediska mezikulturního povědomí, to znamená schopnosti porozumět a působit v odlišných národních kulturách.

Alternativní přístupy k zabezpečování lidských zdrojů

Pintoová a kol. (2012, s. 2312) uvedli, že problémy spojené s řízením expatriantů ukazují, že „by organizace měly přehodnotit své globální možnosti zabezpečování lidských zdrojů a měly by zvážit také jiné zdroje talentů (místní lidi) a alternativní formy mobility (pracovní cesty, virtuální týmy, krátkodobé vyslání nebo dojíždění), které jsou často stejně efektivní a mnohem slušitelnější se zájmy jednotlivců“.

39.6 Politika získávání a výběru

Lidi pro vyslání do zahraničí je možné získávat z vnitřních zdrojů tím, že se v rámci vytvořené zásobárny talentů identifikují jedinci splňující požadavky pro práci v zahraničí nebo se možnost vyslání do zahraničí inzeruje v rámci organizace. Někdy může být nutné hledat vhodné jedince mimo organizaci. V každém případě je důležité jasně definovat požadovaný typ lidí, obvykle s využitím specifikací rolí, které vymezují vlastnosti a chování požadované pro práci v zahraničí. Také je žádoucí vybírat jedince, kteří věří, že vyslání do zahraničí pro ně bude přínosem a kteří budou schopni pracovat v odlišné kultuře. Aby se omezily problémy s asimilací, s nimiž se mohou jedinci pracující v zahraničí setkat, je třeba jim zprostředkovat realistickou představu o požadavcích, které musí splňovat, stejně jako o podmínkách, které je čekají.

Využití specifikací rolí

Výběr jedinců pro vyslání do zahraničí by měl být založen na specifikacích rolí, které mohou obsahovat některé nebo všechny schopnosti uvedené výše, zpravidla však upravené tak, aby vystihovaly zvláštní požadavky spojené s konkrétním vysláním do zahraničí.

Zvláště v případě manažerů je užitečné vytvořit určitou soustavu schopností, která by sloužila pro jejich získávání a výběr, stejně jako pro jejich vzdělávání a rozvoj. Briscoe a Schuler (2004, s. 277) vymezili následující požadavky na globální manažery:

- otevřenost a pružnost v myšlení a taktice;
- zájem a vnímavost ve vztahu ke kultuře;
- schopnost zvládnout komplexnost;
- houževnatost, vynalézavost, optimismus a energičnost;
- čestnost a poctivost;
- stabilní osobní život;
- technické nebo podnikatelské dovednosti.

Touha pracovat v zahraničí

Důležitou otázkou spojenou se získáváním lidí pro vyslání do zahraničí je, zda lidé chtějí pracovat v zahraničí. Mol a kol. (2009) ve svém výzkumu ukázali, že pracovníci často nejsou ochotni přijmout práci v zahraničí. A Kim a Froese (2012: 3415) uvedli:

Rozhodování pracovníka, zda přijmout práci v zahraničí, může být dilema, jestliže musí zvažovat jak pracovní, tak rodinné záležitosti. Na jedné straně práce v zahraničí může být důležitým krokem v kariéře. Na druhé straně rodinné důvody, jako je manželství, jsou často uváděny jako hlavní důvody pro odmítnutí práce v zahraničí... Další kritické faktory ovlivňující rozhodování pracovníků souvisejí s rysy hostitelské země, především s rozvojem hospodářství a s používaným jazykem – pracovníci, kterým záleží na jejich práci, upřednostňují vyspělé země.

Dohertyová a Dickmann (2012, s. 3448) uvedli: „Významnou roli v rozhodnutí jedince odjet do zahraničí hraje atraktivní perspektiva kariéry a rozvoje.“ A Pintoová a kol. (2012,

s. 2300) ve svém výzkumu zjistili, že dvěma hlavními motivy k přijetí práce v zahraničí byly potenciální výzvy (osobní i profesní) a perspektiva kariéry.

Realistická představa o práci v zahraničí

Všem jedincům, kteří se zajímají o možnosti vyslání do zahraničí, ať už jsou z organizace nebo mimo ni, je třeba zprostředkovat realistickou představu o práci v zahraničí. To zahrnuje informace o povaze, podmínkách a požadavcích práce v zahraničí, o přizpůsobování se lokálním podmínkám, o kariéře v zahraničí, o návratu po skončení práce v zahraničí nebo o odměňování a zaměstnaneckých výhodách, jako je dovolená určená k návštěvě domovské země nebo vzdělávání určené pro děti.

39.7 Politika přípravy

Politika přípravy na vyslání do zahraničí by měla zahrnovat seznámení se s lokální kulturou, ve které bude jedinec působit, s prací v multikulturních týmech nebo s politikami podnikání a s politikami lidských zdrojů, které bude jedinec uplatňovat. Příprava na vyslání do zahraničí by měla probíhat s využitím zvláštního vzdělávacího programu. Tarique a Calligiuriová (1995) navrhli, aby vytváření takového programu zahrnovalo následující kroky:

1. Určit typ práce v zahraničí, například odborná, funkční, taktická, rozvojová nebo strategická/exekutivní.
2. Provést analýzu potřeb vzdělávání zaměřeného na kulturu pokrývající analýzu a požadavky organizace, analýzu klíčových úkolů dané práce a analýzu dovedností daných jedinců.
3. Stanovit cíle a kritéria vzdělávání – kognitivní (např. poznat a pochopit roli kulturních hodnot a norem) a afektivní (pozměnit vnímání kultury a posílit důvěru v zacházení s vlastním chováním, aby se vytvořilo adaptivní chování, například interpersonální dovednosti).
4. Vytvořit a realizovat program – obsah programu by měl pokrývat všeobecnou i specifickou kulturní orientaci a měly by být využity různé metody vzdělávání.
5. Vyhodnotit poskytnuté vzdělávání.

39.8 Asimilace a podpora

Farhová a kol. (2010, s. 439) uvedli: „Expatrianti prožívají v hostitelské zemi velkou nejistotu nejen proto, že problémy, s nimiž se setkávají v hostitelské zemi, jsou kvalitativně odlišné od problémů, s nimiž se setkávali v domovské zemi, ale také proto, že nemají zdroje informací a emocí, na které se spoléhali v domovské zemi.“

Existují studie, například studie zpracovaná Strohovou a kol. (2005), které dokazují, že i když pracovníci přijmou práci v zahraničí, často se vracejí dříve z důvodu potíží spojených s přizpůsobením se podmínkám v hostitelské zemi. Mnozí z těch, kteří se vracejí dříve, tak činí po několika měsících, což pro jejich organizace představuje značné náklady. Wuová a Ang (2011, s. 2689) na základě svého výzkumu uvedli: „Schopnost expatriantů přizpůsobit se novému pracovnímu prostředí významně ovlivňuje jejich úspěch během

působení v zahraničí.“ Také uvedli: „Z hlediska přizpůsobení se a výsledků expatriantů je zásadní systémový přístup k podpoře expatriantů“ (tamtéž, s. 2696).

Politika asimilace a podpory zabezpečuje adaptaci a pokrok expatriantů v rámci jejich pracovních míst v zahraničí tak, aby to mohlo být sledováno a posuzováno. Postup může být sledován prostřednictvím běžného procesu řízení pracovního výkonu, ale obvykle je třeba získat nějaké dodatečné informace o potenciálu a schopnostech jednotlivců přizpůsobovat se podmínkám v zahraničí.

V případě většího počtu expatriantů je obvyklé, že se někdo na ústředí pověří tím, aby zajišťoval podporu expatriantů. Briscoe a kol. (2012) uvedli, že některé společnosti pověřují jakési patrony nebo garanty tím, aby se starali o zájmy a vyhlídky expatriantů během jejich působení v zahraničí, ale aby jim také poskytovali informace o tom, co se děje doma.

Může být věcí expatriantů, aby sami usilovali o jakoukoliv podporu, kterou potřebují od ústředí nebo odjinud, s využitím přímého přístupu a vytvořených sítí. Ale někteří expatrianti jsou v tomto lepší než ostatní. Farhová a kol. (2010, s. 450) uvedli: „Aby se zajistilo, že expatrianti se nebudou obávat hledat podporu, měly by organizace snižovat vnímané riziko spojené s hledáním podpory vytvářením psychologicky bezpečné kultury, protože žádost o pomoc může být někdy vykládána jako projev slabosti.“

Důležité jsou také prožitky a očekávání související s kariérou. Podle Haslbergera a Brewstera (2009) platí, že když mají expatrianti jasno v tom, co jim kariéra v zahraničí přinese, je pravděpodobnější, že se přizpůsobí vykonávané práci a hostitelské kultuře, a nakonec se rozhodnou v zahraničí zůstat.

Briscoe a kol. (2012, s. 249) uvedli, že podpora by měla být založena na „jasné, konzistentní a pravidelné komunikaci mezi domácí kanceláří a expatrianty“. Expatrianti by měli mít možnost odcestovat zpátky do své domovské země, aby mohli sdílet znalosti a zkušenosti s ostatními členy organizace.

Wuová a Ang (2011) vymezili následující specifické oblasti podpory expatriantů:

- Příprava před vysláním do zahraničí, která by měla zahrnovat vzdělávání zaměřené na kulturu, přiměřený čas na přípravu a orientační návštěvy, aby se usnadnil proces přechodu.
- Organizace musí poskytovat odpovídající finanční pomoc, aby se kompenzovaly jakékoliv těžkosti spojené s působením v zahraničí.
- Organizace musí expatrianty ujistit, že vyslání do zahraničí bude přínosem pro jejich kariéru. Farhová a kol. (2010, s. 450) navrhli, že „by organizace mohly využívat mentorování, přičemž by měly zajistit dosažení souladu mezi vlastnostmi mentora a mentorovaného, což by mělo zaručit vysoce kvalitní spolupráci“.

39.9 Řízení kariéry

Řízení kariéry expatriantů je třeba věnovat zvláštní pozornost, ať už během jejich působení v zahraničí, nebo když se natrvalo či na určitou dobu vrátí do své domovské země. Briscoe a kol. (2012, s. 248) uvedli, že procesy řízení kariéry musí začít před vysláním do zahraničí a musí být pravidelně aktualizovány. Vyslání do zahraničí by mělo být součástí plánu organizace, aby se expatrianti mohli vracet na pracovní místa, kde by mohli využívat své mezinárodní zkušenosti.

Postupy řízení kariéry v mezinárodních organizacích mohou být založeny na postupech vysvětlených v kapitole 20. Tyto postupy zahrnují definování drah kariéry, poradenství zaměřené na kariéru a sestavování individuálních plánů kariéry na základě přezkoumávání pracovního výkonu. Odpovědnost za systematické provádění těchto aktivit by mohla být svěřena každému, kdo se na ústředí zabývá řízením talentů nebo rozvojem manažerů. Mentori na ústředí mohou být využiti tak, že budou s expatrianty v kontaktu, než se vrátí do mateřské společnosti.

39.10 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon expatriantů může být posuzován s využitím standardních systémů řízení pracovního výkonu, jako těch vysvětlených v kapitole 25. Jenže práci expatriantů ovlivňují jedinečné okolnosti, včetně potřeby mezikulturních schopností, problémů s přizpůsobením se nebo vzdálenosti od ústředí, které naznačují, že posuzování pracovního výkonu expatriantů vyžaduje specifický přístup a zvláštní pozornost věnovanou faktorům, které pracovní výkon ovlivňují.

Posuzování pracovního výkonu expatriantů

Caligiuriová (1997) rozdělila pracovní výkon expatriantů do čtyř dimenzí:

- odborná,
- kontextová/prosociální,
- kontextová/manažerská,
- specifická.

Kraimerová a Wayneová (2004) vymezily následující pojetí úspěchu expatrianta:

- odvádí dobrou práci,
- zůstává až do konce vyslání do zahraničí,
- přizpůsobuje se životním podmínkám.

Leeová a Donohue (2012) vytvořili a vyzkoušeli stupnici pracovního výkonu expatrianta zahrnující šest faktorů:

- plnění úkolů,
- řízení a administrativa,
- týmová práce a vedení,
- projevování úsilí,
- zvládání komunikace,
- udržování sebekázně.

Faktory ovlivňující pracovní výkon expatriantů

Pracovní výkon expatriantů mohou nepříznivě ovlivnit takové záležitosti, jako je prožití kulturního šoku nebo přizpůsobování se odlišné kultuře. Pintoová a kol. (2012, s. 2297) uvedli: „Předpoklady úspěchu expatriantů jsou přizpůsobení se sociálnímu a kulturnímu prostředí a psychická pohoda expatriantů i jejich rodin.“ Solomonová (1995) uvedla, že neúspěch expatriantů je do značné míry způsoben přehnaným důrazem organizací na výběr expatriantů na základě odborných znalostí než mezikulturních schopností. A Dickmann a kol. (2008) uvedli, že organizace přeceňují finanční a rodinné motivy a podceňují kariéru a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem expatriantů.

Kim a Froese (2012, s. 3415) uvedli: „Neochota jedinců přijmout práci v zahraničí může ovlivnit jejich úsilí přizpůsobit se, jejich spokojenost s působením v zahraničí a nakonec jejich úmysl působení v zahraničí ukončit. Naopak, v případě jedinců ochotných přijmout práci v zahraničí je mnohem pravděpodobnější, že překonají potíže spojené s přizpůsobením, že budou s působením v zahraničí spokojenější a že projeví úmysl zůstat až do konce vyslání do zahraničí.“

39.11 Politika návratu

Politika návratu po vyslání do zahraničí by měla minimalizovat problémy, které mohou vzniknout, když se expatrianti po svém působení v zahraničí vrátí do své mateřské společnosti. Expatrianti chtějí mít jistotu, že budou zařazeni na pracovní místo odpovídající jejich kvalifikaci a budou se zajímat o svou kariéru, protože se mohou obávat, že jejich zkušenosti ze zahraničí nebudou brány v úvahu. Politika návratu by měla poskytovat expatriantům dostatek času, aby se přizpůsobili. Žádoucí je poskytnout expatriantům mentora nebo poradce.

Dohertyová a Dickmann (2012, s. 3447) ve svém výzkumu zjistili, že míra odchodů v prvním období po návratu expatriantů do jejich mateřské společnosti byla v průměru 15 %, v porovnání s běžnou 7% mírou odchodů pracovníků trvale pracujících v ústředí. Expatrianti po návratu odcházeli, protože jinde mohli lépe prodat své dovednosti, protože organizace nedostatečně ocenila jejich zkušenosti nebo protože se snížila jejich odpovědnost nebo se zhoršilo jejich postavení. Organizace s nejvyšší mírou odchodů ze všech analyzovaných organizací (40 %) reagovala tím, že zavedla proces dlouhodobého plánování kariéry.

Sparrow a kol. (2011, s. 48) uvedli, že problémy s řízením expatriantů jsou mnohem komplexnější ve velmi decentralizovaných nadnárodních společnostech než v daleko centralizovanějších globálních společnostech.

39.12 Politika odměňování

Politika odměňování většiny organizací se snaží zajistit, aby expatrianti na tom nebyli hůř jen proto, že byli vysláni do zahraničí. V praxi však různé dodatečné příspěvky nebo příplatky znamenají, že jsou na tom obvykle finančně lépe, než kdyby zůstali doma. Základní otázkou je, zda v případě expatriantů uplatňovat odměňování podle pravidel domovské země nebo odměňování podle pravidel hostitelské země.

Odměňování podle pravidel domovské země

Cílem odměňování podle pravidel domovské země je zajistit, aby hodnota odměny (peněžní odměny, zaměstnaneckých výhod a jiných příspěvků) expatriantů byla stejná jako v jejich domovské zemi. Peněžní odměna podle pravidel domovské země může být určena hypoteticky pro dlouhodobé vyslání do zahraničí (tj. jako předpokládaná peněžní odměna, kterou by expatriant pobíral, kdyby v mateřské společnosti zastával pracovní místo srovnatelné úrovně). V případě krátkodobého vyslání do zahraničí to může být skutečná peněžní odměna expatrianta. Hypotetická nebo skutečná peněžní odměna podle pravidel domovské země se používá jako základ, na kterém je vystavěn celkový soubor odměn.

Stanovování peněžní odměny vychází ze skutečné nebo hypotetické peněžní odměny podle pravidel domovské země. K tomu se přidává určitý příspěvek na životní náklady, který doplňuje „příjem k útratě“ – část peněžní odměny, která by byla v domovské zemi použita na každodenní výdaje. To obvykle nezahrnuje daň z příjmu, sociální zabezpečení, penzijní zabezpečení a pojištění a také to nemusí zahrnovat výdaje na velké nákupy nebo dovolené, které nepředstavují každodenní výdaje.

Podle uvedeného by se peněžní odměna expatrianta skládala ze skutečné nebo hypotetické peněžní odměny podle pravidel domovské země a z určitého příspěvku na životní náklady. Tuto peněžní odměnu může být nutné upravit s ohledem na režim zdanění v hostitelské zemi, aby se dosáhlo vyrovnání zdanění. Zvláštní pozornost vyžadují pobyty na dobu kratší než jeden rok, které by mohly znamenat dvojí zdanění.

K této peněžní odměně mohou být přidány některé nebo všechny z následujících příspěvků:

- za práci v zahraničí,
- za strádání a umístění,
- na bydlení a služby,
- na školné,
- na dovolenou.

Odměňování podle pravidel hostitelské země

Odměňování podle pravidel hostitelské země poskytuje expatriantům peněžní odměny a zaměstnanecké výhody jako služební automobily nebo dovolené, které jsou v souladu s peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami lokálních pracovníků na srovnatelných pracovních místech. Tento přístup zabezpečuje rovnost mezi expatrianty a lokálními pracovníky. Tento přístup využívají společnosti uplatňující systém tržních sazeb, který zabezpečuje, že peněžní odměny expatriantů jsou v souladu s tržními sazbami peněžních odměn v hostitelské zemi.

Společnosti využívající tento přístup obvykle vyplácejí dodatečné příspěvky, jako jsou příspěvky na školné, na bydlení nebo na zdravotní pojištění. Mohou také poskytovat dlouhodobé zaměstnanecké výhody, jako je sociální zabezpečení, životní pojištění nebo penze z domova.

Odměňování podle pravidel hostitelské země je jistě spravedlivější z hlediska lokálních pracovníků a může být levnější než odměňování podle pravidel domovské země. Jenže takové odměňování nemusí být atraktivní pro pracovníky, kteří by měli pracovat v zahraničí,

zvláště v nepříznivých oblastech, a může být obtížné shromáždit údaje o tržních sazbách v hostitelské zemi, aby byl vytvořen nějaký základ pro stanovení výše peněžních odměn.

Případové studie

Oxfam

Oxfam je decentralizovaná mezinárodní společnost se strategií budování lokálního řízení. Odrazem tohoto decentralizovaného přístupu je systém podávání zpráv mezi personalisty. Personalisté v jednotlivých zemích podávají zprávy regionálním personálním manažerům, kteří podávají zprávy přímo regionálním ředitelům, ale jsou také propojeni s vedením mezinárodně působícího personálního útvaru společnosti. To znamená, že regionální personální manažeři musí respektovat mezinárodní personální strategii společnosti a související personální politiky pokrývající odměňování, zaměstnanecké výhody, řízení pracovního výkonu a další postupy, které uplatňují ve všech regionech.

IBM

Společnost IBM má přes 300 000 pracovníků ve více než 160 zemích světa. V posledních letech se společnost posunula od výrobce a prodejce v oblasti informačních technologií k poskytovateli služeb v oblasti podnikání.

Společnost je rozdělena do tří oblastí a sama sebe popisuje jako globálně integrovanou společnost. Strategie je globální. Uplatňuje se všeobecně integrovaný přístup k personalistice, ačkoliv personální politiky jsou v různé míře přizpůsobovány lokálním podmínkám. To souvisí s nutností splňovat odlišné právní požadavky v jednotlivých společnostech, které zvláště ovlivňují politiku zaměstnaneckých vztahů. Nicméně politiky a postupy týkající se celkové odměny a řízení pracovního výkonu jsou společné. Společnost prohlašuje, že jedná v souladu se svými hodnotami, jako jsou rovné příležitosti, i když lokálně se tyto hodnoty mohou ukázat jako kontroverzní. Míra zahraniční mobility je vysoká, zvláště u pracovníků z oblasti lidských zdrojů, financí a informačních technologií.

Shrnutí

Expatriant

Leeová a Donohue (2012, s. 1198) definovali expatrianta jako „jedince, který dočasně přesídílí z domovské země do hostitelské země za účelem podnikatelských nebo pracovních aktivit“.

Řízení expatriantů

Řízení expatriantů je hlavním faktorem rozhodujícím o úspěšnosti nebo neúspěšnosti globálního podnikání. Expatrianti jsou drazí. Může být obtížné je řídit, protože existují problémy s jejich působením v neznámém prostředí, existují starosti s jejich rozvojem a kariérou, existují potíže s jejich návratem do mateřské společnosti a existují otázky v jejich odměňování.

Využívání expatriantů

Organizace využívají expatrianty především z důvodu: 1) kontroly a koordinace dceřiných společností, 2) šíření znalostí a dovedností, 3) rozvoje manažerů.

Návratnost investice do expatriantů

Vysílání pracovníků do zahraničí je investicí do využívání lidského kapitálu, což zahrnuje náklady i přínosy. Proto je žádoucí určovat návratnost této investice.

Proces řízení expatriantů

Sparrow a kol. (2004, s. 145) vymezili proces řízení expatriantů jako cyklus vysílání pracovníků do zahraničí, který zahrnuje tři fáze: 1) fáze před vysláním, 2) fáze vyslání, 3) fáze po vyslání.

Politika zabezpečování lidských zdrojů

Z hlediska zabezpečování lidských zdrojů je třeba uplatňovat politiku využívání lokálních pracovníků a expatriantů v rámci dlouhodobého nebo krátkodobého působení v zahraničí. Expatrianti mohou poskytnout znalosti a zkušenosti, které lokální pracovníci nemají, což by ale mělo být dočasné. Dlouhodobá politika zabezpečování lidských zdrojů by měla směřovat k obsazení všech nebo převážně většiny pracovních míst lokálními pracovníky.

Politika získávání a výběru

- Lidi pro vyslání do zahraničí je možné získávat z vnitřních zdrojů tím, že se v rámci vytvořené zásobárny talentů identifikují jedinci splňující požadavky pro práci v zahraničí, nebo že se možnost vyslání do zahraničí inzeruje v rámci organizace. Někdy může být nutné hledat vhodné jedince mimo organizaci.
- Měly by být zváženy také jiné zdroje talentů (místní lidé) a alternativní formy mobility (pracovní cesty, virtuální týmy, krátkodobé vyslání nebo dojíždění).
- Kritickým požadavkem, který by expatrianti měli splňovat, je mezikulturní povědomí, to znamená schopnost porozumět a působit v odlišných národních kulturách.

Politika přípravy

Politika přípravy na vyslání do zahraničí by měla zahrnovat seznámení se s lokální kulturou, ve které bude jedinec působit, s prací v multikulturních týmech nebo s politikami podnikání a s politikami lidských zdrojů, které bude jedinec uplatňovat. Příprava na vyslání do zahraničí by měla probíhat s využitím zvláštního vzdělávacího programu.

Asimilace a podpora

- Politika asimilace a podpory zabezpečuje adaptaci a pokrok expatriantů v rámci jejich pracovních míst v zahraničí tak, aby to mohlo být sledováno a posuzováno.
- Postup může být sledován prostřednictvím běžného procesu řízení pracovního výkonu, ale obvykle je třeba získat nějaké dodatečné informace o potenciálu a schopnostech jednotlivců přizpůsobovat se podmínkám v zahraničí.
- Starosti o zájmy expatriantů mohou být pověřeni mentoři.

Řízení kariéry

Řízení kariéry expatriantů je třeba věnovat zvláštní pozornost, ať už během jejich působení v zahraničí nebo když se natrvalo či na určitou dobu vrátí do své domovské země.

Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon expatriantů může být posuzován s využitím standardních systémů řízení pracovního výkonu. Jenže práci expatriantů ovlivňují jedinečné okolnosti včetně potřeby mezikulturních schopností, problémů s přizpůsobením se nebo vzdálenosti od ústředí, které naznačují, že posuzování pracovního výkonu expatriantů vyžaduje specifický přístup a zvláštní pozornost věnovanou faktorům, které pracovní výkon ovlivňují.

Politika odměňování

Politika odměňování většiny organizací se snaží zajistit, aby expatrianti na tom nebyli hůř jen proto, že byli vysláni do zahraničí. V praxi však různé dodatečné příspěvky nebo příplatky znamenají, že jsou na tom obvykle finančně lépe, než kdyby zůstali doma. Základní otázkou je, zda v případě expatriantů uplatňovat odměňování podle pravidel domovské země nebo podle pravidel hostitelské země.

Otázky

- Proč by měli být expatrianti využíváni?
- Jak je možné určit návratnost investice do expatriantů?
- Které jsou hlavní fáze procesu řízení expatriantů?
- Které požadavky by měli expatrianti splňovat?
- Které faktory ovlivňují rozhodování jedinců přijmout práci v zahraničí?
- Jaká podpora může být expatriantům poskytnuta?
- Jak může být posuzován pracovní výkon expatriantů?
- Co by mělo být cílem politiky návratu po vyslání do zahraničí?
- Jak mohou mezinárodní organizace odměňovat expatrianty?
- Co znamená odměňování podle pravidel domovské země a odměňování podle pravidel hostitelské země?

Politika a praxe řízení lidských zdrojů

OBSAH

40. Politiky lidských zdrojů
41. Procedury lidských zdrojů
42. Personální informační systém (HRIS)
43. Právní úprava zaměstnávání lidí

ÚVOD

Útvar lidských zdrojů (personální útvar) odpovídá za řízení postupů zajišťujících, že je uplatňován konzistentní, spravedlivý a důsledný přístup k řešení záležitostí vztahujících se k řízení lidských zdrojů, že jsou zavedeny systémy podporující správu záležitostí týkajících se řízení lidských zdrojů, že jsou k dispozici informace podporující rozhodování v záležitostech týkajících se řízení lidských zdrojů a že je dodržována právní úprava zaměstnávání lidí ovlivňující praxi řízení lidských zdrojů. Jak je vysvětleno v této části, tyto povinnosti jsou naplňovány prostřednictvím vytváření a spravování:

- politik lidských zdrojů, které vymezují přístupy uplatňované organizací k řešení klíčových aspektů řízení lidských zdrojů a které slouží jako návod na uplatňování těchto přístupů;
- procedur lidských zdrojů, které zahrnují formální postupy řešení specifických záležitostí týkajících se zaměstnávání lidí, jako je zvládání problémů pracovního výkonu, provádění disciplinárního řízení, vyřizování stížností nebo řešení nadbytečnosti zaměstnanců;
- personálního informačního systému, který zahrnuje na počítačích založené procesy pro řízení lidských zdrojů a pro poskytování informací týkajících se řízení lidských zdrojů;
- praxe řízení lidských zdrojů, která splňuje požadavky právní úpravy zaměstnávání lidí.

40 Politiky lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

diverzita • rovné příležitosti

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- důvody pro využívání politik lidských zdrojů,
- celkovou politiku lidských zdrojů,
- specifické politiky lidských zdrojů,
- vytváření politik lidských zdrojů,
- uskutečňování politik lidských zdrojů.

40.1 Úvod

Politiky lidských zdrojů (personální politiky) vymezují přístupy uplatňované organizací k řešení klíčových aspektů řízení lidských zdrojů a slouží jako návod na uplatňování těchto přístupů. Tyto politiky definují filozofie a hodnoty organizace týkající se možného jednání s lidmi, z nichž se odvozují zásady očekávaného jednání manažerů při řešení záležitostí vztahujících se k řízení lidských zdrojů.

Politiky lidských zdrojů by měly být odlišovány od procedur lidských zdrojů. Politiky slouží jako obecný návod na řešení dílčích záležitostí vztahujících se k řízení lidí. Procedury přesně vysvětlují, které kroky je třeba podniknout k řešení specifických záležitostí týkajících se zaměstnávání lidí, jako je zvládání problémů pracovního výkonu, provádění disciplinárního řízení, vyřizování stížností nebo řešení nadbytečnosti zaměstnanců.

40.2 Proč využívat politiky lidských zdrojů

Politiky lidských zdrojů vymezují přístupy k řešení klíčových aspektů řízení lidských zdrojů a slouží jako návod na uplatňování těchto přístupů, a proto se využívají s cílem zajistit, aby se všechny záležitosti týkající se řízení lidských zdrojů řešily konzistentně v souladu s hodnotami organizace a ve shodě s určitými definovanými zásadami. Všechny organizace využívají politiky lidských zdrojů. Některé politiky však existují implicitně jako

filozofie řízení a jako přístup k zaměstnancům, který je vyjádřen ve způsobu, jakým se řeší záležitosti týkající se řízení lidských zdrojů, například zavedení nové struktury stupňů a peněžních odměn. Výhody explicitních politik ve smyslu konzistence a porozumění se zdají být zřejmé, ale existují také nevýhody: psané politiky mohou být nepružné, omezující, frázovité nebo všechno dohromady. Politiky musí být často vyjadřovány abstraktně, jenže manažery obvykle nějaká abstraktní vyjádření nezajímají. Přesto manažeři chtějí vědět, v jaké situaci se nacházejí a jakým směrem se ubírat, a formalizované politiky jim mohou poskytnout návod, který potřebují.

Formalizované politiky lidských zdrojů mohou být využity při uvádění nových zaměstnanců do organizace nebo při vzdělávání manažerů a vedoucích týmů, aby poznali filozofii a hodnoty organizace a aby pochopili, jaké chování se od nich v tomto kontextu očekává. Politiky lidských zdrojů jsou prostředkem definování zaměstnaneckého poměru a psychologické smlouvy. Mohou být vyjádřeny formálně jako celkové prohlášení týkající se hodnot organizace nebo ve vztahu ke specifickým oblastem.

40.3 Celková politika lidských zdrojů

Celková politika lidských zdrojů definuje, jak organizace plní svou společenskou odpovědnost vůči svým zaměstnancům a jak vyjadřuje své postoje k nim. Touto politikou organizace vyjadřuje své hodnoty nebo svá přesvědčení týkající se toho, jak by se mělo s lidmi zacházet. Hodnoty vyjádřené v celkové politice lidských zdrojů se mohou explicitně nebo implicitně týkat následujících záležitostí:

- **Spravedlnost** – zacházet se zaměstnanci spravedlivě a nestranně. To znamená chránit jedince před nespravedlivými rozhodnutími ze strany manažerů, zajišťovat rovné příležitosti při zaměstnávání a povyšování nebo uplatňovat spravedlivý systém odměňování.
- **Ohleduplnost** – brát v úvahu situaci jedinců při rozhodování, která ovlivňují perspektivy, jistoty nebo sebeúcty zaměstnanců.
- **Učení probíhající v organizaci** – přesvědčení o nutnosti prosazovat vzdělávání a rozvoj všech členů organizace tím, že se zajistí nezbytné procesy a odpovídající podpora.
- **Výkon prostřednictvím lidí** – význam přikládání vytváření kultury výkonu a soustavnému zlepšování; význam řízení pracovního výkonu jako prostředku vymezování a sjednávání vzájemných očekávání; poskytování objektivní zpětné vazby, aby zaměstnanci věděli, jak si vedou.
- **Kvalita pracovního života** – vědomé a vytrvalé zlepšování kvality pracovního života. To zahrnuje zlepšování pocitu uspokojení zaměstnanců z práce cestou snižování monotonie práce, zvyšování rozmanitosti, významnosti a autonomie práce, omezování nadměrného stresu nebo dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.
- **Pracovní podmínky** – vytvářet bezpečné, zdravé a příjemné pracovní podmínky.

Tyto hodnoty vyznává v různé podobě mnoho organizací. Otázkou však je, do jaké míry tyto hodnoty naplňují v praxi, když přijímají „podnikatelská“ rozhodnutí, která samozřejmě mohou být pro zaměstnance nepřijemná, jestliže například vedou k jejich propouštění. Jedním z dilemat, kterým čelí všichni, kteří vytvářejí politiky lidských zdrojů, je, jak podporovat úspěšné podnikání a současně plnit takové závazky vůči zaměstnancům, jako je spravedlnost, ohleduplnost, kvalita pracovního života, jistota zaměstnání nebo pracovní podmínky. Tvrdit, jako někteří, že politiky lidských zdrojů by měly být zcela vedené zájmy

podnikání, je prakticky totéž jako tvrdit, že ohledy na lidi nejsou důležité. Organizace mají závazky vůči všem svým zainteresovaným stranám, nejen vůči svým vlastníkům.

Může být obtížně vyjádřit celkové politiky lidských zdrojů jinak než prostřednictvím obecných pojmů, ovšem zaměstnavatelé si musejí stále více uvědomovat, že jsou vystaveni vnějším i vnitřním tlakům, které omezují míru, do jaké mohou ignorovat vyšší standardy chování vůči svým zaměstnancům, které se od nich očekávají. To, co je třeba udělat, aby všemožná prohlášení týkající se celkové politiky lidských zdrojů nebyla jen prázdným řečením, je převést celkovou politiku lidských zdrojů do praxe, a to prostřednictvím specifických politik lidských zdrojů.

40.4 Specifické politiky lidských zdrojů

Specifické politiky lidských zdrojů se běžně týkají následujících oblastí: věk a zaměstnávání, AIDS, šikana, disciplína, řízení diverzity, e-maily a internet, rozvoj zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, hlas zaměstnanců, zaměstnávání lidí, rovné příležitosti, stížnosti, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, nové technologie, povyšování, nadbytečnost, odměňování, sexuální obtěžování, užívání návykových látek, odhalování nekalých praktik a rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Věk a zaměstnávání

Politika týkající se věku a zaměstnávání by měla brát v úvahu příslušné právní předpisy a následující skutečnosti:

- věk je špatným prediktorem pracovního výkonu,
- je zavádějící spojovat fyzické a duševní schopnosti s věkem,
- většina populace ve vyšším věku žije aktivním a zdravým životem.

AIDS

Politika týkající se AIDS by mohla zahrnovat následující body:

- Riziko infekce na pracovišti je zanedbatelné.
- Na pracovištích, kde dochází ke styku s krví, jako v nemocnicích, v ordinacích nebo v laboratořích, je třeba zavést opatření doporučená odpovědnými zdravotnickými orgány.
- Zaměstnanci, kteří vědí, že mají AIDS, nejsou povinni tuto skutečnost oznamovat zaměstnavateli, ale pokud to udělají, zůstane toto oznámení naprosto důvěrné.
- Nikdo, kdo má nebo by mohl mít AIDS, nebude kvůli tomu diskriminován.
- Se zaměstnanci nakaženými virem HIV nebo trpícími nemocí AIDS nebude zacházeno jinak než s kýmkoliv jiným trpícím vážnou nemocí.

Šikana

Politika proti šikaně by měla vyjadřovat, že organizace netoleruje žádné projevy šikanování a že jedinci, kteří se šikanování dopouštějí, se vystavují disciplinárnímu řízení, které může v závažných případech znamenat tvrdý postih. Tato politika by měla dát najevo, že šikano- vaní jedinci mají právo projednat tento problém s jinou osobou, s personalistou, a podat stížnost, přičemž by mělo být zdůrazněno, že každá stížnost bude důkladně vyšetřena.

Disciplína

Politika týkající se disciplíny by měla vyjadřovat, že zaměstnanci mají právo vědět, co se od nich očekává a co se může stát, když poruší pravidla organizace. Tato politika by měla také zdůraznit, že při vyřizování disciplinárních záležitostí bude organizace jednat se zaměstnanci v souladu s principy přirozené spravedlnosti. Tato politika by mohla být podporována procedurou provádění disciplinárního řízení, která je vysvětlena v kapitole 41.

Řízení diverzity

Politika řízení diverzity uznává, že mezi zaměstnanci jsou rozdíly a že tyto rozdíly, jsou-li správně řízeny, umožňují, aby práce byla vykonávána účelněji a účinněji. Tato politika se nezabývá jen záležitostmi diskriminace, ale zaměřuje se zvláště na uvědomování si rozdílů mezi lidmi.

Řízení diverzity je pojetí, které uznává výhody plynoucí z rozdílů. To není totéž jako zajišťování rovných příležitostí, které směřuje k omezování diskriminace a které vychází z předpokladu, že lidé by se měli do organizace začlenit, přičemž se často spoléhá na pozitivní diskriminaci. Politika řízení diverzity by mohla:

- uznávat kulturní a individuální rozdíly na pracovišti;
- vyjadřovat, že organizace oceňuje různé kvality, které lidé vkládají do své práce;
- zdůrazňovat potřebu eliminovat předpojatost v takových oblastech, jako je výběr, po- vyšování, hodnocení pracovního výkonu, odměňování nebo poskytování příležitostí ke vzdělávání;
- zaměřovat pozornost spíše na individuální než na skupinové rozdíly.

Politika řízení diverzity může být podporována vytvářením sítí lidí spojených určitým aspektem diverzity (*diversity networks*). Tyto sítě spojují a podporují lidi, kteří jsou v or- ganizacích v menšině, aby mohli sdílet problémy a zkušenosti. Také pomáhají organizacím poznat lidi, kteří pro ně pracují a umožňují jim fungovat lépe:

- Ve společnosti Cisco existuje síť pro ženy, která pomáhá rozvoji podnikání tím, že pořádá akce pro potenciální i stávající zákazníky.
- Ve společnosti PwC (PricewaterhouseCoopers) existují čtyři hlavní sítě: síť pro ženy, síť pro etnické menšiny, síť pro lidi se zdravotním postižením a síť pro gaye, lesbičky a všechny ostatní.
- Ve společnosti BT existuje síť pro lidi se zdravotním postižením, která zvyšuje povědomí o možných zdravotních postiženích a pomáhá zapojovat lidi se zdravotním postižením.

E-mailů a internet

Politika týkající se e-mailů by měla vyjadřovat, že odesílání nebo stahování útočných e-mailů je zakázáno a že jedinci, kteří odesílají nebo stahují takové e-mailů, se vystavují běžnému disciplinárnímu řízení. Tato politika může také zakazovat prohlížení internetu a stahování materiálů nesouvisejících s prací, i když to může být obtížné prosadit. Některé organizace se domnívají, že rozumné používání telefonu je přijatelné a že taková zásada by mohla být rozšířena také na internet.

Jestliže se rozhodne, že e-mailů zaměstnanců by měly být sledovány, aby se zabránilo jejich nadměrnému nebo nepřijatelnému využívání, mělo by to být zahrnuto do politiky týkající se e-mailů, která by měla být součástí smluvního ujednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V politice týkající se e-mailů by to mohlo být vyjádřeno následovně: „Organizace si vyhrazuje právo na přístup a sledování všech e-mailových zpráv vytvořených, odeslaných, přijatých nebo uložených v systému organizace.“

Rozvoj zaměstnanců

Politika rozvoje zaměstnanců by měla vyjadřovat závazek organizace podporovat soustavný rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců s cílem maximalizovat jejich přínos a poskytovat jim příležitost zlepšovat své schopnosti, realizovat svůj potenciál, rozvíjet svou kariéru a zvyšovat svou zaměstnatelnost v organizaci i mimo ni. Tato politika by mohla také vyjadřovat přesvědčení, že věk by neměl být překážkou rozvoje, který může být přínosem pro každého, bez ohledu na věk.

Zaměstnanecké vztahy

Politika zaměstnaneckých vztahů by měla vyjadřovat postoj organizace k právu zaměstnanců prosazovat své zájmy vůči managementu prostřednictvím odborů nebo dalších zástupců zaměstnanců. Tato politika by měla být východiskem pro spolupráci s odbory a mohla by například zdůrazňovat, že odbory jsou považovány za partnera.

Hlas zaměstnanců

Politika týkající se hlasu zaměstnanců by měla vyjadřovat, že zaměstnanci mají možnost vyslovovat se k záležitosti, které se jich týkají, a mají možnost o těchto záležitostech spolupřezhodovat. Tato politika by měla vymezovat způsoby uplatňování hlasu zaměstnanců, například prostřednictvím společných konzultací nebo systému návrhů.

Zaměstnávání lidí

Politika zaměstnávání lidí by se měla zaměřit na základní aspekty zaměstnaneckého poměru, přičemž by měla brát v úvahu požadavky příslušných právních předpisů, jak je vysvětleno v kapitole 43.

Rovné příležitosti

Politika rovných příležitostí by měla vyjadřovat odhodlání organizace poskytovat rovné příležitosti všem bez ohledu na pohlaví, sexuální orientaci, rasu, vyznání, zdravotní postižení, věk nebo rodinný stav. Tato politika by se měla také zabývat tím, do jaké míry chce organizace uplatňovat „pozitivní diskriminaci“, aby odstranila rozdíly v počtu zaměstnanců podle věku, rasy, kvalifikace a dovedností. Tato politika by mohla být vyjádřena následovně:

- Jsme zaměstnavatelem podporujícím rovné příležitosti. To znamená, že nepřipustíme přímou nebo nepřímou diskriminaci žádného zaměstnance na základě jeho rasy, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, zdravotního postižení, náboženského vyznání, rodinného stavu nebo věku.
- K přímé diskriminaci dochází, když se s nějakým jedincem zachází méně příznivě, než se zachází s jinými nebo než by se zacházelo s jinými za podobných okolností.
- K nepřímé diskriminaci dochází, když se, ať už úmyslně či neúmyslně, vytvářejí podmínky, které nepříznivě ovlivňují značnou část lidí jedné rasy, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, náboženského vyznání, rodinného stavu, lidí se zdravotním postižením nebo starší lidi.
- Organizace zajistí, aby se principy rovných příležitostí uplatňovaly ve všech politikách lidských zdrojů a zvláště v postupech týkajících se získávání, výběru, vzdělávání, rozvoje nebo povyšování zaměstnanců.
- Tam, kde je to vhodné a přípustné podle příslušných právních a jiných předpisů, bude zaměstnancům nedostatečně zastoupených skupin zajištěno náležitě vzdělávání i nezbytná podpora k tomu, aby rovných příležitostí dosáhli.

Stížnosti

Politika týkající se stížností by mohla vyjadřovat, že zaměstnanci mají právo podávat stížnosti svým nadřízeným, být doprovázeni zástupcem zaměstnanců, pokud si to přejí, nebo se obrátit na někoho na vyšší úrovni, pokud se domnívají, že jejich stížnost nebyla uspokojivě vyřízena. Tato politika by mohla být podporována procedurou vyřizování stížností, která je vysvětlena v kapitole 41.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vyjadřuje záměry organizace týkající se zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci tak, jak je vysvětleno v kapitole 36.

Nové technologie

Politika týkající se nových technologií by mohla vyjadřovat, že se budou uskutečňovat konzultace o zavádění nových technologií a o opatřeních, která organizace podnikne, aby minimalizovala riziko nuceného propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti nebo riziko nežádoucích dopadů na organizaci práce a pracovní podmínky.

Povyšování

Politika povyšování by mohla vyjadřovat záměr organizace uplatňovat povyšování stávajících zaměstnanců jako prostředek uspokojování požadavků na vysoce kvalitní personál. Tato politika by však měla vycházet z toho, že v některých případech nebude možné uspokojit současné i budoucí potřeby organizace jinak než prostřednictvím získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Tato politika by mohla zdůraznit, že aktivní organizace potřebuje čas od času přísun čerstvé krve, aby nestagnovala. Zároveň by mohla zdůraznit, že zaměstnanci budou podněcováni k tomu, aby se ucházeli o pracovní místa inzerovaná v rámci organizace a že nebudou od povýšení odrazováni svými nadřízenými, i kdyby to znamenalo, že je nadřízení ztratí. Tato politika by měla vymezit přístup organizace k zapojování, povyšování a vzdělávání starších zaměstnanců. Přitom by měla zdůraznit, že jediným kritériem výběru nebo povyšování by měla být schopnost odvádět dobrou práci.

Nadbytečnost

Politika týkající se nadbytečnosti by měla vyjadřovat záměr organizace poskytovat jistotu zaměstnání. Přitom by měla vyjadřovat snahu organizace předcházet nucenému propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, a to zejména cestou přemísťování a re-kvalifikací zaměstnanců. Jestliže bude propouštění nevyhnutelné, mělo by být dotčeným zaměstnancům zajištěno spravedlivé a nestranné zacházení, měli by být včas informováni a měla by jim být poskytnuta veškerá pomoc, aby našli jiné vhodné zaměstnání. Tato politika by mohla být podporována procedurou řešení nadbytečnosti zaměstnanců, která je vysvětlena v kapitole 41.

Odměňování

Politika odměňování by mohla řešit takové záležitosti, jako je:

- uplatňování spravedlivého systému odměňování;
- poskytování stejné peněžní odměny za práci stejné hodnoty;
- odměňování podle výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností;
- podílení se na úspěchu organizace (podíly na výnosu nebo zisku);
- vztah mezi úrovněmi peněžních odměn v organizaci a tržními sazbami;
- poskytování zaměstnaneckých výhod, včetně flexibilních zaměstnaneckých výhod;
- význam připisovaný nepeněžním odměnám vyplývajícím z uznání, úspěchu, autonomie nebo příležitosti k rozvoji.

Sexuální obtěžování

Politika proti sexuálnímu obtěžování by měla vyjadřovat, že:

- Sexuální obtěžování nebude tolerováno.
- Zaměstnancům vystaveným sexuálnímu obtěžování bude poskytnuta rada a podpora.
- Budou učiněny všechny pokusy vyřešit problém s obviněnou osobou neformálně.

- Zaměstnanci bude poskytnuta pomoc s podáním formální stížnosti, jestliže neformální kroky nebudou úspěšné.
- Bude vytvořen zvláštní postup pro projednání stížností týkajících se sexuálního obtěžování. Zaměstnanec by měl mít možnost projednat svou stížnost s někým stejného pohlaví.
- Stížnosti budou projednávány citlivě a budou respektována práva stěžovatele i obviněného.
- Sexuální obtěžování je považováno za nepřijatelné, a jestliže se prokáže, bude dotyčný jedinec propuštěn. V méně závažných případech mohou být uplatněny mírnější tresty, ale stále musí existovat hrozba propuštění, bude-li se takové chování opakovat.

Užívání návykových látek

Politika týkající se užívání návykových látek by mohla vyjadřovat ujištění, že:

- zaměstnancům, u kterých bylo zjištěno, že mají problémy s užíváním návykových látek, bude nabídnuta rada a pomoc;
- zaměstnancům bude poskytnuto jakékoliv rozumné volno k léčení za předpokladu, že budou plně spolupracovat;
- zaměstnanci mají možnost projednat tuto záležitost, jakmile bude zřejmé nebo bude podezření, že jejich pracovní výkon je ovlivňován problémy s užíváním návykových látek;
- zaměstnanci mají právo být doprovázeni přítelem nebo zástupcem zaměstnanců při projednávání této záležitosti;
- zaměstnancům bude doporučena instituce, kde mohou v případě potřeby vyhledat pomoc;
- zaměstnancům bude v průběhu jakéhokoliv rozumné doby léčení zachováno právo na zaměstnání v organizaci.

Odhalování nekalých praktik

K odhalování nekalých praktik (*whistle-blowing*) dochází v případech, kdy zaměstnanec oznámí nějaké autoritě podezření na nepoctivé, neetické nebo nezákonné dění na pracovišti. Zaměstnavatelé se chtějí takovým případům vyhnout a zaměstnanci se potřebují dozvědět, co mohou v takových případech dělat. Proto je třeba vytvořit nějakou politiku týkající se takových případů, která by:

- vyjádřila záměr organizace řešit jakékoliv provinění, zejména ve smyslu porušení právních a jiných předpisů;
- uvedla, že pokud se někdo dozví o problému, který je třeba řešit, měl by se obrátit na někoho v organizaci, buď na nadřízeného nebo na jiného vedoucího, jestliže se problém týká nadřízeného;
- zdůraznila, že zaměstnanci nebudou penalizováni za informování managementu o nekalých praktikách.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Politika dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (*work-life balance*) by měla vyjadřovat záměr organizace umožňovat zaměstnancům flexibilnější úpravu jejich pracovního režimu, aby mohli dosahovat uspokojivější rovnováhy mezi svými aktivitami v práci a mimo ni. Tato politika by měla ukazovat využití flexibilních pracovních režimů. Měla by zdůraznit, že počet odpracovaných hodin nesmí být kritériem hodnocení pracovního výkonu. Měla by vymezit pravidla pro specifickou úpravu pracovního režimu, jako je pružná pracovní doba, zkrácený pracovní týden, smlouva sjednaná s ohledem na trvání školního roku, práce z domova, zvláštní dovolená pro rodiče a opatrovníky, přerušení kariéry nebo různé druhy péče o dítě.

40.5 Vytváření politik lidských zdrojů

Politiky lidských zdrojů musí řešit klíčové problémy řízení lidských zdrojů, které byly v organizaci identifikovány. Také musí brát v úvahu vnější faktory, například právní předpisy. Vytváření politik lidských zdrojů by mělo probíhat na základě konzultací mezi managementem, zaměstnanci a jejich zástupci. Vytvořené politiky lidských zdrojů, včetně pokynů k jejich využívání, by měly být šířeny celou organizací. Vytváření politik lidských zdrojů by mělo probíhat v duchu následujících kroků:

1. Pochopit kulturu organizace a její sdílené hodnoty.
2. Analyzovat stávající politiky – psané i nepsané. Politiky lidských zdrojů budou existovat v každé organizaci, i když budou spíše implicitní než formálně vyjádřené.
3. Analyzovat vnější vlivy, zejména právní a další předpisy.
4. Posoudit všechny oblasti, kde jsou potřeba nové politiky nebo kde jsou stávající politiky nevyhovující.
5. Zjistit názory manažerů, předně těch vrcholových, na politiky lidských zdrojů a na to, v čem by se měly zlepšit.
6. Zjistit názory zaměstnanců na politiky lidských zdrojů, zejména do jaké míry je považují za spravedlivé, nestranné a konzistentní. Tyto názory je možné zjistit s využitím průzkumu názorů.
7. Zjistit názory představitelů odborů.
8. Analyzovat informace získané v prvních sedmi krocích a připravit návrh politik.
9. Konzultovat, projednat a schválit politiky s managementem a představiteli odborů.
10. Informovat o politikách lidských zdrojů a pokynech k jejich využívání. Toto informování doplnit vzděláváním.

40.6 Uskutečňování politik lidských zdrojů

Cílem je uskutečňovat politiky lidských zdrojů spravedlivě a konzistentně. V tom hrají klíčovou roli linioví manažeři, kteří nesou značnou část odpovědnosti za uskutečňování politik lidských zdrojů. Personalisté mohou poradit, ale linioví manažeři musí rozhodovat. Rolí personalistů je sdělovat a vysvětlovat politiky lidských zdrojů, přesvědčovat liniové manažery, že jsou nezbytné, a poskytovat vzdělávání a poradenství, které liniovým ma-

nažerům umožní politiky lidských zdrojů uskutečňovat. Jak uvedli Purcell a kol. (2003), jsou to linioví manažeři, kdo uvádějí politiky lidských zdrojů v život.

Shrnutí

Proč využívat politiky lidských zdrojů

Politiky lidských zdrojů vymezují přístupy k řešení klíčových aspektů řízení lidských zdrojů a slouží jako návod na uplatňování těchto přístupů, proto se využívají s cílem zajistit, aby se všechny záležitosti týkající se řízení lidských zdrojů řešily konzistentně v souladu s hodnotami organizace a ve shodě s určitými definovanými zásadami.

Celková politika lidských zdrojů

Celková politika lidských zdrojů definuje, jak organizace plní svou společenskou odpovědnost vůči svým zaměstnancům a jak vyjadřuje své postoje k nim. Touto politikou organizace vyjadřuje své hodnoty nebo svá přesvědčení týkající se toho, jak by se mělo s lidmi zacházet.

Specifické politiky lidských zdrojů

Specifické politiky lidských zdrojů se týkají věku a zaměstnávání, AIDS, šikany, disciplíny, řízení diverzity, e-mailů a internetu, rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých vztahů, hlasu zaměstnanců, zaměstnávání lidí, rovných příležitostí, stížností, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nových technologií, povyšování, nadbytečnosti, odměňování, sexuálního obtěžování, užívání návykových látek, odhalování nekalých praktik nebo rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Vytváření politik lidských zdrojů

Politiky lidských zdrojů musí řešit klíčové problémy řízení lidských zdrojů, které byly v organizaci identifikovány. Také musí brát v úvahu vnější faktory, například právní předpisy. Vytváření politik lidských zdrojů by mělo probíhat na základě konzultací mezi managementem, zaměstnanci a jejich zástupci.

Uskutečňování politik lidských zdrojů

Cílem je uskutečňovat politiky lidských zdrojů spravedlivě a konzistentně. V tom hraje klíčovou roli linioví manažeři.

Otázky

- Co znamenají politiky lidských zdrojů?
- Proč využívat politiky lidských zdrojů?
- Které hodnoty může vyjadřovat celková politika lidských zdrojů?
- Kterých oblastí se týkají specifické politiky lidských zdrojů?
- Jak by mělo probíhat vytváření politik lidských zdrojů?

41 Procedury lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

disciplína • nadbytečnost • pracovní výkon • stížnost

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- význam procedur lidských zdrojů,
- podstatu hlavních procedur lidských zdrojů.

41.1 Úvod

Procedury lidských zdrojů vysvětlují, jak by měli manažeři postupovat při provádění určitých opatření týkajících se lidí. Ve skutečnosti tyto procedury představují formalizovaný přístup k řešení specifických záležitostí se vztahem k politice a praxi řízení lidských zdrojů.

Procedury lidských zdrojů by měly být odlišovány od politik lidských zdrojů vysvětlených v kapitole 40, které slouží jako návod na uplatňování postupů v řízení lidí, ale většinou nevymezují přesné kroky, které by se měly v konkrétní situaci podniknout. Procedury jsou přesnější. Vysvětlují, co je třeba udělat i jak to udělat.

Je žádoucí, aby klíčové procedury lidských zdrojů byly zpracovány písemně, aby se zajistilo, že politiky lidských zdrojů budou uskutečňovány konzistentně a v souladu s právními předpisy i etickými normami. Existence písemných a dobře propagovaných procedur zajišťuje, že každý přesně ví, které kroky je třeba podniknout k řešení určitých významných a pravděpodobně se opakujících záležitostí týkajících se zaměstnávání lidí.

Vytváření procedur lidských zdrojů by mělo probíhat na základě konzultací se zaměstnanci, popřípadě také s jejich zástupci. Je nezbytné každého informovat o tom, jak tyto procedury fungují, a ty by měly být publikovány buď v příručce pro zaměstnance nebo jako zvláštní dokument. Linioví manažeři by měli být proškoleni v tom, jak tyto procedury uplatňovat, a personalisté by je přitom měli podporovat. Personalisté mají odpovědnost za zajištění toho, aby se tyto procedury důsledně dodržovaly.

V následujícím textu jsou uvedeny příklady procedur zvládnání problémů pracovního výkonu, provádění disciplinárního řízení, vyřizování stížností a řešení nadbytečnosti zaměstnanců.

41.2 Zvládání problémů pracovního výkonu

Některé organizace se zabývají problémy pracovního výkonu v rámci disciplinárního řízení, ale bylo by vhodnější zabývat se těmito problémy zvlášť a disciplinární řízení ponechat na případy porušení povinností. V následujícím textu je uveden příklad procedury zvládání problémů pracovního výkonu.

Politika

Organizace musí zabezpečit definování očekávání a norem pracovního výkonu, sledování pracovního výkonu a poskytování zpětné vazby, vzdělávání a podpory zaměstnancům, aby mohli očekávání a normy plnit.

Procedura

1. Jestliže se manažer nebo vedoucí týmu domnívá, že pracovní výkon zaměstnance neodpovídá normám, pokusí se cestou neformálního rozhovoru se zaměstnancem určit příčiny a dohodnout se na krocích potřebných ke zlepšení pracovního výkonu, a to jak ze strany zaměstnance, tak ze strany manažera nebo vedoucího týmu. Jestliže se však zjistí, že:
 - stanovené normy nejsou rozumně dosažitelné, budou přezkoumány;
 - problémy pracovního výkonu souvisejí s osobním životem zaměstnance, bude mu poskytnuta nezbytná podpora;
 - problémy pracovního výkonu souvisejí se změnou norem organizace, budou zaměstnanci tyto normy vysvětleny a bude mu nabídnuta pomoc, aby se s těmito normami vyrovnal;
 - problémy pracovního výkonu souvisejí s nesprávným jednáním nebo chováním zaměstnance, bude zahájeno disciplinární řízení.
2. Jestliže se u zaměstnance během stanoveného období (týdny nebo měsíce) neprojeví žádné zlepšení (nebo jen nedostatečné), je třeba se zaměstnancem uskutečnit formální rozhovor (za přítomnosti zástupce zaměstnanců, je-li to žádoucí) s cílem:
 - jasně vysvětlit rozdíl mezi pracovním výkonem zaměstnance a požadovanou normou;
 - určit příčiny neuspokojivého pracovního výkonu a stanovit, co je třeba udělat pro nápravu (výcvik, rekvalifikace, podpora apod.);
 - získat závazek zaměstnance k plnění požadované normy;
 - stanovit zaměstnanci rozumné období pro dosažení požadované normy a dohodnout se na způsobu sledování jeho pracovního výkonu během tohoto období;
 - sdělit zaměstnanci, co by se stalo, kdyby požadovanou normu neplnil.
3. Výsledek tohoto rozhovoru bude zaznamenán písemně a zaměstnanci bude předána kopie.
4. Na konci stanoveného období se uskuteční další formální rozhovor, kdy postup může být následující:
 - jestliže bylo dosaženo požadovaného zlepšení, bude to zaměstnanci sděleno a zaměstnanec bude povzbuzen k tomu, aby si zlepšený pracovní výkon udržel;

- jestliže bylo dosaženo určitého zlepšení, ale zaměstnanec ještě nedosáhl požadované normy, bude období pro dosažení požadované normy prodlouženo;
 - jestliže nedošlo k žádnému podstatnému zlepšení, bude to zaměstnanci sděleno a bude se zkoumat, zda v organizaci existují nějaká volná pracovní místa, pro která by byl zaměstnanec způsobilý; jestliže existují, bude zaměstnanci dána možnost, aby takové volné pracovní místo přijal, nebo se bude uvažovat o propuštění zaměstnance;
 - jestliže volná pracovní místa existují, dostane o nich zaměstnanec podrobné písemné informace předtím, než bude požádán, aby se rozhodl;
 - jestliže volná pracovní místa neexistují, bude to zaměstnanci sděleno a zaměstnanec bude požádán, aby se vyjádřil předtím, než bude učiněno konečné rozhodnutí.
5. Zaměstnanci se mohou proti rozhodnutí o svém propuštění odvolat. Odvolání musí být učiněno do tří pracovních dnů.

41.3 Provádění disciplinárního řízení

Procedura provádění disciplinárního řízení vymezuje fáze, kterými musí každé disciplinární řízení projít. V následujícím textu je uveden příklad takové procedury.

Politika

Politika organizace by měla stanovit, že pokud musí být provedeno disciplinární řízení se zaměstnancem, pak by mělo toto disciplinární řízení:

- být provedeno jen v případě, kdy existuje dobrý důvod a jasný důkaz;
- být přiměřené povaze provinění;
- být spravedlivé a odpovídat předchozím krokům v podobných případech;
- být provedeno jen v případě, že si byl zaměstnanec vědom norem, jejichž plnění se od něj očekávalo, nebo pravidel, jejichž dodržování se od něj vyžadovalo;
- poskytovat zaměstnanci právo být během jakéhokoli formálního projednávání zastupován zástupcem zaměstnanců nebo spolupracovníkem;
- poskytovat zaměstnanci právo seznámit se s obviněními a vyjádřit se k nim;
- poskytovat zaměstnanci právo odvolat se proti jakýmkoli disciplinárním opatřením.

Pravidla

Organizace má odpovědnost za zajištění toho, aby byla vydána platná pravidla disciplinárního řízení a aby tato pravidla byla dostupná všem zaměstnancům.

Procedura

Disciplinární řízení zahrnuje následující fáze:

1. **Neformální varování.** V prvním případě nebo v případě menšího provinění dostane zaměstnanec ústní nebo neformální varování. To zajistí přímý nadřízený nebo vedoucí týmu.

2. **Formální varování.** V prvním případě většího provinění nebo v případě opakování menšího provinění dostane zaměstnanec písemné formální varování. Opět to zajistí přímý nadřízený nebo vedoucí týmu. Toto varování vymezuje přesnou povahu provinění a určuje možná budoucí disciplinární opatření, jestliže se bude provinění během určeného období opakovat. Kopie tohoto varování je uložena do osobního spisu zaměstnance, ale je zničena dvanáct měsíců po uplynutí období, na které bylo varování vydáno, jestliže se zaměstnanec žádného dalšího provinění nedopustil. Zaměstnanec je požádán, aby si toto varování přečetl a podepsal, a jestliže si myslí, že je toto varování neopodstatněné, má právo se odvolat k vyššímu manažerovi.
3. **Další disciplinární opatření.** Jestliže navzdory předchozím varováním zaměstnanec nedosáhne v přiměřené době požadovaných norem, může být nutné podniknout další disciplinární opatření. Toto opatření může spočívat v suspendování nebo propuštění. V každém případě by měl manažer oddělení před provedením disciplinárního opatření projednat celou záležitost s personálním manažerem. Personál pod manažerem oddělení může pouze doporučit disciplinární opatření vyššímu managementu, s výjimkou případů, kdy jejich manažer není přítomen (například během noční směny), kdy mohou zaměstnance suspendovat až na jeden den v očekávání vyřešení záležitosti následujícího dne. Disciplinární opatření by nemělo být potvrzeno, dokud nebude projednáno odvolání.

Okamžité propuštění

Zaměstnanec může být okamžitě propuštěn jen v případě hrubého porušení povinností. Okamžité propuštění mohou doporučit pouze manažeři oddělení nebo vyšší manažeři a celá záležitost by neměla být uzavřena, dokud nebude projednána s personálním manažerem a nebude projednáno odvolání. Aby se mohlo toto přezkoumání uskutečnit, měl by být zaměstnanec během dalšího prošetřování, které se musí uskutečnit během dvaceti čtyř hodin, suspendován.

Odvolání

Za všech okolností se zaměstnanec může odvolat proti suspendování, propuštění s výpovědí nebo okamžitému propuštění. Odvolání projednává manažer vyšší, než je manažer, který disciplinární řízení původně prováděl. Přítomen by měl být také personální manažer. Jestliže si to zaměstnanec přeje, může být při odvolání zastupován spolupracovníkem, kterého si zvolí. Odvolání proti okamžitému propuštění nebo suspendování by mělo být projednáno okamžitě. Odvolání proti propuštění s výpovědí by mělo být projednáno během dvou dnů. Žádné disciplinární opatření, proti kterému je možné se odvolat, není potvrzeno, dokud není odvolání projednáno.

Jestliže je odvolání proti propuštění (ale nikoliv suspendování) na této úrovni zamítnuto, má zaměstnanec právo se odvolat k výkonnému řediteli. Přítom by měl být přítomen personální manažer, popřípadě zástupce zaměstnanců.

41.4 Vyřizování stížností

Procedura vyřizování stížností vyjadřuje politiku a vysvětluje postup vyřizování stížností. V následujícím textu je uveden příklad takové procedury.

Politika

Politika organizace by měla zajistit, aby zaměstnanci:

- mohli předložit stížnost přímému nadřízenému a byli vyslyšeni;
- měli právo odvolat se proti rozhodnutí přímého nadřízeného k vyššímu manažerovi;
- měli právo být při předkládání stížnosti nebo při odvolávání se proti rozhodnutí doprovázeni spolupracovníkem, kterého si zvolí.

Cílem procedury je vyřídit stížnost co nejrychleji.

Procedura

Vyřizování stížnosti zahrnuje následující fáze:

1. Zaměstnanec předloží stížnost přímému nadřízenému nebo vedoucímu týmu, přičemž může být doprovázen spolupracovníkem, kterého si zvolí.
2. Jestliže je zaměstnanec s rozhodnutím nespokojen, požádá o setkání s manažerem vyšším, než je přímý nadřízený nebo vedoucí týmu, který se stížností původně zabýval. Toto setkání se uskuteční do pěti pracovních dnů od podání žádosti a účastní se ho vyšší manažer, personální manažer a zaměstnanec, popřípadě zástupce zaměstnanců. Personální manažer zaznamená výsledky setkání písemně a předá kopie všem zúčastněným.
3. Jestliže je zaměstnanec s rozhodnutím stále nespokojen, může se odvolat k příslušnému řediteli. Setkání za účelem projednání tohoto odvolání se uskuteční do pěti pracovních dnů od podání žádosti a účastní se ho ředitel, personální manažer a zaměstnanec, popřípadě zástupce zaměstnanců. Personální manažer zaznamená výsledky setkání písemně a předá kopie všem zúčastněným. Žádné další odvolání není.

41.5 Řešení nadbytečnosti zaměstnanců

Procedura řešení nadbytečnosti zaměstnanců, zejména ve smyslu propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, by měla zajistit zákonné, etické a účelné řešení tohoto nelehkého a bolestného problému. V následujícím textu je uveden příklad takové procedury.

Definice

Nadbytečnost je definována jako situace, ve které management rozhodne, že zaměstnanec nebo zaměstnanci jsou vzhledem k potřebě zaměstnanců nadbyteční a nemůže jim být zajištěna vhodná alternativní práce.

Zaměstnanci mohou být nadbyteční, protože změny v hospodářské situaci organizace znamenají sníženou potřebu zaměstnanců nebo protože změny v metodách práce znamenají změnu podoby a požadavků určitých pracovních míst. Zaměstnanec, který dostane výpověď, protože nespĺňuje očekávání, není považován za nadbytečného a jeho záležitost by měla být řešena v souladu s procedurou zvládání problémů pracovního výkonu, popřípadě v souladu s procedurou provádění disciplinárního řízení.

Cíle

Procedura řešení nadbytečnosti zaměstnanců by měla zajistit:

- aby se s nadbytečnými zaměstnanci jednalo spravedlivě a nestranně;
- aby se minimalizovaly nepříznivé dopady na zaměstnance i organizaci;
- aby se změny v co největší míře uskutečňovaly s pochopením a se souhlasem odborů i dotčených zaměstnanců.

Zásady

Zásady řešení nadbytečnosti zaměstnanců jsou následující:

1. O předpokládané nadbytečnosti zaměstnanců by měly být co nejdříve informovány odbory.
2. Vynasnažit se:
 - vyřešit nadbytečnost cestou přirozeného úbytku zaměstnanců;
 - zajistit nadbytečným zaměstnancům vhodnou alternativní práci v organizaci, včetně potřebného výcviku;
 - upozornit nadbytečné zaměstnance na možnost propuštění z důvodu nadbytečnosti dříve, než začne běžet zákonná výpovědní doba.
3. Jestliže v organizaci není vhodná alternativní práce a nadbytečnost se týká více než jednoho zaměstnance, je třeba při rozhodování o tom, kdo by měl být propuštěn, vzít v úvahu následující skutečnosti:
 - délka zaměstnání jedince v organizaci (nejdůležitější skutečnost);
 - hodnota jedince pro organizaci.
4. Vynasnažit se pomoci zaměstnancům najít jiné zaměstnání.

Vyhodnocování potřeby zaměstnanců

Management musí soustavně vyhodnocovat potřebu zaměstnanců a připravovat řešení možné nadbytečnosti zaměstnanců.

Předcházení nadbytečnosti zaměstnanců

Jestliže organizace předpokládá nadbytečnost zaměstnanců, bude informovat odbory, vysvětlí jim důvody a na základě konzultací s odbory zváží přijetí vhodných opatření k zabránění nadbytečnosti zaměstnanců.

Manažeři oddělení budou upozorněni na možný budoucí vývoj, aby se mohly zpracovat plány řešení nadbytečnosti cestou přirozeného úbytku zaměstnanců, bez nahrazování, rekvalifikací nebo převádění. Manažeři oddělení budou pověřeni tím, aby soustavně vyhodnocovali situaci ve svém oddělení, aby se mohly zpracovat plány dalšího řešení nadbytečnosti a aby byl personální manažer informován o možné nadbytečnosti zaměstnanců.

Konzultace o nadbytečnosti zaměstnanců

Jestliže všechna opatření k zabránění nadbytečnosti zaměstnanců selžou, musí organizace co nejdříve konzultovat vzniklou situaci s odbory a musí se s odbory pokusit nějak dohodnout.

Výběr nadbytečných zaměstnanců

V případě hrozící nadbytečnosti musí manažeři oddělení vybrat zaměstnance, kteří by mohli být nadbyteční. Radí jim při tom personální manažer, zejména v otázce zásad, které by měli dodržovat. Personální manažer by měl prozkoumat možnosti převedení nadbytečných zaměstnanců na jinou práci. Personální manažer by měl informovat management o navrhovaných opatřeních (propuštění z důvodu nadbytečnosti nebo převedení na jinou práci) a měl by požádat management o jejich schválení. Odbory budou informovány o počtech nadbytečných zaměstnanců, ale nikoliv o jednotlivých jménech.

Manažeři oddělení a personální manažer společně provedou rozhovory s nadbytečnými zaměstnanci, aby jim navrhli převedení na jinou práci, nebo aby je informovali o propuštění z důvodu nadbytečnosti. Během rozhovoru by manažeři oddělení a personální manažer měli být schopni poskytnout nadbytečným zaměstnancům informace o:

- důvodech jejich nadbytečnosti,
- alternativních pracovních příležitostech,
- výpovědní době,
- nároku na odstupné,
- právu odvolat se k příslušnému řediteli,
- pomoci ze strany organizace.

Příslušný ředitel projedná všechna odvolání s personálním manažerem. Personální manažer zajistí veškerou potřebnou administrativu. Mají-li odbory nějaké připomínky týkající se výběru nadbytečných zaměstnanců nebo navrhovaných opatření, měly by je nejprve projednat s personálním manažerem. Budou-li výsledky tohoto jednání neuspokojivé, mohou se odbory obrátit na příslušného ředitele.

Alternativní práce v organizaci

Jestliže zaměstnanec obdrží a přijme návrh alternativní práce v organizaci, nedochází k přerušení zaměstnání, jen se změní druh práce, což bude zaměstnanci písemně potvrzeno. Zaměstnanec dostane odpovídající výcvik a čtyřtýdenní zkušební dobu, aby se zjistilo, jestli je pro něj práce vhodná. Tato zkušební doba může být po vzájemné dohodě prodloužena, aby mohl být zaměstnanci poskytnut dodatečný výcvik. Během této zkušební doby se může zaměstnanec rozhodnout z organizace odejít, a pokud tak učiní, bude považován za propuštěného z důvodu nadbytečnosti ke dni, kdy skončila jeho původní práce. Při odchodu z organizace dostane odstupné, na které má nárok.

Jiné zaměstnání

Zaměstnancům, pro které není v organizaci vhodná alternativní práce, organizace pomůže, aby si našli jiné zaměstnání.

Shrnutí

- Procedury lidských zdrojů vysvětlují, jak by měli manažeři postupovat při provádění určitých opatření týkajících se lidí. Ve skutečnosti tyto procedury představují formalizovaný přístup k řešení specifických záležitostí vztahujících se k politice a praxi řízení lidských zdrojů.
- Procedury lidských zdrojů by měly být odlišovány od politik lidských zdrojů, které slouží jako návod na uplatňování postupů v řízení lidí, ale většinou nevymezují přesné kroky, které by se měly v konkrétní situaci podniknout. Procedury jsou přesnější. Vysvětlují, co je třeba udělat i jak to udělat.
- Je žádoucí, aby klíčové procedury lidských zdrojů byly zpracovány písemně, aby se zajistilo, že politiky lidských zdrojů budou uskutečňovány konzistentně a v souladu s právními předpisy i etickými normami.
- Existence písemných a dobře propagovaných procedur zajišťuje, že každý přesně ví, které kroky je třeba podniknout k řešení určitých významných a pravděpodobně se opakujících záležitostí týkajících se zaměstnávání lidí.
- Vytváření procedur lidských zdrojů by mělo probíhat na základě konzultací se zaměstnanci, popřípadě také s jejich zástupci.
- Je nezbytné každého informovat o tom, jak tyto procedury fungují, a ty by měly být publikovány buď v příručce pro zaměstnance nebo jako zvláštní dokument.
- Linioví manažeři by měli být proškoleni v tom, jak tyto procedury uplatňovat, a personalisté by je přitom měli podporovat. Personalisté mají odpovědnost za zajištění toho, aby se tyto procedury důsledně dodržovaly.
- Procedury lidských zdrojů se týkají zvládnání problémů pracovního výkonu, provádění disciplinárního řízení, vyřizování stížností nebo řešení nadbytečnosti zaměstnanců.

Otázky

- Co znamenají procedury lidských zdrojů?
- Co charakterizuje dobrou proceduru?
- Jak probíhá procedura zvládnání problémů pracovního výkonu?
- Jak probíhá procedura provádění disciplinárního řízení?
- Jak probíhá procedura vyřizování stížností?
- Jak probíhá procedura řešení nadbytečnosti zaměstnanců?

42 Personální informační systém (HRIS)

KLÍČOVÉ POJMY

cloud computing ● elektronické řízení lidských zdrojů (e-HRM) ● intranet ● personální informační systém (HRIS) ● samoobslužný systém ● software jako služba (SaaS) ● systém plánování podnikových zdrojů (ERP) ● *vanilla system*

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- důvody pro zavedení HRIS,
- funkce HRIS,
- podobu HRIS,
- zavádění HRIS.

42.1 Úvod

Pojem „personální informační systém“, v angličtině human resource information system (HRIS), vyjadřuje informační systém založený na počítačích a určený pro správu záležitostí týkajících se řízení lidských zdrojů. Alternativním pojmem vyjadřujícím využívání počítačových technologií v řízení lidských zdrojů je „elektronické řízení lidských zdrojů“, v angličtině *electronic human resource management* (e-HRM). Parryová a Tysonová (2011, s. 335) definovaly elektronické řízení lidských zdrojů jako „způsob uskutečňování personálních strategií, politik a postupů prostřednictvím vědomého a řízeného využívání kanálů založených na webových technologiích“. Zároveň vymezily pět cílů elektronického řízení lidských zdrojů: efektivita, poskytování služeb, strategická orientace, posilování pravomocí manažerů a standardizace (tamtéž, s. 335).

42.2 Důvody pro zavedení HRIS

Šetření Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007c) odhalilo následujících deset nejvýznamnějších důvodů pro zavedení HRIS:

1. zlepšovat kvalitu dostupných informací,
2. snižovat administrativní zátěž útvaru lidských zdrojů,
3. zrychlovat přístup k dostupným informacím,
4. zvyšovat pružnost informací k podpoře plánování organizace,
5. zlepšovat služby pro zaměstnance,
6. podporovat měření v řízení lidských zdrojů,
7. usnadňovat předkládání zpráv o lidském kapitálu,
8. zlepšovat produktivitu,
9. snižovat provozní náklady,
10. zlepšovat řízení pracovní doby lidí.

42.3 Funkce HRIS

HRIS může poskytovat následující funkce:

- záznamy a řízení absence,
- záznamy týkající se zaměstnanců,
- průzkumy týkající se zaměstnanců,
- analýzu fluktuace zaměstnanců,
- e-learning,
- modelování rovných příležitostí,
- náklady,
- plánování lidských zdrojů,
- hodnocení práce,
- řízení znalostí,
- intranet,
- řízení diverzity,
- samoobslužný systém pro manažery a zaměstnance,
- měření a předkládání zpráv o lidském kapitálu,
- online získávání zaměstnanců,
- online systémy řízení pracovního výkonu a 360stupňové zpětné vazby,
- zpracování a vyplácení peněžních odměn,
- revizi a úpravy peněžních odměn,
- poskytování zaměstnaneckých výhod.

Uvedené funkce HRIS pokrývají téměř všechny aspekty řízení lidských zdrojů. Šetření Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007c) odhalilo následujících deset nejvyužívanějších funkcí HRIS:

1. řízení absence,
2. vzdělávání a rozvoj,

3. odměňování,
4. řízení diverzity,
5. získávání a výběr,
6. ostatní (obvykle zpracování a vyplácení peněžních odměn),
7. řízení a hodnocení pracovního výkonu,
8. plánování lidských zdrojů,
9. řízení znalostí,
10. náklady.

42.4 Podoba HRIS

Podoba HRIS závisí na vybraném softwaru, na integraci s ostatními informačními systémy organizace, na využívání intranetu nebo na uplatňování samoobslužného systému.

Software

Obvyklé je koupit software od externího dodavatele. Možností je koupit buď nějaký základní systém, který nemá zvláštní funkce a neumožňuje dodatečné přizpůsobení (tzv. *vanilla system*), nebo nějaký pokročilý systém, který může být přizpůsoben specifickým požadavkům organizace. Rozsáhlé přizpůsobování může zkomplikovat a prodražit budoucí modernizace, takže je důležité omezit přizpůsobování jen na to, co je nezbytně nutné.

Výběr softwaru od externího dodavatele by měl probíhat následujícím způsobem:

- prozkoumat trh personálního softwaru;
- posoudit personální procesy a stávající systémy;
- specifikovat požadavky na systém;
- vyzvat několik dodavatelů k zaslání nabídek;
- pozvat dodavatele k předvedení jejich produktu;
- získat reference od stávajících zákazníků, včetně ověření na místě;
- analyzovat a vyhodnotit produkt podle specifikovaných požadavků.

Alternativy

Existují další možnosti, jak využívat služby počítačových technologií a přitom nemuset provozovat vlastní. Jednou z možností je takzvaný *cloud computing* neboli využívání počítačových technologií prostřednictvím sítě, typicky internetu. Tento přístup umožňuje využívání „softwaru jako služby“, z anglického *software as a service* (SaaS), kdy uživatelé platí za využívání softwaru, který prostřednictvím internetu poskytuje někdo jiný.

Integrace

Systém plánování podnikových zdrojů, v angličtině *enterprise resource planning* (ERP) systém, integruje všechna data a procesy organizace do jednotného systému se stejnou

databází. HRIS neposkytuje takovou míru integrace, i když často spojuje zpracování a vyplácení peněžních odměn s ostatními funkcemi. Integrace HRIS s ostatními informačními systémy organizace tak, aby mohly „vzájemně komunikovat“, umožní efektivnější využívání a spravování personálních dat.

Intranet

Intranet je interní počítačová síť, která spojuje počítačové terminály tak, aby umožňovaly sdílet informace v rámci organizace. Rozsah takto sdílených informací může být v zájmu zachování důvěrnosti omezen. Intranetová aplikace HRIS umožňuje aktualizovat osobní údaje zaměstnanců, získávat zaměstnance z vnitřních zdrojů, spravovat vzdělávání zaměstnanců, poskytovat zaměstnancům e-learning, vyřizovat dotazy zaměstnanců nebo komunikovat se zaměstnanci.

Samoobslužný systém

Samoobslužný systém poskytuje manažerům a zaměstnancům informace a zařízení pro interakci se systémem, aby mohli zadávat určité údaje nebo vybírat z určité nabídky. Takový systém může fungovat prostřednictvím personálního portálu, to znamená webové stránky, která vytváří přístupový bod k informacím na intranetu. Takový portál se někdy označuje jako *business-to-employees* (B2E) portál.

Manažerům poskytuje samoobslužný systém okamžitý přístup k informacím v takových oblastech, jako jsou absence, osobní údaje, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj nebo odměňování. Mohou také zadávat určité údaje týkající se zaměstnanců. To usnadňuje posilování pravomocí manažerů a snižuje administrativní zátěž personalistů.

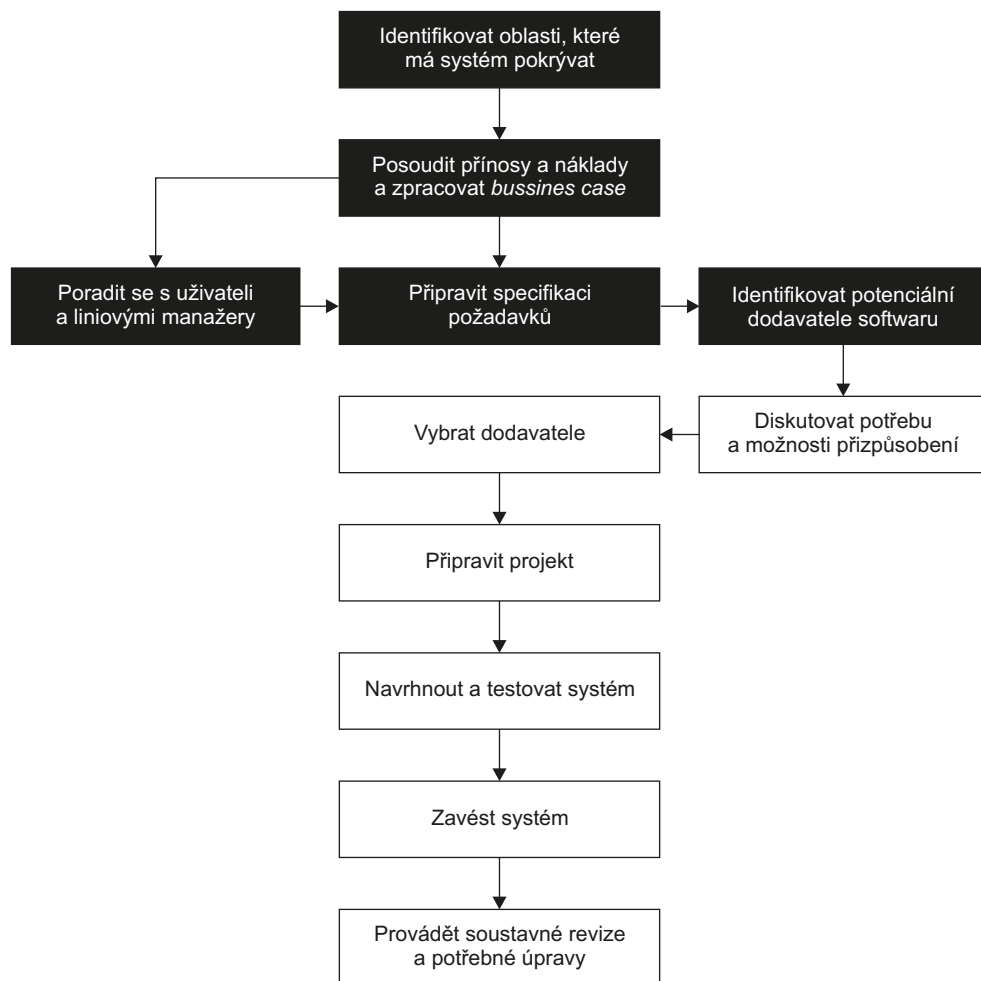
Zaměstnanci mají také přístup k informacím, mohou aktualizovat své osobní údaje, vybírat si vzdělávání nebo se ucházet o volná pracovní místa v organizaci.

42.5 Zavádění HRIS

Postup zavádění HRIS je znázorněn na obrázku 42.1. Při zavádění HRIS byste měli zvážit následující body:

1. Ujistěte se, že opravdu víte, co potřebujete v současnosti a co budete pravděpodobně potřebovat v blízké budoucnosti, abyste dodavateli softwaru mohli sdílet jasné požadavky.
2. Zapojte do rozhodování koncové uživatele a další zainteresované strany.
3. Zapojte do týmu odpovědného za rozhodování zaměstnance s odbornými znalostmi v oblasti informačních technologií, i když to nejsou personalisté.
4. Požadujte něco jednoduchého a srozumitelného, co přináší hodnotu. Pozor na všechny ty „vychytávky“, které zpravidla stojí více, většinou se obtížněji spravují a obvykle je nikdo nevyužívá.
5. Posuzujte nabízené systémy podle toho, jak snadno a rychle můžete získat výstupy, které pravidelně potřebujete. Podívejte se, jak jsou výstupy prezentovány: Můžete je dále zpracovávat, například s využitím kancelářských aplikací? Můžete je hromadně rozesílat elektronickou poštou?

6. Při nákupu „krabicového“ systému se počítá s tím, že takový systém budete využívat tak, jak je vyroben a prodáván. Pokud takový systém umožňuje nějaké přizpůsobení, tak to provádějte, jen když je to nezbytné. Pokaždé, když se systém modernizuje, jsou taková přizpůsobení tím, co způsobuje největší potíže. Jakékoliv změny systému také vyžadují odpovídající prostředky, které se musí promítnout do rozpočtu.



Obr. 42.1 Zavádění HRIS

42.6 Naplňování cílů elektronického řízení lidských zdrojů (e-HRM)

Parryová a Tysonová (2011) prováděly výzkum a zpracovávaly případové studie v deseti organizacích, ve kterých se zaměřily na naplňování vymezených cílů elektronického řízení

lidských zdrojů. Zjistily, že ve většině organizací byly naplněny cíle se vztahem k efektivitě. Celkově byly naplněny také cíle týkající se poskytování služeb. Výsledky odhalily, že potenciálním cílem pro elektronické řízení lidských zdrojů je standardizace provozních postupů v celé organizaci, ale autorky k tomu uvedly: „Zlepšení efektivity závisí na návrhu a realizaci systému, a zlepšení efektivitě a zapojení do naplňování strategie organizace může záviset na vhodném přemístění a zlepšení schopností personalistů“ (tamtéž, s. 352).

Následující případové studie pocházejí od Parryové a Tysonové (2011, s. 341).

Případové studie

AVISA

Systém Oracle HR a samoobslužný systém pro manažery se používají pro zpracování peněžních odměn, řízení absence, vyřizování odchodů nebo hodnocení pracovního výkonu. Samoobslužný systém pro zaměstnance umožňuje aktualizovat osobní údaje, zobrazovat výplatní pásky, žádat o dovolenou nebo zaznamenávat absence. Systém Ask-Jeeves slouží k vyřizování běžných dotazů týkajících se personálních záležitostí.

BOC

Od roku 1999 používá společnost systém SAP HR k tomu, aby mohla uchovávat personální údaje pro potřeby manažerů, kteří mohou zaznamenávat absence nebo údaje týkající se hodnocení. Tento systém řídí zpracování a vyplácení peněžních odměn. V roce 2003 společnost zavedla systém elektronického získávání zaměstnanců s centrální databází spojenou s řadou kariérních center. K vyřizování personálních záležitostí společnost také využívá intranet.

Marks & Spencer

Společnost využívá hlavní personální informační systém, včetně osobní a mzdové evidence, systém řízení penzí a absence a personální portál pro sdílení informací o personálních politikách a postupech.

Shrnutí

Důvody pro zavedení HRIS

Pět nejvýznamnějších důvodů pro zavedení HRIS (CIPD, 2007c):

1. Zlepšovat kvalitu dostupných informací.
2. Snižovat administrativní zátěž útvaru lidských zdrojů.
3. Zrychlovat přístup k dostupným informacím.
4. Zvyšovat pružnost informací k podpoře plánování organizace.
5. Zlepšovat služby pro zaměstnance.

Funkce HRIS

Pět nejvyužívanějších funkcí HRIS (CIPD, 2007c):

1. řízení absence,
2. vzdělávání a rozvoj,
3. odměňování,
4. řízení diverzity,
5. získávání a výběr.

Podoba HRIS

Podoba HRIS závisí na vybraném softwaru, na integraci s ostatními informačními systémy organizace, na využívání intranetu nebo na uplatňování samoobslužného systému.

Zavádění HRIS

Viz obr. 42.1.

Otázky

- Které jsou nejvýznamnější důvody pro zavedení HRIS?
- Které jsou nejvyužívanější funkce HRIS?
- Co je samoobslužný systém a proč je důležitý?

43 Právní úprava zaměstnávání lidí

KLÍČOVÉ POJMY

bezpečnost a ochrana zdraví při práci • diskriminace • minimální mzda • odhalování nekalých praktik • odměňování • pracovní doba • pracovní soud • propouštění • zaměstnávání vstřícné k rodině

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- smysl právní úpravy zaměstnávání lidí,
- naplňování cílů právní úpravy zaměstnávání lidí,
- prosazování právní úpravy zaměstnávání lidí,
- vliv právní úpravy zaměstnávání lidí na praxi řízení lidských zdrojů.

43.1 Úvod

Zaměstnávání lidí podléhá značné právní regulaci ve všech vyspělých zemích a stále více ovlivňuje praxi řízení lidských zdrojů také v rozvíjejících se zemích. Zatímco detaily a míra právní ochrany, stejně jako mechanismy vymáhání práva se liší země od země, cíle právní regulace zaměstnávání lidí se nápadně podobají, jak dokazují Ashiagbor (2005) nebo Slatteryová a Broadbentová (2013). Zároveň je pravda, že ve všech zemích se v posledních letech projevila snaha dosahovat vyšší míry právní regulace zaměstnávání lidí, v neposlední řadě díky aktivitám nadnárodních orgánů, jako je Mezinárodní organizace práce nebo Evropská unie, které soustavně prosazují vyšší standardy zaměstnávání lidí podpořené právními předpisy.

Pro zaměstnavatele ve Spojeném království bývá nutnost podřízovat se zaváděné právní úpravě zaměstnávání lidí často problematická, protože trh práce ve Spojeném království je historicky jedním z nejméně regulovaných na světě. Na straně zaměstnavatelů a jejich představitelů tak přetrvává výrazná snaha vzdorovat zaváděné právní úpravě a prosazovat omezování stávající právní regulace na základě argumentů, že odrazuje zaměstnavatele od přijímání nových zaměstnanců a že snižuje globální konkurenceschopnost ekonomiky Spojeného království. Navzdory těmto argumentům je zřejmé, že určitá právní úprava zaměstnávání lidí přetrvá a že má smysl jednat v souladu s požadavky této právní úpravy.

43.2 Smysl právní úpravy zaměstnávání lidí

V historii nikdy neexistovala nějaká převratná strategie vytváření moderní právní úpravy zaměstnávání lidí. Místo toho se tato právní úprava vytváří krok za krokem, kdy se v reakci na politické nebo jiné tlaky zavádějí nové právní předpisy, které se jen zřídka ruší. Někdy vychází podnět na novou právní úpravu z evropských institucí, jako v případě právní ochrany zaměstnanců, jejichž organizaci převezme někdo jiný. Jindy jsou to vlády, které využívají právní úpravu zaměstnávání lidí k tomu, aby zvyšovaly svou popularitu a zajišťovaly si své znovuzvolení. Dobrým příkladem je plán britské vlády zlepšit práva matek a otců v dubnu 2015 těsně před plánovanými všeobecnými volbami. Nová právní úprava zaměstnávání lidí může být výsledkem nějakých událostí (např. zpřísnění právní úpravy protestních akcí po velkých stávkách v osmdesátých letech 20. století) nebo nějaké kampaně odborů a dalších skupin (např. právní úprava týkající se národní minimální mzdy nebo diskriminace lidí se zdravotním postižením).

Přes zjevné problémy ve vytváření právní úpravy zaměstnávání lidí je možné vymezit několik klíčových cílů, v jejichž případě vlády doufají, že jich dosáhnou cestou regulace trhu práce. Podle Department of Business, Innovation and Skills (DBIS, 2013a) vydala britská vláda v roce 2013 zprávu o pokroku v otázkách právní úpravy zaměstnávání lidí, ve které byly zmíněny tři odlišné cíle. Podle nich se vláda snažila vytvořit trh práce, který by byl:

- flexibilní – podpořit vytváření pracovních míst a usnadnit lidem hledání a udržení si práce,
- efektivní – umožnit zaměstnavatelům řídit produktivitu zaměstnanců,
- spravedlivý – umožnit zaměstnavatelům soutěžit za rovných podmínek a poskytnout zaměstnancům nezbytnou právní ochranu.

Myšlenka rovných podmínek je zvláště důležitá v kontextu právní úpravy zaměstnávání lidí v Evropské unii. Cílem je pomoci zajistit, aby ve všech členských zemích byly dodržovány definované minimální standardy tak, aby žádná členská země nemohla příliš snižovat náklady práce a dosahovat nespravedlivé konkurenční výhody před ostatními.

Ve skutečnosti existuje většina právních úprav zaměstnávání lidí proto, aby chránila zaměstnance před nespravedlivým využíváním nebo nerovným zacházením ze strany zaměstnavatelů. Tato právní ochrana je důležitá, protože v právních vztazích mezi zaměstnanci a zaměstnavateli bývají zaměstnanci tou slabší stranou. Zaměstnavatelé jsou mnohem silnější a mohou svou sílu snadno zneužívat tím, že se zaměstnanci zacházejí špatně, že je diskriminují nebo bez řádného důvodu propouštějí, že jim platí méně a nutí je pracovat více nebo že vyžadují, aby riskovali zdraví a bezpečnost. Na počátku a v polovině 20. století byly odbory schopny poskytovat zaměstnancům mnohem vyšší míru ochrany, než jsou schopny poskytovat nyní, a proto musel do značné míry zakročit stát, aby zaměstnancům nezbytnou ochranu zajistil.

V současném ekonomickém prostředí existují dva hlavní důvody pro právní regulaci zaměstnávání lidí. Za prvé, vlády se snaží využívat právní úpravu zaměstnávání lidí k prosazování dobré praxe v zaměstnávání lidí. Uvědomují si nedostatek kvalifikované pracovní síly a skutečnost, že na trzích práce se nachází množství lidí, kteří jsou ekonomicky neaktivní, přestože jsou v produktivním věku. Jedním z cílů je podněcovat lidi, aby se zapojili do práce, jiným z cílů je přesvědčovat lidi, kteří by mohli pracovat, ale kteří se rozhodli nepracovat, jako například lidé, kteří se rozhodli odejít do předčasného starobního důchodu,

aby předávali své dovednosti jiným. Vlády také chtějí, aby jejich země byly atraktivní pro vysoce kvalifikované migranty ze zahraničí, kteří by se mohli usadit jinde. Zajišťování toho, že zaměstnavatelé jednají spravedlivě, a podporování partnerského přístupu, to obojí pomáhá naplňovat tyto cíle. Za druhé, vlády se snaží podporovat flexibilitu a konkurenci na trhu práce. Chtějí zajistit, aby zaměstnanci mohli snadno měnit své zaměstnání a aby nebyli v práci nijak omezováni. Chtějí také zajistit, aby se zaměstnavatelé mohli snadno a levně rozloučit se zaměstnanci, kteří trvale odvádějí špatnou práci nebo jsou skutečně nadbyteční. Ze všeho nejvíc se však chtějí vyhnout tomu, aby právní úprava zaměstnávání lidí odrazovala zaměstnavatele od vytváření nových pracovních míst. Vždy je třeba najít rovnováhu mezi legitimní ochranou práv zaměstnanců a potřebou zaměstnavatelů relativně snadno přijímat a propouštět zaměstnance.

Právní úprava zaměstnávání lidí rovněž souvisí s právní úpravou kolektivních pracovních vztahů, ve smyslu vztahů mezi zaměstnavateli a odbory. Také v případě těchto vztahů je třeba najít rovnováhu mezi potřebou chránit práva všech zaměstnanců prostřednictvím odborů a potřebou zajistit, aby moc odborů neohrožovala ekonomické zájmy většiny lidí. Nacházení takové rovnováhy bylo vždy obtížné a sporné, přičemž výsledky se liší země od země. Například ve Spojeném království je z hlediska právní úpravy pro zaměstnavatele velmi obtížné někoho propustit z důvodu, který souvisí s odbory, nebo zabránit odborům v uspořádání stávk, kterou si odboráři odhlasovali. Na druhé straně právní úprava velmi účinně vymezuje řízení odborů a omezuje moc, kterou mohou odbory nad zaměstnavatelem získat.

43.3 Naplňování cílů právní úpravy zaměstnávání lidí

Po mnoho desetiletí, ale především v posledních letech, vznikala řada právních úprav zaměstnávání lidí proto, aby naplňovala výše uvedené cíle. Podoba právních úprav se liší země od země, ale v evropských zemích převládá značná konvergence a podobné právní úpravy se prosazují také v rozvíjejících se zemích. Například Čína, jak uvedla Cookeová (2012, s. 156–179), zavedla v roce 2008 novou právní úpravu zaměstnávání lidí zaměřenou na podporu zaměstnanosti a ochranu práv zaměstnanců. Právní úprava zaměstnávání lidí ve Spojeném království je z hlediska svého rozsahu a dopadu v mnoha ohledech specifická. Z hlediska zaměstnavatele není tak restriktivní, jako například ve Francii nebo v Nizozemsku, ale je restriktivnější než ve Spojených státech nebo v Austrálii. Ve Spojeném království jsou cíle právní úpravy zaměstnávání lidí naplňovány prostřednictvím několika dobře zavedených právních předpisů, z nichž řada vychází z evropské právní úpravy. Nejvýznamnější jsou právní předpisy, které se týkají diskriminace, propouštění, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní doby a odměňování, zaměstnávání vstřícného k rodině a odhalování nekalých praktik.

Diskriminace

Výchozí princip spočívá v tom, že způsobovat újmu zaměstnanci, uchazeči nebo jedinci, kterého organizace dříve zaměstnávala, je protiprávní. Pojem „újma“ je široce vymezen jako finanční ztráta, ztráta příležitosti nebo jakékoliv vážné snížení něčí důstojnosti nebo

zranění něčích citů. Většina z příslušných právních předpisů byla konsolidována a do jisté míry harmonizována v Equality Act 2010, který zajišťuje rovné zacházení a zakazuje diskriminaci z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasy, zdravotního postižení, náboženského vyznání, těhotenství, rodinného stavu nebo věku. Zaměstnavatel může být pohnán k soudu v těchto případech:

- přímá diskriminace (např. nepovýšení ženy, protože je žena);
- nepřímá diskriminace (např. vyžadování, aby věřící zaměstnanec pracoval v den, kdy mu to jeho náboženství neumožňuje);
- pronásledování (např. odmítnutí poskytnout reference na bývalého zaměstnance, s nímž se nerozešel v dobrém);
- obtěžování (např. dobírání si někoho pro jeho sexuální orientaci).

Zaměstnavatelé mají omezené možnosti obrany. Přímá diskriminace a obtěžování jsou z hlediska většiny důvodů téměř vždy protiprávní, i když v případech diskriminace z důvodu zdravotního postižení nebo věku se zaměstnavatel může bránit tím, že k tomu existuje nějaký pádný důvod, který souvisí s činností zaměstnavatele. Přímá diskriminace je přípustná v případech, kdy určitá práce vyžaduje jedince určitého pohlaví (např. herectví nebo modeling), určité rasy (např. číšníci v etnických restauracích) nebo určitého vyznání (např. role duchovních). K nepřímé diskriminaci dochází, když zaměstnavatel uplatňuje politiku nebo pravidlo znevýhodňující určitou skupinu nebo jedince, i když to může být zcela neúmyslné. Zaměstnavatel se může bránit tím, že uplatňovaná politika nebo pravidlo představuje „přiměřený prostředek k dosažení legitimního cíle“, jinými slovy, objektivní potřebu organizace. V případě obtěžování se zaměstnavatel může bránit, když k incidentu dojde mimo práci nebo když může prokázat, že 1) po obdržení stížnosti jednal neprodleně a adekvátně a že 2) přijal veškerá přiměřená opatření, aby podobným incidentům zabránil.

Jiná ustanovení chrání před diskriminací bývalé pachatele trestných činů, jedince, kteří upozorní na nekalé praktiky, zaměstnance na částečný úvazek, agenturní zaměstnance, členy odborů nebo jedince, kteří nechtějí vstoupit do odborů.

Další významná část Equality Act vyžaduje, aby mužům a ženám pracujícím pro stejného zaměstnavatele byla za práci stejné hodnoty vyplácena stejná peněžní odměna.

Ve Spojeném království existuje jen velmi omezený počet situací, ve kterých je povolena pozitivní diskriminace. V tomto ohledu se právní úprava zaměstnávání lidí ve Spojeném království liší od mnoha zemí, ve kterých jsou zaměstnavatelé povinni podniknout pozitivní opatření ke zlepšení postavení znevýhodněných skupin. Například v mnoha zemích Evropské unie musí společnosti do vrcholových funkcí jmenovat minimální počet žen. Jinde ve světě se uplatňují kvóty pro zaměstnávání různých rasových nebo etnických skupin, aby byla zajištěna spravedlnost, zvláště ve veřejném sektoru. V praxi to znamená, že určitá pracovní místa jsou vyhrazena pro členy určité rasy nebo kasty, jak poznamenali Klarsfeld a kol. (2012).

Propouštění

Zaměstnanci, kteří mají odpracováno více než dva roky (jeden rok, jestliže byli zaměstnáni před dubnem 2012), mají v případě neoprávněného propuštění právo požadovat odškodnění nebo znovupřijetí do zaměstnání. Neoprávněným propuštěním (*unfair dismissal*) se rozumí propuštění z neoprávněného důvodu (např. těhotenství nebo odmítnutí pracovat

v nebezpečných podmínkách) nebo z oprávněného důvodu (např. porušení povinností, neschopnost nebo nadbytečnost), ale nepřiměřeným způsobem. V praxi se většina případů týká způsobu propuštění. Při posuzování „přiměřenosti“ propuštění se pracovní soud musí vyvarovat posuzování záležitosti s ohledem na to, co by za podobných okolností mělo být uděláno, nebo dokonce co by většina lidí považovala za „přiměřené“. Místo toho se musí zabývat otázkou, zda by zaměstnanec mohl říct, že kroky zaměstnavatele byly v případě propuštění přiměřené. To znamená, že propuštění, které by devadesát procent lidí považovalo za nepřiměřené, může být z hlediska práva považováno za přiměřené, a to jednoduše proto, že jeho přiměřenost je možné doložit. V praxi to znamená, že většina propuštění spadá do kategorie „krutých, ale oprávněných“.

Aby bylo propuštění oprávněné, je nezbytné, aby probíhalo v souladu se spravedlivou procedurou. V případě špatného pracovního výkonu to znamená, že zaměstnanec musí být pozván na formální setkání, musí dostat písemné formální varování, musí mít právo se odvolat, musí dostat příležitost ke zlepšení, musí být pozván na další formální setkání s právem se odvolat a teprve potom může být propuštěn. Formální varování je nutné také v případě dlouhodobě špatného zdravotního stavu nebo v případě méně závažného porušení povinností. Pouze v případě hrubého porušení povinností může být zaměstnanec propuštěn okamžitě bez předchozího varování. Ovšem také v tomto případě musí být uplatněna spravedlivá procedura, kdy zaměstnanci musí být umožněno se hájit a proti propuštění se odvolat. Při projednávání propuštění musí být zaměstnanci umožněno být doprovázen spolupracovníkem a být zastupován představitelům odborů.

Kromě neoprávněného propuštění se rozlišuje nezákonné propuštění a vynucené propuštění. K nezákonnému propuštění (*wrongful dismissal*) dochází v případě, že způsob propuštění porušuje pracovní smlouvu. Nejčastěji k tomu dochází, když se v pracovní smlouvě sjedná výpovědní doba, kterou zaměstnavatel při výpovědi nedodrží. Takže když se v pracovní smlouvě sjedná osmitýdenní výpovědní doba, ale zaměstnanec dostane výpověď s jednotýdenní výpovědní dobou, může požadovat odškodnění.

Vynucené propuštění (*constructive dismissal*) ve skutečnosti znamená, že zaměstnanec rezignuje v reakci na porušení pracovní smlouvy ze strany zaměstnavatele. V takovém případě pracovní soud posuzuje záležitost jako propuštění a nařizuje náležité odškodnění zaměstnance. Takové porušení pracovní smlouvy se může týkat podmínek explicitních i implicitních. Explicitní podmínky jsou takové, na kterých se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodli při sjednávání pracovní smlouvy. Takže když například zaměstnavatel sníží zaměstnanci sjednanou peněžní odměnu a zaměstnanec na protest rezignuje, dochází k vynucenému propuštění. Implicitních podmínek je mnoho a tyto podmínky se různí, ale předpokládá se, že jsou součástí každé pracovní smlouvy. Nejvýznamnější z nich je „povinnost udržovat vzájemnou důvěru“. Když zaměstnavatel vzájemnou důvěru poškodí, například tím, že bude zaměstnance šikanovat, může zaměstnanec rezignovat, čímž dochází k vynucenému propuštění.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Právní předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci mohou být ve Spojeném království rozděleny do dvou velmi odlišných částí. Na jedné straně jsou to právní předpisy týkající se trestních záležitostí, jejichž dodržování prosazují inspektoři v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které zaměstnávají místní orgány, a na národní úrovni Health and Safety Executive (HSE). Na druhé straně jsou to právní předpisy týkající se újmy na

zdraví člověka, podle nichž zaměstnanec, který se při práci zraní nebo v důsledku práce onemocní, může zaměstnavatele žalovat o náhradu škody.

Inspektoři v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci provádějí bez předchozího varování rutinní inspekce na pracovištích zaměstnavatelů, na jejichž základě mohou vydat doporučení na změny ke zlepšení zjištěného stavu nebo mohou zakázat používání určitého zařízení nebo provozování určitého systému, dokud nebudou doporučené změny provedeny.

V mnoha případech dochází k újmě na zdraví zaměstnance v důsledku zanedbání nějaké povinnosti ze strany zaměstnavatele nebo spolupracovníka. Přitom je důležité, že právní odpovědnost za jednání zaměstnanců při práci nese zaměstnavatel. Takže když dojde k újmě na zdraví zaměstnance v důsledku nedbalosti ze strany spolupracovníka, obrací se poškozený zaměstnanec s řešením této záležitosti na zaměstnavatele, nikoliv na spolupracovníka, jehož nedbalost způsobila újmu na zdraví zaměstnance. Existuje však řada možností, jak se může zaměstnavatel v případech újmy na zdraví zaměstnanců bránit. Nejčastější obranou je tvrzení, že se újma „nedala rozumně předvídat“. V praxi to vyžaduje, aby zaměstnavatel prováděl formální hodnocení rizik a zjištěná rizika zaznamenával. Manažeři musí následně prokázat, že újma byla způsobena navzdory skutečnosti, že rizika byla nízká, že bylo zajištěno vzdělávání v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a že byly uplatňovány bezpečné systémy vykonávání práce.

V posledních letech docházelo k mnoha případům újmy na zdraví zaměstnanců v důsledku nadměrného stresu v práci. V těchto případech není pro zaměstnance jednoduché vyhrát, protože je obtížné prokázat, že nadměrná pracovní zátěž byla hlavním spouštěčem zdravotních potíží.

Pracovní doba a odměňování

Pracovní dobu a odměňování zaměstnanců upravuje řada právních předpisů. Nejdůležitějším právním předpisem upravujícím ve Spojeném království pracovní dobu je Working Time Regulations 1998. Podle tohoto právního předpisu, který vychází z evropské právní úpravy, nesmí být po zaměstnancích požadováno, aby pracovali více než 48 hodin týdně. Nicméně v praxi tak mnoho zaměstnanců činí, a to částečně proto, že pracovní doba je omezena na 48 hodin v průměru za období 17 týdnů. Takže zaměstnavatelé mohou legálně požadovat, aby zaměstnanci pracovali mnohem více hodin, zvláště během rušných týdnů, za předpokladu, že jejich pracovní doba nepřesáhne za období každých 17 týdnů v průměru 48 hodin. Ve Spojeném království je však také možné, aby se zaměstnanec vzdal svého práva nepracovat více než 48 hodin týdně. Toto je běžné, protože zaměstnavatelé mohou legálně požadovat, aby noví zaměstnanci podepsali dohodu, kterou se vzdají svého práva, jako podmínku zaměstnání. Pro zaměstnance také existuje možnost, aby své právo znovu uplatnili, bez jakékoliv újmy, ale tato skutečnost není všeobecně známá. Právní předpis také upravuje přestávky v práci, odpočinek mezi směnami, odpočinek v týdnu nebo dovolenou.

Právním předpisem určujícím ve Spojeném království minimální mzdu je National Minimum Wage Regulations, který také pochází z roku 1998. Podle tohoto právního předpisu mají zaměstnanci nárok na vyplacení minimální mzdy, přičemž hodinové sazby minimální mzdy stanovuje každý rok vláda, a to po konzultaci s Low Pay Commission. Od října 2013 činila sazba minimální mzdy pro dospělého zaměstnance 6,31 liber za hodinu. Tato sazba platila až do října 2014, kdy se opět zvýšila. Nižší sazby minimální mzdy jsou stanoveny pro mladší zaměstnance a zaměstnance ve výcviku (od října 2013 do října 2014

to bylo 5,03 liber za hodinu), pro mládež ve věku 16 až 17 let (3,72 liber za hodinu) a pro učně (2,68 liber za hodinu).

Další významnou oblastí právní úpravy zaměstnávání lidí jsou případy, v nichž může zaměstnavatel provádět srážky z peněžní odměny zaměstnance. Tyto případy jsou poměrně omezené a zpravidla vyžadují předchozí souhlas zaměstnance (např. odborové příspěvky), oprávnění ze zákona (např. daně) nebo soudní příkaz (např. pokuta). Tato skutečnost znamená, že zaměstnavatel nemůže uplatňovat srážky z peněžních odměn zaměstnanců jako disciplinární opatření.

Zaměstnávání vstřícné k rodině

V oblasti zaměstnávání vstřícného k rodině byly ve Spojeném království v posledních letech provedeny největší změny právních předpisů. Od poloviny devadesátých let 20. století každé dva nebo tři roky byla zaváděna nová práva, zatímco stávající práva byla rozšiřována, a to vše s cílem výrazného zlepšení práv zaměstnanců. V roce 2013 byla pro většinu zaměstnanců zavedena následující práva:

- až jeden rok mateřské a adoptivní dovolené;
- devět měsíců mateřských a adoptivních dávek;
- právo na placené volno na prenatální péči;
- dva týdny zákonné otcovské dovolené;
- až třicet dva týdnů dodatečné otcovské dovolené, když se matka vrátí do práce;
- právo na volno na řešení mimořádných rodinných záležitostí;
- osmnáct týdnů neplacené rodičovské dovolené během prvních pěti let života dítěte;
- právo požadovat flexibilnější pracovní režim.

Do dubna 2014 platilo právo požadovat flexibilnější pracovní režim jen pro zaměstnance s dětmi. Od dubna 2014 platí toto právo pro všechny zaměstnance po šesti měsících zaměstnání u zaměstnavatele. Zaměstnavatel může tento požadavek legálně odmítnout jen z důvodů stanovených právními předpisy.

Od dubna 2015 byl stávající režim mateřské a otcovské dovolené upraven tak, aby byl flexibilnější. Oba rodiče si mohou vzít delší placenou dovolenou a mohou tak učinit současně v měsících bezprostředně po narození nebo osvojení dítěte.

Odhalování nekalých praktik

Právním předpisem upravujícím ve Spojeném království odhalování nekalých praktik (*whistle-blowing*) je Public Interest Disclosure Act 1998. Tento právní předpis chrání před špatným zacházením nebo propuštěním zaměstnance, kteří oznámí nějaké autoritě podezření na nějaké nepoctivé, neetické nebo nezákonné dění na pracovišti.

Jiný právní předpis, Enterprise and Regulatory Reform Act 2013, vymezil podmínku, že zaměstnanci budou mít právní ochranu pouze v případě, kdy mohou prokázat, že jejich oznámení bylo učiněno ve „veřejném zájmu“. Podle předchozí právní úpravy stačilo, aby oznámení bylo učiněno v „dobré víře“.

Oznámení mimo organizaci by mělo být učiněno příslušnému orgánu. Například oznámení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci by mělo být učiněno Health and

Safety Executive, protože takové oznámení může být chráněno spíše než oznámení učiněné médiím. Oznámení učiněná médiím mohou být chráněna jen v určitých případech.

Propouštění zaměstnance za odhalení nekalých praktik, když může prokázat, že jednal ve veřejném zájmu, je považováno za automaticky neoprávněné propuštění. V tomto případě nezáleží na délce zaměstnání a odškodnění není limitováno.

43.4 Prosazování právní úpravy zaměstnávání lidí

Podle Slatteryové a Broadbentové (2013) se právní úpravy zaměstnávání lidí v jednotlivých zemích nejvíce liší v oblasti prosazování opravných prostředků. V mnoha zemích, včetně Austrálie, Německa, Indie nebo Japonska, fungují zvláštní pracovní soudy, které rozhodují v případech, kdy se poškození zaměstnanci nebo bývalí zaměstnanci domnívají, že s nimi zaměstnavatel jednal nezákonným způsobem. V některých případech tyto soudy uplatňují přístup rozhodčího řízení, kdy se snaží prosadit urovnání sporu mezi stranami. V jiných jurisdikcích jsou pracovní soudy zřetelnější součástí soudního systému a po vyslechnutí důkazů prostě rozhodují jednotlivé případy ve prospěch jedné nebo druhé strany. Jinde, zejména ve Spojených státech, rozhodují jednotlivé případy standardní civilní soudy bez specializace v oblasti zaměstnávání lidí. Poněkud odlišný systém funguje v zemích, kde v záležitostech týkajících se zaměstnávání lidí hraje významnou roli trestní právo. Ústřední postavení v prosazování práva mají inspektoři práce. V některých jurisdikcích, například v Nizozemsku, jsou zaměstnavatelé povinni získat jejich souhlas, aby mohli zaměstnance propustit. Jinde úředníci zahajují trestní stíhání, jestliže mají důkazy o tom, že zaměstnavatel jednal protiprávně. Ve Francii, například, i když zaměstnavatel vyřídí se zaměstnancem stížnost týkající se diskriminace, může být stále ještě nucen obhájit své kroky před trestním soudem.

Ve Spojeném království inspektoři prosazují právo v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nelegálního zaměstnávání přistěhovalců nebo minimální mzdy. Ve většině oblastí právní úpravy zaměstnávání lidí však trestní sankce nehrají žádnou roli. Případy údajného porušení právní úpravy zaměstnávání lidí, jako je neoprávněné propuštění nebo nezákonná diskriminace, řeší místní pracovní soudy. Případy posuzuje buď jeden soudce nebo tříčlenný senát složený z jednoho soudce a dvou laiků z praxe. Ve většině případů nese důkazní břemeno žalobce (zaměstnanec), ale v některých právních otázkách může být na žalovaném (zaměstnavateli), aby soud přesvědčil, že se protiprávního jednání nedopustil. Pracovní soud rozhoduje po zvážení důkazů předložených každou ze stran nebo jejich zástupci.

Fungování pracovních soudů je poměrně neformální. Zástupcem stran může být každý, nemusí to být jen právní zástupce. Žalobci (zaměstnanci) se někdy zastupují sami nebo jsou zastupováni členy rodiny nebo přáteli, ale častěji jsou zastupováni představiteli odborů. Žalovaní (zaměstnavatelé) jsou často zastupováni právními zástupci, ale někdy se také zastupují sami. V důsledku toho pracovní soudy umožňují poměrně rychlé a levné jednání. Odvolání může projednat Odvolací pracovní soud, Odvolací soud, Nejvyšší soud nebo Evropský soudní dvůr.

Pracovní soudy neřeší případy týkající se porušení smluv nebo údajného spáchání přečinů, jako je nedbalost. Takže lidé, kteří chtějí řešit nezákonné propuštění nebo újmu na zdraví se musí obrátit na soudy hrabství nebo na Vrchní soud. V praxi to znamená najmout si právního zástupce a počítat s rizikem hrazení nákladů v případě neúspěchu.

V praxi nebývá odškodné, které musejí zaměstnavatelé vyplatit, tak vysoké. Před řešením případů právní zástupci zaměstnanců často sestavují přehledy ztrát, které však bývají hodně nafouknuté a nevyjadřují realistickou částku, kterou by zaměstnanci mohli v případě úspěchu získat. Podle ročních statistik, které vydává Employment Tribunal Service, jsou vyplácené částky obvykle mnohem nižší, než by mohli zaměstnanci teoreticky získat (viz tabulka 43.1).

Tab. 43.1 Medián odškodného v případech řešených pracovními soudy v letech 2011–2012

Případ	Medián odškodného (libry)
Neoprávněné propuštění	4 560
Diskriminace z důvodu rasy	5 256
Diskriminace z důvodu pohlaví	6 746
Diskriminace z důvodu zdravotního postižení	8 928
Diskriminace z důvodu náboženského vyznání	4 267
Diskriminace z důvodu sexuální orientace	13 505
Diskriminace z důvodu věku	6 065

Zdroj: *ETS Annual Report 2012*

43.5 Právní úprava zaměstnávání lidí a řízení lidských zdrojů

Míra, v jaké právní úprava zaměstnávání lidí ovlivňuje řízení lidí v organizacích, se značně liší. Větší organizace, které si chrání svou pověst, se snaží vyvarovat soudního projednávání záležitostí týkajících se zaměstnávání lidí, aby se vyhnuly negativní publicitě v médiích. Odhadované náklady spojené s obhajobou také většinou převyšují odškodné, které by zaměstnanec mohl v případě úspěchu získat. Takže než soud, je lepší zaměstnance jednoduše vyplatit za předpokladu, že podepíše dohodu o vypořádání, která mu zabrání v tom, aby případ zveřejnil, jak uvedla Confederation of British Industry (CBI, 2012, s. 29). Výhodou je, že takový přístup umožňuje manažerům řídit organizace, aniž by se příliš zabývali právní úpravou zaměstnávání lidí. Nevýhodou ovšem je, že takový přístup vybízí lidi k tomu, aby podali žalobu v každém případě, v naději, že si zajistí vyplacení.

Zcela odlišný přístup se obvykle uplatňuje ve veřejném sektoru, kde se vyvíjí značné úsilí, aby se právní úprava zaměstnávání lidí dodržovala. Personalisté se většinou snaží vyřídit stížnosti zaměstnanců tak, aby nemusely být řešeny u soudu. To znamená, že v praxi se většina slyšení před soudem týká menších organizací ve veřejném sektoru, které nemají dost prostředků na to, aby mohly lidi vyplácet, ale mají dost problémů s tím, aby právní úpravu zaměstnávání lidí dodržovaly. Manažeři v menších organizacích také často uplatňují neformální styl řízení, což může být z hlediska dodržování právních předpisů určitý problém, jak uvedl Department of Business, Innovation and Skills (DBIS, 2013b).

Publikovaná šetření naznačují, že právní úprava zaměstnávání lidí zásadně ovlivňuje přístup personalistů k jejich práci. Již v roce 2002, kdy různých právních předpisů upravujících zaměstnávání lidí nebylo tolik, jako je tomu nyní, zjistil Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2002), že dvě třetiny personalistů trávily více než

dvacet procent svého času tím, že „se zabývaly právní úpravou zaměstnávání lidí“, zatímco jedna čtvrtina personalistů uvedla, že podobně tráví více než čtyřicet procent svých pracovních dnů. Pozdější šetření Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007a) odhalilo, že čtyřicet procent personalistů považovalo „zajišťování dodržování právní úpravy zaměstnávání lidí“ za jeden ze svých pěti nejdůležitějších cílů, zatímco devadesát procent personalistů vnímalo právní úpravu zaměstnávání lidí jako něco, co bude pro jejich organizace stále důležitější. Tato zjištění jsou překvapující, když se má za to, že ve Spojeném království je každý rok z nějakého důvodu propuštěno asi půl milionu lidí, jak uvedl Department of Business, Innovation and Skills (DBIS, 2013b, s. 23) a že alespoň jeden ze sedmi propuštěných, kteří na to mají právo, napadne své propuštění u soudu, jak uvedli Knight a Latreille (2000). Celkem vzato, každý rok se na soud obrátí 150 000 až 240 000 lidí, jak uvedl Employment Tribunal Service (ETS, 2012), což znamená, že zhruba polovina všech větších zaměstnavatelů se každý rok musí vypořádat alespoň s jedním soudním případem, jak uvedla Confederation of British Industry (CBI, 2012, s. 28).

Průzkumy názorů zaměstnavatelů pravidelně ukazují, jak uvedl Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2005), že manažeři vnímají značné množství právních předpisů upravujících zaměstnávání lidí, které musí dodržovat, jako velkou zátěž, ale to není zásadní problém. Zaměstnavatelé právní úpravu zaměstnávání lidí obecně podporují. To, co jim vadí, je složitost této právní úpravy a množství času, které musí věnovat tomu, aby udrželi krok se změnami. V důsledku toho, zvláště v případech menších organizací, se manažeři obávají toho, že nedokáží zajistit plnění všech požadavků vyplývajících z příslušných právních předpisů. Je to přirozený strach ze soudu, stejně jako osobní zkušenost, co způsobuje, že manažeři vnímají právní úpravu zaměstnávání lidí jako zátěž, jak uvedl Department of Business, Innovation and Skills (DBIS, 2013b).

Ve skutečnosti jsou šance uchazečů o zaměstnání, stávajících zaměstnanců nebo bývalých zaměstnanců na to, že proti zaměstnavateli u soudu uspějí, mizivé. U pracovních soudů ve Spojeném království zaměstnavatelé nakonec vyhrají čtyři z pěti řešených případů, přičemž více než třicet procent případů končí bez vypořádání dřív, než se k soudu vůbec dostanou. Přitom vyvarovat se nějakých vážnějších problémů se soudy není pro zaměstnavatele tak obtížné. Opravdu stačí jen dodržovat hlavní zásady právní úpravy zaměstnávání lidí, jako je vyplácet minimální mzdu nebo zamezit nezákonné diskriminaci, a zvládnout propouštění nějakým přiměřeným způsobem. Kromě toho, v devadesáti procentech situací, které na pracovišti vznikají, není třeba, aby si manažeři najímali právního poradce.

Případové studie

Proctor versus British Gypsum Ltd (1992)

Pan Proctor byl zaměstnán ve společnosti British Gypsum jako mistr, jenže byl okamžitě propuštěn poté, co jeden z jeho podřízených tvrdil, že jím byl napaden. Pan Proctor se bránil tím, že 1) byl vyprovokován a že 2) v minulosti nebyli zaměstnanci propouštěni za mnohem vážnější případy rvaček a napadení. Proto tvrdil, že zaměstnavatel jednal nepřiměřeně, když jej okamžitě propustil – argumentoval nedůsledností zaměstnavatele. Navíc jeho předchozí chování bylo bezchybné. Zaměstnavatel tvrdil, že jiné případy se staly už před nějakou dobou a že od té doby se opatření zaměstnavatele v podobných případech zpřísnila. Zaměstnavatel také argumentoval tím, že pan Proctor byl mistr, a proto se jeho případ výrazně lišil. Pan Proctor prohrál. Odvolací pracovní soud využil příležitost, aby

vymezil okolnosti, za nichž je důslednost nebo nedůslednost významná. Podle soudu byl významný čas, protože od žádného zaměstnavatele se nedá očekávat, že bude jednat v souladu s případy, které se staly před několika lety – zaměstnavatel měl právo zpřísnit opatření tak, jak se to stalo ve společnosti British Gypsum. Smyslem bylo zabránit diskriminaci zaměstnanců, na které si někdo zasedl a kteří byli propuštěni z jiných důvodů. Zaměstnavatel jednal přiměřeně, když od mistra očekával vyšší standardy.

Jenkins versus Legoland Windsor Park Ltd (2003)

Pan Jenkins byl zaměstnán v zábavním parku Legoland ve Windsor Great Parku jako „vedoucí týmu atrakcí“. V šestnácti letech si při nehodě na motocyklu vážně poranil levou paži, a proto musel neustále používat zívěs. V březnu 2001 uspořádala společnost slavnost, při které byli oceněni všichni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracovali více než tři roky. Jedním z padesáti osmi oceněných zaměstnanců byl také pan Jenkins. Všechny ceny měly podobu modelů lidí vyrobených z Lega. Většina zaměstnanců dostala model, který nějakým způsobem přímo souvisel s jejich prací. Například, zaměstnanci pracující v kavárně dostávali modely lidí, kteří jedli pizzu nebo pili kávu, zaměstnanci pracující na parkovišti dostávali modely lidí, kteří drželi dopravní kužely nebo vedoucí zaměstnanci dostávali modely lidí, kteří drželi podložku na psaní. Pan Jenkins však dostal model člověka, který měl pravou ruku v pásce. Následující den pan Jenkins v práci chyběl a nikdy se do práce nevrátil. Podle diagnózy psychologa trpěl depresí vyvolanou necitlivým přístupem na pracovišti. Následně pan Jenkins podal k pracovnímu soudu žalobu pro diskriminaci z důvodu zdravotního postižení. Argumentoval tím, že během slavnosti utrpěl újmu, když dostal cenu, která chybně vystihovala jeho zdravotní postižení. Případ se dostal až k Odvolacímu pracovnímu soudu, kde pan Jenkins vyhrál. Bylo zjištěno, že byl vystaven újmě z důvodu, který souvisel s jeho zdravotním postižením. Zaměstnavatel nedokázal své počínání odůvodnit. Pan Jenkins doslal odškodné ve výši 30 000 liber.

Shrnutí

Smysl právní úpravy zaměstnávání lidí

Hlavním smyslem právní úpravy zaměstnávání lidí je chránit zaměstnance před nespravedlivým využíváním nebo nerovným zacházením ze strany zaměstnavatelů. Vlády však využívají právní úpravu zaměstnávání lidí také k tomu, aby udělali práci pro lidi atraktivnější a aby podporovali flexibilitu na trhu práce.

Naplňování cílů právní úpravy zaměstnávání lidí

Ve většině jurisdikcí chrání právní úprava zaměstnávání lidí zaměstnance před nezákonnou diskriminací nebo neoprávněným propuštěním. Právní úprava zaměstnávání lidí zajišťuje zaměstnancům odpovídající bezpečnost a ochranu zdraví při práci, rozumnou pracovní dobu nebo zaslouženou peněžní odměnu. Právní úprava zaměstnávání lidí vstřícná k rodině umožňuje zaměstnancům dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Prosazování právní úpravy zaměstnávání lidí

V mnoha zemích fungují zvláštní pracovní soudy, které rozhodují v případech, kdy se poškození zaměstnanci nebo bývalí zaměstnanci domnívají, že s nimi zaměstnavatel jednal

nezákonným způsobem. V řadě zemí prosazují právní úpravu zaměstnávání lidí inspektoři práce.

Právní úprava zaměstnávání lidí a řízení lidských zdrojů

Publikovaná šetření naznačují, že právní úprava zaměstnávání lidí zásadně ovlivňuje způsob, jakým zaměstnavatelé řídí lidské zdroje. Personalisté se právní úpravou zaměstnávání lidí vážně zabývají a vnímají právní úpravu zaměstnávání lidí jako něco, co bude pro jejich organizace stále důležitější.

Otázky

- Proč v poslední době narůstá počet právních předpisů upravujících zaměstnávání lidí?
- Proč Evropská unie zavádí právní předpisy upravující zaměstnávání lidí?
- Jak právní úprava zaměstnávání lidí podporuje flexibilitu?
- Ze kterých důvodů je zakázána diskriminace zaměstnanců?
- Jaký je rozdíl mezi přímou a nepřímou diskriminací?
- Co znamená neoprávněné propuštění?
- Co znamená nezákonné propuštění?
- Co znamená vynucené propuštění?
- Co bývá příčinou újmy na zdraví zaměstnanců?
- Co je smyslem právní úpravy pracovní doby?
- Co je smyslem minimální mzdy?
- Jak je právně upraveno zaměstnávání vstřícné k rodině?
- Jak je právně upraveno odhalování nekalých praktik?
- Čím se zabývají pracovní soudy?
- Jak právní úprava zaměstnávání lidí ovlivňuje řízení lidských zdrojů?

Dovednosti personalistů

OBSAH

- 44. Dovednosti ve strategickém řízení lidských zdrojů
- 45. Dovednosti v podnikání
- 46. Dovednosti v řešení problémů
- 47. Dovednosti v analýze a kritickém myšlení
- 48. Dovednosti v provádění výzkumů
- 49. Dovednosti ve využívání statistiky
- 50. Dovednosti v provádění výběrových pohovorů
- 51. Dovednosti v analýze pracovních míst, rolí a dovedností a modelování schopností
- 52. Dovednosti ve vzdělávání a rozvoji
- 53. Dovednosti ve vyjednávání
- 54. Dovednosti ve vedení a usnadňování změn
- 55. Dovednosti ve vedení lidí
- 56. Dovednosti v přesvědčování lidí
- 57. Dovednosti v řešení problémů s lidmi
- 58. Dovednosti v řešení konfliktů
- 59. Dovednosti v politickém jednání

ÚVOD

Lze tvrdit, že plně kvalifikovaní personalisté musí být schopni uplatňovat mnohem širší spektrum dovedností podporovaných znalostmi, než vyžadují jiné odborné práce v organizacích. I když je obtížné toto tvrzení dokázat, je nesporné, že personalisté musí každodenně využívat mnoho různých dovedností.

Jako business partneři potřebují dovednosti týkající se strategií a podnikání. Jako odborníci, kteří musí poznávat problémy organizace a podnikání, jež mají řešit, potřebují dovednosti v řešení problémů, analýze a kritickém myšlení. Potřebují dovednosti v provádění výzkumů, aby si uvědomili přínos výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů a mohli

se podílet na výzkumných projektech. Potřebují dovednosti ve využívání statistiky, aby mohli analyzovat a prezentovat informace o tom, co se v organizacích děje.

Další významnou skupinou dovedností, které personalisté potřebují, jsou dovednosti týkající se praxe řízení lidských zdrojů, zvláště dovednosti v provádění výběrových pohovorů, v analýze pracovních míst, rolí a dovedností a modelování schopností, ve vzdělávání a rozvoji nebo ve vyjednávání. Následují dovednosti, které personalisté potřebují, protože v organizacích hrají komplexní role. Personalisté musí vést a usnadňovat změny. Musí vést druhé. Musí umět druhé přesvědčit, a to nejen na základě autority svého postavení, ale především s využitím svých dovedností musí přesvědčovat manažery, aby podnikli určité inovace nebo aby přijali odlišný způsob řízení lidí. Personalisté musí řešit problémy s lidmi, musí řešit konflikty a musí jednat politicky.

Tato část poskytuje návod na využívání zmíněných dovedností spolu s nezbytnými znalostmi, které dovednosti podporují.

44 Dovednosti ve strategickém řízení lidských zdrojů

KLÍČOVÉ POJMY

business partner • konkurenční výhoda • model podnikání • strategický business partner

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- strategickou roli personalistů,
- model strategického business partnera,
- strategickou roli personálních ředitelů,
- strategickou roli vedoucích oddělení personálního útvaru,
- strategickou roli business partnerů,
- strategickou roli personálních poradců a asistentů,
- požadované strategické dovednosti,
- strategické aktivity a dovednosti personalistů podle CIPD.

44.1 Úvod

Personalisté jsou neustále vyzýváni k tomu, aby byli strategičtí. Tato kapitola vysvětluje, co to znamená, a vymezuje znalosti a dovednosti, které to vyžaduje.

44.2 Strategická role personalistů

Strategické činnosti řízení lidských zdrojů podporují dosahování cílů a naplňování hodnot organizace cestou sladování strategií lidských zdrojů se strategií organizace. Personalisté jsou zapojeni do vytváření a uskutečňování perspektivních a integrovaných strategií lidských zdrojů a spolu s liniovými manažery se podílejí na vytváření a uskutečňování strategie organizace.

Strategický přínos personalistů, zejména těch na nejvyšší úrovni, spočívá v tom, že zabezpečují kvalitní lidi, které organizace potřebuje. Sparrow a kol. (2010, s. 88) uvedli:

„Personalisté musí citlivě reagovat na strategii a model podnikání organizace. Personalisté nepracují sami pro sebe. Podstatou není ‚personalisté pro personalisty‘, ale personalisté pro organizaci a její podnikání.“ Strategickou roli personalistů vyjadřuje model strategického business partnera.

44.3 Model strategického business partnera

Personalisté jako strategičtí business partneři spolupracují s managementem a přispívají k vytváření a uskutečňování strategie organizace. Spolu s liniovými manažery sdílejí odpovědnost za úspěch organizace. Ulrich (1998, s. 127) uvedl: „Aby se personální manažeři stali plnohodnotnými strategickými partnery vrcholového managementu, měli by podněcovat a usměrňovat seriózní debaty o tom, jak by měla být organizace uspořádána, aby mohla uskutečňovat svou strategii.“

Před Ulrichem to byl Tyson (1985), jenž charakterizoval personalisty jako manažery, kteří jsou schopni identifikovat podnikatelské příležitosti, vnímat širší souvislosti a pochopit, jak mohou podporovat dosahování podnikatelských cílů organizace. Personalisté slaďují své aktivity s vrcholovým managementem a zajišťují, aby sloužily dlouhodobým strategickým cílům. Personalisté předvídají potřeby, jednají pružně a jsou proaktivní.

Představu strategického partnera vymezili Dyer a Holder (1988), nikoli Ulrich, jak se všeobecně předpokládá. Dyer a Holder (1988, s. 31–32) uvedli k roli personalistů jako strategického partnera následující:

Doporučenou rolí pro personální útvar je role „strategického partnera“. Tato role má obvykle čtyři aspekty: 1) personální manažeři spolupracují s liniovými manažery při vytváření strategií lidských zdrojů; 2) personální manažeři se účastní všech jednání týkajících se strategie organizace jako rovnocenní partneři finančních a ostatních vrcholových manažerů, což umožňuje, aby projednávané návrhy byly včas posouzeny z personálního hlediska; 3) personální manažeři spolupracují s liniovými manažery při uskutečňování strategie organizace; 4) samotný personální útvar je řízen strategicky.

Tuto roli zpopularizovali Ulrich a Lake (1990), kteří uvedli:

Aby se uplatňované postupy řízení staly prostředkem k dosahování trvalé konkurenční výhody, musí se personalisté stát strategickými business partnery a zaměřit své aktivity na zlepšování výkonu organizace. To vyžaduje, aby personalisté znali organizaci a její strategie. Při vyhodnocování role lidských zdrojů v organizaci musí být management schopen určit, do jaké míry personalisté splňují následující kritéria: 1) tráví čas se zákazníky a klienty – diagnostikují, diskutují a reagují na potřeby; 2) aktivně se podílejí na plánování organizace a poskytují zasvěcený pohled na strategické, technologické a finanční možnosti; 3) rozumí podmínkám podnikání; 4) prokazují schopnosti v záležitostech podnikání, zejména ve vztazích se zákazníky, v poskytování špičkových postupů řízení nebo v řízení změny.

Schuler a Jacksonová (2007b, s. xiv) dospěli k podobnému závěru, když uvedli: „Personalisté stojí před výzvou lépe poznat svou organizaci a její podnikání, strategii, prostředí, zákazníky i konkurenty.“ Žádný z těchto závěrů však nenaznačuje, že by si personalisté měli být vědomi jak etického, tak podnikatelského rozměru své práce a podle toho jednat.

Nicméně, v zájmu spravedlnosti, Ulrich (1997a, s. 5) později uvedl, že personalisté by se měli „zabývat jak potřebami zaměstnanců, tak záležitostmi manažerů“.

Pojem „strategický business partner“ se běžně zkracuje na pojem „business partner“, který nadšeně přijala řada profesionálů a profesních institucí, jako je Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) ve Spojeném království. Personalisté jako business partneři spolupracují s liniovými manažery a umožňují jim dosahovat jejich cílů prostřednictvím jejich lidí.

Strategická role personalistů se mění v závislosti na jejich úrovni nebo funkci, kdy působí jako personální ředitelé, vedoucí oddělení personálního útvaru, business partneři nebo personální poradci a asistenti.

44.4 Strategická role personálních ředitelů

Strategická role personálních ředitelů (ředitelů lidských zdrojů), kteří stojí v čele personálních útvarů (útvarů lidských zdrojů), spočívá v podpoře dosahování cílů a naplňování hodnot organizace cestou: 1) vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace, jsou konzistentní a vzájemně se podporují; 2) prosazování strategického přístupu, aby činnosti řízení lidských zdrojů podporovaly podnikání a přidávaly hodnotu; 3) zohledňování etického rozměru řízení lidských zdrojů. K plnění této role personální ředitelé musí:

- pochopit strategické cíle organizace;
- pochopit požadavky podnikání a hnací síly výkonu ve vztahu k cílům organizace;
- pochopit model podnikání organizace (jak organizace dosahuje konkurenční výhody a vydělává peníze) a podílet se na inovacích tohoto modelu;
- pochopit, jak dosahovat trvalé konkurenční výhody prostřednictvím lidského kapitálu organizace, a vědět, jak může řízení lidských zdrojů přispívat k dosahování strategických cílů organizace;
- přispívat k vytváření strategie organizace s využitím přístupu „zvenku-dovnitř“ (Wright a kol., 2004), to znamená, vycházet z poznání zákazníků, konkurentů a dalších problémů podnikání, kterým organizace čelí; strategie lidských zdrojů následně vychází z těchto problémů s cílem přinést řešení, přidat hodnotu a zajistit osobitý lidský kapitál, který organizace potřebuje, aby mohla zapůsobit;
- přispívat k vytváření organizace s jasnou vizí a souborem integrovaných hodnot;
- zajišťovat, aby vrcholový management chápal personální důsledky strategie organizace;
- vnímat kontext (politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické a další faktory), v němž organizace působí;
- uvažovat v dlouhodobé perspektivě, kam by měla personalistika směřovat a jak by se tam mohla dostat;
- pochopit, jaké chování zaměstnanců je potřebné k úspěšnému uskutečňování strategie organizace;
- věřit v řízení založené na důkazech a takové řízení využívat;
- být schopni vypracovat přesvědčivé *business cases* (pozn. red.: v literatuře se čtenář může setkat i s českým termínem obchodní případy), které by podpořily jakékoliv návrhy na rozvoj strategií lidských zdrojů;
- vytvářet a uskutečňovat strategie lidských zdrojů s ohledem na etický rozměr řízení lidských zdrojů.

44.5 Strategická role vedoucích oddělení personálního útvaru

Strategická role vedoucích oddělení personálního útvaru je v zásadě stejná jako strategická role personálních ředitelů pro celou organizaci. Podporují dosahování cílů organizace tím, že vytvářejí a uskutečňují strategie jednotlivých oddělení, které jsou v souladu se strategií organizace a jsou integrovány se strategiemi ostatních oddělení, a že uplatňují strategický přístup, který zajišťuje, že činnosti řízení lidských zdrojů podporují podnikání, přidávají hodnotu a jsou etické. K plnění této role vedoucí jednotlivých oddělení musí:

- pochopit strategické cíle organizace, které ovlivňují jednotlivá oddělení;
- pochopit požadavky podnikání a hnací síly výkonu ve vztahu k cílům organizace, které ovlivňují jednotlivá oddělení;
- pomáhat vrcholovému managementu pochopit důsledky strategie organizace pro personální útvar a jednotlivá oddělení;
- vědět, jak může personální útvar prostřednictvím jednotlivých oddělení podporovat dosahování strategických cílů organizace;
- zajistit, aby jejich aktivity přinášely organizaci přidanou hodnotu;
- vnímat kontext, v němž personální útvar a jednotlivá oddělení působí;
- uvažovat v dlouhodobé perspektivě, kam by měla jednotlivá oddělení směřovat a jak by se tam mohla dostat;
- věřit v řízení založené na důkazech a takové řízení využívat;
- být schopni vypracovat přesvědčivé *business cases*, které by podpořily jakékoliv návrhy na rozvoj strategií jednotlivých oddělení;
- vytvářet a uskutečňovat strategie jednotlivých oddělení s ohledem na etický rozměr řízení lidských zdrojů.

44.6 Strategická role business partnerů

Strategická role business partnerů spočívá v podpoře dosahování cílů organizačních jednotek, v nichž působí. K plnění této role business partneři musí:

- pochopit strategické cíle a konkurenční prostředí organizace;
- pochopit cíle a plány jejich organizačních jednotek;
- zajistit, aby jejich aktivity přinášely organizačním jednotkám přidanou hodnotu;
- budovat s liniovými manažery vztahy založené na důvěře;
- podporovat strategické aktivity jejich kolegů;
- sladit jejich aktivity s požadavky organizace;
- věřit v řízení založené na důkazech a takové řízení využívat;
- být proaktivní, předvídat požadavky, rozpoznávat problémy a navrhnout jejich inovativní a na důkazech založené řešení;
- vnímat širší souvislosti a povznést se nad každodenní drobnosti;
- brát v úvahu etický rozměr řízení lidských zdrojů.

44.7 Strategická role personálních poradců a asistentů

Strategická role personálních poradců a asistentů spočívá v poskytování efektivních personálních služeb v rámci jejich organizační jednotky nebo centra sdílených služeb. V rámci své specializace obvykle nemají odpovědnost za vytváření strategií lidských zdrojů, ale mohou se na jejich vytváření podílet. K plnění své role musí pochopit cíle organizační jednotky, které poskytují personální služby, aby bylo zajištěno, že poskytované personální služby budou podporovat dosahování cílů organizační jednotky. Také musí brát v úvahu etický rozměr řízení lidských zdrojů.

44.8 Požadované strategické dovednosti

Personalisté, kteří chtějí jednat strategicky, musí přemýšlet o tom, čeho chce organizace dosáhnout a co mohou udělat, aby toho organizace dosáhla. Musí vnímat skutečné potřeby organizace a jejích lidí. Musí vědět, kam organizace směřuje. Musí být schopni vidět za hranice všedních problémů, kterým musí spolu s organizací čelit, aby si uvědomovali, co je čeká, jak by mohli řešit možné problémy nebo jak by mohli podporovat úsilí ostatních lidí. To znamená, že potřebují dovednosti v podnikání, řešení problémů nebo analýze a kritickém myšlení, které jsou vysvětleny v následujících třech kapitolách.

Profesní standardy, které definuje Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013a), vymezují, co personalisté dělají a potřebují vědět v oblasti „strategie, poznatků a opatření“.

44.9 Strategické aktivity a dovednosti personalistů podle CIPD

Strategická role personalistů podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013a, s. 9) zahrnuje rozvoj „akceschopných poznatků a řešení, uplatňovaných a přizpůsobovaných na základě hlubokého poznání a pochopení podnikání, kontextu a organizace“. Strategické aktivity personalistů podle Chartered Institute of Personnel and Development (tamtéž, s. 10) zahrnují:

- využívání řady analytických nástrojů, osobních zkušeností a informací týkajících se řízení za účelem rozvíjení poznání a pochopení toho, co se děje v organizaci i mimo ni;
- vnímání širších souvislostí a vyvozování hlubších závěrů týkajících se vzájemného dopadu dílčích událostí a aktivit;
- využívání zkušeností a rozvíjení poznatků týkajících se možných příležitostí nebo eventuálních hrozeb pro organizaci;
- využívání získaných poznatků za účelem identifikování možných příležitostí, strategických priorit a eventuálních hrozeb;
- vytváření a uskutečňování personálních opatření směřujících k využívání možných příležitostí a překonávání eventuálních hrozeb.

Aby mohli personalisté tyto strategické aktivity vykonávat, musí mít podle Chartered Institute of Personnel and Development (tamtéž, s. 12–13) následující vědomosti:

- Musí znát vizi a cíl organizace a musí vědět, jak dosáhnout funkčního souladu mezi vizí a cílem organizace a strukturou, strategií nebo plány organizace. Musí dobře poznat a pochopit, jak věci v organizaci opravdu chodí a co brání změnám.
- Musí znát důvod pro stávající uspořádání organizace a musí vědět, jak prosazovat a obhajovat její hodnoty a jednání.
- Musí znát schopnosti a dovednosti podporující dosahování konkurenční výhody organizace a musí vědět, jak takové schopnosti a dovednosti utvářet, získávat nebo rozvíjet.
- Musí znát klíčové hnací síly organizace, podnikání nebo hodnoty a musí vědět, jak takové hnací síly ovlivňují personální opatření podporující dosahování cílů organizace.

Personalistika jako disciplína poháněná poznatky

K pojetí personalistiky jako disciplíny poháněné poznatky uvedl Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010a, s. 4) následující:

Nejllepší personální útvary přesně chápou, jak mohou jejich organizace jedinečným způsobem reagovat na specifické problémy, kterým musí běžně čelit. Stejně jako se marketing stal disciplínou poháněnou poznatky o zákaznících, poskytují některé personální útvary unikátní poznatky o organizaci, které pomáhají nacházet nové způsoby řešení současných i budoucích problémů organizací. Tyto personální útvary uplatňují nový přístup k získávání údajů a provádění analýz – smyslem je skutečné poznání a pochopení problémů organizací.

44.10 Deset věcí, které musíte udělat, abyste byli strategičtí

1. Získávejte poznatky – snažte se poznat strategické cíle a konkurenční prostředí organizace, příčiny úspěchu organizace nebo vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují výkon organizace.
2. Mějte přehled o plánech na dosahování strategických cílů organizace a snažte se pochopit model podnikání organizace – jak organizace dosahuje konkurenční výhody a vydělává peníze.
3. Jednejte v souladu se strategickými cíli organizace.
4. Musíte si být vědomi toho, kam směřujete a jak se tam dostanete.
5. Pamatujte si, že formální strategické plány nezaručují úspěch; výsledky přináší realizace plánů.
6. Musíte vědět, jak naplánovat využití disponibilních zdrojů, abyste co nejlépe využili podnikatelskou příležitost.
7. Musíte pochopit, jak můžete přispět k dosahování cílů klíčových organizačních jednotek a jak můžete podporovat strategické aktivity svých kolegů.
8. Musíte být schopni předvídat budoucí vývoj, zvažovat různé možnosti a jejich pravděpodobné důsledky a volit odpovídající postup.

9. Musíte se povznést nad každodenní drobnosti a vnímat širší souvislosti.
10. Musíte překonat status quo.

Shrnutí

Strategická role personalistů

Strategické činnosti řízení lidských zdrojů podporují dosahování cílů a naplňování hodnot organizace cestou sladování strategií lidských zdrojů se strategií organizace. Personalisté jsou zapojeni do vytváření a uskutečňování perspektivních a integrovaných strategií lidských zdrojů a spolu s liniovými manažery se podílejí na vytváření a uskutečňování strategie organizace.

Model strategického business partnera

Personalisté spolu s liniovými manažery sdílejí odpovědnost za úspěch organizace. Tyson (1985) charakterizoval personalisty jako manažery, kteří jsou schopni identifikovat podnikatelské příležitosti, vnímat širší souvislosti a pochopit, jak mohou podporovat dosahování podnikatelských cílů organizace. Personalisté sladují své aktivity s vrcholovým managementem a zajišťují, aby sloužily dlouhodobým strategickým cílům. Personalisté předvídají potřeby, jednají pružně a jsou proaktivní.

Strategická role personálních ředitelů

Strategická role personálních ředitelů spočívá v podpoře dosahování cílů a naplňování hodnot organizace cestou: 1) vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace, jsou konzistentní a vzájemně se podporují; 2) prosazování strategického přístupu, aby činnosti řízení lidských zdrojů podporovaly podnikání a přidávaly hodnotu; 3) zohledňování etického rozměru řízení lidských zdrojů.

Strategická role vedoucích oddělení personálního útvaru

Strategická role vedoucích oddělení personálního útvaru je v zásadě stejná jako strategická role personálních ředitelů pro celou organizaci. Podporují dosahování cílů organizace tím, že vytvářejí a uskutečňují strategie jednotlivých oddělení, které jsou v souladu se strategií organizace a jsou integrovány se strategiemi ostatních oddělení, a že uplatňují strategický přístup, který zajišťuje, že činnosti řízení lidských zdrojů podporují podnikání, přidávají hodnotu a jsou etické.

Strategická role business partnerů

Strategická role business partnerů spočívá v podpoře dosahování cílů organizačních jednotek, v nichž působí.

Strategická role personálních poradců a asistentů

Strategická role personálních poradců a asistentů spočívá v poskytování efektivních personálních služeb v rámci jejich organizační jednotky nebo centra sdílených služeb. V rámci své specializace obvykle nemají odpovědnost za vytváření strategií lidských zdrojů, ale mohou se na jejich vytváření podílet.

Požadované strategické dovednosti

Personalisté, kteří chtějí jednat strategicky, musí přemýšlet o tom, čeho chce organizace dosáhnout a co mohou udělat, aby toho organizace dosáhla. Musí vnímat skutečné potřeby organizace a jejích lidí. Musí vědět, kam organizace směřuje. Musí být schopni vidět za hranice všedních problémů, kterým musí spolu s organizací čelit, aby si uvědomovali, co je čeká, jak by mohli řešit možné problémy nebo jak by mohli podporovat úsilí ostatních lidí.

Otázky

- Co znamená strategická role personalistů?
- Co vyjadřuje model strategického business partnera?
- V čem spočívá strategická role personálních ředitelů?
- Které jsou hlavní strategické dovednosti?

45 Dovednosti v podnikání

KLÍČOVÉ POJMY

aktiva ● analýza likvidity ● čistý zisk ● ekonomická přidaná hodnota ● hodnota pro vlastníky ● hrubá marže ● hrubý zisk ● inovace modelu podnikání ● kalkulace nákladů ● kalkulace podle aktivit ● kalkulace standardních nákladů ● kalkulace úplných nákladů ● kalkulace variabilních nákladů ● klíčové schopnosti ● klíčový ukazatel výkonu ● kontrola rozpočtu ● krátkodobé závazky ● model podnikání ● nepřímé náklady ● peněžní tok ● poměr tržní ceny akcie a zisku na akcii ● pracovní kapitál ● provozní zisk ● přímé náklady ● rentabilita investovaného kapitálu ● rentabilita vlastního kapitálu ● režijní náklady ● rozpočet ● rozvaha ● ukazatel pracovního kapitálu ● výkaz peněžních toků ● výkaz prodeje ● výkaz zisku a ztráty ● zisk ● zisk na akcii ● zisk před zdaněním ● ziskovost

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- zapojení personalistů do podnikání,
- interpretaci rozvahy,
- klasifikaci zisku,
- výkaz prodeje,
- výkaz zisku a ztráty,
- analýzu ziskovosti,
- sestavení rozpočtu,
- kontrolu rozpočtu,
- řízení hotovosti,
- rozpočet hotovosti,
- kalkulaci nákladů,
- model podnikání,
- inovaci modelu podnikání.

45.1 Úvod

Personalisté by měli být považováni spíše za jedince zapojené do podnikání, kteří se vyznají v řízení lidí, než za specialisty na řízení lidí, kteří se náhodou připlétli k podnikání. Aby mohli účinně přispívat k úspěchu organizace, potřebují dovednosti z oblasti podnikání

a financí. Musí pochopit, jak organizace přináší hodnotu zákazníkům a jak organizace dosahuje konkurenční výhody a vydělává peníze. Musí rozumět jazyku podnikání a financí a musí být schopni tento jazyk používat. Musí poznat model podnikání organizace, stejně jako inovace modelu podnikání organizace, aby pochopili, jak organizace vydělává peníze v současnosti a jak chce vydělávat peníze v budoucnosti, a mohli pro to něco udělat.

Vybavení těmito znalostmi personalisté mohou rozvíjet dovednosti potřebné k interpretaci strategií organizace, aby mohli přispívat k jejich vytváření a mohli vytvářet perspektivní a integrované strategie lidských zdrojů. Tento požadavek vysvětlil Ulrich (1997b, s. 7), který uvedl: „Personalisté musí znát organizaci a její podnikání, což vyžaduje zvládnout finance, strategii, marketing a provoz.“ Výzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010a, s. 5) vedl k následujícímu závěru:

Je také zřejmé, že některé personální útvary vnímají personalistiku nejprve jako aplikovanou podnikatelskou disciplínu a následně jako disciplínu zabývající se lidmi. Schopnost hlubokého poznání a pochopení záležitostí podnikání znamená, že personalisté jsou schopni organizacím pomáhat uvědomovat si, že zásadních cílů je možné dosahovat jedině v případě, že se zohlední podstatné záležitosti týkající se lidí a kultury. V těchto záležitostech se mohou personalisté skutečně prosadit a vybudovat si patřičnou důvěryhodnost... Když jsou personalisté zapojeni do podnikání a daří se jim podnikání úspěšně podporovat, mohou se zaměřit na „rozvoj organizace“ nebo řízení talentů, což jsou aktivity, které přinášejí vyšší hodnotu a umožňují zvládat kritické výzvy, kterým musí organizace čelit.

45.2 Dovednosti z oblasti podnikání

Dovednosti z oblasti podnikání jsou podmínkou věcného přístupu k řízení – přístupu zaměřeného na rozdělování disponibilních zdrojů s ohledem na podnikatelské příležitosti a zabezpečování jejich co možná nejlepšího využívání k dosahování požadovaných výsledků. Manažeři, kteří takový přístup uplatňují, chápou a jednájí v duchu:

- požadavků podnikání organizace – poslání a strategických cílů organizace;
- modelu podnikání organizace – základu, na kterém stojí podnikání organizace (jak organizace naplňuje své poslání a dosahuje strategických cílů);
- hnacích sil podnikání organizace – vlastností, které pohánějí organizaci kupředu;
- klíčových schopností organizace – schopností, které určují to, v čem je organizace dobrá;
- faktorů, které ovlivňují efektivnost organizace, včetně specifických záležitostí týkajících se ziskovosti, produktivity, sestavování a kontroly rozpočtu, nákladů, výnosů, služeb zákazníkům nebo provozních výsledků;
- klíčových ukazatelů výkonu (*key performance indicators*) organizace (výsledků nebo výstupů, které byly identifikovány jako zásadní pro dosažení vysokého výkonu), které mohou být využity k měření pokroku směrem k dosažení stanovených cílů;
- faktorů, které zajišťují, že zdroje organizace, zvláště její lidské zdroje, podporují dosahování trvalé konkurenční výhody, protože jsou hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné (přístup založený na zdrojích).

45.3 Dovednosti z oblasti financí

Věcný přístup k řízení vyžaduje dovednosti z oblasti financí, které umožňují analyzovat a interpretovat rozvahu, výkaz peněžních toků, výkaz prodeje nebo výkaz zisku a ztráty, stejně jako pochopit a využívat finanční postupy týkající se sestavování a kontroly rozpočtu, sestavování rozpočtu hotovosti nebo provádění kalkulací nákladů.

Interpretace rozvahy

Rozvaha (*balance sheet*) je účetní výkaz, který zobrazuje stav aktiv a pasiv organizace k poslednímu dni účetního období. Analýza rozvahy umožňuje posoudit finanční silné a slabé stránky organizace, zejména z pohledu současných vlastníků a potenciálních investorů, ale také z pohledu managementu, který musí řádně spravovat majetek a kapitál organizace. Analýza rozvahy se zaměřuje na bilanční rovnici, strukturu rozvahy, likviditu a strukturu kapitálu.

Bilanční rovnice

Podle bilanční rovnice se aktiva organizace musí rovnat pasivům organizace. Aktiva vyjadřují majetek organizace. Pasiva vyjadřují kapitál, za který byl majetek organizace pořízen: aktiva (majetek) = pasiva (vlastní kapitál + cizí kapitál).

Struktura rozvahy

Z pohledu struktury rozvahy jsou podstatné následující čtyři položky:

1. **Aktiva**, která zahrnují dlouhodobá (stálá) aktiva (pozemky, budovy, stroje apod.) a krátkodobá (oběžná) aktiva (peněžní prostředky, pohledávky nebo zásoby materiálu, zboží, nedokončené výroby apod.).
2. **Pasiva**, která zahrnují vlastní kapitál (základní kapitál, výsledek hospodaření minulých účetních období, výsledek hospodaření běžného účetního období apod.) a cizí kapitál (rezervy, dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky apod.).
3. **Krátkodobé závazky**, které musí být uhrazeny do 12 měsíců od rozvahového dne.
4. **Čistá oběžná aktiva (čistý pracovní kapitál)**, což je rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Pečlivá kontrola pracovního kapitálu je předpokladem efektivního výkonu organizace.

Analýza likvidity

Analýza likvidity se zabývá tím, do jaké míry má organizace přijatelné množství peněžních prostředků a snadno zpeněžitelného majetku, aby mohla uspokojovat své potřeby. Analýza likvidity může být provedena s využitím ukazatele pracovního kapitálu (*working capital ratio*) nebo ukazatele běžné likvidity (*current ratio*), což je poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Příliš nízká hodnota ukazatele naznačuje, že oběžná aktiva nestačí ke krytí krátkodobých závazků. Příliš vysoká hodnota ukazatele může znamenat příliš mnoho hotovosti, pohledávek nebo zásob, což naznačuje špatné řízení a neefektivní využívání pracovního kapitálu.

Analýza likvidity může být provedena také s využitím ukazatele pohotovosti likvidity (*quick ratio*), což je poměr mezi oběžnými aktivy bez zásob a krátkodobými závazky. Tento

ukazatel vylučuje zásoby jako část oběžných aktiv, kterou nebývá snadné zpeněžit, a proto je přísnějším testem likvidity než ukazatel pracovního kapitálu.

Analýza sktruktury kapitálu

Analýza struktury kapitálu se zaměřuje na celkové prostředky, které umožňují financovat činnosti organizace, což jsou částečně prostředky vlastníků a výsledky hospodaření (vlastní kapitál) a částečně prostředky bank a dalších věřitelů (cizí kapitál).

Klasifikace zisku

Zisk je částka, o kterou výnosy převyšují náklady. Zisk se objevuje ve výkazu prodeje nebo ve výkazu zisku a ztráty v následujících čtyřech podobách:

1. **Hrubý zisk** (*gross profit*) – rozdíl mezi výnosy z prodeje a náklady na prodané zboží. Tento rozdíl se také označuje jako hrubá marže (*gross margin*), zvláště v oblasti malo-obchodu.
2. **Provozní zisk** (*operating profit*) – hrubý zisk minus náklady na prodej, marketing a distribuci, administrativní náklady a výdaje na výzkum a vývoj.
3. **Zisk před zdaněním** (*profit before taxation*) – provozní zisk plus výnosy z investic minus úroky.
4. **Čistý zisk** (*net profit*) – zisk minus daň.

Výkaz prodeje

Výkaz prodeje (*trading statement*) zobrazuje náklady na vyrobené zboží, náklady na prodej, výnosy z prodeje a hrubý zisk, který se převádí do výkazu zisku a ztráty.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (*profit and loss account*) poskytuje údaje potřebné k posouzení ziskovosti (výnosnosti, rentability) organizace – výnos v podobě zisku, který vlastníci získávají za svou investici do organizace. To je základní cíl a nejlepší ukazatel efektivnosti v konkurenčním prostředí. Výkaz zisku a ztráty zobrazuje:

1. Hrubý zisk z výkazu prodeje.
2. Náklady na prodej a administrativní náklady.
3. Provozní zisk (bod 1 minus bod 2).
4. Výnosy z investic.
5. Zisk před úroky a zdaněním (bod 3 plus bod 4).
6. Zisk před zdaněním (bod 5 minus úroky z úvěru).
7. Daň.
8. Čistý zisk (bod 6 minus bod 7).

Analýza ziskovosti

Analýza ziskovosti (výnosnosti, rentability) se provádí s využitím následujících ukazatelů:

- **Rentabilita vlastního kapitálu** (*return on equity*) – zisk po odečtení úroků a přednostních dividend před zdaněním ve vztahu k základnímu kapitálu, rezervám a nerozdělenému zisku. Tento ukazatel odhaluje, jak efektivně organizace zhodnocuje vlastní kapitál, aby dosahovala zisku.
- **Rentabilita investovaného kapitálu** (*return on capital employed*) – provozní zisk ve vztahu k investovanému kapitálu. Tento ukazatel odhaluje, jak efektivně organizace zhodnocuje investovaný kapitál, aby dosahovala zisku.
- **Zisk na akcii** (*earnings per share*) – zisk po odečtení úroků, daní a přednostních dividend ve vztahu k počtu vydaných kmenových akcií. Tento ukazatel je alternativou k rentabilitě vlastního kapitálu, když měří vytváření „hodnoty pro akcionáře“ (návrstnost investice akcionářů). Nedostatkem tohoto ukazatele je, že závisí na počtu vydaných akcií, i když se často doporučuje jako prostředek hodnocení závazků organizací vůči akcionářům.
- **Poměr ceny a zisku** (*price-earnings ratio*) – tržní cena kmenových akcií ve vztahu k zisku na akcii.
- **Ekonomická přidaná hodnota** (*economic value added*) – provozní zisk po zdanění minus náklady na investovaný kapitál. Tento ukazatel odhaluje, jak efektivně organizace využívá finanční prostředky.

Sestavování rozpočtu

Rozpočet vyjadřuje plánované rozdělování a využívání zdrojů organizace. Rozpočet je nutný, aby: 1) ukázal finanční dopady plánů, 2) vymezil zdroje potřebné k plnění plánů, 3) umožnil kontrolu plnění plánů.

Postup sestavování finančního rozpočtu zahrnuje následující kroky:

1. Z plánů organizace se odvodí pravidla pro sestavení rozpočtu. Tato pravidla zahrnují úroveň aktivit, pro které má být rozpočet sestaven, a poměry, kterých má být dosaženo. Rovněž se vymezí předpoklady sestavování rozpočtu, které mohou zahrnovat míru inflace a zvýšení nákladů a cen.
2. Vedoucí organizačních jednotek s pomocí specialistů na rozpočet sestaví výchozí rozpočty.
3. Rozpočty organizačních jednotek se analyzují a na jejich základě se sestaví hlavní rozpočet, který se předá vrcholovému vedení k posouzení. Vrcholové vedení může vyžadovat změny na úrovni organizačních jednotek, aby byl hlavní rozpočet v souladu s finančními cíli a plány organizace.
4. Vrcholové vedení hlavní rozpočet schválí a hlavní rozpočet se předá vedoucím organizačních jednotek pro účely plánování a kontroly.

Kontrola rozpočtu

Kontrola rozpočtu zajišťuje dodržování finančního rozpočtu a řešení jakýchkoliv odchylek. Vychází se z rozpočtů organizačních jednotek, které stanoví plánované výdaje na jednotlivé aktivity. Plánované výdaje se porovnávají se skutečnými výdaji a zaznamenávají se kladné a záporné odchylky. Vedoucí organizačních jednotek zjištěné odchylky řeší a dosažené výsledky hlásí vrcholovému vedení.

Řízení hotovosti

Řízení hotovosti souvisí s předvídáním a kontrolováním peněžních toků (přílivu nebo odlivu hotovosti do nebo z organizace). Jde o významný a systematický proces, který omezuje problémy likvidity a zabezpečuje efektivní řízení finančních prostředků. Cílem je zajistit, aby náklady na činnosti organizace nebyly výrazně vyšší než množství hotovosti dostupné k jejich financování.

Výkaz peněžních toků (*cash flow statement*) zobrazuje příjmy a výdaje za určité období. Informuje o likviditě (dostupnosti hotovosti), platební schopnosti a finanční přizpůsobivosti.

Rozpočet hotovosti

Rozpočet hotovosti se týká plánovaných příjmů (přílivu hotovosti) a výdajů (odlivu hotovosti). To zahrnuje výdaje na financování běžných činností, jako například výdaje na opravy a údržbu.

Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů (*costing*) poskytují informace pro rozhodování a kontrolu. Umožňují stanovit celkové náklady na produkt pro účely oceňování zásob, stanovování cen nebo provádění odhadů. Umožňují prokázat, že navrhovaná prodejní cena přinese očekávaný zisk.

Kalkulace nákladů zahrnují stanovování přímých nákladů na materiál a práci, stejně jako nepřímých nákladů (režijních nákladů) vznikajících ve výrobě (výrobní režie) a jinde v organizaci (správní režie). Přitom se využívají následující metody:

- **Kalkulace úplných nákladů** (*absorption costing*) – určitému produktu jsou přiřazeny všechny fixní a variabilní náklady.
- **Kalkulace podle aktivit** (*activity-based costing*) – náklady jsou přiřazeny jednotlivým aktivitám, které určitý produkt skutečně vyžaduje.
- **Kalkulace variabilních nákladů** (*variable costing*) – fixní náklady nejsou zahrnuty a určitému produktu jsou přiřazovány jen variabilní náklady.
- **Kalkulace standardních nákladů** (*standard costing*) – předem stanovené nebo standardní náklady se porovnávají se skutečnými náklady a určují se odchylky.

45.4 Model podnikání

Personalisté musí poznat model podnikání organizace a musí pochopit, jak tento model ovlivňuje jejich aktivity. Model podnikání vyjadřuje, jak organizace dosahuje konkurenční výhody a vydělává peníze. Podle Magrettaové (2002, s. 87) jsou modely podnikání „jádrům příběhů – příběhů, které vysvětlují, jak organizace fungují... Poskytují odpovědi na základní otázky, které si každý manažer musí klást: Jak můžeme v tomto byznysu vydělávat peníze? Jak můžeme zákazníkům dodávat patřičnou hodnotu za přiměřenou cenu?“ Magrettaová dále uvedla, že model podnikání „zaměřuje pozornost na to, jak všechny prvky systému vytvářejí fungující celek“ (tamtéž, s. 90).

Prvky modelu podnikání

Johnson a kol. (2008: 52) uvedli: „Z našeho pohledu se model podnikání skládá ze čtyř vzájemně propojených prvků, které dohromady vytvářejí a přinášejí hodnotu.“ Těmito prvky jsou:

- **Hodnota pro zákazníky** – jak bude organizace přinášet svým zákazníkům určitou hodnotu, což je nejdůležitější prvek modelu podnikání.
- **Vzorec zisku** – plán, který určuje, jak může organizace vytvářet hodnotu sama pro sebe a zároveň přinášet hodnotu svým zákazníkům. Tento plán zahrnuje model výnosů, strukturu nákladů, model marže (podíl z každé transakce potřebný k dosahování požadovaného zisku) a rychlost zdrojů (jak rychle musí organizace otáčet zásoby a majetek a jak dobře by měly být využívány zdroje).
- **Klíčové zdroje** – aktiva, jako jsou lidé, technologie, produkty, zařízení, vybavení, kanály a značky nutné k doručení nabízené hodnoty cílovým zákazníkům.
- **Klíčové procesy** – opakující se úkoly, jako je nákup, výroba a prodej, které organizaci umožňují opakovaně a úspěšně dodávat očekávanou hodnotu. Tyto procesy zahrnují také pravidla, ukazatele a normy organizace.

Inovace modelu podnikání

Inovace modelu podnikání znamená vytvořit nový nebo změnit stávající model podnikání s cílem přinést zákazníkům lepší hodnotu, dosáhnout konkurenční výhody nebo vylepšit ziskovost. Johnson (2010, s. 20) vymezil inovaci modelu podnikání takto:

Inovace modelu podnikání souvisí s vytvářením nebo přetvářením organizace a jejího podnikání. Inovace se běžně spojuje s novým výrobkem nebo novou službou, ale inovace modelu podnikání vede k úplně jinému typu organizace, kdy se jedná o hodnotu pro zákazníky, vzorec zisku, zdroje i procesy, aby organizace přinášela lepší hodnotu, získávala nové trhy a překonávala své konkurenty.

Johnson také uvedl: „Inovacím modelu podnikání se daří v kultuře objevování, v prostředí, ve kterém jsou náměty na novou hodnotu a nový model podnikání přijímány se zájmem a podporou“ (tamtéž, s. 177).

Analýza modelu podnikání

Analýza modelu podnikání je nedílnou součástí inovace modelu podnikání a zaměřuje se na dvě klíčové otázky: 1) jak organizace vytváří hodnotu; 2) jak si organizace buduje jedinečné zdroje, aktiva nebo pozice, které organizaci umožňují dosahovat konkurenční výhody. To může zahrnovat analýzu vytváření hodnoty v každé fázi hodnotového řetězce (hodnotový řetězec vymezuje posloupnost činností, které jsou pro organizaci strategicky významné a jsou základem klíčových schopností organizace).

Role personalistů v inovacích modelu podnikání

Sparrow a kol. (2010, s. 14–15) zkoumali, jak personální útvary řešily inovace modelu podnikání, a vymezili roli personalistů následovně:

Personalisté si musí především uvědomit, jakou hodnotu přidávají změnám modelu podnikání organizace. Aby model podnikání fungoval, musí organizace pochopit, jaké potenciálně závažné důsledky má model podnikání pro řízení lidí. Personalisté musí zajistit, aby lidé, kteří pracují na novém modelu podnikání, stavěli na předpokladech, které je možné rozumně uskutečnit.

Aby mohli personalisté hrát svou roli v inovacích modelu podnikání, musí:

- pochopit důsledky stávajícího nebo potenciálního modelu podnikání pro strukturu organizace a schopnosti lidí;
- podporovat přetváření organizace s cílem naplňovat požadavky programu změny modelu podnikání;
- plánovat aktivity rozvoje organizace, které systematicky zlepšují schopnost organizace související s procesem vykonávání práce;
- vést programy řízení změny, které zajišťují přijatelné a plynulé uskutečnění změn;
- zabezpečovat plánování lidských zdrojů, které přesněji identifikuje potřebné počty lidí se specifickými znalostmi a dovednostmi;
- vytvářet a uskutečňovat strategie řízení talentů, které umožňují rozpoznávat, získávat, stabilizovat, využívat a rozvíjet talentované lidi, kteří dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku;
- rozvíjet řízení pracovního výkonu a odměňování za zásluhy – procesy, které Sparrow a kol. (2010, s. 16) označili jako „poháněné výkonem“;
- plánovat a organizovat vzdělávací programy, které zajišťují, že lidé mají znalosti a dovednosti potřebné k zavedení nového nebo změně stávajícího modelu podnikání;
- zavést postupy řízení znalostí pro uchování a sdílení znalostí a zkušeností nashromážděných v organizaci a týkajících se procesů, metod a činností organizace.

Kromě toho, jak uvedli Schuler a Jacksonová (2007b, s. 31), „strategie inovace vyžaduje riskovat a snášet nevyhnutelné nezdary, a proto by řízení lidských zdrojů podporující v organizacích tuto strategii mělo být využito k tomu, aby poskytlo zaměstnancům pocit jistoty a podněcovalo jejich dlouhodobou oddanost“.

Shrnutí

Potřeba dovedností z oblasti podnikání a financí

Personalisté potřebují dovednosti z oblasti podnikání a financí, aby mohli účinně přispívat k úspěchu organizace. Musí pochopit, jak organizace přináší hodnotu zákazníkům a jak organizace dosahuje konkurenční výhody a vydělává peníze.

Dovednosti z oblasti podnikání

Dovednosti z oblasti podnikání jsou podmínkou věcného přístupu k řízení – přístupu zaměřeného na rozdělování disponibilních zdrojů s ohledem na podnikatelské příležitosti a zabezpečování jejich co možná nejlepšího využívání k dosahování požadovaných výsledků.

Dovednosti z oblasti financí

Věcný přístup k řízení vyžaduje dovednosti z oblasti financí, které umožňují analyzovat a interpretovat rozvahu, výkaz peněžních toků, výkaz prodeje nebo výkaz zisku a ztráty, stejně jako pochopit a využívat finanční postupy týkající se sestavování a kontroly rozpočtu, sestavování rozpočtu hotovosti nebo provádění kalkulací nákladů.

Interpretace rozvahy

Rozvaha je účetní výkaz, který zobrazuje stav aktiv a pasiv organizace k poslednímu dni účetního období. Analýza rozvahy umožňuje posoudit finanční silné a slabé stránky organizace, zejména z pohledu současných vlastníků a potenciálních investorů, ale také z pohledu managementu, který musí řádně spravovat majetek a kapitál organizace.

Klasifikace zisku

Zisk je částka, o kterou výnosy převyšují náklady. Zisk se objevuje ve výkazu prodeje nebo ve výkazu zisku a ztráty jako hrubý zisk, provozní zisk, zisk před zdaněním nebo čistý zisk.

Výkaz prodeje

Výkaz prodeje zobrazuje náklady na vyrobené zboží, náklady na prodej, výnosy z prodeje a hrubý zisk, který se převádí do výkazu zisku a ztráty.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty poskytuje údaje potřebné k posouzení ziskovosti organizace – výnos v podobě zisku, který vlastníci získávají za svou investici do organizace. To je základní cíl a nejlepší ukazatel efektivnosti v konkurenčním prostředí. Analýza ziskovosti se provádí s využitím rentability vlastního kapitálu, rentability investovaného kapitálu, zisku na akcii, poměru ceny a zisku nebo ekonomické přidané hodnoty.

Sestavování rozpočtu

Rozpočet vyjadřuje plánované rozdělování a využívání zdrojů organizace. Rozpočet je nutný, aby: 1) ukázal finanční dopady plánů, 2) vymezil zdroje potřebné k plnění plánů, 3) umožnil kontrolu plnění plánů.

Kontrola rozpočtu

Kontrola rozpočtu zajišťuje dodržování finančního rozpočtu a řešení jakýchkoliv odchylek.

Řízení hotovosti

Řízení hotovosti souvisí s předvídáním a kontrolováním peněžních toků (přílivu nebo odlivu hotovosti do nebo z organizace).

Rozpočet hotovosti

Rozpočet hotovosti se týká plánovaných příjmů (přílivu hotovosti) a výdajů (odlivu hotovosti).

Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů poskytují informace pro rozhodování a kontrolu. Umožňují stanovit celkové náklady na produkt pro účely oceňování zásob, stanovování cen nebo provádění odhadů. Umožňují prokázat, že navrhovaná prodejní cena přinese očekávaný zisk. Kalkulace nákladů zahrnují stanovování přímých nákladů na materiál a práci, stejně jako nepřímých nákladů (režijních nákladů) vznikajících ve výrobě (výrobní režie) a jinde v organizaci (správní režie). Přitom se využívají kalkulační úplných nákladů, kalkulační podle aktivit, kalkulační variabilních nákladů nebo kalkulační standardních nákladů.

Model podnikání

Model podnikání vyjadřuje, jak organizace dosahuje konkurenční výhody a vydělává peníze.

Inovace modelu podnikání

Inovace modelu podnikání znamená vytvořit nový nebo změnit stávající model podnikání s cílem přinést zákazníkům lepší hodnotu, dosáhnout konkurenční výhody nebo vylepšit ziskovost.

Otázky

- Jak se personalisté zapojují do podnikání?
- Které dovednosti z oblasti podnikání a financí personalisté potřebují?
- Co je rozvaha?
- Jak se provádí analýza rozvahy?
- Jak se provádí analýza likvidity?
- Jak se provádí analýza struktury kapitálu?
- Jak se klasifikuje rozpočet?
- Co je výkaz prodeje?
- Co je výkaz zisku a ztráty?
- Co je ziskovost?
- Co je rentabilita vlastního kapitálu?
- Co je rentabilita investovaného kapitálu?
- Co je zisk na akcii?
- Co je poměr ceny a zisku?
- Jak se sestavuje rozpočet?
- Jak se provádí kontrola rozpočtu?
- Co znamená řízení hotovosti?
- Jak se provádí kalkulační nákladů?
- Co znamená model podnikání?
- Co znamená inovace modelu podnikání?

46 Dovednosti v řešení problémů

KLÍČOVÉ POJMY

Occamova břitva • řešení problémů

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- jak si zlepšovat dovednosti řešit problémy,
- jak postupovat při řešení problémů.

46.1 Úvod

Řešení problémů je běžnou součástí života v organizaci i mimo ni. Je to něco, s čím se personalisté denně potýkají, přičemž je žádoucí, aby postupovali logicky, ale takový postup není snadný – situace, ve kterých musí problémy řešit, jsou často nepřehledné, s protichůdnými důkazy, nedostatečnými informacemi, politickými zájmy a emocionálními problémy, které ovlivňují všechny zúčastněné. Nicméně principy řešení problémů – získat a analyzovat dostupné informace, zvážit alternativy a zvolit nejlepší variantu na základě důkazů, prozkoumání kontextu a posouzení možných důsledků – zůstávají stejné, i když není možné postupovat zrovna logicky.

46.2 Řešení problémů

Řešení problémů je proces analyzování a poznávání problémů, stanovování příčin problémů a navrhování řešení problémů, která povedou k vyřešení problémů a zabrání jejich opakování. Řešit problémy často znamená reagovat na problémy, které nastaly, ale pokud je to možné, je lepší být proaktivní, což znamená být schopen potenciální problémy předvídat a snažit se jim předcházet s využitím zavedených preventivních opatření. Takové proaktivní řešení problémů obvykle vyžaduje kreativní myšlení.

Problémy a příležitosti

Často se říká, že „nejsou žádné problémy, jen samé příležitosti“. To samozřejmě neplatí obecně, ale naznačuje to, že problémy by měly být řešeny pozitivně, že nemá smysl se vzájemně obviňovat, že je lepší se vzájemně dohodnout, co je třeba podniknout, aby se problémy vyřešily. Pokud se staly chyby, je nezbytné poznat a pochopit jejich příčiny a důsledky, aby se zabránilo jejich opakování.

Jak si zlepšovat dovednosti řešit problémy

Dovednosti řešit problémy si můžete zlepšovat s využitím následujících přístupů.

Zlepšujte si analytické schopnosti

Řešení složitých problémů často usnadní rozdělení celku na části. Taková analýza by se měla týkat skutečností, i když, jak uvedl Drucker (1955), když se snažíte pochopit základní příčiny problému, můžete začít s domněnkami. Přestože lidi vyzvete, aby se nejprve zaměřili na skutečnosti, budou pravděpodobně hledat skutečnosti odpovídající závěrům, ke kterým už dospěli.

Domněnky jsou dobrým výchozím bodem, pokud se řádně vysvětlí a prověří. Analyzujte každý předpoklad a vyberte ty části, které musí být zkoumány a testovány. Přitom byste měli dodržovat „pravidlo dané situace“, které vymezila Follettová (1924) – logika skutečností a událostí.

Buďte kreativní

Přísně logický přístup k řešení problémů nemusí být nejlepší. Abyste mohli objevovat nové přístupy k řešení problémů, musíte se naučit myslet kreativně.

Postupujte jednoduše

Jeden ze základních principů řešení problémů je známý jako Occamova břitva. Podle tohoto principu se „entity nemají množovat více, než je nezbytně nutné“. To znamená, přikloňte se k nejjednoduššímu z několika vysvětlení.

Zaměřte se na realizaci

Problém nemůže být vyřešen, dokud nebude realizováno rozhodnutí o řešení problému. Pečlivě se zamyslete nejen nad tím, co je třeba udělat (s kým, jak, do kdy), ale také nad tím, co se stane, když se to udělá – jaké budou důsledky pro organizaci a dotyčné lidi a do jaké míry budou tito lidé spolupracovat.

Zapojte lidi

Lidé budou spolupracovat méně, když jim řešení problému uložíte. Nejlepší je zapojit do řešení problému všechny dotyčné lidi a pokusit se dosáhnout shody na řešení, které bude v dané situaci nejlepší.

46.3 Dvanáct kroků k řešení problémů

Při řešení problémů můžete postupovat v duchu následujících dvanácti kroků:

1. **Vymezte situaci** – určete, co je nebo by mohlo být špatně.
2. **Definujte cíle** – stanovte, čeho chcete v současnosti nebo v budoucnosti dosáhnout, abyste se vypořádali s aktuálním nebo eventuálním problémem.
3. **Vypracujte hypotézy** – vypracujte hypotézy o příčinách problému.
4. **Zjistěte si fakta** – zjistěte si, co se opravdu stalo, což se snadněji řekne, než udělá. Fakta nemusí být jednoznačná. Můžete zaznamenat mnoho pozoruhodných domněnek, ale jen málo prokazatelných skutečností. Pamatujte si, že lidé vnímají události z hlediska svého vlastního postavení a svých vlastních pocitů. Pokuste se poznat a pochopit politické klima, stejně jako postoje a motivaci dotyčných lidí. Snažte se získat informace o vnitřních i vnějších omezeních, která mohou ovlivnit situaci.
5. **Analyzujte fakta** – určete, co je a co není relevantní. Stanovte pravděpodobné příčiny problému. Nenechte se zmást příznaky, hledejte příčiny. Prověřte všechny předpoklady. Rozlišujte mezi domněnkami a skutečnostmi. Snažte se odhalit, co se za problémem skrývá.
6. **Identifikujte možná opatření** – vysvětlete, co každé opatření obnáší.
7. **Vyhodnoňte alternativní opatření** – posuďte, do jaké míry umožní dosáhnout očekávaných cílů, jaké budou náklady na jejich realizaci, jaké by mohly být potíže s jejich realizací nebo jak by mohly reagovat zainteresované strany. Zvažte možné důsledky.
8. **Zvažte a rozhodněte** – určete, které opatření pravděpodobně zajistí nejpraktičtější a nejpřijatelnější řešení problému.
9. **Rozhodněte o cíli** – stanovte cíl pro realizaci rozhodnutí.
10. **V případě potřeby zvolte postupné kroky k dosažení cíle** – ve složitých případech s dlouhodobými dopady může být užitečné vymezit potřebné kroky a odpovídající aktivity, které posunou řešení blíže k cíli.
11. **Naplánujte realizaci** – sestavte harmonogram a určete potřebné zdroje.
12. **Proveďte realizaci** – sledujte pokrok a vyhodnocujte úspěšnost. Pamatujte si, že problém nebyl vyřešen, dokud nebylo realizováno rozhodnutí o řešení problému. Při hledání řešení problému vždy myslíte na realizaci řešení problému.

Shrnutí

Řešení problémů je běžnou součástí života v organizaci i mimo ni. Je to proces analyzování a poznávání problémů, stanovování příčin problémů a navrhování řešení problémů, která povedou k vyřešení problémů a zabrání jejich opakování.

Ke zlepšování dovedností řešit problémy je třeba zlepšovat analytické schopnosti, být kreativní, postupovat jednoduše, zaměřit se na realizaci nebo zapojit lidi.

Dvanáct kroků k řešení problému zahrnuje: 1) vymezit situaci, 2) definovat cíle, 3) vypracovat hypotézy, 4) zjistit fakta, 5) analyzovat fakta, 6) identifikovat možná opatření, 7) vyhodnotit alternativní opatření, 8) zvážit a rozhodnout, 9) rozhodnout o cíli, 10) v případě potřeby zvolit postupné kroky k dosažení cíle, 11) naplánovat realizaci, 12) provést realizaci.

Otázky

- Co je podstatou řešení problémů?
- Jaký je smysl analýzy při řešení problémů?
- Které jsou hlavní kroky směřující k řešení problémů?

47 Dovednosti v analýze a kritickém myšlení

KLÍČOVÉ POJMY

analýza • kritické hodnocení • kritické myšlení • mylné představy • řízení založené na důkazech

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- význam řízení založeného na důkazech,
- využití dovedností analyzovat,
- pojetí logického uvažování,
- pojetí kritického myšlení,
- pojetí kritického hodnocení.

47.1 Úvod

Rousseauová a Barends (2011, s. 221) konstatovali, že „slepá víra nemá v odborné práci místo“. Efektivnost aktivit personalistů, stejně jako efektivnost procesů řešení problémů a rozhodování, do kterých jsou personalisté zapojováni, do značné míry závisí na důkladné analýze a kritickém myšlení, přičemž základem veškerého tohoto snažení je řízení založené na důkazech.

47.2 Řízení založené na důkazech

Řízení založené na důkazech (*evidence-based management*) je metoda získávání informací pro potřeby rozhodování založená na využívání příslušných informací pocházejících z analýz politik a postupů organizace, z průzkumů mezi zaměstnanci, z výsledků systematického benchmarkingu nebo ze závěrů relevantních výzkumů. Rousseauová a Barends (2011, s. 221) definovali řízení založené na důkazech jako „proces rozhodování, který

spojuje kritické myšlení s využíváním nejlepších dostupných vědeckých důkazů a informací o podnikání“.

Pfeffer a Sutton (2006, s. 70) uvedli k přístupu založenému na důkazech následující:

Rozvíjejte přístup založený na důkazech s využitím několika jednoduchých věcí, které odrážejí správné myšlení. Jestliže se zeptáte na důkazy efektivnosti pokaždé, když se připravuje nějaká změna, lidé si to uvědomí a zaměří se na to. Jestliže se snažíte, aby důkazy byly logické, jsou lidé ve svém vlastním myšlení disciplinovanější. Jestliže organizaci berete jako nedokončený prototyp a podporujete zkušební verze, pilotní studie nebo vlastní experimenty – a oceňujete učení se z těchto aktivit, i když zrovna nic nového nepřináší – rozvíjí vaše organizace svou vlastní bázi důkazů.

Potřeba řízení založeného na důkazech

Rousseauová a Barends (2011, s. 221) uvedli:

Personalistika založená na důkazech je podněcována základním faktem, kterým jsou špatné personální postupy a chybná personální rozhodnutí. Organizace stále využívají k posuzování uchazečů nestrukturované pohovory, ačkoliv neexistuje mnoho důkazů, které by jejich využívání podporovalo. Personální útvary ve svých politikách a postupech často prosazují standardizaci, přestože existuje mnoho důkazů, které podporují flexibilitu v politikách a postupech. Upřímně, můžete odpovědět „ano“ na otázku, jestli znáte nějaký vědecký důkaz pro některý z personálních postupů, který vaše organizace používá? Realizované průzkumy mezi personalisty nás vedou k podezření, že upřímná odpověď většiny čtenářů zní „ne“.

Přístup k řízení založenému na důkazech

Rousseauová (2006, s. 2012) uvedla, že řízení založené na důkazech v sobě zahrnuje čtyři základní prvky, které se týkají každodenního řízení a rozhodování:

- využívání nejlepších dostupných důkazů z odborných zdrojů;
- systematické získávání údajů o organizaci k lepšímu využívání důkazů;
- odborný úsudek vycházející z postupů, které omezují chyby, zlepšují rozhodování a usnadňují učení;
- etický přístup založený na zvážení krátkodobých i dlouhodobých důsledků rozhodnutí pro zainteresované strany.

Briner a kol. (2009, s. 23) vymezili přístup k řízení založenému na důkazech, který zahrnuje následujících pět kroků:

1. Specialisté nebo manažeři se snaží porozumět problému.
2. Shromažďují se interní důkazy o problému, což může vést ke konkrétnějšímu vymezení problému.
3. Shromažďují se externí důkazy o problému, přičemž se využívají publikované výzkumy.
4. Zjišťují se názory zainteresovaných stran.
5. Všechny zdroje informací se zkoumají a kriticky hodnotí.

To, co se v organizacích s důkazy provádí, do značné míry závisí na kontextu, ve kterém se to provádí. Vnímání a úsudek jsou ovlivňovány kulturními, sociálními nebo politickými faktory a racionální jednání a chování lidí je limitováno jejich schopností porozumět složitosti situace, ve které se nacházejí, stejně jako jejich emocionální reakcí na nastalou situaci – problém omezené racionality, který vymezil Simon (1957): „Musíme pochopit kontext – jeho vliv na to, co se děje a jak se věci mají. Musíme pochopit, jak můžeme řešit problémy, které vyplývají z určité situace. Potřebujeme důkazy, které nám odhalí, co se v organizaci děje, co se jinde osvědčilo, co by mohlo vyhovovat našim požadavkům a co výzkum napovídá o politikách a postupech, které by mohly vést naše rozhodování. A musíme tyto důkazy využívat jako východisko pro výběr opatření, která hodláme uskutečnit. Jinými slovy, musíme uplatňovat řízení založené na důkazech, podpořené dovednostmi analyzovat, logicky uvažovat a kriticky myslet.“

47.3 Dovednosti analyzovat

Analýza je proces rozkládání složitějších celků na jednotlivé části za účelem jejich bližšího poznání a určení vztahů mezi nimi.

Dovednosti analyzovat umožňují lépe poznat a pochopit složitější situace nebo problémy. Vyžadují schopnost vizualizovat, formulovat, řešit složité problémy a rozhodovat se s využitím dostupných informací. Zahrnují schopnost vyhodnocovat důležitost informací a uplatňovat logické a kritické myšlení. Umožňují odhalovat příčiny problémů a navrhovat jejich řešení. Umožňují poznat a pochopit záležitosti, které stojí za úspěchem organizace a které mají dopad na strategii organizace i strategii lidských zdrojů.

47.4 Logické uvažování

Když se řekne, že lidé uvažují logicky, myslí se tím, že docházejí k rozumným závěrům – jejich závěry mohou být prokázány s odkazem na skutečnosti, které je podporují – a vyhýbají se nepodloženým a tendenčním argumentům, zobecněním a irelevantností. Logické uvažování je základem kritického myšlení a hodnocení. Projevuje se, když existuje jasný vztah mezi předpoklady a závěry, které jsou podpořeny platnými a spolehlivými důkazy a neopírají se o nesprávné a zavádějící argumenty. Logické uvažování je tím, co Stebbingová (1959) označila jako „uvažování za nějakým účelem“. Jasně uvažování je nutné k dosažení platného tvrzení nebo pojetí.

Je důležité zabývat se předpoklady, zvláště v situacích, kdy je určité přesvědčení vyjadřováno jako jistá skutečnost. Musíte se ptát sami sebe, stejně jako ostatních, jaké jsou pro to důkazy? Musíte odhalit nesprávné a zavádějící argumenty. Mylné představy jsou chybnou formou argumentace směřující k nesprávnému uvažování nebo zavádějícím dojmům. Nejběžnější omyly, kterých je třeba se při argumentaci vyvarovat, jsou následující:

- **Potvrzení vyplývajícího** – tvrdit, že určitý předpoklad je pravdivý, když je pravdivý určitý důsledek (Když A je pravda, pak B je pravda. B je pravda. Proto A je pravda).
- **Tvrzení bez důkazů** – brát jako samozřejmost něco, co je třeba ještě dokázat.
- **Matoucí logika** – uvádět falešné závěry a používat zavádějící argumenty.
- **Zaměňování korelace s kauzalitou** – předpokládat, že když A souvisí s B, pak A způsobuje B. To může, ale nemusí.

- **Falešná volba** – rozhodovat se mezi dvěma alternativami, i když ve skutečnosti existují další možnosti.
- **Zjednodušené uvažování** – používat líbivá hesla a známé fráze.
- **Vyvozování chybných závěrů** – tvrdit, že když něco platí pro někoho nebo pro něco, pak to platí pro všechny nebo pro všechno. Tvrzení týkající se několika případů je přeměněno na tvrzení týkající se všech případů. Závěry nevyplývají z předpokladů.
- **Selektivní uvažování** – vybírat argumenty a příklady, které podporují určité tvrzení, a ostatní argumenty a příklady ignorovat.
- **Povrchní uvažování** – zjednodušovat skutečnosti.
- **Jednostranné argumenty** – prosazovat vlastní názory a přehlížet názory ostatních.

47.5 Kritické myšlení

Kritické myšlení je proces analyzování a hodnocení kvality idejí, teorií a koncepcí s cílem určit, do jaké míry jsou platné a podpořené důkazy nebo do jaké míry jsou nepodložené a tendenční. To zahrnuje vyhodnocování a interpretování dostupných údajů, vyvozování odůvodněných závěrů nebo rozpoznávání nesprávných předpokladů.

„Kritický“ v této souvislosti neznamená nesouhlasný nebo negativní. Existuje mnoho pozitivních možností využití kritického myšlení, například ověřování předpokladů, prokazování tvrzení nebo posuzování koncepcí, teorií nebo argumentů. Kritické myšlení se může uplatnit kdykoliv lidé zvažují důkazy, hodnotí možnosti, řeší problémy nebo přijímají rozhodnutí. Cílem je dosáhnout odůvodněných závěrů a řešení a prověřit je s využitím relevantních kritérií a norem. Kritické myšlení vyžaduje schopnost:

- rozpoznávat problémy a nacházet jejich řešení;
- shromažďovat a zpracovávat relevantní informace;
- identifikovat nevyslovené předpoklady a hodnoty;
- interpretovat údaje, vyhodnocovat důkazy a posuzovat argumenty;
- rozpoznávat existenci (nebo neexistenci) logických vztahů mezi tvrzeními;
- vyvozovat odůvodněné závěry a formulovat platná zobecnění;
- prověřovat tvrzení, závěry a zobecnění;
- změnit představy nebo přesvědčení na základě přezkoumání relevantních údajů.

47.6 Kritické hodnocení

Kritické hodnocení je proces vynášení zaslíbených soudů o platnosti, významnosti a užitečnosti myšlenek a argumentů. Tento proces je založen na kritickém myšlení ve smyslu analyzování a hodnocení kvality teorií a koncepcí s cílem určit, do jaké míry jsou platné a podpořené důkazy nebo do jaké míry jsou nepodložené a tendenční. Zvažují se argumenty pro i proti a vyhodnocuje se síla důkazů na obou stranách. Na základě toho se určuje, který argument by měl být upřednostněn. Kritické hodnocení je důležité v případě ověřování tvrzení a vyhodnocování výsledků výzkumů.

Ověřování tvrzení

Při ověřování tvrzení vyplývajících z empirických šetření a důkazů může být použit následující kontrolní seznam:

- Bylo šetření dostatečně komplexní?
- Jsou příklady reprezentativní nebo jen podporují určitý názor?
- Existují nějaké odlišné příklady, které nebyly brány v úvahu?
- Jsou tvrzení v rozporu s jinými tvrzeními, pro které existují stejně dobré důvody?
- Jestliže existují nějaké jiné názory nebo důkazy, byly s tvrzeními konfrontovány?
- Mohly by důkazy vést k jiným stejně platným závěrům?
- Existují nějaké jiné faktory, které nebyly brány v úvahu a které mohou ovlivnit důkazy a tudíž závěry?

Vyhodnocování výsledků výzkumů

Při vyhodnocování výsledků výzkumů, například materiálů publikovaných v odborných časopisech, může být použit následující kontrolní seznam:

- Je metodika výzkumu dostatečně přísná a vhodná?
- Jsou výsledky a závěry v souladu s použitou metodikou?
- Je perspektiva, kterou výzkumníci přijali, jasně vymezena?
- Byly hypotézy jasně vymezeny a důkladně testovány?
- Objevují se nějaké pochybné nebo zavádějící skutečnosti?
- Jsou některé argumenty tendenční?
- Vycházejí výsledky a závěry ze spolehlivých a přesvědčivých důkazů?
- Byl uplatněn vyvážený přístup?
- Byly vymezeny a vysvětleny nějaké základní předpoklady?
- Byly řešeny jednotlivé části ve smyslu jejich vzájemných vztahů a jejich vztahu k celku?
- Byly jednotlivé části podrobeny důkladnějšímu zkoumání?
- Byly jednotlivé části přetvořeny do soudržného celku s využitím základních principů?

Je důležité zopakovat, že kritické myšlení a hodnocení nemusí nutně znamenat negativní kritiku. Kritické myšlení a hodnocení znamená usuzování na základě analýzy a důkazů, přičemž úsudek může být pozitivní i negativní.

47.7 Formulování a odůvodňování originálních argumentů

Argument jako aspekt kritického myšlení reprezentuje důvody, které podporují nějaké tvrzení. Argument zahrnuje:

- vyjádření jistého stanoviska nebo přesvědčení;
- odůvodnění daného stanoviska nebo přesvědčení;

- diskusi, jejímž smyslem je poskytnout čtenáři nebo posluchači možnost, aby porozuměl záležitosti, která se řeší;
- závěr, který shrnuje argument a jeho význam.

Formulování argumentů

Argument odůvodňuje nějaké tvrzení, přičemž vychází z určitých předpokladů. Argument by mohl být formulován nějak takto: „Argument zní, že platí A. To předpokládá, že platí B a C.“ To naznačuje, že argument podporuje dosažení určitého závěru, ale že dosažení tohoto závěru závisí na splnění jistých předpokladů, které musí být prokázány.

Odůvodňování argumentů

Argument vymezuje důvody pro přijetí určitého návrhu nebo názoru. Tyto důvody musí být podloženy důkazy, které by měly být výsledkem validního výzkumu, přísného pozorování nebo relevantní a ověřitelné zkušenosti, nikoliv pouhého doslechu. To vyžaduje logické uvažování, které nebude zatíženo výše uvedenými omyly, a kritické myšlení, které umožňuje dosáhnout odůvodněných závěrů a řešení a prověřit je s využitím relevantních kritérií a norem. Také to vyžaduje kritické hodnocení, které zahrnuje vyhodnocování a interpretování dostupných údajů, vyvozování odůvodněných závěrů nebo rozpoznávání chybných předpokladů. Předpoklady musí být důkladně testovány a výsledky výzkumu musí být vyhodnoceny, k čemuž může být použit výše uvedený kontrolní seznam.

Shrnutí

Východiska procesů řešení problémů a rozhodování

Efektivnost procesů řešení problémů a rozhodování do značné míry závisí na důkladné analýze a kritickém myšlení.

Řízení založené na důkazech

Řízení založené na důkazech je metoda získávání informací pro potřeby rozhodování založená na využívání příslušných informací pocházejících z analýz politik a postupů organizace, z průzkumů mezi zaměstnanci, z výsledků systematického benchmarkingu nebo ze závěrů relevantních výzkumů.

Dovednosti analyzovat

Analýza je proces rozkládání složitějších celků na jednotlivé části za účelem jejich bližšího poznání a určení vztahů mezi nimi. Dovednosti analyzovat umožňují lépe poznat a pochopit složitější situace nebo problémy.

Logické uvažování

Logické uvažování je jasné uvažování nutné k dosažení platného tvrzení nebo pojetí.

Kritické myšlení

Kritické myšlení je proces analyzování a hodnocení kvality idejí, teorií a koncepcí s cílem určit, do jaké míry jsou platné a podpořené důkazy nebo do jaké míry jsou nepodložené a tendenční.

Kritické hodnocení

Kritické hodnocení je proces vynášení zasvěcených soudů o platnosti, významnosti a užitečnosti myšlenek a argumentů.

Formulování a odůvodňování originálních argumentů

Argumentace jako aspekt kritického myšlení znamená uvádění důvodů, které podporují nějaké tvrzení.

Otázky

- Co znamená řízení založené na důkazech?
- Co vyžaduje a umožňuje analýza?
- Co znamená logické uvažování?
- Co znamená kritické myšlení?
- Co znamená kritické hodnocení?
- Jak je možné ověřovat určitá tvrzení?
- Jak je možné vyhodnocovat výsledky výzkumu?
- Co zahrnuje argumentace?
- Jak se formulují argumenty?
- Jak se odůvodňují argumenty?

48 Dovednosti v provádění výzkumů

KLÍČOVÉ POJMY

dedukce • experiment • falzifikace • fenomenologie • hypotéza • indukce • kritické hodnocení • kvalitativní výzkum • kvantitativní výzkum • Likertova škála • mnohorozměrná analýza • paradigma • pozitivismus • redukcionismus • teorie • teze • triangulace • výzkumná otázka • zakotvená teorie

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí výzkumu,
- plánování a provádění výzkumných projektů,
- metodiku výzkumu,
- metody shromažďování údajů,
- procesy uplatňované ve výzkumu.

48.1 Úvod

Specialisté na řízení lidských zdrojů a studenti se specializací řízení lidských zdrojů mohou být zapojeni do různých výzkumných projektů. Kvalifikovaní specialisté na řízení lidských zdrojů by měli v zájmu svého odborného rozvoje studovat publikace shrnující výsledky výzkumů nebo by měli studovat články publikované v odborných časopisech. Také studenti se specializací řízení lidských zdrojů by měli rozšiřovat své vědomosti studiem výsledků výzkumů.

Cílem této kapitoly je představit dovednosti a metody používané ve výzkumu a vysvětlit, jak se plánují a provádějí výzkumné projekty. To vychází ze stručného vymezení pojetí a filozofie výzkumu.

48.2 Pojetí výzkumu

Výzkum se zabývá zjišťováním toho, co je, a předpovídáním toho, co bude. Výzkum neurčuje, co by mělo být. To je záležitostí lidí vykládajících výsledky výzkumu ve svém vlastním prostředí. Výzkum znamená vytvořit koncepci a testovat představy a předpoklady. Výzkum je kreativní a nápaditý proces, i když nové informace se obvykle získávají v rámci existujících teorií a znalostí. Představy a předpoklady jsou prověřovány cestou logické a racionální argumentace.

Z určitého výzkumu vyplývá teorie – dobře vymezený a vysvětlený princip, který byl prověřen a umožňuje předpovídat budoucí vývoj. Kurt Lewin (1945, s. 129) napsal, že „nic není tak praktického, jako dobrá teorie“. „Dobrá“ teorie vzniká prostřednictvím jasného, logického a přímého vytváření argumentů, s úzkým vztahem mezi informacemi, předpoklady a závěry. Kritériem dobrého výzkumu je využití kvalitních informací, stejně jako použití metod kritického hodnocení.

Součástí výzkumných projektů může být vytváření případových studií nebo provádění rozmanitých šetření, ale tyto prvky mohou být používány samostatně jako užitečný zdroj zajímavých informací, které názorně ilustrují běžnou praxi. Výzkum může vycházet z filozofie pozitivismu nebo fenomenologie.

Pozitivismus

Pozitivismus je přesvědčení, že výzkumníci by se měli zaměřit na fakta (pozorovatelnou realitu), hledat příčinné souvislosti a základní pravidla, redukovat složité jevy na jednodušší (redukcionismus) nebo formulovat hypotézy a tyto následně testovat. Výzkumníci jsou objektivními analytiky. Důraz se klade na kvantifikovatelné pozorování, které umožňuje statistickou analýzu. Takový přístup je spíše deduktivní.

Fenomenologie

Fenomenologie se zaměřuje spíše na význam jevů než na skutečnosti s nimi spojené. Výzkumníci uplatňující tuto filozofii se snaží porozumět tomu, co se děje. Jejich přístup je spíše holistický, zahrnující celý obraz, než redukcionistický. Výzkumníci shromažďují a analyzují důkazy, ale jejich cílem je pomocí těchto údajů rozvíjet myšlenky, které vysvětlují význam věcí. Výzkumníci jsou přesvědčeni, že realita je spíše společensky utvářená než objektivně determinovaná. Uplatňování fenomenologického přístupu znamená, že výzkum se vyvíjí postupně – dřívější důkazy naznačují postup k další fázi shromažďování a analyzování důkazů a tak dále. Takový přístup je spíše induktivní.

48.3 Plánování a provádění výzkumných projektů

Plánování a provádění výzkumného projektu zahrnuje následující fáze:

1. **Definování oblasti výzkumu.** Měla by to být oblast, která výzkumníka zajímá a která má jasnou vazbu na přijatou teorii nebo na důležitý problém, který stojí za prozkou-

mání. Výzkum by měl přinést nový pohled na tento problém. V této fázi je nutné prozkoumat odbornou literaturu (zejména odborné časopisy, ale také odborné knihy, zvláště ty založené na výzkumu) s cílem poznat dosažené výsledky v dané oblasti a určit případné mezery (odborné články často obsahují náměty na další výzkum). Zároveň je třeba vymezit a vysvětlit kontext, ve kterém bude výzkum prováděn.

2. **Formulování výchozí výzkumné otázky.** Tato otázka vyjadřuje důvody pro provedení výzkumu – co je předpokládaným výsledkem výzkumu a jaký je potenciální přínos výzkumu k rozšíření současných poznatků. V této fázi se tato otázka formuluje na základě výsledků první fáze, ale v pozdější fázi, až bude k dispozici více informací, bude tato otázka upřesněna.
3. **Prozkoumání odborné literatury.** Toto prozkoumání by se mělo zaměřit především na odborné časopisy. Cílem je dozvědět se, co je o daném problému známo, určit existující teoretická východiska a zjistit, které další relevantní výzkumy byly provedeny.
4. **Vymezení teoretických východisek.** Výzkum musí být prováděn v rámci jasných teoretických východisek. Jedná se o modely, koncepce a teorie, které je možné využívat a rozvíjet s cílem najít odpověď na výzkumnou otázku. Přitom je třeba si jasně uvědomit všechny předpoklady, podmínky a překážky, které s výzkumem souvisejí.
5. **Formulování výsledné výzkumné otázky.** Výchozí výzkumná otázka musí být v návaznosti na výsledky předchozích fází upřesněna. Výsledná výzkumná otázka vymezuje problém, který bude zkoumán, a vyjadřuje, co má být výsledkem výzkumu. Podle toho se formulují hypotézy nebo teze, které budou v rámci výzkumu ověřovány.
6. **Formulování hypotéz nebo tezí.** Hypotéza je prozatímní domněnka o vztahu mezi dvěma proměnnými, vyjádřená způsobem, který umožňuje tuto domněnku výzkumem ověřit. Hypotézy (může jich být více) naznačují, jak budou získávány a analyzovány důkazy potřebné k jejich ověření. Hypotézy mohou být spojeny s výzkumnou otázkou. Teze je tvrzení vysvětlující nějakou událost, možnou situaci nebo formu chování, které bude výzkumem ověřováno.
7. **Navrhování výzkumu.** Nejprve je nutné vymezit filozofii výzkumu. Může to být pozitivismus, fenomenologie, nebo obojí. Následně je nutné vypracovat metodiku výzkumu. Je třeba rozhodnout, do jaké míry bude výzkum kvantitativní, kvalitativní, nebo obojí. Také je třeba rozhodnout, které metody výzkumu budou použity. Nakonec je nutné zpracovat výzkumný projekt. To zahrnuje způsob provedení výzkumu, harmonogram a potřebné zdroje (finance, lidi, software apod.).
8. **Vypracování a předložení návrhu.** Tento návrh odůvodňuje výzkum tím, že definuje výzkumnou otázku, navrhovanou metodiku a přínos výzkumu k rozšíření současných poznatků. Také představuje výzkumný projekt.
9. **Provedení výzkumného projektu.** To zahrnuje získávání a analyzování důkazů z různých zdrojů za účelem zodpovězení výzkumné otázky a potvrzení nebo vyvrácení formulovaných hypotéz. Ve vztahu k výzkumné otázce a formulovaným hypotézám se diskutují významná zjištění, která se porovnávají s relevantními informacemi v odborné literatuře. To vyžaduje prozkoumání odborné literatury, logické, analytické a kritické myšlení nebo statistickou analýzu.
10. **Formulování závěrů.** Ty shrnují všechny důkazy. Poskytují odpověď na výzkumnou otázku a vysvětlují, proč byly formulované hypotézy potvrzeny nebo vyvráceny. Shrnují význam dosažených výsledků z hlediska jejich přínosu k rozšíření současných poznatků. Uvádějí veškerá omezení výzkumu a naznačují směřování dalšího výzkumu.

11. **Formulování doporučení.** Ta shrnují všechny pokyny vyplývající z výzkumu. Mohou také definovat veškerá následná opatření, která je nutné podniknout v případě, že byl výzkumu proveden v rámci organizace.

48.4 Metodika výzkumu

Metodika výzkumu se týká postupu shromažďování a analyzování důkazů a ověřování hypotéz nebo tezí. Je třeba identifikovat zdroje důkazů a jejich dostupnost, analyzovat primární a sekundární zdroje informací, prozkoumat odbornou literaturu, uskutečnit rozhovory, realizovat průzkumy nebo zvládnout práci v terénu. Metodika výzkumu může zahrnovat využití triangulace, kvantitativního výzkumu nebo kvalitativního výzkumu.

Triangulace

Triangulace znamená, že se informace získávají z více než dvou zdrojů, například z průzkumů, případových studií a odborné literatury. Jestliže různé zdroje vedou ke stejné odpovědi, může být výsledek považován za důvěryhodnější. Jestliže se použije jen jeden zdroj, může být výsledek považován za zavádějící nebo náhodný. Jestliže se použijí dva zdroje, mohou si výsledky odporovat. Jestliže se použijí tři zdroje, je naděje, že dva ze tří zdrojů povedou k podobné odpovědi. Jestliže si tři odpovědi odporují, je zřejmé, že otázka musí být přeformulována nebo že metody musí být přehodnoceny, nebo obojí.

Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je empirický – založený na shromažďování faktických údajů, které jsou měřeny a kvantifikovány. Odpovídá na výzkumné otázky z hlediska výzkumníka. Údaje se shromažďují s využitím dotazníků, průzkumů, pozorování nebo experimentu a vyhodnocují se na základě statistické analýzy.

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum umožňuje poznat určité situace nebo chování a porozumět tomu, co se děje a jak se věci mají. Klade důraz na interpretaci chování z hlediska účastníků. Je založen na důkazech, které nemusí být snadné redukovat na jednodušší části. Údaje se shromažďují s využitím rozhovorů, případových studií, pozorování i průzkumů. Výsledkem mohou být „příběhy“ popisující situace, události nebo procesy.

48.5 Metody shromažďování údajů

Hlavními metodami shromažďování údajů jsou rozhovory, dotazníky, průzkumy, případové studie, pozorování, deníky a experimenty.

Rozhovory

Rozhovory jsou důležitou metodou výzkumu. Umožňují získávat faktické údaje a zkoumat postoje a pocity dotazovaných. Rozlišují se tři formy rozhovoru:

1. **Strukturovaný rozhovor**, který umožňuje získat odpovědi na předem připravený soubor otázek. To zajišťuje, že se proberou všechna témata a minimalizují se rozdíly mezi dotazovanými. Tento rozhovor však může být příliš rigidní a může omezit spontánnost a znemožnit odhalení reakcí dotazovaných.
2. **Nestrukturovaný rozhovor**, kdy se žádné otázky nepřipravují předem a dotazovaní se nechají, aby bez přerušení nebo omezení hovořili o daném tématu. Tento rozhovor umožňuje lépe poznat názory dotazovaných, předchází zařazování dotazovaných do předem určených kategorií a umožňuje tazateli okamžitě řešit vzniklé problémy. Tento rozhovor však může přinést údaje, které se obtížně analyzují.
3. **Polostrukturovaný rozhovor**, kdy se předem vymezí oblasti zájmu a určí se zásadní otázky, které mají být zodpovězeny, nebo podstatné informace, které mají být zjištěny. Tazatel může mít kontrolní seznam, kterého se ale nemusí striktně držet. Tento přístup umožňuje tazateli klást otázky a měnit jejich pořadí tak, aby průběh rozhovoru vyhovoval specifickým charakteristikám každého dotazovaného. Tento rozhovor může omezit problémy strukturovaného nebo nestrukturovaného rozhovoru, ale vyžaduje zkušeného tazatele.

Pojetí rozhovorů je kvalitativní, ale s využitím analýzy obsahu může být kvantitativní. Analýza obsahu sleduje, kolikrát se během rozhovoru řeší klíčové otázky nebo oblasti zájmu, na které byl rozhovor zaměřen.

Výhodou rozhovorů je, že umožňují získat informace přímo od lidí, kteří jsou součástí zkoumané oblasti, a že umožňují odhalit postoje a pohledy, které dotazníky nebo průzkumy neodhalí, čímž přispívají k hlubšímu poznání a pochopení zkoumaných skutečností. Umožňují tazateli zkoumat odpovědi a ověřovat, že otázky byly pochopeny. Nevýhodou rozhovorů je, že:

- formulované otázky mohou vyvolávat dodatečné otázky nebo přinášet neurčité odpovědi;
- tazatel může svými vlastními projevy ovlivňovat reakce dotazovaných;
- dotazovaní mohou tazateli odpovědět to, co chce slyšet;
- rozhovory jsou časově náročné – příprava, realizace a analýza;
- rozhovory vyžadují určité schopnosti tazatele, včetně schopnosti rozpoznat, co je důležité a relevantní, naslouchat, zkoumat odpovědi a usměrňovat rozhovor tak, aby umožnil zjistit to, co by zjištěno být mělo.

Dotazníky

Dotazníky umožňují systematicky získávat odpovědi na zásadní otázky, které mají být prozkoumány. Často se používají jako prostředek k získávání informací o faktech nebo názorech. V dotaznících se využívají různé metody, například uzavřené otázky, které vyžadují odpověď ano nebo ne, určování pořadí podle důležitosti nebo hodnoty, nebo Likertova škála. Tato škála, pojmenovaná po americkém sociologovi Rensisu Likertovi, vyžaduje, aby

respondenti uvedli, do jaké míry souhlasí nebo nesouhlasí s určitým výrokem. Například, v reakci na výrok „Mám rád svou práci“ mohou respondenti volit odpověď: 1 – rozhodně souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nesouhlasím, 4 – rozhodně nesouhlasím. Alternativně může být použita škála, kdy jsou respondenti požádáni, aby označili číslo, které odráží jejich názor na určité prohlášení (čím vyšší číslo, tím vyšší míra souhlasu), například: Můj přínos je plně uznán – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Taková škála usnadňuje kvantitativní analýzu odpovědí na dotazníky.

Efektivní vytváření a využívání dotazníku vyžaduje následující:

1. Identifikovat zásadní problémy a potenciální otázky.
2. Ujistit se, že otázky jsou srozumitelné.
3. Vyvarovat se dvou otázek v jedné položce.
4. Vyvarovat se otázek, které poskytují své vlastní odpovědi.
5. Rozhodnout o struktuře dotazníku, včetně jeho délky (položek by nemělo být příliš mnoho) a typu škály, která má být použita.
6. Přiřadit otázkám kód pro usnadnění analýzy.
7. Začít s jednoduchými otázkami zaměřenými na fakta a postupně zařadit složitější otázky zaměřené na názory nebo hodnoty.
8. Využít rozmanitost a možnost ověřit konzistenci odpovědí tím, že se pozitivní výrok, jako například „Rád pracuji pro svého nadřízeného“ doplní souvisejícím negativním výrokiem, například „Necítím dostatečnou podporu od svého nadřízeného“.
9. Uskutečnit pilotní ověření dotazníku.
10. Přiřadit výsledkům kód a provést analýzu. Jestliže byly použity klasifikační stupnice, může být analýza založena na kvantifikaci výsledků. Odpovědi na otevřené otázky je možné analyzovat s využitím analýzy obsahu.

Dotazníky umožňují efektivně shromažďovat fakta ale nejsou příliš vhodné pro výzkumníky, kteří zkoumají, jak a proč se věci dějí. Také je obtížné posoudit míru subjektivity, která ovlivnila názory respondentů. Například personalisté mohou vyjádřit názor na zlepšení výkonu v důsledku odměňování podle výkonu, ale důkazy, které by názory personalistů podpořily, budou chybět. To jsou případy, kdy rozhovory mohou poskytnout kvalitnější informace.

Průzkumy

Průzkumy umožňují získávat informace od definované populace lidí. Obvykle jsou založeny na dotaznicích, ale mohou poskytovat významnější údaje než jiné metody, a to kombinováním dotazníků, rozhovorů a skupinových diskusí (skupiny lidí vybraných proto, aby zodpověděli a diskutovali specifické otázky). Při uskutečňování průzkumu se řeší následující záležitosti:

1. Definování účelu průzkumu a očekávaných výsledků – musí být co nejpřesnější.
2. Vymezení populace, která má být zkoumána – může to být celá populace (základní soubor), nebo určitý vzorek populace (výběrový soubor), což vyžaduje provést určitý výběr respondentů ze základního souboru (viz níže).

3. Stanovení metod uskutečnění průzkumu – spoléhat se výhradně na dotazníky může omezit validitu zjištění, a proto je lepší, jestliže to čas a peníze dovolí, doplnit dotazníky rozhovory, popřípadě skupinovými diskusemi. Zvážit je třeba vhodnou míru triangulace (získávání informací z více než dvou zdrojů).
4. Otázky, které je třeba zodpovědět, podle toho, která metoda je použita.
5. Návrh dotazníků, rozhovorů nebo skupinových diskusí.
6. Způsob analyzování a prezentování výsledků průzkumu, včetně zpracování případových studií.

Výběr respondentů

Při uskutečňování průzkumů, popřípadě dalších metod, nemusí být možné pokrýt celou populaci (základní soubor), a proto je nutné provést určitý výběr respondentů ze základního souboru a vymezit určitý vzorek populace (výběrový soubor), který bude zkoumán. Cílem je, aby vzorek populace reprezentoval charakteristiky celé populace. Vzorek populace musí být objektivní, a to je důvod, proč se v případě rozsáhlých průzkumů uplatňuje náhodný výběr respondentů. To znamená, že respondenti jsou vybíráni pouze na základě toho, že jsou součástí základního souboru a mohou být průzkumem osloveni. To odpovídá tahání čísel z klobouku.

Výběr respondentů může být spojen s různou mírou chyb v závislosti na velikosti vzorku populace. Ke stanovení výběrových chyb a intervalů spolehlivosti mohou být použity statistické metody. Například výběrová chyba může být 3 % a interval spolehlivosti může být 95 %. To by mohlo být přijatelné v závislosti na povaze výzkumu (lékařský výzkum usiluje o dosažení 100% spolehlivosti).

Případové studie

Případová studie je popis určité situace nebo události v reálných podmínkách, který vymezuje a vysvětluje konkrétní oblast zájmu, například vytváření a uplatňování systému řízení pracovního výkonu. Případové studie slouží vzdělávání a rozvoji, kdy se lidé učí tím, že analyzují určité problémy a navrhují jejich řešení.

Při výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů se případové studie používají jako prostředek shromažďování empirických důkazů v reálných podmínkách. Umožňují získávat informace o situacích nebo událostech, které odhalují, co, jak a proč se stalo. Případové studie poskytují informace, které přispívají k vytváření nových nebo potvrzování stávajících teorií. Kromě toho případové studie mohou mít podobu příběhů, které vysvětlují určitá rozhodnutí, proč byla učiněna, jak byla naplněna a jaké byly výsledky. Případové studie mohou ilustrovat celkovou situaci a popisovat související procesy, stejně jako chování jednotlivců a skupin v sociálním prostředí.

Při zpracování případové studie by mělo být zřejmé, jaké jsou cíle výzkumu, jak případová studie podpoří dosažení těchto cílů, včetně požadovaných důkazů, a jak bude probíhat zpracování případové studie. To znamená vyřešit následující body:

- zdroje důkazů – rozhovory, pozorování, dokumenty nebo záznamy;
- použití více zdrojů důkazů (triangulace), pokud je to možné;
- otázky, na které je třeba získat odpovědi;
- postup zpracování případové studie, včetně informování zainteresovaných stran a získání jejich podpory;

- harmonogram rozhovorů a ostatních aktivit spojených se shromažďováním důkazů;
- způsob vytvoření a udržování databáze důkazů;
- způsob prezentování případové studie – včetně důkazů, aby čtenář mohl analyzovat předložené argumenty, popsané události a představená doporučení; ta mohou být dokončena při využití případové studie; zároveň je třeba zvážit, jestli uvést název organizace (neanonymní případové studie jsou přesvědčivější a důvěryhodnější);
- možnosti zveřejňování případové studie, zvláště v případě, že bude uveden název organizace.

Případové studie jsou užitečným zdrojem informací o skutečném životě a konkrétních procesech v organizaci. Existuje však nebezpečí, že případové studie budou jen příběhem, který nepřispěje k lepšímu poznání a pochopení uváděných skutečností. Výzkumník potřebuje značné schopnosti a dostatek vytrvalosti, aby získal odpovídající podporu, shromáždil potřebné informace a zpracoval případovou studii jako přesvědčivý příběh, který poskytuje platné a podnětné závěry. To vše musí provést zcela objektivním způsobem, což může být obtížné.

Pozorování

Pozorování jednotlivců nebo skupin při práci je způsob, jak si vytvořit bezprostřední a realistickou představu o tom, co se děje. To může probíhat s využitím nezúčastněného nebo zúčastněného pozorovatele.

Nezúčastněný pozorovatel, který prostě sleduje, co se kolem děje, aniž by se nějak začlenil mezi pozorované lidi, může získat jen omezenou představu o tom, co se opravdu děje, a může pocítit nelibost pozorovaných lidí. Zúčastněný pozorovatel, který s pozorovanými lidmi nějak spolupracuje, může snáze proniknout k podstatě dění a může být pozorovanými lidmi lépe přijat, zvláště v případě, že určitá spolupráce byla domluvena předem. Zúčastněné pozorování v tom nejširším pojetí znamená, že se výzkumník stává zaměstnancem a na vlastní kůži poznává, jak se v organizaci pracuje a jak to mezi lidmi v organizaci chodí. Takové pozorování je přínosné, ale časově náročné a vyžaduje dostatečné schopnosti a odpovídající vytrvalost.

Problém jakéhokoliv pozorování spočívá v tom, jak proniknout k podstatě zkoumaných problémů a jak analyzovat dostupné informace, aby bylo možné vypracovat hodnotné závěry, které přispějí k odpovědi na výzkumnou otázku.

Deníky

Přimět lidi k tomu, aby si do deníků zapisovali to, co dělají, je způsob, jak získat realistickou představu o tom, jak lidé, zvláště manažeři, tráví svůj čas.

Experimenty

Experimenty vycházejí z vytvoření experimentální skupiny a kontrolní skupiny a náhodného rozdělení účastníků do jedné nebo druhé skupiny. Následně se mění podmínky fungování experimentální skupiny a výsledky se porovnávají s kontrolní skupinou, jejíž

podmínky fungování se nemění. Klasickým příkladem experimentu byly „hawthornské studie“, jejichž výsledky zásadně ovlivnily představy o fungování skupin a staly se východiskem teorie lidských vztahů. To však byl výjimečný případ. Mnohem jednodušší je provádět experimenty v laboratorních podmínkách, i když vždy existuje možnost, že tyto experimenty neodrážejí reálné podmínky.

48.6 Procesy uplatňované ve výzkumu

Mezi procesy logického, analytického a kritického myšlení, které se uplatňují ve výzkumu, patří dedukce, indukce, ověřování hypotéz, zakotvená teorie, paradigma a kritické hodnocení.

Dedukce

Dedukce je proces využívání logického uvažování k vyvození závěru, který nutně vyplývá z obecných předpokladů. Jestliže jsou správné předpoklady, je správná také dedukce. Závěr je obsažen v důkazech. Nejedná se o kreativní nebo nápaditý argument, který podněcuje nové myšlenky.

Indukce

Indukce je proces vyvozování obecných závěrů na základě pozorování jednotlivých případů. Na rozdíl od dedukce, induktivní závěry mohou být předběžné, ale zahrnují nové myšlenky. Ve výzkumu se deduktivní i induktivní uvažování může uplatnit při ověřování hypotéz.

Ověřování hypotéz

Formulování hypotézy je důležitou součástí výzkumného projektu – hypotéza je východiskem pro vytváření teorie a shromažďování a analyzování údajů. Hypotéza je předpoklad – předběžné vysvětlení něčeho. Hypotéza je předběžné tvrzení, které se pro účely zkoumání považuje za platné a obvykle se vztahuje k existujícím znalostem nebo teoriím. Hypotézu je třeba ověřit a odlišit od teorie, která již byla ověřena. Dobrá hypotéza zahrnuje dvě proměnné a vyjadřuje vztah mezi nimi. Pracovní hypotéza je obecná hypotéza, která byla upřesněna tak, aby mohla být ověřována.

Formulování a ověřování hypotéz je založeno na využívání předností dedukce a indukce. Dedukce je přesvědčivá, ale nenápaditá. Indukce je předběžná, ale kreativní. Indukce vytváří nápady a dedukce je ověřuje.

Aby mohla být hypotéza ověřena, je třeba shromáždit údaje, které budou demonstrovat, že předpokládané důsledky hypotézy jsou pravdivé nebo nepravdivé. Prostě tvrdit, že určitá hypotéza je pravdivá, když je pravdivý určitý důsledek, může vést k omylu, který se označuje jako „potvrzení vyplývajícího“. Mohou existovat alternativní nebo rozumnější příčiny. Upřednostňovanou metodou ověřování hypotéz je vyvracení hypotéz, neboli „falzifikace“, kterou prosazoval Popper (1959). Zastával názor, že přes veškeré množství

údajů, které je možné na podporu určité hypotézy shromáždit, není možné dosáhnout nezvratného důkazu o pravdivosti této hypotézy. Proto navrhol, aby se nehledaly důkazy k potvrzení hypotéz, ale aby se hledaly důkazy k vyvracení hypotéz, přičemž stačí důkaz jediný. Hypotézu, kterou se nepodaří vyvrátit, je možné potvrdit, ale jen do té doby, než by se našel důkaz, který by tuto hypotézu vyvracel.

Zakotvená teorie

Zakotvená teorie (*grounded theory*) je induktivní metoda vytváření teorie na základě empirických důkazů. Výzkumník využívá empirické důkazy k tomu, aby přímo vymezil pojmy a vztahy, které budou součástí teorie. Empirické důkazy se shromažďují s využitím primárních zdrojů (empirické šetření provedené výzkumníkem), stejně jako sekundárních zdrojů (odborná literatura). Využívá se triangulace.

Paradigma

Pojem „paradigma“ byl zpopularizován jako pojem vyjadřující způsob, jak nahlížet na určité věci. Často se používá dosti volně, ale správně znamená filozofický a teoretický rámec určité vědecké školy nebo disciplíny, ve kterém se formulují teorie, pravidla a zobecnění, stejně jako experimenty prováděné za účelem jejich podpory. Jinými slovy, paradigma je obecný pohled, který podporuje snažení teoretiků, aby mohli uplatňovat stejný přístup k provádění výzkumu.

Kritické hodnocení

Kritické hodnocení je proces vynášení zasvěcených soudů o hodnotě myšlenek a argumentů. Tento proces je založen na kritickém myšlení, což je proces analyzování a hodnocení kvality teorií a koncepcí s cílem určit, do jaké míry jsou platné a podpořené důkazy nebo do jaké míry jsou nepodložené a tendenční. To znamená vyhodnocovat a interpretovat dostupné údaje, vyvozovat odůvodněné závěry nebo rozpoznávat chybné předpoklady (viz kapitola 47).

Shrnutí

Pojetí výzkumu

Výzkum se zabývá zjišťováním toho, co je, a předpovídáním toho, co bude. Výzkum znamená vytvořit koncepci a testovat představy a předpoklady.

Filozofie výzkumu

Výzkum může vycházet z filozofie pozitivismu nebo fenomenologie. Pozitivismus je přesvědčení, že výzkumníci by se měli zaměřit na fakta (pozorovatelnou realitu), hledat příčinné souvislosti a základní pravidla. Fenomenologie se zaměřuje spíše na význam jevů než na skutečnosti s nimi spojené.

Plánování a provádění výzkumných projektů

Plánování a provádění výzkumného projektu zahrnuje následující fáze: 1) definování oblasti výzkumu, 2) formulování výchozí výzkumné otázky, 3) prozkoumání odborné literatury, 4) vymezení teoretických východisek, 5) formulování výsledné výzkumné otázky, 6) formulování hypotéz nebo tezí, 7) navrhování výzkumu, 8) vypracování a předložení návrhu, 9) provedení výzkumného projektu, 10) formulování závěrů, 11) formulování doporučení.

Přístupy k výzkumu

- Výzkum může být kvantitativní nebo kvalitativní.
- Výzkum může využívat induktivní nebo deduktivní metody.
- Výzkum zahrnuje ověřování hypotéz a může využívat přístup zakotvené teorie, to znamená induktivní metodu vytváření teorie na základě empirických důkazů.
- Výzkum může být založen na určitém paradigmatu – obecný pohled, který podporuje snažení teoretiků, aby mohli uplatňovat stejný přístup k provádění výzkumu.
- Zasvěcené soudy o hodnotě myšlenek a argumentů se vynášejí na základě kritického hodnocení. To je založeno na kritickém myšlení, což je proces analyzování a hodnocení kvality teorií a koncepcí s cílem určit, do jaké míry jsou platné a podpořené důkazy.

Metody shromažďování údajů

- Rozhovory umožňují získávat faktické údaje a zkoumat postoje a pocity dotazovaných; mohou být strukturované, nestrukturované nebo polostrukturované.
- Dotazníky umožňují systematicky získávat odpovědi na zásadní otázky, které mají být prozkoumány.
- Průzkumy umožňují získávat informace od definované populace lidí.
- Případové studie umožňují shromažďovat empirické důkazy v reálných podmínkách.

Otázky

- Co je podstatou výzkumu?
- Které jsou fáze plánování a provádění výzkumného projektu?
- Jaké jsou výhody a nevýhody rozhovoru jako metody shromažďování údajů?
- Jaké jsou výhody a nevýhody případové studie jako metody shromažďování údajů?
- Co je indukce?
- Co je dedukce?
- Co je zakotvená teorie?
- Co je triangulace?
- Jaký je rozdíl mezi hypotézou a teorií?
- Co je paradigma?

49 Dovednosti ve využívání statistiky

KLÍČOVÉ POJMY

bodový graf • četnost • dolní kvartil • horní kvartil • chí-kvadrát test • kauzalita • korelace • medián • modus • obrácená kauzalita • aritmetický průměr • regrese • rozdělení četností • rozptyl • směrodatná odchylka

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- využívání statistických údajů,
- pojetí četnosti,
- míry centrální tendence,
- míry variability,
- pojetí korelace,
- pojetí regrese,
- testy významnosti,
- testování hypotéz.

49.1 Úvod

Personalisté potřebují dovednosti ve využívání statistiky, aby mohli analyzovat a prezentovat kvantitativní informace, které podporují rozhodování a sledování výsledků. Dovednosti ve využívání statistiky jsou důležité v takových oblastech řízení lidských zdrojů, jako je řízení pracovního výkonu (analýzy výsledků hodnocení a úrovní pracovního výkonu) nebo řízení odměňování (analýzy tržních sazeb, revize a úpravy peněžních odměn, rozdělování peněžních odměn nebo dosahování rovnosti v odměňování). Statistika hraje důležitou roli při analyzování empirických šetření a vyhodnocování výsledků výzkumů.

Personalisté nepotřebují pokročilé dovednosti ve využívání statistiky, pokud nejsou zapojeni ve výzkumných projektech. Základní dovednosti ve využívání statistiky, které personalisté běžně využívají, se týkají analyzování výskytu nějakých událostí nebo aktivit (četnost), definování střední hodnoty určitého souboru údajů (míry centrální tendence),

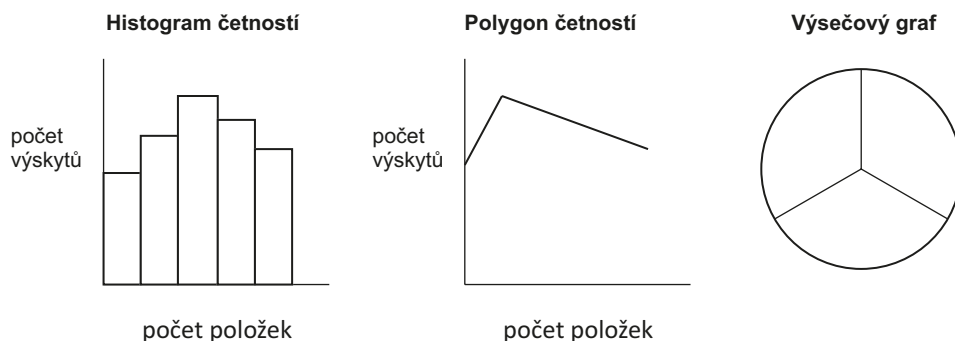
posuzování rozptýlení hodnot určitého souboru údajů kolem střední hodnoty (míry variability) a určování vztahu mezi dvěma proměnnými (korelace). Zároveň by měli být obeznámeni s pojetím korelace a kauzality a měli by se orientovat v pokročilejších statistických metodách, jako jsou testy významnosti, chí-kvadrát test nebo testování nulové hypotézy.

49.2 Využívání statistických údajů

Statistické údaje reprezentují údaje týkající se určitého statistického souboru, který je předmětem statistického zkoumání. Statistické údaje umožňují analyzovat četnost, definovat centrální tendenci nebo posuzovat variabilitu. Také umožňují určovat vztah mezi proměnnými (korelace a regrese), zjišťovat vztah mezi příčinou a následkem (kauzalita), vyhodnocovat míru důvěryhodnosti závěrů (testy významnosti) nebo testovat hypotézy (chí-kvadrát test a testování nulové hypotézy).

49.3 Četnost

Četnost udává, kolikrát se nějaká hodnota vyskytuje v určitém souboru údajů. Rozdělení četností je možné vyjádřit tabulkou nebo grafem. Obrázek 49.1 znázorňuje nejběžnější grafy rozdělení četností.



Obr. 49.1 Grafy rozdělení četností

49.4 Míry centrální tendence

Míry centrální tendence (míry polohy) definují střední hodnotu určitého souboru údajů. Běžně se používají následující tři míry centrální tendence:

- **Aritmetický průměr** – součet všech hodnot v souboru dělený počtem hodnot v souboru. Výsledek může být zkreslen extrémními hodnotami.
- **Medián** – prostřední hodnota v řadě hodnot uspořádaných podle velikosti.
- **Modus** – nejčastěji se vyskytující hodnota v souboru.

49.5 Míry variability

Míry variability umožňují posoudit rozptýlení hodnot určitého souboru údajů kolem střední hodnoty. To je možné provést následujícími pěti způsoby:

1. Určení **horního a dolního kvartilu** v řadě hodnot uspořádaných podle velikosti. Horní kvartil je hodnota, nad níž se nachází čtvrtina největších hodnot. Dolní kvartil je hodnota, pod níž se nachází čtvrtina nejmenších hodnot.
2. Určení **variačního rozpětí**, což je rozdíl mezi největší a nejmenší hodnotou v souboru. Výsledek může být zkrácen extrémními hodnotami.
3. Určení **kvartilového rozpětí**, což je rozdíl mezi horním a dolním kvartilem.
4. Určení **směrodatné odchylky**, která naznačuje, do jaké míry odpovídá rozložení hodnot v souboru normálnímu rozdělení, to znamená rozdělení, které je symetrické okolo střední hodnoty. Orientační pravidlo říká, že dvě třetiny hodnot budou méně než jednu směrodatnou odchylku od střední hodnoty, 95 % hodnot bude méně než dvě směrodatné odchylky od střední hodnoty a méně než 1 % hodnot bude více než tři směrodatné odchylky od střední hodnoty.
5. Určení **rozptylu**, což je druhá mocnina směrodatné odchylky.

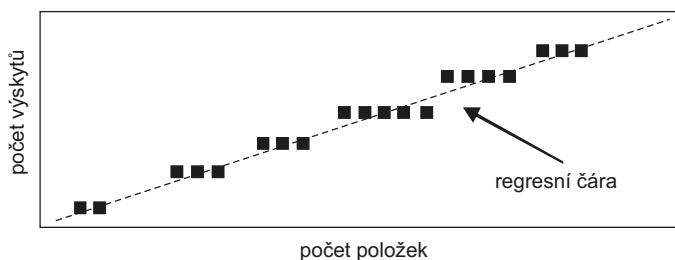
49.6 Korelace

Korelace znamená vztah mezi dvěma proměnnými. Vysoká korelace znamená, že proměnné jsou vzájemně silně propojené, a naopak. Ve statistice se korelace měří s využitím koeficientu korelace, který se pohybuje v rozmezí od -1 do $+1$, což naznačuje zcela negativní nebo zcela pozitivní korelaci mezi proměnnými. Koeficient korelace rovný nule znamená, že proměnné spolu nekorelují. Zjišťování toho, do jaké míry spolu určité proměnné korelují, je důležitou součástí výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů, kdy se například zjišťuje, do jaké míry systém řízení pracovního výkonu zlepšuje výkon organizace. Korelace však neznamená kauzalitu. Vícenásobná korelace se zaměřuje na vztahy mezi více než dvěma proměnnými.

49.7 Regrese

Regrese je další možností, jak nahlížet na vztah mezi proměnnými. Vyjadřuje, jak změny jedné proměnné vyvolávají změny druhé proměnné. Regresní čáru, která vystihuje průběh závislosti mezi dvěma proměnnými, je možné vymežit s využitím bodového grafu, kdy se hodnoty jedné proměnné zaznamenávají na vodorovnou osu a odpovídající hodnoty druhé proměnné se zaznamenávají na svislou osu (viz obrázek 49.2).

Průběh regresní čáry je možné vymežit odhadem nebo výpočtem. Vícenásobná regrese umožňuje vyjádřit, jak změny několika proměnných vyvolávají změny jiné proměnné.



Obr. 49.2 Bodový graf s regresní čarou

49.8 Kauzalita

Kauzalita vyjadřuje příčinu a následek, tedy vztah mezi nezávisle proměnnou a závisle proměnnou. Určit kauzalitu znamená vysvětlit, jak jedno vede k druhému. Kauzalita je hlavním problémem výzkumu, včetně výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů. Je poměrně snadné určit korelaci, která naznačuje, že X souvisí s Y, ale je mnohem obtížnější, a někdy i nemožné, určit kauzalitu, která dokazuje, že X způsobuje Y. Je pro to řada důvodů, přičemž dva nejdůležitější důvody jsou vysvětleny níže.

Prvním problémem může být „vícenásobná kauzalita“, kdy za určitým výsledkem může stát mnoho různých faktorů. Ve výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů se výzkumníci snaží prokázat, že řízení lidských zdrojů přispívá ke zlepšování výkonu organizace, jenže se přitom setkávají s řadou důvodů, proč si organizace vedou dobře, kromě uplatňování postupů „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů, ať už to znamená cokoli. S využitím statistických metod je možné některé proměnné v analýze eliminovat, ale zároveň je obtížné, ne-li nemožné, zajistit úplnou izolaci postupů řízení lidských zdrojů, aby bylo možné změřit jejich přímý dopad na výkon organizace.

Druhým problémem může být „obrácená kauzalita“, kdy A může způsobit B, stejně jako B může způsobit A. Například je možné prokázat, že organizace s efektivním systémem řízení pracovního výkonu dosahují lepších výsledků než organizace bez těchto systémů. Jenže podobné to může být ve vysoce výkonných organizacích, které systém řízení pracovního výkonu zavádějí. Může být obtížné to určit s jistotou.

49.9 Testy významnosti

Významnost ve statistice souvisí s náhodou, že dojde k nějaké události. Jednoduchá myšlenka napovídá, že pravděpodobnost nejrůznějších vzorců událostí je možné předpovídat. Jestliže je zaznamenán určitý vzorec, je možné usuzovat, s jakou pravděpodobností může k nějaké události dojít vzhledem ke stávajícím poznatkům nebo vymezeným předpokladům. Jestliže se zjistí, že je nepravděpodobné, aby k nějaké události došlo náhodou, je možné tuto událost považovat za významnou. Problém spočívá v tom, že snaha vyvodit obecné závěry bývá omezena neúplnými údaji. Zpravidla je nutné se omezit na zkoumání určitého výběrového souboru, přičemž každý výběr respondentů ze základního souboru bývá zatížen jistou chybou – výsledek může být vyjádřen jen pravděpodobně a musí být vymezeny intervaly spolehlivosti. Ty mohou být vymezeny na základě směrodatné chyby,

kteřá by se v případě výběrového souboru dala očekávat. Směrodatná chyba je odhadovaná směrodatná odchylka střední hodnoty výběrového souboru od střední hodnoty základního souboru. To znamená, že přibližně v 95 % případů bude odhad střední hodnoty výběrového souboru do dvou směrodatných odchylek od střední hodnoty základního souboru.

49.10 Testování hypotéz

Chí-kvadrát test umožňuje posoudit míru shody mezi údaji získanými a údaji očekávanými, které odpovídají určité hypotéze.

Nulová hypotéza je způsob testování určité hypotézy, kdy se předpokládá, že neexistuje žádný vztah mezi dvěma nebo více proměnnými. To vyvolává otázku, zda by hypotetický vztah mohl být způsoben náhodou. Jestliže odpověď zní „ne“, potom má smysl se hypotézou zabývat. Nicméně to nedokazuje, že hypotéza je správná. To jen ukazuje, že hypotézou má smysl se zabývat. To může být spojeno s chí-kvadrát testem.

Shrnutí

Využívání statistických údajů

Statistické údaje reprezentují údaje týkající se určitého statistického souboru, který je předmětem statistického zkoumání. Statistické údaje umožňují analyzovat četnost, definovat centrální tendenci nebo posuzovat variabilitu. Také umožňují určovat vztah mezi proměnnými (korelace a regrese), zjišťovat vztah mezi příčinou a následkem (kauzalita), vyhodnocovat míru důvěryhodnosti závěrů (testy významnosti) nebo testovat hypotézy (chí-kvadrát test a testování nulové hypotézy).

Statistické údaje se využívají v řízení lidských zdrojů k analyzování a prezentování kvantitativních informací, které podporují rozhodování a sledování výsledků.

Míry centrální tendence

Míry centrální tendence definují střední hodnotu určitého souboru údajů. Běžně se používají tři míry centrální tendence: aritmetický průměr, medián a modus.

Míry variability

Míry variability umožňují posoudit rozptýlení hodnot určitého souboru údajů kolem střední hodnoty.

Korelace

Korelace znamená vztah mezi dvěma proměnnými. Vysoká korelace znamená, že proměnné jsou vzájemně silně propojené, a naopak.

Regrese

Regrese je další možností, jak nahlížet na vztah mezi proměnnými. Vyjadřuje, jak změny jedné proměnné vyvolávají změny druhé proměnné.

Kauzalita

Kauzalita vyjadřuje vztah mezi nezávisle proměnnou a závisle proměnnou (mezi příčinou a následkem). Kauzalita je hlavním problémem výzkumu, včetně výzkumu v oblasti řízení

lidských zdrojů. Je poměrně snadné určit korelaci, která naznačuje, že X souvisí s Y, ale je mnohem obtížnější, a někdy i nemožné, určit kauzalitu, která dokazuje, že X způsobuje Y.

Testy významnosti

Významnost ve statistice souvisí s náhodou, že dojde k nějaké události.

Otázky

- Jak se využívají statistické údaje?
- Co znamená četnost?
- Které jsou míry centrální tendence?
- Které jsou míry variability?
- Co znamená korelace?
- Co znamená regrese?
- Co znamená kauzalita?
- Jaké problémy jsou spojeny s určováním kauzalit?
- Co je test významnosti?
- Jak lze testovat hypotézy?

50 Dovednosti v provádění výběrových pohovorů

KLÍČOVÉ POJMY

haló efekt • otevřená otázka • výběrový pohovor • výběrový pohovor zaměřený na chování • výběrový pohovor zaměřený na schopnosti • výběrový pohovor zaměřený na situaci • strukturovaný výběrový pohovor • uzavřená otázka

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů,
- přípravu na výběrový pohovor,
- plánování výběrového pohovoru,
- techniky kladení otázek,
- posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování,
- doporučení k provádění výběrových pohovorů.

50.1 Úvod

Účelem výběrového pohovoru je posoudit, do jaké míry bude uchazeč schopen úspěšně vykonávat svěřenou práci. To znamená posoudit, do jaké míry znalosti, dovednosti a schopnosti uchazeče odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance. Provádění výběrových pohovorů vyžaduje určité dovednosti, které jsou vymezeny na začátku této kapitoly. Následně jsou vysvětleny jednotlivé oblasti provádění výběrových pohovorů, ve kterých se tyto dovednosti uplatní: příprava na výběrový pohovor, strukturování výběrového pohovoru, plánování výběrového pohovoru, techniky kladení otázek nebo posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování.

50.2 Dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů

Výběrový pohovor je účelovou konverzací s uchazeči, kteří by měli dostat příležitost otevřeně mluvit o sobě a své kariéře. Tuto konverzaci však musíte plánovat, řídit a kontrolovat, abyste ve vymezeném čase dosáhli stanovaných cílů výběrového pohovoru. Efektivní přístup k provádění výběrových pohovorů je možné vyjádřit následujícími body:

- **obsah** – informace, které chcete získat, a otázky, které kladete, abyste tyto informace získali;
- **vztah** – vaše schopnost vytvářet a udržovat dobré vztahy s uchazeči, aby se odhodlali otevřeně mluvit a odhalili své silné a slabé stránky;
- **kontrola** – vaše schopnost kontrolovat výběrový pohovor tak, abyste získali informace, které potřebujete.

To zahrnuje využití následujících dovedností: vytváření a udržování dobrých vztahů, kladení otázek, naslouchání, udržování plynulosti, udržování kontroly a zapisování poznámek.

Vytváření a udržování dobrých vztahů

Vytváření a udržování dobrých vztahů s uchazeči znamená naladit se na jejich vlnovou délku, poskytovat jim pocit pohody, povzbuzovat je k aktivitě a celkově s nimi jednat přátelsky. Přitom však nejde jen o to, být k uchazečům „milý“. Navozování a udržování skutečně dobrých vztahů s uchazeči vytváří předpoklady k tomu, aby se uchazeči odhodlali otevřeně mluvit o svých silných i slabých stránkách.

Dobré vztahy se vytvářejí a udržují tím, jak uchazeče přivítáte, jak zahájíte pohovor, jak kladete otázky a reagujete na odpovědi. Otázky byste neměli pokládat agresivně a neměli byste otázkami naznačovat, že kritizujete nějaký aspekt uchazečovy kariéry. Někteřím lidem se líbí myšlenka „stresových“ pohovorů, ale tyto pohovory jsou kontraproduktivní. Uchazeči se uzavrou do sebe a získají negativní dojem o vás, stejně jako o vaší organizaci.

Když reagujete na odpovědi, měli byste být uznalí, nikoliv kritičtí. Například: „Děkuji vám, bylo to velmi užitečné. Můžeme nyní přejít k...?“; nikoliv: „No, zdá se, že to nešlo zrovna podle plánu.“

Důležitá je také řeč těla. Když budete udržovat přirozený oční kontakt, nebudete se choulit nebo rozvalovat v křesle, budete souhlasně přikyvovat a vhodně pronášet povzbuzující poznámky, vytvoříte lepší vztah a získáte z pohovoru více.

Kladení otázek

Kladení otázek, to je klíčová dovednost, kterou tazatelé potřebují. Jejich cílem je přimět uchazeče k hovoru a získat informace, které potřebují k závěrečnému rozhodování. Kladení otázek je podstatnou součástí strukturovaného výběrového pohovoru. Existují různé typy otázek, které jsou vysvětleny níže, v části věnované technikám kladení otázek.

Naslouchání

Naslouchání je důležité vzhledem k tomu, že výběrový pohovor je účelovou konverzací s uchazeči. Musíte nejen slyšet, ale také rozumět tomu, co uchazeči říkají. Musíte se soustředit na to, co vám uchazeči říkají. K naslouchání vás donutí pravidelné shrnování toho, co jste se dozvěděli. Když budete uchazečům klást ověřovací otázky, aby potvrdili nebo opravili to, co vám řekli, budete mít jistotu, že jste všechno správně pochopili.

Udržování plynulosti

Pokud je to možné, navazujte svými otázkami na předchozí odpovědi uchazeče tak, aby výběrový pohovor plynul logicky a přinášel potřebné informace. Uchazečům můžete klást překlenovací otázky, jako například: „Děkuji vám, byl to zajímavý přehled toho, co jste dělal/a, pokud se jedná o tento aspekt vaší práce. A mohl/a byste mi nyní říct něco o vašich dalších hlavních povinnostech?“

Udržování kontroly

Chcete, aby uchazeči mluvili, ale všeho s mírou. Když se připravujete na výběrový pohovor, měli byste si vypracovat program a toho byste se měli držet. Nepřerušujte uchazeče příliš tvrdě, ale řekněte něco jako: „Děkuji vám, je to jasné, a nyní, co byste mi řekl/a...?“

Zaměřte se na specifické záležitosti. Pokud se uchazeči příliš rozpovídali nebo odbíhají od tématu, položte jim jasně nasměrovanou otázku (zjišťovací otázku), která je vyzve k tomu, aby uvedli konkrétní příklady demonstrující určité aspekty jejich práce, které vás zajímají.

Zapisování si poznámek

Nemůžete si pamatovat všechno, co vám uchazeči řeknou. Proto byste si měli zapisovat poznámky, které by měly shrnovat hlavní body výběrového pohovoru. Poznámky byste si měli zapisovat diskrétně, ale nikoliv skrytě. Uchazeči by však na vás neměli poznat, když si zapisujete nějakou negativní poznámku. Uchazečů byste se také měli zeptat, zda jim nebude vadit, když si budete zapisovat poznámky. Uchazeči ve skutečnosti nemohou nic namítat, ale většinou ocení, že jste se jich alespoň zeptali.

50.3 Příprava na výběrový pohovor

Vaším prvním krokem při přípravě na výběrový pohovor by mělo být seznámit se se specifikací požadavků na zaměstnance, která (jak bylo vysvětleno v kapitole 18) může zahrnovat následující položky:

- **Znalosti** – co musí jedinec vědět, aby mohl práci vykonávat.
- **Dovednosti a schopnosti** – co musí být jedinec schopen dělat, aby mohl práci vykonávat.

- **Schopnosti chování** – chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tyto schopnosti by měly být specifikovány vždy pro konkrétní pracovní místa / pracovní role, ideálně na základě analýzy chování zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci efektivně. Požadované schopnosti chování by také měly odpovídat základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby bylo možné zajistit, že uchazeči budou vyhovovat kultuře organizace a že kulturu organizace budou podporovat.
- **Odborná příprava a výcvik** – požadované vzdělání nebo odpovídající výcvik, který by uchazeč měl mít.
- **Praxe** – prováděné činnosti a dosažené výsledky, které by umožnily předpovědět úspěšný výkon práce.
- **Specifické požadavky** – jakékoliv požadavky kladené na zaměstnance v určitých oblastech, například vyhledávání nových trhů nebo vyvíjení nových výrobků, zlepšování prodeje, produktivity nebo služeb zákazníkům, zavádění nových systémů a procesů.
- **Zvláštní požadavky** – měnící se místo výkonu práce, cestování, obtížný pracovní režim apod.

Následně byste si měli prostudovat životopisy uchazečů, popřípadě jejich žádosti o zaměstnání, motivační dopisy nebo dotazníky pro uchazeče, a měli byste se zaměřit na jakékoliv další informace o uchazečích, které můžete získat, například s využitím internetu. Tyto informace vám umožní připravit si specifické otázky týkající se kariéry, které byste mohli uchazečům položit.

Nakonec byste měli promyslet, jak budete strukturovat a plánovat výběrový pohovor.

Strukturování výběrového pohovoru

Výběrový pohovor by měl být strukturovaný. Strukturovaný výběrový pohovor je založen na vymezeném rámci, jehož součástí je soubor předem určených otázek. Všem uchazečům jsou pokládány stejné otázky a odpovědi se zaznamenávají s využitím připraveného klasifikačního systému. Otázky jsou zaměřené na vlastnosti a chování požadované k úspěšnému vykonávání práce.

Nejběžnějším rámcem strukturovaného výběrového pohovoru je specifikace požadavků na zaměstnance. Kladené otázky mají ověřit a doplnit informace o uchazeči vyplývající ze životopisu nebo dotazníku tak, aby bylo možné posoudit, jestli uchazeč má požadované znalosti, dovednosti a schopnosti. V případě výběrového pohovoru zaměřeného na schopnosti se důraz klade na zjištění toho, jestli uchazeč má požadované schopnosti chování. Výběrový pohovor může zahrnovat otázky zaměřené na zkušenosti, kdy jsou uchazeči požádáni, aby popsali, jak v minulosti zvládali určité situace s využitím znalostí, dovedností a schopností, které jsou požadovány k úspěšnému vykonávání práce na obsazeném pracovním místě. Nebo může zahrnovat konkrétní otázky zaměřené na situaci, kdy se uchazečům představí určitá situace, s níž se mohou setkat při vykonávání práce na obsazeném pracovním místě, a uchazeči jsou požádáni, aby uvedli, jak by se s takovou situací vypořádali.

50.4 Plánování výběrového pohovoru

Strukturované výběrové pohovory je třeba plánovat, a to z hlediska hlavních fází výběrového pohovoru, stejně jako z hlediska pojetí a pořadí otázek výběrového pohovoru.

Hlavní fáze výběrového pohovoru

Výběrový pohovor má tři hlavní fáze: zahájení, průběh a ukončení.

Zahájení

Na začátku pohovoru byste měli navodit takovou atmosféru, aby se uchazeči cítili v pohodě. Chcete, aby s vámi uchazeči přirozeně konverzovali a otevřeně odpovídali na vaše otázky. To se nestane, když se na uchazeče vrhnete příliš zhurta. Vřele je přivítejte, poděkujte jim, že přišli, a vyjádřete upřímné potěšení ze setkání. Neztrácejte však příliš mnoho času mluvením o cestě nebo o počasí.

Někteří tazatelé začínají tím, že představují organizaci nebo popisují práci. Přitom buďte opatrní, abyste tím nestrávil příliš mnoho času, zvláště když později zjistíte, že uchazeč není vhodný. Navíc, rozumný uchazeč by si měl o organizaci nebo o práci něco zjistit sám. Proto se omezte na stručnou zmínku, ke které se můžete společně s uchazečem vrátit na konci pohovoru.

Průběh

V průběhu pohovoru kladete uchazečům otázky, abyste získali informace: 1) o znalostech, dovednostech a schopnostech uchazečů a jejich souladu se specifikací požadavků na zaměstnance; 2) o vývoji kariéry a ambicích uchazečů; 3) o některých aspektech jejich chování v práci, jako je docházka nebo absence.

Této fázi byste měli věnovat alespoň 80 % času s tím, že 5 % času byste mohli věnovat zahájení a 15 % času ukončení.

Ukončení

Na konci pohovoru byste měli dát uchazečům možnost, aby se zeptali na organizaci i na práci. Způsob, jakým se uchazeči budou ptát, vám může naznačit, jaký je skutečný zájem uchazečů a jestli dokáží klást relevantní otázky.

Pokud uchazeči vypadají slibně, snaží se někteří tazatelé v této fázi vyzdvihovat atraktivní výhody práce. To je v pořádku, pokud to není přehnané. Chcete-li poskytnout uchazečům „realistickou představu o práci“, měli byste zmínit také možné nevýhody práce, jako například časté cestování nebo obtížný pracovní režim. Pokud jsou uchazeči vyloženě nevhodní, můžete jim taktně pomoci, aby práci sami odmítli, když zdůrazníte některé aspekty práce, které jim nemusí vyhovovat nebo pro které nejsou kvalifikováni. To však není nutné zdůrazňovat příliš razantně. Často stačí položit otázku: „Toto je nezbytný požadavek práce, co si o tom myslíte?“ Tuto obecnou otázku můžete konkretizovat: „Myslíte si, že máte potřebné zkušenosti?“, „Jste na takovou práci připraven/a?“

Pokud uchazeči vypadají slibně, měli byste jim položit otázku týkající se jejich dostupnosti, abyste zjistili, kdy mohou do práce nastoupit, popřípadě co jim v nástupu do práce brání, abyste se mohli domluvit na dalším postupu.

Měli byste také uchazeče požádat o svolení k získání referencí od jejich současných nebo předchozích zaměstnavatelů. Uchazeči nemusí chtít, abyste se obrátili na jejich současného zaměstnavatele. Vy jim však můžete říct, že případná nabídka zaměstnání bude podmíněna uspokojivou referencí od tohoto zaměstnavatele. Přitom je dobré se ujistit, že máte jména lidí, které můžete oslovit.

Nakonec uchazeče informujte o dalším postupu. Měli byste se dohodnout, jak a kdy budete uchazeče kontaktovat, přičemž neslibujte něco, co nemůžete dodržet.

Pojetí otázek výběrového pohovoru

V případě strukturovaného výběrového pohovoru byste měli předem naplánovat klíčové otázky. To platí zvláště v případě otázek zaměřených na situaci, které mají odhalit, jak by se uchazeči chovali v typické situaci, což naznačuje, jestli mají požadované schopnosti chování.

Otázky zaměřené na způsobilost by měly odhalit, co uchazeči vědí, umí a jsou schopni dělat. Užitečné je využívat kombinaci otázek zaměřených na situaci a způsobilost.

Pořadí otázek výběrového pohovoru

Když plánujete strukturovaný výběrový pohovor, měli byste se zamyslet nad tím, jaké bude pořadí vašich otázek, zejména ve fázi průběhu. Přitom můžete uplatnit životopisný přístup nebo přístup zaměřený na cíl.

Životopisný přístup

Životopisný přístup je pravděpodobně nejpoblábnější, protože se snadno používá a působí logicky. Výběrový pohovor může být uspořádan chronologicky a otázky mohou postupovat od prvního po poslední zaměstnání, nebo ještě předtím od střední po vysokou školu.

Chronologický postup od prvního po poslední zaměstnání je problematický v případě uchazečů, kteří za sebou mají více zaměstnání, protože se vám může lehce stát, že strávíte příliš mnoho času dřívějšími zkušenostmi a nezbude vám dost času na poslední zkušenosti, které bývají nejdůležitější. Proto se nabízí alternativní postup, kdy začnete posledním zaměstnáním, kterým se budete zabývat podrobněji, a v případě dřívějších zaměstnání se zaměříte jen na skutečně zajímavé nebo opravdu relevantní zkušenosti.

Problém životopisného přístupu spočívá v tom, že je předvídatelný. Zkušenosti uchazeči mají prezentaci svého životopisu dobře připravenou a řádně nacvičenou. Snadno vám mohou uniknout důležité informace, když se soustředíte na přehled zaměstnání, místo abyste se zaměřili na konkrétní zkušenosti, které demonstrují způsobilost uchazečů. To může vyřešit přístup zaměřený na cíl.

Přístup zaměřený na cíl

Výběrový pohovor zaměřený na cíl je formou strukturovaného výběrového pohovoru. Je založen na analýze specifikace požadavků na zaměstnance, na základě které se stanovují kritéria pro posuzování vhodnosti uchazečů. Tato kritéria slouží jako cíl, na který se zaměřují otázky výběrového pohovoru. Cílem je odhalit, co uchazeči vědí, co umí a jak by se chovali v určitých situacích. Uchazeči mohou být požádáni, aby uvedli konkrétní příklady, které by podpořily jejich odpovědi. Odpovědi uchazečů mohou být porovnány se stanovenými kritérii, aby se posoudilo, do jaké míry uchazeči splňují vymezené požadav-

ky na zaměstnance. To je zřejmě nejlepší způsob, jak provádět výběrový pohovor, abyste zajistili, že získáte všechny informace, které potřebujete k posouzení vhodnosti uchazečů.

50.5 Techniky kladení otázek

Již bylo uvedeno, že výběrový pohovor je účelovou konverzací s uchazeči. Úkolem tazatele je přimět uchazeče k hovoru a získat potřebné informace. Z tohoto důvodu je žádoucí pokládat uchazečům převážně otevřené otázky, na které nelze odpovědět prostým „ano“ nebo „ne“ a které přinášejí úplné odpovědi. Nicméně dobrý tazatel má v zásobě také jiné typy otázek, které může uchazečům v případě potřeby položit, jak je vysvětleno níže.

Při kladení otázek uchazečům je pro každého tazatele důležité si uvědomit, že existuje přirozený sklon uchazečů odpovídat to, co vypadá, že chce tazatel slyšet. Proto je nezbytné formulovat otázky způsobem, který nenaznačuje očekávanou odpověď. Tento problém řeší otevřené otázky, stejně jako uzavřené otázky, které se zaměřují na fakta.

Otevřené otázky

Otevřené otázky jsou formulovány tak, že nenaznačují očekávanou odpověď a neumožňují odpovědět prostým „ano“ nebo „ne“. Podněcují uchazeče k hovoru a přinášejí úplné odpovědi. Jednoslovné odpovědi neposkytují mnoho zajímavých informací. Je rozumné zahájit výběrový pohovor několika otevřenými otázkami, které umožní vytvořit si celkovou představu o uchazeči a pomohou uchazeči se uvolnit. Otevřené otázky vybízející k odpovědi můžete formulovat takto:

- Rád/a bych, abyste mi něco řekl/a o práci, kterou vykonáváte ve svém současném zaměstnání.
- Co víte o...?
- Mohl/a byste uvést nějaké příklady...?
- V čem si myslíte, že vaše zkušenosti odpovídají práci, o kterou se zajímáte?
- Jak jste vyřešil/a...?
- Jaké aspekty vaší práce vás nejvíce podněcovaly?
- Povězte mi prosím o některé z těch zajímavých věcí, které jste v poslední době dělal/a.

Otevřené otázky vám mohou poskytnout mnoho užitečných informací, ale nemusíte se dozvědět přesně to, co chcete, a odpovědi mohou zacházet do přílišných podrobností. Například otázka: „Co bylo hlavní náplní vaší práce v posledních měsících?“ může vést k jednoslovné odpovědi: „Marketing“. Nebo může vést k dlouhému vysvětlování, které zabere příliš mnoho času. Odpovědi na otevřené otázky mohou být příliš podrobné nebo nemusí zahrnovat některé podstatné skutečnosti. Mohou vést k náhlému konci nebo ztrátě orientace. Musíte zajistit, abyste získali potřebné informace, udrželi plynulost pohovoru a měli pohovor pod kontrolou. Pamatujte si, že pohovor řídíte vy a že odpovídáte za průběh i výsledek pohovoru. K získání potřebných informací využívejte otevřené, uzavřené, zjišťovací i další otázky. A nepamenejte, že uchazeči vám mohou odpovídat to, co vypadá, že chcete slyšet.

Uzavřené otázky

Cílem uzavřených otázek je vyjasnit nějakou skutečnost. Očekávanou odpovědí je jedno slovo nebo krátká věta. Jde o stručné věcné tvrzení bez jakýchkoliv podrobností. Když pokládáte uzavřené otázky, chcete zjistit:

- Co uchazeč dělal nebo nedělal: „Co jste dělal potom?“
- Proč se něco stalo: „Proč k tomu došlo?“
- Kdy se něco stalo: „Kdy k tomu došlo?“
- Jak se něco stalo: „Jak tato situace vznikla?“
- Kde se něco stalo: „Kde jste v té době byl/a?“
- Kdo se zúčastnil: „Kdo jiný se toho zúčastnil?“

Zjišťovací otázky

Prostřednictvím zjišťovacích otázek se můžete dozvědět podrobnosti nebo se můžete ujistit, že jste získali všechna fakta. Zjišťovací otázky pokládáte, když jsou odpovědi uchazečů příliš obecné nebo když se domníváte, že může existovat nějaká důležitá informace, kterou uchazeči neuvedli. Uchazeč může tvrdit, že něco udělal, přičemž může být užitečné zjistit nějaké podrobnosti. Špatní tazatelé mají sklon nechat bez povšimnutí obecné a nicneříkající odpovědi, aniž by se pokusili zjistit bližší podrobnosti, a to mnohdy proto, že se přesně drží předem určeného seznamu otevřených otázek. Zkušení tazatelé jsou schopni přizpůsobovat svůj přístup, aby získali potřebná fakta, ale zároveň jsou schopni dodržovat vymezený čas výběrových pohovorů. Uchazeč vám může říci něco jako: „Podílel jsem se na projektu, jehož výsledkem bylo významné zlepšení výkonu organizace.“ Toto tvrzení nevypovídá nic o tom, co uchazeč skutečně dělal. Proto musíte položit nějakou zjišťovací otázku, například:

- Řekl/a jste mi, že máte zkušenosti s... Mohl/a byste mi říci více o tom, co jste dělal/a?
- Jaké cíle nebo normy jste musel/a plnit?
- Jak úspěšný/á jste byl/a při plnění těchto cílů nebo norem? Uvedte prosím příklady.
- Mohl/a byste uvést příklad nějakého projektu, jehož řešení jste se účastnil/a?
- Jaká byla přesně vaše role v tomto projektu?
- Které znalosti a dovednosti jste musel/a v tomto projektu uplatnit?
- Jaký byl váš konkrétní přínos k úspěšnému řešení projektu?
- Byl/a jste odpovědný/odpovědná za sledování pokroku?
- Připravoval/a jste závěrečná doporučení zcela, nebo zčásti? Jestliže z části, potom z jaké části?
- Mohl/a byste mi podrobněji popsat zařízení, která jste používal/a?

Otázky zaměřené na chování nebo na situaci

Otázky zaměřené na chování nebo na situaci jsou hypotetické otázky používané ve strukturovaných výběrových pohovorech. Tyto otázky představují uchazečům určitou situaci a zjišťují, jak by se s touto situací vypořádali. To umožňuje ověřovat, jak by uchazeči přistupovali k řešení typických problémů, s nimiž se budou v práci setkávat, a jejichž

efektivní řešení je zásadní pro úspěšné vykonávání práce. Uplatňování těchto otázek vychází z předpokladu, že způsob, jakým lidé popisují chování v určité situaci, je dobrým prediktorem budoucího chování. Obecná formulace těchto otázek zní: „Co byste dělal/a kdyby...?“ Další příklady těchto otázek jsou následující:

- Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste přesvědčil/a ostatní, aby postupovali jinak?
- Mohl/a byste popsat situaci, kdy jste dokončil/a projekt nebo splnil/a úkol navzdory velkým obtížím?
- Mohl/a byste popsat jakýkoliv váš přínos jako člena týmu k dosažení neobvykle úspěšného výsledku?
- Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste se v obtížné situaci ujal/a vedení, aby se udělalo něco důležitého?
- Mohl/a byste mi říci o nedávných úspěších, na které jste zvláště hrdý/á?
- Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste v práci úspěšně představil/a nějakou inovaci?
- Mohl/a byste popsat situaci, kdy jste musel/a přesvědčit ostatní, aby udělali něco, do čeho se jim moc nechtělo?
- Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste úspěšně zvládl/a nějaké potíže ve vašem týmu?
- Co byste dělal/a, kdyby s vámi někdo během setkání zásadně nesouhlasil?
- Co byste dělala/a, kdyby vám nadřízený nařídil udělat něco, o čem byste věděli/a, že je to neetické?
- Co byste dělala/a, kdyby člen vašeho týmu odmítl splnit něco, co by bylo možné považovat za rozumný požadavek?
- Jak byste postupoval/a v případě podřízeného, jehož výkon je dobrý, ale který soustavně chodí pozdě do práce?
- Jak byste zlepšoval/a kvalitu týmové práce ve skupině?
- Co si myslíte, že je nejlepším způsobem, jak stimulovat lidi?

Jestliže otázky zaměřené na chování nebo na situaci odpovídají uchazečově odbornosti a zkušenosti, mohou přinášet zajímavé a poučné odpovědi. Není však správné vyžadovat, aby uchazeči řekli, jak by řešili nějaký problém, aniž by věděli více o souvislostech, v jakých tento problém vznikl. Také je třeba si uvědomit, že může být zásadní rozdíl mezi tím, co uchazeči říkají, že by udělali, a tím, co skutečně udělají. Hypotetické otázky mohou přinášet hypotetické odpovědi. Nejlepší informace k posouzení uchazečů se týkají toho, co skutečně udělali nebo čeho opravdu dosáhli. Musíte ověřit, jestli uchazeči úspěšně zvládali problémy, se kterými se mohou setkat ve vaší organizaci.

Otázky zaměřené na způsobilost

Cílem otázek zaměřených na způsobilost je odhalit, co uchazeči vědí, umí a jsou schopni dělat. Tyto otázky mohou být otevřené, uzavřené nebo zjišťovací, ale vždy by měly být zaměřeny na znalosti, dovednosti a schopnosti vyplývající ze specifikace požadavků na zaměstnance.

Otázky zaměřené na způsobilost by tedy měly být explicitní – zaměřené na to, co uchazeči musí vědět, umět a být schopni dělat. Cílem těchto otázek je získat informace pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči splňují nezbytné požadavky na zaměstnance. Z hlediska času je důležité soustředit se na nejdůležitější aspekty práce a odpovídající otázky si připravit předem. Tyto otázky můžete formulovat takto:

- Co víte o...?
- Jak jste získal/a tyto znalosti?
- Které hlavní dovednosti očekáváte, že budete muset v práci využívat?
- Jaké byste zaměstnavateli předvedl/a úroveň dovedností, které jste získal/a v...?
- Mohl/a byste mi prosím říci přesně, jaké zkušenosti máte s...?
- Mohl/a byste mi říci něco více o tom, co v současné době děláte v této oblasti vaší práce?
- Mohl/a byste uvést několik příkladů práce, kterou jste vykonával/a, abyste prokázal/a, že jste způsobilý/á vykonávat tuto práci?
- Jaké jsou nejtípichtější problémy, které musíte řešit?
- Mohl/a byste uvést nějaké příklady toho, kdy jste musel/a zvládnout neočekávaný problém nebo krizi?

Otázky zaměřené na motivaci

Míra motivace uchazečů je osobní kvalitou, které je třeba věnovat zvláštní pozornost, má-li být řádně posouzena. Toho se dosahuje spíše logickým úsudkem než přímými otázkami. „Jak jste motivovaný?“ To je návodná otázka, která obvykle znamená odpověď: „Vysoce“. Závěry o úrovni motivace uchazečů můžete vyvozovat na základě otázek zaměřených na následující oblasti:

- **Kariéra** – odpovědi na otázky jako „Proč jste se odtud rozhodl/a odejít?“ naznačují, do jaké míry jsou uchazeči motivováni k rozvoji své kariéry.
- **Úspěchy** – nejen „Čeho jste dosáhl/a?“; ale také „Jak jste toho dosáhl/a?“ nebo „Jaké obtíže jste překonal/a?“
- **Vítězství nad nepřízní osudu** – uchazeči, kteří si vedli dobře navzdory špatným podmínkám pro výchovu a vzdělání, mohou být motivovanější než jedinci, kteří měli dobré podmínky pro výchovu a vzdělání, ale této výhody nevyužili.
- **Volný čas** – zjistit, že uchazeč ve volném čase například sbírá známky je možná zajímavé, ale mnohem zajímavější a významnější je zjistit, zda je uchazeč dostatečně motivován k tomu, aby se sbírání známek věnoval s nadšením a odhodláním v tom něčeho dosáhnout.

Otázky udržující plynulost výběrového pohovoru

Cílem těchto otázek je udržovat plynulost výběrového pohovoru a podněcovat uchazeče k tomu, aby dodržovali určitý časový rámec svých odpovědí. Tyto otázky můžete formulovat takto:

- Co se stalo potom?
- Co jste dělal/a potom?
- Můžeme si pohovořit o vašem dalším zaměstnání?
- Můžeme nyní přejít k...?
- Můžete mi říci něco více o...?

V zájmu udržení konverzace během výběrového pohovoru můžete ve vhodných okamžicích povzbuzovat uchazeče svými reakcemi. Pomoci vám mohou jednotlivá slova nebo slovní spojení, jako například „dobře“, „výborně“, „to je zajímavé“ nebo „pokračujte“.

Ověřovací otázky

Pomocí ověřovacích otázek se ujišťujete, že jste porozuměli tomu, co vám uchazeči řekli. Přitom stručně svými slovy zopakujte to, co si myslíte, že vám uchazeči řekli, a zeptejte se jich, zda s vaší verzí souhlasí nebo nesouhlasí. Například můžete říct: „Jak jsem pochopil, odešel jste ze svého posledního zaměstnání, protože jste v řadě zásadních otázek nesouhlasil se svým nadřízeným – pochopil jsem to správně?“ Odpověď na tuto uzavřenou otázku může být prostě „ano“ a v tomto případě se můžete pokusit zjistit trochu více o tom, co se stalo. Nebo může odpověď znít „ne tak docela“ a v tomto případě uchazeče požádáte, aby vám podrobněji vylíčil, k čemu došlo.

Otázky zaměřené na kariéru

Otázky zaměřené na kariéru uchazečů vám poskytují určitou představu o jejich motivaci a napovídají vám, jak uchazeči postupovali při získávání užitečných a relevantních znalostí, dovedností a zkušeností. Můžete pokládat otázky jako:

- Co jste se v tomto novém zaměstnání naučil/a?
- Které jiné dovednosti jste musel/a uplatňovat, když jste byl/a povýšen/a?
- Proč jste ukončil/ukončila toto zaměstnání?
- Co se stalo poté, co jste ukončil/ukončila toto zaměstnání?
- Jak podle vás toto zaměstnání přispěje k vaší kariéře?

Otázky zaměřené na práci

Otázky zaměřené na práci vám mají napovědět více o konkrétních aspektech uchazečovy pracovní historie, jako například:

- Kolik dní absence jste měl/a v loňském roce?
- Kolikrát jste v loňském roce přišel/přišla pozdě?
- Byl/a jste nepřítomen/nepřítomna v práci z nějakých zdravotních důvodů, které nejsou uvedeny ve vašem dotazníku?
- Dopustil/a jste se nějakého dopravního přestupku nebo jste způsobil/a nějakou dopravní nehodu (otázka pro uchazeče, jejichž práce zahrnuje řízení motorového vozidla)?

Zbytečné otázky

Zbytečnými otázkami jsou:

- **Vícenásobné otázky**, například: „Které dovednosti jste nejčastěji při své práci používal? Byly to odborné dovednosti, lídrovské dovednosti, týmové dovednosti nebo komunikační dovednosti?“ Taková otázka uchazeče jen zmátne. Pravděpodobně získáte jen neúplnou nebo zavádějící odpověď. Pokládejte vždy jen jednu otázku.
- **Návodné otázky**, které naznačují, jakou odpověď očekáváte. Když položíte otázku, jako například: „To je to, co myslíte, že ano?“ bude odpověď znít: „Ano“. Když položíte otázku: „Chápu to tak, že ve skutečnosti nevěříte, že...?“ bude odpověď znít: „Ne, nevěřím.“ Ani jedna z těchto odpovědí vám nic neřekne.

Otázky, kterých je třeba se vyvarovat

Vyvarujte se jakýchkoliv otázek, které by mohly být vnímány jako předpojaté na základě pohlaví, rasy, zdravotního postižení nebo věku:

- Kdo se bude starat o vaše děti?
- Plánujete ještě nějaké děti?
- Máte obavy z rasových předsudků?
- Trápí vás, že jste přistěhovalec?
- Myslíte si, že s vaším zdravotním postižením tuto práci zvládnete?

Deset užitečných otázek

- Jaké jsou nejdůležitější aspekty vaší současné práce?
- Co podle vás bylo největším úspěchem vaší dosavadní kariéry?
- Jaké typy problémů jste v poslední době ve své práci úspěšně vyřešil/a?
- Co jste se ve svém současném zaměstnání naučil/a?
- Jaké máte zkušenosti s...?
- Co víte o...?
- Co vás zajímá na této práci a proč?
- Nyní, když jste o této práci slyšel/a více, mohl/a byste mi prosím říci, které vaše dosavadní zkušenosti jsou pro tuto práci nejdůležitější?
- Co myslíte, že můžete této práci přinést?
- Je ještě něco ve vaší kariéře, o čem jsme zatím nemluvili, ale o čem bychom podle vás měli vědět?

50.6 Posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování

Je důležité nenechat se okouzlit příjemným, komunikativním a sebevědomým uchazečem, který představuje zajímavý obal bez užitečného obsahu. Vyvarujte se „haló efektu“ a posuzování uchazečů na základě jedné nebo dvou pozitivních charakteristik, stejně

jako se vyvarujete opačného efektu a posuzování uchazečů na základě jedné nebo dvou negativních charakteristik.

Jednotlivé uchazeče posuzujte s využitím stanovených kritérií. Jako kritéria posuzování uchazečů můžete stanovit znalosti, dovednosti, schopnosti, vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti nebo celkovou vhodnost. Podle těchto kritérií můžete uchazeče určitým způsobem klasifikovat, například: velmi přijatelný, přijatelný, ještě přijatelný, nepřijatelný.

Výsledky posuzování jednotlivých uchazečů vzájemně porovnejte. Na základě toho můžete rozhodnout, kterým uchazečům byste dali přednost. Takové rozhodování může být problematické. Může být jeden vynikající uchazeč, ale často bývají dva nebo tři (ačkoliv někdy nebude žádný). S ohledem na výsledky posuzování těchto uchazečů je třeba vybrat uchazeče, který pravděpodobně nejlépe splňuje vymezené požadavky na zaměstnance a má potenciál pro dlouhodobé působení v organizaci.

Zaznamenejte si důvody vašeho rozhodnutí i důvody odmítnutí ostatních uchazečů. Tyto záznamy i související dokumenty byste si měli po nějakou dobu uchovat, aby byly k dispozici, kdyby vaše rozhodnutí bylo zpochybněno jako diskriminující. Obrázek 50.1 znázorňuje příklad formuláře pro posuzování uchazečů.

Kritérium	Hodnocení				Poznámka
	Velmi přijatelný	Přijatelný	Ještě přijatelný	Nepřijatelný	
Zkušenosti					
Znalosti a dovednosti					
Schopnosti					
Vzdělání a kvalifikace					
Výcvik					
Celková vhodnost					

Obr. 50.1 Příklad formuláře pro posuzování uchazečů

50.7 Doporučení k provádění výběrových pohovorů

Doporučení k provádění výběrových pohovorů je možné shrnout ve formě toho, co byste měli a neměli dělat.

Měli byste

- Plánovat výběrové pohovory.
- Věnovat provádění výběrových pohovorů dostatek času.
- Používat strukturované výběrové pohovory kdykoliv je to možné.
- Vytvářet a udržovat správnou atmosféru.
- Navozovat přátelské a neformální vztahy – začínat otevřenými otázkami.
- Povzbuzovat uchazeče k tomu, aby mluvili.
- Dodržovat plán, naplnit celý program, udržovat plynulost.
- Analyzovat kariéru uchazečů s cílem odhalit jejich silné a slabé stránky i jejich zájmy.

- Zajistit, aby otázky byly jasné a jednoznačné.
- Vyžadovat příklady úspěšného uplatňování znalostí, dovedností a schopností.
- Posuzovat uchazeče na základě faktických informací o jejich předpokladech vztahujících se ke specifikaci požadavků na zaměstnance.
- Mít pod kontrolou stanovený obsah a vymezený čas výběrových pohovorů.

Neměli byste

- Začínat výběrový pohovor nepřipravení.
- Příliš rychle přejít ke zjišťovacím otázkám.
- Pokládat vícenásobné nebo návodné otázky.
- Věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným a slabým stránkám uchazečů.
- Dovolit uchazečům, aby zakrývali důležitá fakta.
- Příliš mnoho mluvit nebo připustit, aby se uchazeči příliš rozpovídali.
- Dovolit svým předsudkům, aby ovládly vaši schopnost posuzovat uchazeče objektivně.
- Posuzovat uchazeče na základě jedné nebo dvou pozitivních charakteristik, stejně jako na základě jedné nebo dvou negativních charakteristik.
- Pokládat otázky nebo uvádět poznámky, které by mohly být chápány jako diskriminační.
- Provádět příliš mnoho pohovorů najednou.

Shrnutí

Účel výběrového pohovoru

Účelem výběrového pohovoru je posoudit, do jaké míry bude uchazeč schopen úspěšně vykonávat svěřenou práci. To znamená posoudit, do jaké míry odpovídají znalosti, dovednosti a schopnosti uchazeče specifikaci požadavků na zaměstnance.

Pojetí výběrového pohovoru

Výběrový pohovor je účelovou konverzací s uchazeči, kteří by měli dostat příležitost otevřeně mluvit o sobě a své kariéře. Tuto konverzaci však musíte plánovat, řídit a kontrolovat, abyste ve vymezeném čase dosáhli stanovaných cílů výběrového pohovoru.

Dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů

- Vytváření a udržování dobrých vztahů s uchazeči – naladit se na jejich vlnovou délku, poskytovat jim pocit pohody, povzbuzovat je k aktivitě a celkově s nimi jednat přátelsky.
- Kladení otázek – klíčová dovednost, kterou tazatelé potřebují. Jejich cílem je přimět uchazeče k hovoru a získat informace, které potřebují k závěrečnému rozhodování.
- Naslouchání – je důležité vzhledem k tomu, že výběrový pohovor je účelovou konverzací s uchazeči. Musíte nejen slyšet, ale také rozumět tomu, co uchazeči říkají. Musíte se soustředit na to, co vám uchazeči říkají.
- Udržování plynulosti – navazujte svými otázkami na předchozí odpovědi uchazeče tak, aby výběrový pohovor plynul logicky a přinášel potřebné informace.
- Udržování kontroly – chcete, aby uchazeči mluvili, ale všeho s mírou.
- Zapisování si poznámek – měli byste si zapisovat poznámky, které by měly shrnovat hlavní body výběrového pohovoru.

Příprava na výběrový pohovor

Vaším prvním krokem při přípravě na výběrový pohovor by mělo být seznámit se se specifikací požadavků na zaměstnance.

Strukturování výběrového pohovoru

Výběrový pohovor by měl být strukturovaný. Strukturovaný výběrový pohovor je založen na vymezeném rámci, jehož součástí je soubor předem určených otázek.

Plánování výběrového pohovoru

Strukturované výběrové pohovory je třeba plánovat, a to z hlediska hlavních fází výběrového pohovoru (zahájení, průběh a ukončení), stejně jako z hlediska pojetí a pořadí otázek výběrového pohovoru.

Techniky kladení otázek

- Vaším úkolem jako tazatele je přimět uchazeče k hovoru a získat potřebné informace.
- Uchazečům pokládejte převážně otevřené otázky, na které nelze odpovědět prostým „ano“ nebo „ne“ a které přinášejí úplné odpovědi. Nicméně, dobrý tazatel má v zásobě také jiné typy otázek, které může uchazečům v případě potřeby položit.
- Jednotlivé uchazeče posuzujte s využitím stanovených kritérií. Jako kritéria posuzování uchazečů můžete stanovit znalosti, dovednosti, schopnosti, vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti nebo celkovou vhodnost.
- Podle těchto kritérií můžete uchazeče určitým způsobem klasifikovat, například: velmi přijatelný, přijatelný, ještě přijatelný, nepřijatelný.

Otázky

- Co je účelem výběrového pohovoru?
- Proč je výběrový pohovor vysvětlován jako „účelová konverzace s uchazeči“?
- Které dovednosti jsou potřebné k provádění výběrových pohovorů?
- Jak by měl být výběrový pohovor plánován?
- Co znamená strukturovaný výběrový pohovor?
- Co znamená životopisný výběrový pohovor?
- Co znamená výběrový pohovor zaměřený na cíl?
- Co jsou otevřené otázky?
- Co jsou uzavřené otázky?
- Jakých otázek je třeba se vyvarovat?

51 Dovednosti v analýze pracovních míst, rolí a dovedností a modelování schopností

KLÍČOVÉ POJMY

analýza dovedností • analýza chyb • analýza manuálních dovedností • analýza osobních konstruktů • analýza pracovních míst • analýza pracovních rolí • analýza učení se práci • analýza úkolu • funkční analýza • generická pracovní role • metoda kritických případů • modelování schopností • popis pracovního místa • pracovní místo • pracovní role • profil odpovědností • profil pracovní role • rozkládání práce • specifikace požadavků na zaměstnance • specifikace vzdělávání

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- analýzu pracovních míst,
- analýzu pracovních rolí,
- analýzu dovedností,
- modelování schopností.

51.1 Úvod

Dovednosti v analýze pracovních míst, rolí a dovedností a modelování schopností patří mezi klíčové dovednosti v řízení lidských zdrojů. Metody analýzy pracovních míst, rolí a dovedností a modelování schopností poskytují informace potřebné k vytváření popisu pracovních míst, profilů pracovních rolí, specifikací požadavků na zaměstnance nebo specifikací vzdělávání. Tyto metody a výstupy se uplatňují při vytváření organizace a pracovních míst, získávání a výběru, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoji, rozvoji manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce nebo vytváření struktur stupňů a peněžních odměn, což jsou všechno klíčové činnosti řízení lidských zdrojů.

Tato kapitola začíná vymezením pojmů týkajících se analýzy pracovních míst a rolí a pokračuje vysvětlením dovedností potřebných k analýze pracovních míst, rolí a doved-

ností za účelem vytváření popisů pracovních míst a profilů pracovních rolí, stejně jako dovedností potřebných k modelování schopností za účelem vytváření soustav schopností.

51.2 Vymezení pojmů

Pracovní místa a pracovní role

Pojmy „pracovní místo“ a „pracovní role“ se často zaměňují, ale význam těchto pojmů se liší. Pracovní místo je organizační jednotka, kterou tvoří skupina definovaných úkolů a povinností, které je nutné plnit. Pracovní role je úloha, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce. Pracovní místa se týkají úkolů a povinností. Pracovní role se týkají lidí.

Popis pracovního místa

Popis pracovního místa definuje úkoly a povinnosti, které musí držitel pracovního místa plnit. Takový popis bývá normativní a nepružný, což lidem umožňuje říkat: „To nemám v popisu práce,“ čímž chtějí říct, že jsou ochotni plnit jen úkoly a povinnosti, které jsou v popisu pracovního místa definované. Popis pracovního místa se týká spíše předepsaných úkolů a povinností než očekávaných výsledků a požadovaných schopností (odborných schopností a schopností chování).

Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je proces shromažďování, analyzování a zpracovávání informací o pracovních místech v organizaci za účelem vytváření popisů pracovních míst a zajišťování podkladů pro získávání, vzdělávání, hodnocení práce nebo řízení pracovního výkonu. Zaměřuje se na to, co držitelé pracovních míst dělají a čeho dosahují. Identifikuje úkoly a povinnosti, které musí držitelé pracovních míst plnit, a výsledky, kterých mají držitelé pracovních míst dosahovat.

Profil pracovní role

Profil pracovní role definuje hlavní oblasti výsledků, odpovědností a schopností určité pracovní role. Zaměřuje se spíše na očekávané výsledky a odpovědnosti než na předepsané úkoly a povinnosti. Hlavní oblasti výsledků zahrnují výsledky, které přispívají k naplňování celkového účelu pracovní role. Hlavní oblasti odpovědností zahrnují odpovědnosti držitele pracovní role za to, co má dělat a čeho má dosahovat.

Profil pracovní role přesně nepředepisuje, co je třeba udělat, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků. Proto je flexibilnější než popis pracovního místa a může být snadněji aktualizován, aby odrážel měnící se očekávání a požadavky.

Profil pracovní role je zaměřen na jedince. Pracovní role může být vymezena v podobě chování, které se od jedince očekává. Popis pracovní role rovněž definuje požadavky na

znalosti, dovednosti a schopnosti, a proto se dobře uplatní při získávání a výběru, řízení pracovního výkonu nebo vzdělávání a rozvoji.

Analýza pracovních rolí

Analýza pracovních rolí zjišťuje, co se od lidí při vykonávání práce očekává a které znalosti, dovednosti a schopnosti potřebují, aby tato očekávání naplnili. Analýza pracovních rolí je založena na podobných metodách jako analýza pracovních míst, ale cíl analýzy se liší.

Profil odpovědností

Profil odpovědností je typem profilu pracovní role, který určuje odpovědnosti držitele pracovní role za to, co má dělat a čeho má dosahovat. Může být vymezen jako seznam hlavních odpovědností držitele pracovních rolí.

Generická pracovní role

Generická pracovní role je pracovní role, která vymezuje podobné aktivity prováděné více lidmi, jako například „týmový lídr“ nebo „operátor call centra“. Ve skutečnosti se jedná spíše o profesi než o pracovní roli. Generická pracovní role je definována v profilu generické pracovní role.

Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance, známá rovněž jako specifikace pracovního místa nebo specifikace pracovní role, vymezuje znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli a vzdělání, kvalifikaci, výcvik a zkušenosti potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, dovedností a schopností.

Specifikace vzdělávání

Specifikace vzdělávání definuje znalosti a dovednosti nezbytné pro dosahování přijatelné úrovně pracovního výkonu. Slouží pro navrhování vzdělávacích a rozvojových programů. Může být vypracována na základě analýzy dovedností a modelování schopností.

Analýza dovedností

Analýza dovedností určuje dovednosti nezbytné pro dosahování přijatelné úrovně pracovního výkonu.

Modelování schopností

Modelování schopností je založeno na provádění analýzy chování za účelem stanovování schopností chování a na provádění funkční analýzy za účelem stanovování odborných schopností. Schopnosti chování vyjadřují chování požadované k dosahování očekávaných výsledků. Odborné schopnosti vyjadřují znalosti a dovednosti požadované k úspěšnému vykonávání práce a dosahování očekávaných výsledků.

51.3 Analýza pracovních míst

Výsledkem analýzy pracovních míst jsou následující informace o jednotlivých pracovních místech v organizaci:

- **celkový účel** – proč určité pracovní místo existuje a jaký přínos se od držitele tohoto pracovního místa očekává;
- **vztahy nadřízenosti a podřízenosti** – komu je držitel pracovního místa odpovědný a kdo je odpovědný držiteli pracovního místa;
- **obsah práce** – úkoly a povinnosti, které musí držitel pracovního místa plnit.

Pro účely hodnocení práce budou pracovní místa analyzována také z hlediska faktorů nebo kritérií používaných v systému hodnocení práce.

Metody analýzy pracovních míst

Podstatou analýzy pracovních míst je uplatňování systematických metod ke shromažďování informací o jednotlivých pracovních místech v organizaci. Základní kroky shromažďování těchto informací jsou následující:

1. Získat dokumenty, jako jsou existující schémata organizace, pracovní postupy nebo výcvikové příručky, které poskytují informace o pracovních místech.
2. Získat informace o pracovních místech od manažerů.
3. Získat informace o pracovních místech od jejich držitelů.

Metodami analýzy pracovních míst jsou rozhovory, dotazníky nebo pozorování.

Rozhovory

Pro získání úplné představy o pracovních místech jsou nejlepší rozhovory s držiteli pracovních míst, které se doplní rozhovory s manažery nebo vedoucími týmů. Cílem těchto rozhovorů by mělo být získat relevantní fakta o pracovních místech, to znamená stávající názvy pracovních míst, existující vztahy nadřízenosti a podřízenosti, celkový účel, hlavní činnosti, úkoly a povinnosti nebo dosahované výsledky.

Pro účely získávání, vzdělávání nebo hodnocení práce mohou být do rozhovorů zařazeny otázky, které by umožnily získat podrobnější informace o odpovědnosti držitelů pracovních míst a o požadavcích, které musí držitelé pracovních míst splňovat. Při provádění rozhovorů za účelem analýzy pracovních míst je možné postupovat v duchu následujících bodů:

1. Vypracovat logické pořadí otázek, které umožní získat všechny potřebné informace.
2. Zjistit, co lidé opravdu dělají, ve smyslu výsledků – odpovědi na otázky jsou často neurčitě a mohou zahrnovat výjimečné případy.
3. Ujistit se, že se držitelé pracovních míst nesnaží uváděné skutečnosti nijak záměrně zkreslovat nebo zveličovat.
4. Rozlišovat relevantní a irelevantní informace, přičemž ty irelevantní musí být před zpracováním popisů pracovních míst odstraněny.
5. Získat od držitelů pracovních míst jasné vyjádření týkající se pravomoci rozhodovat a podpory ze strany manažerů nebo vedoucích týmů.
6. Vyvarovat se návodných otázek, které naznačují očekávanou odpověď.
7. Vytvořit atmosféru důvěry, která povzbudí držitele pracovních míst k tomu, aby mluvili.

Při provádění rozhovorů za účelem analýzy pracovních míst je užitečné použít nějaký jednoduchý a přehledný kontrolní seznam otázek. Základní otázky, na které je třeba odpovědět:

1. Jaký je název vašeho pracovního místa?
2. Komu jste odpovědný/á?
3. Kdo je odpovědný vám? (Užitečné je mít schéma organizace.)
4. Jaký je hlavní účel vašeho pracovního místa, to znamená, co se od vás očekává, že budete dělat?
5. Jaké jsou hlavní činnosti, které musíte v rámci svého pracovního místa vykonávat? (Pokuste se je seskupit do maximálně deseti bodů.)
6. Jaké výsledky se od vás očekávají v každé z těchto hlavních činností?
7. Co se očekává, že budete znát, abyste byl/a schopen/schopna zastávat své pracovní místo?
8. Jaké dovednosti byste měl/a mít, abyste mohl/a zastávat své pracovní místo?

Odpovědi na tyto otázky bude možná nutné utřídit – výsledkem může být spousta neuspořádaných informací, které je třeba analyzovat, aby bylo možné rozlišit jednotlivé činnosti a vymezit sedm nebo osm hlavních oblastí činností.

Výhodou rozhovorů je to, že jsou flexibilní, přinášejí detailní informace a relativně snadno se organizují a připravují. Často se proto využívají. Provádění rozhovorů však může být časově náročné, a proto se při rozsáhlých analýzách pracovních míst využívají k získávání podstatných informací dotazníky. Dotazníky urychlují provádění rozhovorů nebo dokonce provádění rozhovorů zcela nahrazují, i když se tak obtížně zjišťuje, jaké jsou skutečné podmínky a požadavky pracovních míst.

Dotazníky

Dotazníky týkající se pracovních míst obvykle vyplňují držitelé pracovních míst a ověřují manažeri nebo vedoucí týmů. Dotazníky jsou užitečné, když je třeba analyzovat velký počet pracovních míst. Mohou také ušetřit čas vynaložený na rozhovory tím, že umožňují zaznamenávat ryze faktické informace, stejně jako tím, že umožňují zaměřit otázky na oblasti, které je třeba prozkoumat podrobněji. Dotazník by měl být co možná nejjednodušší. V podstatě stačí, aby zjišťoval odpovědi na výše uvedených osm otázek.

Výhodou dotazníků je to, že umožňují rychle a levně získat informace o velkém počtu pracovních míst. Vyžadují však dostatečně velký vzorek respondentů a vytvoření dotazníku je kvalifikovaná práce, která by se měla provádět pouze na základě předběžného seznámení se se situací přímo na pracovištích. Před uskutečněním šetření v plném rozsahu se

doporučuje pilotní ověření dotazníku. Přesnost výsledků závisí také na ochotě a schopnosti držitelů pracovních míst dotazníky vyplnit. Pro mnoho lidí bývá obtížné vyjádřit se ke své práci písemně.

Pozorování

Pozorování znamená studovat držitele pracovních míst při práci a na základě toho zaznamenávat, co dělají, jak to dělají a kolik času to zabere. Pozorování je nevhodnější pro rutinní administrativní nebo manuální práce, ale používá se zřídka, protože je časově velmi náročné.

51.4 Popisy pracovních míst

Popisy pracovních míst by měly být založeny na analýze pracovních míst a měly by být co možná nejstručnější a nejdělnější. Popis pracovního místa zahrnuje následující části: název pracovního místa, nadřazené pracovní místo, podřazené pracovní místo, celkový účel a hlavní činnosti, úkoly a povinnosti.

Název pracovního místa

V této části se uvede název pracovního místa, který by měl jasně vystihovat podstatu a postavení pracovního místa.

Nadřazené pracovní místo

V této části se uvede název nadřazeného pracovního místa. Jiné vztahy, které by mohly existovat mezi držitelem pracovního místa a ostatními zaměstnanci, se neuvádějí.

Podřazené pracovní místo

V této části se uvedou názvy podřazených pracovních míst. Opět, jiné vztahy, které by mohly existovat mezi držitelem pracovního místa a ostatními zaměstnanci, se neuvádějí.

Celkový účel

V této části by měl být výstižně představen celkový účel pracovního místa. Ideálně jednou větou by měl být vyjádřen obecný smysl pracovního místa, který by dané pracovní místo odlišil od ostatních pracovních míst a který by vymezil roli držitele pracovního místa a jeho přínos k dosahování cílů organizace i cílů organizační jednotky. Celkový účel pracovního místa je upřesněn vymezením hlavních činností, úkolů a povinností.

Hlavní činnosti, úkoly a povinnosti

V této části by měly být uvedeny hlavní činnosti, úkoly a povinnosti, při jejichž definování je možné postupovat takto:

1. Seskupit různé činnosti identifikované analýzou pracovních míst dohromady tak, aby nezbylo více než sedm nebo osm skupin činností. Pokud by jednotlivých činností nebo skupin činností bylo více, byl by popis pracovního místa zbytečně složitý a bylo by značně obtížné definovat konkrétní úkoly a povinnosti.
2. Definovat každou činnost jednou větou. Začít slovesem, které by vyjádřilo, co je třeba dělat, například: plánovat, zajišťovat, vytvářet, realizovat, zpracovávat, poskytovat, rozvrhovat, kompletovat, odesílat, udržovat, spolupracovat apod.
3. Popsat, co je třeba dělat, například: testovat nové systémy, zapisovat položky do účetní knihy, plánovat výrobu, předkládat zprávy managementu, vytvářet marketingové plány apod.
4. Vymezit účel činností, ve smyslu výsledků, kterých má být dosaženo, například: testovat nové systémy, aby byly v souladu se schválenými specifikacemi; zapisovat položky do účetní knihy, aby byly k dispozici aktuální a přesné finanční informace; plánovat výrobu, aby byly splněny cíle výroby a dodávky; předkládat zprávy managementu, aby měl aktuální a přesné informace potřebné pro rozhodování; vytvářet marketingové plány, které podporují uskutečňování marketingové strategie organizace, jsou realistické a poskytují jasný návod na opatření, která by měla být podniknuta útvary vývoje, výroby a marketingu a prodeje; plánovat a realizovat prodejní kampaně, aby byly splněny cíle prodeje.

Obrázek 51.1 znázorňuje příklad popisu pracovního místa.

<p>Název pracovního místa: personální poradce pro získávání zaměstnanců</p> <p>Nadřízené pracovní místo: manažer centra sdílených služeb</p> <p>Podřízené pracovní místo: žádné</p> <p>Celkový účel: poskytovat liniovým manažerům služby spojené se získáváním zaměstnanců</p> <p>Hlavní činnosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rychle reagovat na požadavky liniových manažerů týkající se podpory při získávání zaměstnanců. 2. Vytvářet specifikace požadavků na zaměstnance, které jasně vymezí požadavky pro účely získávání zaměstnanců. 3. Volit metody získávání uchazečů, jako je online získávání, inzerování ve sdělovacích prostředcích nebo využívání zprostředkovatelských agentur, které umožní oslovit a přilákat vhodné uchazeče s přijatelnými náklady. 4. Spolupracovat se zprostředkovatelskými agenturami nebo předkládat liniovým manažerům ke schválení návrhy inzerátů a uveřejňovat inzeráty nebo informace o volných pracovních místech ve sdělovacích prostředcích nebo na internetu. 5. Zpracovávat žádosti o zaměstnání a provádět předběžný výběr vhodných uchazečů. 6. Provádět předběžné výběrové pohovory samostatně nebo provádět následné výběrové pohovory s liniovými manažery s cílem identifikovat uchazeče, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance. 7. Zpracovávat předběžnou nabídku zaměstnání, získávat reference a potvrzovat nabídku zaměstnání. 8. Vyhodnocovat metody získávání uchazečů a analyzovat náklady získávání zaměstnanců.

Obr. 51.1 Příklad popisu pracovního místa

51.5 Analýza pracovních rolí

Analýza pracovních rolí je založena na podobných metodách jako analýza pracovních míst, ale zaměřuje se spíše na požadované znalosti, dovednosti a schopnosti, stejně jako na očekávané výsledky a odpovědnosti, než na předepsané úkoly a povinnosti, které je třeba plnit. Profil pracovní role začíná stejně jako popis pracovního místa uvedením názvu pracovní role, nadřizené pracovní role, podřízené pracovní role a účelu pracovní role, ale dále zahrnuje tyto aspekty pracovní role: hlavní oblasti výsledků, požadované znalosti, dovednosti a schopnosti, schopnosti chování.

Hlavní oblasti výsledků

Hlavní oblasti výsledků zahrnují výsledky, které přispívají k naplňování celkového účelu pracovní role. Tyto oblasti mohou být rovněž vyjádřeny jako hlavní oblasti odpovědností, které zahrnují odpovědnosti držitele pracovní role za to, co má dělat a čeho má dosahovat (držitel pracovní role může být volán k odpovědnosti za splnění nebo dosažení něčeho konkrétního).

Jednotlivých hlavních oblastí výsledků by nemělo být více než sedm nebo osm, rozhodně ne více než deset. Tyto oblasti by měly být definovány podobně jako hlavní činnosti v popisu pracovního místa, to znamená jednou větou začínající slovesem, které by vyjádřilo, co je třeba dělat a čeho má být dosaženo. To znamená, že definice jednotlivých hlavních oblastí výsledků se zaměřují spíše na výsledky, kterých je třeba dosáhnout, než na úkoly a povinnosti, které je třeba plnit.

Požadované znalosti, dovednosti a schopnosti

Požadované znalosti, dovednosti a schopnosti by měly být vyjádřeny ve smyslu „musí vědět“ – požadované znalosti metod, procesů, systémů a organizace obecně (jejích výrobků a služeb nebo konkurentů a zákazníků) – a „musí být schopen dělat“ – dovednosti požadované každou oblastí činnosti. Jedná se o odborné schopnosti požadované k úspěšnému vykonávání práce a dosahování očekávaných výsledků.

Schopnosti chování

Schopnosti chování vyjadřují očekávané chování držitele pracovní role při naplňování pracovní role. Mohou být spojeny se soustavou schopností organizace a mohou se týkat takových oblastí, jako je týmová práce, komunikace, řízení a rozvoj lidí nebo vztahy se zákazníky. Příklad profilu pracovní role je znázorněn na obrázku 51.2.

Název pracovní role: správce databází

Útvar: informační systémy

Celkový účel: odpovědný za vytváření a spravování databází

Hlavní oblasti výsledků:

- Identifikovat požadavky na databáze u všech projektů, které vyžadují správu dat pro uspokojování potřeb interních zákazníků.
- Společně s kolegy vytvářet plány projektů, aby se uspokojily stanovené potřeby na databáze.
- Podporovat infrastrukturu tvořící základ databází.
- Spolupracovat s dodavateli systémů a programů za účelem získávání potřebných informací a odpovídající podpory.
- Řídit zdroje projektu (lidi a vybavení) v rámci předem stanoveného rozpočtu a předem definovaných kritérií, jak to bylo dohodnuto s liniovým manažerem a útvarem, který projekt inicioval.
- Každodenně přidělovat práci a dohlížet na dodavatele.
- Zajišťovat bezpečnost infrastruktury tvořící základ databází v souladu s příslušnými předpisy a podle potřeby vytvářet další bezpečnostní předpisy.

Musí znát:

- Všechno, co se týká správy databází.
- Práci s databázovými programy typu..., programování v...

Musí být schopen:

- Analyzovat a volit možnosti, kdy řešení není vždy samozřejmé.
- Vytvářet plány projektů a organizovat svou vlastní práci v horizontu jednoho až dvou měsíců.
- Adaptovat se na rychle se měnící potřeby a priority, aniž by ztrácel ze zřetele celkové plány a priority.
- Rozumět rozpočtům, aby byl schopen v jejich rámci efektivně řídit zdroje.
- Vyjednávat s dodavateli.
- Sledovat technický rozvoj a trendy, uplatňovat je podle možností ve své každodenní práci a zahrnovat je do nově vytvářených projektů.

Schopnosti chování:

- Soustředit se na kvalitní vykonávání práce, stanovovat si a uskutečňovat náročné cíle, definovat svá vlastní měřítka dokonalosti a soustavně hledat cesty ke zlepšování výkonu.
- Analyzovat informace z více zdrojů a navrhnout efektivní řešení nebo doporučení.
- Jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat, mluvit o technických problémech způsobem, který bude srozumitelný i pro laika.
- Spolupracovat na projektech s kolegy v oboru i mimo obor.
- Vytvářet pozitivní vztahy s kolegy jako dodavateli interních služeb.

Obr. 51.2 Příklad profilu pracovní role

Profily generických pracovní rolí

Profily generických pracovní rolí se týkají spíše jednotlivých profesí než individuálních pracovních rolí. Bývají obecnější a mohou být jednodušší než profily individuálních pracovních rolí, protože například mohou obsahovat jen vymezení hlavních oblastí výsledků a určujících schopností. Příklad profilu generické pracovní role je znázorněn na obrázku 51.3.

Název generické pracovní role: týmový lídr

Celkový účel: vést týmy k dosahování cílů týmu i cílů organizace

Hlavní oblasti výsledků:

1. Společně se členy týmu stanovovat cíle a normy, které podpoří dosahování cílů organizace.
2. Společně se členy týmu sestavovat harmonogram prací a plánovat nezbytné zdroje, které umožní dosažení nebo překročení cílů týmu.
3. Společně se členy týmu definovat ukazatele pracovního výkonu a procesy zajišťování kvality, které vyjasní očekávání týkající se výsledků a kvality.
4. Společně se členy týmu definovat způsob přidělování úkolů a rozdělování odpovědností, který zajistí pružné a účelné využívání znalostí, dovedností a schopností členů týmu.
5. Koordinovat práci týmu, aby bylo zajištěno dosahování cílů týmu.
6. Zajišťovat, aby členové týmu společně sledovali výkon týmu, ve smyslu dosahování výsledků, rychlosti reakce nebo cílů kvality, a společně se členy týmu stanovovat nápravná opatření, která zajistí dosažení cílů týmu.
7. Řídit společné revize výkonu týmu s cílem identifikovat příležitosti pro zlepšení a stanovit potřebná opatření.

Schopnosti:

- Vytvářet efektivní týmové vztahy a podněcovat dosahování společných cílů.
- Vést členy týmu k samostatnosti, ale zároveň jim poskytovat nezbytnou podporu.
- Sdílet informace se členy týmu.
- Věřit ve schopnosti členů týmu.
- Jednat se členy týmů spravedlivě a nestranně.
- Vést členy týmu k účelnému a účinnému využívání znalostí, dovedností a schopností.
- Vést členy týmu vlastním příkladem k soustavnému vzdělávání a rozvoji.
- Aktivně poskytovat členům týmu konstruktivní zpětnou vazbu a otevřeně přijímat konstruktivní zpětnou vazbu od členů týmu.
- Podporovat rozvoj členů týmu, povzbuzovat je k osvojování si dalších znalostí, dovedností a schopností a poskytovat jim příležitosti k tomu, aby je mohli využívat.

Obr. 51.3 Příklad profilu generické pracovní role

51.6 Analýza dovedností

Analýza dovedností určuje dovednosti nezbytné pro dosahování přijatelné úrovně pracovního výkonu. Používá se především pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce, kdy je základem pro vytváření vzdělávacích a výcvikových programů. Analýza dovedností vychází z obecné analýzy pracovních míst, ale zaměřuje se na detaily, a to nejen na to, co držitelé pracovních míst musejí dělat, ale také na to, jaké schopnosti a dovednosti k tomu potřebují. Metody analýzy dovedností jsou představeny v následujícím textu.

Rozkládání práce

Podstatou této metody je rozkládání analyzovaných prací na jednotlivé operace, postupy nebo úkoly, které mohou být základem sekvence instrukcí. Tato analýza se provádí s využitím standardního formuláře, ve kterém jsou tři sloupce:

1. **Sloupec fází**, ve kterém se popisují jednotlivé fáze vykonávání práce – většina nepříliš kvalifikovaných prací může být snadno rozložena na jednotlivé fáze.
2. **Sloupec instrukcí**, ve kterém se ke každé fázi vykonávání práce uvádí popis toho, jak by se měla práce v této fázi vykonávat. Ve skutečnosti se jedná o popis toho, co se musí jedinec během výcviku naučit.
3. **Sloupec klíčových bodů**, ve kterém se ke každé fázi vykonávání práce uvádějí zvláštní upozornění, jako jsou normy kvality nebo bezpečnostní pokyny. Jedná se o body, na které se během výcviku zaměřuje zvláštní pozornost.

Analýza manuálních dovedností

Analýza manuálních dovedností je metoda vyvinutá ze studií práce (pohybových a časových studií). Pro instruktážní účely se vyčlení dovednosti a znalosti používané zkušenými pracovníky při plnění úkolů, které vyžadují vysoký stupeň manuální zručnosti. Tato metoda se používá pro analýzu opakujících se operací, které jsou součástí montážních prací nebo jiných podobných prací v továrnách.

Podrobně se zkoumají a zaznamenávají pohyby rukou, prstů a jiných částí těla zkušených pracovníků, kteří vykonávají určité práce. Analýza se zaměřuje na záludné části práce, které zkušený pracovník zvládá bez problémů, ale které musejí být do hloubky analyzovány proto, aby je bylo možné naučit jedince, kteří procházejí výcvikem. Nejde však jen o pohyby rukou, prstů nebo jiných částí těla, ale také o různé podněty (vnímané vizuálně nebo jinými smysly), které pracovník při vykonávání práce sleduje a vnímá. V případě potřeby se připojují různé vysvětlující komentáře.

Analýza úkolu

Analýza úkolu je systematická analýza chování požadovaného k plnění určitého úkolu, s cílem určit problémové oblasti a vhodné metody vzdělávání a učební pomůcky nezbytné pro úspěšný výcvik. Tuto analýzu je možné použít pro všechny typy prací, ale zvláště se hodí pro administrativní práce.

Analytický přístup uplatňovaný při analýze úkolu je podobný přístupu uplatňovanému při rozkládání práce nebo při analýze manuálních dovedností. Výsledky analýzy se obvykle zaznamenávají do standardního formuláře, ve kterém jsou čtyři sloupce:

1. **Úkol** – stručný popis každého úkolu.
2. **Úroveň významnosti** – relativní význam každého úkolu pro úspěšné vykonávání práce.
3. **Stupeň obtížnosti** – úroveň znalostí nebo dovedností požadovaných k plnění každého úkolu.
4. **Metoda výcviku** – metody, postupy a zkušenosti potřebné k výcviku.

Analýza chyb

Analýza chyb je proces analyzování typických chyb, ke kterým při plnění určitých úkolů dochází, zvláště ale těch nákladnějších chyb. Provádí se při vysoké míře výskytu chyb. Zkoumá se daná práce a pomocí dotazování pracovníků a vedoucích týmů se identifikují

nejčastěji se vyskytující chyby. Následně se zpracovává specifikace chyb, která se využívá při výcviku a která účastníkům poskytuje informace o tom, jaké chyby se mohou vyskytnout, jak je možné je poznat, čím jsou způsobeny, jaké mají důsledky, kdo je za ně zodpovědný, jaká opatření je třeba podniknout, když se určité chyby vyskytnou, a jak je možné předcházet jejich opakování.

Analýza učení se práci

Analýza učení se práci, jak ji představili Pearn a Kandola (1993), se zaměřuje spíše na vstupy a pracovní proces než na obsah práce. Analyzuje devět dovedností učení, které přispívají k uspokojivému pracovnímu výkonu. Dovednosti učení slouží k osvojování si dalších dovedností nebo znalostí a jsou součástí pracovního chování, které je třeba se naučit. Dovednosti učení jsou následující:

- fyzické dovednosti, vyžadující praxi a opakování, aby se dobře zvládly;
- komplexní postupy nebo sekvence činností, které je třeba se naučit zpaměti nebo provádět s pomocí písemného návodu, například nějakého manuálu;
- neverbální informace zprostředkované zrakem, sluchem, čichem, chutí nebo dotekem, které slouží k vyhodnocování nebo rozlišování a které k dobrému zvládnutí vyžadují praxi;
- zapamatovat si fakta nebo informace;
- uspořádat, stanovovat priority a plánovat;
- dívat se dopředu a předvídat;
- diagnostikovat, analyzovat a řešit problémy s pomocí nebo bez pomoci;
- interpretovat nebo využívat písemné návody a jiné zdroje informací, jako jsou grafy nebo schémata;
- přizpůsobovat se novým nápadům a systémům.

Při provádění rozhovorů za účelem analýzy učení se práci obdrží tazatel informace o hlavních cílech a klíčových činnostech práce a následně, s využitím dotazníkových karet pro každou z devíti dovedností učení, analyzuje každou činnost podrobněji a zaznamenává odpovědi, přičemž se snaží získat ke každé dovednosti co nejvíce příkladů.

51.7 Modelování schopností

Shippmann a kol. (2000, s. 727) uvedli:

Přístupy týkající se modelování schopností obvykle umožňují vyjádřit individuální schopnosti, které jsou podstatné nebo společné pro určité profese, pro určitá pracovní místa nebo pro organizaci jako celek. Pozornost se soustředí na využívání toho, co je společné nebo obecné. I když se modelování zaměřuje na úzce vymezenou skupinu pracovních míst (např. manažeři prodeje), jsou výsledné popisy schopností velmi propracované a značně obecné.

Modelování schopností je východiskem pro definování schopností chování a odborných schopností (viz kapitola 7).

Modelování schopností chování

Modelování schopností chování je metoda používaná k identifikování, analyzování a popisování schopností chování. Tyto schopnosti vyjadřují chování požadované k dosažení přijatelné úrovně pracovního výkonu. Znalost těchto schopností je důležitá pro řadu činností řízení lidských zdrojů, například pro získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj nebo řízení pracovního výkonu. Příklady schopností a soustav schopností, stejně jako přístupy k využívání schopností a vytváření soustav schopností jsou uvedeny v kapitole 7. Tabulka 51.1 představuje kritéria pro definování schopností, která vymezili Shippmann a kol. (2000). Jedná se o přísná kritéria. Důraz je kladen na systematické shromažďování a analyzování údajů. Existuje pět přístupů k analyzování schopností chování. V pořadí od nejjednoduššího to jsou:

1. názor experta,
2. strukturovaný rozhovor,
3. workshop,
4. metoda kritických případů,
5. analýza osobních konstruktů.

Tab. 51.1 Kritéria pro definování schopností

Proměnná	Podmínky pro splnění kritérií
Metody zkoumání	Uplatňuje se logicky zvolená kombinace metod získávání informací, například rozhovory, skupinové diskuse a dotazníky.
Typy klíčových schopností	Shromažďují se rozmanité typy informací, například pracovní činnosti, znalosti, dovednosti a schopnosti, normy pracovního výkonu apod.
Postupy rozvíjení klíčových schopností	Shromažďují se doplňující informace od reprezentativního vzorku odborníků.
Podrobnosti týkající se obsahu klíčových charakteristik	Používají se výstižná označení jednotlivých klíčových schopností tak, aby nedocházelo k jejich zaměňování a mylnému výkladu jejich obsahu.
Propojení s cíli a strategiemi organizace	Zajišťuje se, aby výsledky byly v souladu s širšími cíli a dlouhodobými strategiemi organizace.
Revize obsahu	Provádí se formální revize s cílem ověřit, že klíčové schopnosti: <ul style="list-style-type: none"> ▪ jsou srozumitelné, ▪ nepřekrývají se, ▪ jsou využitelné.
Uspořádání klíčových charakteristik	Uspořádání klíčových schopností podle významu.
Posouzení spolehlivosti	Posouzení relativního významu klíčových schopností pro úspěšné vykonávání práce.
Sledování využitelnosti	Uplatňují se vícenásobná, jasná a logická kritéria sledování využitelnosti klíčových schopností, aby bylo možné rozhodnout, zda budou zachovány nebo odstraněny.
Dokumentace	Vypracují se podklady pro využívání soustavy schopností.

Zdroj: Shippmann a kol. (2000)

Názor experta

Základní, nejhrubší a nejméně uspokojivou metodou analyzování schopností je, když „expert“ z personálního útvaru, možná na základě diskuse s jinými „experty“ tohoto útvaru, vypracuje přehled toho, s čím podle jeho nebo jejich názoru „je třeba počítat“, a spojí to s analýzou jiných publikovaných seznamů. Tento postup je neuspokojivý, protože pravděpodobnost, že takto určené schopnosti budou pro organizaci vhodné, reálné a měřitelné bez podrobné analýzy, je poměrně malá. Vypracovaný přehled schopností v podstatě o ničem nevyovídá, a protože byl vypracován bez zapojení liniových manažerů a držitelů pracovních rolí, stává se nepřijatelným.

Strukturovaný rozhovor

Metoda strukturovaného rozhovoru začíná přehledem schopností vypracovaným „experty“ a pokračuje strukturovanými rozhovory s držiteli pracovních rolí. Začíná se identifikací hlavních oblastí výsledků a pokračuje se analýzou charakteristik chování, které odlišují pracovníky s různými úrovněmi schopností. Základní otázka zní: „Jaké jsou pozitivní nebo negativní indikátory chování, které přispívá nebo nepřispívá k dosahování vysoké úrovně pracovního výkonu?“ Ty mohou být analyzovány s využitím následujících okruhů schopností:

- vnitřní hnací síla (motivace k úspěchu),
- vliv na výsledky,
- analytická schopnost,
- strategické myšlení,
- tvořivé myšlení (schopnost inovovat),
- rozhodnost,
- podnikatelské myšlení,
- řízení a vedení týmu,
- mezilidské vztahy,
- schopnost komunikovat,
- schopnost ustát změny a odolávat tlakům,
- schopnost plánovat a řídit projekty.

Jedním z problémů tohoto přístupu je, že příliš spoléhá na schopnost experta získat od dotazovaných potřebné informace. Kromě toho je nežádoucí používat deduktivní přístup, který předjímá analýzu s vypracovaným seznamem okruhů schopností. Je mnohem lepší použít induktivní přístup, který vychází ze specifických typů chování, které následně přiřazuje k jednotlivým okruhům schopností. To je možné provádět během workshopu na základě analýzy pozitivních a negativních indikátorů, zaměřené na poznání charakteristik chování pro vykonávání určité práce.

Workshop

Na workshopu se sejdou lidé, kteří mají „odborné“ znalosti nebo zkušenosti s jistou pracovní rolí – manažeri nebo držitelé pracovní role – s moderátorem, kterým může být personalista nebo externí konzultant.

Účastníci workshopu začínají tím, že se dohodnou na celkovém účelu a hlavních oblastech výsledků pracovní role. Následně pro každou oblast vypracují příklady efektivního a méně efektivního chování. Například jednou z hlavních oblastí výsledků pro personálního ředitele divize by mohlo být plánování lidských zdrojů vymezené takto: „Připravuje

předpovědi potřeby lidských zdrojů a plánuje získávání, udržení a efektivní využívání zaměstnanců, což zajišťuje uspokojování potřeby zaměstnanců v organizaci.“

Pozitivní indikátory pro uvedenou oblast schopností by mohly být následující:

- snaží se zapojovat do vytváření strategie organizace;
- přispívá k plánování organizace tím, že uplatňuje strategický přístup k dlouhodobým záležitostem lidských zdrojů, které by mohly mít vliv na strategii organizace;
- vytváří sítě s ostatními vyššími manažery, aby porozuměl jejich problémům s plánováním lidských zdrojů a mohl na ně reagovat;
- doporučuje praktické způsoby, jak zlepšovat využívání lidských zdrojů, například uplatňováním flexibilních pracovních režimů.

Negativní indikátory pro uvedenou oblast schopností by mohly být následující:

- chápe plánování lidských zdrojů příliš úzce – nezdá se, že má zájem o širší souvislosti podnikání nebo že je chápe;
- postrádá odhodlání překonávat problémy a předkládat předpovědi;
- nedokáže předvídat problémy spojené s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, například v souvislosti se zaváděním nového výrobního systému;
- nezdá se, že mluví stejným jazykem jako linioví manažeři – nechápe jejich požadavky;
- pomalu reaguje na žádosti o pomoc.

Když dojde k dohodě o pozitivních a negativních indikátorech, je dalším krokem vymezit okruhy schopností, které je možné ze seznamů odvodit. V uvedeném příkladu by to mohly být následující okruhy:

- strategická schopnost,
- znalost podnikání,
- výkonová motivace,
- interpersonální dovednosti,
- komunikační dovednosti,
- konzultační dovednosti.

Tyto okruhy by se mohly odrazit také v analýze ostatních oblastí schopností, takže se postupně vytváří celkový obraz schopností, který je spojen se skutečným chováním na pracovišti.

Úlohou moderátora workshopu je pomáhat skupině při analyzování jejich zjištění a při vypracování soustavy schopností, které mohou být ilustrovány příklady založenými na chování. Moderátor může mít určité nápady týkající vypracování soustavy schopností, ale neměl by se pokoušet skupinu ovlivňovat, aby neměla pocit, že soustavu schopností nevypracovala sama, i když s určitou pomocí moderátora.

Metoda kritických případů

Metoda kritických případů umožňuje shromáždit fakta o efektivním nebo méně efektivním chování na základě skutečných událostí – kritických případů. Tato metoda se používá v rámci skupin držitelů pracovních rolí nebo jejich manažerů nebo jiných „expertů“ (někdy, méně efektivně, v rámci jednotlivců) takto:

1. Vysvětlí se podstata a použití metody, to znamená, že se uvede, že metoda slouží „k posuzování toho, co tvoří dobrý nebo špatný pracovní výkon, tak, že se analyzují události, které byly pozorovány a které měly výrazně úspěšný nebo neúspěšný výsledek. Tím se získají faktičtější a „reálnější“ informace než pouhým vytvářením seznamu úkolů a odhadováním požadavků na pracovní výkon“.
2. Dohodne se seznam hlavních oblastí výsledků pracovní role, která má být analyzována. V zájmu úspory času může analytik stanovit tyto oblasti před setkáním, je však nutné zajistit, aby byly předběžně se skupinou dohodnuty. Přitom je možné dohodnout, že seznam bude upraven dodatečně na základě nadcházející analýzy.
3. Vezme se určitá hlavní oblast výsledků pracovní role a skupina se požádá, aby uvedla příklady kritických případů. Jestliže se například jedna z pracovních povinností týká jednání se zákazníky, může být požadavek formulován takto: „Rád bych, abyste uvedli konkrétní situaci, kdy jste sami jednali se zákazníkem nebo kterou jste pozorovali. Zamyslete se nad okolnostmi, například kdo byl přítomen, o co zákazník žádal, co jste vy nebo jiný pracovník dělali a jaký byl výsledek.“
4. Shromáždí se informace o kritickém případě podle následujících bodů: jaké byly okolnosti, co daný jedinec dělal, jakého výsledku jedinec dosáhl.
5. Tyto informace se zaznamenají na tabuli.
6. Tento postup se opakuje u každé z hlavních oblastí výsledků.
7. Pomocí záznamů na tabuli se analyzuje každý z případů a zaznamenaná chování se ohodnotí stupnicí, například od 1 pro nejméně efektivní do 5 pro nejefektivnější.
8. Bodová hodnocení se prodiskutují, aby se získaly počáteční definice efektivního a neefektivního pracovního výkonu pro každou z hlavních oblastí výsledků.
9. Pokud je to nutné, počáteční definice se po setkání upraví – může být obtížné přimět skupinu, aby dospěla ke konečným definicím.
10. Provede se konečná analýza, během které se může vytvořit seznam požadovaných schopností zahrnující ukazatele nebo normy pracovního výkonu pro každou hlavní oblast výsledků.

Analýza osobních konstruktů

Podobně jako metoda kritických případů, může být analýza osobních konstruktů použita pro určování vlastností, které odlišují dobrý a špatný pracovní výkon. Tato analýza je založena na Kellyho (1955) teorii osobních konstruktů (představ). Osobní konstrukty (představy) jsou způsoby, jak nahlížíme na svět. Jsou osobní, protože jsou vysoce individuální, a ovlivňují to, jak se chováme nebo jak vnímáme chování jiných lidí. Aspekty pracovní role, ke kterým se tyto „představy“ nebo soudy vztahují, se nazývají „prvky“.

Za účelem odhalení soudů se určitá skupina lidí požádá, aby se soustředila na konkrétní prvky, kterými jsou úkoly plněné držitelem pracovní role, a rozvíjela představy o těchto prvcích. To jim umožní definovat vlastnosti, které naznačují základní požadavky pro úspěšné vykonávání práce.

Postup této analýzy je následující:

1. Identifikují se úkoly pracovní role, které budou předmětem analýzy. To se provádí s využitím jiné metod analýzy pracovních míst, například rozhovoru.
2. Úkoly se zapíší na karty.
3. Z balíčku karet se náhodně vyberou tři karty a členové skupiny se požádají, aby určili, který z úkolů sem z hlediska vlastností potřebných k jeho plnění nepatří.

4. Snahou je dospět ke konkrétnějším definicím těchto vlastností v podobě očekávaného chování. Jestliže například byla nějaká vlastnost popsána jako „schopnost plánovat a organizovat“, je možné položit otázku, například: „Jaký druh chování nebo jednání ukazuje, že někdo plánuje efektivně?“ Nebo: „Jak můžeme vyjádřit, že někdo si neorganizuje svou práci zrovna dobře?“
5. Z balíčku karet se náhodně vyberou další tři karty a opakují se kroky 3 a 4.
6. Tento postup se opakuje tak dlouho, dokud nebudou analyzovány všechny karty a nebudou žádné další představy, které by měly být identifikovány.
7. Vypracuje se seznam představ a členové skupiny se požádají, aby ohodnotili všechny vlastnosti každého úkolu s využitím šesti- nebo sedmibodové stupnice.
8. Bodová hodnocení se analyzují a posoudí se jejich relativní význam.

Podobně jako metoda kritických případů, analýza osobních konstruktů pomáhá lidem vyjádřit své názory odkazem na konkrétní příklady. Další výhodou je, že analýza osobních konstruktů jim usnadňuje identifikovat schopnosti chování požadované k vykonávání práce tím, že omezuje oblast porovnávání pomocí metody tří karet. Nejdůležitějším výsledkem této analýzy jsou popisy toho, co tvoří dobrý nebo špatný pracovní výkon v každém prvku práce.

Podobně jako metoda kritických případů, analýza osobních konstruktů vyžaduje zkušeného analytika, který vymezí popisy charakteristik práce. Tyto popisy jsou dosti podrobné a časově náročné, ale i když se neuplatní celý postup, je tato analýza užitečná také v případech méně náročných přístupů k modelování schopností.

Volba přístupu

Nejllepší metodou jsou pravděpodobně workshopy. Zapojují lidi a nespolehnají na názory „expertů“. Metoda kritických případů nebo analýza osobních konstruktů jsou sofistikovanější, ale jsou časově náročné a vyžadují značné zkušenosti.

Modelování odborných schopností

Odborné schopnosti je možné definovat s využitím procesu funkční analýzy, který se využívá k definování schopností obsažených v soustavě *National Vocational Qualification* (NVQ). Funkční analýza se zaměřuje na výsledky pracovního výkonu. Tato analýza se netýká jen výstupů v podobě kvantifikovatelných výsledků, ale zabývá se šířeji pojatými výsledky, kterých musejí držitelé pracovních rolí dosahovat. Výsledkem může být spokojený zákazník, motivovanější podřízený nebo lépe fungující tým.

Funkční analýza se zabývá procesy, jako je rozvíjení personálu, poskytování zpětné vazby a sledování pracovního výkonu, stejně jako se zabývá úkoly. Tato analýza začíná analýzou pracovní role určitého jedince s cílem určit jednotlivé složky nebo „jednotky“ pracovního výkonu, které vytvářejí podobu pracovní role. Výsledné jednotky se skládají z kritérií pracovního výkonu charakterizovaných v podobě výsledků a z požadavků na znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k úspěšnému vykonávání práce. Funkční analýza je založena na podobných metodách jako analýza pracovních míst.

Shrnutí

Analýza pracovních míst

Podstatou analýzy pracovních míst je uplatňování systematických metod ke shromažďování informací o jednotlivých pracovních místech v organizaci. Základní kroky shromažďování těchto informací jsou následující:

- Získat dokumenty, jako jsou existující schémata organizace, pracovní postupy nebo výcvikové příručky, které poskytují informace o pracovních místech.
- Získat informace o pracovních místech od manažerů.
- Získat informace o pracovních místech od jejich držitelů.

Popisy pracovních míst

Popisy pracovních míst by měly být založeny na analýze pracovních míst a měly by být co možná nejstručnější a nejdělnější. Popis pracovního místa zahrnuje následující části: název pracovního místa, nadřazené pracovní místo, podřazené pracovní místo, celkový účel a hlavní činnosti, úkoly a povinnosti.

Analýza pracovních rolí

Analýza pracovních rolí je založena na podobných metodách jako analýza pracovních míst, ale zaměřuje se spíše na požadované znalosti, dovednosti a schopnosti, stejně jako očekávané výsledky a odpovědnosti, než na předepsané úkoly a povinnosti, které je třeba plnit.

Analýza dovedností

Analýza dovedností určuje dovednosti nezbytné pro dosahování přijatelné úrovně pracovního výkonu. Používá se především pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce, kdy je základem pro vytváření vzdělávacích a výcvikových programů. Analýza dovedností vychází z obecné analýzy pracovních míst, ale zaměřuje se na detaily, a to nejen na to, co držitelé pracovních míst musejí dělat, ale také na to, jaké schopnosti a dovednosti k tomu potřebují. Metodami analýzy dovedností jsou rozkládání práce, analýza manuálních dovedností, analýza úkolu, analýza chyb a analýza učení se práci.

Modelování schopností chování

Modelování schopností chování je metoda používaná k identifikování, analyzování a popisování schopností chování. Tyto schopnosti vyjadřují chování požadované k dosahování přijatelné úrovně pracovního výkonu. Důraz je kladen na systematické shromažďování a analyzování údajů. Existuje pět přístupů k analyzování schopností chování. V pořadí od nejjednoduššího to jsou tyto přístupy: názor experta, strukturovaný rozhovor, workshop, metoda kritických případů a analýza osobních konstruktů.

Modelování technických schopností

Odborné schopnosti je možné definovat s využitím funkční analýzy. Tato analýza začíná analýzou pracovní role určitého jedince s cílem určit jednotlivé složky nebo „jednotky“ pracovního výkonu, které vytvářejí podobu pracovní role. Výsledné jednotky se skládají z kritérií pracovního výkonu charakterizovaných v podobě výsledků a z požadavků na znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k úspěšnému vykonávání práce.

Otázky

- Jaký je rozdíl mezi pracovním místem a pracovní rolí?
- Co znamená popis pracovního místa?
- Co znamená profil pracovní role?
- Co znamená profil generické pracovní role?
- Jak může být prováděn rozhovor za účelem analýzy pracovních míst?
- Jaké jsou výhody a nevýhody dotazníku jako metody analýzy pracovních míst?

52 Dovednosti ve vzdělávání a rozvoji

KLÍČOVÉ POJMY

koučování • mentorování • instruktáž

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- přístup ke koučování,
- podstatu mentorování,
- postup instruktáže.

52.1 Úvod

Personalisté potřebují dovednosti v koučování a mentorování, aby mohli naplňovat svoje povinnosti týkající se zlepšování znalostí a dovedností zaměstnanců a aby mohli podpořovat liniové manažery při provádění jejich vzdělávacích a rozvojových aktivit.

52.2 Koučování

Koučování je osobní (obvykle 1 + 1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich pracovní výkon. Whitmore (2002, s. 8) uvedl: „Koučování znamená uvolňování potenciálu lidí k maximalizování jejich výkonu. Koučování znamená spíše pomáhat lidem učit se, než učit lidi.“ Clutterbuck (2004, s. 23) uvedl: „Koučování je primárně zaměřeno na pracovní výkon v rámci současného pracovního zařazení a klade důraz na rozvoj schopností.“

Koučování často poskytují interní nebo externí odborníci, kteří se zaměřují na konkrétní odborné schopnosti nebo schopnosti chování, například na schopnosti spojené s vedením lidí. Koučování však současně představuje něco, co musí být personalisté připraveni provádět v rámci plnění svých běžných povinností týkajících se vzdělávání a rozvoje, což znamená, že personalisté musí být připraveni využívat níže vymezené dovednosti.

Přístup ke koučování

Abyste v koučování uspěli, musíte pochopit, že vaší úlohou je pomáhat lidem učit se a zajišťovat, aby lidé byli k učení motivovaní. Lidé by si měli uvědomit výhody, které jim, stejně jako organizaci, přináší rozvíjení jejich současných znalostí a dovedností nebo změna jejich stávajícího chování. Lidem by se mělo poradit, co by se měli naučit, a měla by jim být poskytována zpětná vazba, aby věděli, jak si při učení vedou, a protože učení je aktivní, nikoliv pasivní proces, měli by být do učení aktivně zapojováni svým koučem.

Koučování může být neformální, ale musí být plánované. To neznámá jen čas od času kontrolovat to, co lidé dělají, a potom jim radit, jak to dělat lépe. Také to neznámá sem tam lidem říkat, kde se stala chyba, a dávat jim lekci, jak to napravit. Plány koučování by měly být součástí plánů osobního rozvoje stanovených v dohodách o pracovním výkonu.

Koučování by mělo zajišťovat motivaci, strukturu a zpětnou vazbu. Jako koučové byste měli věřit, že lidé mohou uspět a že můžete k jejich úspěchu přispět.

Styly koučování

Clutterbuck a Megginson (2005, s. 52) vymezili čtyři styly koučování:

1. **Hodnotitel** – tento styl koučování se podobá instruování, kdy kouč lidem říká, jak něco udělat.
2. **Demonstrátor** – tento styl koučování není tak direktivní jako styl hodnotitele. Kouč lidem ukáže, jak něco udělat, a následně je to nechá dělat s tím, že když je to nutné, tak jim poradí.
3. **Tutor** – tento styl koučování znamená podporu lidí, aby zjistili, jak mohou sami něco udělat. Stále je ještě poměrně direktivní, jestliže je to kouč, který lidem naznačuje, jakým směrem by se měli ubírat.
4. **Podněcovatel** – tento styl koučování pomáhá lidem učit se tím, že kouč s využitím podnětných otázek vede jejich myšlení.

Kritéria efektivnosti

Gray (2010, s. 379) vymezil následující kritéria posuzování efektivnosti kouče:

- navazuje vztahy,
- vytváří důvěru a respekt,
- prokazuje schopnost efektivně komunikovat,
- podporuje sebevědomí a sebepoznávání,
- uplatňuje techniky aktivního naslouchání a kladení otázek,
- napomáhá stanovování cílů,
- povzbuzuje,
- podporuje alternativní pohledy,
- pomáhá poznat situaci,
- rozpoznává podstatné vzorce myšlení a chování,
- usnadňuje porozumění,
- projevuje soucit,

- jedná eticky,
- podněcuje zájem,
- působí jako vzor,
- oceňuje různorodost a odlišnost,
- podporuje akci a reflexi.

52.3 Mentorování

Mentoři pomáhají lidem při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Mentorování je metoda pomáhající lidem při jejich vzdělávání a rozvoji, na rozdíl od koučování, které je relativně přímočarým nástrojem zlepšování schopností lidí. Mentory mohou být linioví manažeři, jejichž výběr a výcvik často zajišťují specialisté na vzdělávání a rozvoj, kteří za tím účelem potřebují určité dovednosti. Specialisté na vzdělávání a rozvoj mohou být sami mentory, ale zkušení linioví manažeři jsou nejlepší, když mají potřebné schopnosti a odpovídající nadšení.

Mentoři poskytují lidem:

- poradenství při sestavování plánů osobního rozvoje nebo uzavírání smluv o vzdělávání;
- pomoc při zvládnání vzdělávacích a rozvojových programů;
- pokyny k osvojování si znalostí a dovedností pro vykonávání určité práce;
- poradenství při řešení všech administrativních, odborných nebo mezilidských problémů, s nimiž se lidé mohou setkat, zvláště v počátečních fázích své kariéry;
- informace o tom „jak to v organizaci chodí“ – kultura organizace ve smyslu očekávaného chování;
- koučování týkající se specifických dovedností;
- pomoc při řešení projektů – mentoři projekty za lidi neřeší, ale naznačují jim správnou cestu a pomáhají jim, aby si dokázali pomoci sami;
- podporu člověka, s nímž si mohou lidé otevřeně promluvit a který bude lidem ochotně naslouchat.

Mentoři nesmí být direktivní, ale musí být schopni ukázat lidem cestu.

52.4 Instruktaž

Instruktaž se uplatňuje v případech, kdy se lidé musí naučit plnit konkrétní úkoly, zvláště ty, které vyžadují specifické administrativní nebo manuální dovednosti. Personalisté se přirozeně mohou přímo zapojit do provádění instruktaží, ale jejich obvyklou úlohou je odborně podporovat liniové manažery a ostatní spolupracovníky, kteří zabezpečují vzdělávání na pracovišti nebo uskutečňují formální výcvikové programy. Personalisté by proto měli znát následující fáze instruktaže: přípravu, vysvětlování, demonstrování a zdokonalování.

Příprava

Příprava na instruktáž znamená, že instruktor potřebuje plán prezentace předmětné záležitosti a vhodné vyučovací metody, vizuální pomůcky a pomůcky pro demonstrování. Také to znamená připravit účastníky na následující instruktáž. Účastníci by se měli chtít učit. Měli by mít pocit, že učení pro ně bude důležité a užitečné. Měli by být vedeni k tomu, aby byli hrdí na svou práci a aby oceňovali uspokojení, které plyne z odborně provedené práce.

Vysvětlování

Vysvětlování by mělo být jednoduché a přímočaré. Instruktor by měl stručně vysvětlit podstatu a záležitosti, na které je třeba se zaměřit. Měl by používat obrázky, grafy a další vizuální pomůcky. Cílem by mělo být nejprve naučit základy a následně pokračovat od známého k neznámému, od jednoduchého ke složitějšímu, od konkrétního k abstraktnímu, od obecného ke zvláštnímu, od pozorování k uvažování, od celku k částem a od částí k celku.

Demonstrování

Demonstrování je podstatnou fází instruktáže, zvláště v případech, kdy se lidé učí, jak něco provádět. Takové demonstrování se uskutečňuje ve třech krocích:

1. Instruktor předvede celou operaci běžným způsobem, aby učící se jedinec viděl, jak by měl ve výsledku operaci sám provádět.
2. Instruktor předvede operaci pomalu a přesně, úkon po úkonu, aby ukázal, co se dělá a jak se postupuje.
3. Instruktor předvádí operaci znovu, pomalu a přesně, alespoň dvakrát nebo třikrát, aby zdůraznil, jak, kdy a proč se provádějí jednotlivé po sobě jdoucí úkony.

Učící se jedinec se následně učí tím, že napodobuje instruktora a pod jeho vedením operaci neustále opakuje. Učící se jedinec musí dosáhnout cílové úrovně výkonu pro každý úkon celé operace, ale instruktor musí zajistit, aby učící se jedinec dosáhl koordinovaného a integrovaného výkonu, což znamená, aby dokázal plynule spojit jednotlivé úkony a provést celou operaci.

Zdokonalování

Zdokonalování probíhá po celou dobu výcviku tak, aby učící se jedinec dosáhl úrovně výkonu odpovídající úrovni výkonu normálního zkušeného pracovníka, a to z hlediska kvality, rychlosti i bezpečnosti. Během této fáze bude učící se jedinec i nadále potřebovat pomoc s řešením obtížných úkolů nebo s překonáním dočasných nezdarů, které vedou ke zhoršení výkonu. Instruktor bude možná muset znovu předvést jednotlivé úkony a více dohlédnout na jejich procvičování, aby učící se jedinec dosáhl požadované úrovně výkonu.

Shrnutí

Požadavek kladený na personalisty

Personalisté potřebují dovednosti v koučování a mentorování, aby mohli naplňovat svoje povinnosti týkající se zlepšování znalostí a dovedností zaměstnanců a aby mohli podpořit liniové manažery při provádění jejich vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Koučování

Koučování je osobní (obvykle 1 + 1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich pracovní výkon.

Přístup ke koučování

- Abyste v koučování uspěli, musíte pochopit, že vaší úlohou je pomáhat lidem učit se a zajišťovat, aby lidé byli k učení motivováni.
- Koučování může být neformální, ale musí být plánované. To neznamená jen čas od času kontrolovat to, co lidé dělají, a potom jim radit, jak to dělat lépe. Také to neznamená sem tam lidem říkat, kde se stala chyba, a dávat jim lekci, jak to napravit.
- Koučování by mělo zajišťovat motivaci, strukturu a zpětnou vazbu. Jako koučové byste měli věřit, že lidé mohou uspět a že můžete k jejich úspěchu přispět.

Mentorování

Mentori pomáhají lidem při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Mentorování je metoda pomáhající lidem při jejich vzdělávání a rozvoji, na rozdíl od koučování, které je relativně přímočarým nástrojem zlepšování schopností lidí.

Instruktaž

Instruktaž se uplatňuje v případech, kdy se lidé musí naučit plnit konkrétní úkoly, zvláště ty, které vyžadují specifické administrativní nebo manuální dovednosti. Fázemi instruktaže jsou: příprava, vysvětlování, demonstrování, zdokonalování.

Otázky

- Co je podstatou koučování?
- Jaký by měl být přístup ke koučování?
- Co je podstatou mentorování?
- Co je úlohou mentora?
- Jak se provádí instruktaž?

53 Dovednosti ve vyjednávání

KLÍČOVÉ POJMY

hra s nulovým součtem • smlouvání • vyjednávací prostor • vyjednávací síla • vyjednávání

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- proces vyjednávání,
- fáze vyjednávání,
- dovednosti potřebné k vyjednávání a smlouvání.

53.1 Úvod

Personalisté, kteří jsou zapojeni do kolektivních pracovních vztahů, se mohou podílet na kolektivním vyjednávání s představiteli odborů. Vyjednávání je proces, který vyžaduje patřičné dovednosti.

Vyjednávání zahrnuje smlouvání, jehož prostřednictvím se dosahuje výhodnějšího postavení při jednání s druhou stranou, kdy se předkládají nabídky a protinabídky. Během tohoto procesu se dvě strany – management a odbory – snaží dosáhnout lepšího výsledku pro své aktivity nebo pro své členy.

Při vyjednávání dochází ke střetu zájmů. Při vyjednávání o peněžních odměnách odbory chtějí, aby byly co možná nejvyšší, zatímco management chce, aby byly co možná nejnižší. Při vyjednávání o jiných podmínkách odbory chtějí dosáhnout pro své členy co možná nejlepšího výsledku, zatímco management se chce vyvarovat dohody o něčem, co by nebylo z jeho hlediska rozumné. Může to být hra s nulovým součtem – co jedna strana získává, druhá strana ztrácí. Jenže nikdo nechce ztrácet, takže hrozí konflikt, kterému je třeba zabránit, jestliže má dojít k dohodě. A vyjednavací by se měli snažit rozejít v přátelském duchu, bez ohledu na rozdíly v názorech, které se mohly vyskytnout, aby se zase někdy příště mohli v dobrém setkat.

53.2 Proces vyjednávání

K vyjednávání dochází v případě, kdy se sejdou dvě strany, aby dosáhly dohody v určité záležitosti, jako je výše peněžních odměn, kdy jedna strana musí přesvědčit druhou. Vyjednávání může být „konvergentní“, kdy se obě strany snaží dosáhnout oboustranně výhodné dohody (v obchodní branži se jedná o situaci ochotného kupujícího a ochotného prodávajícího). Vyjednávání však může být také „divergentní“, kdy jedna nebo obě strany chtějí získat co nejvíce, ale současně ztratit co nejméně. Tabulka 53.1 představuje rozdíly mezi kolektivním a obchodním vyjednáváním.

Tab. 53.1 Porovnání kolektivního a obchodního vyjednávání

Kolektivní vyjednávání	Obchodní vyjednávání
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Předpokládá se trvající vztah – vyjednávači nemohou odejít. ▪ Dohoda není právně závazná. ▪ Probíhá tváří v tvář. ▪ Provádějí zástupci odpovědní zaměstnavatelům a zaměstnancům. ▪ Často je přerušováno. ▪ Může probíhat v atmosféře nedůvěry i nepřátelství. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyjednávači mohou odejít. ▪ Smlouva je právně závazná. ▪ Může probíhat na dálku. ▪ Provádějí strany odpovědné liniovému managementu. ▪ Většinou není přerušováno. ▪ Obvykle probíhá na bázi „ochotného kupujícího a ochotného prodávajícího“.

Při vyjednávání o pracovních podmínkách a podmínkách odměňování management zastupuje zájmy zaměstnavatele a odbory zastupují zájmy zaměstnanců. Obě strany mají stejné postavení. Vyjednávání probíhá v atmosféře nejistoty. Ani jedna strana neví, jak silná je vyjednávací pozice druhé strany, co opravdu chce a je ochotna přijmout.

53.3 Fáze vyjednávání

Vyjednávání probíhá ve čtyřech fázích: příprava, zahájení, smlouvání a ukončení.

Příprava

Při vyjednávání o peněžních odměnách vymezí odbory tři body: 1) cíl, kterého chtějí dosáhnout; 2) minimum, které jsou ochotni přijmout; 3) vstupní požadavek, o kterém se domnívají, že jim umožní dosáhnout jejich cíle. Zaměstnavatel vymezí tři podobné body: 1) cílovou dohodu, které by chtěl dosáhnout; 2) maximum, které je ochoten připustit; 3) vstupní nabídku, která mu poskytne dostatečný manévrovací prostor pro dosažení jeho cíle. Rozdíl mezi požadavkem odborů a nabídkou zaměstnavatele tvoří vyjednávací prostor. Jestliže je maximum zaměstnavatele vyšší než minimum odborů, vytváří se nadějný prostor pro snadné dosažení dohody. Naopak, jestliže je maximum zaměstnavatele nižší než minimum odborů, bude vyjednávání obtížnější a dohody bude dosaženo pouze v případě, že během vyjednávání dojde k úpravě očekávání obou stran. Výsledek bude záviset na relativní síle obou stran.

Příprava na vyjednávání znamená pro obě strany následující:

- rozhodnout o strategii a taktice vyjednávání,
- připravit si argumenty na podporu dosažení svých cílů,
- zamyslet se nad možnými argumenty nebo protiargumenty druhé strany,
- opatřit si pro podporu dosažení svých cílů potřebné údaje,
- sestavit vyjednávací tým, seznámit členy vyjednávacího týmu se strategií a taktikou vyjednávání a nacvičit se členy vyjednávacího týmu jejich role.

Zahájení

Taktiky zahájení vyjednávání mohou být následující:

- zahájit realisticky a postupovat umírněně;
- odmítnout předložený návrh protistrany, ale neomezovat její schopnost manévrovat;
- sledovat chování, pokládat otázky a pozorně naslouchat s cílem posoudit silné a slabé stránky druhé strany, její taktiku a pokusit se odhadnout, do jaké míry blafuje;
- nedělat v této fázi vyjednávání žádné ústupky;
- projednávat návrhy a důvody obezřetně – příliš nemluvit.

Smlouvání

Smlouvání zmenšuje rozdíly mezi výchozími postoji vyjednávajících stran, které se pokoušejí vzájemně přesvědčit o tom, že jejich argumenty jsou natolik významné, že přesvědčí druhou stranu, aby přistoupila na méně výhodné podmínky, než plánovala. Smlouvání často znamená spíše zatajování než odhalování – významné argumenty se drží v záloze, aby byly použity v okamžiku, kdy budou mít největší dopad.

Taktiky smlouvání mohou být následující:

- Vždy předkládat podmíněné návrhy: „Když vy uděláte tohle, tak my zvážíme, jestli uděláme tamto“ – slova k zapamatování jsou: „když..., tak...“.
- Nikdy nedělat jednostranné ústupky: vždy se něčeho vzdejte jen jako protihodnoty k ústupu druhé strany: „Když my přistoupíme na x, tak očekáváme, že vy přistoupíte na y.“
- Vyjednávat o všech podmínkách jako celku: vyjednaváči by neměli druhé straně dovolit, aby probírala jeden bod po druhém.
- Nechávat jednotlivé otázky otevřené, aby byla zachována možnost získat maximální užitek z možných kompromisů.

Existují určité zvyklosti vyjednávání, které zkušení vyjednaváči dodržují, protože si uvědomují, že uplatňováním těchto zvyklostí vytvářejí atmosféru důvěry a porozumění, která při vyjednávání udržuje stabilní vztahy, které jsou přínosem pro obě vyjednávací strany. Některé ze všeobecně uznávaných zvyklostí jsou následující:

- Ať už se při vyjednávání stane cokoliv, obě strany doufají, že dosáhnou dohody.
- Vyjednávači by měli ukázat, že respektují názory druhé strany a že tyto názory berou vážně, i když s nimi nesouhlasí.
- Přestože je lepší vést jednání civilizovaným a přátelským způsobem, vyjednávači mohou používat útoky, silná slova nebo hrozby, aby zdůraznili své odhodlání dosáhnout svého a narušili sebevědomí a rozladili vyrovnanost druhé strany – tyto praktiky by však obě strany měly brát jako legitimní taktiku a neměly by dovolit, aby otřáslы základní vírou ve vzájemnou poctivost nebo omezily snahu dohodnout se bez dramatických akcí.
- Diskuse probíhající mimo zápis mohou být prospěšné ve smyslu zjišťování postojů a záměrů druhé strany a hledání společné cesty směřující k dohodě, ale nikdo by se na tyto diskuse neměl odvolávat, zvláště ne při formálních setkáních, pokud se na tom obě strany předem nedohodnou.
- Každá strana by měla být připravena změnit své výchozí postoje.
- Při vyjednávání je běžné, nikoliv nezbytně nutné, postupovat cestou alternativních nabídek a protinabídek obou stran, které povedou k dohodě.
- K jednání by neměly být zvány třetí strany, dokud se obě strany nedohodnou na tom, že bez účasti třetí strany není další postup možný.
- Jednou učiněné ústupky nemohou být rušeny.
- Jestliže se vyjednávači chtějí vyhnout tomu, aby se nechtěně k něčemu zavázali, když jsou nuceni dělat ústupky, měli by dát jasně najevo, kam až jsou ochotni zajít, s tím, že další postup vyjednávání bývá založen na principu něco za něco.
- Závazně učiněné nabídky nesmějí být stahovány.
- Konečná dohoda by měla být uzavřena zcela jasně – neměla by zahrnovat nějaké triky a dohodnuté podmínky by měly být splněny beze změn.
- Konečná dohoda by měla být formulována a prezentována tak, aby neutrpěla pověst nebo důvěryhodnost druhé strany.

Zakončení

Taktiky zakončení vyjednávání mohou být následující:

- Ustoupit od některých podmínek, nejlépe od těch méně významných, a nabídnout je jako protihodnotu k uzavření dohody. Ústupek může být nabídnut pozitivněji než ve fázi smlouvání: „Pokud budete souhlasit s uzavřením dohody za podmínek x, tak my se zavážeme ke splnění y.“
- Uzavřít dohodu na základě odstranění určitých rozdílů nebo předložení něčeho nového, nebo uzavřít společné prohlášení o záměru udělat něco v budoucnosti.
- Shrnout, co se dosud stalo, zdůraznit učiněné ústupky a dosažený pokrok v jednání, a naznačit, že limitu bylo dosaženo.
- Vyvinout tlak prostřednictvím hrozby závažných důsledků neschválení „konečných“ požadavků nebo nepřijetí „poslední“ nabídky.

Zaměstnavatel by neměl dávat poslední nabídku, kterou nemyslí vážně. Jestliže nabídka zaměstnavatele ve skutečnosti není jeho poslední nabídkou a odbory zjistí, že blafoval, bude muset přistoupit na další ústupky a jeho důvěryhodnost tím utrpí. Každá ze stran se bude snažit přinutit druhou stranu, aby odhalila, do jaké míry už dosáhla svého. Vyjednávači by však neměli dovolit, aby se dostali pod tlak. Musí využít svůj úsudek, aby poznali, kdy

je třeba říct, že „dál už jít nemůžeme“. Musí být schopni poznat, že bylo dosaženo fáze, kdy ještě může dojít k nějaké dohodě.

53.4 Dovednosti potřebné k vyjednávání a smlouvání

Mezi dovednosti potřebné k vyjednávání a smlouvání patří:

- **schopnost analyzovat** – schopnost posoudit faktory, které ovlivňují vyjednávací postoje a taktiku obou stran;
- **schopnost empatie** – schopnost vcítit se do pocitů druhé strany;
- **interaktivní dovednosti** – schopnost dobře vycházet s ostatními lidmi;
- **komunikační dovednosti** – schopnost vyjadřovat se jasně, pozitivně a logicky;
- **držet si karty blízko u těla** – schopnost neprozradit skutečné záměry nebo je odhalit ve vhodném okamžiku (pro prodávajícího je vždy jednodušší smlouvat s kupujícím, který nějak odhalí, že po zboží touží);
- **flexibilní realismus** – schopnost činit v průběhu smlouvání realistické kroky ke snížení požadavků nebo zvýšení nabídky, což ukáže, že vyjednavac hledá cestu k rozumné dohodě a je připraven náležitě reagovat na kroky druhé strany.

Shrnutí

Proces vyjednávání

K vyjednávání dochází v případě, kdy se sejdou dvě strany, aby dosáhly dohody v určité záležitosti, kdy jedna strana musí přesvědčit druhou. Vyjednávání může být „konvergentní“, kdy se obě strany snaží dosáhnout oboustranně výhodné dohody. Vyjednávání však může být také „divergentní“, kdy jedna nebo obě strany chtějí získat co nejvíce, ale současně ztratit co nejméně. Vyjednávání zahrnuje smlouvání, jehož prostřednictvím se dosahuje výhodnějšího postavení při jednání s druhou stranou, kdy se předkládají nabídky a protinabídky.

Fáze vyjednávání

Vyjednávání probíhá ve čtyřech fázích: příprava, zahájení, smlouvání a ukončení.

Dovednosti potřebné k vyjednávání a smlouvání

Mezi dovednosti potřebné k vyjednávání a smlouvání patří schopnost analyzovat, schopnost empatie, interaktivní dovednosti, komunikační dovednosti, držet si karty blízko u těla a flexibilní realismus.

Otázky

- Co je podstatou vyjednávání?
- Které jsou hlavní fáze vyjednávání?
- Které dovednosti jsou potřebné k vyjednávání a smlouvání?

54 Dovednosti ve vedení a usnadňování změn

KLÍČOVÉ POJMY

agent změny • analýza změny • efektivnost organizace • řízení změny • schopnosti organizace • změna kultury

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- roli personalistů ve vedení a usnadňování změn,
- proces změny,
- modely změny,
- důvody a překonávání odporu vůči změnám,
- provádění změn,
- roli agentů změny.

54.1 Úvod

Vedení a usnadňování změn se týká iniciování a dosahování hladkého uskutečňování nových podnětů a nápadů cestou jejich systematického plánování a zavádění, což zároveň omezuje možnost jejich nepochopení nebo odmítání. Kotter (1996) zdůraznil, že je důležité změny spíše vést, než jen řídit.

54.2 Role personalistů ve vedení a usnadňování změn

Vedení a usnadňování změn je pravděpodobně nejnáročnější ze všech rolí personalistů. Jestliže personalisté hrají – a měli by hrát – hlavní roli v soustavném zlepšování a v personálních procesech, které soustavné zlepšování podporují, potom se musí podílet na usnadňování změn. Caldwell (2001) uvedl, že mezi role agentů změny, které mohou per-

sonalisté hrát, patří takové role, jako je bojovník za změnu, upravovatel změny, poradce při změně nebo spolupracovník při změně.

Vedení změn

Vedení změn se týká iniciování a řízení změny kultury (procesu změny kultury organizace ve smyslu jejích hodnot, norem a přesvědčení) a zavádění nových struktur, systémů, pracovních postupů a procesů řízení lidí. Cílem takových změn je zlepšovat potenciální schopnost organizace efektivně fungovat a dosahovat skutečně efektivního fungování organizace.

Ulrich (1997a, s. 7) uvedl, že personalisté by měli být schopni „mluvit o změnách kultury stejně otevřeně, jako dnes mluví o požadavcích na úspěšný vzdělávací program nebo na úspěšnou strategii najímání lidí“. Později uvedl, že „personalisté by se měli stát agenty soustavné transformace, formování procesů a kultury, což dohromady zlepšuje schopnost organizace se měnit“ (1998, s. 125).

Vést změny znamená:

- identifikovat, kde jsou změny zapotřebí;
- specifikovat, které změny by se měly provést;
- vymezit přínosy a náklady spojené se změnami;
- stanovit dopady změn;
- vyhodnotit možné problémy, které by změny mohly způsobit, například odpor vůči změnám, stejně jako potenciální rizika spojená se změnami;
- přesvědčit management a všechny ostatní, kterých se změny dotknou, že změny jsou nutné, přičemž je nutné zdůraznit, jaké budou přínosy, a vysvětlit, jak by se řešily možné problémy;
- naplánovat provedení změn, včetně určení agentů změny (osob odpovědných za dosažení změn), snížení potenciálního odporu vůči změnám prostřednictvím komunikace a zapojení nebo řízení rizik;
- usnadnit zavádění a řízení změn;
- zajistit upevnění změn.

Usnadňování změn

Usnadňování změn směřuje k tomu, aby se změny uskutečnily. Hamlin a Davies (2001, s. 13) uvedli, že jednou z hlavních výzev, které personalisté čelí, je „jak pomáhat lidem překonávat změny a jak přežít v pracovních podmínkách, které se neustále mění“. Brownová a Eisenhardtová (1997, s. 21) uvedly, že manažeři, kteří byli úspěšní v oboru soustavných změn: „Pečlivě řídili přechod mezi minulostí a budoucností. Podobně jako zastávky v bo-xech při automobilových závodech, tento přechod se projevil jako kritický.“

Vere a Butler (2007: 34) vymezili roli personalistů při usnadňování změn následovně:

- Ke změnám je třeba přistupovat jako ke strategické záležitosti a manažeři musí vidět, jak změny přispějí ke zlepšení výsledků organizace. To znamená, že je třeba vypracovat *business case*, který by navrhované změny podpořil. Personální manažeři musí být schopni prokázat návratnost plánované investice.

- Změny vyžadují aktivní podporu ze strany vrcholového managementu, a proto je úkolem personálního manažera, aby takovou podporu získal a využil při prosazování a provádění změn.
- Personalisté musí manažery od počátku zapojit do navrhování a plánování změn (nebo, pokud se jedná o změny iniciované manažery, musí být do těchto změn od počátku zapojeni personalisté).
- Změny musí být prosazovány v jazyce organizace, aby byly pro všechny srozumitelné. Žargon, který personalisté běžně používají, může odrazovat.
- Aby mohly být změny dobře naplánovány, aby mohly být efektivně zajištěny potřebné zdroje nebo aby mohla být řádně vyhodnocena potenciální rizika, je třeba mít odpovídající znalosti a dovednosti v řízení projektů, stejně jako v řízení lidí.
- Výchozím předpokladem úspěšného prosazení a provedení změn je efektivní komunikace – změny je třeba lidem vysvětlit a lidi je třeba do změn zapojit.
- Personalisté by měli podporovat a prosazovat zapojování zaměstnanců do navrhování a provádění změn.
- Personalisté musí čerpat ze zkušeností jiných.

Ulrich (1997a, s. 8) uvedl, že k plnění toho všeho, co s usnadňováním změn souvisí, „personalisté potřebují určitý model změny a schopnost aplikovat tento model v konkrétní situaci“. Aplikace různých modelů změny, z nichž nejznámější jsou představeny dále v této kapitole, musí vycházet z jisté potřeby. Dále je třeba být schopen pochopit nutnost změny, mít odvalu provést změnu a být odhodlán dosáhnout změny.

Vedení a usnadňování změn je obtížná práce. Alfesová a kol. (2010, s. 111) na základě svého výzkumu uvedli: „Role personalistů je omezená a reaktivní.“ Také uvedli: „Personalisté mohou vnímat své role jako omezené očekáváními od jejich role, charakterem procesu změny, schopnostmi nebo zdroji“ (tamtéž, s. 125).

Ulrich (1997a) uvedl, že jednou z klíčových rolí, kterou by personalisté měli hrát, je role agentů změny, jenže hrát tuto roli je obtížné. Thornhill a kol. (2000) uvedli, že hlavním přínosem personalistů může být iniciování a podporování změn zaměřených na rozvíjení a sladování postupů v řízení lidských zdrojů, jako je řízení kultury, řízení pracovního výkonu, řízení vzdělávání a rozvoje, řízení odměňování nebo řízení zaměstnaneckých vztahů.

Vést a usnadňovat změny, to vyžaduje pochopit, jak funguje proces změny. Přitom je důležité si uvědomit, že zatímco z hlediska výsledků musí být změny pevné, tak z hlediska prostředků musí být pružné. To vyžaduje pochopit různé modely změny, které umožňují provádět změny, různé faktory, které vyvolávají odpor vůči změnám, i různé možnosti, jak takový odpor překonat.

54.3 Proces změny

Proces změny začíná uvědoměním si potřeby změny. Analýza současné situace a faktorů, které ji způsobily, vede k vymezení jejich specifických charakteristik a k určení směru, ve kterém je třeba podniknout určitá opatření. Následně je možné identifikovat a vyhodnotit možná opatření a nakonec vybrat opatření, která budou podniknuta.

Je třeba rozhodnout, jak se dostat ze současné situace do situace žádoucí. Řízení změny během tohoto přechodu je kritickou fází procesu změny. V této fázi se objevují a musejí být zvládnuty zásadní problémy zavádění změny. Tyto problémy se mohou týkat odporu vůči změnám, nestability, vysoké míry stresu, nesprávně soustředěné energie, konfliktů

nebo ztráty tempa. Proto je nutné se snažit předvídat možné reakce a pravděpodobné překážky zavádění změny.

Závěrečná fáze, kdy se zavádějí nové struktury, systémy nebo procesy, může být také náročná, nebo dokonce bolestivá. Jiným problémem může být, jak zavedenou změnu upevnit a udržet. To znamená soustavně vyhodnocovat dopady zavedené změny a v případě potřeby podniknout vhodná nápravná opatření, aby se zajistilo, že zavedená změna bude i nadále dobře fungovat. Proces změny byl popsán v řadě modelů změny, které jsou představeny níže.

54.4 Modely změny

Modely změny vysvětlují mechanismus provedení změny a faktory, které ovlivňují úspěšné provedení změny. Nejznámější modely změny navrhli Lewin (1951) a Beckhard (1969). Další modely změny, které umožňují pochopit mechanismus provádění změny, navrhli Thurley (1979) nebo Beer, Eisenstat a Spector (1990).

Lewin

Lewin (1951) navrhl základní fáze provedení změny:

- **Rozmrazení (příprava změny)** – narušení stávající stabilní rovnováhy, která podporuje existující chování a postoje. Tento proces musí vzít v úvahu možná ohrožení, která změna pro lidi představuje, a potřebu stimulovat lidi, kterých se změna dotkne, aby přijetím změny přispěli k dosažení přirozeného stavu rovnováhy.
- **Změna (provedení změny)** – vytvoření nových reakcí založených na nových informacích.
- **Zmrazení (upevnění změny)** – prosazování a podporování nových podmínek.

Lewin také navrhl určitý postup analýzy změn, který zahrnuje následující fáze:

- Analyzovat omezující nebo hnací síly, které ovlivňují přechod k budoucímu stavu – omezující síly zahrnují reakce těch, kteří změnu vnímají jako něco vyložené zbytečného nebo potenciálně nebezpečného.
- Určit, které hnací nebo omezující síly jsou rozhodující.
- Podniknout vhodná opatření k posílení rozhodujících hnacích sil a oslabení rozhodujících omezujících sil.

Beckhard

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

- Stanovit cíle a definovat budoucí stav organizace po provedení změny.
- Vymezit současný stav organizace ve vztahu ke stanoveným cílům.
- Definovat činnosti potřebné k přechodu od současného k budoucímu stavu.
- Vytvořit strategie a plány činnosti pro řízení tohoto přechodu, s přihlédnutím k analýze faktorů, které mohou ovlivnit provedení změny.

Thurley

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

- **Direktivní** – provedení změn v krizových situacích nebo v případech, kdy jiné metody selhaly. Přitom se prosazuje moc manažerů a neprovádějí se konzultace.
- **Dohodnutý** – tento přístup uznává, že moc je rozdělena mezi zaměstnavatele a zaměstnance a že změna vyžaduje vyjednávání, kompromis a dohodu, než dojde k jejímu provedení.
- **„Srdcem a hlavou“** – všezahrnující snaha o změnu postojů, hodnot a přesvědčení všech zaměstnanců. Tento „normativní“ přístup (to znamená přístup, který začíná definováním toho, co si manažeři myslí, že je správné nebo „normální“) hledá „oddanost“ a „sdílení vize“, ale nemusí nutně znamenat zapojení nebo participaci zaměstnanců.
- **Analytický** – teoretický přístup k procesu změny, založený na takových modelech změny, které byly představeny výše. Postupuje od analýzy a diagnózy situace přes stanovení cílů, návrh procesu změny a vyhodnocení výsledků až ke stanovení cílů následující fáze procesu změny. Jde o racionální a logický přístup, který je oblíbený mezi externími i interními konzultanty. Jenže změna málokdy probíhá tak hladce, jak tento model naznačuje. Emoce, mocenská politika a vnější tlaky znamenají, že tento racionální přístup, i když to může být správný způsob, jak se změnou začít, je obtížné udržet.
- **Založený na akci** – tento přístup uznává, že to, jak se manažeři ve skutečnosti chovají, příliš neodpovídá analytickému, teoretickému modelu. Rozdíl mezi myšlenkami a činy manažerů je ve skutečnosti nerozeznatelný. To, co si manažeři myslí, je to, co dělají. Skutečný život proto často vede k přístupu k řízení změny, který je založen na principu „připravit, zamířit, pal“. Tento přístup ke změně začíná přesvědčením, že nějaký problém existuje, i když nemusí být dobře vymezen. Rozpoznání možných řešení, často na základě pokusů a omylů, vede k vyjasnění podstaty problému a ke shodě na možném optimálním řešení, nebo alespoň na rámci, ve kterém může být řešení objeveno.

Beer, Eisenstat a Spector

Beer, Eisenstat a Spector (1990) publikovali v *Harvard Business Review* článek *Why change programs don't produce change* (Proč programy změn nevedou ke změnám), v němž uvedli, že většina programů změny se řídí teorií změny, která je v zásadě špatná. Tato teorie tvrdí, že změny v postojích vedou ke změnám v chování: „Podle tohoto modelu je změna něco jako přistoupení na víru. Jakmile se lidé stanou věřícími, budou zcela jistě následovat změny v jejich chování“ (tamtéž, s. 159). Beer, Eisenstat a Spector konstatovali, že tato teorie vrací proces změny zpět, a poznamenali k tomu následující:

Ve skutečnosti je individuální chování silně formováno rolami, které lidé v organizaci hrají. Nejeefektivnějším způsobem, jak změnit chování, je proto začlenit lidi do nových organizačních souvislostí, které jim přisoudí nové role, odpovědnosti a vztahy. To vytváří situaci, která si v jistém smyslu „vynucuje“ od lidí nové chování (tamtéž, s. 159).

Beer, Eisenstat a Spector vymezili šest kroků k efektivní změně, které se zaměřují na to, co označili jako „uspořádání úkolů“ – reorganizace rolí, odpovědností a vztahů zaměstnanců za účelem vyřešení specifických problémů organizace v malých jednotkách, ve kterých je

možné jasně vymezit cíle a úkoly. Účelem následujících překrývajících se kroků je vybudovat sebeupevňující cyklus oddanosti, koordinace a schopnosti:

1. Mobilizovat oddanost změně cestou společné analýzy problémů.
2. Vytvořit společnou vizi týkající se organizování a řízení za účelem dosažení takových cílů, jako je konkurenceschopnost.
3. Podporovat shodu týkající se nové vize, schopnosti tuto vizi naplňovat a odhodlání tuto vizi rozvíjet.
4. Dosáhnout oživení ve všech útvarech bez nátlaku shora – nechat každý útvar, aby si našel svou vlastní cestu k nové organizaci.
5. Institucionalizovat oživení pomocí formálních politik, systémů a struktur.
6. Sledovat a upravovat strategie v reakci na problémy v procesu ožívování.

54.5 Odpor vůči změnám

Lidé mají odpor vůči změnám, protože změny vnímají jako ohrožení známých vzorců chování, stejně jako svého postavení nebo své peněžní odměny. Woodwardová (1968) to vyjádřila jasně:

Když mluvíme o odporu vůči změnám, máme snahu naznačovat, že management postupuje při změnách vždy racionálně a že zaměstnanci jsou hloupí, emocionální nebo iracionální, protože nereagují tak, jak by reagovat měli. Ale když v důsledku provedení navrhovaných změn na tom bude jedinec hůř, ať už přímo nebo nepřímo, je jakýkoliv jeho odpor vůči změnám z hlediska jeho vlastních zájmů naprosto racionální. Zájmy organizace a zájmy jednotlivce nejsou vždy ve shodě.

Hamlin a Davies (2001, s. 58) uvedli: „Jakákoliv změna vytváří stres a vyvolává úzkost; je to proto, že jako lidské bytosti se s nejistotou vyrovnáváme zcela individuálně a odlišnými způsoby.“ Nicméně, někteří lidé vítají změnu jako příležitost. Takové lidi je třeba poznat, a tam, kde je to možné, mohou takoví lidé pomáhat při provádění změn jako agenti změny.

Důvody odporu vůči změnám

Důvody odporu vůči změnám mohou být následující:

- **Strach z nového** – lidé nedůvěřují čemukoliv, o čem si myslí, že naruší jejich zavedenou rutinu, metody práce nebo pracovní podmínky. Nechtějí ztratit jistotu toho, co dobře znají. Možná že nevěří tvrzením managementu, a někdy k tomu mají dobrý důvod, že změny prospějí jak jim, tak organizaci. Mohou cítit, že management má postranní úmysly, a někdy, čím hlasitější jsou sliby manažerů, tím méně jim lidé věří.
- **Ekonomické obavy** – ztráta peněz, ohrožení jistoty zaměstnání.
- **Nepohodlí** – změny dělají život těžším.
- **Nejistota** – změny mohou vyvolávat znepokojení v důsledku nejistoty, která je spojena s jejich možnými dopady.

- **Obavy spojené se symboly** – malá změna týkající se nějakého ceněného symbolu, jako je samostatná kancelář nebo rezervované parkovací místo, může symbolizovat velké změny, zvláště když lidé nevědí, jak rozsáhlý program změn bude.
- **Ohrožení mezilidských vztahů** – cokoliv, co narušuje obvyklé sociální vztahy a normy ve skupině, bude odmítáno.
- **Ohrožení postavení nebo nevyužití kvalifikace** – změny jsou vnímány jako něco, co ohrožuje postavení jedince a co omezuje využití jeho kvalifikace.
- **Obavy spojené s neschopností** – změny vyvolávají obavy týkající se neschopnosti vyrovnat se s novými požadavky nebo osvojit si nové dovednosti.

Překonávání odporu vůči změnám

Překonávat odpor vůči změnám je obtížné, ale je třeba to zkusit. Výchozím krokem je analyzovat možné dopady změn na lidi na jejich pracovních místech. Výše uvedené důvody odporu vůči změnám mohou být využity jako kontrolní seznam, aby se zjistily možné problémy se skupinami nebo s jednotlivci.

Analýza by měla ukázat, které aspekty navrhovaných změn by měly získat všeobecnou podporu, nebo alespoň podporu konkrétních jedinců, a které mohou vyvolat odpor. Je třeba odhalit potenciální nepřátelské nebo negativní reakce lidí a vymezit jejich důvody. Aby bylo možné rozptýlit zbytečné obavy a vyřešit zásadní nejasnosti, je nutné pokusit se pochopit, jaké jsou asi pocity a obavy lidí, kterých se změny dotýkají. Během této analýzy by měl jedinec zavádějící změny – agent změny – zjistit, že nové nápady jsou vnímány s podezřením, a měl by zahájit diskusi o reakcích na navrhované změny, aby bylo možné tyto reakce správně pochopit.

Zapojení do procesu změny poskytuje lidem možnost překonat své obavy a předložit své návrhy týkající se podoby změn a jejich zavádění. Cílem je, aby se změny staly záležitostí lidí – aby u lidí převládl pocit, že změny jsou něčím, s čím mohou spokojeně žít, protože byli zapojeni do plánování a zavádění změn – změny se stanou změnami lidí.

Aby se rozptýlily zbytečné obavy, je třeba komunikovat a vysvětlovat navrhované změny. Přitom by měly být použity všechny dostupné komunikační kanály, ale nejlepší bývá přímá komunikace tváří v tvář mezi nadřízenými a podřízenými nebo komunikace pomocí týmových brífinků.

54.6 Provádění změn

Lawler a Mohrmanová (2003, s. 24) shrnuli problémy spojené s prováděním strategických změn následovně:

Většina strategií neselhává v důsledku špatného myšlení, ale v důsledku špatného provádění. Selhání spojené s prováděním obvykle znamená neschopnost uvědomit si a osvojit si potřebné dovednosti, získat nutnou podporu lidí nebo prosazovat změny v organizaci a podporovat učení, které umožňuje změnu chování. Stručně řečeno, selhání spojené s prováděním je často důsledkem špatného řízení lidského kapitálu. To otevírá prostor pro personalisty, jejichž strategie, plány a názory týkající se provádění změn mohou významně podpořit vytváření a uskutečňování strategie organizace.

Provádění změn může být skutečně obtížné. Carnall (1991) vymezil na základě výzkumu v devadesáti třech organizacích následující problémy, které bránily efektivnímu provedení změn:

- provádění změn trvalo déle, než bylo původně schváleno;
- během provádění změn se projeví problémy, které nebyly odhaleny dříve;
- koordinace aktivit spojených s prováděním změn byla nedostatečná;
- manažeři řešili jiné problémy, které odváděly jejich pozornost od provádění změn;
- schopnosti zaměstnanců zapojených do provádění změn byly nedostatečné;
- výcvik určený pro zaměstnance na nižších úrovních byl nedostatečný;
- provádění změn nepříznivě ovlivnily nekontrolovatelné faktory vnějšího prostředí.

Nadler a Tushman (1980) doporučili, jak takové problémy omezit:

- Podněcovat změny v chování jednotlivců.
- Řídit změny vytvořením organizačních opatření, která zajistí kontrolu v průběhu změn i po změnách, a také vytvořením a sdílením jasné představy o budoucnosti.
- Utvářet politickou dynamiku změn, aby vznikala mocenská centra, která by změny spíše podporovala, než omezovala.
- Stavět na stabilitě struktur a procesů, aby sloužily jako opora, které by se lidé mohli držet – jediné tak mohou organizace a jednotlivci ustát tolik nejistoty a turbulencí, a proto takový důraz kladený Quinem (1980b) na potřebu postupných kroků.

Profesor Michael Roberto z Bryant University, kterého citoval Surowiecki (2013b, s. 44), uvedl: „Kdykoliv se snažíte změnit způsob, jak něco děláte, potřebujete malá vítězství. Tato malá vítězství vám pomáhají získávat podporu jak uvnitř, tak navenek, a usnadňují lidem změnu přijmout.“

54.7 Role agentů změny

Proces změny bude probíhat snadněji s využitím spolehlivých interních nebo externích agentů změny, což jsou lidé, kteří podporují řízení a provádění změn. Caldwell (2003, s. 139–140) definoval agenta změny jako „interního nebo externího jedince či jako interní nebo externí tým, který odpovídá za iniciování, prosazování, řízení a provádění konkrétní iniciativy změny nebo celého programu změny“. Balogunová a Hopeová-Haileyová (2004) uvedly, že úlohou agenta změny je vést změny. Alfesová a kol. (2010) uvedli, že agenti změny zjišťují potřebu změny, zapojují lidi do plánování a řízení změn, radí při provádění změn a informují lidi o dopadech změn.

Keep (2001, s. 89) vymezil následující schopnosti agenta změny:

- řízení projektů – plánování a rozdělování zdrojů;
- uzavírání smluv s klienty – definování úkolů, navazování vztahů;
- vytváření týmu – definování týmových rolí, udržování dobrých pracovních vztahů;
- analýza a diagnóza – shromažďování údajů, řešení problémů, systémové myšlení;
- využívání údajů – kvalitativní nebo kvantitativní údaje, empirická šetření;
- interpersonální dovednosti – jednání s lidmi, vedení lidí;

- komunikační dovednosti – mluvení, psaní, naslouchání;
- politické povědomí – vnímavost, ovlivňování;
- uplatňování intervencí – participace, zapojení;
- sledování a hodnocení – stanovování a přezkoumávání kritérií, měření efektivnosti;
- odborné dovednosti – finance, psychometrika;
- procesní dovednosti – usnadňování;
- vhléd do problému – uvažování, vnímání klíčových záležitostí, kritické myšlení, intuice.

Často se předpokládá, že pouze lidé mimo organizaci mohou být agenty změny, protože jsou nezávislí. Samozřejmě, mohou být užiteční, ale lidé v organizaci, kteří jsou respektovaní a důvěryhodní, mohou být také dobrými agenty změny. Většinou to jsou personalisté, ale využívaní liniových manažerů přináší hodnotu navíc.

Pravidla pro řízení změny

- Dosažení udržitelné změny vyžaduje pevné odhodlání a vizionářské vedení shora.
- Je třeba pochopit kulturu organizace a činitele změny, které v této kultuře budou pravděpodobně nejefektivnější.
- Lidé, kteří se na jednotlivých úrovních organizace zabývají řízením změny, by měli mít vlastnosti a schopnosti lídrů odpovídající podmínkám organizace a jejím strategiím změny.
- Změna bude pravděpodobně úspěšná, pokud existuje přesvědčivý důvod pro změnu.
- Je důležité vytvořit pracovní prostředí, které bude podporovat změnu. K tomu mohou přispět vzdělávací a rozvojové programy.
- Je snadnější změnit chování pomocí změny procesů, struktury a systémů než změnit postoje nebo kulturu organizace.
- Lidé podporují to, co pomáhají vytvářet, takže oddanost změně se zlepší, když se lidem umožní, aby se podíleli na plánování a provádění změny, která se jich týká. Lidé by měli mít pocit, že změna je jejich vlastní záležitostí, něčím, co sami chtějí a budou s tím spokojeně žít.
- Systém odměňování by měl podněcovat inovace a oceňovat úspěch při uskutečňování změny.
- Změna bude vždy doprovázena neúspěchy i úspěchy. Neúspěchy je třeba očekávat a je třeba se z nich poučit.
- Pádne důkazy a údaje o potřebě změny jsou nejmocnějším nástrojem k jejímu dosažení, ale zjištění potřeby změny je snadnější než rozhodování, jak tuto potřebu uspokojit.
- V organizacích se vždy najdou lidé, kteří změny podporují. Tito lidé vítají příležitosti, které změny přinášejí. Tito lidé by mohli hrát roli agentů změny.
- Odpor vůči změně je nevyhnutelný, jestliže zúčastnění jedinci cítí, že v důsledku změny na tom budou hůř, ať už přímo nebo nepřímo. Špatné řízení změny tuto reakci vyvolá.
- Ve věku globální konkurence, technických inovací, turbulence, nejistoty a dokonce chaosu, je změna nevyhnutelná a nezbytná. Organizace musejí dělat všechno možné, aby vysvětlily, proč je změna důležitá a jaký bude mít na každého dopad. Kromě toho je třeba vynaložit veškeré úsilí k ochraně zájmů těch, kterých se změna dotkne.

Shrnutí

Role personalistů ve vedení a usnadňování změn

Vedení a usnadňování změn je klíčovou a pravděpodobně nejnáročnější ze všech rolí personalistů.

Vedení změn

Vedení změn se týká iniciování a řízení změny kultury (procesu změny kultury organizace ve smyslu jejích hodnot, norem a přesvědčení) a zavádění nových struktur, systémů, pracovních postupů a procesů řízení lidí.

Usnadňování změn

Usnadňování změn směřuje k tomu, aby se změny uskutečnily.

Proces změny

Proces změny začíná uvědoměním si potřeby změny. Analýza současné situace a faktorů, které ji způsobily, vede k vymezení jejich specifických charakteristik a k určení směru, ve kterém je třeba podniknout určitá opatření. Následně je možné identifikovat a vyhodnotit možná opatření a nakonec vybrat opatření, která budou podniknuta.

Modely změny

Modely změny vysvětlují mechanismus provedení změny a faktory, které ovlivňují úspěšné provedení změny. Nejznámější modely změny navrhli Lewin (1951) a Beckhard (1969).

Důvody odporu vůči změnám

Mezi důvody odporu vůči změnám patří strach z nového, ekonomické obavy, nepohodlí, nejistota, obavy spojené se symboly, ohrožení mezilidských vztahů, ohrožení postavení nebo nevyužití kvalifikace i obavy spojené s neschopností.

Překonávání odporu vůči změnám

- Provést analýzu možných dopadů změn na lidi na jejich pracovních místech.
- Odhalit potenciální nepřátelské nebo negativní reakce lidí a vymezit jejich důvody.
- Zahájit diskusi o reakcích na navrhované změny, aby bylo možné tyto reakce správně pochopit.
- Dosáhnout toho, aby se změny staly záležitostí lidí – aby u lidí převládl pocit, že změny jsou něčím, s čím mohou spokojeně žít, protože byli zapojeni do plánování a zavádění změn.
- Komunikovat a vysvětlovat navrhované změny.

Provádění změn

Selhání spojené s prováděním obvykle znamená neschopnost uvědomit si a osvojit si potřebné dovednosti, získat nutnou podporu lidí nebo prosazovat změny v organizaci a podporovat učení, které umožňuje změnu chování.

Otázky

- Jaká je role personalistů ve vedení a usnadňování změn?
- Co znamená vedení změn?
- Co znamená usnadňování změn?
- Jak probíhá proces změny?
- Které jsou hlavní problémy spojené s prováděním změn?
- Které jsou základní fáze Lewinova modelu změny?
- Jak probíhá analýza změn podle Lewinova návrhu?
- Které jsou důvody odporu vůči změnám?
- Jak překonávat odpor vůči změnám?
- Co je úlohou agenta změny?

55 Dovednosti ve vedení lidí

KLÍČOVÉ POJMY

autentický lídr • distribuované vedení lidí • emoční inteligence • charismatický lídr • rozvoj lídrů • situační vedení lidí • teorie rysů • transakční lídr • transformační lídr • vedení lidí • vizionářský lídr

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí vedení lidí,
- teorie vedení lidí,
- co lídři dělají,
- styly vedení lidí,
- typy lídrů,
- realitu vedení lidí,
- vlastnosti dobrého lídra,
- efektivní vedení lidí.

55.1 Úvod

Personalisté potřebují dovednosti ve vedení lidí ze čtyř důvodů: 1) musí ostatní lidi přesvědčovat, aby něco udělali; 2) zabývají se, nebo by se měli zabývat, rozvojem lídrů v organizaci; 3) na vyšší úrovni musí vést ostatní personalisty; 4) podílejí se na vedení změn. Z těchto důvodů tato kapitola analyzuje proces vedení lidí a vysvětluje dovednosti spojené s vedením lidí.

55.2 Pojetí vedení lidí

Vést lidi znamená inspirovat, ovlivňovat a podněcovat. Vedení lidí (*leadership*) může být vysvětleno jako schopnost přesvědčovat ostatní lidi, aby se dobrovolně chovali jinak. Vedení lidí vyjadřuje proces inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší. To zahrnuje rozvíjení a komunikování vize týkající se

budoucnosti, podněcování lidí a upevňování jejich angažovanosti. Stogdill (1950, s. 3) uvedl, že vedení lidí znamená „proces ovlivňování zaměřený na dosažení cíle“.

55.3 Teorie vedení lidí

Pojetí vedení lidí je spletité a bylo vytvořeno mnoho teorií, které se pokoušejí vedení lidí vysvětlit. Tyto teorie se vyvíjely v průběhu let a vymezily řadu odlišných pohledů na vedení lidí. V mnoha ohledech se vzájemně doplňují a společně umožňují porozumět tomu, co vedení lidí znamená.

Základní a nejznámější je teorie rysů (*trait theory*), která vedení lidí vysvětluje s odkazem na vlastnosti lídrů. Tato teorie však má svá omezení a výzkum byl zaměřen spíše na určení typů chování lídrů než na vymezení osobnosti lídrů. Klíčové studie zaměřené na chování lídrů, provedené na University of Michigan a na Ohio State University, vedly k vymezení dvou dimenzí chování lídrů: orientace na práci a orientace na zaměstnance, respektive struktura a ohleduplnost.

Dalším krokem ve vývoji teorií vedení lidí bylo poznání výzkumníků, že to, co lídři dělali a jak to dělali, se odvíjelo od situace, v jaké se nacházeli (Fiedler, 1967). Přitom se projevil význam odlišných vlastností lídrů, kteří v odlišných situacích museli uplatňovat odlišné typy chování nebo odlišné styly vedení lidí, aby dosáhli požadované efektivity. Toto poznání vedlo k teoriím situačního vedení lidí.

Později to byl Goleman (2001), který v podstatě oživil teorii rysů, když přišel s pojetím emoční inteligence, jakožto nezbytného rysu lídrů. Ještě o něco později to byli Ulrich a Smallwood (2007), kteří přišli s myšlenkou jakési značky vedení lidí (*leadership brand*), která by měla vyjadřovat ucelený přístup k vedení lidí v organizaci.

Problémy teorií vedení lidí

Navzdory všem výzkumům a teoriím je pojetí vedení lidí stále problematické. Meindl a kol. (1985, s. 78) uvedli: „Je zřejmé, že po letech snažení jsme nebyli schopni vymezit pojetí vedení lidí, které by bylo jak intelektuálně přesvědčivé, tak emocionálně uspokojivé. Pojetí vedení lidí zůstává nejasné a tajemné.“

Tyto problémy mohou vznikat proto, že vedení lidí, jako pojetí, je obtížně uchopitelné. Existuje mnoho odlišných situací, ve kterých se lídři nacházejí, mnoho odlišných typů lídrů i mnoho odlišných stylů vedení lidí. Přijít s jednou teorií, která by zahrnovala všechny tyto proměnné, je obtížné, ne-li nemožné. Proto je třeba čerpat z různých existujících teorií a pokoušet se vysvětlovat různé aspekty vedení lidí, přičemž není možné se spoléhat na to, že některá z teorií přinese úplné odhalení toho, co se pod vedením lidí všechno skrývá.

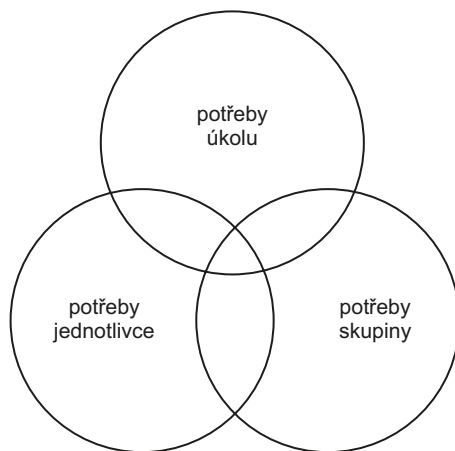
Vedení lidí je možná nejlepší vysvětlovat z pohledu toho, co lídři dělají a jak to dělají (jaké styly vedení lidí uplatňují), jaké typy lídrů existují a co z nich dělá dobré lídry. Tím vším se zabývají následující části této kapitoly.

55.4 Co lídři dělají

Nejpřesvědčivější analýzu toho, co lídři dělají, provedl Adair (1973), který uvedl, že lídři plní následující tři základní úlohy:

- **Definují úkoly** – zcela jasně vyjadřují, co se od skupiny očekává.
- **Zajišťují plnění úkolů** – tím zajišťují naplnění smyslu existence skupiny. Pokud tomu tak není, projevuje se ve skupině frustrace, disharmonie, kritika a nakonec může dojít k rozpadu skupiny.
- **Udržují efektivní vztahy** – mezi sebou a členy skupiny, stejně jako mezi lidmi ve skupině. Tyto vztahy jsou efektivní, jestliže přispívají k plnění úkolů. Zahrnují jednak vztahy, které se týkají skupiny, její morálky a jejího smyslu pro společný cíl, a jednak vztahy, které se týkají jednotlivců a jejich motivace.

Adair navrhl model vedení lidí (viz obrázek 55.1), ve kterém vyjádřil požadavky na lídry jako tři vzájemně propojené oblasti potřeb, které lídři musí uspokojovat: 1) potřeby úkolu – vymezení a splnění úkolu, 2) potřeby jednotlivce – sladování potřeb jednotlivce s potřebami úkolu a skupiny, 3) potřeby skupiny – vytváření a udržování týmového ducha.



Obr. 55.1 Adairův model vedení lidí

Tento model ukazuje, že potřeby úkolu, jednotlivce a skupiny jsou vzájemně závislé. Uspokojení potřeb úkolu uspokojí také potřeby skupiny i potřeby jednotlivce. Potřeby úkolu však nemohou být uspokojovány, jestliže nebudou uspokojovány potřeby jednotlivce a potřeby skupiny, přičemž uspokojování potřeb jednotlivce přispívá k uspokojování potřeb skupiny a naopak. Problém vzniká, když se lídři příliš zaměří na potřeby úkolu a úplně zapomenou na potřeby jednotlivce nebo na potřeby skupiny. Stejný problém vzniká, když se lídři příliš zaměří na lidi, to znamená na potřeby jednotlivce nebo na potřeby skupiny, a úplně zapomenou na potřeby úkolu. Nejlepší lídři jednají podle momentální situace a snaží se rovnoměrně uspokojovat potřeby úkolu, jednotlivce i skupiny.

55.5 Styly vedení lidí

Styl vedení lidí je přístup, který lídr uplatňuje při vedení lidí. Existuje mnoho stylů vedení lidí, ale žádný nemusí být v jakékoliv situaci nutně lepší než ostatní. Lídři mohou být více či méně autokratičtí nebo demokratičtí, dohlížející nebo umožňující, zaměřeni na úkol

nebo zaměření na lidi. Goleman (2000) shrnul výzkum Haye a McBera, který odhalil následujících šest stylů vedení lidí, včetně jejich možného využití:

- **nátlakový** – vyžaduje okamžité splnění (řešení krizových situací nebo zvládnání problémových lidí);
- **autoritativní** – mobilizuje lidi (přináší nové vize nebo otevírá nové směry);
- **spojenecký** – vytváří harmonii (řešení sporů nebo podněcování lidí vystavených stresu);
- **demokratický** – podporuje dosažení shody (uzavírání dohod nebo získávání podpory);
- **udávající tempo** – nastavuje vysoké standardy (dosažení rychlých výsledků v případě motivovaného týmu);
- **založený na koučování** – rozvíjí lidi (zlepšování pracovního výkonu a rozvíjení silných stránek).

Ve skutečnosti neexistuje žádný ideální styl vedení lidí. Všechno se odvíjí od okolností. Mezi faktory ovlivňující míru vhodnosti určitého stylu vedení lidí patří typ organizace, povaha úkolů, charakteristiky jednotlivců v týmu lídra (jeho stoupenců) i skupiny jako celku a zvláště osobnost lídra.

Efektivní lídři jsou schopni měnit styl vedení lidí tak, aby odpovídal požadavkům dané situace. Lídři, kteří za normálních okolností uplatňují demokratický styl, mohou v krizové situaci uplatnit direktivní styl, ale přitom jasně vědí, co dělají a proč. Špatní lídři mění styl vedení lidí nahodile, takže členové týmu jsou zmatení a nevědí, co očekávat dál.

Dobří lídři mohou také měnit styl vedení lidí při jednání s jednotlivými členy týmu v závislosti na jejich charakteristikách. Někteří lidé vyžadují pozitivnější vedení než jiní. Další lidé reagují lépe, když se mohou podílet na rozhodování s nadřízeným. Nicméně, také změny stylů vedení lidí mají své limity. Není rozumné využívat při jednání s lidmi příliš mnoho přístupů nebo být nedůsledný při využívání určitého přístupu.

55.6 Typy lídrů

Pro pochopení procesu vedení lidí stejně jako pro vytváření programů rozvoje lídrů je užitečné poznat nejen odlišné styly vedení lidí, které lídři mohou uplatňovat, ale také odlišné typy lídrů, kteří uvedené styly vedení lidí uplatňují. Jak je vysvětleno níže, lídři mohou být charismatičtí, vizionářští, transformační, transakční nebo autentičtí. Nicméně, typičtí lídři se mohou projevat v souladu s některými nebo dokonce se všemi uvedenými typy lídrů, a to buď trvale, nebo v reakci na situaci, ve které se ocitli.

Vedení lidí může být otázkou několika vybraných autoritativních jedinců a mnohé studie uvádějí příklady vrcholových manažerů, kteří představují „charismatické“ nebo „vizionářské“ lídry. Vedení lidí by však mělo být distribuované, což znamená, že by se mělo šířit organizací mezi lidi, kteří vzájemně spolupracují. Huczynski a Buchanan (2007, s. 720) uvedli: „Vedení lidí je široce distribuovanou záležitostí. Roli lídrů nejlépe plní jedinci, kteří mají zájem, schopnosti a motivaci vést lidi efektivně.“ Možnost, že lidé, kteří se stanou manažery, nebudou mít požadované vlastnosti lídrů, vyvolává potřebu systematického rozvoje lídrů.

Charismatictí lídři

Charismatictí lídři se spoléhají na svou osobnost, na své inspirující vlastnosti a na svou „auru“, která jim umožňuje ostatní přesvědčit, aby je následovali. Burns (1978), který s tímto výrazem přišel, uvedl, že charismatictí lídři se odlišují od běžných lidí a jsou obdařeni výjimečnými vlastnostmi, které jejich stoupence inspirují.

Conger a Kanungo (1998) vymezili charismatické vedení lidí jako proces vytváření inspirující vize budoucnosti. To může znamenat nekonvenční chování, které prosazuje důležité cíle a prostředky k jejich dosažení. Charismatictí lídři také podstupují riziko a podněcují stoupence svým osobním příkladem. V tomto smyslu charismatictí lídři vystupují jako vizionářští nebo transformační lídři.

Carey (1992, s. 232) však upozornil na to, že „když lídr zneužije své charisma ve svůj vlastní prospěch, potom vliv lídra na jeho stoupence přestává být osvobozující a morální a stává se despotickým a ideologickým“. A Bennis (2010, s. 4) uvedl, že „tím, co lídrovi umožňuje přitáhnout ostatní, není charisma, ale schopnost inspirovat důvěru“.

Vizionářští lídři

Vizionářští lídři jsou inspirováni jasnou vizí vzrušující budoucnosti a inspirují své stoupence tím, že jim tuto vizi úspěšně předkládají. Bennis a Nanus (1985, s. 89) definoval vizi jako „cíl, který láká“. Jejich představu vizionářského vedení lidí vymezili takto:

Aby mohl určit směr, musí lídr nejprve vytvořit mentální obraz možného a žádoucího budoucího stavu organizace. Tento obraz, který nazýváme vizi, může být stejně tak mlhavý jako uplynulý sen, nebo stejně tak přesný jako vytčený cíl. Kritickým momentem je, že vize přibližuje realistické, věrohodné a atraktivní budoucí podmínky organizace, které se v některých důležitých aspektech odlišují od současných podmínek (tamtéž, s. 89).

Kouzes a Posner (2003, s. 112) uvedli: „Jedním z nejdůležitějších postupů ve vedení lidí je dávat pocit účelnosti a smysluplnosti práce a života nabídkou vzrušující vize.“

Transformační lídři

Transformační lídři jsou schopni, s využitím síly své osobnosti, dosáhnout významných změn v chování svých stoupenců, aby dosáhli uskutečnění vizí a naplnění cílů lídra. To, co Burns (1978) nazval jako „transformační vedení lidí“ zahrnuje podněcování lidí k tomu, aby se snažili dosahovat vyšších cílů. Burns věřil, že dobré vedení lidí v sobě zahrnuje morální odpovědnost reagovat na hodnoty a potřeby lidí způsobem, který je vede k nejvyšší formě mezilidských vztahů. Jak sám říkal: „Největší zkouškou morálního vedení lidí je schopnost zvládat rozmanitost každodenních potřeb, požadavků a očekávání“ (tamtéž, s. 46).

Jiný výzkumník, Bass (1985), rozšířil dílo Burnse tím, že vysvětlil psychologický mechanismus, který je základem transformačního vedení lidí. Bass uvedl, že míra, v jaké jsou lídři transformační, se měří jejich vlivem na jejich stoupence, ve smyslu míry důvěry, obdivu, věrnosti a úcty stoupenců k lídrovi, stejně jako míry, v jaké jsou stoupenci ochotni pracovat usilovněji, než se původně očekávalo. Podle Basse k tomu dochází, protože lídr transformuje a stimuluje prostřednictvím inspirující mise a vize, kterým poskytuje identitu.

Tichy a Devannaová (1986) dospěli k závěru, že transformační lídr plní tři hlavní úkoly: rozpoznat potřebu oživení, vytvořit novou vizi a institucionalizovat změnu.

Podle Yukla (1999) by transformační lídři měli:

- společně s ostatními vytvářet podnětnou a atraktivní vizi,
- zajistit uskutečňování vize jejím propojením se strategií,
- rozvíjet vizi, upřesňovat ji a převádět ji do činů,
- vyjadřovat důvěru, rozhodnost a optimismus ohledně vize a jejího uskutečnění,
- uskutečňovat vizi prostřednictvím malých plánovaných kroků a drobných úspěchů na cestě k jejímu úplnému uskutečnění.

Transakční lídři

Transakční lídři poskytují peníze, práci a jistotu za ochotu vyhovět. Burns (1978, s. 19) uvedl: „K transakčnímu vedení lidí dochází, když určitý jedinec převezme iniciativu v navazování kontaktu s ostatními, aby došlo k výměně hodnotných věcí.“ Tavanti (2008, s. 169) uvedl: „Transakční lídři mají určité specifické dovednosti ve vedení lidí, které jsou obvykle spojeny se schopností dosahovat výsledků, řídit prostřednictvím struktur a procesů, řešit problémy, plánovat a organizovat nebo pracovat v rámci struktur a hranic organizace.“ Z tohoto pohledu se transakční lídři podobají spíše manažerům než lídrům. Bass (1985) uvedl, že lídři mohou projevit transformační i transakční vlastnosti. Tavanti (2008) také uvedl, že většina lídrů více či méně uplatňuje chování odpovídající transakčnímu vedení lidí, ale: „Jednotlivé projevy transakčního vedení lidí jsou podněcovány pouze potřebami a preferencemi lidí. Tato podoba vedení lidí nekriticky reaguje na naše potřeby a preference, to znamená, i když vycházejí ze základní motivace nebo nerozvinutého mravního cítění“ (tamtéž, s. 171).

Autentičtí lídři

Pojetí autentického lídra původně vymezil George (2003, s. 12) takto:

Autentičtí lídři opravdu chtějí pomáhat druhým tím, že je povedou. Snaží se posilovat pravomoci lidí, které vedou. Způsob, jakým lidi vedou, má účel, smysl a hodnotu. Vytvářejí trvalé vztahy s lidmi. Ostatní je následují, protože vědí, kde stojí. Jsou důslední a disciplinovaní.

Harter (2002, s. 382) vymezil autentičnost jako „vlastnictví osobních zkušeností, poznávání sama sebe a chování v souladu se svým pravým já“. May a kol. (2003) uvedli, že autentické vedení lidí je založeno na pozitivní morální perspektivě, vyznačující se vysokými etickými standardy, které usměrňují rozhodování a chování. Avolio a kol. (2004) uvedli, že autentičtí lídři jednájí v souladu s hlubokými osobními hodnotami a přesvědčením, aby získali respekt a důvěru stoupenců. Podporováním rozmanitých názorů a vytvářením sítí vztahů založených na spolupráci, vedou způsobem, který stoupenci vnímají a vystihují jako „autentický“.

George a kol. (2007, s. 129) vymezili podstatu autentického vedení lidí takto:

Všichni máme schopnost inspirovat a podporovat ostatní. Ale nejprve musíme být sami ochotni věnovat se svému osobnímu rozvoji jako lídři... Nikdo nemůže být autentický, když se snaží napodobovat někoho jiného. Můžete se učit ze zkušeností druhých, ale nikdy nemůžete být úspěšní, když se snažíte být jako oni. Lidé vám věří, když jste autentičtí, ne když jste replikou někoho jiného.

Autentické vedení lidí v podstatě znamená etické vedení lidí. Walumbwa a kol. (2008) uvedli, že takové vedení lidí může zlepšovat důvěru, spokojenost s prací i pracovní výkon.

55.7 Realita vedení lidí

Realita vedení lidí je taková, že mnozí linioví manažeři a vedoucí týmů jsou jmenováni nebo povyšováni s jakousi představou o tom, co jejich vedoucí funkce obnáší, ale bez potřebných dovedností ve vedení lidí. Svou úlohu vidí v tom, že lidem říkají, co mají dělat, a sledují, jestli to dělají. Mohou uplatňovat transakční přístup, kdy se zaměřují na plnění úkolů a všechno ostatní přehlížejí. Nemusí být charismatickými, vizionářskými nebo transformačními lídry, protože i když by mohli, jejich situace nevyžaduje, aby takové přístupy uplatňovali.

Nicméně, ti lepší z nich budou spoléhat na své know-how, na své sebevědomí a na svůj racionální přístup k řešení problémů. Přitom by však každý nový lídr mohl mít prospěch z programu rozvoje lídrů (viz kapitola 24), ve kterém by si mohl osvojit potřebné dovednosti ve vedení lidí.

55.8 Vlastnosti dobrého lídra

Jedna z klíčových dovedností, kterou lídr potřebuje, souvisí se schopností analyzovat nastalou situaci a zvládnout případné nejasnosti. Gold a kol. (2010, s. 6) uvedli: „Vedení lidí vyžaduje cílevědomost a schopnost ovlivňovat ostatní, interpretovat situaci, vyjednávat a vyjadřovat své názory, a to často tváří v tvář opozici.“

Výzkum provedený britskou Work Foundation (Tamkinová a kol., 2010), který zahrnoval 260 rozhovorů se 77 lídry ze šesti nejznámějších britských organizací, odhalil, že vynikající lídři:

- brali věci jako celek;
- spojovali části vedení s účelem;
- byli vysoce motivovaní k dosahování dokonalosti a byli zaměřeni na vizi, cíl a výsledky organizace;
- chápali, že nemohou dosahovat požadovaného výkonu sami, ale že tak mohou činit prostřednictvím svého vlivu na ostatní;
- sledovali sami sebe a jednali důsledně s cílem dosažení dokonalosti prostřednictvím jejich interakcí a jejich ztělesnění role lídrů.

55.9 Efektivní vedení lidí

Efektivní lídři jsou zdravě sebevědomí a přesně vědí, kam chtějí jít a co chtějí dělat. Mají schopnost převzít odpovědnost, předat svou vizi svému týmu, přimět členy svého týmu ke konkrétní aktivitě a zajistit, aby dosáhli dohodnutých cílů. Efektivní lídři jsou důvěryhodní, dovedou ovlivňovat lidi a dokáží si získat respekt svého týmu. Jsou si vědomi svých vlastních silných a slabých stránek a jsou schopni poznat, co motivuje členy jejich týmu. Oceňují výhody společných konzultací a zapojení lidí do rozhodování. Jsou schopni pružně měnit styl vedení lidí tak, aby odpovídal požadavkům situace nebo lidí. Jsou schopni odpovědět na následující otázky týkající se jednotlivců ve skupině i otázky týkající se týmu.

Jednotlivci ve skupině

- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jaké jsou jejich potřeby, postoje, perspektivy a preference?
- Jaké jsou pravděpodobně nejlepší způsoby jejich stimulace?
- Jaké úkoly nejlépe zvládají?
- Je prostor pro zvýšení jejich flexibility rozvojem jejich dovedností?
- Jak dobře plní dohodnuté cíle a stanovené normy výkonu?
- Do jaké míry jsou schopni řídit svůj vlastní výkon a rozvoj?
- Potřebují si osvojit nějaké znalosti, dovednosti nebo schopnosti?
- Jaký druh podpory nebo styl vedení by jim pomohl zlepšit jejich výkon?
- Co je možné udělat pro zlepšení výkonu jednotlivců ve skupině s využitím koučování nebo mentorování?

Tým

- Jak dobře je tým organizován?
- Je členům týmu jasné, co se od nich očekává?
- Jak dobře členové týmu spolupracují?
- Jestliže mezi členy týmu existují nějaké konflikty, jak mohou být vyřešeny?
- Jak dosáhnout žádoucí oddanosti a motivace členů týmu?
- Jsou členové týmu flexibilní – schopní plnit různé úkoly?
- Do jaké míry může tým řídit svůj vlastní výkon?
- Je prostor pro posílení pravomoci týmu tak, aby měl větší odpovědnost za stanovování norem, sledování výkonu a podnikání nápravných opatření?
- Může být tým podněcován k tomu, aby vytvářel nápady na zlepšování výkonu?
- Co tým zvládá a nezvládá?
- Co je možné udělat pro zlepšení výkonu týmu s využitím koučování nebo mentorování?

Shrnutí

Pojetí vedení lidí

Vedení lidí je proces ovlivňování chování lidí k dosahování určitých výsledků.

Teorie vedení lidí

Hlavními teoriemi vedení lidí jsou teorie rysů, teorie chování lídrů, teorie situačního vedení lidí, teorie emoční inteligence a pojetí značky vedení lidí.

Co lídři dělají

Podle Adaira (1973) plní lídři tři základní úlohy: definují úkoly, zajišťují plnění úkolů a udržují efektivní vztahy. Lídři musí také uspokojovat potřeby úkolu, jednotlivce a skupiny.

Styly vedení lidí

Styl vedení lidí je přístup, který lídr uplatňuje při vedení lidí. Existuje mnoho stylů vedení lidí, ale neexistuje žádný ideální styl vedení lidí. Všechno se odvíjí od okolností.

Typy lídrů

Lídři mohou být charismatičtí, vizionářští, transformační, transakční nebo autentičtí.

Realita vedení lidí

Realita vedení lidí je taková, že mnozí linioví manažeři a vedoucí týmů jsou jmenováni nebo povyšováni s jakousi představou o tom, co jejich vedoucí funkce obnáší, ale bez potřebných dovedností ve vedení lidí.

Vlastnosti dobrého lídra

Jedna z klíčových dovedností, kterou lídr potřebuje, souvisí se schopností analyzovat nastalou situaci a zvládnout případné nejasnosti.

Efektivní vedení lidí

Efektivní lídři jsou zdravě sebevědomí a přesně vědí, kam chtějí jít a co chtějí dělat.

Otázky

- Co znamená vedení lidí?
- Které jsou teorie vedení lidí?
- Kdo je charismatičtý lídr?
- Kdo je vizionářský lídr?
- Kdo je transformační lídr?
- Kdo je transakční lídr?
- Kdo je autentický lídr?
- Co lídři dělají – jaké plní základní úlohy?
- Které tři potřeby musí lídři podle Adairova modelu uspokojovat?
- Které jsou styly vedení lidí podle výzkumu Haye a McBera?
- Jak lídři volí styl vedení lidí?
- Jaké jsou vlastnosti dobrého lídra?

56 Dovednosti v přesvědčování lidí

KLÍČOVÉ POJMY

diskuse • facilitace • návratnost investice • *business case* • přidaná hodnota

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- přesvědčování lidí,
- předkládání argumentů,
- vypracování *business case*,
- provádění facilitace,
- vedení diskuse.

56.1 Úvod

Přesvědčování lidí je přirozenou součástí práce personalistů. Personalisté musí přesvědčovat manažery a zaměstnance, aby akceptovali jejich rady a návrhy. Přesvědčování lidí zahrnuje předkládání argumentů a vypracování *business cases*. Personalisté se také mohou setkat s jinými formami přesvědčování lidí, když vystupují jako facilitátoři a vedou diskusi.

56.2 Přesvědčování lidí

Personalisté tráví hodně času tím, že přesvědčují ostatní lidi, aby akceptovali jejich nápady a návrhy. Přesvědčování je jako prodávání. Můžete mít pocit, že dobré nápady a návrhy by se měly prodávat samy, ale v životě to chodí jinak. Lidé se brání změnám a něco nového obvykle přijímají s nedůvěrou. Zde je deset pravidel pro přesvědčování lidí:

1. **Definujte si cíl a připravte si fakta.** Pokud chcete někoho přesvědčit, aby souhlasil s vaším návrhem, nejprve si definujte, čeho chcete dosáhnout a proč. Připravte si fakta, která váš návrh podpoří. Vyvarujte se emocí. Návrh by měl být předkládán a posuzován výlučně na základě faktů.
2. **Definujte problém.** Jestliže je třeba vyřešit nějaký problém a vy se snažíte někoho přesvědčit, aby přijal váš názor na to, co je třeba podniknout, nejprve si ujasněte, jestli

je problémem pouhé nedorozumění (neschopnost si vzájemně porozumět) nebo skutečný nesouhlas (neschopnost se dohodnout, i když si vzájemně rozumíme). Překonat skutečný nesouhlas nemusí být možné, i když převládá vzájemné porozumění. Lidé si obecně myslí, že argument slouží v boji za pochopení, kdo má pravdu. Mnohem častěji slouží v boji za poznání, kdo je tvrdohlavější.

3. **Zjistěte si, co druhá strana chce.** Klíčem k přesvědčování je nahlížet na vlastní návrhy z pohledu druhé strany. Ujasněte si, jak se druhá strana na věci dívá. Zjistěte si, co druhá strana požaduje a potřebuje.
4. **Zdůrazněte přínosy.** Představte svůj návrh druhé straně způsobem, který zdůrazní přínosy, nebo alespoň omezí námitky nebo zmírní obavy.
5. **Odhadněte reakci druhé strany.** Všechno, co říkáte, by mělo vycházet z předpokládané reakce druhé strany. Pokuste se odhadnout možné námitky tím, že si položíte otázku, jaká by mohla být negativní reakce druhé strany, a promyslete, jak byste na případné námitky odpověděli.
6. **Určete další krok druhé strany.** Není důležité, co chcete udělat vy, ale co chcete, aby udělala druhá strana.
7. **Přesvědčujte lidi s odkazem na jejich vlastní pohledy.** Lidé se nerozhodují na základě toho, jak to vidíte vy, ale jak to vidí oni.
8. **Připravte prostou a poutavou prezentaci.** Prezentace vašeho návrhu musí být jednoduchá a atraktivní. Zdůrazněte přínosy. Rozložte problém na zvládnutelné části a projděte je krok za krokem.
9. **Získejte druhou stranu pro své představy.** Umožněte druhé straně, aby nějak přispěla. Musíte najít společnou řeč, abyste se dohodli. Nesnažte se porazit druhou stranu argumenty, jen si ji zneprátníte.
10. **Využijte příležitost.** Najděte ten správný okamžik, kdy se pokusíte dosáhnout dohody. Neprodlužujte zbytečně diskusi, ať nepromarníte jedinečnou příležitost. Jakmile přijde, jednejte.

56.3 Předkládání argumentů

Přesvědčování lidí často znamená předkládání argumentů ve prospěch toho, co si myslíte, že je třeba udělat. Musíte lidi přesvědčit, aby věřili vašim názorům a přijali vaše návrhy. Abyste toho dosáhli, musíte mít jasnou představu o tom, co chcete, a musíte ostatním ukázat, že tomu sami věříte. Účinnost vašich argumentů bude záviset na tom, s jakou pečlivostí si připravíte jejich předložení.

Důkladná příprava je velmi důležitá. Musíte promyslet nejen to, co je třeba udělat a proč, ale také to, jak by mohli lidé reagovat. Jedině tak můžete rozhodnout, jak předložíte své argumenty: s důrazem na přínosy, bez podcenění nákladů a s ohledem na možné námitky. Zde jsou čtyři body, které byste měli vzít v úvahu:

1. Ukažte, že váš návrh je založen na důkladné analýze faktů a že před vyslovením závěrů jste řádně zvážili možné alternativy. Pokud vycházíte z nějakých předpokladů, musíte prokázat, že jsou opodstatněné. Pamatujte si, že každý návrh je tak silný jako jeho nejslabší předpoklad.
2. Vysvětlete přínosy – pro organizaci nebo pro jednotlivce, kterým je návrh předkládán. Pokud je to možné, vyjadřujte přínosy s využitím finančních ukazatelů. Abstraktní pří-

nosy, jako je spokojenost zákazníků nebo morálka zaměstnanců, se obtížně prodávají. Finanční přínosy však musíte být schopni prokázat.

3. Odhalte náklady. Nesnažte se je nijak maskovat. Buďte realističtí. Váš návrh bude smeten ze stolu, jestliže někdo prokáže, že jste podcenili náklady.
4. Pamatujte si, že vrcholoví manažeři, kteří rozhodují, chtějí přesně vědět, co za svoje peníze dostanou. Většina z nich může být příliš opatrná a nemusí být ochotna ani schopna podstupovat velké riziko. Z tohoto důvodu může být obtížné prosadit nějaký experiment nebo pilotní ověření, dokud vrcholoví manažeři jasně nevidí, jaké budou reálné přínosy a jaký bude konečný účet.

56.4 Vypracování business case

Někdy můžete být požádáni, abyste vypracovali konkrétní *business case*, který by vymezil a vysvětlil koncepci, přínosy a náklady vašeho návrhu. Při vypracování a předkládání *business case*, který je zvláštní formou přesvědčování, můžete postupovat podle výše uvedených bodů, nicméně byste měli vědět, že existují určité zvláštnosti týkající se *business cases*, které jsou vysvětleny níže.

Business case bývá založen buď na přidané hodnotě (výnosy, které realizace návrhu přinese, by měly být podstatně vyšší než náklady na realizaci návrhu), nebo na návratnosti investice (náklady na investici, například v oblasti vzdělávání, jsou zdůvodněny finančními přínosy, například v podobě zvýšení produktivity). *Business case* je mnohem přesvědčivější, když je doprovázen realistickými odhady přidané hodnoty nebo návratnosti investice. Když se vypracovává *business case* pro nějakou investici, tak se obvykle analyzují peněžní toky a vyjadřují se očekávané finanční přínosy spojené s touto investicí. Snahou je ukázat, že vyplacení určitého množství peněz v současnosti přinese větší množství peněz v budoucnosti. Vypracovat *business case* s vyjádřením finančních přínosů může být poměrně obtížné. Náklady by měly být spočítány vždy, ale přínosy mohou být vyjádřeny s využitím kvalitativních ukazatelů. *Business case* je lepší, když:

- Jsou k dispozici údaje o pravděpodobném dopadu návrhu na klíčové oblasti fungování organizace, jako je úroveň služeb zákazníkům, kvalita, hodnota pro vlastníky, produktivita, vytváření příjmů, inovace, rozvíjení dovedností nebo řízení talentů.
- Je možné prokázat, že návrh přispěje ke zlepšení konkurenceschopnosti organizace, například zlepšením schopností, aby se zajistilo dosahování konkurenční výhody prostřednictvím inovací.
- Je možné prokázat, že návrh se v organizaci již osvědčil (například na základě nějakého pilotního ověření) nebo že představuje „dobrou praxi“, kterou je možné v organizaci využít.
- Návrh může být realizován bez větších problémů, například když nezabere příliš času manažerů nebo když se nesetká s přílišným odporem ze strany manažerů, zaměstnanců nebo odborů (předložení návrhu by mělo předcházet zvážení možných reakcí stran, kterých se návrh dotkne).
- Návrh přispěje ke zlepšení dobrého jména organizace tím, že ukáže, že organizace patří mezi „světovou špičku“, to znamená, že to, co dělá, je stejně dobré, ne-li lepší, než to, co dělají světoví lídři v oboru, ve kterém organizace působí (k tomu může přispět příslib publicity prostřednictvím článků v odborných časopisech, tiskových zpráv nebo prezentací na konferencích).

- Návrh přispěje ke zlepšení „značky zaměstnavatele“ tím, že z organizace vytvoří „nejlepší místo pro práci“.
- Návrh je stručný, věcný a dobře zdůvodněný – jeho ústní prezentace by neměla trvat déle než pět minut a jeho písemné shrnutí by nemělo být delší než jedna strana listu papíru (podrobnosti mohou být uvedeny v přílohách).

Vypracování *business case* je samozřejmě mnohem jednodušší, když je možné předpokládat, že management bude s návrhem souhlasit. Například není obtížné přesvědčit vrcholové manažery o tom, že odměňování podle výkonu je dobrá věc – sami také mohou dostávat odměny podle výkonu a mohou být přesvědčeni, ať už správně nebo nesprávně, že když takové odměny mohou motivovat je samotné, mohou motivovat i ostatní. Řízení talentů je dalším příkladem, kdy vrcholové manažery není nutné příliš přesvědčovat, že je třeba podniknout určitá opatření, která by zajistila očekávaný příliv talentů.

Přesvědčovat vrcholové manažery o nutnosti podniknout určitá opatření v oblasti řízení pracovního výkonu může být poněkud náročnější, protože je obtížné prokázat, že taková opatření přináší měřitelné zlepšení pracovního výkonu, ale vrcholovým manažerům někdy stačí alespoň příslib zlepšení pracovního výkonu.

Nejobtížnější bývá zdůvodňování přidané hodnoty výdajů na vzdělávání a rozvoj. V tomto případě je žádoucí uplatnit přístup založený na návratnosti investice. *Business case* by měl ukázat, jak aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje přispějí k uspokojování potřeb a dosahování cílů organizace. *Business case* podporující aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje by mohl obsahovat některé z následujících přínosů:

- Zlepšuje se výkon jednotlivců, týmů i organizace, a to z hlediska výstupu, kvality, rychlosti i celkové produktivity.
- Získávají se kvalitní zaměstnanci, kterým příležitost ke vzdělávání a rozvoji umožňuje dosáhnout prohloubení a rozšíření kvalifikace a tím dosáhnout větší spolenosti, vyšší odměny nebo vytoužené kariéry.
- Poskytuje se nepeněžní odměna jako součást celkové odměny s cílem podporovat angažovanost.
- Zlepšuje se provozní flexibilita v důsledku prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců (*multiskilling*).
- Zvyšuje se oddanost zaměstnanců v souvislosti s jejich podněcováním k tomu, aby se identifikovali s posláním a cíli organizace.
- Podporuje se řízení změny, protože zaměstnanci se mohou s plánovanými změnami blíže seznámat a mohou si osvojit znalosti a dovednosti potřebné k tomu, aby prováděné změny snáze zvládali.
- Zlepšuje se úroveň liniových manažerů, kteří si mohou osvojit schopnosti potřebné k tomu, aby úspěšně řídili, vedli a rozvíjeli své podřízené.
- Podporuje se vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury zaměřené na zlepšování výkonu.
- Zlepšuje se úroveň služeb poskytovaných zákazníkům.
- Snižují se náklady na vzdělávání a rozvoj.

56.5 Facilitace

Facilitace v této souvislosti znamená proces, který pomáhá skupině dosáhnout závěrů v podobě nápadů a řešení. Facilitátor nevede setkání ve smyslu kontrolování diskuse a vyvíjení nátlaku, aby se skupina na něčem dohodla. Facilitátor pomáhá skupině dorozumět se a vyjádřit se.

Pomoc při dosahování závěrů se uskutečňuje s využitím otázek, které podněcují členy skupiny, aby mysleli sami za sebe. Mohou to být otázky provokativní a zjišťovací, ale facilitátor neposkytuje žádné odpovědi – to je úlohou skupiny. Facilitátor také nevyjadřuje žádné vlastní názory – pomáhá skupině uspořádat si její vlastní názory. Nicméně, při uvážlivém využití technik kladení otázek může facilitátor zajistit, aby skupina důkladně probírala jednotlivé záležitosti a dosáhla konkrétních závěrů spíše na základě konsensu než na základě dominance někoho ve skupině.

Facilitátor zajišťuje, že každý může vyjádřit svůj názor a že ostatní naslouchají. Snaží se omezovat zbytečné argumenty. Zajišťuje, aby si skupina definovala své cíle, aby jim rozuměla a aby si zvolila nějaké metody jejich dosažení. Čas od času shrnuje pokrok při dosahování cílů, ale nijak se k tomu nevyjadřuje. Zajišťuje, aby skupina postupovala a nezabývala se zbytečnostmi. Skupinu spíše podněcuje, než popohání.

Cílem facilitátora je vést myšlení skupiny. Proto se zabývá spíše utvářením postojů než přesvědčováním lidí o tom, co by měli dělat, nebo předáváním nových poznatků. Facilitátor nenásilně podněcuje lidi k tomu, aby mluvili, vede diskusi v duchu předem určené osnovy (musí být sestaven plán a stanoven konečný cíl) a provádí průběžná shrnutí i závěrečné shrnutí.

56.6 Vedení diskuse

Vedení diskuse souvisí s aktivním zapojováním účastníků a zajišťováním toho, aby diskuse umožnila probrat vznesené otázky a přinesla závěry, které účastníky uspokojí. Personalisté vedou diskuse, když se účastní vzdělávacích a rozvojových aktivit. Diskuse je také prostředkem přesvědčování lidí k tomu, aby něco udělali nebo přijali, a to tím, že jim umožňuje poznat a pochopit problém a dosáhnout společný a přijatelný závěr.

Následující techniky můžete využít k dosažení aktivního zapojení účastníků a vedení průběhu diskuse:

- Vybízejte k zapojení s využitím přímých otázek.
- Používejte otevřené otázky, které podněcují myšlení.
- Ověřujte si, že každý rozumí, o čem je řeč.
- Povzbuzujte k zapojení spíše podporou než kritikou.
- Zapojte všechny členy skupiny, abyste předešli dominanci jednotlivců.
- Vyvarujte se ovlivňování skupiny. Vaší úlohou je vést diskusi, udržovat tempo a čas od času shrnout pokrok. Máte skupině pomoci dosáhnout závěrů, nikoliv vyvozovat závěry za skupinu.
- Udržujte vedení – zajistěte, aby se diskuse ubírala správným směrem k dosažení konkrétního závěru.

Shrnutí

Přesvědčování lidí

Personalisté tráví hodně času tím, že přesvědčují ostatní lidi, aby akceptovali jejich nápady a návrhy. Přesvědčování je jako prodávání. Můžete mít pocit, že dobré nápady a návrhy by se měly prodávat samy, ale v životě to chodí jinak. Lidé se brání změnám a něco nového obvykle přijímají s nedůvěrou.

Předkládání argumentů

Přesvědčování lidí často znamená předkládání argumentů ve prospěch toho, co si myslíte, že je třeba udělat. Musíte lidi přesvědčit, aby věřili vašim názorům a přijali vaše návrhy. Abyste toho dosáhli, musíte mít jasnou představu o tom, co chcete, a musíte ostatním ukázat, že tomu sami věříte.

Vypracování business case

Business case vymezuje a vysvětluje koncepci, přínosy a náklady určitého návrhu.

Facilitace

Facilitace znamená proces, který pomáhá skupině dosáhnout závěrů v podobě nápadů a řešení.

Vedení diskuse

Vedení diskuse souvisí s aktivním zapojováním účastníků a zajišťováním toho, aby diskuse umožnila probrat vznesené otázky a přinesla závěry, které účastníky uspokojí.

Otázky

- Která jsou základní pravidla efektivního přesvědčování lidí?
- Které jsou klíčové body efektivního předkládání argumentů?
- Jak se postupuje při vypracování a předkládání *business case*?
- Co znamená facilitace?
- Jak se provádí facilitace?
- Jak se vede diskuse?

57 Dovednosti v řešení problémů s lidmi

KLÍČOVÉ POJMY

období určené pro zlepšení • procedura provádění disciplinárního řízení • procedura zvládnání problémů pracovního výkonu • rozhovor po návratu do práce

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit řešení:

- disciplinárních záležitostí,
- absencí,
- pozdních příchodů,
- negativního chování,
- nedostatečného pracovního výkonu.

57.1 Úvod

Důležitou součástí transakční role personalistů je řešení problémů s lidmi – řeší je přímo, nebo při jejich řešení podporují liniové manažery. Dovednosti v řešení problémů vysvětlené v kapitole 46 jsou nutné, ale zvláště je třeba se zabývat dovednostmi v řešení disciplinárních záležitostí, absencí, pozdních příchodů, negativního chování nebo nedostatečného pracovního výkonu.

57.2 Disciplinární záležitosti

Zaměstnanec může být propuštěn pro neschopnost vykonávat svěřenou práci nebo pro porušení povinností. V takových případech se běžně postupuje v duchu formální procedury provádění disciplinárního řízení (viz kapitola 41), kdy je zaměstnanec před propuštěním ústně nebo písemně varován, ale v případě hrubého porušení povinností může být zaměstnanec propuštěn okamžitě. Podle britské právní úpravy (viz kapitola 43) má zaměstnanec, který odpracoval více než dva roky (jeden rok, jestliže byl zaměstnán před

dubnem 2012) právo požadovat odškodnění nebo znovupřijetí do zaměstnání, jestliže byl propuštěn neoprávněně.

I když zaměstnavatel může u pracovního soudu prokázat, že měl dobrý důvod zaměstnance propustit, musí pracovní soud rozhodnout, zda zaměstnavatel jednal v případě propuštění přiměřeným způsobem. Principy vymezující „přiměřené“ jednání jsou v souladu s principy přirozené spravedlnosti následující:

- zaměstnanec by měl být seznámen s povahou stížnosti;
- zaměstnanec by měl mít možnost záležitost vysvětlit;
- zaměstnanec by měl dostat příležitost ke zlepšení, s výjimkou případů hrubého porušení povinností;
- rozhodnutí zaměstnavatele o propuštění zaměstnance by mělo být založeno na dostatečných důkazech;
- zaměstnavatel by měl zvážit možné polehčující okolnosti;
- zaměstnanec by měl být propuštěn opravdu jen v závažných případech.

Organizace by měla mít formální proceduru provádění disciplinárního řízení, kterou by manažeři a personalisté měli znát a umět používat. Bez ohledu na to, jestli organizace má či nemá nějakou formální proceduru, mohou manažeři a personalisté využít při plánování a provádění setkání za účelem projednání disciplinárních záležitostí následující postup:

1. Získejte předem všechna fakta, včetně vyjádření zúčastněných osob.
2. Pozvěte zaměstnance na setkání písemně, vysvětlíte zaměstnanci účel setkání a upozorníte zaměstnance na právo být při setkání doprovázen osobou, kterou si zvolí.
3. Zajistěte, aby pozvání bylo zaměstnanci doručeno s určitým předstihem (v ideálním případě alespoň dva dny předem).
4. Naplánujte provedení setkání.
5. Pozvěte na setkání jiného člena managementu jako zapisovatele (poznámky mohou být důležité v případě odvolání) a svědka průběhu setkání.
6. Zahajte setkání vysvětlením stížnosti a uvedením důkazů.
7. Poskytněte zaměstnanci dostatek času, aby mohl záležitost vysvětlit.
8. Podle potřeby setkání přerušete, aby se zvážily probrané skutečnosti a zmírnil se nežádoucí tlak na účastníky setkání.
9. Zvažte následující kroky, od prvního písemného varování přes poslední písemné varování až po disciplinární opatření, včetně propuštění v závažných případech.
10. Doručte zaměstnanci písemné rozhodnutí, včetně vysvětlení, proč bylo přijato.

V případě, že bylo rozhodnuto o propuštění zaměstnance, může manažerovi připadnout nepřijemná povinnost, aby toto rozhodnutí oznámil zaměstnanci. Setkání za účelem propuštění zaměstnance by mělo být připraveno a provedeno ve spolupráci s personalistou, přičemž můžete postupovat podle následujících bodů:

- Zajistěte, aby setkání proběhlo formálně a organizovaně.
- Ujasněte si, co je třeba zaměstnanci sdělit, včetně důvodů a termínů.
- Buďte zdvořilí, ale neústupní – sdělte zaměstnanci, co je třeba, a dejte najevo, že není o čem diskutovat.
- Zajistěte, aby zaměstnanec vyklidil stůl, ale aby neodnesl žádné důvěrné materiály nebo aby neměl možnost zneužít počítač.

- Vyprovodte zaměstnance z pracoviště – některé organizace využívají bezpečnostní službu; takové opatření může být vnímáno jako přehnaně tvrdé, ale vždy je užitečné mít komu zavolat, kdyby vznikly nějaké potíže.

57.3 Absence

Častým problémem s lidmi, který musí manažeři a personalisté řešit, jsou absence. Řešit je třeba opakující se krátkodobé absence (jeden nebo dva dny) nebo dlouhodobé absence z důvodu nemoci.

Krátkodobé absence

Řešení opakujících se krátkodobých absencí může být náročné, protože může být obtížné určit, kdy se občasné absence stávají problémem nebo kdy jsou ospravedlnitelné, třeba ze zdravotních důvodů.

Co se s tím dá tedy dělat? Některé organizace vydávají manažerům pokyny, které vymezují počet absencí, kdy manažeři musí začít jednat a okolnosti absencí prošetřit. Pokud takové pokyny v organizaci nejsou, měli by manažerům poradit personalisté.

Je nutné rozhodnout, kdy je třeba něco udělat, a následně, co je třeba udělat. Volno každý druhý měsíc nemusí být příliš vážnou záležitostí, ačkoliv jestliže k tomu dochází pravidelně v pondělí nebo v pátek, můžete s dotyčným promluvit, nikoliv jako varování, jen aby věděl, že sledujete, co se děje. Přitom může být nějaké přijatelné vysvětlení. Rozhovor po návratu do práce může přinést užitečné informace a umožňuje probrat možné problémy. Dotyčný má možnost absence vysvětlit.

V případech přetrvávajících absencí je možné provést rozhovor za účelem přezkoumání absencí. Tento rozhovor je mnohem obsáhlejší než rozhovor po návratu do práce, ale neměl by být brán jako součást disciplinárních opatření. Měl by být pozitivní a konstruktivní. Pokud jsou důvodem absencí zdravotní problémy, je třeba se dohodnout, jak postupovat dál, popřípadě se poradit s lékařem. Důvodem absencí také mohou být problémy, které musí řešit rodiče nebo opatrovníci. V takových případech je správné být empatický, ale zároveň je třeba se dohodnout, jak tyto problémy vyřešit, například s využitím flexibilních pracovních režimů. Cílem je poskytnout zaměstnanci možnost otevřeně projednat jakékoliv problémy, které by omezovaly jeho docházku do zaměstnání a pokusit se společně dohodnout na nějakém konstruktivním řešení.

V případě, že byl proveden rozhovor za účelem přezkoumání docházky a byla podniknuta nezbytná opatření k omezení absencí, ale problém krátkodobých absencí přetrvává bez uspokojivého vysvětlení, je třeba zaměstnance upozornit na povinnost spojenou s docházkou do zaměstnání. V závislosti na okolnostech (každý případ by měl být řešen s přihlédnutím k okolnostem) je možné zaměstnanci vymezit určité období určené pro zlepšení docházky a omezení absencí. Jestliže během vymezeného období k žádnému zlepšení nedojde, může zaměstnanec očekávat mnohem formálnější disciplinární opatření.

Dlouhodobé absence

Řešení dlouhodobých absencí může být také náročné. Cílem by mělo být usnadnit zaměstnanci návrat do práce v co možná nejkratším rozumném čase s tím, že v krajním případě zaměstnanec nemusí být schopen se vrátit. V takovém případě může být zaměstnanec oprávněně propuštěn pro nedostatek způsobilosti, pokud:

- byla záležitost se zaměstnancem od začátku do konce projednávána;
- byl se zaměstnancem udržován kontakt – to je užitečné, pokud to nebude vypadat tak, že zaměstnance tlačíte, aby se do práce vrátil dřív, než je připraven;
- byl požádán o vyjádření lékař zaměstnance s tím, že je nutný souhlas zaměstnance a zaměstnanec má právo se s vyjádřením lékaře seznámit – může být vhodné získat vyjádření i jiného lékaře;
- byly zváženy všechny rozumné alternativní možnosti využití zaměstnance, stejně jako jiné možnosti usnadnění zaměstnancova návratu do práce.

Rozhodnutí o propuštění zaměstnance by mělo být přijato pouze při splnění uvedených podmínek. Toto rozhodnutí je choulostivé a mělo by být projednáno s právníkem.

57.4 Pozdní příchody

Pozdní příchody mohou být zpočátku řešeny neformálním varováním. Jestliže se tím problém nevyřeší, může být zahájeno disciplinární řízení. To by mělo proběhnout od formálního ústního varování přes první písemné varování až po poslední písemné varování, které by mělo vymezit určité období určené pro zlepšení docházky. Jestliže se během vymezeného období docházka nezlepší, může následovat určité disciplinární opatření, kdy v krajním případě může být zaměstnanec propuštěn.

Uvedené řešení pozdních příchodů vyvolává složitou otázku týkající se délky období určeného pro zlepšení docházky. Když se během vymezeného období docházka zlepší a vypadá to, že problém se tím vyřešil, může dojít k překvapení a může být nutné disciplinární řízení opakovat, když se docházka opět zhorší. Skutečnost je taková, že někteří lidé mohou mít problémy dostat se do práce včas a že problémy s jejich pozdními příchody se mohou často opakovat. Je rozumné cyklus varování neustále opakovat za těchto okolností? Odpověď by měla být, že ne, přičemž nejlepším přístupem je vyvarovat se vymezení nějakého konečného termínu určeného pro zlepšení docházky, který by vyvolal pocit, že „za minulostí se udělá tlustá čára“. Místo toho by mělo být ve varování řečeno, že se docházka bude ve vymezených termínech kontrolovat, a jestliže se docházka nezlepší, bude následovat určité disciplinární opatření. Jestliže se docházka zlepší, žádné disciplinární opatření následovat nebude, ale dotyčný by měl být varován, že při opětovném zhoršení docházky bude určité disciplinární opatření podniknuto.

57.5 Negativní chování

Negativní chování může mít podobu nezájmu o práci, neochoty spolupracovat s vedoucím týmu nebo s ostatními členy týmu, neodůvodněných stížností na práci nebo na pracovní podmínky, reptání při nutnosti plnit běžné úkoly, námitek při žádosti udělat něco navíc

(nebo dokonce odmítnutí takové žádosti) – „to nemám v popisu práce“ – nebo, v extrémních případech, drzosti. Lidé, kteří vykazují negativní chování, mohou být spíše skrytě naštvaní než otevřeně rušiví. Bručí si pod vousy a postrádají nadšení.

Manažeři mohou tolerovat jistou míru negativního chování, pokud dotyčný jedinec odvádí dobrou práci a neruší ostatní členy týmu. Prostě si mohou říct, „že každý jsme nějaký...“, a nijak to neřešit, i když by dotyčnému jedinci při hodnotícím rozhovoru klidně mohli říct, „odvádíte dobrou práci, ale...“. Nicméně, v tomto případě musí být manažeři konkrétní. Nemohou přijít s obecnými obviněními, která dotyčný jedinec přímo vyvrátí, nebo se s nimi vnitřně ztotožní, což všechno ještě zhorší.

V případě, že se negativní chování dotyčného jedince ukáže jako nepřijatelné, je třeba podniknout nějaké opatření. Negativní lidé jsou obvykle kvůli něčemu naštvaní a jejich negativní chování je snadným způsobem, jak svoje naštvání vyjádřit. Řešení tohoto problému vyžaduje zjistit, co dotyčné lidi štvě.

Příčiny negativního chování

Příčiny negativního chování lidí mohou být následující:

- skutečné nebo domnělé přehlížení ze strany nadřízeného nebo spolupracovníka;
- pocit sobeckého zneužívání ze strany ostatních;
- přesvědčení, že jejich přínos není dostatečně oceněn;
- zlost vyvolaná pocitem, že byli nespravedlivě kritizováni;
- hněv namířený proti organizaci nebo nadřízenému, v důsledku zamítnutí nějaké žádosti, kterou považovali za rozumnou (např. žádost o dovolenou nebo o přeložení), nebo v důsledku pocitu, že byli z něčeho nespravedlivě obviněni.

Řešení problému negativního chování

Řešení problémů negativního chování, které může mít řadu skutečných nebo domnělých příčin, se stává jedním z nejobtížnějších úkolů manažerů a personalistů. Nepřipravené a necitlivé řešení může negativní chování ještě vystupňovat. To by mohlo znamenat nutnost zahájit disciplinární řízení, ale to by mělo být až tím posledním řešením.

V jistém smyslu je jednodušší řešit momentální projevy negativního chování. Ty je možné řešit na místě. Jestliže negativní chování vychází spíše z obecných postojů než z konkrétních situací, řeší se mnohem obtížněji. Bývá těžké získat nesporné důkazy. Když lidi obviníte například z toho, že nespolupracují, mohou to jednoduše popřít a obvinít vás, že jste zaujatí. Jejich negativní chování to může posílit.

Nejlepší je řešit problém negativního chování neformálně, buď když se projeví, nebo kdykoliv během roku, když se dostaví pocit, že je třeba s tím něco udělat. Každoroční formální hodnotící rozhovor však není tou správnou příležitostí, zvláště v případech, kdy jeho výsledkem je nějaká klasifikace, která ovlivňuje peněžní odměny. Snaha řešit problém negativního chování může zahnat dotyčného jedince do defenzívy, což znemožní rozumnou diskusi.

Diskuse může být neformální, ale měla by mít tři jasné cíle:

1. Pokuste se dosáhnout toho, aby dotyčný jedinec sám uznal, že jeho chování je negativní. Pokud toho nemůžete dosáhnout, tak alespoň vyložte dotyčnému jedinci své přesvědčení, že jeho chování je v určitém ohledu nepřijatelné.
2. Pokuste se odhalit příčiny negativního chování dotyčného jedince.
3. Pokuste se s dotyčným jedincem dohodnout na tom, co by mohl udělat pro to, aby jeho chování bylo pozitivnější, nebo co byste vy nebo vaše organizace mohli udělat pro to, aby byly odstraněny příčiny jeho chování.

Diskuse o problému negativního chování

Počáteční fází diskuse by mělo být zjištění, jak dotyčný jedinec vnímá svou práci. Má nějaké problémy s jejím vykonáváním? Je spokojen s podporou, které se mu dostává z vaší strany nebo ze strany spolupracovníků? Je spokojen s využitím svých schopností?

Odpovědi na podobné otázky související s prací otevírají prostor pro následující dvě fáze diskuse – odhalení skutečných příčin a provedení nápravných opatření. Nejlepší je vést dotyčného jedince k tomu, aby si sám uvědomil, že nějaký problém existuje, jenže v mnoha případech, ne-li ve většině případů, je to nepravděpodobné. Dotyčný jedinec nemusí být schopen si negativní chování uvědomit, nebo nemusí být připraven si negativní chování přiznat.

O problému negativního chování je proto třeba diskutovat. Dotyčnému jedinci byste měli poskytnout dostatek času, aby se mohl vyjádřit. Musíte mu vysvětlit, proč jeho chování působí jako negativní, přičemž musíte být konkrétní. Diskuse by například mohla být založena na následujících otázkách: „Vzpomínáte si na včerejší setkání týmu?“, „Jak si myslíte, že to šlo?“, „Jaký myslíte, že byl váš přínos k řešení onoho problému?“, „Vzpomínáte si, jak jste utrousil...?“, „Proč myslíte, že tato poznámka byla nutná?“, „Překvapilo by vás, kdybych vám řekl, že jsem měl pocit, že vaše chování nebylo zvlášť přínosné, a to v těchto momentech...?“

Samozřejmě, i když se postupuje takto opatrně, dotyčný jedinec nemusí být ochotný připustit, že by s jeho chováním bylo něco v nepořádku. V tomto případě není jiná možnost, než dotyčnému jedinci znovu vysvětlit, kdy bylo jeho chování nepřijatelné. Mělo by to ale být v pozitivním duchu: „Potom si myslím, že je správné, abych vás upozornil, že váš přínos k řešení problému by byl mnohem vyšší, kdybyste...“

Odhalování skutečných příčin negativního chování

V případě, že negativní chování pramení ze skutečné nebo domnělé zloby nad postupem nadřízeného, spolupracovníka nebo organizace, musíte dotyčného jedince přesvědčit, aby vám celou záležitost podrobně vysvětlil. V tomto okamžiku musíte naslouchat, nikoliv soudit. Než začnete problém řešit, musíte zjistit, jak dotyčný jedinec problém vnímá.

V průběhu diskuse můžete zjistit, že problém nesouvisí s nadřízeným, spolupracovníkem nebo organizací. Mohou to být rodinné nebo zdravotní problémy. V takových případech je třeba být empatický, což může také zahrnovat nějakou pomoc ze strany organizace. Jestliže problém souvisí s nadřízeným, spolupracovníkem nebo organizací, musíte přesně zjistit, o co se jedná, abyste mohli provést nápravná opatření.

Provádění nápravných opatření k překonání negativního chování

K překonání negativního chování je nutné, aby dotýčný jedinec sám uznal, že je třeba něco podniknout. V některých případech byste mohli doporučit nějaké poradenství, ale přitom buďte opatrní. Neměli byste v dotýčném jedinci vyvolat pocit, že je s ním něco v nepořádku. Prostě jen naznačte, že by takové poradenství mohlo být užitečné – dotýčný jedinec poradenství nepotřebuje, ale mohl by tím něco získat. Manažeři a personalisté by se však sami do žádného poradenství pouštět neměli. Poradenství je lepší nechat na odbornících.

Jestliže se obtížně hledá něco konkrétního, co by zúčastněné strany mohly udělat, potom je lepší problém řešit společně: „To bych mohl udělat já.“, „To by mohla udělat organizace.“, „Co myslíte, že byste mohl udělat vy?“ Jestliže dotýčný jedinec neví, co by mohl udělat, potom je třeba určitá nápravná opatření předložit. Měla by být konkrétní a neměla by být vyjádřena jako rozkaz, ale jako návrh. Společné řešení problémů je vždy nejlepší.

Deset kroků k překonání negativního chování

1. Definujte typ negativního chování. Zaznamenejte si příklady.
2. Co nejdříve prodiskutujte toto chování s dotýčným jedincem a pokuste se shodnout na tom, jak se toto chování projevuje a jaké jsou dopady tohoto chování.
3. Jestliže se neshodnete, uveďte příklady tohoto chování a pokuste se vysvětlit, proč si myslíte, že toto chování je negativní.
4. Prodiskutujte a pokuste se shodnout na příčinách tohoto negativního chování, včetně příčin na straně dotýčného jedince, na vaší straně i na straně organizace.
5. Prodiskutujte a pokuste se shodnout na možných nápravných opatřeních k překonání tohoto negativního chování, včetně opatření ze strany dotýčného jedince, z vaší strany i ze strany organizace.
6. Sledujte provádění nápravných opatření a dosahované výsledky.
7. Jestliže ke zlepšení nedojde a negativní chování omezuje výkon dotýčného jedince i celého týmu, zahajte disciplinární řízení.
8. Začněte neformálním varováním, uveďte, jak se musí chování zlepšit, vymezte nějaké období určené pro zlepšení chování a nabídněte určitou podporu.
9. Jestliže ke zlepšení nedojde, přejděte k formálnímu varování, konkrétně stanovte, čeho musí být ve vymezeném období dosaženo, a uveďte, jaké disciplinární opatření může následovat.
10. Jestliže negativní chování přetrvává a nadále omezuje výkon, proveďte určené disciplinární opatření.

57.6 Nedostatečný pracovní výkon

Nedostatečný pracovní výkon může být vinou jedince, ale také může být zapříčiněn nesprávným vedením nebo nevhodným systémem vykonávání práce. V případě jedince může být příčinou to, že jedinec:

- nemohl práci vykonat – schopnost,
- neuměl práci vykonat – dovednost,
- nechtěl práci vykonat – postoj,
- nepochopil, co se od něj očekává.

Jinou příčinou nedostatečného pracovního výkonu lidí může být nesprávné vedení ze strany manažerů, kteří jsou odpovědní za vymezení očekávaných výsledků i požadovaných dovedností a schopností lidí. Když lidé nechápu, co mají dělat, je to chyba jejich manažerů.

Další příčinou nedostatečného pracovního výkonu lidí může být nevhodný systém vykonávání práce. Když tento systém dobře nefunguje, protože je špatně naplánován nebo organizován, není možné z nedostatečného pracovního výkonu obviňovat lidi. Opět je to chyba manažerů, kteří musí tuto chybu napravit.

Jestliže nedostatečný pracovní výkon nelze přičítat nesprávnému vedení nebo nevhodnému systému vykonávání práce, je možné podniknout následující kroky, aby se problém vyřešil:

1. Identifikovat konkrétní oblasti nedostatečného pracovního výkonu.
2. Definovat příčiny nedostatečného pracovního výkonu.
3. Dohodnout se na nápravných opatřeních.
4. Zajistit nezbytnou podporu (např. koučování, výcvik, dodatečné zdroje apod.) pro úspěšnou realizaci nápravných opatření.
5. Sledovat pokrok a poskytovat zpětnou vazbu.
6. Podle potřeby poskytovat dodatečnou podporu.
7. V krajním případě zahájit disciplinární řízení (viz kapitola 41) a začít neformálním varováním.

Shrnutí

Role personalistů při řešení problémů s lidmi

Důležitou součástí transakční role personalistů je řešení problémů s lidmi – řeší je přímo, nebo při jejich řešení podporují liniové manažery.

Disciplinární záležitosti

Zaměstnanec může být propuštěn pro neschopnost vykonávat svěřenou práci nebo pro porušení povinností. V takových případech se běžně postupuje v duchu formální procedury provádění disciplinárního řízení, kdy je zaměstnanec před propuštěním ústně nebo písemně varován, ale v případě hrubého porušení povinností může být zaměstnanec propuštěn okamžitě.

Organizace by měla mít formální proceduru provádění disciplinárního řízení, kterou by manažeri a personalisté měli znát a umět používat.

Absence

Častým problémem s lidmi, který musí manažeři a personalisté řešit, jsou absence. Řešit je třeba opakující se krátkodobé absence (jeden nebo dva dny) nebo dlouhodobé absence z důvodu nemoci.

Některé organizace vydávají manažerům pokyny, které vymezují počet absencí, kdy manažeři musí začít jednat a okolnosti absencí prošetřit. Pokud takové pokyny v organizaci nejsou, měli by manažerům poradit personalisté.

Pozdní příchody

Pozdní příchody mohou být zpočátku řešeny neformálním varováním. Jestliže se tím problém nevyřeší, může být zahájeno disciplinární řízení. To by mělo proběhnout od formálního ústního varování přes první písemné varování až po poslední písemné varování, které by mělo vymezit určité období určené pro zlepšení docházky. Jestliže se během vymezeného období docházka nezlepší, může následovat disciplinární opatření a v krajním případě může být zaměstnanec propuštěn.

Negativní chování

Negativní chování může mít podobu nezájmu o práci, neochoty spolupracovat s vedoucím týmu nebo s ostatními členy týmu, neodůvodněných stížností na práci nebo na pracovní podmínky, reptání při nutnosti plnit běžné úkoly, námitek při žádosti udělat něco navíc (nebo dokonce odmítnutí takové žádosti) nebo, v extrémních případech, drzosti.

Řešení problémů negativního chování, které může mít řadu skutečných nebo domnělých příčin, se stává jedním z nejobtížnějších úkolů manažerů a personalistů. Nepřipravené a necitlivé řešení může negativní chování ještě vystupňovat. To by mohlo znamenat nutnost zahájit disciplinární řízení, ale to by mělo být až tím posledním řešením.

V jistém smyslu je jednodušší řešit momentální projevy negativního chování. Ty je možné řešit na místě. Jestliže negativní chování vychází spíše z obecných postojů než z konkrétních situací, řeší se mnohem obtížněji. Nejlepší je řešit negativní chování neformálně, buď když se projeví, nebo kdykoliv během roku, když se dostaví pocit, že je třeba s tím něco udělat.

Nedostatečný pracovní výkon

Nedostatečný pracovní výkon může být vinou jedinice, ale také může být zapříčiněn nesprávným vedením nebo nevhodným systémem vykonávání práce.

Otázky

- Jak by se měly řešit disciplinární záležitosti v souladu s principy přirozené spravedlnosti?
- Jak by mělo probíhat setkání za účelem projednání disciplinárních záležitostí?
- Jak by se mělo postupovat při řešení krátkodobých absencí?
- Jak by se mělo postupovat při řešení dlouhodobých absencí?
- Jak by se mělo postupovat při řešení pozdních příchodů?
- Jak by se mělo postupovat při řešení negativního chování?
- Jak by se mělo postupovat při řešení nedostatečného pracovního výkonu?

58 Dovednosti v řešení konfliktů

KLÍČOVÉ POJMY

konstruktivní konfrontace ● řešení konfliktu ● tvůrčí konflikt

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit řešení:

- konfliktů mezi skupinami,
- konfliktů mezi jednotlivci,
- konfliktů mezi členy týmu.

58.1 Úvod

Konflikty v organizacích jsou nevyhnutelné, protože organizace fungují na základě přiřpisobování a kompromisů mezi konkurujícími si prvky ve struktuře organizací a mezi členy organizací. Konflikty také vznikají, když dochází ke změnám, protože změny mohou být vnímány jako hrozba, které je třeba vzdorovat, nebo když se projevuje frustrace, která může vyvolat agresivní reakci – spíše útok než útěk.

Konflikty není třeba odsuzovat. Souvisejí s pokrokem a změnami a měly by být využívány konstruktivně. Mělo by docházet ke střetům myšlenek o úkolech a projektech a nesouhlas by neměl být potlačován. Nesouhlas by měl být vyjadřován otevřeně, protože to je jediný způsob, jak zajistit, aby se problémy odhalovaly a konflikty řešily.

Ve skutečnosti existuje něco, čemu se říká „tvůrčí konflikt“ – nové nebo upravené nápady nebo návrhy mohou vznikat na základě jejich společného přezkoumání z různých úhlů pohledu, pokud takové přezkoumání probíhá na základě objektivní a racionální výměny informací a názorů. Konflikt je však kontraproduktivní, když je založen na střetu osobností, nebo když je považován spíše za nežádoucí problém, kterého je nutné se zbavit, než za přirozenou záležitost, kterou je třeba se zabývat. Řešení konfliktů souvisí s konflikty mezi skupinami, jednotlivci a členy týmu.

58.2 Konflikty mezi skupinami

Existují tři základní přístupy k řešení konfliktů mezi skupinami: mírové soužití, kompromis a řešení problému.

Mírové soužití

Cílem je odstranit zásadní rozdíly a najít společnou řeč. Lidé jsou vedeni k tomu, aby se učili spolu žít. Dochází k přirozené výměně informací, kontaktů a názorů. Jednotlivci se volně pohybují mezi skupinami, například mezi centrálou a pobočkami nebo mezi prodejem a marketingem.

Uvedený ideál se mnohdy nenaplní. Mnoho důkazů ukazuje, že konflikty se nemusí vyřešit tím, že se lidé spojí dohromady. Zlepšování komunikace nebo zavádění technik, jako jsou týmové brífinky, to jsou dobré nápady, ale takové nápady jsou k ničemu, když manažeři nemají lidem co říct. Zároveň existuje nebezpečí, že skutečné problémy, na okamžik skryté v atmosféře povrchního dobráctví, se dříve nebo později opět projeví.

Kompromis

Problémy se řeší vyjednáváním nebo smlouváním, kdy žádná ze stran ani nevyhrává ani neprohrává. Tento přístup k překonávání rozdílů je v zásadě pesimistický. Typickým znakem tohoto přístupu je, že neexistuje žádné „správné“ nebo „nejlepší“ řešení. Dohody pouze zmenšují rozdíly. Skutečné problémy se příliš neřeší.

Řešení problému

Snahou je spíše hledat opravdové řešení určitého problému než jen sblížovat odlišné názory na určitou záležitost. Přitom se prosazuje zdánlivý paradox „tvůrčího konfliktu“. Konfliktní situace může být využita, aby se našlo lepší řešení.

Řešení určitého problému musí hledat lidé, kteří sdílejí odpovědnost za sledování toho, že řešení funguje. Postup je následující: 1) skupina definuje problém a dohodne se na cílech, kterých má být při hledání řešení dosaženo; 2) skupina vytvoří alternativní řešení a diskutuje jejich přednosti a nedostatky; 3) skupina zvolí preferované řešení a dohodne se na způsobu jeho realizace.

58.3 Konflikty mezi jednotlivci

Řešení konfliktů mezi jednotlivci může být ještě obtížnější než řešení konfliktů mezi skupinami. Ať už jsou tyto konflikty otevřeně nepřátelské nebo rafinovaně skrývané, vždy mohou souviset se silnými osobními pocity. Nicméně, konflikty mezi jednotlivci, podobně jako konflikty mezi skupinami, jsou realitou organizace, která nemusí být nutně dobrá nebo špatná. Tyto konflikty mohou být destruktivní, stejně jako produktivní. Přístupy k řešení

konfliktů mezi jednotlivci zahrnují ústup, překonání rozdílů, dosažení kompromisu, osobní poradenství nebo konstruktivní konfrontaci.

Ústup

Reakcí na konflikt mezi jednotlivci může být ústup jednoho, přičemž druhý si udrží své postavení. Jedná se o klasickou situaci „vítěz–poražený“, kdy vítězství jednoho je porážkou druhého. Problém byl vyřešen silou, což nebývá nejlepší řešení, protože toto řešení reprezentuje pohled jednoho, který ignoruje pohled druhého. Vítěz se může cítit spokojeně, ale poražený se bude cítit ublíženě a bude demotivovaný nebo odhodlaný k odvetě.

Překonání rozdílů

Jiným přístupem je překonat rozdíly a předstírat, že konflikt neexistuje, ačkoliv nebyl učiněn žádný pokus odstranit základní příčiny konfliktu. Takové řešení je nevyhovující. Problém se může opět vynořit a bitva se může znovu rozhořet.

Dosažení kompromisu

Dalším přístupem je pokusit se vyjednávat a dosáhnout kompromisu. Obě strany jsou připraveny něco získat i ztratit. Snahou je dosáhnout oboustranně výhodného řešení. Nicméně, vyjednávání je určitou taktickou hrou, při které obě strany často hledají spíše přijatelný kompromis než rozumné řešení.

Osobní poradenství

Osobní poradenství je přístup, který se nezabývá samotným konfliktem, ale zaměřuje se na to, jak dotyční lidé reagují. Lidem se poskytuje možnost uvolnit potlačované napětí a uvažovat o nových způsobech řešení konfliktu. Neřeší se však podstata konfliktu, což je vztah mezi dvěma lidmi. To je důvod, proč konstruktivní konfrontace představuje největší naději na dlouhodobé řešení konfliktu.

Konstruktivní konfrontace

Konstruktivní konfrontace je přístup, který spojuje obě strany konfliktu se třetí stranou, jejíž úlohou je pomáhat vytvářet atmosféru vzájemného porozumění. Smyslem konstruktivní konfrontace je přivést obě strany konfliktu k tomu, aby se snažily poznat a pochopit své představy a pocity. Výsledkem by měla být situace „vítěz–vítěz“, kdy se obě strany snaží najít oboustranně výhodné řešení. Problémy se diskutují na základě společné analýzy skutečností týkajících se momentální situace a aktuálního chování obou stran. Představy a pocity se vyhodnocují spíše s ohledem na konkrétní události a chování než s ohledem na domněnky a spekulace o motivech. Klíčovou a nelehkou roli v tom hraje třetí strana. Musí dosáhnout dohody o základních pravidlech diskuse zaměřené na odhalení podstat-

ných skutečností a omezení nepřátelského chování. Musí sledovat projevy nepřátelského chování a musí obě strany podněcovat k tomu, aby společně definovaly problém, určily jeho příčiny a hledaly jeho řešení. Přitom by třetí strana měla uplatnit následující zásady:

- aktivně naslouchat;
- pozorovat i poslouchat;
- pomáhat lidem pochopit a definovat problém kladením relevantních otevřených otázek;
- poznávat pocity a umožnit jejich vyjádření;
- pomáhat lidem, aby si definovali problémy sami pro sebe;
- podněcovat lidi, aby zkoumali alternativní řešení;
- vést lidi k tomu, aby si vypracovali vlastní plán realizace, ale poskytnout jim přitom radu a podporu, když o to požádají a budou to potřebovat.

K uvedenému je třeba připomenout, že konflikt není třeba odsuzovat. Konflikt je nevyhnutelným průvodním jevem pokroku a změny. Škoda je, když se konflikt nevyužívá konstruktivně. Efektivní řešení problémů a konstruktivní konfrontace umožňují řešit konflikt a otevřít prostor pro diskusi a spolupráci.

Follettová (1924) již před mnoha lety uvedla, že rozdíly mohou přispět ke společné věci, pokud jsou překonávány spíše integrací než dominancí nebo kompromisem. To platí dnes stejně jako tehdy.

58.4 Konflikty mezi členy týmu

Při řešení konfliktu mezi členy týmu můžete podniknout následující kroky:

1. Získejte přehled o situaci na základě svého vlastního pozorování.
2. Zjistěte si, kteří členové týmu jsou do konfliktu zapojeni.
3. Promluvte si s dotýcnými členy týmu, abyste zjistili jejich verze příběhu.
4. Promluvte si s ostatními členy týmu, abyste zjistili jejich názor.
5. Vyhodnoťte, co jste zjistili, v porovnání s tím, co víte o podstatných okolnostech konfliktu i o dotýcných členech týmu.
6. Zpracujte předběžné závěry týkající se příčiny konfliktu a podílu dotýcných členů týmu (tyto závěry si zatím nechte pro sebe).
7. Uspořádejte setkání s dotýcnými členy týmu, abyste společně prodiskutovali situaci. Cílem tohoto setkání by mělo být vymezit problém, shrnout fakta a zmírnit emoce, které by mohly ohrozit řešení problému. Každý by měl mít možnost vyjádřit svůj názor, ale jako facilitátoři tohoto setkání byste měli zajistit, aby se každý držel faktů a vyjadřoval se bez emocí. Také byste neměli vyvolat dojem, že někomu straníte.
8. Pokuste se dosáhnout řešení, které bude přijatelné pro všechny zúčastněné. V ideálním případě by to mělo být integrované řešení dohodnuté na základě spolupráce v duchu: „Na základě faktů se pokusme společně najít nejlepší možné řešení.“ Možná bude třeba najít nějaký kompromis – něco, s čím každý dokáže žít.
9. V případě, že se nepodaří dosáhnout společného řešení, můžete podniknout opatření, která zajistí urovnání konfliktu. V krajním případě zahajte disciplinární řízení a začněte formálním varováním.

Shrnutí

Pojetí konfliktů

Konflikty v organizacích jsou nevyhnutelné, protože organizace fungují na základě při-způsobování a kompromisů mezi konkurujícími si prvky ve struktuře organizací a mezi členy organizací. Konflikty také vznikají, když dochází ke změnám, protože změny mohou být vnímány jako hrozba, které je třeba vzdorovat, nebo když se projevuje frustrace, která může vyvolat agresivní reakci – spíše útok než útek.

Konflikty mezi skupinami

Existují tři základní přístupy k řešení konfliktů mezi skupinami: mírové soužití, kompromis a řešení problému.

Konflikty mezi jednotlivci

Přístupy k řešení konfliktů mezi jednotlivci zahrnují ústup, překonání rozdílů, dosažení kompromisu, osobní poradenství a konstruktivní konfrontaci.

Konflikty mezi členy týmu

Při řešení konfliktu mezi členy týmu můžete podniknout následující kroky:

- Získejte přehled o situaci.
- Zjistěte si, kdo je do konfliktu zapojen.
- Promluvte si s dotyčnými členy týmu.
- Promluvte si s ostatními členy týmu.
- Vyhodnoťte, co jste zjistili.
- Zpracujte předběžné závěry.
- Společně prodiskutujte situaci.
- Pokuste se najít společné řešení.
- Při neúspěchu podnikněte vlastní opatření.

Otázky

- Které jsou tři základní přístupy k řešení konfliktů mezi skupinami?
- Které přístupy mohou přispět k řešení konfliktů mezi jednotlivci?
- Které kroky by měly být podniknuty při řešení problémů mezi členy týmu?

59 Dovednosti v politickém jednání

KLÍČOVÉ POJMY

dominantní koalice • politické jednání • vytváření sítí

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- typické politické přístupy,
- využívání politických prostředků,
- politickou vnímavost,
- nebezpečí politiky,
- zvládání politiky v organizaci.

59.1 Úvod

Organizace se skládají z jedinců, kteří, i když se zdánlivě podílejí na dosahování společných cílů, jsou zároveň poháněni svými vlastními potřebami a zaměřují se na dosahování svých vlastních cílů. Efektivní management by měl zajistit sladování individuálních a společných zájmů. Někteří jedinci jsou přesvědčeni, že využívání politických prostředků k dosahování jejich vlastních cílů může být přínosem jak pro organizaci, tak pro ně samotné. Jiní toto přesvědčení racionalizují a další toto přesvědčení zneužívají ve svůj vlastní prospěch. Mohou využít všech svých přesvědčovacích schopností, aby své jednání před svými kolegy obhájili, ale jejich vlastní zájmy zůstanou jejich hlavní hnací silou. Tito lidé představují jakési politiky v organizaci, které *Oxford English Dictionary* popisuje jako „mazané pleticháře nebo lstivé spiklence“, a politici v organizacích takoví skutečně mohou být. Obratně manévrují za zády ostatních lidí a pohotově torpédují všechny návrhy, které se jim nelíbí. Bezostyšně vylepšují svou vlastní pověst a rozvíjejí svou vlastní kariéru na úkor jiných lidí. Mohou být závistiví a žárliví, a podle toho mohou jednat, což pro žádnou organizaci není příliš dobré.

Zároveň je ale možné argumentovat tím, že politický přístup k managementu je nevyhnutelný a dokonce žádoucí v každé organizaci, kde cíle nejsou zcela jednoznačné, kde proces rozhodování není úplně jasný a kde pravomoc rozhodovat není rovnoměrně nebo přiměřeně rozdělena. A ve skutečnosti není příliš mnoho organizací, kde by některá z těchto podmínek nebyla splněna.

Kakabadse (1983) uvedl, že politika v organizaci je proces ovlivňování jednotlivců a skupin lidí, aby sdíleli váš názor, když nemůžete spoléhat na autoritu. V tomto smyslu může být politický přístup legitimní, budou-li jeho důsledky z pohledu organizace ospravedlnitelné. Ať už to tak je nebo ne, dovednosti v politickém jednání, vysvětlené v této kapitole, jsou nezbytné pro úspěch a někdy dokonce pro přežití v organizacích. To platí zejména pro personalisty, kteří mohou postrádat určitou základnu moci, kterou ostatní vlastní, a mohou mít pocit, že musí bojovat o prosazení svých záměrů a dosažení svých cílů politickými i dalšími otevřenějšími prostředky. Zároveň je pro ně důležité, aby pronikli do politického dění v organizaci a porozuměli tomu, co se děje, proč se to děje a jak musí jednat.

59.2 Typické politické přístupy

Kakabadse (1983) vymezil sedm přístupů, které politici v organizacích uplatňují, přičemž některé z nich jsou legitimnější než jiné:

1. **Oslovovat zainteresované strany**, které jsou odhodlané jednat určitým způsobem.
2. **Uspokojovat zainteresované strany**, se zaměřením na jejich zóny pohodlí, respektive na chování, hodnoty, postoje, obavy a hnací síly, které jednotlivci budou akceptovat, tolerovat a zvládat.
3. **Přizpůsobovat image** – pracovat na zónách pohodlí a přizpůsobovat jejich image tak, aby odpovídal image lidí, kteří mají moc.
4. **Využívat sítě** – vyhledávat zájmové skupiny a lidi, kteří mají vliv.
5. **Vstupovat do sítí** – poznávat lidi, kteří otevírají přístup mezi jinými lidmi, a dodržovat určitá pravidla.
6. **Uzavírat dohody** – souhlasit s podporou jiných lidí, pokud to bude vzájemně výhodné.
7. **Zatajovat a ustupovat** – v případě potřeby zatajovat informace a v případě nutnosti rozumně ustoupit.

59.3 Využívání politických prostředků

Lidé, kteří jednají politicky, vyřizují své záležitosti předkládáním nabídek a sjednáváním obchodů. To nemusí být vždy žádoucí, ale stává se to, a někteří lidé to racionalizují v duchu toho, že účel světí prostředky. Jiným prostředkem je zatajování informací, což není legitimní, ale lidé to dělají, zřejmě proto, že si uvědomují, že informace znamenají moc. Politici v organizaci mohou jednat za něčími zády, mohou o něčem rozhodnout předem nebo mohou na někoho příliš tlačit. Vy takové praktiky využívat nemusíte, ale měli byste si uvědomit, že jiní lidé mohou, a měli byste na to být připraveni.

Realita politiky v životě organizací je taková, že personalisté, kteří předkládají své návrhy manažerům ke schválení, musí nejprve oslovit klíčové hráče, kteří skutečně rozhodují, než se pokusí své návrhy prosadit. Proto je rozumné sledovat odlišné názory a zjišťovat možné reakce, zvláště v případech, kdy je možné očekávat určitý odpor nebo nezájem. To umožňuje odhadovat protiargumenty a upravovat návrhy, aby se uspokojily oprávněné námitky nebo odlišné potřeby.

59.4 Politická vnímavost

Politici v organizacích uplatňují skrytý vliv, aby prosadili svou, a ve většině organizací se prosazuje jistá forma „politikaření“. Proto se vyplatí určitá míra politické vnímavosti – vědět, co se děje, a podle toho správně využívat svůj vliv. To vyžaduje:

- vědět, „jak to v organizaci chodí“;
- vědět, jak se přijímají zásadní rozhodnutí a kdo je přijímá;
- znát faktory, které mohou rozhodování ovlivnit;
- vědět, kde se v organizaci koncentruje moc a vznikají jisté „dominantní koalice“ lidí, kteří ovlivňují dění v organizaci;
- mít povědomí o tom, co se děje v zákulisí;
- znát lidi, jejichž hvězda stoupá, stejně jako lidi, jejichž pověst bledne;
- porozumět tomu, co v sobě lidé opravdu skrývají;
- zjišťovat, co si lidé myslí a co hledají;
- rozpoznat zájmové skupiny a udržovat s nimi spojení.

59.5 Nebezpečí politiky

Mnohé z uvedeného jednání může být legitimní, ale hrozí jistá nebezpečí. Politikaření může být příliš, což může vážně ohrozit efektivnost organizace. Mezi příznaky přílišného politikaření v organizaci patří:

- pomluvy,
- alibismus,
- tajné schůzky a utajená rozhodnutí,
- spory mezi lidmi a útvary,
- bouřlivá korespondence mezi zneprátelenými tábory – argumentace založená spíše na dopisování než na setkání lidí tváří v tvář je známkou nedůvěry,
- sarkastické poznámky a připomínky,
- nadměrné a kontraproduktivní lobování,
- vytváření podivných a intrikujících spolků.

59.6 Zvládání politiky v organizaci

Jednou z možností, jak se vypořádat s nežádoucím politickým jednáním v organizaci, je zjistit, kdo za takovým jednáním stojí a dotyčné jedince otevřeně konfrontovat se škodami, které způsobují. Tito jedinci samozřejmě mohou nežádoucí politické jednání popírat, ale skutečnost, že byli odhaleni, může vést ke změně jejich přístupu. Současně však platí, že to nemusí být vždy k lepšímu, protože jejich odhalení může znamenat, že budou ještě prohnanější, ale zároveň mnohem opatrnější, což potírání jejich nežádoucího politického jednání značně ztíží.

Pozitivnějším přístupem, jak udržet politické jednání v organizaci v nějakých rozumných mezích, je usilovat o to, aby fungování organizace bylo co možná nejtransparentnější. Cílem je dosáhnout toho, aby se problémy otevřeně diskutovaly a rozdíly společně překonávaly.

Politické jednání by mělo být prostředkem udržování tempa přijímání rozhodnutí a řešení problémů v organizaci. Personalisté mohou ovlivňovat naplňování těchto cílů prostřednictvím role, kterou hrají v rozvoji organizace.

Shrnutí

Politika v organizaci

Kakabadse (1983) uvedl, že politika v organizaci je proces ovlivňování jednotlivců a skupin lidí, aby sdíleli váš názor, když nemůžete spoléhat na autoritu. V tomto smyslu může být politický přístup legitimní, budou-li jeho důsledky z pohledu organizace ospravedlnitelné.

Typické politické přístupy

Politici v organizacích uplatňují rozmanité přístupy: 1) oslovují zainteresované strany; 2) uspokojují zainteresované strany, se zaměřením na jejich zóny pohodlí; 3) pracují na zónách pohodlí a přizpůsobují jejich image tak, aby odpovídal image lidí, kteří mají moc; 4) vyhledávají zájmové skupiny a lidi, kteří mají vliv; 5) poznávají lidi, kteří otevírají přístup mezi jinými lidmi, a dodržují určitá pravidla; 6) souhlasí s podporou jiných lidí, pokud to bude vzájemně výhodné; 7) v případě potřeby zatajují informace a v případě nutnosti rozumně ustupují.

Využívání politických prostředků

Lidé, kteří jednájí politicky, vyřizují své záležitosti předkládáním nabídek a sjednáváním obchodů. Jiným prostředkem je zatajování informací, což není legitimní, ale lidé to dělají, zřejmě proto, že si uvědomují, že informace znamenají moc. Politici v organizaci mohou jednat za něčími zády, mohou o něčem rozhodnout předem nebo mohou na někoho příliš tlačit.

Politická vnímavost

Politická vnímavost znamená vědět, co se v organizaci děje, a podle toho správně využívat svůj vliv.

Zvládání politiky v organizaci

Aby se politické jednání v organizaci udrželo v nějakých rozumných mezích, musí organizace usilovat o to, aby její fungování bylo co možná nejtransparentnější. Cílem je dosáhnout toho, aby se problémy otevřeně diskutovaly a rozdíly společně překonávaly.

Otázky

- Co znamená politika v organizaci?
- Které jsou typické politické přístupy?
- Jak je možné dosáhnout určité politické vnímavosti?
- Jak je možné poznat nežádoucí politikaření v organizaci?

Nástroje k řízení lidských zdrojů

OBSAH

60. Nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů
61. Nástroje k řízení lidského kapitálu
62. Nástroje k vytváření organizace
63. Nástroje k rozvoji organizace
64. Nástroje k podporování angažovanosti
65. Nástroje k plánování lidských zdrojů
66. Nástroje k řízení talentů
67. Nástroje k plánování a provádění vzdělávacích programů
68. Nástroje k řízení pracovního výkonu
69. Nástroje ke strategickému odměňování
70. Nástroje k uplatňování celkové odměny
71. Nástroje k analytickému hodnocení práce
72. Nástroje k vytváření struktur stupňů a peněžních odměn
73. Nástroje k realizaci průzkumů názorů

ÚVOD

Účelem nástrojů k řízení lidských zdrojů představených v této části je poskytnout praktický návod na kroky nezbytné k vytváření a uskutečňování inovací v oblasti řízení lidských zdrojů a k provádění klíčových postupů v řízení lidských zdrojů. Představené nástroje zahrnují jednotlivé dotazníky a kontrolní seznamy, které slouží k provádění různých průzkumů, analyzování dílčích postupů a okolností jejich využívání, k odhalování příčin a určování důsledků všelijakých problémů nebo k navrhování a uskutečňování rozmanitých programů.

Představené nástroje vymezují krok za krokem proces analýzy a diagnózy. Jednotlivé dotazníky a kontrolní seznamy vytvářejí představu, shrnují podstatu a poskytují východiska pro rozhodování. Nicméně uvedené procesy nejsou ve skutečnosti tak sekvenční,

jak to představené nástroje naznačují. Tyto nástroje nemusí a nemohou být používány tak striktně, často je totiž nutné tyto nástroje používat v souladu s okolnostmi.

Užitečné je si nejprve projít nástroje k určité oblasti řízení lidských zdrojů a snažit se pochopit, k čemu slouží a jak se používají. Na základě toho je možné naplánovat jejich použití v souladu se specifickými požadavky organizace. Pozornost je třeba věnovat prioritám, které vyplývají z vnitřních a vnějších podmínek. Určitý problém může vyžadovat rychlé řešení, což může znamenat potřebu vybrat konkrétní nástroj a zaměřit se na jeho správné použití. Běžně je také možné využívat jen některé z představených nástrojů.

Představené nástroje byly navrženy tak, aby umožňovaly výběr konkrétních nástrojů podle specifických požadavků. Zahrnují výroky nebo otázky, které by mohly být relevantní, ale které slouží pouze jako návod a mohou být upraveny tak, aby vyhovovaly určitým požadavkům.

Přístup založený na výběru konkrétních nástrojů podle specifických požadavků umožňuje navrhovat a uskutečňovat rozmanité programy, například realizovat průzkumy, hodnotit rizika, posuzovat strategie, zkoumat určité aspekty řízení lidských zdrojů nebo vyhodnocovat efektivnost řízení lidských zdrojů.

60 Nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů

60.1 Účel nástrojů

Strategické řízení lidských zdrojů se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů v řízení lidských zdrojů. Nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů umožňují analyzovat podmínky a požadavky organizace i efektivnost uplatňovaných strategií, politik a postupů v řízení lidských zdrojů.

60.2 Rámec strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje posloupnost aktivit znázorněných na obrázku 60.1.



Obr. 60.1 Posloupnost aktivit strategického řízení lidských zdrojů

60.3 Aktivity strategického řízení lidských zdrojů

Aktivity strategického řízení lidského zdrojů, které se provádějí v uvedeném rámci strategického řízení lidských zdrojů a představují jednotlivé nástroje ke strategickému řízení lidských zdrojů, jsou následující:

- analýza vnitřního prostředí (tabulka 60.1);
- analýza vnějšího prostředí (tabulka 60.2);
- analýza dopadu strategie a hnacích sil organizace na řízení lidských zdrojů (tabulka 60.3);
- průzkum názorů na řízení lidských zdrojů (tabulka 60.4);
- analýza efektivnosti stávající strategie lidských zdrojů (tabulka 60.5);
- analýza mezer ve strategickém řízení lidských zdrojů (obrázek 60.2);
- rámec pro diagnózu (tabulka 60.6).

Tab. 60.1 Analýza vnitřního prostředí

Otázka	Odpověď	Důsledky pro strategii lidských zdrojů
Které jsou strategické cíle organizace?		
Které jsou hnací síly úspěchu organizace?		
Které jsou základní hodnoty organizace?		
Co dokazuje, že základní hodnoty se prosazují v každodenním životě organizace?		
Jaké jsou dopady oblasti podnikání organizace na strategii odměňování?		
Do jaké míry je řízení organizace centralizované, nebo decentralizované?		
Jaké to je pro organizaci pracovat?		
Jaké vlastnosti požaduje organizace po svých lidech?		
Co požadují lidé, které organizace chce?		
Co organizace nabízí svým lidem, a pomáhá to získávat a stabilizovat kvalitní lidi?		
Co organizace dělá pro zajištění angažovanosti lidí, a je to dostatečné?		

Tab. 60.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější faktor	Dopad na politiku a praxi lidských zdrojů
Tlak konkurence	
Hospodářský pokles	
Globalizace	
Demografický vývoj	
Legislativa	
Dostupnost klíčových dovedností	
Tržní sazby peněžních odměn	

Tab. 60.3 Analýza dopadu strategie a hnacích sil organizace na řízení lidských zdrojů

	Obsah	Požadované činnosti řízení lidských zdrojů	Do jaké míry jsou požadované činnosti řízení lidských zdrojů efektivně zabezpečovány?			Co by se mělo podniknout?
			Zcela	Částečně	Vůbec	
Strategie organizace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Růst – výnosy/zisk ▪ Maximalizace hodnoty pro vlastníky ▪ Růst prostřednictvím fúzí/akvizic ▪ Vývoj produktu ▪ Ovládnutí trhu ▪ Nízké náklady 	Plánování lidských zdrojů				
		Řízení talentů				
		Rozvoj dovedností				
		Politika stabilizace				
		Politika stabilizace zaměstnanců				
		Rozvoj lídrů				
Hnací síly organizace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovace ▪ Maximalizace přidané hodnoty ▪ Produktivita ▪ Služby zákazníkům ▪ Kvalita ▪ Spokojenost zainteresovaných stran 	Řízení celkové odměny				
		Řízení pracovního výkonu				
		Uplatňování systému vysoce výkonné práce				
		Zvyšování angažovanosti				

Tab. 60.4 Průzkum názorů na řízení lidských zdrojů

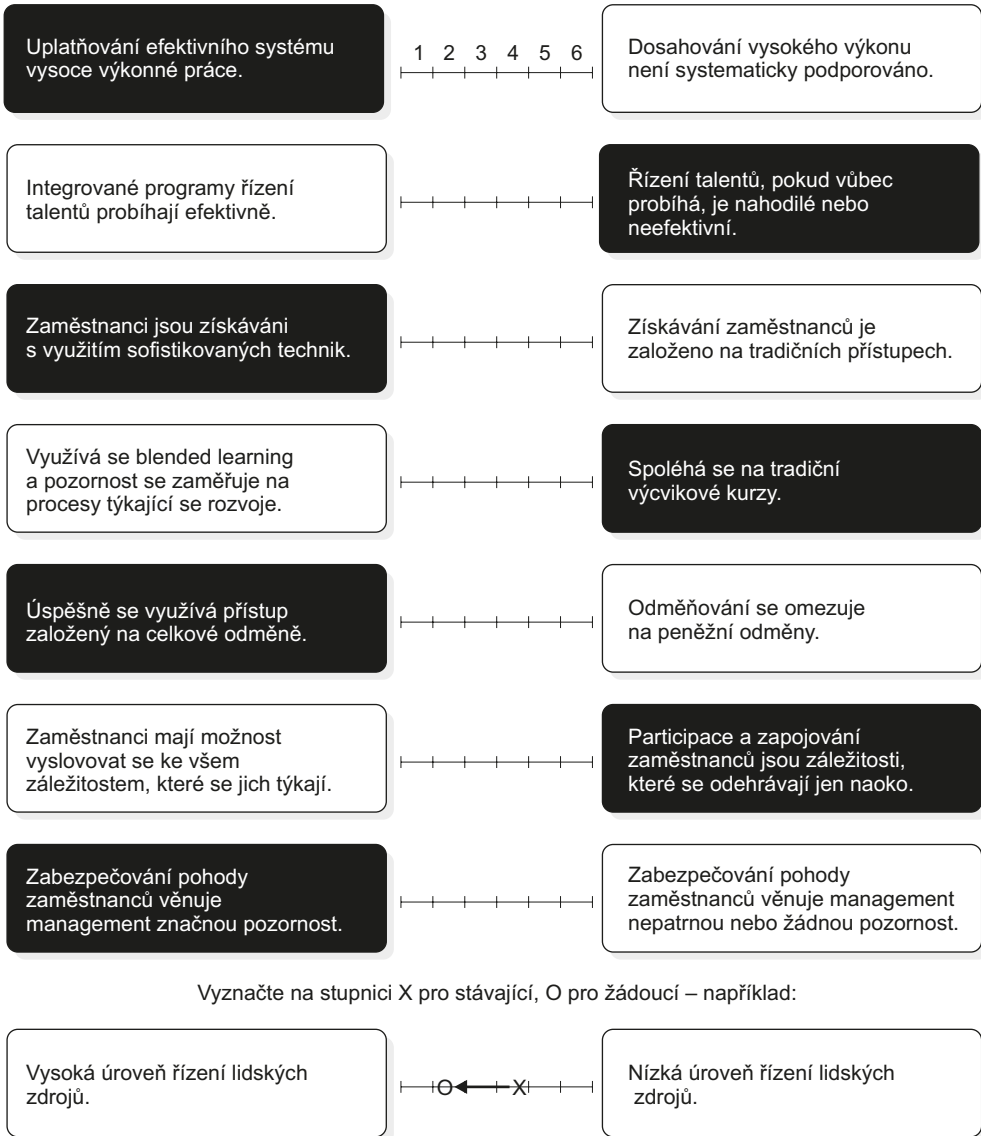
Uvedte prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky o řízení lidských zdrojů v organizaci tím, že zakroužkujete číslo, které nejlépe odpovídá vašemu názoru.				
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1. Myslím si, že tato organizace je skvělým místem pro práci.	1	2	3	4
2. Líbí se mi hodnoty této organizace.	1	2	3	4
3. Mám spoustu příležitostí k učení.	1	2	3	4
4. Mám možnost rozvíjet svou kariéru.	1	2	3	4
5. Mám spoustu příležitostí dosáhnout úspěchu.	1	2	3	4
6. Mám dostatek možností využívat své dovednosti.	1	2	3	4
7. Byl jsem řádně zaškolen a zaučen.	1	2	3	4
8. Můj přínos je dostatečně oceněn.	1	2	3	4
9. Můj výkon je pravidelně hodnocen.	1	2	3	4
10. Systém odměňování podle výkonu podporuje zlepšování výkonu.	1	2	3	4
11. Rozumím, jak funguje systém hodnocení práce.	1	2	3	4
12. Zvyšování peněžních odměn probíhá spravedlivě.	1	2	3	4
13. Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu týkající se mého výkonu.	1	2	3	4
14. Jsem dobře informován o změnách, které se mě týkají.	1	2	3	4
15. Mám pocit, že management je připraven zaměstnancům naslouchat.	1	2	3	4
16. Organizace se mnou zachází dobře.	1	2	3	4
17. Organizace se snaží poskytnout jistotu zaměstnání.	1	2	3	4
18. Organizace zabezpečuje pohodu zaměstnanců.	1	2	3	4
19. Organizace zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci.	1	2	3	4
20. Moje pracovní podmínky podporují odvádění dobré práce.	1	2	3	4

Tab. 60.5 Analýza efektivnosti stávající strategie lidských zdrojů

	Zcela	Částečně	Vůbec	Jestliže částečně nebo vůbec, co je třeba podniknout?
Do jaké míry strategie lidských zdrojů podporuje uskutečňování strategie organizace?				
Do jaké míry strategie lidských zdrojů podporuje dosahování pohody všech zaměstnanců?				
Do jaké míry jsou specifické strategie lidských zdrojů vzájemně integrované?				
Do jaké míry strategie lidských zdrojů umožňuje získávat a stabilizovat kvalifikované lidi, které organizace potřebuje?				
Do jaké míry strategie lidských zdrojů umožňuje rozvíjet talentované lidi, které organizace potřebuje?				
Do jaké míry strategie lidských zdrojů zajišťuje odměňování lidí podle jejich přínosu?				
Do jaké míry strategie lidských zdrojů přispívá k vytváření a udržování pozitivních zaměstnaneckých vztahů?				

Tab. 60.6 Rámec pro diagnózu

Problémy identifikované předešlými analýzami	Příčiny problémů	Opatření navržená k vyřešení problémů



Obr. 60.2 Analýza mezer ve strategickém řízení lidských zdrojů

61 Nástroje k řízení lidského kapitálu

61.1 Účel nástrojů

Účelem nástrojů k řízení lidského kapitálu je poskytnout návod na zavedení a spravování procesů řízení lidského kapitálu v organizaci. Tyto nástroje byly navrženy tak, aby pomáhaly odpovědět na následující otázky:

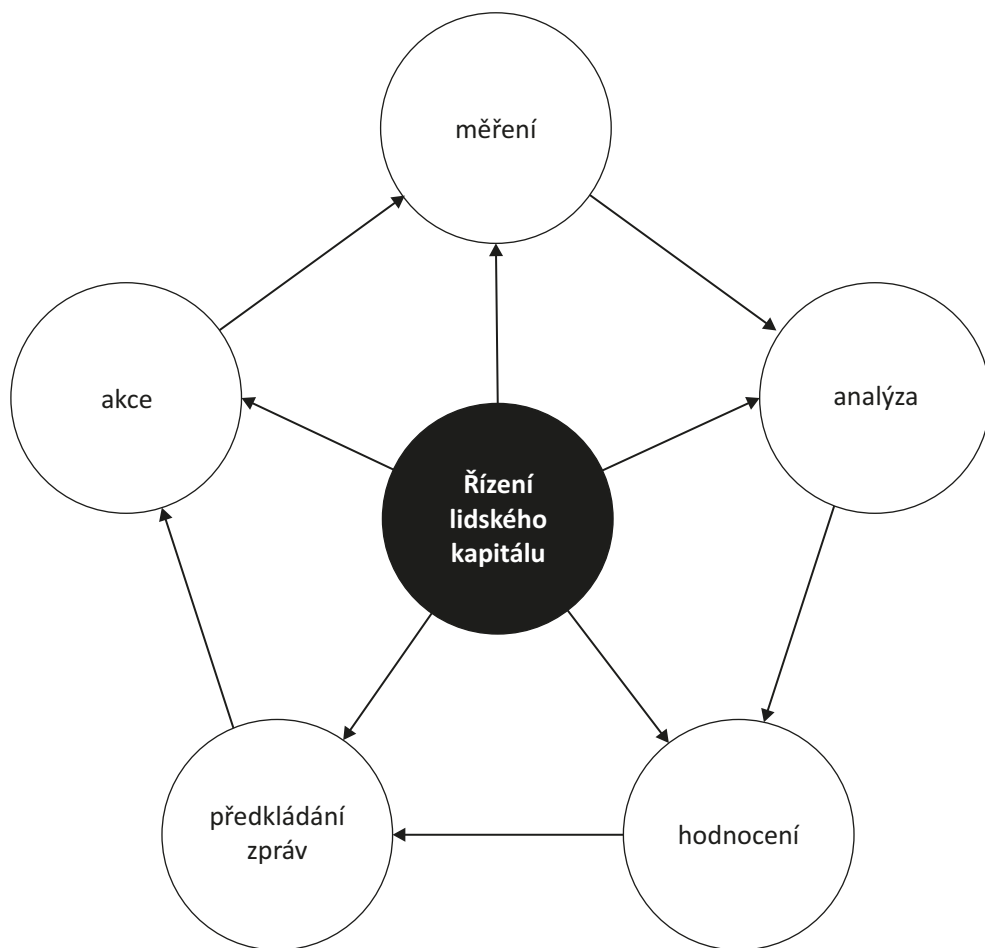
- Co je podstatou řízení lidského kapitálu?
- Potřebujeme a využijeme řízení lidského kapitálu?
- Jestliže ano, co pro to musíme podniknout?
- Jak zavedeme řízení lidského kapitálu?

61.2 Podstata řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu vychází z uvědomění si pojetí a významu lidského kapitálu. Řízení lidského kapitálu je založeno na přesvědčení, že proces měření rozhodujících aspektů toho, jak se lidský kapitál získává, využívá a rozvíjí, a vyhodnocování dopadu řízení lidského kapitálu na výkon organizace, bude vést management k tomu, aby si uvědomil, co je třeba udělat pro získávání přidané hodnoty z využívání lidí a pro zlepšování výsledků organizace.

61.3 Proces řízení lidského kapitálu

Proces řízení lidského kapitálu je znázorněn na obrázku 61.1.



Obr. 61.1 Proces řízení lidského kapitálu

61.4 Potřeba a využití řízení lidského kapitálu

Při rozhodování o tom, jestli potřebujete a využijete řízení lidského kapitálu, vám mohou napovědět odpovědi na výroky o řízení lidského kapitálu uvedené v tabulce 61.1.

Tab. 61.1 *Potřeba a využití řízení lidského kapitálu*

Výroky o řízení lidského kapitálu	Uvedte, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s uvedenými výroky o řízení lidského kapitálu.			
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1. Myšlenka řízení lidského kapitálu se mi líbí, ale myslím, že úsilí potřebné k zavedení řízení lidského kapitálu by se nevyplatilo.				
2. Jsem přesvědčen, že máme všechny údaje potřebné k měření efektivnosti a dopadu politik a postupů v řízení lidských zdrojů a že tyto údaje využíváme produktivně.				
3. Jsem přesvědčen, že s našimi údaji nemusíme dělat nic víc, než již děláme.				
4. Vrcholoví manažeři by ocenili více informací o efektivnosti a dopadu politik a postupů v řízení lidských zdrojů.				
5. Liniovým manažerům by pomohlo, kdyby měli více informací o tom, jak efektivně si počínají při řízení lidí.				
6. Jako personalisté bychom prostřednictvím řízení lidského kapitálu mohli získat cenné údaje, které by významně podpořily naše iniciativy v oblasti řízení lidských zdrojů.				
7. Řízení lidského kapitálu je nutným východiskem pro rozvoj lidských zdrojů a naplňování strategie organizace.				
8. Jako personalisté můžeme prostřednictvím řízení lidského kapitálu získat cenné informace o efektivnosti personálního útvaru.				
9. Řízení lidského kapitálu je nezbytné jako nástroj poskytující smysluplné informace o záležitostech lidského kapitálu.				
10. Jako personalisté máme všechny dovednosti potřebné pro řízení lidského kapitálu.				

Uplatňování řízení lidského kapitálu

Jestliže zjistíte, že řízení lidského kapitálu potřebujete a využijete, musíte odpovědět na následující tři otázky, abyste věděli, co pro to musíte podniknout:

1. K čemu budeme řízení lidského kapitálu využívat (tabulka 61.2)?
2. Jakými argumenty podpoříme zavedení a využívání řízení lidského kapitálu (tabulka 61.3)?
3. Co musíme vzít v úvahu při zavádění a využívání řízení lidského kapitálu (tabulka 61.4)?

Tab. 61.2 Možnosti využití řízení lidského kapitálu

Jaké jsou možnosti využití řízení lidského kapitálu?	Které z těchto možností budeme využívat a proč?	Kdy by měla být tato možnost využití řízení lidského kapitálu k dispozici?	Kdyby to bylo možné, proč bychom tuto možnost využívat neměli?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikování potřeby nápravných opatření ▪ Provádění okamžitých nebo dlouhodobých opatření: <ul style="list-style-type: none"> • politiky získávání a stabilizace • politiky řízení absence • plány lidských zdrojů • politiky zaměstnaneckých vztahů • jiné politiky lidských zdrojů ▪ Vypracování zpráv o efektivnosti liniových manažerů při řízení lidí 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorování výkonu lidských zdrojů ▪ Identifikování oblastí pro zlepšení ▪ Vypracování zpráv o výkonu personalistů 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikování a provádění opatření zaměřených na obecné záležitosti týkající se lidí, zejména jejich oddanosti, angažovanosti, motivace a morálky ▪ Identifikování a provádění opatření zaměřených na specifické záležitosti týkající se lidí ▪ Vypracování zpráv o výkonu pro potřeby liniových manažerů ▪ Usměrnování dlouhodobých strategií lidských zdrojů 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vypracování zpráv o výkonu pro potřeby managementu ▪ Identifikování oblastí pro nápravná opatření ▪ Usměrnování strategie organizace a strategie lidských zdrojů 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vypracování různých hodnotících zpráv 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikování dopadu politik a postupů v řízení lidských zdrojů na výkon organizace ▪ Usměrnování vytváření strategie organizace a strategie lidských zdrojů ▪ Získávání argumentů pro podporu iniciativ v oblasti řízení lidských zdrojů 			

Tab. 61.3 Argumenty ve prospěch zavedení a využívání řízení lidského kapitálu

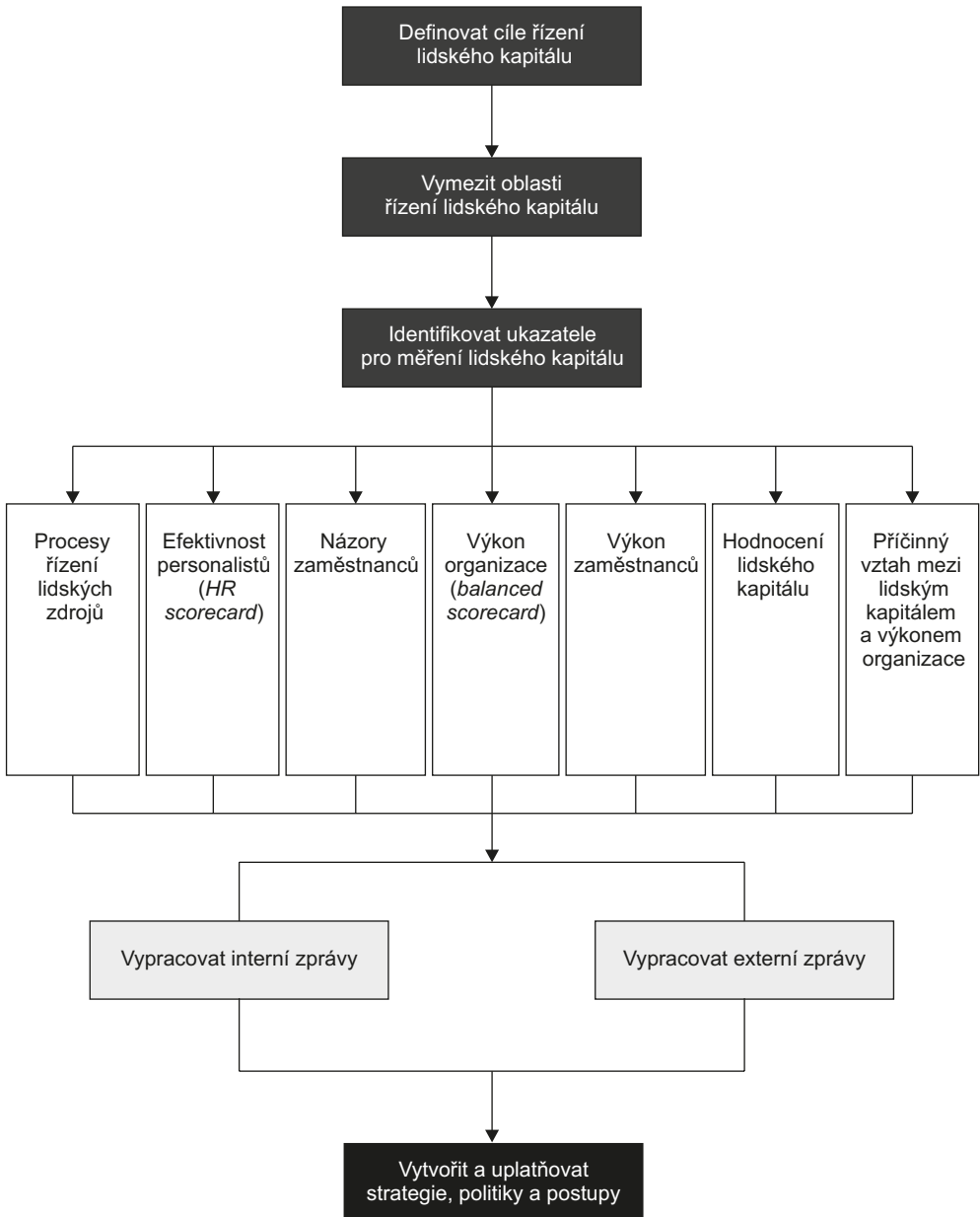
Argumenty ve prospěch řízení lidského kapitálu	Míra relevance pro organizaci (vysoká, střední, nízká)	Specifický přínos pro organizaci
Zlepšuje pochopení vazby mezi lidským kapitálem a hodnotou organizace, čímž podporuje vytváření realistických strategií lidských zdrojů a strategií organizace.		
Vymezuje jasnou souvislost mezi intervencemi v oblasti řízení lidských zdrojů a úspěchem organizace (Kearns, 2005).		
Demonstruje, že postupy v řízení lidských zdrojů poskytují finanční přínosy a zajišťují návratnost investic.		
Poskytuje údaje pro vypracování interních zpráv, které identifikují oblasti řízení lidských zdrojů pro zlepšení.		
Poskytuje údaje pro vypracování interních zpráv, které naznačují úroveň výkonu lidí v organizaci a identifikují oblasti pro zlepšení.		
Poskytuje údaje pro vypracování interních zpráv o efektivnosti liniových manažerů při řízení lidí.		
Poskytuje údaje pro vypracování interních zpráv o efektivnosti personalistů a identifikuje oblasti pro zlepšení.		
Informuje o hodnotě lidského kapitálu organizace.		
Poskytuje údaje pro vypracování externích zpráv, které ukazují, že organizace uplatňuje produktivní a inovativní politiky, aby zvýšila hodnotu z využívání lidského kapitálu.		

Tab. 61.4 *Body týkající se zavádění a využívání řízení lidského kapitálu*

Které body musíme vzít v úvahu?	Jak se s nimi vypořádáme?
Které argumenty ve prospěch zavedení a využívání řízení lidského kapitálu předložíme managementu?	
Jak budeme informovat liniové manažery a zaměstnance o podstatě, využití a dopadech řízení lidského kapitálu?	
Jak zajistíme výcvik liniových manažerů zaměřený na využívání řízení lidského kapitálu?	
Jak provedeme zavedení řízení lidského kapitálu?	
Které údaje budeme potřebovat?	
Jak získáme potřebné údaje?	
Jak zjistíme, že personalisté mají znalosti a dovednosti v řízení lidského kapitálu, které potřebují?	
Které interní zprávy budeme muset zpracovávat?	
Které informace budeme uvádět v externích zprávách?	
Jak budeme využívat údaje získané prostřednictvím řízení pracovního výkonu pro vytváření strategií lidských zdrojů?	
Jak bude řízení lidského kapitálu ovlivňovat strategii organizace?	

61.5 Zavádění řízení lidského kapitálu

Program zavádění řízení lidského kapitálu je znázorněn na obrázku 61.2.



Obr. 61.2 Program zavádění řízení lidského kapitálu

Cíle řízení lidského kapitálu

Při zavádění řízení lidského kapitálu si musíte ujasnit cíle řízení lidského kapitálu. S tím vám pomůže přehled uvedený v tabulce 61.5. Tento dotazník by měli společně vyplňovat personalisté a manažeři.

Tab. 61.5 Cíle řízení lidského kapitálu

Cíl	Důležitost*	Efektivnost*
Získávat, analyzovat a zpracovávat podklady pro vytváření a uplatňování strategií, politik a postupů v řízení lidských zdrojů.		
Získávat, analyzovat a zpracovávat podklady pro vytváření a uskutečňování strategie organizace.		
Měřeními prokazovat, že vynikající strategie, politiky a postupy v řízení lidských zdrojů přinášejí vynikající výsledky.		
Posilovat přesvědčení, že strategie, politiky a postupy v řízení lidských zdrojů přinášejí hodnotu prostřednictvím lidí.		
Určovat vliv lidí na výsledky organizace.		
Posuzovat hodnotu lidského kapitálu organizace.		
Zlepšovat efektivnost personalistů.		
Zlepšovat efektivnost liniových manažerů při řízení lidí.		
Poskytovat údaje o výkonu lidského kapitálu organizace.		
Demonstrovat, že postupy v řízení lidských zdrojů poskytují finanční přínosy a zajišťují návratnost investovaného kapitálu.		

* Škála: 10 = vysoká, 0 = nízká

Oblasti řízení lidského kapitálu

Dotazník uvedený v tabulce 61.6 vám pomůže určit prioritu jednotlivých oblastí řízení lidského kapitálu, na které se při zavádění řízení lidského kapitálu můžete zaměřit.

Tab. 61.6 Oblasti řízení lidského kapitálu

Oblast řízení lidského kapitálu	Priorita*	Zavedeno:
Lepší využívání stávajících údajů o procesech řízení lidských zdrojů		
Shromažďování a zpracování lepších údajů o procesech řízení lidských zdrojů		
Získávání a využívání lepších kvantitativních údajů o výkonu personalistů		
Vytváření <i>HR scorecard</i>		
Získávání a využívání údajů o výkonu liniových manažerů při řízení lidí		
Vytváření <i>balanced scorecard</i>		
Provádění průzkumů názorů zaměstnanců		
Určování návratnosti investic do vzdělávání		
Určování dopadu politik a postupů v řízení lidských zdrojů na výkon organizace		
Odhadování hodnoty lidského kapitálu		

* Škála: 10 = nejvyšší priorita, 0 = žádná priorita

Ukazatele pro měření lidského kapitálu

Dotazník uvedený v tabulce 61.7 vám pomůže identifikovat potřebné ukazatele pro měření lidského kapitálu.

Tab. 61.7 Ukazatele pro měření lidského kapitálu

Ukazatel	Možné využití	Je potřebný ✓	Je dostupný ✓	Musí být zajištěn ✓
Struktura pracovní síly – pohlaví, věk, plný úvazek, částečný úvazek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza rozmanitosti pracovní síly. ▪ Posuzování důsledků převahy zaměstnanců v různých věkových skupinách, například ztrát spojených s odchody zaměstnanců do starobního důchodu. ▪ Posuzování závislosti organizace na částečných úvazcích. 			
Délka zaměstnání	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování míry úspěšnosti v oblasti stabilizace zaměstnanců. ▪ Určování podílu dlouhodobě a krátkodobě zaměstnaných. ▪ Analýza výkonu zkušenějších zaměstnanců. 			
Úroveň schopností – absolventi, kvalifikovaní pracovníci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování a porovnávání úrovně skutečných a požadovaných schopností. ▪ Určování opatření k řešení nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. 			
Fluktuace – míra fluktuace pro různé kategorie zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Určování oblastí, ve kterých je nutné přijmout vhodná opatření ke zvýšení stability pracovníků. ▪ Posuzování úrovně oddanosti a angažovanosti zaměstnanců. 			
Fluktuace – náklady	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosazování opatření ke snížení nežádoucí míry fluktuace. 			
Míra absence a nemocnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Určování problémů a prosazování opatření ke zvýšení efektivnosti politiky v oblasti řízení přítomnosti v práci. 			
Průměrný počet volných pracovních míst vyjádřený v procentech na celkovém počtu zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Určování oblastí s potenciálním nedostatkem pracovní síly. 			
Celkové náklady na odměňování (mzdy a zaměstnanecké výhody)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza produktivity. 			
Skutečné mzdové sazby vyjádřené v procentech na mzdových sazbách odpovídajících mzdové politice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrola uplatňování mzdové politiky. 			

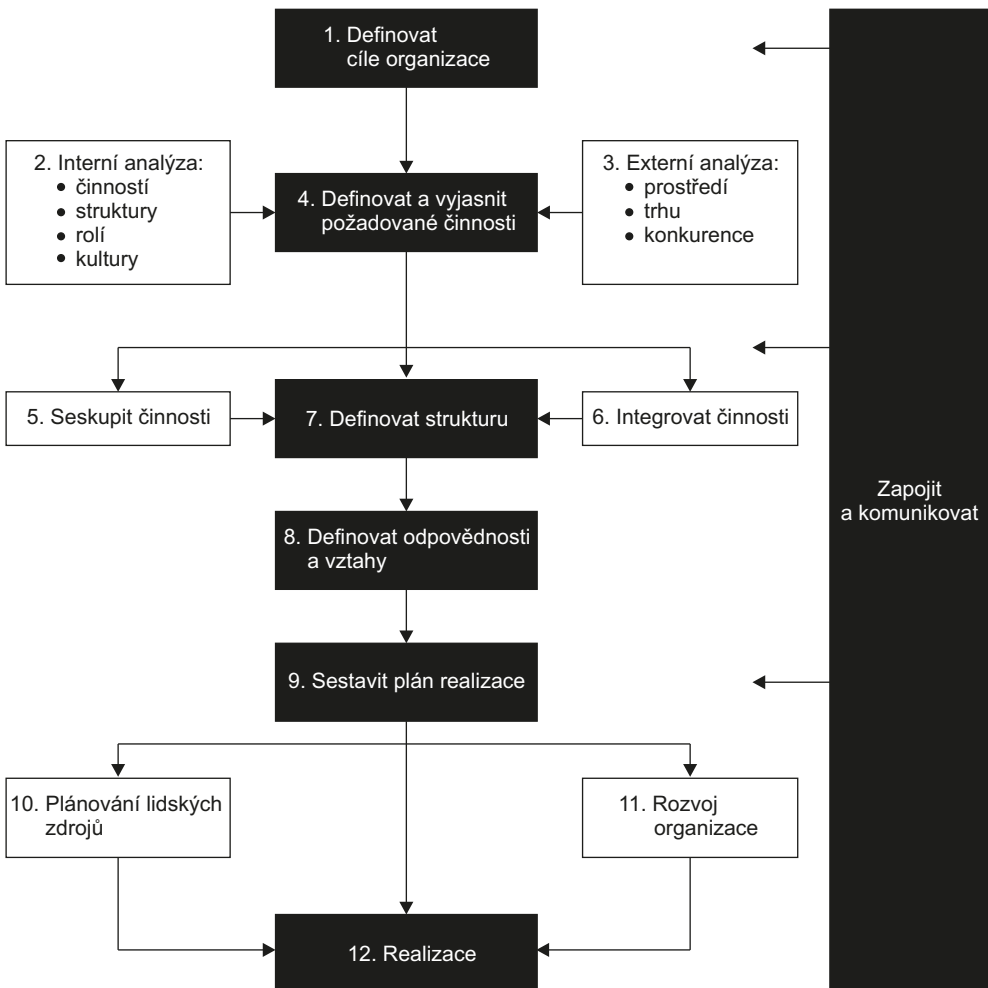


Ukazatel	Možné využití	Je potřebný ✓	Je dostupný ✓	Musí být zajištěn ✓
Podíl zaměstnanců v různých kategoriích, kterým je vyplácena zásluhová odměna nebo odměna podle výsledků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování oprávněnosti víry organizace v to, že odměna by měla odrážet přínos zaměstnanců. 			
Celkové zvýšení mzdy různých kategorií zaměstnanců vyjádřené jako procento ze mzdy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování a porovnání skutečného a plánovaného zvýšení mzdových nákladů; srovnávání zvýšení mezd. 			
Průměrná výše mimořádných a zásluhových odměn vyjádřená v procentech ze základní mzdy pro různé kategorie zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza nákladů na odměny. ▪ Posuzování a porovnávání skutečného a plánovaného zvýšení odměn. ▪ Srovnávání zvýšení odměn. 			
Rovnost v odměňování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odhalování rozdílů v odměňování mužů a žen. 			
Procento zaměstnanců s osobním plánem rozvoje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování úrovně vzdělávacích a rozvojových aktivit. 			
Počet hodin vzdělávání na zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování skutečné úrovně vzdělávacích aktivit (neodhalí dosaženou kvalitu nebo dopad vzdělávání). 			
Procento manažerů, kteří se účastní formálních rozvojových programů pro manažery	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování úrovně vzdělávacích a rozvojových aktivit. 			
Procento zaměstnanců z vnitřních zdrojů, kteří byli povýšeni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování úspěšnosti řízení talentů. 			
Procento manažerských funkcí, které mají určeného následníka na základě plánování následnictví	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování úspěšnosti řízení talentů. 			
Procento zaměstnanců, kteří se účastní formálního hodnocení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování úrovně řízení pracovního výkonu. 			
Rozdělení hodnocení pracovního výkonu podle kategorií zaměstnanců a organizačních jednotek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování sporných otázek a vývojových trendů v hodnocení pracovního výkonu. 			
Četnost a závažnost úrazů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. 			
Snižování nákladů a zvyšování výnosů jako výsledek zlepšovacích návrhů zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posuzování hodnoty vytvářené zaměstnanci. 			

62 Nástroje k vytváření organizace

62.1 Účel nástrojů

Účelem nástrojů k vytváření organizace je poskytnout sadu analytických a diagnostických nástrojů pro realizaci programu vytváření organizace, který je znázorněn na obrázku 62.1.



Obr. 62.1 Program vytváření organizace

62.2 Analýza cílů organizace

Dotazník uvedený v tabulce 62.1 vám pomůže analyzovat cíle organizace.

Tab. 62.1 Analýza cílů organizace

Otázka	Odpověď
1. V čem podnikáme?	
2. Jaký je náš model podnikání?	
3. Jak vyděláváme peníze?	
4. Co je naším posláním?	
5. Které jsou naše hlavní cíle?	
6. Které jsou naše základní hodnoty?	
7. Které jsou naše hlavní činnosti?	
8. Kdo jsou naši zákazníci?	
9. Kdo jsou naše další zainteresované strany?	
10. Jak přiměřené a srozumitelné je naše poslání a jsou naše cíle?	

62.3 Analýza činností a struktury organizace

Dotazník uvedený v tabulce 62.2 vám pomůže analyzovat činnosti a strukturu organizace.

Tab. 62.2 Analýza činností a struktury organizace

	Otázka	Odpověď
Činnosti	Jsou všechny činnosti nutné pro dosahování cílů řádně zajištěny?	
	Provádí se některé činnosti zbytečně?	
	Jsou některé činnosti duplicitní?	
Struktura	Podle čeho se činnosti seskupují – podle produktu, podle funkce nebo procesu, podle regionu nebo oblasti, podle zákazníka, nebo na základě nějaké kombinace uvedených možností?	
	Je způsob seskupování činností vhodný z hlediska trhů a zákazníků organizace, stejně jako z hlediska jejích technologií, prostředí a zeměpisného pokrytí?	
	Jestliže se činnosti seskupují podle produktu, zákazníka nebo regionu, vede tento způsob seskupování činností k přílišnému zdvojování činností, k nadbytečnosti zaměstnanců nebo ke zdvojování skupinových nebo centrálních obslužných funkcí?	
	Jestliže se činnosti seskupují podle funkce nebo procesu, vede tento způsob seskupování činností k přílišné specializaci, k nedostatečné identifikaci s výsledným produktem nebo k nedostatečné odpovědnosti manažerů za zdroje, které potřebují?	
	Vytváří způsob seskupování činností nějaké bariéry mezi činnostmi?	
	Je organizace založená na procesech tak, jak to vymezili Ghoshal a Bartlett (1995)? Manažeré začínají vnímat organizace odlišnými způsoby. Nevnímají organizace jako hierarchii statických pracovních míst nebo pracovních rolí, ale spíše jako portfolio dynamických procesů. Vnímají základní procesy organizace, které překrývají a ovládají vertikální procesy hierarchické struktury založené na autoritě. Nebo by měla být?	
	Je vykonávání práce napříč organizací hladké a nepřerušované?	
	Je seskupování činností a vymezování hranic mezi činnostmi dostatečně pružné, aby se zajistilo rychlejší přizpůsobování měnícím se podmínkám a požadavkům?	
	Je nějaký prostor pro užší seskupování činností nebo odstraňování hranic mezi činnostmi, aby se usnadnila integrace činností a aby se zajistilo hladké a efektivní vykonávání práce?	
	Naznačuje povaha vykonávané práce, že nějaká volnější forma „organizace bez hranic“ by byla vhodnější?	
	Měl by se klást větší důraz na vytváření klima, které by podporovalo spolupráci v rámci sítí a omezovalo by význam rozhodování v rámci hierarchie?	
	Je v organizaci příliš mnoho úrovní, a pokud ano, jaký je prostor pro jejich omezení?	
	Vznikají v organizaci situace, kdy manažeré mají mezi sebou a další úrovní dalšího manažera, čímž vznikají zmatky a duplicity?	
Mají manažeré více podřízených, než mohou pohodlně a efektivně zvládnout?		
Omezuje struktura nějakým způsobem jasnou a rychlou komunikaci v záležitostech, které ovlivňují organizaci a její řízení?		

62.4 Analýza pracovních rolí

Dotazník uvedený v tabulce 62.3 vám pomůže analyzovat pracovní role.

Tab. 62.3 Analýza pracovních rolí

Otázka	Odpověď
Mají někteří držitelé pracovních rolí nejasnosti v tom, co se od nich očekává?	
Mají někteří držitelé pracovních rolí nejasnosti v tom, komu jsou odpovědní a za co?	
Mají někteří držitelé pracovních rolí nejasnosti v tom, jaké zprávy mají podávat nadřízenému nebo dalším spolupracovníkům?	
Očekává se od některých držitelů pracovních rolí příliš hodně, nebo příliš málo?	
Plní někteří držitelé pracovních rolí různé úkoly, které se nezdají být logicky seskupené?	
Postrádají někteří držitelé pracovních rolí dostatek pravomocí nebo zdrojů, aby mohli svou práci vykonávat efektivně?	
Existují někteří držitelé pracovních rolí, kteří zjevně nejsou schopni vykonávat svou práci správně?	
Je definování pracovních rolí dostatečně pružné, aby se držitelé pracovních rolí mohli snadno a rychle přizpůsobovat měnícím se podmínkám a požadavkům?	
Do jaké míry jsou pracovní role definovány tak, aby poskytovaly přiměřenou míru náročnosti, odpovědnosti a samostatnosti, stejně jako dostatečný prostor pro růst?	
Znají manažeři zásady vytváření pracovních míst a dodržují je při vytváření pracovních míst ve svých organizačních jednotkách?	
Vyskytují se případy nevhodně vymezených pracovních rolí, které nevyhovují schopnostem držitelů pracovních rolí?	

63 Nástroje k rozvoji organizace

63.1 Účel nástrojů

Účelem nástrojů k rozvoji organizace je poskytnout sadu analytických a diagnostických nástrojů pro realizaci programů rozvoje organizace:

- analýza efektivnosti organizace (tabulka 63.1),
- analýza kultury (tabulka 63.2),
- analýza hodnot (tabulka 63.3),
- analýza norem (tabulka 63.4),
- analýza artefaktů (tabulka 63.5),
- analýza stylu řízení (obrázek 63.1),
- analýza týmové práce (obrázek 63.2),
- plán aktivit rozvoje organizace (tabulka 63.6),
- volba aktivit rozvoje organizace (tabulka 63.7).

Tab. 63.1 Analýza efektivnosti organizace

Otázka	Odpověď
Vede si organizace dobře z hlediska finančních výsledků, růstu, inovací, produktivity, pověsti (z pohledu zainteresovaných stran), provozní efektivnosti nebo sociální a ekologické odpovědnosti?	
Přináší organizace kvalitu a hodnotu svým zákazníkům?	
Existuje jasná a relevantní strategie organizace, která se efektivně uplatňuje?	
Je model podnikání (vyjádření toho, jak organizace dosahuje konkurenční výhody a vydělává peníze) přiměřený, realistický a srozumitelný pro všechny zainteresované strany?	
Existuje potřeba a prostor pro inovaci modelu podnikání (pro vytvoření nového nebo změnu stávajícího)?	



Otázka	Odpověď
Existují dobře definované a srozumitelné základní hodnoty organizace, včetně etického přístupu k podnikání, které se skutečně uplatňují, nejen proklamují?	
Funguje systém vykonávání práce efektivně?	
Uplatňuje se <i>smart working</i> , který zahrnuje takové přístupy, jako je flexibilní práce nebo systém vysoce výkonné práce?	
Je struktura organizace vhodná a funkční?	
Jsou nějaké známky toho, že by přístup k organizování byl příliš hierarchický?	
Spolupracují týmy dobře?	
Má organizace dostatek potřebných zdrojů (včetně lidí) a využívá tyto zdroje efektivně?	

Tab. 63.2 Analýza kultury

Typy kultury (Handy, 1981)	Do jaké míry odpovídá kultura organizace některému z uvedených typů.
Kultura moci je kulturou, v níž moc vychází z centra, které řídí a kontroluje. Existuje jen několik málo pravidel nebo postupů a celková atmosféra je konkurenční, orientovaná na moc a nasycená politikou.	
Kultura role je kulturou, ve které se práce řídí pravidly a postupy a profil pracovní role nebo popis pracovního místa je důležitější než osoba, která v dané pracovní roli nebo na daném pracovním místě působí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.	
Kultura úkolu je kultura, jejímž cílem je spojit správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je založen spíše na odborné moci než na funkci nebo osobní moci. Tato kultura je adaptabilní a důležitá je týmová práce.	
Kultura osoby je kulturou, v níž je středem zájmu jedinec. Organizace existuje jen proto, aby sloužila a pomáhala jedincům, kteří v ní působí.	

Tab. 63.3 Analýza hodnot

Otázka	Odpověď
Je možné říci, že organizace má nějaké základní hodnoty? Pokud ano:	
Které hodnoty to jsou? Například: <ul style="list-style-type: none"> ▪ péče o zaměstnance, ▪ schopnosti, ▪ konkurenceschopnost, ▪ služby zákazníkům, ▪ inovace, ▪ výkon, ▪ kvalita, ▪ týmová práce. 	
Byly tyto hodnoty nějak vyjádřeny?	
Podíleli se zaměstnanci na definování těchto hodnot?	
Skutečně se tyto hodnoty uplatňují, nebo se jen proklamují?	
Vyvinula organizace nějaké úsilí, aby se tyto hodnoty uplatňovaly?	
Je třeba udělat něco jiného, aby se tyto hodnoty uplatňovaly?	

Tab. 63.4 Analýza norem

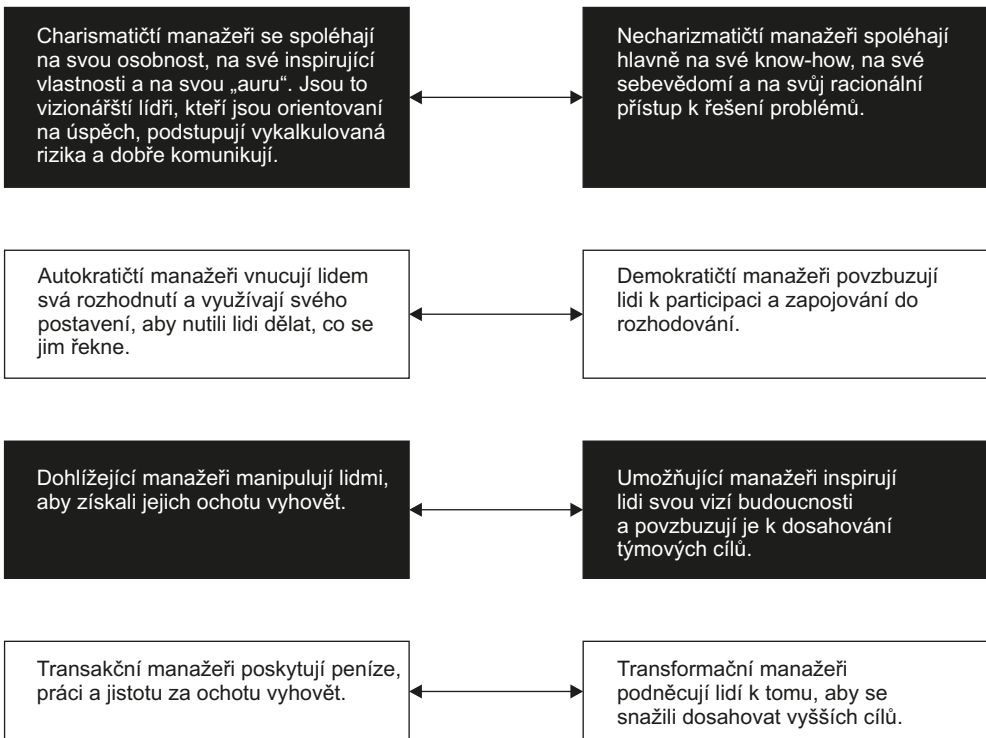
Možné normy	Do jaké míry se uplatňují?
Jak manažeři zacházejí se členy svých týmů (styl řízení) a jaký vztah mají členové týmů ke svým manažerům.	
Etické principy v přístupu k práci a zacházení s lidmi, například „pracuj tvrdě, hraj tvrdě“, „přijď dříve, zůstaň déle“, „když nemůžeš dokončit svou práci v pracovní době, pracuješ zjevně neefektivně“, „snaž se vždy pracovat usilovně“, „snaž se vždy působit uvolněně“.	
Postavení – jak velký význam je postavení přisuzován; zda existují nebo neexistují zjevné symboly postavení.	
Ambice – očekávají se a schvalují se otevřeně projevované ambice, nebo je normou zdrženlivější a rozvážnější přístup.	
Výkon – všeobecně se očekává plnění stanovených norem výkonu; nejvyšší ocenění, které se jedinci v organizaci může dostat, je být považován za „skutečného profesionála“.	
Moc – uznávána jako způsob života; vykonávána politickými prostředky, které závisí spíše na odbornosti a schopnostech než na postavení; soustředěná na vrcholové úrovni; sdílená na různých úrovních v různých částech organizace.	
Politika – uplatňovaná v celé organizaci a považovaná za normální chování; nepřijatelná jako neskrývané chování.	
Loajalita – očekává se, že v kariéře bude pojmána stylem „od kolébky do hrobu“, ovšem v případě krátkodobých cílů nemá přílišný význam.	
Hněv – vyjadřovaný otevřeně, popřípadě skrytě, prostřednictvím jiných, pravděpodobně politických prostředků.	
Přístupnost – očekává se, že manažeři budou otevření a přístupní; všechno se odehrává za zavřenými dveřmi.	
Formalita – normou je vyrovnaný, formální přístup; atmosféra je uvolněná a neformální.	

Tab. 63.5 Analýza artefaktů

Příklady artefaktů	Jak jsou významné?
Pracovní prostředí	
Tón a jazyk používaný v e-mailech, dopisech nebo sděleních	
Způsob, jakým se lidé oslovují při setkáních, v e-mailech nebo po telefonu	
Přijetí, jakého se dostává návštěvám	
Způsob, jakým recepční vyřizuje příchozí hovory	

Označte převažující styl řízení v každé z uvedených kategorií na stupnici od 1 do 10

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Obr. 63.1 Analýza stylu řízení

Míra vzájemné důvěry				
Vysoká nedůvěra	1	_____	10	Vysoká důvěra
Komunikace				
Hlídaná, ostražitá	1	_____	10	Otevřená, autentická
Míra vzájemné podpory				
Každý sám za sebe	1	_____	10	Opravdová vzájemná starost
Cíle týmu				
Nesrozumitelné a nepochopené	1	_____	10	Srozumitelné a pochopené
Řešení konfliktů v týmu				
Popírání a vyhýbání se konfliktům	1	_____	10	Přijímání a překonávání konfliktů
Využívání členů týmu				
Tým využívá schopnosti členů	1	_____	10	Schopnosti členů se nevyužívají
Metody kontroly				
Tým je kontrolován	1	_____	10	Tým se kontroluje
Prostředí organizace				
Restriktivní, vyžadující přizpůsobení	1	_____	10	Svobodné, podporující, respektující odlišnosti

Obr. 63.2 Analýza týmové práce

Zdroj: zpracováno podle McGregor (1960)

Tab. 63.6 Plán aktivit rozvoje organizace

Oblast analýzy	Důsledky pro rozvoj organizace
Analýza kultury	
Analýza hodnot	
Analýza norem	
Analýza stylu řízení	
Analýza týmové práce	

Tab. 63.7 Volba aktivit rozvoje organizace

Aktivita	Popis	Důvod volby a cíl aktivity
Inovace modelu podnikání	Proces, který organizace realizuje, aby vytvořila nový nebo změnila stávající model podnikání.	
Řízení změny	Proces systematického plánování a provádění změn s vědomím, že změny nemusí být snadné.	
Změna kultury	Proces změny kultury organizace ve smyslu jejich hodnot, norem a přesvědčení.	
Angažovanost	Zvyšování úrovně angažovanosti.	
Systém vysoce výkonné práce	Soubor procesů, postupů a politik, které zaměstnancům umožňují pracovat s využitím jejich plného potenciálu.	
Řízení znalostí	Uchovávání a sdílení znalostí a zkušeností nashromážděných v organizaci a týkajících se procesů, metod a činností organizace.	
Štíhlá výroba	Metodika zlepšování procesů zaměřená na omezení plýtvání a zajišťování plynulosti výroby.	
Učení probíhající v organizaci	Získávání a rozvíjení schopností, znalostí a dovedností.	

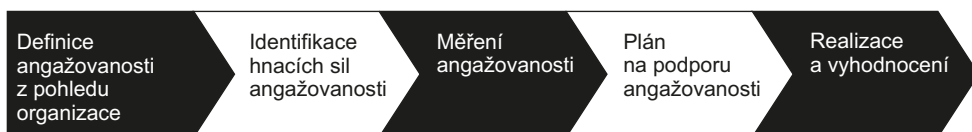


Aktivita	Popis	Důvod volby a cíl aktivity
Vytváření organizace	Proces rozhodování o tom, jak by měla vypadat struktura organizace, zejména o způsobu rozdělení odpovědnosti za splnění určitých úkolů mezi jednotlivce nebo skupiny lidí a o způsobu jejich vzájemných vztahů.	
Řízení pracovního výkonu	Systematický proces, který zahrnuje dohodu o očekáváních týkajících se pracovního výkonu a hodnocení toho, jak byla tato očekávání naplněna.	
Smart working	Přístup k organizaci práce, který usiluje o zlepšování účelnosti a účinnosti vykonávané práce s využitím flexibility, autonomie a spolupráce, souběžně s optimalizací pracovního zařízení a pracovního prostředí.	
Team building	Využívání interaktivních metod vzdělávání s cílem zlepšování týmové spolupráce.	
Celková odměna	Kombinace peněžních a nepeněžních odměn.	

64 Nástroje k podporování angažovanosti

64.1 Účel nástrojů

Vysoká míra angažovanosti zaměstnanců je svatým grálem, který hledá většina manažerů. Ti si však často nejsou jisti tím, co angažovanost znamená, co angažovanost pohání nebo jak angažovanost zvyšovat. Účelem nástrojů k podporování angažovanosti je tyto body vysvětlit a poskytnout návod na provedení nezbytných opatření. Tyto nástroje zahrnují jednotlivé dotazníky, kontrolní seznamy a příklady výzkumů, které naznačují cestu k podporování angažovanosti, jak to znázorňuje obrázek 64.1 a shrnuje tabulka 64.1.



Obr. 64.1 Cesta angažovanosti

Tab. 64.1 Definice angažovanosti

Definice	Zdroj
Angažovaní zaměstnanci dosahují lepších výsledků, v porovnání s ostatními jsou inovativnější, s větší pravděpodobností chtějí v organizaci zůstat, dosahují vyšší míry osobní pohody a vnímají své pracovní vytížení jako udržitelnější.	Alfesová a kol. (2010)
Angažovanost zaměstnanců je silnější propojení, které zaměstnanci cítí ve vztahu ke své organizaci.	Conference Board (2006)
Angažovaní zaměstnanci pracují s nadšením a prožívají hluboké spojení se svou organizací. Prosazují inovace a posouvají organizaci vpřed.	Gallup (cit. Balain a Sparrow, 2009)
Angažovanost je cílevědomost a soustředěná energie, kterou ostatní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace.	Macey a kol. (2009)
Angažovanost zaměstnanců je přístup spojený s pracovištěm, který zajišťuje, aby zaměstnanci byli oddáni cílům a hodnotám organizace, aby byli motivovaní přispívat k úspěchu organizace a aby byli zároveň schopni zlepšovat svůj vlastní pocit pohody.	MacLeod a Clarkeová (2009)



Definice	Zdroj
Angažovanost je pozitivní, naplňující a s prací související stav mysli, který je charakterizován nasazením, odhodláním a zaujetím.	Maslachová a kol. (2001)
Angažovaný výkon je výsledek dosažený podněcováním nadšení zaměstnanců pro jejich práci a využíváním tohoto nadšení k dosahování úspěchu organizace. Tohoto výsledku může být dosaženo pouze tehdy, když se zaměstnavateli podaří svým přístupem vyvolat v zaměstnancích určité pozitivní chování v souladu s cíli organizace.	Murlisová a Watson (2001)
Angažovaný zaměstnanec je někdo, kdo věří v organizaci a identifikuje se s ní.	Robinsonová a kol. (2004)
Angažovanost vyjadřuje míru, s jakou zaměstnanci vkládají do vykonávání své práce určité dobrovolné úsilí, v podobě času navíc, intelektu nebo energie.	Towers Perrin (2007)
Angažovanost znamená, že v nás práce, kterou vykonáváme, vyvolává pozitivní pocity. Angažovaný zaměstnanec je zánícený zaměstnanec, který je do své práce zcela ponořen, je aktivní, nadšený a zcela oddaný.	Trussová a kol. (2006)

64.2 Hnací síly angažovanosti

Dotazník uvedený v tabulce 64.2 vám pomůže určit možné hnací síly angažovanosti zaměstnanců ve vaší organizaci, jejichž poznání je důležité z hlediska podporování angažovanosti zaměstnanců.

Tab. 64.2 Hnací síly angažovanosti zaměstnanců

Hnací síla	Jak relevantní je tato hnací síla pro vaši organizaci?		
	Značně	Docela	Nepříliš
Manažeři, kteří dokáží ocenit úsilí a přínos zaměstnanců, uplatňují individuální přístup k zaměstnancům a zabezpečují účelnou a účinnou organizaci práce, takže zaměstnanci mají pocit, že jsou ceněni, vybaveni a podporováni, aby dělali svou práci dobře.			
Organizace, která uplatňuje své hodnoty a prokazuje svůj zájem o pohodu, zdraví a bezpečnost zaměstnanců.			
Pracovní podmínky, které podporují sdílení informací, poskytují příležitost k učení a podporují rovnováhu v životě lidí.			
Smysluplná práce, která využívá a rozvíjí schopnosti zaměstnanců a poskytuje jim přiměřenou míru autonomie.			
Zaměstnanci, kteří mají pocit, že mohou vyjadřovat své myšlenky a že jim někdo naslouchá.			

64.3 Měření angažovanosti

Dotazník uvedený v tabulce 64.3 vám pomůže provést průzkum angažovanosti zaměstnanců, abyste věděli, co může ovlivňovat angažovanost zaměstnanců.

Tab. 64.3 Průzkum angažovanosti

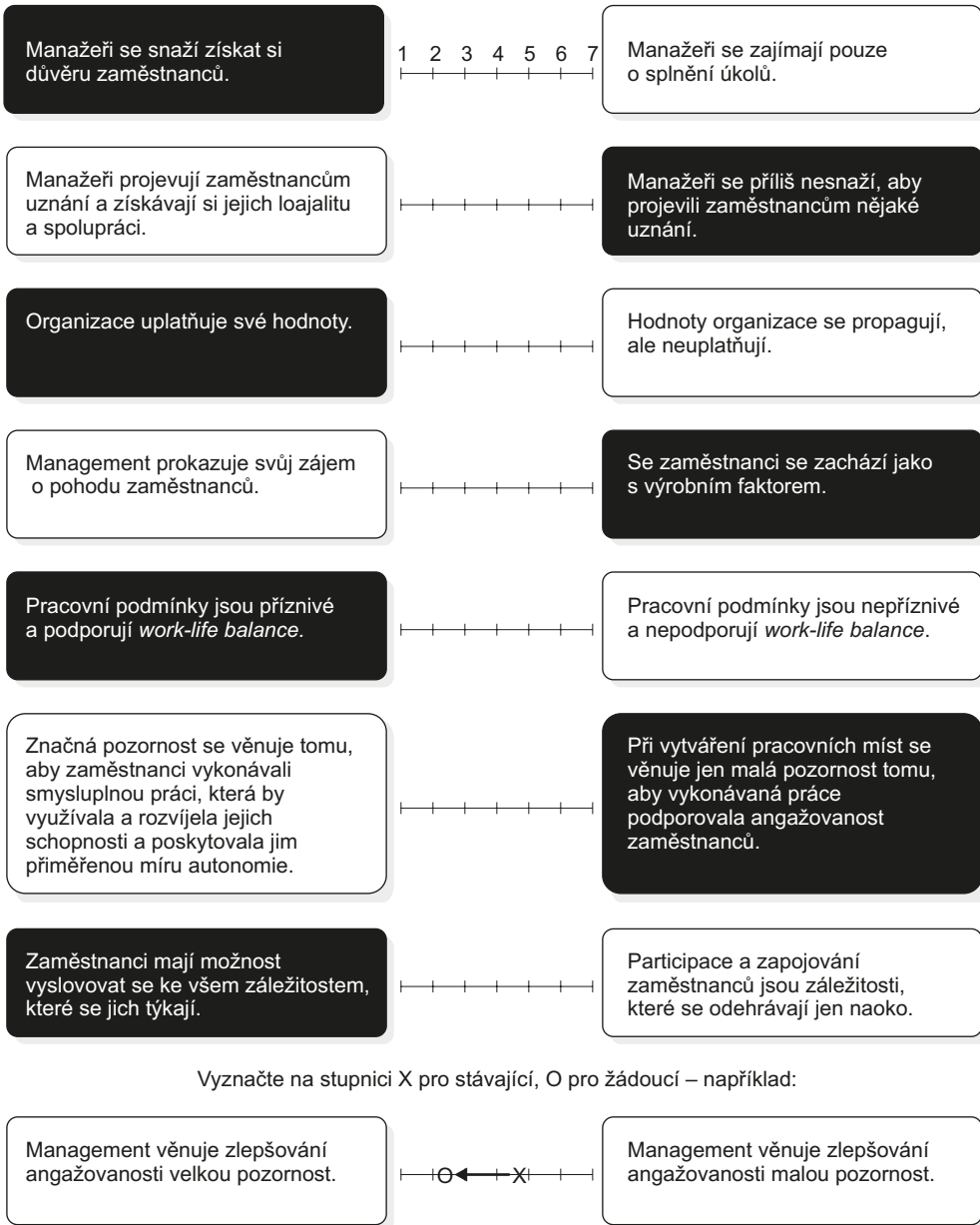
PRŮZKUM ANGAŽOVANOSTI Zaškrtněte prosím možnost, která nejlépe vystihuje váš názor					
Názor	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1. S prací, kterou vykonávám, jsem velmi spokojen.					
2. Moje práce je zajímavá.					
3. Vím přesně, co se ode mě očekává.					
4. Jsem připraven vykonávat svou práci.					
5. Moje práce není příliš podnětná.					
6. Mám dostatečnou možnost svobodně rozhodovat o způsobu vykonávání své práce.					
7. Mám spoustu příležitostí k učení.					
8. Zařízení / vybavení / nástroje, které dostávám, jsou vynikající.					
9. Nemám dostatečnou podporu ze strany svého nadřízeného.					
10. Rád pracuji pro svého nadřízeného.					



Názor	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
11. Můj přínos je dostatečně oceněn.					
12. Moje stávající zkušenost bude velkým přínosem pro mou budoucí kariéru.					
13. Těžko se vyrovnávám s požadavky mé práce.					
14. Nemám problém dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.					
15. S kolegy v práci vycházím dobře.					
16. Myslím si, že tato organizace je skvělým místem pro práci.					
17. Věřím, že v této organizaci mě čeká slibná budoucnost.					
18. Pro tuto organizaci chci i nadále pracovat.					
19. Nelíbí se mi hodnoty této organizace – způsob jejího podnikání.					
20. Výrobky a služby této organizace jsou skvělé.					

64.4 Analýza mezer v angažovanosti

Analýza mezer v angažovanosti (viz obrázek 64.2) vám umožní porovnat stávající a žádoucí postupy v řízení lidských zdrojů pro podporu angažovanosti zaměstnanců. Porovnání největší mezery se stávající situací vám pomůže určit priority, na které se musíte zaměřit. Tuto analýzu můžete provádět v rámci workshopů nebo skupinových diskusí, abyste získali názory liniových manažerů a zaměstnanců na to, kde je třeba něco udělat.



Obr. 64.2 Analýza mezer v angažovanosti

64.5 Diagnóza

Dotazník uvedený v tabulce 64.4 představuje rámec pro diagnózu angažovanosti na základě analýzy hnacích sil angažovanosti, průzkumu angažovanosti a analýzy mezer v angažovanosti.

Tab. 64.4 Rámec pro diagnózu angažovanosti

Hnací síla angažovanosti	Míra zájmu vyplývající z předešlých analýz			Nutná opatření
	Značný zájem	Jistý zájem	Žádný zájem	
Manažeři, kteří dokáží ocenit úsilí a přínos zaměstnanců, uplatňují individuální přístup k zaměstnancům a zabezpečují účelnou a účinnou organizaci práce, takže zaměstnanci mají pocit, že jsou ceněni, vybaveni a podporováni, aby dělali svou práci dobře.				
Organizace, která uplatňuje své hodnoty a prokazuje svůj zájem o pohodu, zdraví a bezpečnost zaměstnanců.				
Pracovní podmínky, které podporují sdílení informací, poskytují příležitost k učení a podporují rovnováhu v životě lidí.				
Smysluplná práce, která využívá a rozvíjí schopnosti zaměstnanců a poskytuje jim přiměřenou míru autonomie.				
Zaměstnanci, kteří mají pocit, že mohou vyjadřovat své myšlenky a že jim někdo naslouchá.				

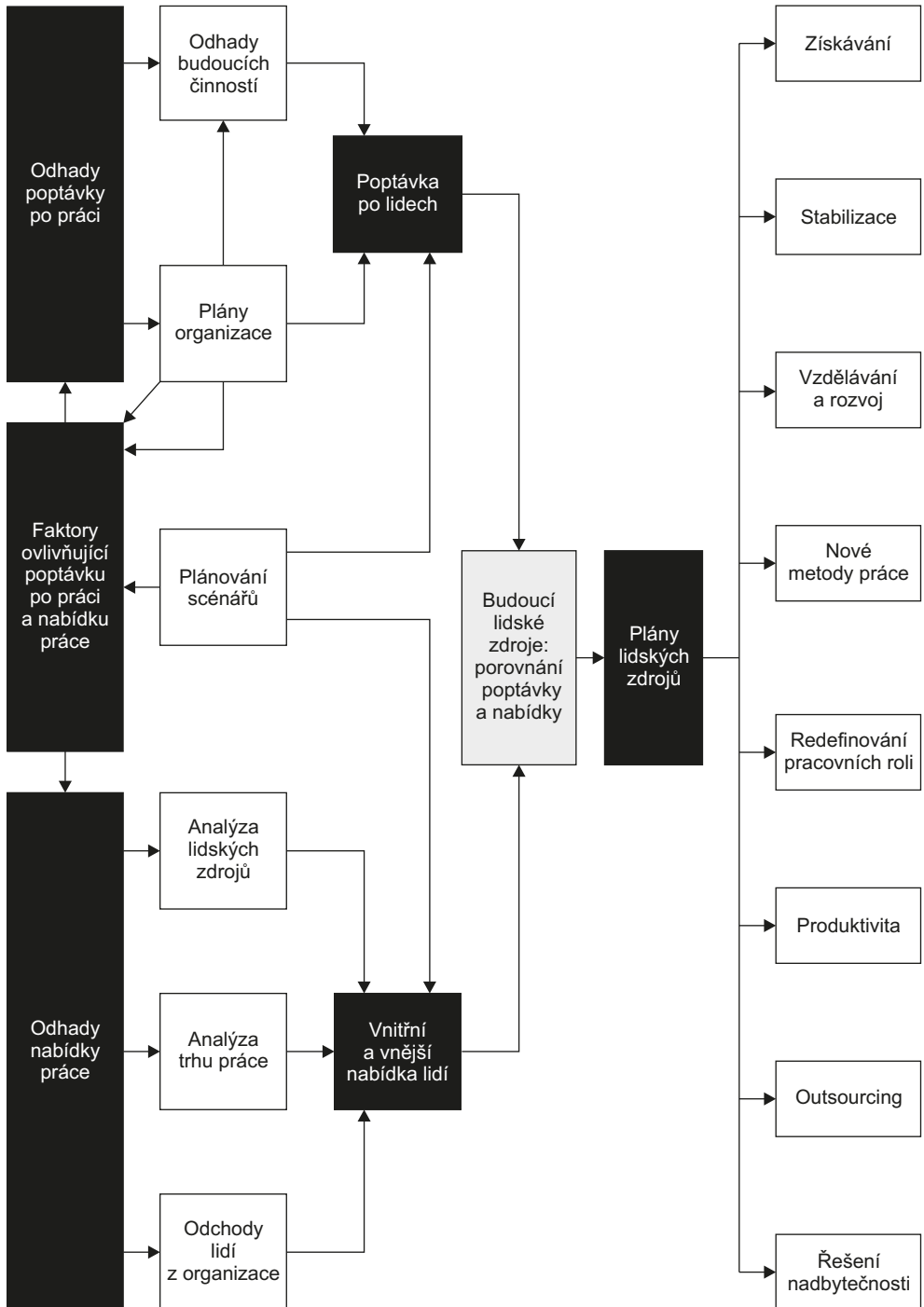
65 Nástroje k plánování lidských zdrojů

65.1 Účel nástrojů

Účelem nástrojů k plánování lidských zdrojů je poskytnout návod na plánování lidských zdrojů, které může být definováno jako proces, při němž se organizace snaží odhadovat jak poptávku po práci, tak velikost, povahu a zdroje nabídky práce, která by poptávku po práci uspokojila. Plánování lidských zdrojů se často zaměřuje na hlavní kategorie zaměstnanců, například na lékaře, zdravotní sestry a další zdravotnický personál v nemocnici nebo na kvalifikované dělníky ve výrobním podniku. Proces plánování lidských zdrojů je znázorněn na obrázku 65.1.

Představeny jsou následující nástroje:

- analýza vnitřních faktorů ovlivňujících poptávku po práci a nabídku práce (tabulka 65.1),
- plánování scénářů (tabulka 65.2),
- odhady budoucích činností (tabulka 65.3),
- dopady plánů organizace na lidské zdroje (tabulka 65.4),
- metody odhadování poptávky po práci (tabulka 65.5),
- přehled pro záznam odhadů poptávky po práci (tabulka 65.6),
- analýza lidských zdrojů (tabulka 65.7),
- měření odchodů lidí z organizace (tabulka 65.8),
- přehled pro záznam odhadů nabídky práce (tabulka 65.9),
- přehled pro porovnávání odhadů poptávky po práci a odhadů nabídky práce (tabulka 65.10),
- plány činností (tabulka 65.11).



Obr. 65.1 Proces plánování lidských zdrojů

65.2 Faktory ovlivňující poptávku po práci a nabídku práce

Východiskem procesu plánování lidských zdrojů je analýza faktorů ovlivňujících poptávku po práci a nabídku práce. Tabulka 65.1 definuje vnitřní faktory, které je třeba zvážit s ohledem na plány organizace. Vnější faktory se identifikují s využitím plánování scénářů (viz tabulka 65.2).

Tab. 65.1 Analýza vnitřních faktorů ovlivňujících poptávku po práci a nabídku práce

Faktor	Výskyt v organizaci	Dopad na poptávku po práci a nabídku práce
Změny v organizaci práce – jiná pracovní doba, flexibilní pracovní režimy		
Změny v organizaci – jiná struktura, nové organizační jednotky		
Změny v pracovních rolích – vytváření pracovních rolí, zvyšování flexibility pracovních rolí, slučování pracovních rolí, rozšiřování pracovních rolí		
Nové činnosti nebo služby		
Nové dovednosti – poptávka po nových nebo jiných dovednostech		
Více částečných úvazků		
Více outsourcingu		

Plánování scénářů

Plánování scénářů se týká posuzování změn v okolí organizace, které by mohly organizaci ovlivnit, aby bylo možné posoudit dopady těchto změn na trh práce organizace a na nabídku práce. Scénáře je možné vytvářet s využitím PESTLE analýzy (viz tabulka 65.2).

Tab. 65.2 Plánování scénářů

Faktory	Posouzení vývoje, který by mohl organizaci ovlivnit	Důsledky pro plánování lidských zdrojů
politické		
ekonomické		
sociální		
technologické		
legislativní		
ekologické		

Odhady budoucích činností

Odhadování budoucích činností přináší výchozí údaje pro odhadování poptávky po práci. Jednotlivé činnosti se budou lišit v závislosti na typu organizace. Následující seznam obsahuje příklady různých typů činností, pro které mohou být odhady prováděny:

- uskutečňování hovorů,
- vyřizování požadavků,
- poskytování služeb,
- plnění dodávek,
- odesílání zásilek,
- vyřizování dotazů,
- provádění kontrol,
- zpracování objednávek,
- uzavírání smluv,
- realizace cest,
- provádění testů,
- uskutečňování transakcí,
- montáž jednotek,
- zpracování položek.

Odhady by měly vycházet ze stávající úrovně činností. Pro odhadování poptávky po práci jsou důležité údaje o počtech zapojených lidí a údaje o poměrech mezi počty lidí a úrovněmi činností (viz tabulka 65.3).

Tab. 65.3 *Odhady budoucích činností*

Činnost	Příslušná role	Stávající úroveň činnosti	Stávající počet v roli	Poměr: role a činnost *	Odhadovaná úroveň činnosti k:		
					Datum:	Datum:	Datum:

* Pro využití v analýze vývoje poměru mezi proměnnými (viz tabulka 65.5)

Dopady plánů organizace na lidské zdroje

Plány organizace naznačují předpokládané úrovně činností, které se promítají do odhadů budoucích činností a následně do odhadů poptávky po práci. Také naznačují možné požadavky na nové nebo další dovednosti, které by uspokojily plány na inovaci modelu podnikání nebo na zavedení nové technologie. Dotazník uvedený v tabulce 65.4 umožňuje posoudit možné dopady plánů organizace na lidské zdroje.

Tab. 65.4 *Dopady plánů organizace na lidské zdroje*

Otázka	Odpověď
Jaké jsou hlavní rysy plánů organizace?	
Jaké jsou dopady plánů organizace na potřebu nových nebo dalších dovedností?	
Jaké jsou dopady plánů organizace na počty různých kategorií lidí, které organizace potřebuje?	

Metody odhadování poptávky po práci

Odhadování poptávky po práci vychází z odhadů budoucích činností, z dopadů plánů organizace na lidské zdroje a z plánovaných scénářů. Tabulka 65.5 shrnuje tři nejběžnější metody odhadování poptávky po práci.

Tab. 65.5 *Metody odhadování poptávky po práci*

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Metoda založená na úsudku manažerů	Manažeři zapřemýšlejí o budoucím množství práce i dalších faktorech, které ovlivňují poptávku po práci, a na základě úsudku a zkušenosti rozhodnou, kolik lidí budou potřebovat.	Snadná a rychlá metoda, která umožňuje využít zkušeností liniových manažerů.	Odhady mohou být příliš obecné a zavádějící a nemusí být dostatečně přesné pro potřeby sestavování plánů získávání.
Metoda založená na analýze vývoje poměru mezi proměnnými	Analýzy dosavadních poměrů mezi činnostmi organizace a počty lidí, kteří tyto činnosti vykonávali. Analýza vývoje těchto poměrů umožňuje odhadnout budoucí potřebu lidí pro zajištění budoucích činností organizace. Přitom je možné uvažovat potenciální změny produktivity práce, které mohou ovlivnit poměry mezi činnostmi organizace a počty lidí. Tuto analýzu je možné rozšířit také na lidi, kteří jsou s určitými činnostmi spojeni, ale nejsou do nich přímo zapojeni – nepřímo zapojení lidé (například pomocní dělníci), kteří podporují přímo zapojené lidi (například výrobní dělníky) odpovědné za vykonávání konkrétních činností. Stávající poměr mezi výrobními a pomocnými dělníky umožňuje odhadnout budoucí potřebu výrobních dělníků pro zajištění budoucích činností, stejně jako budoucí potřebu pomocných dělníků pro zajištění nutné podpory výrobních dělníků.	Metoda je založena na faktických údajích o poměrech mezi určitými proměnnými, které mohou být spojeny s kvantifikovanými odhady budoucích činností. Vytváří dojem určité vědeckosti.	Metoda závisí na odhadech budoucích činností, které nemusí být přesné. Přehlíží ostatní faktory ovlivňující poptávku po práci, protože uvažuje pouze úroveň činností.



Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Metoda založená na časových studiích	Časové studie se používají ve spojení s odhady budoucích činností k určení toho, jak dlouho by měly jednotlivé operace trvat a kolik budou vyžadovat lidí.	Za správných okolností může vést k přesným odhadům.	Metoda je užitečná pouze v určitých případech, například ve výrobě, kde je možné využít časové studie.
Volba metody	Metoda založená na úsudku manažerů je nejjednodušší, ale nejomezenější možností. Metoda založená na analýze vývoje poměru mezi proměnnými poskytuje kvantifikované informace, které mohou být spojeny s kvalitativními odhady manažerů, které zahrnují ostatní faktory ovlivňující poptávku po práci.		

Přehled odhadů poptávky po práci

Přehled pro záznam odhadů poptávky po práci (viz tabulka 65.6) zobrazuje odhadované počty lidí, které budou potřeba pro konkrétní profese, a to na základě některé z metod odhadování poptávky po práci (viz tabulka 65.6). V přehledu by měly být uvedeny podklady pro provedení odhadů a další faktory, které byly brány v úvahu.

Tab. 65.6 Přehled pro záznam odhadů poptávky po práci

Profese	Stávající počet lidí	Odhadovaný počet lidí, který bude potřeba k:			Podklady
		Datum:	Datum:	Datum:	

Analýza lidských zdrojů

Analýza lidských zdrojů je prvním krokem při odhadování nabídky práce. Výsledkem této analýzy jsou stávající počty lidí v každé profesi (viz tabulka 65.7).

Tab. 65.7 Analýza lidských zdrojů

Profese	Počet lidí
vyšší manažer	
střední manažer	
nižší manažer	
vedoucí týmu	
odborný pracovník	
technický pracovník	
pracovník prodeje	
administrativní pracovník	
výrobní dělník	
pomocný dělník	
řidič	
jiná	

Odchody lidí z organizace

Stávající počty lidí, které byly určeny na základě analýzy lidských zdrojů, se budou snižovat v důsledku odchodů lidí z organizace, a proto je třeba rozhodnout, jak budou tyto odchody měřeny, aby se mohly promítnout do odhadů nabídky práce. Tabulka 65.8 shrnuje možné způsoby měření odchodů lidí z organizace.

Tab. 65.8 Měření odchodů lidí z organizace

Míra	Popis	Výhody	Nevýhody
Míra odchodů zaměstnanců	počet lidí, kteří během určitého období (zpravidla roku) z organizace odešli $\frac{\text{počet lidí, kteří během určitého období (zpravidla roku) z organizace odešli}}{\text{průměrný počet lidí zaměstnaných v organizaci v tomtéž období}} \times 100$	Snadno proveditelný a pochopitelný výpočet – nejčastěji používaná míra.	Výsledek může být nadhodnocen v důsledku značného pohybu relativně malého podílu pracovních sil.
Index stability	počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci $\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$	Naznačuje tendenci dlouhodobě zaměstnaných lidí zůstat v organizaci, a tím vyjadřuje míru kontinuity zaměstnání.	Neodhaluje odlišné situace, které existují v organizaci s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných lidí v porovnání s organizací s vysokým podílem krátkodobě zaměstnaných lidí.
Míra přežití	Podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let.	Užitečný nástroj sledování určité skupiny nováčků (například absolventů), neboť umožňuje posoudit efektivnost politik získávání a stabilizace lidí.	Neumožňuje určit míru odchodů celých populací, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty lidí a možnosti pokrytí budoucí potřeby lidí.
Ukazatel střední délky zaměstnání	Doba potřebná k tomu, aby se určitá skupina přijatých zaměstnanců vlivem odchodů snížila na polovinu.	Jednodušší podoba míry přežití. Výsledky je možné porovnávat jak podle období přijetí zaměstnanců, tak podle skupin přijatých zaměstnanců, což umožňuje předcházet nežádoucím odchodům zaměstnanců.	Jako v případě míry přežití.
Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců	Analýza průměrné délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců. Přesnější analýza by pro každou určenou délku zaměstnání měla porovnávat počty odcházejících s počty zaměstnaných.	Alternativní ukazatel míry přežití, který umožňuje posuzovat efektivnost politik získávání a stabilizace zaměstnanců.	Jako v případě míry přežití.

Odhadování nabídky práce v organizaci

Na základě odhadování nabídky práce v organizaci se odhadují počty lidí v jednotlivých profesích, které budou v organizaci pravděpodobně k dispozici. Přitom je třeba vzít v úvahu možné odchody lidí z organizace a další vnitřní faktory, které ovlivňují nabídku práce (viz tabulka 65.1). Přehled pro záznam odhadů nabídky práce (viz tabulka 65.9) zobrazuje odhadované počty lidí, které budou k dispozici pro konkrétní profesie. V přehledu by měly být uvedeny podklady pro provedení odhadů a další faktory, které byly brány v úvahu.

Tab. 65.9 Přehled pro záznam odhadů nabídky práce

Profese	Stávající počet lidí k dispozici	Odhadovaný počet lidí, který bude k dispozici k:			Podklady
		Datum:	Datum:	Datum:	

Porovnávání poptávky po práci a nabídky práce

Na základě porovnání odhadů poptávky po práci a odhadů nabídky práce je možné určit nedostatek nebo nadbytek lidí. Toto porovnání je východiskem pro sestavení plánů lidských zdrojů, které by měly směřovat k vyřešení nedostatku nebo nadbytku lidí. Tabulka 65.10 znázorňuje přehled pro porovnávání odhadů poptávky po práci a odhadů nabídky práce, včetně označení navrhované akce.

Tab. 65.10 Přehled pro porovnávání odhadů poptávky po práci a odhadů nabídky práce

Profese	Odhad (datum):			Plány činností *
	Poptávka	Nabídka	Nedostatek (+) nebo nadbytek (-)	

* Plány činností – plán získávání, plán stabilizace, plán vzdělávání a rozvoje, plán nových metod práce, plán redefinování pracovních rolí, plán produktivity, plán řešení nadbytečnosti apod.

Plány činností

Tabulka 65.11 shrnuje možné plány činností, které jsou reakcí na výsledky porovnání odhadů poptávky po práci a odhadů nabídky práce. K těmto plánům je třeba doplnit nutná opatření, harmonogram, odpovědnost nebo náklady a přínosy.

Tab. 65.11 Plány činností

Plán činnosti	Popis činnosti
Plán získávání	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Počty a typy lidí potřebné k vyřešení možného nedostatku lidí. ▪ Možné vnější zdroje lidí. ▪ Návrhy na získání kvalitních uchazečů. ▪ Návrhy na řešení možných problémů získávání. ▪ Program získávání. ▪ Další zdroje lidí ze vzdělávacích programů. ▪ Programy řízení talentů.
Plán stabilizace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analýza faktorů ovlivňujících stabilizaci lidí. ▪ Plán opatření na stabilizaci lidí.
Plán vzdělávání a rozvoje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potřeba nových dovedností a způsoby jejich rozvíjení. ▪ Potřeba nových lidí a návrhy na jejich získávání a vzdělávání. ▪ Počty stávajících lidí, kteří potřebují výcvik nebo rekvalifikaci a požadované programy. ▪ Návrhy na vytvoření nových nebo změnu stávajících vzdělávacích a rozvojových programů.
Plán nových metod práce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvyšování provozní flexibility zaváděním flexibilních práce. ▪ Rozšířenější využívání flexibilních pracovních režimů. ▪ Přehodnocení tradičních přístupů k zaměstnávání lidí. ▪ Více outsourcingu. ▪ Více subdodávek. ▪ Více dočasných a částečných úvazků nebo sdílení pracovních míst.
Plán redefinování pracovních rolí	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvyšování flexibility pracovních rolí. ▪ Podporování multitaskingu a multiskillingu.
Plán produktivity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zlepšování metod, procesů a systémů. ▪ Rozšířenější využívání technologií, včetně počítačů. ▪ Omezování duplicit a plýtvání. ▪ Zlepšování angažovanosti.
Plán řešení nadbytečnosti	<p>V případě snížené potřeby lidí a hrozícího propouštění lidí z důvodu nadbytečnosti je možné zvážit následující opatření:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pozastavit získávání, ▪ upravit pracovní dobu, ▪ podporovat dobrovolné odchody nadbytečných lidí z organizace, ▪ přistoupit k nucenému propouštění lidí z důvodu nadbytečnosti.

66 Nástroje k řízení talentů

66.1 Účel nástrojů

Řízení talentů je proces zajišťující, aby organizace měla talentované lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. To zahrnuje usměrňování proudění talentů v rámci organizace, a to cestou podněcování a udržování přílivu talentů (viz kapitola 20). Účelem nástrojů k řízení talentů je poskytnout návod na řízení talentů v organizaci.

66.2 Strategie řízení talentů

Strategie řízení talentů umožňuje dosáhnout souladu mezi procesem řízení talentů a obecným cílem řízení talentů – získávat a rozvíjet talentované lidi všude tam, kde je to možné a nutné, uplatňováním souboru vzájemně se doplňujících a podporujících politik a postupů. Dotazník uvedený v tabulce 66.1 vám umožní získat celkový pohled na cíle řízení talentů a vyvolat žádoucí diskusi o strategii řízení talentů.

Tab. 66.1 Cíle řízení talentů

Cíl	Důležitost *	Efektivnost *
Podporovat dosahování cílů organizace.		
Identifikovat talentované lidi s využitím procesů řízení pracovního výkonu a posuzování potenciálu.		
Získávat a stabilizovat talentované lidi.		
Zajišťovat, aby organizace měla talentované lidi, které potřebuje.		
Zabezpečovat následnictví v manažerských i jiných funkcích.		
Vytvářet pracovní místa a rozvíjet pracovní role, které lidem umožní využívat a rozvíjet jejich schopnosti a poskytnou jim autonomii, podnítí jejich zájem a budou pro ně výzvou.		
Usměrnňovat řízení kariéry.		



Cíl	Důležitost *	Efektivnost *
Poskytovat talentovaným lidem příležitosti k růstu a kariéře.		
Rozvíjet schopnosti lídrů a manažerů prostřednictvím systematického rozvoje lídrů a manažerů.		
Rozpoznávat jedince, kteří by mohli patřit mezi talenty, sledovat a oceňovat jejich výkony, snahu a úspěchy.		
Podporovat efektivní řízení talentů.		
Zapojovat zkušené manažery do aktivit řízení talentů.		

* Škála: 10 = vysoká, 0 = nízká

66.3 Politika řízení talentů

Dotazník uvedený v tabulce 66.2 vám pomůže vyhodnotit politiku řízení talentů.

Tab. 66.2 Politika řízení talentů

Otázka	Odpověď
Co myslíte talentem?	
Co myslíte řízením talentů?	
Kdo je nebo by měl být zapojen do programů řízení talentů?	
Kdo je nebo by měl být odpovědný za řízení talentů?	
Do jaké míry talenty „vyrábíte nebo nakupujete“, to znamená, rozvíjíte uvnitř nebo získáváte zvenčí?	

66.4 Plánování talentů

Plánování talentů je proces určování toho, kolik a jaký druh talentovaných lidí organizace potřebuje a bude potřebovat. Dotazník uvedený v tabulce 66.3 vám umožní zjistit, na co byste se měli při plánování talentů zaměřit.

Tab. 66.3 Plánování talentů

Otázka	Odpověď
Jaké rozlišujete kategorie talentů?	
Kolik lidí máte v každé kategorii talentů?	
Kolik lidí v každé kategorii talentů budete potřebovat?	Do jednoho roku?
	Do dvou let?
	Do tří let?
	Do pěti let?
Jaké problémy byste mohli mít se získáváním potřebných talentů?	
Jak byste tyto problémy mohli řešit?	

66.5 Audit talentů

Audit talentů umožňuje identifikovat lidi s talentem a potenciálem, často s využitím řízení pracovního výkonu. Slouží pro plánování a rozvíjení kariéry – zajišťování toho, aby talentovaní lidé měli možnost získávat konkrétní zkušenosti, současně s koučováním, mentorováním nebo vzdělávacími programy, které jim v budoucnosti umožní zvládat mnohem náročnější pracovní role. Dotazník uvedený v tabulce 66.4 vám pomůže audit talentů provést.

Tab. 66.4 Audit talentů

Otázka	Odpověď
Jaký systém pro rozpoznávání a vyhodnocování talentů a potenciálu máte?	
Do jaké míry tento systém efektivně využívají linioví manažeři?	
Jaké kategorie talentovaných lidí tento systém rozlišuje?	
Kolik lidí je v každé kategorii?	
Je počet lidí ve vyšších kategoriích přiměřený?	
Jak se vypořádáte s problémy, které vyvstaly při odpovědích na výše uvedené otázky?	

66.6 Zabezpečování talentů

Politiky a programy zabezpečování talentů zajišťují, že organizace získává a stabilizuje talentované lidi, které potřebuje. Získávání talentů může probíhat z vnitřních i vnějších zdrojů. Stabilizování talentů musí zajistit, aby talentovaní lidé z organizace neodcházel a zůstávali oddanými a angažovanými členy organizace. Linioví manažeři mohou být požádáni, aby vypracovali zvláštní „analýzu rizik“ pro klíčové podřízené, aby bylo možné vyhodnotit pravděpodobnost jejich odchodu z organizace a pokusit se je přesvědčit, aby v organizaci zůstali. Výsledkem efektivního zabezpečování talentů je stálý příliv talentů, který umožňuje vytvářet a udržovat potřebnou zásobárnu talentů. Dotazník uvedený v tabulce 66.5 vám pomůže analyzovat efektivnost zabezpečování talentů.

Tab. 66.5 Analýza efektivnosti zabezpečování talentů

Cíl zabezpečování talentů	Míra splnění			Nutná opatření
	Zcela	Částečně	Vůbec	
Identifikovat talentované lidi, které organizace potřebuje.				
Plánovat a realizovat aktivity a programy získávání talentovaných lidí v souladu s politikou „vyrobit nebo koupit“.				
Rozvíjet talentované lidi v organizaci v souladu s politikou „vyrobit nebo koupit“.				
Uskutečňovat strategii stabilizace, která omezí ztráty talentovaných lidí.				
Vyhodnocovat pravděpodobnost odchodu talentovaných lidí z organizace.				
Snažit se stabilizovat talentované lidi, u kterých hrozí, že by mohli z organizace odejít.				
Udržovat dostupnou zásobárnu talentů v takovém stavu, aby umožnila zabezpečovat následnictví v manažerských i dalších funkcích.				

66.7 Rozvoj talentů

Politiky a programy vzdělávání a rozvoje patří mezi klíčové prvky řízení talentů. Jejich cílem je zajistit, aby si lidé osvojovali a zlepšovali schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebují. Politiky vzdělávání a rozvoje by měly být vytvářeny s ohledem na „profily úspěšných zaměstnanců“. Tyto profily vymezují určující schopnosti a vlastnosti, které je třeba rozvíjet, a mohou být začleněny do profilů pracovních rolí. Dotazník uvedený v tabulce 66.6 vám umožní analyzovat rozvoj talentů.

Tab. 66.6 Analýza rozvoje talentů

Otázka	Odpověď	Nutná opatření
Jak dobře zavedené programy rozvoje manažerů a lídrů máte?		
Vyhodnocujete efektivnost těchto programů? Pokud ano, s jakými výsledky?		
Zahrnují programy rozvoje koučování a mentorování? Pokud ano, jak jsou efektivní?		
Provádíte řízení kariéry, které talentovaným lidem zajišťuje určitý sled vzdělávacích a rozvojových aktivit, aby si osvojili znalosti a zkušenosti pro zvládnutí jakékoliv úrovně odpovědnosti, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout?		
Umožňujete talentovaným lidem rozšiřovat jejich zkušenosti a rozvíjet jejich schopnosti s využitím rotace práce nebo přidělováním zvláštních úkolů?		

66.8 Celková analýza

Dotazník uvedený v tabulce 66.7 vám umožní provést celkovou analýzu řízení talentů, abyste mohli vyhodnotit, jak efektivně řízení talentů provádíte.

Tab. 66.7 Celková analýza řízení talentů

Co by se mělo dít?	Co se děje?	Co je třeba udělat?
1. Strategické proudění talentů v rámci organizace je zajišťováno cestou podněcování a udržování přílivu talentů.		
2. Organizace má jasno v tom, kdo je pro ni talent, a koho by se řízení talentů mělo týkat.		
3. Řízení talentů vychází z konkurenční strategie organizace, která určuje budoucí poptávku po talentovaných lidech.		
4. V organizaci jsou zavedeny procesy získávání talentů, stabilizování talentů, řízení kariéry a rozvíjení talentů, které zajišťují stálý příliv talentů a umožňují vytvořit a udržovat potřebnou zásobárnu talentů.		
5. V organizaci je zaveden proces plánování talentů, který směřuje k vytváření politik získávání a stabilizování talentů, stejně jako k odhadování budoucí potřeby talentovaných lidí s využitím auditu talentů.		
6. V organizaci je zaveden proces auditu talentů, který umožňuje identifikovat lidi s talentem a potenciálem a slouží pro plánování a rozvíjení kariéry.		
7. V organizaci probíhá řízení vztahů s talenty, které vytváří a udržuje efektivních vztahy s lidmi v jejich pracovních rolích. Smyslem je uvědomit si hodnotu jednotlivých lidí, poskytnout jim příležitosti k růstu, zacházet s nimi spravedlivě a dosáhnout „angažovanosti talentů“, aby lidé byli oddáni své práci a organizaci.		
8. V organizaci je zaveden proces řízení pracovního výkonu, včetně procesu 360stupňové zpětné vazby, který umožňuje vytvářet a udržovat vztahy s lidmi, identifikovat lidi s talentem a potenciálem a plánovat vzdělávací a rozvojové aktivity.		
9. V organizaci se uplatňují „profily úspěšných zaměstnanců“, které vymezují určující schopnosti a vlastnosti požadované u jedinců s vysokým potenciálem.		
10. Talentovaní lidé mají příležitost získávat konkrétní zkušenosti, současně s koučováním, mentorováním nebo vzdělávacími programy, které jim v budoucnosti umožní zvládat mnohem náročnější pracovní role.		

67 Nástroje k plánování a provádění vzdělávacích programů

67.1 Účel nástrojů

Účelem nástrojů k plánování a provádění vzdělávacích programů je poskytnout návod na efektivní plánování a provádění vzdělávacích programů v organizaci.

67.2 Plánování vzdělávacího programu

Plánování vzdělávacího programu zahrnuje následující fáze:

1. Identifikování potřeb vzdělávání.
2. Definování cílů vzdělávacího programu.
3. Rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu.
4. Rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu.
5. Informování o konání vzdělávacího programu.
6. Realizace vzdělávacího programu.
7. Vyhodnocení vzdělávacího programu.

Identifikování potřeb vzdělávání

Vzdělávací program by měl být plánován tak, aby uspokojoval správně identifikované a jasně definované potřeby vzdělávání. Tabulka 67.1 shrnuje využitelné metody identifikování potřeb vzdělávání, přičemž v praxi by se tyto metody měly kombinovat, aby se získal celkový pohled na potřeby vzdělávání.

Tab. 67.1 Metody identifikování potřeb vzdělávání

Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Předpokládané potřeby	Představy o tom, co by lidé vykonávající určitou práci měli vědět a umět, například, co by manažeři měli vědět a umět, pokud jde o řízení a vedení lidí.	Potřeby vzdělávání je možné snadno definovat, zvláště v případě, že jsou spojeny s běžnými požadavky, jako je vedení lidí, týmová práce, komunikace nebo povědomí o podnikání.	Není zřejmé, jaké jsou skutečné potřeby vzdělávání pro konkrétní profesi. Výsledkem může být obecný program, který nikoho neuspokojí.
Analýza mezer ve vzdělání	Umožňuje identifikovat rozdíly mezi tím, co lidé vědí a umí, a tím, co by měli vědět a umět, takže je možné specifikovat vzdělávací aktivity, které by pomohly existující mezery ve vzdělání zaplnit. Představu o povaze eventuálních mezer ve vzdělání je možné získat s využitím jedné nebo více níže vysvětlených metod.	Určuje, co je potřeba se naučit, takže mezery ve vzdělání je možné zaplnit s využitím vzdělávacích programů připravených na míru.	Tento přístup ke vzdělávání, založený na pouhém odstraňování nedostatků, je značně omezený. Vzdělávání by mělo přinášet víc. Mělo by být zaměřeno na rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje – lidé musí být soustavně připravováni na další povinnosti a větší odpovědnost nebo na osvojování si nových znalostí a dovedností.
Analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů	Plány organizace a plány lidských zdrojů by měly v obecné rovině vymezovat typy znalostí a dovedností, které mohou být v budoucnosti požadovány, stejně jako odpovídající počty lidí s požadovanými znalostmi a dovednostmi.	Zajišťuje soulad plánů a programů vzdělávání s potřebami organizace. Například program inovace modelu podnikání organizace může vymezit požadavky na nové znalosti a dovednosti lidí.	Potřeby vzdělávání mohou být definovány příliš obecně. Vzdělávací programy by měly být plánovány tak, aby uspokojovaly specifické potřeby vzdělávání.
Průzkumy zaměřené na potřeby vzdělávání	Zvláštní průzkumy zaměřené na potřeby vzdělávání mohou zjišťovat názory manažerů a ostatních zaměstnanců na to, co se potřebují naučit.	Přinášejí faktické informace o potřebách vzdělávání.	Získané informace nemusí být úplně a přesné.
Hodnocení pracovního výkonu a individuálního rozvoje	Hodnocení pracovního výkonu a individuálního rozvoje by mělo zahrnovat analýzu požadavků pracovního místa nebo pracovní role v podobě znalostí, dovedností a schopností požadovaných k efektivnímu vykonávání svěřené práce. Následovat může společné vyhodnocení konkrétních potřeb vzdělávání a rozvoje a určení odpovídajících vzdělávacích a rozvojových programů. Přitom je třeba posoudit, do jaké míry jedinec splňuje požadavky pracovního místa nebo pracovní role, a dohodnout se, co je třeba udělat, aby došlo k nápravě případných nedostatků.		



Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí	Umožňuje zpracovat popisy pracovních míst nebo profily pracovních rolí, které zahrnují specifikace požadavků na zaměstnance a jsou východiskem analýzy a identifikace potřeb vzdělávání. Popis pracovního místa nebo profil pracovní role stanovuje hlavní oblasti výsledků pracovního místa nebo pracovní role a definuje schopnosti požadované k vykonávání práce v rámci pracovního místa nebo pracovní role.	Umožňuje odhalit některé společné potřeby vzdělávání. Tyto potřeby vzdělávání je možné vzít v úvahu při vytváření soustavy schopností organizace a při usku-tečňování vzdělávacích aktivit založených na schopnostech.	Analýza může být časově náročná. Získané informace nemusí být vždy spolehlivé.
Analýza dovedností	Vymezuje dovednosti požadované k dosahování přijatelné úrovně výkonu. Používá se především pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce, kdy se stává východiskem pro navrhování a uskutečňování vzdělávacích a výcvikových programů.	Při řádném provedení může poskytnout úplné a přesné údaje pro plánovaný a systematický výcvik.	Řádné provedení vyžaduje značné zkušenosti.

Definování cílů vzdělávacího programu

Cíle vzdělávacího programu odpovídají požadovaným výsledkům vzdělávacího programu. Definují se tak, aby uspokojily identifikované potřeby vzdělávání a umožnily naplánovat obsah a vyhodnotit výsledky vzdělávacího programu.

Cíle vzdělávacího programu mohou být definovány v podobě očekávaných dopadů vzdělávacího programu na chování účastníků. Cílem vzdělávacího programu by mělo být dosažení očekávané změny chování účastníků tak, aby skutečné chování účastníků po dokončení vzdělávacího programu odpovídalo požadovanému chování, které by mělo být výsledkem úspěšného vzdělávacího programu. Jakékoliv rozdíly mezi skutečným a požadovaným chováním budou naznačovat určité nedostatky ve vzdělávacím programu.

Konkrétní cíl určitého vzdělávacího programu by mohl být definován takto:

Po dokončení programu budou manažeři schopni převzít větší odpovědnost za rozvoj svých podřízených. Manažeři budou schopni:

- hodnotit pracovní výkon a individuální rozvoj podřízených,
- sjednávat s podřízenými plány osobního rozvoje,
- podporovat samostatně řízené vzdělávání podřízených,
- využívat dovednosti v koučování ke zlepšování pracovního výkonu podřízených.

Rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu

Dotazník uvedený v tabulce 67.2 umožňuje rozhodovat o celkovém obsahu vzdělávacího programu, o obsahu jednotlivých lekcí vzdělávacího programu i o způsobu realizace vzdělávacího programu.

Tab. 67.2 Rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu

Otázka	Odpověď
Které jsou cíle vzdělávacího programu?	
Jak dlouho bude vzdělávací program trvat? Kolik bude mít lekcí? Kolik lekcí případně na jeden den? Jaké budou cíle jednotlivých lekcí? Je běžné, že jedna lekce netrvá déle než 60 minut s tím, že 30–40 minut se věnuje výkladu a zbytek času se věnuje diskusi. Na jeden den může připadnout pět nebo šest takových lekcí s tím, že tři lekce budou dopoledne a dvě nebo tři lekce budou odpoledne. Protože lidé obvykle nedokáží během jednoho dne vstřebat příliš mnoho nových poznatků, měly by se dopolední lekce zaměřit spíše na výklad a odpolední lekce by se měly zaměřit spíše na procvičování a diskusi.	
Které jsou klíčové body učení každé lekce?	
Jak budou tyto body promítnuty do konkrétních aktivit?	
Co se očekává, že účastníci budou vědět nebo umět po skončení programu, v porovnání s tím, co věděli a uměli před zahájením programu?	
Jak se zajistí návaznost a propojenost jednotlivých lekcí, aby společně přispěly k naplnění cílů vzdělávacího programu?	
Jak bude probíhat učení, například kolik času bude věnováno výkladu, procvičování a diskusi?	
Jak se zajistí přenos získaných poznatků na pracoviště?	
Jak se zajistí propojení učení s kontextem, ve kterém účastníci působí?	
Jak se zajistí identifikace a uspokojení specifických potřeb vzdělávání jednotlivých účastníků?	
Které vzdělávací aktivity se použijí k aktivnímu zapojení účastníků?	
Zvládnou účastníci vstřebat a využít všechny studijní a výukové materiály?	
Jak budou účastníci podněcováni k tomu, aby v praxi využívali to, co se naučí?	
Jak bude udržován zájem účastníků po celou dobu trvání vzdělávacího programu?	
Jak bude sledován postup a udržováno tempo učení?	
Které vizuální pomůcky se použijí k podpoře učení?	
Jak instruovat lektory o obsahu a délce výkladu (prostě k věci a ne více než 30–40 minut), stejně jako o používání vizuálních pomůcek (ne více než 15 snímků v aplikaci PowerPoint, na každém snímku ne více než šest bodů se šesti slovy a jednoduché diagramy).	
Které materiály by si účastníci měli odnést s sebou po skončení vzdělávacího programu?	
Jak se bude vyhodnocovat bezprostřední reakce účastníků?	
Jak se bude vyhodnocovat dopad vzdělávacího programu?	

Rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu

Dotazník uvedený v tabulce 67.3 umožňuje rozhodovat o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu.

Tab. 67.3 Rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu

Otázka	Odpověď
Jak bude vzdělávací program zabezpečen – interně nebo externě?	
Kolik lidí se zúčastní?	
Kde se vzdělávací programu uskuteční – v organizaci nebo mimo organizaci?	
Jaké místnosti budou potřeba? Například, jedna velká konferenční nebo přednášková místnost a několik menších zasedacích místností pro semináře nebo diskuse.	
Které technické a další vybavení bude potřeba? Například notebooky, projektory, flip charty apod.	
Bude k dispozici technik, který pomůže řešit problémy s technikou?	
Jak bude zajištěno stravování a občerstvení?	
Jaký je rozpočet vzdělávacího programu?	
Jak vysoké jsou předpokládané náklady na vzdělávací program?	
Kdo řídí vzdělávací program?	
Kdo budou lektori?	
Kdo lektory pozve?	
Jak budou lektori instruováni?	
Jaké informace o vzdělávacím programu (oznámení, program nebo brožura) je třeba připravit?	
Jaké studijní a výukové materiály je třeba připravit?	

Informování o konání vzdělávacího programu

Informace v podobě oznámení, programů nebo brožur se distribuují lidem, kteří mohou nominovat účastníky do vzdělávacího programu. Z informací musí být každému jasné, kdo by se mohl zúčastnit a proč by se měl zúčastnit, to znamená, jaké by mohly být přínosy vzdělávacího programu pro účastníky i organizaci.

Realizace vzdělávacího programu

Pokud se vzdělávací programy plánují a připravují systematicky, neměla by jejich realizace způsobovat vážnější problémy. Nicméně, je žádoucí být flexibilní, protože vzdělávací programy se liší v závislosti na vlastnostech účastníků, kteří mají odlišné potřeby a odlišně reagují, takže při realizaci vzdělávacích programů se může stát, že vzdělávací program bude nutné jemně doladit, aby vyhovoval potřebám a odpovídal reakcím účastníků.

Vyhodnocení vzdělávacího programu

Obrázek 67.1 uvádí příklad formuláře hodnocení vzdělávacího programu, který může sloužit k okamžitému vyhodnocení bezprostředních reakcí účastníků. Tabulka 67.4 uvádí příklad formuláře pro detailnější vyhodnocení vzdělávacího programu s využitím čtyř úrovní hodnocení vzdělávání podle Kirkpatricka (viz kapitola 23) a na základě hodnocení návratnosti očekávání. Tabulka 67.5 uvádí příklad dotazníku pro celkové hodnocení vzdělávacího programu.

Tab. 67.4 Úrovně hodnocení vzdělávání a hodnocení návratnosti očekávání

Úroveň nebo typ hodnocení	Hodnocení
Úroveň 1: Reakce – jak účastníci na vzdělávání reagují. Svým způsobem se tak vyhodnocuje spokojenost zákazníků vzdělávání.	
Úroveň 2: Poznatky – do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Zjišťuje se, kolik znalostí si účastníci osvojili, které dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnily jejich postoje směrem k požadovaným postojům.	
Úroveň 3: Chování – do jaké míry se změnilo chování účastníků vzdělávání směrem k požadovanému chování, když se vrátili na svá běžná pracoviště k vykonávání svěřené práce.	
Úroveň 4: Výsledky – přínosy vzdělávání v porovnání s náklady na vzdělávání. Zjišťuje se přidaná hodnota vzdělávání – jak přispělo ke zlepšení výkonu organizace v porovnání s jeho předchozí úrovní.	
Návratnost očekávání – do jaké míry se podařilo dosáhnout očekávaných přínosů investice do vzdělávání.	

FORMULÁŘ HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Název programu

Datum konání:

Hodnocení lekcí

Pro každou lekci hodnoťte na stupnici od 1 do 5 (1 – špatný, 5 – vynikající)

- obsah lekce – jak zajímavý, jak užitečný
- úroveň výkladu
- kvalitu vizuálních pomůcek

Lekce	Hodnocení			Poznámky
	Obsah	Výklad	Vizuální pomůcky	
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Hodnocení organizace programu

	Hodnocení od 1 od 5	Poznámky
Informace a instrukce		
Jídlo a občerstvení		
Ubytování		

Celkové hodnocení programu

Jak byste hodnotil/a celkovou úroveň programu na stupnici od 1 do 5?	Poznámky (uvedte prosím důvody svého hodnocení)

Obr. 67.1 Formulář hodnocení vzdělávacího programu

Tab. 67.5 Celkové hodnocení vzdělávacího programu

Otázka – do jaké míry:	Odpověď
Byly identifikovány potřeby vzdělávání jako východisko pro plánování a provádění vzdělávacího programu?	
Byly definovány jasné cíle vzdělávacího programu?	
Byla určena kritéria a zvoleny metody vyhodnocování vzdělávacího programu?	
Byly použity správné metody vzdělávání odpovídající potřebám vzdělávání účastníků?	
Byla vymezena a vyjasněna odpovědnost za plánování a provedení vzdělávacího programu?	
Byly osoby odpovědné za plánování a provedení vzdělávacího programu dostatečně kvalifikované, bez ohledu na role, které měly hrát?	
Byly zajištěny potřebné zdroje?	
Bylo zajištěno efektivní provedení vzdělávacího programu v souladu s plánem, v rámci rozpočtu a ve shodě s vymezenými normami?	
Bylo sledováno plánování a provedení vzdělávacího programu, aby bylo zajištěno splnění definovaných cílů a vymezených norem?	
Byl vyhodnocován průběh vzdělávacího programu a byla přijímána okamžitá nápravná opatření k řešení případných problémů?	

68 Nástroje k řízení pracovního výkonu

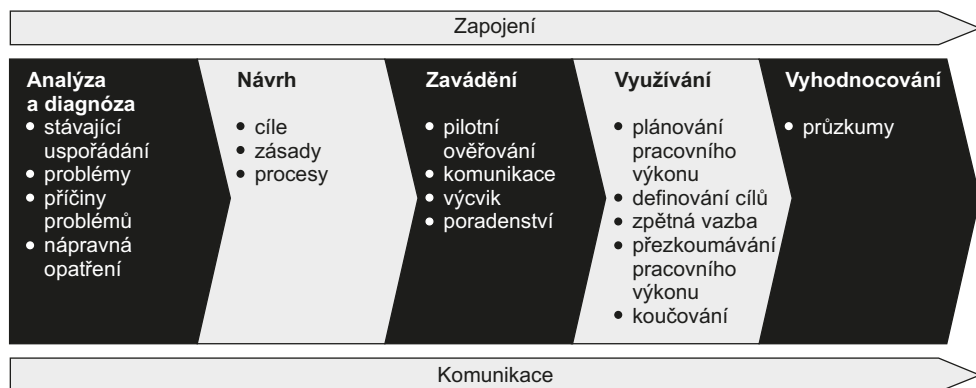
68.1 Účel nástrojů

Účelem nástrojů k řízení pracovního výkonu je poskytnout návod na prozkoumání a posouzení stávajícího systému řízení pracovního výkonu, nebo na vytvoření a zavedení nového.

68.2 Struktura nástrojů

Představené nástroje k řízení pracovního výkonu jsou rozděleny do pěti částí, které znázorňuje obrázek 68.1:

1. **Analýza a diagnóza** – nástroje, které umožňují analyzovat stávající uspořádání systému řízení pracovního výkonu a diagnostikovat příčiny možných problémů. Poskytují východiska pro návrh na zavedení nového, nebo na změnu stávajícího systému řízení pracovního výkonu.
2. **Návrh** – nástroje, které umožňují navrhnout jednotlivé složky systému řízení pracovního výkonu – plánování pracovního výkonu a uzavírání dohod o pracovním výkonu, definování cílů, zpětná vazba, přezkoumávání pracovního výkonu, koučování nebo propojení s odměňováním a osobním rozvojem.
3. **Zavádění** – procesy komunikace, výcviku a pilotního ověřování, které jsou nezbytné pro zajištění úspěšného využívání systému řízení pracovního výkonu.
4. **Využívání** – hlavní aktivity řízení pracovního výkonu, jako je uzavírání dohod o pracovním výkonu, definování cílů, zpětná vazba, přezkoumávání pracovního výkonu nebo řešení problémů pracovního výkonu.
5. **Vyhodnocování** – metody vyhodnocování efektivity řízení pracovního výkonu s využitím kontrolních seznamů a průzkumů.



Obr. 68.1 Cesta řízení pracovního výkonu

68.3 Analýza a diagnóza

Analýza a diagnóza umožňuje poznat a pochopit silné a slabé stránky stávajícího uspořádání systému řízení pracovního výkonu. Do analýzy a diagnózy by se měli zapojit linioví manažeři a zaměstnanci s využitím průzkumů, workshopů nebo skupinových diskusí.

Cíle řízení pracovního výkonu

Dotazník uvedený v tabulce 68.1 vám umožní vymezit možné cíle řízení pracovního výkonu.

Tab. 68.1 Cíle řízení pracovního výkonu

Cíl	Důležitost*	Efektivnost*
Slaďovat individuální cíle s cíli organizace		
Zlepšovat výkon organizace		
Vytvářet kulturu vysokého výkonu		
Zlepšovat individuální výkon		
Vytvářet základnu pro osobní rozvoj		
Zlepšovat motivaci a angažovanost		
Vytvářet podklady pro odměňování podle přínosu nebo výkonu		
Přezkoumávat pracovní výkon na základě kvantifikovaných cílů		
Podporovat žádoucí chování		
Definovat očekávání týkající se pracovního výkonu		
Identifikovat potenciál		
Identifikovat nedostatečný pracovní výkon		

* Škála: 10 = vysoká, 0 = nízká

Analýza mezer v řízení pracovního výkonu

Analýza mezer v řízení pracovního výkonu (viz obrázek 68.2) vám umožní posoudit, do jaké míry řízení pracovního výkonu v organizaci splňuje žádoucí charakteristiky. Tato analýza je východiskem návrhu a zavádění systémů a procesů řízení pracovního výkonu. Požádejte oslovené manažery a zaměstnance, aby samostatně nebo společně vyznačili na příslušných stupnicích X pro stávající stav a O pro žádoucí stav. Mezera mezi X a O – mezi tím, co je, a tím, co by mělo být – odhaluje příležitosti pro rozvoj. Následujícím krokem je požádat oslovené manažery a zaměstnance o vyslovení názoru a vymezení priorit.

<i>Žádoucí charakteristiky</i>	<i>X – stávající stav</i>	<i>Nežádoucí charakteristiky</i>
Vrcholový management vnímá řízení pracovního výkonu jako klíčový proces řízení organizace.		Vrcholový management prosazuje a podporuje řízení pracovního výkonu jen naoko.
Linioví manažeři jsou oddaní řízení pracovního výkonu.		Linioví manažeři považují řízení pracovního výkonu za ztrátu času.
Linioví manažeři mají dovednosti potřebné pro efektivní řízení pracovního výkonu.		Existují značné nedostatky v dovednostech liniových manažerů.
Zaměstnanci věří, že řízení pracovního výkonu probíhá spravedlivě.		Zaměstnanci nevěří, že linioví manažeři řídí pracovní výkon spravedlivě.
Existují pádné důkazy, že řízení pracovního výkonu zlepšuje výkon organizace.		Neexistují žádné důkazy, že řízení pracovního výkonu zlepšuje výkon organizace.
Řízení pracovního výkonu vychází z dohodnutých definicí pracovních rolí ve smyslu hlavních oblastí výsledků a požadovaných schopností.		Řízení pracovního výkonu nevychází z vymezení toho, co se od lidí očekává a čeho mají lidé dosahovat.
Ve fázi plánování pracovního výkonu jsou dohodnuty jasné cíle a normy pracovního výkonu.		Cíle a normy pracovního výkonu pokud jsou vůbec dohodnuty, jsou nejasné a nenáročné.
Ve fázi plánování pracovního výkonu jsou dohodnuty metody měření pracovního výkonu a posuzování úrovně schopností.		Metody měření pracovního výkonu a posuzování úrovně schopností nejsou dohodnuty.
Ve fázi plánování pracovního výkonu jsou dohodnuty plány osobního rozvoje.		Plánování osobního rozvoje se nevěnuje pozornost.
Řízení pracovního výkonu během roku je založeno na přezkoumávání pracovního výkonu a poskytování zpětné vazby.		Hodnocení pracovního výkonu probíhá, pokud vůbec, jako každoroční formalita.
Linioví manažeři poskytují zaměstnancům užitečnou zpětnou vazbu a podporu.		Úroveň zpětné vazby a podpory je celkově nedostatečná.
Linioví manažeři uznávají svou odpovědnost za koučování lidí a podle toho jednájí.		Koučování ze strany liniových manažerů je výjimečné a nedostatečné.

Obr. 68.2 *Analýza mezer v řízení pracovního výkonu*

Analýza přístupů k přezkoumávání pracovního výkonu

Dotazník uvedený v tabulce 68.2 vám umožní analyzovat přístupy k přezkoumávání pracovního výkonu.

Tab. 68.2 Analýza přístupů k přezkoumávání pracovního výkonu

Přístup	Používá se zcela	Používá se částečně	Nepoužívá se	Opatření
1. Obsah přezkoumání pracovního výkonu je založen na profilech pracovních rolí.				
2. Se zaměstnanci jsou projednána a dohodnuta očekávání týkající se pracovního výkonu.				
3. Cíle týkající se pracovního výkonu jsou v souladu s cíli organizace.				
4. Přezkoumávání pracovního výkonu je založeno na důkazech v podobě pozorovatelného chování.				
5. Proces přezkoumávání pracovního výkonu je přehledný a srozumitelný.				
6. Zaměstnanci jsou do přezkoumávání pracovního výkonu plně zapojeni.				
7. Manažeři jsou schopni přezkoumávat pracovní výkon spravedlivě a konzistentně.				
8. Přezkoumávání pracovního výkonu se zaměřuje na potřeby rozvoje a zlepšování.				
9. Výsledky přezkoumávání pracovního výkonu jsou prověřovány a komentovány vyšší autoritou.				
10. Manažeři procházejí výcvikem zaměřeným na přezkoumávání pracovního výkonu a poskytování zpětné vazby.				

Diagnóza

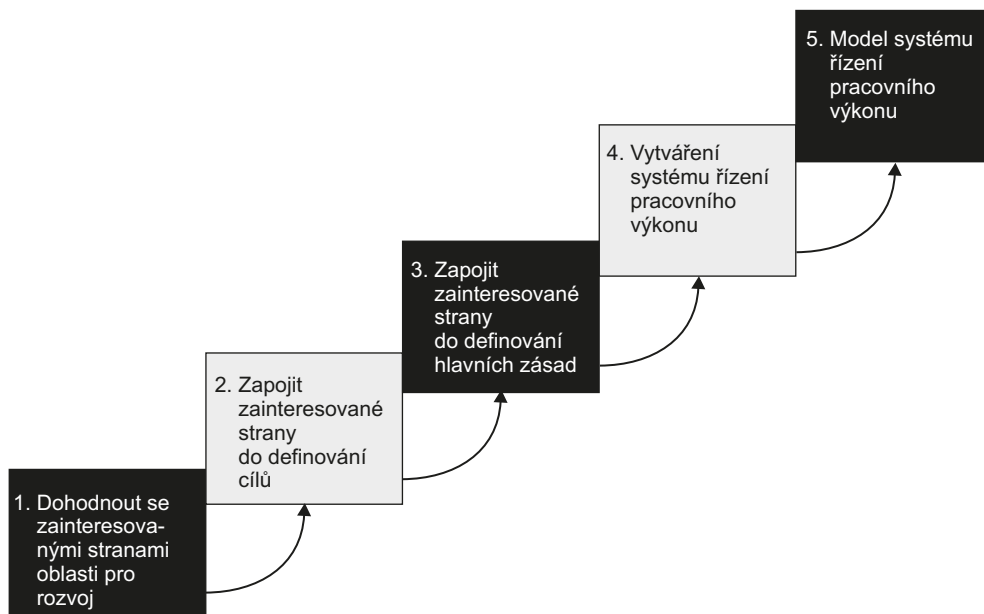
Na základě provedené analýzy vám dotazník uvedený v tabulce 68.3 umožní shrnout zjištěné problémy, určit jejich pravděpodobné příčiny a navrhnout možná řešení.

Tab. 68.3 Diagnóza

Uvedte všechny zjištěné problémy, určete jejich pravděpodobné příčiny a navrhnete řešení.		
Problém	Pravděpodobná příčina	Možné řešení

68.4 Návrh

Návrh na zavedení nového nebo na změnu stávajícího systému řízení pracovního výkonu by měl vycházet z počáteční analýzy a diagnózy a do návrhu by se měly zapojit zainteresované strany, to znamená manažeři, zaměstnanci a jejich zástupci. Obrázek 68.3 znázorňuje fáze návrhu systému řízení pracovního výkonu.



Obr. 68.3 Fáze návrhu systému řízení pracovního výkonu

Oblasti pro rozvoj

Dotazník uvedený v tabulce 68.4 vám umožní shrnout oblasti pro rozvoj systému řízení pracovního výkonu, které vyplynuly z provedené analýzy a diagnózy.

Tab. 68.4 Oblasti pro rozvoj

Oblast	Co je potřeba udělat?	Jak by se to dalo udělat?
Plánování pracovního výkonu a uzavírání dohod o pracovním výkonu		
Definování cílů		
Poskytování zpětné vazby		
Přezkoumávání pracovního výkonu		
Posuzování a klasifikování pracovního výkonu		
Koučování		
Zaznamenávání řízení pracovního výkonu		
Využívání počítačů		
Zvyšování oddanosti liniových manažerů v řízení pracovního výkonu		
Rozvíjení dovedností liniových manažerů v řízení pracovního výkonu		
Vzdělávat zaměstnance, aby poznali a pochopili účel řízení pracovního výkonu, jak funguje, jak je ovlivňuje a jakou v něm hrají roli.		

Analýza možných cílů a kritérií úspěchu

Každý, kdo je zapojen do návrhu, zavádění a využívání systému řízení pracovního výkonu, by měl znát cíle řízení pracovního výkonu a kritéria, podle kterých se bude vyhodnocovat úspěšné dosažení těchto cílů. Manažeři a zaměstnanci by měli být zapojeni do definování cílů a kritérií úspěchu. Měli by zvážit nejen to, co řízení pracovního výkonu může přinést organizaci, ale také to, co řízení pracovního výkonu může přinést jim samotným. Neměli by však očekávat a požadovat příliš mnoho, zvláště v případě nového systému. Důležité je určit si priority. Dotazník uvedený v tabulce 68.5 vám umožní analyzovat možné cíle řízení pracovního výkonu.

Tab. 68.5 Analýza možných cílů

Možný cíl	Pro organizaci	Pro liniové manažery	Pro zaměstnance	Kritéria úspěchu
	Hodnoťte možné cíle na stupnici od 1 do 5: 1 = zásadní, 2 = významný, 3 = nejsem si jistý, 4 = nepříliš významný, 5 = nepodstatný			
Zlepšovat pracovní výkon	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Rozvíjet kulturu výkonu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Identifikovat lidi s vysokým potenciálem	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Identifikovat lidi s nedostatečným pracovním výkonem	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Slaďovat individuální cíle s cíli organizace	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Podporovat osobní rozvoj	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Umožnit lidem poznat, kde se nacházejí	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Vytvářet podklady pro odměňování podle výkonu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
Jiný	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	

Vytváření systému řízení pracovního výkonu

Vytváření systému řízení pracovního výkonu se týká výběru a popisu jednotlivých složek systému řízení pracovního výkonu (viz tabulka 68.6).

Tab. 68.6 Složky systému řízení pracovního výkonu

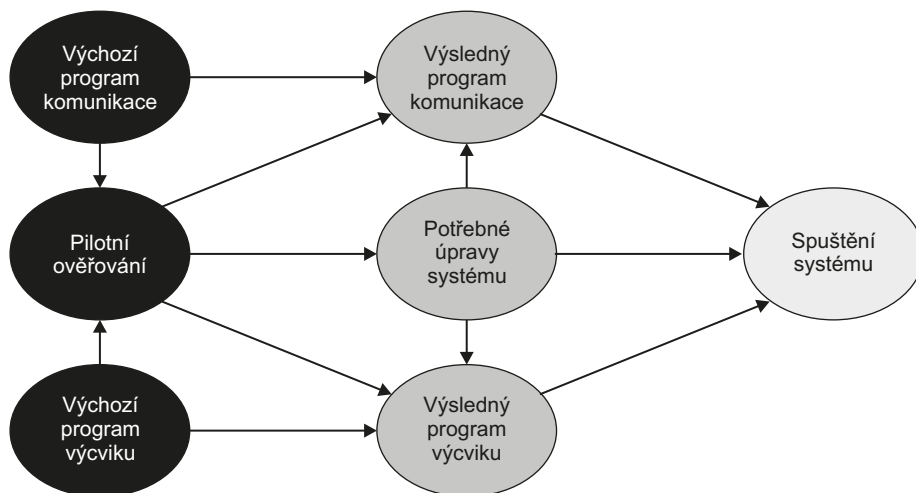
Složka	Obsah	Souvislosti
Plánování pracovního výkonu a uzavírání dohod o pracovním výkonu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projednání profilu pracovní role ▪ Projednání cílů pracovního výkonu (viz definování cílů) ▪ Projednání ukazatelů pracovního výkonu ▪ Projednání potřeby rozvoje (viz plánování osobního rozvoje) ▪ Projednání oblastí pro zlepšení ▪ Projednání dohody o pracovním výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formát profilů pracovních rolí ▪ Způsob vypracování a aktualizování profilů pracovních rolí ▪ Výběr ukazatelů pracovního výkonu ▪ Formát dohody o pracovním výkonu
Definování cílů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikování hlavních oblastí výsledků ▪ Identifikování klíčových ukazatelů výkonu ▪ Sjednávání cílů a norem pracovního výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Způsob definování cílů pracovního výkonu ▪ Zajištění toho, aby definované cíle pracovního výkonu byly SMART ▪ Výběr odpovídajících ukazatelů pracovního výkonu
Plánování osobního rozvoje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Určování oblastí pro rozvoj ▪ Metody plánování rozvoje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formát plánu osobního rozvoje ▪ Přístupy k osobnímu rozvoji ▪ Důraz na samostatně řízený osobní rozvoj
Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Během roku ▪ Během setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvíjení dovedností v poskytování zpětné vazby ▪ Využívání formální a neformální zpětné vazby
Přezkoumávání pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Účel ▪ Obsah ▪ Načasování 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využívání neformálního přezkoumávání pracovního výkonu během roku ▪ Příprava formálního přezkoumávání pracovního výkonu ▪ Provádění formálního přezkoumávání pracovního výkonu
Analýza pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodika ▪ Ukazatele 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dovednosti v analyzování pracovního výkonu ▪ Shromažďování a analyzování údajů



Složka	Obsah	Souvislosti
Posuzování a klasifikování pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití celkového posuzování ▪ Využití klasifikování ▪ Využití povinného rozdělení 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pokyny pro celkové posuzování pracovního výkonu ▪ Argumenty pro a proti klasifikování pracovního výkonu ▪ Způsob klasifikování pracovního výkonu ▪ Rozvíjení dovedností v posuzování a klasifikování pracovního výkonu ▪ Pokyny pro klasifikování pracovního výkonu ▪ Argumenty pro a proti povinnému rozdělení
Odměňování podle výkonu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spojení posuzování a klasifikování pracovního výkonu s odměňováním ▪ Načasování přezkoumávání pracovního výkonu a revizí peněžních odměn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Argumenty pro a proti odměňování podle výkonu
Koučování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metody ▪ Odpovědnost liniových manažerů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvíjení dovedností v koučování
Zaznamenávání řízení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumenty ▪ Využívání počítačů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Návrh dokumentů ▪ Návrh počítačového systému ▪ Rozhodnutí o tom, do jaké míry by měl být použit standardní přístup k řízení pracovního výkonu

68.5 Zavádění

Zavádění systému řízení pracovního výkonu (viz obrázek 68.4) by mělo začít pilotním ověřováním procesu řízení pracovního výkonu a výchozích programů komunikace a výcviku, na jehož základě se vytvoří výsledné programy komunikace a výcviku a provedou se potřebné úpravy systému, aby mohl být spuštěn.



Obr. 68.4 Zavádění systému řízení pracovního výkonu

Pilotní ověřování

Před spuštěním systému řízení pracovního výkonu je třeba provést pilotní ověření procesu řízení pracovního výkonu. To by mělo proběhnout ve dvou nebo třech útvarech, ve kterých linioví manažeři řízení pracovního výkonu podporují. Před zahájením pilotního ověřování by měl proběhnout výcvik účastníků zaměřený na proces řízení pracovního výkonu a dovednosti v řízení pracovního výkonu, které by měli účastníci využívat. V ideálním případě by pilotní ověřování mělo probíhat po celý jeden cyklus řízení pracovního výkonu, to znamená po dobu dvanácti měsíců, ale nějaké období mezi šesti až dvanácti měsíci by mělo stačit. Účelem pilotního ověřování, který by měl být účastníkům vysvětlen, je zajistit spuštění přiměřeného a přijatelného systému řízení pracovního výkonu. Pilotní ověřování může také proběhnout způsobem shora dolů, kdy systém nejprve prověří vyšší manažeři, aby vyřešili možné problémy, než se systém začne kaskádovitě šířit dolů celou organizací. K vyhodnocení pilotního ověřování je možné použít dotazníky uvedené v tabulkách 68.7 a 68.8.

Tab. 68.7 Dotazník k vyhodnocování pilotního ověřování pro manažery

Hodnotte následující výroky na stupnici od 1 do 5: 1 = rozhodně souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nejsem si jistý, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = rozhodně nesouhlasím	
1. Cíle a procesy řízení pracovního výkonu byly jasné.	1 2 3 4 5
2. Prošel jsem dobrým výcvikem zaměřeným na dovednosti v řízení pracovního výkonu.	1 2 3 4 5
3. Neměl jsem žádné problémy s projednáváním profilů pracovních rolí.	1 2 3 4 5
4. Neměl jsem žádné problémy s projednáváním cílů pracovního výkonu.	1 2 3 4 5
5. Neměl jsem žádné problémy se sjednáním dohody o pracovním výkonu a sestavením plánu osobního rozvoje.	1 2 3 4 5
6. Byl jsem schopen monitorovat pracovní výkon, poskytovat zpětnou vazbu a koučovat.	1 2 3 4 5
7. Setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu proběhlo velmi dobře.	1 2 3 4 5
8. Byl jsem schopen posuzovat pracovní výkon přesně a spravedlivě.	1 2 3 4 5
9. Jsem přesvědčen, že řízení pracovního výkonu mi umožní vykonávat moji práci lépe.	1 2 3 4 5
10. Jsem přesvědčen, že řízení pracovního výkonu je ztráta času.	1 2 3 4 5

Tab. 68.8 Dotazník k vyhodnocování pilotního ověřování pro zaměstnance

Hodnotte následující výroky na stupnici od 1 do 5: 1 = rozhodně souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nejsem si jistý, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = rozhodně nesouhlasím	
1. Cíle a procesy řízení pracovního výkonu byly jasné.	1 2 3 4 5
2. Prošel jsem dobrým výcvikem zaměřeným na dovednosti v řízení pracovního výkonu.	1 2 3 4 5
3. Neměl jsem žádné problémy s projednáváním profilů pracovních rolí.	1 2 3 4 5
4. Neměl jsem žádné problémy s projednáváním cílů pracovního výkonu.	1 2 3 4 5
5. Neměl jsem žádné problémy se sjednáním dohod o pracovním výkonu a sestavením plánů osobního rozvoje.	1 2 3 4 5
6. Manažer byl schopen monitorovat pracovní výkon, poskytovat zpětnou vazbu a koučovat.	1 2 3 4 5
7. Setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu proběhlo velmi dobře.	1 2 3 4 5
8. Posuzování pracovního výkonu bylo přesné a spravedlivé.	1 2 3 4 5
9. Jsem přesvědčen, že řízení pracovního výkonu mi umožní vykonávat moji práci lépe.	1 2 3 4 5
10. Jsem přesvědčen, že řízení pracovního výkonu je ztráta času.	1 2 3 4 5

68.7 Vyhodnocování

Vyhodnocování systému řízení pracovního výkonu se týká vyhodnocování efektivnosti prováděných aktivit řízení pracovního výkonu při dosahování cílů řízení pracovního výkonu.

Vyhodnocování podle kritérií úspěchu

Prováděné aktivity řízení pracovního výkonu je třeba vyhodnocovat podle určitých kritérií úspěchu (viz tabulka 68.10). Pokud se takové vyhodnocování neprovádí pravidelně a neprovádějí se potřebná nápravná opatření, systém řízení pracovního výkonu obvykle postupně upadá.

Tab. 68.10 Vyhodnocování řízení pracovního výkonu podle kritérií úspěchu

Vyhodnocujte efektivnost na stupnici od 1 do 3: 1 = vysoká, 2 = přijatelná, 3 = nízká	
Úroveň výkonu s ohledem na klíčové ukazatele výkonu v takových parametrech, jako je výstup, produktivita, prodej, kvalita, spokojenost zákazníků nebo návratnost investic.	1 2 3
Úroveň definovaných a dohodnutých cílů řízení pracovního výkonu.	1 2 3
Úroveň angažovanosti zaměstnanců.	1 2 3
Úroveň přístupu manažerů a zaměstnanců k řízení pracovního výkonu.	1 2 3
Úroveň projednávání dohod o cílech pracovního výkonu a osobním rozvoji mezi manažery a zaměstnanci.	1 2 3
Úroveň sjednávání a naplňování dohod o pracovním výkonu.	1 2 3
Úroveň sestavování a uskutečňování plánů osobního rozvoje.	1 2 3

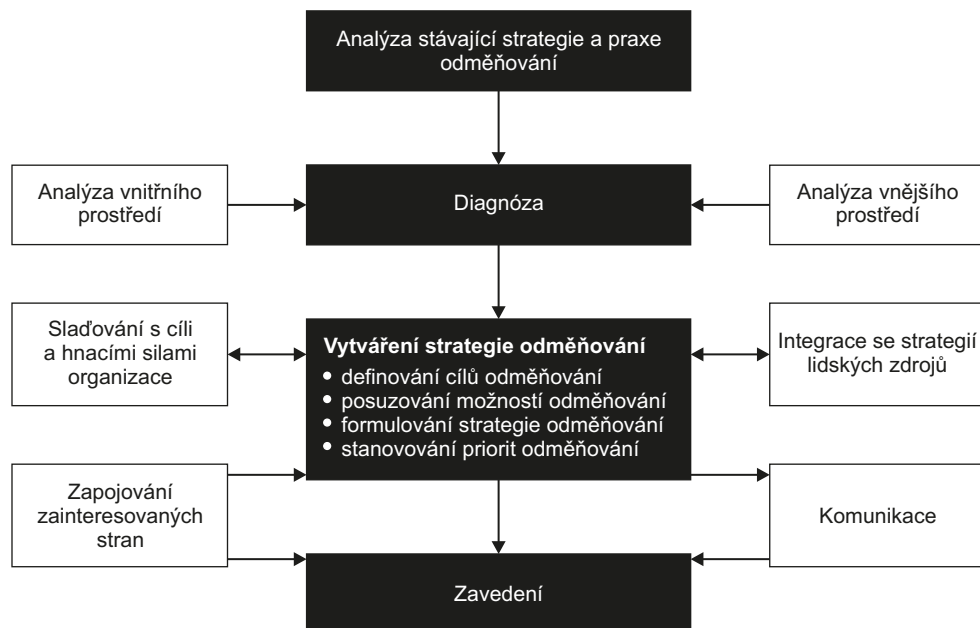
69 Nástroje ke strategickému odměňování

69.1 Účel nástrojů

Strategické odměňování znamená uplatňování systematického přístupu k zajišťování toho, aby politiky a postupy odměňování podporovaly dosahování cílů organizace a poskytovaly zaměstnancům spravedlivou odměnu. Toho je dosahováno analyzováním podmínek a požadavků, posuzováním možných alternativ a vytvářením a zaváděním strategie odměňování. Účelem nástrojů ke strategickému odměňování je poskytnout rámec a prostředky pro uplatňování takového přístupu.

69.2 Rámec vytváření strategie odměňování

Rámec vytváření strategie odměňování je znázorněn na obrázku 69.1.



Obr. 69.1 Rámec vytváření strategie odměňování

69.3 Analýza strategie a praxe odměňování

Východiskem vytváření strategie odměňování je analýza stávající strategie a praxe odměňování, která zahrnuje:

- analýzu strategie odměňování (tabulka 69.1),
- analýzu praxe odměňování (tabulka 69.2),
- průzkum názorů na odměňování (tabulka 69.3).

Tab. 69.1 Analýza strategie odměňování

Strategie odměňování	Plně	Téměř	Částečně	Vůbec
Je v souladu se strategií organizace.				
Obsahuje jasně definované cíle vycházející z cílů organizace.				
Vychází ze srozumitelných základních zásad odměňování.				
Podporuje rozhodování v záležitostech odměňování.				
Je dlouhodobá.				
Je dostatečně flexibilní, aby se mohla změnit, když to okolnosti vyžadují.				

Tab. 69.2 Analýza praxe odměňování

Výrok	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Poznámky
1. Máme dobře definované a srozumitelné základní zásady odměňování.					
2. Náš systém odměňování efektivně podporuje angažovanost lidí.					
3. Uplatňujeme politiku odměňování s ohledem na tržní sazby.					
4. Věnujeme dostatečnou pozornost poskytování nepeněžních odměn.					



Výrok	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Poznámky
5. Jsme spokojeni s naším způsobem rozhodování o vnitřních relacích.					
6. Potýkáme se s bezdůvodnými přesuny do vyšších stupňů.					
7. Máme problémy s dosahováním rovnosti v odměňování.					
8. Naše peněžní odměny nejsou konkurenceschopné.					
9. Nemáme odpovídající údaje o tržních sazbách.					
10. V naší struktuře peněžních odměn máme příliš mnoho stupňů.					
11. Naše struktura stupňů je příliš složitá.					
12. Lidé jsou spravedlivě odměňováni podle svého přínosu.					
13. Naš systém odměňování nedokáže lidi stimulovat.					
14. Naš systém odměňování umožňuje získávat a stabilizovat kvalitní lidi.					
15. Naš systém odměňování přináší za vložené peníze odpovídající hodnotu.					
16. Naš systém řízení pracovního výkonu funguje dobře.					



Výrok	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Poznámky
17. Poskytujeme skvělé a konkurenceschopné zaměstnanecké výhody.					
18. Existuje prostor, aby si zaměstnanci mohli ze zaměstnaneckých výhod více vybírat.					
19. Za zaměstnanecké výhody utrácíme příliš mnoho.					
20. Náš systém penzí je příliš drahý.					

Tab. 69.3 Průzkum názorů na odměňování

Uvedte prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky tím, že zakroužkujete číslo, které odpovídá vašemu názoru.					
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	
1. Můj přínos je dostatečně oceněn.	1	2	3	4	
2. Zvyšování peněžních odměn probíhá spravedlivě.	1	2	3	4	
3. Mám pocit, že moje peněžní odměna neodpovídá mému výkonu.	1	2	3	4	
4. Moje peněžní odměna je srovnatelná s tím, co bych mohl dostat jinde.	1	2	3	4	
5. Ve srovnání s lidmi, kteří v organizaci vykonávají srovnatelnou práci, nejsem odměňován spravedlivě.	1	2	3	4	
6. Myslím si, že politika odměňování organizace by měla být přehodnocena.	1	2	3	4	
7. Rozhodování o zařazování prací do stupňů probíhá spravedlivě.	1	2	3	4	
8. Nejsem si jistý, jak probíhá rozhodování o mé peněžní odměně.	1	2	3	4	
9. Rozumím tomu, jak byla moje práce zařazena do určitého stupně.	1	2	3	4	



Uvedte prosím, do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky tím, že zakroužkujete číslo, které odpovídá vašemu názoru.				
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
10. Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu týkající se mého výkonu.	1	2	3	4
11. Mám jasno v tom, co se ode mě očekává.	1	2	3	4
12. Mám rád svou práci.	1	2	3	4
13. Systém odměňování podle výkonu podporuje zlepšování výkonu.	1	2	3	4
14. Jsem hrdý, že mohu pracovat pro tuto organizaci.	1	2	3	4
15. Rozumím tomu, jak může docházet ke zvyšování mé peněžní odměny.	1	2	3	4
16. Systém hodnocení práce je spravedlivý.	1	2	3	4
17. Zaměstnanecké výhody jsou srovnatelné se zaměstnaneckými výhodami v jiných organizacích.	1	2	3	4
18. Chtěl bych si ze zaměstnaneckých výhod více vybírat.	1	2	3	4
19. Po setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu se cítím motivovaný.	1	2	3	4
20. Nerozumím politice odměňování organizace.	1	2	3	4

69.4 Vytváření a zavádění strategie odměňování

Vytváření strategie odměňování může být charakterizováno jako proces určující očekávané směrování odměňování a zabezpečující nejlepší využívání zdrojů. Kroky potřebné k vytvoření strategie odměňování jsou následující:

1. Zajistit, aby strategie odměňování podporovala uskutečňování strategie organizace a strategie lidských zdrojů tím, že se při jejím vytváření vezmou v úvahu možné dopady strategie organizace na odměňování (tabulka 69.4) a možnosti integrace strategie lidských zdrojů a strategie odměňování (tabulka 69.5).
2. Definovat cíle odměňování (tabulka 69.6).
3. Posoudit možnosti odměňování z hlediska cílů a praxe odměňování (tabulka 69.7).
4. Formulovat strategii odměňování (tabulka 69.8).
5. Zavést strategii odměňování (tabulka 69.9).

Tab. 69.4 Dopady strategie organizace na odměňování

	Možné prvky	Skutečné prvky	Důsledky pro strategii odměňování
Strategie organizace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Růst – výnosy/zisk ▪ Maximalizace hodnoty pro vlastníky ▪ Růst prostřednictvím fúzí/akvizic ▪ Vývoj produktu ▪ Ovládnutí trhu ▪ Nízké náklady 		
Hnací síly organizace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovace ▪ Maximalizace přidané hodnoty ▪ Produktivita ▪ Služby zákazníkům ▪ Kvalita ▪ Spokojenost zainteresovaných stran ▪ Nízké náklady 		

Tab. 69.5 Integrace strategie lidských zdrojů a strategie odměňování

Oblasti strategie lidských zdrojů	Možný přínos strategie odměňování	Navrhovaná opatření
Zabezpečování lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojetí celkové odměny, které pomůže udělat z organizace skvělé místo pro práci. ▪ Konkurenceschopné struktury peněžních odměn, které pomůžou získat a stabilizovat kvalitní lidi. 	
Řízení pracovního výkonu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doplnkové peněžní odměny, které přispívají k motivaci a angažovanosti lidí. ▪ Procesy řízení pracovního výkonu, které podporují soustavné zlepšování a prosazují dodržování základních hodnot. 	
Řízení talentů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nepeněžní odměny, například uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy nebo příležitost k osobnímu růstu a rozvoji. ▪ Politiky, které oceňují talentované lidi za jejich přínos. ▪ Struktury stupňů a peněžních odměn vázané na kariéru, například struktury rozdělané do skupin kariér. 	
Vzdělávání a rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesy řízení pracovního výkonu, které identifikují potřeby vzdělávání a možnosti jejich uspokojování. ▪ Struktury rozdělané do skupin kariér, které vymezují žebříčky kariéry z hlediska požadovaných znalostí a dovedností. 	
Pracovní podmínky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojetí celkové odměny, které zdůrazňuje význam zlepšování pracovního prostředí. ▪ Politiky dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (<i>work-life balance</i>). 	

Tab. 69.6 Cíle odměňování

Cíl	Důležitost*	Efektivnost*
Podporovat dosahování cílů organizace		
Získávat a stabilizovat kvalitní lidi		
Usnadňovat mobilitu lidí		
Propojovat peněžní odměny s pracovním výkonem		
Prosazovat hodnoty organizace		
Stimulovat lidi		
Zabezpečit nákladově efektivní odměňování		
Vytvořit a udržovat přehledný a srozumitelný systém odměňování		
Zajistit efektivní řízení odměňování ze strany liniových manažerů		
Zajistit efektivní fungování a udržování systému odměňování		
Vytvořit a udržovat flexibilní systém odměňování		
Jiný (uvést)		

* Škála: 10 = vysoká, 0 = nízká

Tab. 69.7 Posuzování možností odměňování z hlediska cílů a praxe odměňování

Oblast strategie		Příklady možných řešení	Ano ✓	Ne ✓	Upravit
Peněžní	Celková odměna	Zavést celkovou odměnu.			
	Hodnocení práce	Zavést nový analytický systém.			
		Zavést nový neanalytický systém.			
		Změnit stávající systém.			
		Spoléhat na analytické porovnávání.			
	Struktury stupňů a peněžních odměn	Zavést strukturu se širokými stupni.			
		Zavést strukturu se širokými pásmy.			
		Zavést strukturu rozdělenou do skupin prací nebo kariér.			
		Změnit stupnici peněžních odměn.			
	Doplňkové peněžní odměny	Zavést odměňování podle výkonu (ne stupnici peněžních odměn).			
		Zavést odměňování podle přínosu (ne stupnici peněžních odměn).			
		Zavést systém pohyblivých peněžních bonusů.			
	Zaměstnanecké výhody	Revidovat systém poskytování zaměstnaneckých výhod.			
		Zavést systém flexibilních zaměstnaneckých výhod.			
Penze	Zavést systém definovaného příspěvku.				
Nepeněžní	Uznání	Zavést systém formálního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy.			
	Rozvoj a růst	Zlepšit vzdělávací a rozvojové programy.			
	Autonomie	Prosazovat a podporovat samostatnost v jednání a rozhodování.			
	Pracovní prostředí	Vytvářet z organizace skvělé místo pro práci.			
	Work-life balance	Podporovat dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.			

Tab. 69.8 Formulování strategie odměňování

Do jaké míry strategie odměňování:	Odpověď
Podporuje strategii organizace?	
Podporuje strategii lidských zdrojů?	
Má jasně definované cíle a kritéria úspěchu?	
Poskytuje jasná východiska pro budoucí opatření?	
Demonstruje snadnou uskutečnitelnost?	

Tab. 69.9 Kontrolní seznam zavedení strategie odměňování

- Definovali jste cíle a kritéria úspěšného zavedení strategie odměňování?
- Vymezili jste odpovědnost za zavedení strategie odměňování?
- Stanovili jste, co je třeba udělat, kdo co udělá a do kdy to udělá?
- Zapojili jste vrcholové manažery, aby prosazovali a podporovali vytvoření a zavedení strategie odměňování?
- Zapojili jste liniové manažery a zaměstnance, aby se podíleli na vytvoření a zavedení strategie odměňování?
- Informovali jste všechny zúčastněné o cílech, postupu a dopadech zavedení strategie odměňování?
- Rozdělili jste zavedení strategie do fází, s určením začátku a konce každé fáze?
- Vymezili jste vzájemné závislosti?
- Definovali jste požadavky na zdroje?
- Zvolili jste metody kontroly a řízení rizik?
- Zajistili jste, aby každý věděl, co se od něj očekává, a aby měl potřebné nezbytné zdroje a odpovídající podporu?
- Zajistili jste monitorování postupu zavádění strategie odměňování v souladu s plánem?
- Zajistili jste, aby v případě potřeby byla přijata nápravná opatření k řešení zjištěných problémů?
- Zajistili jste vyhodnocení celého postupu a dosaženého výsledku podle definovaných cílů a kritérií úspěšného zavedení strategie odměňování?

70

Nástroje k uplatňování celkové odměny

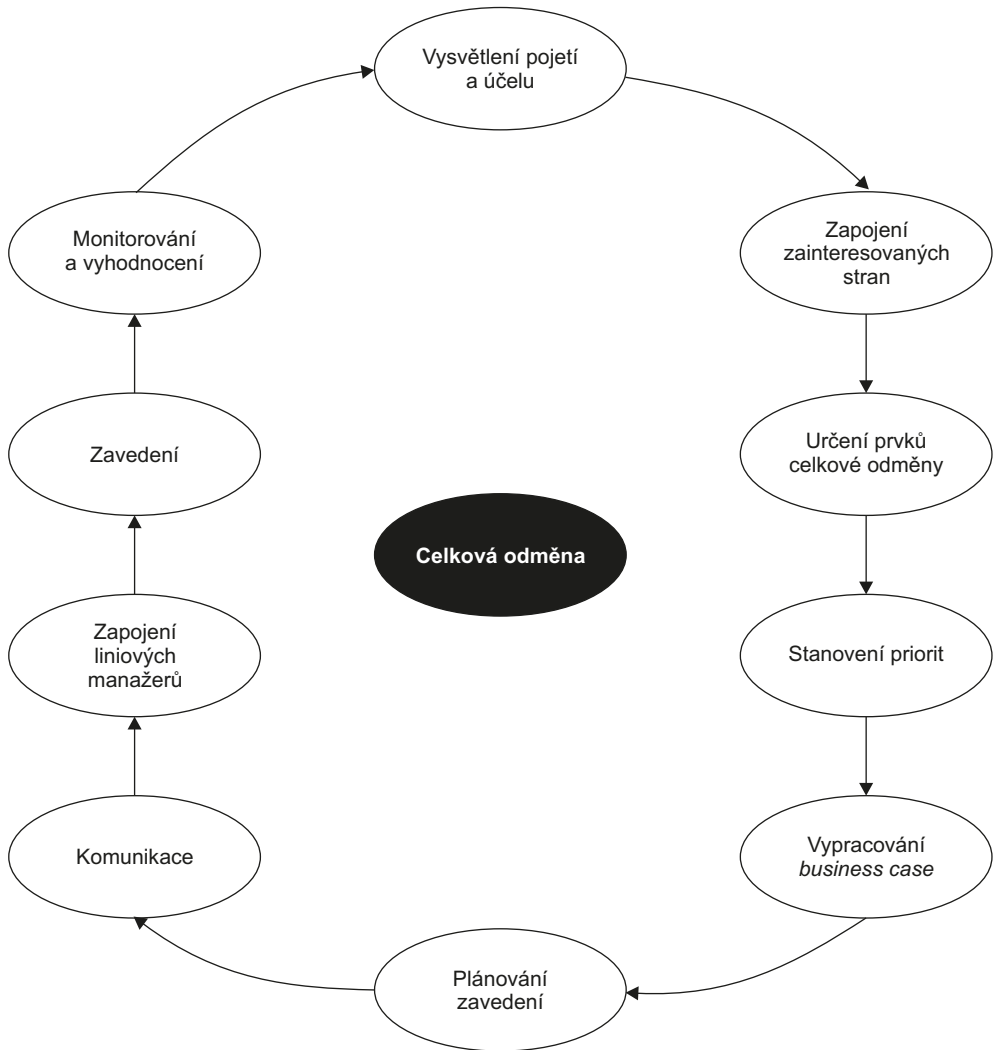
70.1 Účel nástrojů

Celková odměna je přístup k řízení odměňování, který zdůrazňuje, že je třeba zvážit veškeré možnosti ocenění lidí za odvedenou práci a dosažené úspěchy, nejen peněžní odměny nebo zaměstnanecké výhody. Cílem je spojit peněžní i nepeněžní odměny do soudržného celku.

Účelem nástrojů k uplatňování celkové odměny je ukázat, jak může být abstraktní, ale přesvědčivé pojetí celkové odměny uplatňováno v praxi. Není to snadné. Neznamená to jen doplnit obvyklý systém odměňování za zásluhy nějakým systémem uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy. Znamená to doplnit zavedené politiky a postupy vyplácení peněžních odměn a poskytování zaměstnaneckých výhod dalšími osvědčenými politikami a postupy v řízení lidských zdrojů – vzdělávání a rozvoj, vytváření pracovních míst nebo zabezpečování pohody zaměstnanců.

70.2 Zavádění celkové odměny

Kroky potřebné k zavedení celkové odměny jsou znázorněny na obrázku 70.1 a vysvětleny v následujícím textu.



Obr. 70.1 Postup zavádění celkové odměny

70.3 Vysvětlování pojetí a účelu celkové odměny

Zavedení celkové odměny by mělo vycházet z vysvětlení pojetí a účelu celkové odměny, aby zainteresované strany (manažeři, zaměstnanci a jejich zástupci) pochopili význam a dopady zavedení celkové odměny. To je důležité pro další jednání se zainteresovanými stranami, stejně jako pro určení prvků celkové odměny nebo pro vypracování *business case* na podporu zavedení celkové odměny. Jednání s manažery a zaměstnanci o pojetí a účelu celkové odměny je rozumné uskutečnit před vypracováním podrobného návrhu na zavedení celkové odměny. Porozumění ze strany manažerů a zaměstnanců je možné ověřovat s využitím otázek uvedených v tabulce 70.1.

Tab. 70.1 *Otázky zaměřené na pojetí a účel celkové odměny*

Které z následujících tvrzení nejlépe vystihuje pojetí celkové odměny?

- a) Kombinace základní peněžní odměny a doplňkové peněžní odměny.
- b) Kombinace peněžních a nepeněžních odměn.
- c) Kombinace základní peněžní odměny, doplňkové peněžní odměny a zaměstnaneckých výhod.
- d) Kombinace základní peněžní odměny a uznání za odvedenou práci.

Pojem celková odměna vyjadřuje:

- a) Přístup k odměňování založený na vyčíslování celkové hodnoty peněžních odměn, které zaměstnanci dostávají.
- b) Přístup k odměňování založený na vzájemném kombinování rozmanitých peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.
- c) Přístup k odměňování založený na propojování a využívání veškerých možností ocenění zaměstnanců za odvedenou práci a dosažené úspěchy.
- d) Přístup k odměňování založený na odměňování zaměstnanců podle jejich celkového přínosu k úspěchu organizace.

Pojetí celkové odměny je prostředkem k:

- a) Vytváření úspěšné strategie odměňování.
- b) Propojování různých peněžních odměn.
- c) Využívání všech možností odměňování.
- d) Poskytování atraktivnějších nepeněžních odměn.

Účelem pojetí celkové odměny je:

- a) Zajistit, aby systém odměňování přinášel za vložené peníze odpovídající hodnotu.
- b) Zajistit, aby se podpořila motivace, oddanost a angažovanost zaměstnanců.
- c) Zajistit, aby byl zaveden efektivnější systém odměňování.
- d) Zajistit, aby zaměstnanci chápali a oceňovali všechny možnosti odměňování, která mají k dispozici.

Pojetí celkové odměny zajistí:

- a) Uspokojení rozmanitých potřeb, které ovlivňují motivaci zaměstnanců.
- b) Zavedení systému formálního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy.
- c) Dosažení vhodné rovnováhy mezi peněžními a nepeněžními odměnami.
- d) Zvýšení motivace, oddanosti a angažovanosti zaměstnanců.

70.4 Určování prvků celkové odměny

Základní přístup

Základní přístup k uplatňování celkové odměny znamená, že se peněžní odměny a zaměstnanecké výhody podle možností doplňují nějakými nepeněžními odměnami, které souvisejí se vzděláváním a rozvojem nebo pracovním prostředím.

Volba prvků

Kromě peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které budou jádrem každého modelu celkové odměny, je možné volit další nepeněžní odměny, které mohou být součástí celkové odměny. Tato volba může být náročnější, protože zatímco některé prvky, jako je uznání za

odvedenou práci a dosažené úspěchy, řízení pracovního výkonu, dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nebo vzdělávání a rozvoj, jsou poměrně jasné, jiné prvky, jako je pracovní prostředí, už tak jasné nejsou.

Metoda analýzy strategie celkové odměny v organizaci je naznačena na obrázku 70.2. Tato metoda je odvozena z modelu celkové odměny od společnosti Towers Perrin (viz obrázek 26.2 v kapitole 26).

<p>Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • současnost • budoucnost 	<p>Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • současnost • budoucnost
<p>Vzdělávání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • současnost • budoucnost 	<p>Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • současnost • budoucnost

Obr. 70.2 Analýza celkové odměny

Oslovení manažeri nebo zaměstnanci mohou být požádáni, aby s využitím uvedeného obrázku popsali současné pojetí celkové odměny v organizaci. Následně mohou být požádáni, aby popsali, jaké budoucí pojetí celkové odměny v organizaci by si představovali, aby poskytované peněžní a nepeněžní odměny lépe uspokojovaly potřeby zainteresovaných stran a aby se organizace stala lepším místem pro práci.

70.5 Stanovování priorit

Při zavádění celkové odměny je lepší nebýt příliš ambiciózní. Dobré je začít s těmi prvky celkové odměny, které by mohly mít podstatnější vliv na angažovanost zaměstnanců a které by mohly být zavedeny bez vážnějších problémů. Jestliže se předpokládá komplexnější přístup, bude nutné stanovit priority a jednotlivé prvky celkové odměny zavádět postupně. Příklad možného postupu je následující:

- Revidovat strukturu stupňů a peněžních odměn.
- Revidovat systém odměňování za zásluhy nebo zavést nový.
- Zavést systém flexibilních zaměstnaneckých výhod.
- Vydat prohlášení o celkové odměně, které zaměstnancům vysvětlí hodnotu všech zaměstnaneckých výhod, které dostávají navíc k peněžním odměnám.
- Zavést systém nepeněžního uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy.
- Zlepšit systém řízení pracovního výkonu.
- Zlepšit vzdělávání a rozvoj, řízení talentů a řízení kariéry.
- Zaměřit rozvoj manažerů na zlepšování schopnosti liniových manažerů poskytovat relační odměny.
- Podniknout opatření ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.
- Naučit liniové manažery vytvářet pracovní místa, pracovní podmínky a pracovní vztahy, které podněcují vnitřní motivaci.

Při stanovování priorit týkajících se celkové odměny může být využit dotazník uvedený v tabulce 70.2.

Tab. 70.2 Priority týkající se celkové odměny

Aspekt zaměstnání	Rozdělte 100 bodů mezi uvedené aspekty vaší celkové odměny podle toho, jak jsou pro vás důležité. Přidělené body můžete rozdělit mezi tolik aspektů, kolik jen chcete (až do vyčerpání přidělených bodů). V případě, že jediným pro vás důležitým aspektem vaší celkové odměny bude například základní peněžní odměna, přidělte všech 100 bodů základní peněžní odměně.
Základní peněžní odměna	
Doplňková peněžní odměna	
Penze	
Příspěvek na auto	
Zdravotní péče	
Pojištění	
Flexibilní pracovní režim	
Dovolená	
Přijatelné hodnoty organizace	
Rozumné vedení organizace	
Slevy pro zaměstnance	
Zajímavá práce	
Podpora rodiny	
Práce pro úspěšnou organizaci	
Možnosti sportovního vyžití	
Příležitosti ke vzdělávání a rozvoji	
Podpora zdravého životního stylu	
Uznání za odvedenou práci	
Příležitosti k povýšení	
Jiný (uvedte)	

70.6 Zavádění

Plánování zavedení celkové odměny může být obtížné, jenže samotné zavedení celkové odměny může být ještě obtížnější. Jde o změnu, kterou je třeba řídit. Změna se týká jak zaměstnanců, tak manažerů, kteří si zvykají na novou praxi odměňování. Předpokladem úspěchu je soustavná komunikace a zapojení zainteresovaných stran.

70.7 Monitorování a vyhodnocování

Při zavádění celkové odměny je důležité monitorovat postup zavádění jednotlivých prvků celkové odměny v souladu s vypracovaným plánem a následně vyhodnotit jejich fungování na základě stanovených cílů. To může vést k upřesnění pojetí celkové odměny a úpravě některých prvků celkové odměny.

71 Nástroje k analytickému hodnocení práce

71.1 Účel nástrojů

Účelem nástrojů k analytickému hodnocení práce je představit kroky potřebné k využití nejpoblárnější metody analytického hodnocení práce, kterou je bodovací metoda. Nicméně, představeny jsou také kroky potřebné k využití metody analytického porovnávání, která může být využívána samostatně, ale často bývá využívána spolu s bodovací metodou. Typický přístup je vytvořit systém analytického hodnocení práce založený na bodovací metodě a následně využít definované faktory k vytvoření systému analytického porovnávání. Uvedené metody analytického hodnocení práce jsou vysvětleny v kapitole 27.

71.2 Vytvoření systému analytického hodnocení práce

K vytvoření systému analytického hodnocení práce s využitím bodovací metody a metody analytického porovnávání vedou následující kroky:

1. Analýza stávajícího systému hodnocení práce.
2. Rozhodnutí o přístupu k hodnocení práce.
3. Rozhodnutí o podobě nového systému.
4. Příprava programu vytvoření nového systému.
5. Vytvoření základního faktorového plánu.
6. Ověření základního faktorového plánu.
7. Úprava základního faktorového plánu.
8. Rozhodnutí o vážení.
9. Vytvoření úplného faktorového plánu.
10. Rozhodnutí o využití počítačů při hodnocení práce.
11. Hodnocení vzorových prací.
12. Vytvoření systému analytického porovnávání.

Tyto kroky jsou vysvětleny v následujícím textu.

Analýza stávajícího systému hodnocení práce

Dotazník uvedený v tabulce 71.1 vám umožní analyzovat stávající systém hodnocení práce a následně rozhodnout, jestli tento systém upravit nebo vytvořit systém nový.

Tab. 71.1 Analýza stávajícího systému hodnocení práce

Výrok	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1. Stávající systém hodnocení práce je vyhovující.				
2. Stávající systém hodnocení práce zajišťuje, že nevznikají žádné problémy se zařazováním prací do stupňů.				
3. Faktory ve stávajícím systému hodnocení práce již nevyhovují.				
4. Stávající systém hodnocení práce je neudržitelný.				
5. Stávající systém hodnocení práce omezuje bezdůvodné přesuny do vyšších stupňů.				
6. Stávající systém hodnocení práce zajišťuje rovnost v odměňování.				
7. Váhy faktorů ve stávajícím systému hodnocení práce jsou nevhodné.				
8. Stávající systém hodnocení práce eliminuje diskriminaci z důvodu pohlaví.				
9. Stávající systém hodnocení práce je příliš byrokratický.				
10. Lidé v podstatě chápou, jak stávající systém hodnocení práce funguje.				

Rozhodnutí o přístupu k hodnocení práce

Dotazník uvedený v tabulce 71.2 vám umožní rozhodnout o přístupu k hodnocení práce.

Tab. 71.2 Rozhodnutí o přístupu k hodnocení práce

Možnosti	Faktory, které je třeba vzít v úvahu	Rozhodnutí
Žádné změny	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spokojenost se stávajícím systémem. ▪ Potřeba vyhnout se rozložení stávajícího systému. ▪ Náklady spojené se stávajícím systémem. 	
Zavést nový systém založený na bodovací metodě nebo zásadně upravit stávající systém	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výhody – analytické hodnocení práce, zajištění rovnosti v odměňování. ▪ Nevýhody – časová a administrativní náročnost. ▪ Skutečnost, že bodovací metoda je nejoblíbenější metodou analytického hodnocení práce. 	
Zavést nový systém založený na metodě analytického porovnávání	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výhody – analytické hodnocení práce, metoda analytického porovnávání je časově méně náročná než bodovací metoda. ▪ Nevýhody – metoda analytického porovnávání nemusí zajistit rovnost v odměňování a musí být podpořena bodovací metodou. 	
Zavést kombinovaný systém – bodovací metoda pro vytvoření struktury stupňů a metoda analytického porovnávání pro zařazování prací do stupňů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podpora analytického porovnávání. ▪ Snížení časové náročnosti hodnocení. ▪ Zajištění rovnosti v odměňování. ▪ Poměrně složitý a obtížně pochopitelný systém. 	
Koupit „hotový“ systém od externího dodavatele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osvědčený systém. ▪ Dodavatel má zkušenosti se zaváděním systému. ▪ Systém bývá propojen s databází tržních sazeb. ▪ Systém nemusí vyhovovat podmínkám a požadavkům organizace. ▪ Systém může být drahý. 	
Vytvořit si vlastní systém „šitý na míru“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systém by měl zcela vyhovovat podmínkám a požadavkům organizace. ▪ Vytvořit a zavést takový systém může být časově a finančně náročné. 	

Rozhodnutí o podobě nového systému

Dotazník uvedený v tabulce 71.3 vám umožní rozhodnout o podobě nového systému hodnocení práce. Všechna rozhodnutí učiněná v tomto kroku jsou prozatímní a mohou být později doplněna nebo pozměněna.

Tab. 71.3 Rozhodnutí o podobě nového systému

Oblast návrhu	Možnosti	Prozatímní rozhodnutí
Faktory hodnocení práce	Rozhodnout je třeba o počtu a druhu faktorů. Počet faktorů se může pohybovat od 3 do 14 s tím, že průměrný počet faktorů je 6.	
Úrovně faktorů	Rozhodnout je třeba o počtu úrovní, a jestli by každý faktor měl mít stejný počet úrovní.	
Bodová progrese	Bodová progrese mezi úrovněmi faktorů může být aritmetická, nebo geometrická.	
Vážení	Systém hodnocení práce může být nevážený, nebo vážený s tím, že vážení může být explicitní, nebo implicitní.	

Příprava programu vytvoření nového systému

Program vytvoření nového systému hodnocení práce by měl být co možná nejpodrobnější. Obrázek 71.1 ukazuje možné grafické znázornění takového programu.

Činnost	Měsíc																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Rozhodnutí o vytvoření systému	—																							
2. Vytvoření a ověřování systému	—																							
3. Hodnocení vzorových prací												—												
4. Vytvoření struktury stupňů																		—						
5. Hodnocení zbývajících prací																			—					
6. Provedení analýzy tržních sazeb																	—							
7. Vytvoření struktury peněžních odměn																							—	
8. Zavedení vytvořeného systému																								—

Obr. 71.1 Program vytvoření nového systému hodnocení práce

Vytvoření základního faktorového plánu

Faktorový plán je klíčovým prvkem analytického hodnocení práce s využitím bodovací metody. Umožňuje stanovovat relativní hodnotu jednotlivých prací v organizaci.

Volba a definice faktorů

Tabulka 71.4 shrnuje zásady pro volbu faktorů hodnocení práce. Tabulka 71.5 obsahuje příklady definic faktorů hodnocení práce.

Tab. 71.4 Zásady pro volbu faktorů hodnocení práce

1. Faktory musí umožnit identifikovat podstatné rozdíly mezi pracemi, které pomohou při vytváření pořadí jednotlivých prací.
2. Faktory by měly sloužit jako měřítko všech podstatných charakteristik prací a měly by být obecně srovnatelné.
3. Faktory by měly odrážet hodnoty organizace.
4. Faktory by měly být stejně dobře použitelné pro různé typy prací a neměly by upřednostňovat jedno pohlaví nebo jednu skupinu.
5. Všechny práce by měly být hodnoceny, aniž by se upřednostňovali muži nebo ženy, lidi určité rasy, určitého věku nebo určité profese.
6. Systém by měl spravedlivě měřit charakteristiky prací, v nichž dominují ženy, stejně jako prací, v nichž dominují muži.
7. Volba faktorů by neměla vést k diskriminaci na základě pohlaví, rasy, zdravotního postižení, náboženského vyznání, věku nebo z nějakého jiného důvodu. Zkušenosti by neměly sloužit jako faktor hodnocení práce, protože by to mohlo vést k diskriminaci na základě pohlaví nebo věku. To samé platí pro vzdělání nebo kvalifikaci jako samostatné faktory.
8. Neměly by být opomenuty charakteristiky prací nacházející se v pracích vykonávaných převážně jedním pohlavím, například manuální zručnost, interpersonální dovednosti nebo „pečovatelské“ povinnosti.
9. Je třeba se vyvarovat překrývání faktorů – každý faktor musí být nezávislý na každém dalším faktoru – čím více faktorů ve faktorovém plánu, tím vyšší pravděpodobnost překrývání faktorů.
10. Je také třeba se vyvarovat přiřazování více než jedné podstatné charakteristiky práce k jednomu faktoru. Jsou-li významné faktory smíchány s jinými, znamená to, že by mohly být podhodnoceny.
11. Definice faktorů by měly být jasné, relevantní, srozumitelné a napsané tak, aby dávaly smysl tomu, kdo bude systém používat.
12. Faktory by měly být přijatelné pro ty, kteří budou do systému zahrnuti.

Tab. 71.5 Příklady definic faktorů hodnocení práce

Faktor	Definice
1. Znalosti a dovednosti	Úroveň znalostí a dovedností potřebná pro efektivní vykonávání práce.
2. Přínos	Přínos k dosažení cílů týmu, útvaru nebo organizace.



Faktor	Definice
3. Komunikace	Požadavek komunikovat ústně i písemně s jednotlivci nebo skupinami lidí v organizaci i mimo ni.
4. Interpersonální dovednosti	Úroveň dovedností potřebná pro dobrou spolupráci s ostatními lidmi, pro vedení lidí, pro vyřizování požadavků lidí, pro řešení obtížných situací, pro přesvědčování, vyjednávání nebo ovlivňování.
5. Plánování a organizování	Požadavek plánovat a organizovat práci, stanovovat priority a dodržovat termíny.
6. Usuzování a rozhodování	Požadavek usuzovat při rozhodování a řešení problémů.
7. Volnost v jednání a rozhodování	Míra volnosti v jednání a rozhodování, pokud jde o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků.
8. Komplexnost	Různorodost vykonávané práce, prováděných rozhodnutí a využívaných znalostí a dovedností.
9. Odpovědnost za zdroje	Rozsah řízených zdrojů, ve smyslu lidí, peněz, vybavení, zařízení a podobně.
10. Požadavky na držitele pracovní role	Požadavky pracovní role na držitele pracovní role ve smyslu značné pracovní zátěže, obtížných pracovních režimů nebo častých pracovních cest.

Definování úrovní faktorů

Faktory hodnocení práce mají většinou pět nebo šest úrovní. Každý faktor má obvykle stejný počet úrovní. Tabulka 71.6 shrnuje zásady pro definování úrovní faktorů.

Tab. 71.6 Zásady pro definování úrovní faktorů hodnocení práce

1. Zvážit počet úrovní (často čtyři, pět, šest nebo sedm), které by odrážely rozsah povinností, odpovědností a požadavků prací, kterých se systém hodnocení práce týká.
2. Analyzovat, co by mělo charakterizovat nejvyšší a nejnižší úroveň každého faktoru a jak by to mělo být popsáno.
3. Zvážit počet úrovní (řekněme tři) mezi nejvyšší a nejnižší úrovní, aby struktura úrovní věrně odrážela odstupňování povinností, odpovědností a požadavků.
4. Definovat každou úroveň co možná nejjasněji, aby se hodnotitelům usnadnilo určení „nejlepší shody“ při porovnávání profilů prací s definicemi úrovní.
5. Zajistit, aby úrovně pokrývaly celé spektrum požadavků, které by se mohly objevit u prací, kterých se systém hodnocení práce týká.
6. Propojit definice úrovní s definicemi příslušných faktorů a zajistit, aby se tyto definice nepřekrývaly.
7. Zajistit, aby úrovně faktorů představovaly srozumitelné a rozpoznatelné odstupňování požadavků.
8. Zajistit, aby v definicích úrovní od nejnižší úrovně do nejvyšší úrovně existovala jednotná bodová progresse.
9. Definovat úrovně v absolutních, nikoliv v relativních veličinách. Definovat všechny dimenze. Nepoužívat posloupnosti neurčitých proměnných, jako například malý, střední, velký.
10. Zajistit, aby každá definice úrovně byla samostatná. Definice úrovní by neměly být definovány s odkazem na nižší nebo vyšší úroveň, takže nestačí definovat nějakou úroveň slovy tak, že je vyšší (nebo nižší) verzí nějaké sousední úrovně.

Vytvoření systému bodování

Ke každé úrovni ve faktorovém plánu musí být přiřazena nějaká bodová hodnota tak, aby od nejnižší do nejvyšší úrovně existovala určitá bodová progresse. Přitom je třeba rozhodnout o tom, jak v rámci každého faktoru tuto bodovou progresi nastavit.

Existují k tomu dva přístupy. První je aritmetický přístup, který vychází z předpokladu, že mezi úrovněmi faktoru existují stejné bodové rozdíly, takže například faktor s pěti úrovněmi by mohl být bodován 10, 20, 30, 40 a 50. Druhý je geometrický přístup, který vychází z předpokladu, že s každou následující úrovní v hierarchii existují větší bodové rozdíly, aby se zdůraznilo progresivní zvýšení odpovědnosti. Takže v případě tohoto přístupu by mohly být jednotlivé úrovně bodovány spíše 10, 20, 35, 55 a 80 než 10, 20, 30, 40 a 50. Tím se zvyšují bodové rozdíly mezi pracemi na vyšších úrovních.

Ověření základního faktorového plánu

Základní faktorový plán je třeba ověřit na reprezentativním vzorku prací. Tento vzorek by měl obsahovat práce z každé úrovně v organizaci. Pravděpodobně to nebude méně než dvacet procent odlišných prací v organizaci a ve složitějších případech to může být mnohem víc.

Cílem tohoto počátečního ověřování je prozkoumat a posoudit, do jaké míry:

- jsou faktory vhodné a přiměřené,
- jsou úrovně faktorů jasně definovány a řádně odstupňovány,
- definice úrovně faktorů umožňují hodnotitelům snadné přidělování úrovně faktorů a zajišťují konzistentní hodnocení,
- hodnocení přináší validní výsledky.

Neexistuje žádný jediný, jednoduchý test, který by stanovil validitu nějakého faktorového plánu. Metody, které existují, jsou následující:

- **Porovnání pořadí s jiným pořadím** – pořadí určené na základě ověřovaného faktorového plánu se porovnává s pořadím určeným na základě jiné metody hodnocení práce.
- **Porovnání s hierarchií v organizaci** – pořadí určené na základě ověřovaného faktorového plánu se porovnává s existující hierarchií v organizaci a zkoumají se jakékoliv zjevné nesrovnalosti.
- **Porovnávání s vnějším trhem** – vnitřní pořadí určené na základě ověřovaného faktorového plánu se porovnává s pořadím srovnatelných prací někde jinde.
- **Test „dobrého pocitu“** – pořadí určené na základě ověřovaného faktorového plánu se porovnává s tím, co hodnotitelé „vnímají“ jako správné, čímž se určí vhodné pořadí a odhalí se možné nesrovnalosti. Tato metoda je však dosti nebezpečná, protože může vést k přenášení existujících předsudků.

Běžnou praxí je začít metodou porovnávání pořadí s jiným pořadím a následně využít jinou metodu nebo více jiných metod pro kontrolu určeného pořadí.

Jestliže pořadí určené na základě ověřovaného faktorového plánu není přijatelné, je třeba určit proč. V zásadě jsou tři základní možné příčiny:

1. Nedostatky ve faktorovém plánu z hlediska volby faktorů, počtu úrovní faktorů, definicí úrovní faktorů nebo systému bodování, což jsou nedostatky, které musí být odstraněny.
2. Chybně provedené hodnocení ze strany hodnotitelů, což znamená, že hodnocení se musí opakovat.
3. Možnost, že některé faktory jsou významnější než jiné, ale nebyla jim přiznána odpovídající váha, což může vyvolat potřebu zavést explicitní vážení.

Úprava základního faktorového plánu

Počáteční ověřování základního faktorového plánu nepochybně odhalí potřebu upravit definice úrovní faktorů, což může vyvolat potřebu zásadně upravit celý faktorový plán, například z hlediska volby faktorů nebo počtu úrovní faktorů. Po těchto úpravách je třeba základní faktorový plán znovu ověřit. Takové ověřování a upravování faktorového plánu je náročné, ale žádoucí.

Rozhodnutí o vážení

Vážení umožňuje rozlišit význam jednotlivých faktorů tím, že se jim přidělí více či méně bodů. Nejprve je třeba rozhodnout, jestli systém hodnocení práce bude vážený, nebo nevážený. Jestliže bude vážený, potom je třeba rozhodnout, jestli vážení bude explicitní, nebo implicitní. Explicitní vážení znamená, že se významnějším faktorům přiděluje vyšší maximální počet bodů. Implicitní vážení znamená, že se významnějším faktorům přidělí více úrovní a tím více bodů.

Nejběžnější, ale nejproblematictější přístup k vážení je, že se hodnotitelé mezi sebou prostě dohodnou, které faktory jsou významnější, a těmto faktorům přidělí další body nebo úrovně. Jinou možností, jak některým faktorům přidělit další body, je, požádat každého hodnotitele, aby rozdělil 100 bodů mezi definované faktory podle toho, jak si myslí, že jsou významné. Názory jednotlivých hodnotitelů se následně společně diskutují a hledá se nejpřijatelnější rozdělení. Tato diskuse se může odehrávat v rámci stanovených zásad, například žádný faktor nebude mít váhu menší než pět procent a větší než třicet procent.

Vážený faktorový plán by měl být znovu ověřen, aby se zjistilo, jestli hodnocení přináší validní výsledky.

Vytvoření úplného faktorového plánu

Na základě ověřeného základního faktorového plánu je vytvořen úplný faktorový plán, který zahrnuje faktory, úrovně faktorů, systém bodování a systém vážení.

Rozhodnutí o využití počítačů při hodnocení práce

V tomto kroku vytváření systému hodnocení práce je možné rozhodnout o využití počítačů při hodnocení práce. Tabulka 71.7 shrnuje výhody a nevýhody hodnocení práce s využitím počítačů.

Tab. 71.7 Výhody a nevýhody hodnocení práce s využitím počítačů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Může zvýšit konzistenci hodnocení – stejné informace na vstupu znamenají stejné výsledky na výstupu. ▪ Může zvýšit rychlost hodnocení. ▪ Může usnadnit zpracování vstupů a výstupů hodnocení. ▪ Může omezit potřebné zdroje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Může být drahé. ▪ Může být komplikované nebo může vyvolávat dojem „černé skříňky“. ▪ Nemusí být transparentní. ▪ Může vyloučit účast zaměstnanců a jejich zástupců jako hodnotitelů.

Systém hodnocení práce s využitím počítačů je obvykle založen na „papírovém“ faktorovém plánu, takže musí být ověřován stejným způsobem jako „papírový“ systém hodnocení práce, aby se zjistilo, jestli systém hodnocení práce s využitím počítačů přináší srovnatelné výsledky jako „papírový“ systém hodnocení práce.

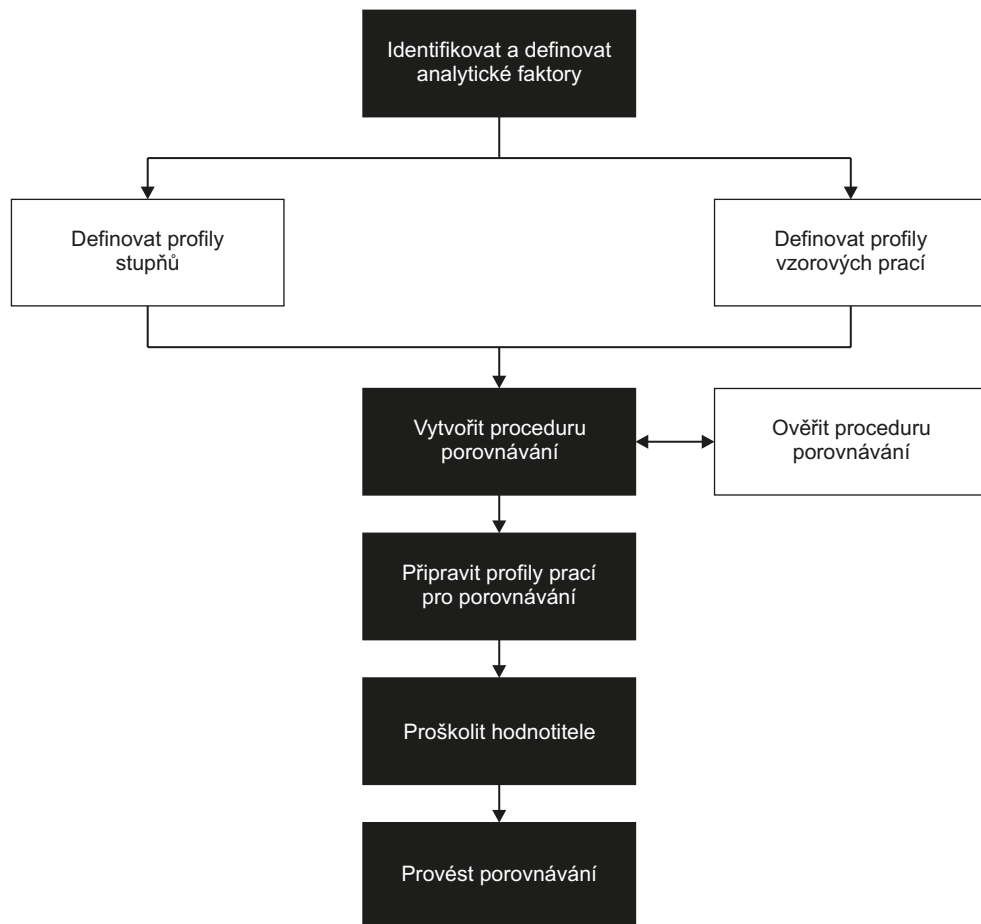
Hodnocení vzorových prací

Výsledný systém hodnocení práce se použije pro hodnocení vzorových prací (s výjimkou malých organizací, kde mohou být hodnoceny všechny práce). Vzorové práce jsou typické práce, které reprezentují různé profese nebo různé úrovně v organizaci a které slouží pro porovnávání s jinými pracemi v organizaci. Na základě vzorových prací se vytváří struktura stupňů a vytváří se systém analytického porovnávání, který je vysvětlen níže. Vzorovými pracemi mohou být práce, které byly použity při ověřování faktorového plánu, ale obvykle je nutné vybrat další práce, aby se zajistil dostatečný počet vhodných prací pro vytvoření struktury stupňů.

Vytvoření systému analytického porovnávání

Analytické porovnávání je založeno na porovnávání profilů hodnocených prací s profily stupňů nebo s profily vzorových prací. Toto porovnávání se provádí faktor po faktoru. Kroky potřebné k vytvoření systému analytického porovnávání jsou znázorněny na obrázku 71.2.

Jestliže se systém analytického porovnávání vytváří proto, aby podporoval systém založený na bodovací metodě, budou první dva kroky zahrnovat posouzení výsledků hodnocení pro každý stupeň a definování profilů stupňů, které budou reprezentovat typické výsledky hodnocení, faktor po faktoru.



Obr. 71.2 Postup vytváření systému analytického porovnávání

Procedura porovnávání

Procedura porovnávání může být definována jako formální postup, který specifikuje:

- co je dokonalá shoda, tedy stav, kdy se všechny prvky v profilu hodnocené práce shodují se všemi prvky v profilu stupně nebo v profilu vzorové práce;
- počet shod požadovaných u jednotlivých prvků, aby bylo možné konstatovat, že shoda profilů je odůvodněná, například šest z deseti; většinou se však přípustné rozdíly omezují na poměrně malé odchylky – v případě velkých odchylek by mělo být porovnávání neplatné;
- všechny prvky, které se musí shodovat, aby bylo možné konstatovat, že došlo ke shodě profilů; například je možné rozhodnout, že se musí shodovat prvky týkající se znalostí a dovedností;
- postup pro zařazování prací do stupňů v případě, že dojde k nějakým rozdílům; například to může znamenat provedení úplného hodnocení práce v případě, že analytické porovnávání je podporováno bodovací metodou.

72

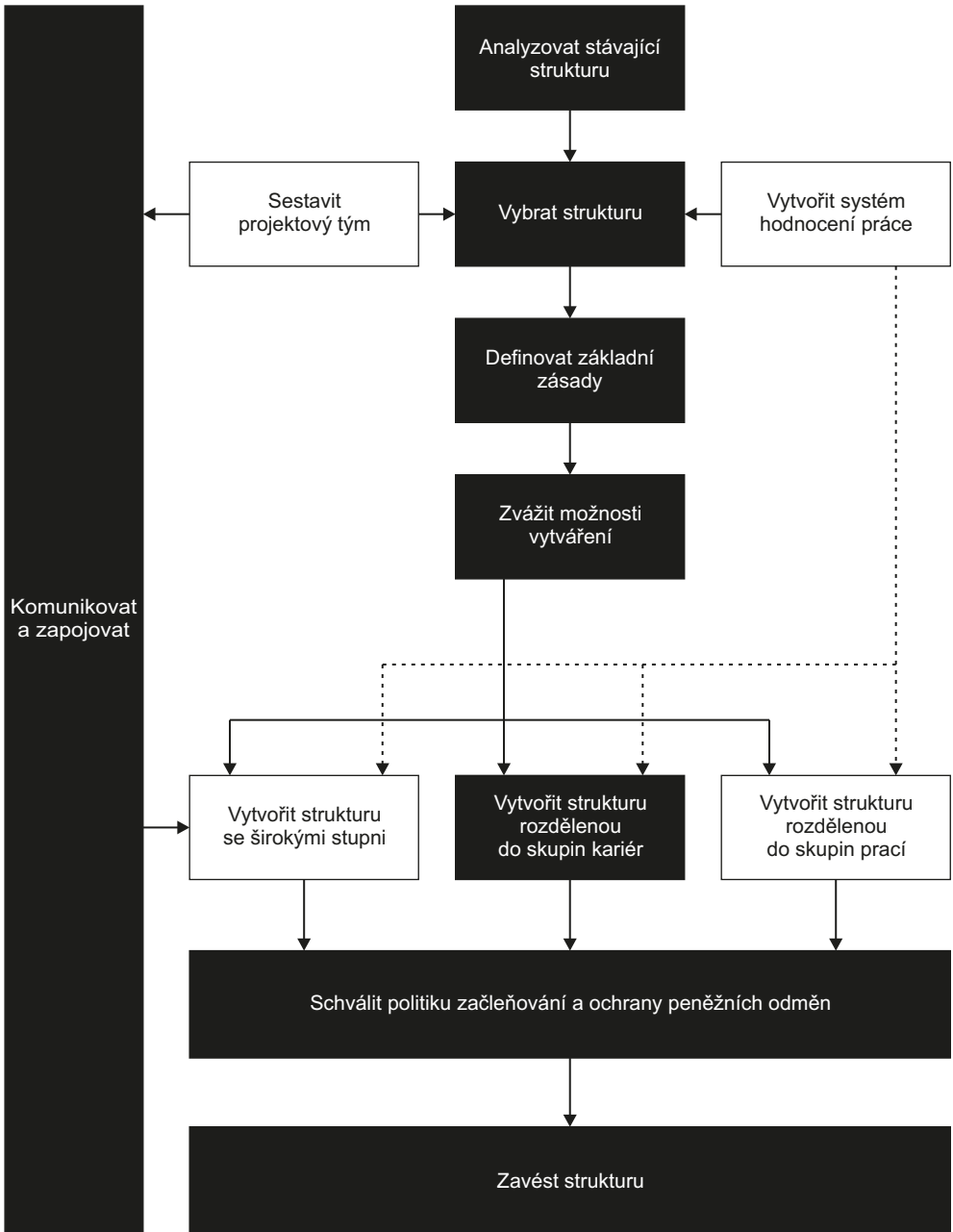
Nástroje k vytváření struktur stupňů a peněžních odměn

72.1 Účel nástrojů

Vytváření struktur stupňů a peněžních odměn je základem řízení základních peněžních odměn. Účelem nástrojů k vytváření struktur stupňů a peněžních odměn je poskytnout návod na vytváření nejběžnějších struktur stupňů a peněžních odměn, a to struktury se širokými stupni, struktury rozdělené do skupin kariér a struktury rozdělené do skupin prací.

72.2 Postup vytváření struktury stupňů a peněžních odměn

Postup vytváření struktury stupňů a peněžních odměn je znázorněn na obrázku 72.1



Obr. 72.1 Postup vytváření struktury stupňů a peněžních odměn

72.3 Analýza stávající struktury

Dotazník uvedený v tabulce 72.1 vám pomůže analyzovat stávající strukturu stupňů a peněžních odměn. Do této analýzy by měli být zapojeni linioví manažeři, zaměstnanci a jejich zástupci, aby se společně pokusili určit, kde jsou potřeba nějaké změny. Tuto analýzu je možné provádět s využitím průzkumů, workshopů nebo skupinových diskusí.

Tab. 72.1 Analýza stávající struktury stupňů a peněžních odměn

Výrok	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1. Stávající struktura je vyhovující.				
2. Nemáme žádné problémy se zařazováním prací do stupňů ve stávající struktuře.				
3. Existuje příliš mnoho anomálií (nahodnocených nebo podhodnocených prací z hlediska jejich zařazení do stupňů ve stávající struktuře).				
4. Stávající struktura už nevyhovuje způsobu organizace práce.				
5. Úrovně peněžních odměn jsou konkurenceschopné.				
6. Stávající struktura se snadno spravuje.				
7. Stávající struktura poskytuje dostatečný prostor pro zvyšování peněžních odměn.				
8. Stávající struktura nevytváří rozdíly mezi pohlavími.				
9. Stávající struktura je nepružná.				
10. Lidé v podstatě chápou a akceptují, jak jsou jejich práce zařazeny do určitých stupňů ve stávající struktuře.				

72.4 Výběr struktury

Jestliže analýza stávající struktury stupňů a peněžních odměn odhalí potřebu nějaké změny, je třeba vybrat vhodný typ struktury. Tento výběr může být založen na analýze charakteristik nejběžnějších struktur stupňů a peněžních odměn (viz tabulka 72.2) a na posouzení možných kritérií pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn (viz tabulka 72.3).

Tab. 72.2 Shrnutí charakteristik nejběžnějších struktur stupňů a peněžních odměn

Typ struktury	Rysy	Výhody	Nevýhody
Struktura se širokými stupni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posloupnost šesti až osmi stupňů prací. ▪ Poměrně široká rozpětí peněžních odměn, např. 40–50 %. ▪ Zvyšování peněžních odměn souvisí s přínosem a může být kontrolováno pomocí určitých zón. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jasně ukazuje relace mezi peněžními odměnami. ▪ Uspadňuje řízení. ▪ Snadno pochopitelná. ▪ Širší stupně se vymezují jasněji. ▪ Bezdůvodné přesuny do vyšších stupňů se lépe kontrolují. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příliš velký prostor pro zvyšování peněžních odměn. ▪ Poskytuje možnost kontroly, ale obtížněji se řídí. ▪ Může být nákladná.
Struktura rozdělená do skupin kariér	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikované a definované skupiny kariér. ▪ Pro každou skupinu jsou definovány dráhy kariéry v podobě hlavních činností a požadavků na schopnosti. ▪ Pro každou skupinu je určena stejná struktura stupňů a peněžních odměn. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vyjasňuje dráhy kariéry v rámci skupin i mezi nimi. ▪ Uspadňuje dosažení rovnosti mezi skupinami, a tedy i stejné odměny za stejnou práci. ▪ Uspadňuje definování úrovní. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Může být obtížné ji řídit. ▪ Může lidi rozdělovat.
Struktura rozdělená do skupin prací	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oddělené struktury stupňů a peněžních odměn pro skupiny podobných prací. ▪ Zvyšování peněžních odměn souvisí se schopnostmi nebo s přínosem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uspadňuje diferenciaci peněžních odměn mezi různými skupinami. ▪ Definuje dráhy kariéry na základě jasných kritérií. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Může lidi rozdělovat. ▪ Může omezovat horizontální rozvoj kariéry. ▪ Může být obtížné udržet vnitřní spravedlnost mezi skupinami, pokud nebude založena na hodnocení práce.

Tab. 72.3 Možná kritéria pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn

Typ struktury	Kritéria pro volbu struktury
Struktura se širokými stupni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Předpokládá se, že pokud existuje poměrně omezený počet stupňů, bude možné tyto stupně definovat a rozlišovat přesněji, což zlepší přesnost zařazování prací do stupňů. ▪ Existující struktura s úzkými stupni je hlavní příčinou bezdůvodných přesunů prací do vyšších stupňů. ▪ Předpokládá se, že zvyšování peněžních odměn v rámci stupňů může záviset na přínosu a že je možné zavést efektivní kontrolní mechanismus.
Struktura rozdělená do skupin kariér	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existují různé skupiny kariér a v rámci těchto skupin, stejně jako mezi těmito skupinami je možné rozlišit a vymezit různé dráhy kariéry. ▪ V organizaci existuje silný důraz na rozvoj kariéry. ▪ Existují účinné metody definování schopností.
Struktura rozdělená do skupin prací	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existují zvláštní skupiny prací, které je třeba odměňovat odlišně. ▪ Skupiny zahrnují práce, jejichž povaha a smysl jsou podobné, ale vykonávají se na různých úrovních s různou mírou odpovědnosti. ▪ Předpokládá se, že dráhy kariéry musí být definovány z hlediska požadavků na schopnosti.

72.5 Definování základních zásad

V tomto kroku je třeba definovat základní zásady pro vytváření struktury stupňů a peněžních odměn. Příklad takových zásad je uveden v tabulce 72.4.

Tab. 72.4 Příklad základních zásad pro vytváření struktury stupňů a peněžních odměn

<p>Struktura stupňů a peněžních odměn by měla:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ odpovídat kultuře, charakteristickým rysům a potřebám organizace i jejím zaměstnancům; ▪ usnadňovat řízení relací peněžních odměn a dosahování nestrannosti, spravedlnosti, konzistentnosti a transparentnosti v řízení odměňování; ▪ být dostatečně pružná, aby se mohla přizpůsobovat tlakům, které pramení ze změn tržních sazeb a nedostatku kvalifikované pracovní síly; ▪ usnadňovat provozní flexibilitu a soustavný rozvoj; ▪ poskytovat prostor pro odměňování podle výkonu, přínosu nebo schopností; ▪ naznačovat příležitosti týkající se odměňování, rozvoje a kariéry; ▪ být vytvořena jasně a logicky, aby její podstata mohla být snadno a rychle vysvětlena zaměstnancům; ▪ umožnit organizaci provádět kontrolu uskutečňování politik odměňování a dodržování rozpočtů.

72.6 Možnosti vytváření

Tabulka 72.5 shrnuje možnosti vytváření struktury stupňů a peněžních odměn, které se týkají počtu stupňů, pásem nebo úrovní, širě rozpětí peněžních odměn, rozdílů mezi rozpětími peněžních odměn, překrývání rozpětí peněžních odměn a zvyšování peněžních odměn.

Tab. 72.5 Možnosti vytváření struktury stupňů a peněžních odměn

Možnosti	Skutečnosti, které je třeba zvážit
Počet stupňů, pásem nebo úrovní	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozsah a druhy prací, kterých se má struktura týkat. ▪ Rozsah peněžních odměn a výsledků hodnocení práce u prací, které je třeba uspořádat a zařadit. ▪ Počet úrovní v hierarchii organizace. ▪ Rozhodnutí o umístění hranic stupňů v návaznosti na hodnocení práce, které určilo nějaké pořadí prací – to může identifikovat existenci jasně definovaných skupin prací na různých úrovních v hierarchii, mezi nimiž existují významné rozdíly v hodnotě práce. ▪ Problém bezdůvodného přesouvání prací do vyšších stupňů v souvislosti s vnějšími tlaky, s nedostatkem příležitostí k povýšení nebo s nedostatečně provedeným hodnocením práce.
Šíře rozpětí peněžních odměn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jestli v rámci stupňů vytvořit nějaký prostor a brát ohledy na výkon, přínos nebo postup v kariéře. ▪ Rovnost v odměňování – široká rozpětí bývají hlavní příčinou rozdílů v odměňování mezi muži a ženami, protože ženy, které přerušují kariéru častěji než muži, nemusí mít stejnou příležitost jako muži postoupit do horních oblastí rozpětí peněžních odměn. ▪ V případě struktury se širokými pásmy, rozsah tržních sazeb a výsledků hodnocení práce u prací zařazených do pásem.
Rozdíly mezi rozpětími peněžních odměn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozdíly mezi rozpětími peněžních odměn by měly být takové, aby se jednoznačně rozlišila hodnota prací zařazených do jednotlivých stupňů. ▪ Jestliže jsou rozdíly příliš malé – méně než 10 % – ocitají se mnohé práce na hranici, což může vyvolávat jisté protesty proti zařazení některých prací do stupňů. ▪ Také velké rozdíly – více než 25 % – existující pod úrovní vrcholového managementu mohou vyvolávat problémy v případech, kdy se některé práce ocitnou na hranici, protože tyto velké rozdíly vyvolávají emoce. ▪ Ve většině organizací s konvenčními strukturami stupňů jsou přiměřené rozdíly mezi 15–20 %, snad jen s výjimkou nejvyšších úrovní.
Překrývání rozpětí peněžních odměn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozpětí peněžních odměn se mohou, ale nemusí překrývat. Pokud by se překrývat měla, je třeba zvážit, jak moc. ▪ Velké překrývání může vytvářet problémy se zajišťováním rovnosti v odměňování v případech, kdy se muži nacházejí ve vyšších oblastech stupňů a ženy se nacházejí v nižších oblastech stupňů.
Zvyšování peněžních odměn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvyšování peněžních odměn může být spojeno s výkonem, přínosem, schopnostmi nebo délkou zaměstnání.

72.7 Vytváření struktury stupňů

Při vytváření struktury stupňů a peněžních odměn se nejprve vytvoří struktura stupňů a následně se vytvoří rozpětí peněžních odměn, které se připojí ke struktuře stupňů.

Dvěma přístupy k vytváření struktury stupňů jsou: 1) **metoda odvozování**, kdy se struktura stupňů vytváří na základě hodnocení práce s využitím bodovací metody; 2) **přednostní metoda**, kdy se nejprve stanoví určitý počet stupňů, které následně slouží jako základ pro analytické porovnávání nebo tržní oceňování.

Metoda odvozování

Postup vytváření struktury stupňů je následující:

1. Proveďte se hodnocení práce s využitím bodovací metody a vytvoří se pořadí prací podle celkového počtu bodů dosaženého při hodnocení práce.
2. Buď se předběžně stanoví upřednostňovaný počet stupňů, nebo se provede analýza pořadí, aby se zjistilo, kdy je možné práce seskupit do stupňů a kolik stupňů se tak vytvoří.
3. Rozhodne se, kde se v daném pořadí umístí hranice, které vymezí jednotlivé stupně. Přitom se provede analýza pořadí, aby se odhalily jakékoliv významné rozdíly v počtech bodů mezi sousedními pracemi. Tyto přirozené rozdíly v počtech bodů vytvoří hranice mezi skupinami prací, které je možné přiřadit k sousedním stupňům. Toto je nejlepší přístup, ale v mnoha případech se žádné významné rozdíly neodhalí. V takových případech je možné postupovat následovně:
 - Práce se společnými charakteristikami, jak to ukazují faktory hodnocení práce, se seskupují tak, aby bylo možné rozlišovat mezi charakteristikami prací v různých stupních – mělo by být možné prokázat, že práce seskupené do jednoho stupně jsou si podobnější než práce seskupené v sousedních stupních.
 - Hierarchie stupňů by měla odpovídat hierarchii organizace – práce vykonávané někým, kdo je odpovědný někomu na vyšší úrovni, by měla být zařazena do nižšího stupně, ačkoliv tato zásada by neměla být otrocky uplatňována v případě, že organizace je příliš hierarchická, s řadou vztahů, kdy jeden je odpovědný jednomu.
 - Hranice by neměly být umísťovány mezi práce vykonávané hlavně muži a práce vykonávané hlavně ženami.
 - Hranice by neměly být umísťovány bezprostředně nad práce, které vykonává značný počet lidí, protože to může vést k protestům proti zařazení těchto prací do stupňů.
4. Šíře stupně ve smyslu celkového počtu bodů dosažených při hodnocení práce by měla představovat významný posun v požadavcích na toho, kdo práci zařazenou v určitém stupni vykonává.

Jednotlivé stupně vytvořené tímto způsobem je možné definovat v podobě profilů stupňů, které je možné využít při analytickém porovnávání (viz kapitola 71).

Přednostní metoda

Postup vytváření struktury stupňů je následující:

1. **Stanovit určitý počet stupňů.** Rozhodování o tom, kolik stupňů je zapotřebí, je založeno na analýze stávající hierarchie prací a na posouzení toho, kolik úrovní je potřeba k logickému seskupení prací úroveň po úrovni. Logické seskupení je takové, kdy každý stupeň obsahuje práce, jejichž úrovně jsou z hlediska odpovědnosti zhruba srovnatelné a kdy mezi každou úrovní existuje určitý rozdíl v míře odpovědnosti.
2. **Definovat stupně.** Zvolit je možné neanalytický nebo analytický přístup. Neanalytický přístup znamená připravit obecné definice stupňů, aby bylo možné provádět zařazování prací do stupňů. Práce jsou posuzovány jako celek, nejsou analyzovány z hlediska faktorů hodnocení práce, a zařazují se do stupňů na základě porovnávání popisů prací s definicemi stupňů. Analytický přístup znamená vypracovat profily stupňů s využitím

faktorů hodnocení práce. Práce se zařazují do stupňů na základě analytického porovnávání, kdy se faktor po faktoru porovnávají profily prací s profily stupňů.

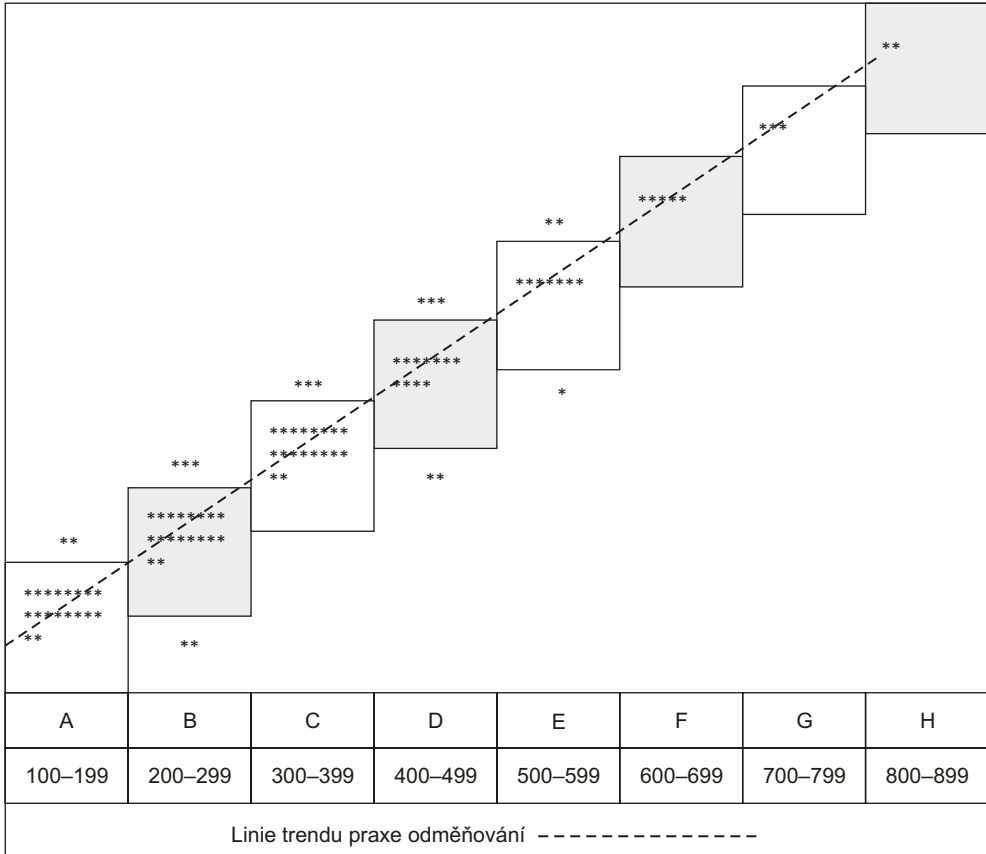
3. **Revidovat výchozí předpoklady.** Proces definování stupňů může odhalit, že počet stupňů, který byl na začátku považován za potřebný, je buď příliš velký (neumožňuje přesně vymezit rozdíly mezi stupni), nebo příliš malý (nestačí pro zařazení všech prací). V takových případech se musí počet stupňů postupně upravovat, až se dosáhne uspokojivého výsledku.
4. **Porovnat a zařadit vzorové práce.** Vzorové práce se porovnávají s profily stupňů a zařazují do stupňů s využitím procedury analytického porovnávání, která je představena v kapitole 71. Porovnávání vzorových prací může vyvolat potřebu změny profilů stupňů.
5. **Porovnat a zařadit zbývající práce.** Zbývající práce se rovněž porovnávají s profily stupňů a zařazují do stupňů s využitím zmíněné procedury analytického porovnávání. Potvrzení správnosti porovnávání je možné získat na základě porovnání zbývajících prací se vzorovými pracemi, které již byly do stupňů zařazeny.

72.8 Vytváření rozpětí peněžních odměn

Postup vytváření rozpětí peněžních odměn je následující:

1. Získat – pokud je to možné – údaje o tržních sazbách pro vzorové práce, nejlépe údaje o jejich mediánu i o horním a dolním kvartilu. Přitom mohou existovat některé vzorové práce, pro které nebudou údaje o tržních sazbách k dispozici.
2. Vypracovat seznam prací zařazených do každého stupně na základě hodnocení práce. To se může omezit jen na vzorové práce, které byly hodnoceny, ale jestliže se má vytvořit patřičný základ pro vytváření rozpětí, musí jich být dostatek.
3. Zjistit aktuální sazby peněžních odměn za práce zařazené do stupňů.
4. Pro každý stupeň vymezit rozpětí peněžních odměn a vypočítat aritmetický průměr nebo medián peněžních odměn (bod praxe odměňování). Tyto údaje vypovídající o praxi odměňování je vhodné zakreslit do grafu, jako na obrázku 72.2, který ukazuje peněžní odměnu v každém stupni v porovnání s celkovým počtem bodů dosaženým při hodnocení práce a znázorňuje jakousi linii trendu praxe odměňování.
5. Schválit politiku, která upraví vztah mezi sazbami peněžních odměn v organizaci a tržními sazbami. Úrovně peněžních odměn v organizaci mohou být na úrovni mediánu tržních sazeb, nebo nad jeho úrovní, jestliže se organizace domnívá, že by úrovně jejich peněžních odměn měly být konkurenceschopnější.
6. Vypočítat střední hodnoty tržních sazeb pro vzorové práce v každém stupni. Tím se stanoví tržní referenční bod v rozpětí peněžních odměn.
7. V každém rozpětí porovnat stávající praxi organizace s tržním referenčním bodem a stanovit vlastní referenční bod v rozpětí peněžních odměn. Ten se obvykle stává středním bodem v rozpětí peněžních odměn v určitém stupni a představuje konkurenceschopnou sazbu peněžní odměny pro plně schopného jedince v daném stupni.
8. Provéřit rozdíly mezi referenčními body v sousedních stupních. Tyto rozdíly by měly umožnit respektovat zvyšující se hodnotu prací a proměnlivost těchto rozdílů by měla být omezena na minimum. Jestliže jsou rozdíly příliš malé – méně než 10 % – ocitají se mnohé práce na hranici, což může vést k jistým protestům proti zařazení některých prací do stupňů. Také velké rozdíly – více než 25 % – existující pod úrovní vrcholového managementu mohou vyvolávat problémy v případech, kdy se některé práce ocitnou na

hranici, protože tyto velké rozdíly vyvolávají emoce. Zkušenosti ukazují, že ve většině organizací s konvenčními strukturami stupňů jsou přiměřené rozdíly mezi 15–20 %, snad jen s výjimkou nejvyšších úrovní.



Obr. 72.2 Výsledky hodnocení práce a peněžní odměny

9. Rozhodnout o rozpětí peněžních odměn kolem referenčního bodu, například 20 % na každou stranu od referenčního bodu. Takže, jestliže je referenční bod 100 %, je rozpětí od 80 % do 120 %. Nicméně rozpětí peněžních odměn se může měnit v souladu s politikou týkající se prostoru pro zvyšování peněžních odměn, a pokud musí být dané rozpětí peněžních odměn v souladu s danou strukturou stupňů, potom čím méně stupňů, tím širší rozpětí.
10. Rozhodnout o tom, do jaké míry se budou rozpětí peněžních odměn překrývat, pokud vůbec. Překrývání respektuje, že zkušený jedinec na horním konci nějakého rozpětí může přinášet více než nezkušený jedinec na dolním konci následujícího vyššího rozpětí. Velké překrývání může vytvářet problémy se zajišťováním rovnosti v odměňování v případech prací, za které přísluší stejná peněžní odměna, ale které jsou zařazeny v různých stupních.

11. Vyhodnotit dopad výše uvedených rozhodnutí o rozpětí peněžních odměn na peněžní odměny stávajících zaměstnanců, aby bylo možné vypočítat náklady na zavedení struktury stupňů a peněžních odměn. Zjistit počet zaměstnanců, jejichž aktuální sazba peněžní odměny je nad nebo pod rozpětím peněžních odměn pro stupeň, do kterého byla jejich práce nově zařazena, a určit velikost rozdílu mezi sazbou peněžní odměny těch, kteří se nacházejí pod minimem, a nejnižší hodnotou daného rozpětí peněžních odměn. Vypočítat náklady na zvýšení jejich peněžních odměn na minimum.
12. Přezkoumat učiněná rozhodnutí o struktuře stupňů, referenčních bodech a rozpětích peněžních odměn, a to zvláště v případě, že náklady vypočítané v předchozím kroku jsou příliš vysoké. Pro dosažení uspokojivých výsledků, které odpovídají výše uvedeným kritériím pro volbu struktury stupňů a peněžních odměn a které minimalizují náklady na zavedení nové struktury stupňů a peněžních odměn, je téměř vždy nutné celý postup opakovat.

72.9 Vytváření struktury rozdělené do skupin kariér

Postup vytváření struktury rozdělené do skupin kariér je následující:

1. **Vybrat a definovat skupiny kariér.** Rozhodnout o tom, jaké skupiny kariér jsou potřebné. Obvykle se vybírají nejvýše čtyři nebo pět skupin kariér. Skupiny kariér se vybírají na základě funkcí (např. marketing, finance apod.), nebo na základě činností (např. administrativní činnosti, pomocné činnosti apod.), popřípadě na základě kombinace funkcí a činností.
2. **Rozhodnout o počtu úrovní ve struktuře a definovat profily úrovní.** Profily úrovní musí pokrývat všechny skupiny kariér ve struktuře, přičemž je třeba si pamatovat, že definování charakteristik nějaké skupiny kariér spočívám v tom, že úrovně a jejich rozpětí peněžních odměn jsou společné pro všechny skupiny kariér ve struktuře (na rozdíl od struktury rozdělené do skupin prací, ve které se úrovně a rozpětí peněžních odměn některých nebo všech skupin prací ve struktuře liší).
3. **Identifikovat, definovat, porovnat a zařadit vzorové práce.** Identifikují se vzorové práce a definují se jejich profily, které se porovnávají s profily úrovní, aby se vzorové práce mohly zařadit do úrovní, jako tomu bylo v případě vytváření struktury stupňů.
4. **Provést analytické porovnávání.** Analytické porovnávání umožňuje porovnat a zařadit zbývající práce do úrovní. Nejprve je vhodné ověřit celý proces na jedné skupině kariér – to jednak ověří celý proces, a jednak to umožní vytvořit jakýsi model struktury rozdělené do skupin kariér, který se využije při zpracování ostatních skupin kariér.
5. **K úrovním připojit rozpětí peněžních odměn.** Rozpětí peněžních odměn jsou vytvořena pro každou úroveň, jako tomu bylo v případě vytváření struktury stupňů.
6. **Ověřit přiměřenost a přijatelnost relací mezi skupinami kariér.** Zařazování prací do úrovní na základě porovnávání napříč skupinami kariér se ověřuje s ohledem na body dosažené při hodnocení práce, aby se zajistilo, že relace mezi skupinami kariér budou přiměřené a přijatelné. Zjištěné nerovnosti je třeba napravit.

72.10 Vytváření struktury rozdělené do skupin prací

Postup vytváření struktury rozdělené do skupin prací je v podstatě stejný jako postup vytváření struktury rozdělené do skupin kariér. Rozdíl spočívá v tom, že některé jednotlivé skupiny prací mají svou vlastní strukturu stupňů a peněžních odměn, takže analýza tržních sazeb a organizace práce ve skupinách výrazněji ovlivňuje vytváření struktury.

72.11 Politika začleňování

Politika začleňování vymezuje, jakým způsobem budou zaměstnanci do nové struktury stupňů a peněžních odměn začleňováni. Obvykle to probíhá na základě jejich stávající peněžní odměny, nebo v případě změny stupnice peněžních odměn na základě nejbližšího bodu na nové stupnici, který se nachází nad jejich stávající peněžní odměnou.

72.12 Politika ochrany peněžních odměn

Politika ochrany peněžních odměn omezuje jakékoliv ztráty peněžních odměn v důsledku zavedení nové struktury stupňů a peněžních odměn. Takzvaná „neomezená ochrana“, která znamená udržování rozdílu mezi stávající peněžní odměnou a maximem rozpětí peněžních odměn tak dlouho, dokud zaměstnanec vykonává danou práci, je nežádoucí, jednak proto, že vytváří trvalé anomálie, a jednak proto, že může zachovávat nepříjemné rozdíly mezi pohlavími, jestliže se v této situaci ocitá spousta mužů.

Vzhledem k uvedeným skutečnostem je v současnosti nejběžnějším přístupem chránit peněžní odměny zaměstnanců po dobu dvou až čtyř let. Během této doby nebudou mít zaměstnanci nárok na žádné zvýšení peněžní odměny, pokud jejich peněžní odměna bude odpovídat nové stupnici peněžních odměn pro jejich práci. Potom budou mít nárok na stejné zvýšení peněžní odměny, jako kterýkoliv jiný zaměstnanec v jejich stupni, a to až na maximum stupně.

V případech, kdy se uplatňuje struktura peněžních odměn s pravidelným zvyšováním peněžních odměn, mají zaměstnanci nárok na zvyšování peněžních odměn podle stávajícího uspořádání, a to až do maxima jejich stávající stupnice peněžních odměn.

Jestliže zaměstnanec přestane vykonávat určitou práci, potom se stupnice peněžních odměn pro tuto práci vrací ke standardu stanovenému na základě hodnocení práce.

72.13 Zavádění nové struktury stupňů a peněžních odměn

Postup zavádění nové struktury stupňů a peněžních odměn je následující:

1. Rozhodnout o strategii a načasování přechodu na novou strukturu.
2. Vytvořit model přechodu na novou strukturu a vytvořit politiku k řízení tohoto přechodu.

3. Vymezit odpovědnost za zavedení nové struktury a tomu odpovídající pokyny, včetně postupů pro zařazování prací do stupňů nebo jejich přeřazování do jiných stupňů a postupů pro řízení zvyšování peněžních odměn. Také je třeba vymezit pravomoc spojenou s rozhodováním o peněžních odměnách a o zařazování prací do stupňů, stejně jako je třeba stanovit metody kontroly rozpočtu.
4. Vyjednat zavedení nové struktury s odbory a zástupci zaměstnanců, kteří by měli být zapojeni do celého procesu, ale podrobnosti týkající se stávajících úrovní peněžních odměn a politiky začleňování zaměstnanců do nové struktury je třeba projednat nyní.
5. Připravit a rozeslat informace o nové struktuře – jak bude fungovat, kdo ji bude řídit a jaké budou její dopady na lidi.
6. Připravit a uskutečnit workshop týkající se zavedení a využívání nové struktury pro manažery, možná pro všechny zaměstnance.
7. Realizovat pilotní ověření nové struktury tak, že se zavede v některé části organizace, aby se ověřila její funkčnost a odolnost.
8. Plně zavést a využívat novou strukturu. To bude zahrnovat informování každého zaměstnance o tom, jaké důsledky pro něho nová struktura bude mít, stejně jako o tom, že v případě nespokojenosti může zaměstnanec požádat o přezkoumání svého zařazení do určitého stupně.

73 Nástroje k realizaci průzkumů názorů

73.1 Účel nástrojů

Organizace stále více využívají průzkumy názorů ke zkoumání angažovanosti a zjišťování názorů zaměstnanců na konkrétní politiky a postupy v řízení lidských zdrojů. Účelem nástrojů k realizaci průzkumů názorů je poskytnout návod na přípravu a provedení takových průzkumů. Příklad konkrétního průzkumu názorů je uveden v příloze 1.

73.2 Příprava a provedení průzkumu

Kroky potřebné k přípravě a provedení průzkumu názorů jsou vymezeny a vysvětleny v následujícím textu.

Vytvoření týmu odpovědného za přípravu a provedení průzkumu

Jeden člověk by měl mít celkovou odpovědnost za přípravu a provedení průzkumu, ale kromě toho je vhodné určit další dva nebo tři lidi, kteří společně vytvoří tým odpovědný za přípravu a provedení průzkumu.

Definování cílů a vymezení respondentů průzkumu

Cíle průzkumu by měly být definovány z pohledu oblastí, na které by se měl průzkum zaměřit, například:

- Posoudit úroveň angažovanosti a odhalit jakékoliv oblasti, ve kterých by mělo dojít ke zlepšení procesů řízení lidí s cílem zlepšení úrovně angažovanosti.
- Prozkoumat vývoj úrovně angažovanosti a porovnat tuto úroveň s úrovněmi angažovanosti ve srovnatelných organizacích.
- Vyhodnotit dopady nového systému řízení pracovního výkonu.
- Zjistit názory zaměstnanců na systém odměňování.
- Vyhodnotit efektivnost e-learningu.
- Zjistit názory zaměstnanců na stávající systém zaměstnaneckých výhod jako východisko pro zavedení systému flexibilních zaměstnaneckých výhod.

Respondenty průzkumu v organizaci mohou být všichni zaměstnanci, nebo reprezentativní vzorek zaměstnanců. Průzkum zaměřený na všechny zaměstnance poskytuje každému zaměstnanci příležitost vyjádřit svůj názor a umožňuje získat informace od poměrně velkého počtu zaměstnanců. Průzkum zaměřený na reprezentativní vzorek zaměstnanců se může snáze provádět, zvláště ve velkých organizacích, ale výběr reprezentativního vzorku zaměstnanců může být docela obtížný a některé důležité informace mohou chybět. Průzkum může být také omezen na určitou kategorii zaměstnanců, například na liniové manažery nebo na obchodní zástupce, a opět, respondenty takového průzkumu mohou být všichni zaměstnanci dané kategorie, nebo reprezentativní vzorek zaměstnanců dané kategorie.

Rozhodnutí o způsobu realizace průzkumu

Průzkum je možné realizovat buď zcela interně, nebo zcela externě. Mezi tím existuje možnost realizovat průzkum interně s externí podporou. Při rozhodování o realizaci průzkumu externě, ať už zcela, nebo částečně, je třeba se zaměřit na výběr externího dodavatele.

Zvážení realizace průzkumu interně nebo externě

Tabulka 73.1 shrnuje výhody a nevýhody realizace průzkumu interně nebo externě a naznačuje, které faktory je třeba zvážit, když se rozhoduje o způsobu realizace průzkumu.

Tab. 73.1 Zvážení realizace průzkumu interně nebo externě

Interně		Externě	
výhody	nevýhody	výhody	nevýhody
Úspora nákladů	Časová náročnost a potíže spojené s přípravou a provedením průzkumu	Zdroje pro přípravu a provedení průzkumu; úspora času a ulehčení starostí	Náklady
Možnost úplné kontroly	Nedostatek zkušeností	Zkušenosti	Určitá ztráta kontroly
Viditelné zapojení managementu	Možné obavy zaměstnanců z narušení důvěrnosti	Důvěrnost	
		Databáze pro porovnávání se srovnatelnými organizacemi	

Vymezení odpovědnosti za realizaci hlavních činností

Hlavní činnosti spojené s přípravou a provedením průzkumu je možné realizovat, stejně jako celý průzkum, zcela interně, interně s externí podporou, nebo zcela externě. Odpovědnost za realizaci hlavních činností je možné vymezit s využitím dotazníku uvedeného v tabulce 73.2.

Tab. 73.2 Vymezení odpovědnosti za realizaci hlavních činností

Činnost	Zcela interně	Interně s externí podporou	Zcela externě
Definovat cíle a respondenty průzkumu			
Vymezit témata průzkumu			
Navrhnout položky dotazníku			
Vytvořit dotazník			
Distribuovat dotazník			
Podpořit návratnost dotazníků			
Analyzovat výsledky			
Připravit zprávu o výsledcích průzkumu			
Prodiskutovat výsledky průzkumu se zaměstnanci			
Naplánovat a realizovat nápravná opatření			

Výběr externího dodavatele

Tabulka 73.3 shrnuje kritéria pro výběr externího dodavatele. Přehled konkrétních dodavatelů průzkumů je uveden v příloze 2.

Tab. 73.3 Výběr externího dodavatele

Kritérium	Poznámky
Relevantní zkušenosti s přípravou a prováděním průzkumů.	
Odpovídající zdroje potřebné k přípravě a provedení průzkumu.	
Kvalifikovaný a zkušený personál, který bude připravovat a provádět průzkum pod řádným dohledem.	
Reference od spokojených klientů.	
Předpokládaná doba realizace průzkumu.	
Schopnost realizovat průzkum včas.	
Celkové náklady.	
Přijatelnost pro management a zaměstnance a schopnost přizpůsobit se kultuře organizace.	

Vymezení témat průzkumu

Témata průzkumu je třeba vymežit s ohledem na definované cíle průzkumu. Přitom je třeba vzít v úvahu názory manažerů a zaměstnanců, které mohou být zjišťovány v rámci rozhovorů nebo skupinových diskusí. Při těchto rozhovorech a skupinových diskusích je možné využít dotazník uvedený v tabulce 73.4. Tyto dotazníky slouží jako podklad pro vypracování seznamu témat průzkumu.

Tab. 73.4 Vymezení témat průzkumu

Téma	Velmi důležité – mělo by být zahrnuto	Není tak důležité – mohlo by být zahrnuto	Nedůležité
Oddanost organizaci			
Vedení lidí			
Efektivnost liniových manažerů			
Komunikace			
Obsah práce			
Autonomie			
Pracovní prostředí			
Vybavení a zařízení			
Využití znalostí a dovedností			
Příležitosti ke vzdělávání a rozvoji			
Jistota zaměstnání			
Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody			
Uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy			
Kvalita zpětné vazby a úroveň nezbytné podpory			
Příležitosti k participaci a zapojení			
Týmová práce			
Pracovní vztahy			
Spravedlivé zacházení			
Diskriminace, obtěžování, šikana			
Jiné			

Seznam témat průzkumu

Seznam témat průzkumu může být vypracován na základě výsledků rozhovorů a skupinových diskusí. Tento seznam je východiskem pro vytvoření dotazníku a přípravu průzkumu.

Návrh položek dotazníku

Formát

Nejběžnější formát položek dotazníku je takový, že jsou respondenti požádáni, aby uvedli, do jaké míry souhlasí nebo nesouhlasí s uvedenými výroky. Například, v reakci na výrok „Moje práce mě velmi uspokojuje“ mohou respondenti volit odpověď na pětistupňové škále „rozhodně souhlasím“, „spíše souhlasím“, „ani souhlas, ani nesouhlas“, „spíše nesouhlasím“ nebo „rozhodně nesouhlasím“. Taková pětistupňová škála se někdy mění na čtyřstupňovou škálu, kdy se vynechává prostřední stupeň „ani souhlas, ani nesouhlas“, aby se respondenti vyvarovali takové odpovědi, která ve skutečnosti není vyjádřením názoru.

Systém bodování

Zvolená škála, ať už pětistupňová nebo čtyřstupňová, může být doplněna určitým systémem bodování odpovědí, například 5 bodů, respektive 4 body pro nejpozitivnější odpověď a 1 bod pro nejnegativnější odpověď. Takový systém bodování umožňuje stanovit celkový výsledek, například pro angažovanost, což umožní posoudit vývoj angažovanosti na základě celkových výsledků několika po sobě následujících průzkumů zaměřených na angažovanost.

Pozitivní nebo negativní výroky

Výroky použité v dotazníku mohou být pozitivní nebo negativní. Například, pozitivní výrok zní „Ve své práci nacházím velké uspokojení“, zatímco negativní výrok zní „Ve své práci nenacházím žádné uspokojení“ (negativní výroky mají obrácený systém bodování, to znamená, že odpověď „rozhodně nesouhlasím“ získává maximální počet bodů a odpověď „rozhodně souhlasím“ získává minimální počet bodů).

Argumentem pro současné využívání pozitivních i negativních výroků je, že lidé musí o odpovědích přemýšlet, musí výroky pozorně číst a nemohou odpovědi označovat zcela nahodile a bez uvážení. Argumentem proti současnému využívání pozitivních i negativních výroků je, že to může lidi mást a že neexistuje žádný důkaz o tom, že by to nutilo lidi více přemýšlet. Negativní odpověď na negativní výrok nemusí odpovídat pozitivní odpovědi na pozitivní výrok. Nejlepší je držet se pozitivních výroků.

Zásady pro formulování položek

Zásady pro formulování položek dotazníku jsou následující:

- **Ptejte se na to, co chcete zjistit** – ujistěte se, že položky odpovídají definovaným cílům a vymezeným tématům průzkumu.
- **Formulujte jednoduché a stručné položky** – položky musí vybízet k odpovědím, což se nestane, když budou zbytečně složité nebo příliš rozvláčné. Vyvarujte se souvětí a vedlejších vět. Držte se orientačního pravidla, že jedna položka by neměla mít více než dvacet slov.

- **Zaměřte každou položku vždy jen na jedno téma** – položky zaměřené na více než jedno téma mohou být pro respondenty matoucí, protože respondenti nemusí pochopit, s čím mají souhlasit nebo nesouhlasit.
- **Vyvarujte se nejednoznačných položek** – snahou je zajistit, aby všichni respondenti interpretovali jednotlivé položky stejným způsobem. Podle potřeby připojte vysvětlení.
- **Budte konkrétní** – možným testem dobré položky je odpovědět si na otázku: „Když v tomto případě budeme hodnoceni špatně, budeme vědět, co s tím máme dělat?“ Obecné položky, jako například „Náš systém řízení pracovního výkonu je velmi efektivní“, mohou být užitečné jako základní ukazatel celkové spokojenosti nebo nespokojenosti, ale takové položky musí být doplněny konkrétnějšími položkami, které se zaměří na takové aspekty řízení pracovního výkonu, jako je kvalita zpětné vazby, spravedlnost posuzování pracovního výkonu nebo úroveň setkání za účelem přezkoumání pracovního výkonu.
- **Používejte příhodný a přirozený jazyk** – vyvarujte se slov, která by mohla být pro respondenty neznámá nebo nejasná.

Otevřené položky

Otevřené položky vybízejí respondenty k tomu, aby se k určitým záležitostem vyjádřili svými vlastními slovy, například: „Uveďte prosím jakékoliv nápady, které by mohly zlepšit systém řízení pracovního výkonu.“ Otevřené položky přinášejí detailnější informace a umožňují lidem ventilovat jejich pocity v záležitostech, které vyvolávají jisté emoce, jako je fungování systému odměňování podle výkonu. Respondenti mohou být také požádáni, aby uvedli tři nejlepší nebo nejhorší věci spojené s určitou záležitostí, například s úrovní komunikace.

Citace některých odpovědí na otevřené položky mohou oživit zprávu o výsledcích průzkumu, protože odhalují skutečné pocity respondentů, jenže odpovědi na otevřené položky se obtížně zpracovávají a analyzují. V každém případě by alespoň na konci průzkumu měla být zařazena jedna otevřená položka, která by respondenty vyzvala k uvedení obecného komentáře, jako například: „Uveďte prosím jakékoliv další poznámky nebo připomínky k záležitostí, které se vztahují k tomuto průzkumu.“

Vytvoření dotazníku

Při vytváření dotazníku je třeba se zaměřit na následující: délka dotazníku, pořadí položek, údaje o respondentech, informace k průzkumu a instrukce k vyplnění a odevzdání dotazníku.

Délka dotazníku

Délka dotazníku se přirozeně odvíjí od rozsahu zkoumaného problému, ovšem počet položek dotazníku by měl být rozumně omezen, aby přehnaný počet položek dotazníku neodrazoval respondenty a nekomplikoval vyhodnocení. Pravděpodobně nejlepší je zajistit, aby dotazník neměl více než 50 položek a aby vyplnění dotazníku nezabralo více než 30 minut. To je možné ověřit během pilotního ověřování průzkumu.

Pořadí položek

Položky dotazníku je možné uspořádat náhodně nebo záměrně s tím, že se související položky seskupí dohromady. Argumentem pro náhodné uspořádání položek dotazníku

je, že se tak lépe kontroluje předpojatost, upřednostňování a zkreslování, když zaměření položek není tak zjevné.

Argumenty pro záměrné uspořádání položek dotazníku jsou pádnější. Náhodné uspořádání položek dotazníku může respondentům připadat jako nelogické a respondenti mohou považovat vyplnění dotazníku za obtížné, což v krajním případě může znamenat, že respondenti dotazník nevyplní. Respondenti vnímají dotazník jako jednodušší, když jsou související položky seskupeny dohromady. Například položky zaměřené na vykonávanou práci mohou být uspořádány od zvláštních charakteristik přes obecné charakteristiky až po celkové hodnocení vykonávané práce.

Údaje o respondentech

Některé údaje o respondentech potřebujete, abyste mohli provést podrobnější analýzu výsledků. Neměli byste však zjišťovat příliš konkrétní údaje, abyste neohrozili anonymitu průzkumu.

Musíte si uvědomit, jakou analýzu chcete provádět a které údaje o respondentech k tomu potřebujete, například pracovní zařazení, pohlaví nebo délku zaměstnání v organizaci.

Informace k průzkumu

Informace k průzkumu by měly zahrnovat následující body:

- účel průzkumu,
- způsob provedení průzkumu,
- způsob prezentace výsledků průzkumu,
- přínosy průzkumu pro organizaci a zaměstnance,
- způsob zajištění anonymity průzkumu,
- kontaktní údaje pro dotazy týkající se průzkumu nebo vyplňování a odevzdávání dotazníku,
- potvrzení, že dotazník může být vyplněn a odevzdán během pracovní doby,
- termín pro vyplnění a odevzdání dotazníku i pro ukončení průzkumu.

Instrukce k vyplnění a odevzdání dotazníku

Instrukce k vyplnění a odevzdání dotazníku musí být srozumitelné a jednoznačné, aby respondenti neměli s vyplněním a odevzdáním dotazníku výraznější problémy a nebyli předem odrazeni. Srozumitelnost a jednoznačnost těchto instrukcí je třeba ověřit během pilotního ověřování průzkumu.

Příprava provedení průzkumu

Kroky potřebné k přípravě provedení průzkumu jsou následující:

1. Naplánovat informování zaměstnanců.
2. Rozhodnout o způsobu analýzy výsledků a o podobě zprávy o výsledcích průzkumu.
3. Rozhodnout o využití online technologií.

Informování zaměstnanců

Zaměstnanci musí být informováni o potřebě, účelu a způsobu provedení průzkumu, stejně jako o přínosech průzkumu pro organizaci a zaměstnance. Podrobnosti o způsobu prove-

dení průzkumu by měly zahrnovat informace o externím dodavateli, pokud bude do průzkumu zapojen. Zaměstnanci by měli být informováni, že dotazník spojený s průzkumem mohou vyplňovat během pracovní doby a že v případě potřeby jim budou poskytnuty další informace týkající se průzkumu nebo vyplňování a odevzdávání dotazníku. Zaměstnanci musí být ujištěni, že průzkum je anonymní, a anonymita průzkumu musí být zajištěna.

Analýza

V tomto kroku je třeba promyslet způsob provedení analýzy výsledků i způsob prezentování výsledků ve zprávě o výsledcích průzkumu – tabulky, grafy, analýza trendu apod. Také je třeba zvážit provedení nějaké analýzy vztahu mezi určitými proměnnými, například mezi perspektivou kariéry a pohlavím.

Využití online technologií

Většina průzkumů se provádí online, zvláště ve větších organizacích. Online průzkumy obvykle zajišťuje externí dodavatel. Respondenti získávají přístup k online dotazníku pomocí odkazu v e-mailu, který respondenty přeměruje na stránky externího dodavatele. Někdy může externí dodavatel zpřístupnit online dotazník pomocí intranetu organizace.

Při vyplňování online dotazníku se respondentům může zobrazit vždy jen jedna položka zahrnující příslušný výrok nebo příslušnou otázku a alternativní odpovědi. Když je tato položka vyplněna, zobrazí se další položka. Výsledky se analyzují a vyhodnocují s využitím softwaru, který zajišťuje podklady pro vypracování zprávy o výsledcích průzkumu. Tuto zprávu může vypracovat externí dodavatel.

Online průzkumy šetří čas a námahu. Zároveň umožňují sofistikovanější analyzování a vyhodnocování výsledků. Když jsou zajišťovány prostřednictvím externího dodavatele, mohou zaměstnance přesvědčit, že jejich odpovědi zůstanou důvěrné. Jediný problém nastává, když zaměstnanci nemají bezprostřední přístup k počítači. Některé organizace to řeší instalováním speciálních počítačových stanic. Jinak nezbyvá než využít běžný papírový dotazník.

Provedení pilotního ověření průzkumu

Cíle pilotního ověření průzkumu jsou následující:

- získat prvotní reakce zaměstnanců účastnících se pilotního ověření na zaměření a provedení průzkumu;
- zjistit, jestli účastníci pilotního ověření zvládnou dotazník bez problémů vyplnit a odevzdat;
- odhalit konkrétní nedostatky dotazníku, například nesrozumitelné nebo nejednoznačné instrukce k vyplnění a odevzdání dotazníku, nejasné nebo složité položky, nelogické pořadí položek nebo přílišný počet položek;
- určit položky, které mohou být vynechány, nebo položky, které musí být doplněny;
- ověřit čas potřebný na vyplnění dotazníku a identifikovat jakoukoliv potřebu tento čas nějak zkrátit.

Pilotní ověření průzkumu by mělo proběhnout se skupinou osmi až dvanácti zaměstnanců (nebo s více skupinami zaměstnanců ve větších organizacích). Účastníci pilotního ověření by měli průzkum absolvovat za podmínek srovnatelných s podmínkami sku-

tečného provádění průzkumu. Jejich postřehy a připomínky by měly být podkladem pro nezbytné úpravy průzkumu.

Provedení průzkumu

Kroky potřebné k provedení průzkumu jsou následující:

1. Využít výsledky pilotního ověření průzkumu k provedení finálních úprav a připravit provedení průzkumu v elektronické nebo papírové podobě.
2. Informovat zaměstnance o provedení průzkumu a připomenout jim potřebu, účel a způsob provedení průzkumu, včetně opatření k zajištění důvěrnosti.
3. Zajistit vyřizování dotazů týkajících se průzkumu nebo vyplňování a odevzdávání dotazníku a v případě potřeby zajistit počítače a podporu.
4. Distribuovat dotazník v elektronické nebo papírové podobě.
5. Maximalizovat návratnost dotazníků (procento respondentů, kteří dotazník vyplní a odevzdají). Snažit se dosáhnout minimálně 70% návratnosti dotazníků tím, že se respondentům dvakrát až třikrát připomene, aby dotazník vyplnili a odevzdali.

Analýza výsledků průzkumu

Analýza výsledků průzkumu by měla začít charakteristikou respondentů. Následovat by mělo určení a vyjádření četností odpovědí u každé položky. Někteří analytici pro zjednodušení spojují odpovědi „rozhodně souhlasím“ a „spíše souhlasím“ do jedné odpovědi „souhlasím“ a obdobně odpovědi „spíše nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“ do jedné odpovědi „nesouhlasím“.

Jestliže se využije nějaký systémem bodování odpovědí, například od jednoho bodu pro nejnegativnější odpověď do pěti bodů pro nejpozitivnější odpověď, je možné vypočítat průměrný výsledek pro každou položku i pro celý průzkum. Tyto výsledky umožňují posuzovat vývoj některých proměnných na základě výsledků několika po sobě následujících průzkumů zaměřených na stejné téma. Zároveň je možné provést nějakou analýzu vztahu mezi určitými proměnnými a identifikovat rozdíly v odpovědích zaměstnanců různého pracovního zařazení, různého pohlaví nebo různé délky zaměstnání v organizaci.

Vyhodnocení výsledků průzkumu

Je zajímavé, že když se lidí přímo zeptáte, jestli jsou se svou prací spokojeni, většina z nich odpoví, že je spokojena, a to bez ohledu na to, jakou práci dělají, a často navzdory mnohým výhradám. Možná příčina tohoto jevu spočívá v tom, že i když jsou lidé ochotni přiznat, že mají důvody ke stížnostem – ve skutečnosti, jsou-li vyzváni, aby si stěžovali, budou si stěžovat – tak zároveň nemusí být ochotni přiznat, a to ani sami sobě, že jsou nespokojeni s prací, kterou nehodlají opustit. Mnoho lidí se smířilo s tím, jakou práci dělají, i když se jim některé její aspekty nelíbí, a netouží dělat něco jiného. Takže jsou svým způsobem natolik spokojeni, že ve své práci pokračují, přestože si stěžují. Konečně, mnoho lidí je spokojeno se svou prací celkově, přestože si na některé její aspekty stěžují.

Obecně zaměřené průzkumy spokojenosti tedy ne vždy odhalí něco skutečně zajímavého. Při rozhodování o tom, jestli podniknout nebo nepodniknout nějaká nápravná opatření, je důležité zaměřit pozornost na jednotlivé aspekty spokojenosti nebo nespokojenosti. Za těchto okolností výsledky průzkumu tedy pouze naznačují, kterým směrem by měla být obrácena pozornost. Neposkytují však konkrétní odpovědi. Proto je důležité prodiskutovat výsledky průzkumu se zaměstnanci v rámci individuálních setkání nebo skupinových diskusí s cílem zjistit jejich názory na to, jaká nápravná opatření by se měla v konkrétních případech podniknout.

73.3 Činnosti po průzkumu

Tři základní činnosti po průzkumu jsou:

1. Poskytnout všem zaměstnancům souhrnné výsledky průzkumu, včetně negativních výsledků.
2. Prodiskutovat se zaměstnanci výsledky průzkumu v rámci workshopů nebo skupinových diskusí s cílem zjistit jejich názory na to, co je třeba podniknout pro zlepšení negativních výsledků průzkumu.
3. Naplánovat a realizovat nápravná opatření k řešení zjištěných problémů se zapojením zaměstnanců a jejich informováním o tom, čeho bylo na základě výsledků průzkumu dosaženo.

Příloha 1

Příklad průzkumu názorů

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Organizace				
Jsem hrdý, že mohu pracovat pro tuto organizaci.	1	2	3	4
Práci v této organizaci bych nikomu nedoporučil.	1	2	3	4
Pro tuto organizaci chci i nadále pracovat.	1	2	3	4
Vaše práce				
Mám rád svou práci.	1	2	3	4
Nemám jasno v tom, co se ode mě očekává.	1	2	3	4
Mám dostatečný prostor rozhodovat o způsobu vykonávání své práce.	1	2	3	4
Musím pracovat příliš tvrdě, abych dosahoval výsledků, které se ode mě očekávají.	1	2	3	4
Jsem dostatečně motivován k tomu, abych odváděl dobrou práci.	1	2	3	4
Rovnováha mezi mým pracovním a osobním životem je neuspokojivá.	1	2	3	4
Váš nadřízený				
Můj nadřízený odvádí velmi dobrou práci.	1	2	3	4
Můj nadřízený mě vede jasným směrem.	1	2	3	4
Můj nadřízený mi poskytuje zpětnou vazbu.	1	2	3	4
Můj nadřízený mě moc dobře nepodporuje.	1	2	3	4
Můj nadřízený mi pomáhá zlepšit můj výkon.	1	2	3	4
Můj nadřízený jedná se všemi spravedlivě.	1	2	3	4



	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Vzdělávání a rozvoj				
Mám dostatek příležitostí k rozvíjení svých znalostí a dovedností.	1	2	3	4
Jsem spokojen s příležitostmi ke kariéře, které mi tato organizace poskytuje.	1	2	3	4
Nemám příliš příležitostí, abych mohl projednat své potřeby vzdělávání a rozvoje se svým nadřízeným.	1	2	3	4
Vaše peněžní odměna				
Za odvedenou práci dostávám spravedlivě zaplacenou.	1	2	3	4
Mám pocit, že moje peněžní odměna neodpovídá mému přínosu.	1	2	3	4
Moje peněžní odměna je srovnatelná s tím, co bych mohl dostat jinde.	1	2	3	4
Komunikace				
Nemám pocit, že bych byl dostatečně informován o záměrech organizace.	1	2	3	4
Mám informace o plánech týkajících se mého útvaru nebo skupiny.	1	2	3	4
Tým a kolegové				
Členové mého týmu spolupracují velmi efektivně.	1	2	3	4
S kolegy vycházím dobře.	1	2	3	4

Příloha 2

Dodavatelé průzkumů

AF Associates, afassociates.co.uk

Alexandria Surveys, Alexandriasurvey.com

BDI Surveys, bdisurveys.com

Direct Data Analysis, direct-data-analysis.co.uk

Electoral Reform Services, electoralreform.co.uk

Fargus Consulting Partnership, fargus.co.uk

Gallup Inc, gallup.com

Ipsos MORI, ipsos-mori.com

ORC International, orc.co.uk

People in Business, pib.co.uk

TNS, tnsglobal.com

Literatura

- ABELL, D. F., 1993. *Managing with Dual Strategies: Mastering the present, pre-empting the future*. New York: Free Press.
- ACAS, 2005. *Guide to Communications*. London: ACAS.
- ACCOUNTING FOR PEOPLE TASK FORCE, 2003. *Accounting for People*. London: DTI.
- ADAIR, J., 1973. *The Action-centred Leader*. London: McGraw-Hill.
- ADAMS, J. S., 1965. Injustice in social exchange. In: BERKOWITZ, L. *Advances in Experimental Psychology*. New York: Academic Press.
- ADLER, N. J., 2002. *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Cincinnati, OH: South-Western.
- AGUINIS, H., 2005. *Performance Management*. Upper Saddle River NJ: Pearson Education.
- ALDERFER, C., 1972. *Existence, Relatedness and Growth*. New York: The Free Press.
- ALFES, K., TRUSS, C. a GILL, J., 2010. The HR manager as change agent: evidence from the public sector. *Journal of Change Management*. 10(1), 109–127.
- ALFES, K., TRUSS, C., SOANE, E. C., REES, C. a GATENBY, M., 2010. *Creating an Engaged Workforce*. London: CIPD.
- ALLPORT, G., 1954. The historical background of modern social psychology. In: LINDZEY, G. *Theoretical Models and Personality*. Cambridge MA: Addison-Wesley.
- ALMOND, P., EDWARDS, T., COLLING, T., FERNER, A., GUNNIGLE, P., MÜLLER-CAMEN, M., QUINTANILLA, J. a WÄCHTER, H., 2005. Unravelling home and host country effects: an investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries. *Industrial Relations*. 44(2), 276–306.
- ALTMAN, Y. a BARUCH, Y., 2012. Global self-initiated corporate expatriate careers: a new era in international assignments. *Personnel Review*. 41(2), 233–255.
- ALVESSON, M., 2009. Critical perspectives on strategic HRM. In: STOREY, J., WRIGHT, P. M. a ULRICH, D. *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. Abingdon: Routledge, s. 52–67.
- ANDERSON, V., 2007. *The Value of Learning: From return on investment to return on expectation*. London: CIPD.
- ANTHONY, P. D., 1990. The paradox of managing culture or 'he who leads is lost'. *Personnel Review*. 19(4), 3–8.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. a KALLEBERG, A. L., 2000. *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press.
- ARAGON, I. B. a VALLE, R. S., 2013. Does training managers pay off? *The International Journal of Human Resource Management*. 24(8), 1671–1684.
- ARGYLE, M., 1989. *The Social Psychology of Work*. Harmondsworth: Penguin.
- ARGYRIS, C., 1957. *Personality and Organization*. New York: Harper & Row.

- ARGYRIS, C., 1991. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*. May–June, 54–62.
- ARGYRIS, C., 1992. *On Organizational Learning*. Cambridge, MA: Blackwell.
- ARGYRIS, C. a SCHON, D. A., 1996. *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- ARMSTRONG, M., 1977. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 1st ed. London: Kogan Page.
- ARMSTRONG, M., 1984. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 2nd ed. London: Kogan Page.
- ARMSTRONG, M., 1987. Human resource management: a case of the emperor's new clothes. *Personnel Management*. August, 30–35.
- ARMSTRONG, M., 2000. The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*. 22(6), 576–589.
- ARMSTRONG, M. a BARON, A., 1998. *Performance Management: The new realities*. London: CIPD.
- ARMSTRONG, M. a BARON, A., 2002. *Strategic HRM: The route to improved business performance*. London: CIPD.
- ARMSTRONG, M. a BARON, A., 2004. *Managing Performance: Performance management in action*. London: CIPD.
- ARMSTRONG, M. a BARON, A., 2005. *Managing Performance: Performance Management in Action*. London: CIPD.
- ARMSTRONG, M. a BROWN, D., 2006. *Strategic Reward: Making it happen*. London: Kogan Page.
- ARMSTRONG, M. a LONG, P., 1994. *The Reality of Strategic HRM*. London: IPM.
- ARMSTRONG, M. a MURLIS, H., 2007. *Reward Management*. Revised 5th ed. London: Kogan Page.
- ARMSTRONG, M., BROWN, D. a O'REILLY, P., 2010. *Evidence-based Reward Management*. London: Kogan Page.
- ARMSTRONG, M., BROWN, D. a O'REILLY, P., 2011. Increasing the effectiveness of reward: an evidence-based approach. *Employee Relations*. 33(2), 106–120.
- ARNOLD, J., ROBERTSON, I. T. a COOPER, C. L., 1991. *Work Psychology*. London: Pitman.
- ASHIAGBOR, D., 2005. *The European Employment Strategy: Labour market regulation and new governance*. Oxford: Oxford University Press.
- ATKINSON, J., 1984. Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*. August, 28–31.
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WALUMBWA, F. O., LUTHANS, F. a MAY, D. R., 2004. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *Leadership Quarterly*. 15, 801–823.
- BAETEN, X. a LEUVEN, V., 2010. Global compensation and benefits management: the need for communication and coordination. *Compensation & Benefits Review*. 42(3), 392–402.
- BAIRD, L. a MESHOULAM, I., 1988. Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 13(1), 116–128.
- BAKKE, E. W., 1966. *Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations*. Archon: Hamden.
- BALAIN, S. a SPARROW, P., 2009. *Engaged to Perform: A new perspective on employee engagement*. Lancaster: Lancaster University Management School.

- BALDWIN, T. T. a PATGETT, M. Y., 1994. Management development: a review and a commentary. In: COOPER, C. L. a ROBERTSON, J. T. *Key Reviews in Management Development*. New York: Wiley.
- BALUGON, J. a HOPE-HAILEY, V., 2004. *Exploring Strategic Change*. 2nd ed. London: Prentice Hall.
- BANDURA, A., 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANDURA, A., 1986. *Social Boundaries of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANDURA, A. a CERVONE, D., 1983. Self-evaluation and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of personality and Social Psychology*. 45(5), 1017–1028.
- BARNARD, C., 1938. *The Functions of an Executive*. Boston, MA: Harvard University Press.
- BARNEY, J. B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management Studies*. 17(1), 99–120.
- BARNEY, J. B., 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. 9(4), 49–61.
- BARON, A. a ARMSTRONG, M., 2007. *Human Capital Management: Achieving added value through people*. London: Kogan Page.
- BARON, D., 2001. Private policies, corporate policies and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*. 10(1), 7–45.
- BARRICK, M. R. a MOUNT, M. K., 2013. The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*. 38(1), 132–153.
- BARTLETT, C. A. a GHOSHAL, S., 2002. *Managing Across Borders: The transnational solution*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- BARUCH, Y. a PEIPERL, M., 2000. Career management practices: an empirical survey and explanations. *Human Resource Management*. 39(4), 347–66.
- BASS, B. M., 1985. *Leadership and Performance*. New York: Free Press.
- BAT'T, R., 1999. Work organization, technology and performance in customer service and sales. *Industrial and Labor Relations Review*. 52(4), 539–564.
- BAUMAN, Z. a TESTER, K., 2001. *Conversations with Zygmunt Bauman*. Cambridge: Polity Press.
- BEARDWELL, J., 2007 Human resource planning. In: BEARDWELL, J. a CLAYDON, T. *Human Resource Management: A contemporary approach*. 5th ed. Essex: Pearson, s. 189–224.
- BEAUCHAMP, T. L. a BOWIE, N. E., 1983. *Ethical Theory and Business*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BECKER, B. E. a GERHART, S., 1996. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*. 39(4), 779–801.
- BECKER, B. E. a HUSELID, M. A., 1998. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research on Personnel and Human Resource Management*. 16, 53–101.
- BECKER, B. E. a HUSELID, M. A., 2006. Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*. 32(6), 898–925.
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A. a ULRICH, D., 2001. *The HR Score Card: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., PICKUS, P. S. a SPRATT, M. F., 1997. HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*. Spring, 36(1), 39–47.
- BECKHARD, R., 1969. *Organization Development: Strategy and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- BEER, M., 1980. *Organization Change and Development: A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- BEER, M. a RUH, R. A., 1976. Employee growth through performance management. *Harvard Business Review*. July–August, 59–66.
- BEER, M., EISENSTAT, R. a SPECTOR, B., 1990. Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*. November–December, 158–166.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D. a WALTON, R., 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- BEHLING, O. a STARKE, F. A., 1973. The postulates of expectancy theory. *Academy of Management Journal*. 16(3), 375–388.
- BENABOU, C., 1996. Assessing the impact of training programs on the bottom line. *National Productivity Review*. 15(3), 91–99.
- BENNIS, W., 2010. We need leaders. *Leadership Excellence*. 27(12), s. 4.
- BENNIS, W. a NANUS, B., 1985. *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- BENNIS, W. G., 1969. *Organization Development: Its nature, origin and prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- BENNIS, W. G., 1989. *On Becoming a Leader*. New York: Addison Wesley.
- BENSON, G. S., YOUNG, S. M. a LAWLER, E. E., 2006. High involvement work practices and analysts' forecasts of corporate performance. *Human Resource Management*. 45(4), 519–527.
- BERNADIN, H. K., KANE, J. S., ROSS, S., SPINA, J. D. a JOHNSON, D. L., 1995. Performance appraisal design, development and implementation. In: FERRIS, G. R., ROSEN, S. D. a BARNUM, D. J. *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge, MA: Blackwell.
- BEVAN, S., BARBER, I. a ROBINSON, D., 1997. *Keeping the Best: A practical guide to retaining key employees*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- BIRDI, K., CLEGG, C., PATTERSON, M., ROBINSON, A., STRIDE, C. B., WALL, T. D. a WOOD, S. J., 2008. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*. 61(3), 467–501.
- BIRKINSHAW, J., 2010. An experiment in reinvention. *People Management*. 15 July, 22–24.
- BIS [online]. [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: http://data.gov.uk/dataset/trade_union_membership
- BLACKLER, F., 1995. Knowledge, knowledge work and experience. *Organization Studies*. 16(6), 16–36.
- BLAKE, P., 1988. The knowledge management explosion. *Information Today*. 15(1), 12–13.
- BLANDEN, J., MACHIN, S. a REENEN, J. V., 2006. Have unions turned the corner? New evidence on recent trends in union recognition in UK firms. *British Journal of Industrial Relations*. 44(2), 169–190.
- BLANCHARD, K. H., 1989. *The One Minute Manager – Live!* London: CareerTrack Publications.

- BOLDEN, R., 2010. Leadership, management and organizational development. In: GOLD, J., THORPE, R. a MUMFORD, A. *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Gower: Farnham, s. 118–32.
- BONTIS, N., DRAGONETTI, N. C., JACOBSEN, K. a ROOS, G., 1999. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*. 17(4), 391–402.
- BOOTH, A. L. a FRANK, J., 1999. Earnings, productivity and performance related pay. *Journal of Labor Economics*. 17(3), 447–463.
- BOSELIE, P., DIETZ, G. a BOON, C., 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*. 15(3), 67–94.
- BOWEN, D. a OSTROFF, C., 2004. Understanding HRM – firm performance linkages: the role of the ‘strength’ of the HRM system. *Academy of Management Review*. 29(2), 203–221.
- BOWEY, A. a THORPE, R., 1982. *The Effects of Incentive Pay Systems*. London: Department of Employment.
- BOXALL, P. F., 1996. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*. 6(3), 59–75.
- BOXALL, P. F., 2007. The goals of HRM. In: BOXALL, P., PURCELL, J. a WRIGHT, P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, s. 48–67.
- BOXALL, P. F. a PURCELL, J., 2000. Strategic human resource management: where have we come from and where are we going? *International Journal of Management Reviews*. 2(2), 183–203.
- BOXALL, P. F. a PURCELL, J., 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- BOXALL, P. F., PURCELL, J. a WRIGHT, P., 2007. Human resource management: scope, analysis and significance. In: BOXALL, P., PURCELL, J. a WRIGHT, P. *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, s. 1–16.
- BOYATZIS, R., 1982. *The Competent Manager*. New York: Wiley.
- BRADLEY, P., HENDRY, C. a PERKINS, P., 1999. Global or multi-local? The significance of international values in reward strategy. In: BREWSTER, C. a HARRIS, H. *International HRM: Contemporary issues in Europe*. London: Routledge.
- BRAVERMAN, H., 1974. *Labour and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.
- BRAYIELD, A. H. a CROCKETT, W. H., 1955. Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*. 52, 346–424.
- BREWSTER, C., 1993. Developing a ‘European’ model of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 4(4), 765–784.
- BREWSTER, C., 2004. European perspectives of human resource management. *Human Resource Management Review*. 14(4), 365–382.
- BREWSTER, C., CROUCHER, R., WOOD, G. a BROOKES, M., 2007. Collective and individual voice: convergence in Europe? *International Journal of Human Resource Management*. 18(7), 1246–1262.
- BREWSTER, C., HARRIS, H. a SPARROW, P., 2002. *Globalizing HR*. London: CIPD.
- BREWSTER, C., SPARROW, P. a HARRIS, H., 2005. Towards a new model of globalizing HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. 16(6), 949–970.
- BREWSTER, C. a SUUTARI, V., 2005. Global HRM: Aspects of a research agenda. *Personnel Review*. 34, 5–21.

- BRINER, R. B., DENYER, D. a ROUSSEAU, D. M., 2009. Evidence-based management: concept clean-up time? *ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES*. September, 19–32.
- BRISCOE, D. R. a CLAUS, L. M., 2008. Employee performance management. In: VARMA, A., BUDHWAR, P. S. a DeNISI, A. *Performance Management Systems: A global perspective*. Abingdon: Routledge, s. 15–39.
- BRISCOE, D. R. a SCHULER, R. S., 2004. *International Human Resource Management*. 2nd ed. New York: Routledge.
- BRISCOE, D., SCHULER, R. a TARIQUE, I., 2012. *International Human Resource Management*. 4th ed. New York: Routledge.
- BROCKBANK, W., ULRICH, D. a BEATTY, D., 1999. HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management*. 38, Summer, 111–117.
- BROWN, D., 2010. *Practice what we preach?* Uveřejnil Reward Blogger, 6 December. London: CIPD.
- BROWN, D., 2011. Performance management – can it ever work? *Manager*. Summer, s. 16.
- BROWN, S. L. a EISENHARDT, K. M., 1997. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*. 42(1), 1–24.
- BRUMBACH, G. B., 1988. Some ideas, issues and predictions about performance management. *Public Personnel Management*. Winter, 387–402.
- BUCKINGHAM, M. a VOSBURGH, R., 2001. The 21st century human resources function: it's the talent, stupid. *Human Resource Planning*. 24(4), 17–23.
- BUCHANAN, D. a HUCZYNSKI, A., 2007. *Organizational Behaviour*. Harlow, FT: Prentice-Hall.
- BUCHANAN, D. A., 1987. Job enrichment is dead: long live high performance work design! *Personnel Management*. May, 40–43.
- BUCHANAN, L., 2004. The things they do for love. *Harvard Business Review*. December, 19–20.
- BURBACH, R. a ROYLE, T., 2010. Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*. 39(4), 414–431.
- BURGOYNE, J., 1999. Design of the times. *People Management*. 3 June, 39–44.
- BURGOYNE, J., 2010. Crafting a leadership and management development strategy. In: GOLD, J., THORPE, R. a MUMFORD, A. *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Farnham: Gower, s. 42–55.
- BURKE, W. W., 1995. Organization development: then, now and tomorrow. *Organization Development Journal*. 13(4), 7–17.
- BURNS, J. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- BURNS, T. a STALKER, G., 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- BURT, C., 1954. The differentiation of intellectual ability. *British Journal of Educational Psychology*. 24, 45–67.
- BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY, 2007. *Annual Report* [online]. [cit. 2008-10-05]. Dostupné z: web@BSR.org
- BUSINESS IN THE COMMUNITY, 2007. *Benchmarking Responsible Business Practice* [online]. [cit. 2008-10-05]. Dostupné z: bitc.org.uk

- CALDWELL, R., 2001. Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*. 11(3), 39–52.
- CALDWELL, R., 2003. Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*. 14(2), 131–142.
- CALDWELL, R. 2004. Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM. *Industrial Relations Journal*. 35(3), 196–215.
- CALIGIURI, P., 1997. Assessing expatriate success: Beyond just being there. In: AYCAN, Z. *New Approaches to Employee Management – Theory and Research*. Greenwich: JAI Press, s. 117–140.
- CAMERON, J., BANKO, K. M. a PIERCE, W. D., 2001. Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: the myth continues. *The Behavior Analyst*. 24(1), 1–44.
- CAMPBELL, J. P., 1990. Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M. D. a HOUGH, L. M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press, s. 687–732.
- CAMPS, J. a LUNA-AROCAS, R., 2009. High-involvement work practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*. 20(5), 1056–1077.
- CAPPELLI, P., 2000. A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*. January–February, 103–111.
- CAPPELLI, P., 2008. *Talent on Demand: Managing talent in an uncertain age*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- CAPPELLI, P., 2009. A supply chain approach to workforce planning. *Organizational Dynamics*. 38(1), 8–15.
- CAPPELLI, P. a CROCKER-HEFTER, A., 1996. Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*. 24(3), 7–22.
- CAREY, M. R., 1992. Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. *Leadership Quarterly*. 3, 217–236.
- CARNALL, C., 1991. *Managing Change*. London: Routledge.
- CARTER, A., HIRSH, W. a ASTON, J., 2002. Resourcing the Training and Development Function. *Report No 390*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- CASCIO, W. F., 2010. *Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- CBI, 2012. *Facing the Future*. Confederation of British Industry.
- CFO RESEARCH SERVICES, 2003. *Human Capital Management: The CFO's perspective*. Boston, MA: CFO Publishing.
- CIPD, 2002. *Employment Law: Survey report*. London: CIPD.
- CIPD, 2003. *Corporate Social Responsibility and HR's Role*. London: CIPD.
- CIPD, 2005. *Employment and the Law: Burden or benefit?* London: CIPD.
- CIPD, 2007a. *The Changing HR Function*. London: CIPD.
- CIPD, 2007b. *Talent: Strategy, management, measurement*. London: CIPD.
- CIPD, 2007c. *HR and Technology: Impact and advantages*. London, CIPD.
- CIPD, 2008a. *Smart Working: How smart is UK PLC? Findings from organizational practice*. London: CIPD.
- CIPD, 2008b. *Survey of Recruitment, Retention and Turnover*. London: CIPD.
- CIPD, 2009. *Corporate Social Responsibility*. London: CIPD.
- CIPD, 2010a. *CIPD Next Generation*. London: CIPD.
- CIPD, 2010b. *Organization Development*. London: CIPD.

- CIPD, 2010c. *Workforce Planning: Right people, right time, right skills*. London: CIPD.
- CIPD, 2010d. *Annual Survey of Resourcing and Talent Planning*. London: CIPD.
- CIPD, 2010e. *Opening up Talent for Business Success*. London: CIPD.
- CIPD, 2010f. *War on Talent? Talent management under threat in uncertain times*. Part 1. London: CIPD.
- CIPD, 2010g. *Fighting Back through Talent Innovation: Talent management under threat in uncertain times*. Part 2. London: CIPD.
- CIPD, 2011a. *Developing Organisation Culture: Six case studies*. London: CIPD.
- CIPD, 2011b. *Annual Reward Survey*. London: CIPD.
- CIPD, 2012a. *Employee Engagement Factsheet* [online]. [cit. 2012-10]. Dostupné z: www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-engagement.aspx
- CIPD, 2012b. *Survey of Absence Management*. London: CIPD.
- CIPD, 2013a. *HR Profession Map* [online]. [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-profession-map-download.aspx>
- CIPD, 2013b. *Survey of Resourcing and Talent Planning*. London: CIPD.
- CIPD, 2013c. *Learning and Talent Development Survey*. London: CIPD.
- CIPD, 2013d. *Reward Management Annual Survey Report*. London: CIPD.
- CLAKE, R. a WINKLER, V., 2006. *Reflections on Talent Management*. London: CIPD.
- CLARKE, N., 2007. Be selective when choosing emotional intelligence training. *People Management*. 3 May, s. 47.
- CLEGG, S., KORNBERGER, M. a RHODES, C., 2007. Business ethics as practice. *British Journal of Management*. 18(2), 107–122.
- CLUTTERBUCK, D. a MEGGINSON, D., 2005. *Making Coaching Work: Creating a coaching culture*. London: CIPD.
- CLUTTERBUCK, D., 2004. *Everyone Needs a Mentor: Fostering talent in your organization*. 4th ed. London: CIPD.
- COENS, T. a JENKINS, M., 2002. *Abolishing Performance Appraisals: Why they backfire and what to do instead*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- COFFMAN, C. a GONZALEZ-MOLINA, G., 2002. *Follow This Path*. New York: Warner Business Books.
- COLEMAN, T. a CHAMBERS, T., 2005. Serono case study: global performance, evaluations and compensation. *Compensation & Benefits Review*. July–August, 61–65.
- COLLINGS, D. a SCULLION, H., 2006. Global staffing. In: Stahl, G. K. a Björkman, I. *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar, 141–157.
- COMBS, J., LIU, Y., HALL, A. a KETCHEN, D., 2006. How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*. 59(3), 501–528.
- COMPETENCY AND EMOTIONAL INTELLIGENCE, 2006/7. *Raising Performance Through competencies: The annual benchmarking survey*. London: Competency and Emotional Intelligence.
- CONFERENCE BOARD, 2006. *Employee Engagement: A review of current research and its implications*. New York: Conference Board.
- CONGER, J. A. a KANUNGO, R. N., 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CONNOLLY, T., 1976. Some contested and methodological issues in expectancy models of work performance motivation. *Academy of Management Review*. 1(4), 32–47.

- CONYON, M. J. a LEECH, D., 1994. Top pay, company performance and corporate performance. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. 56(3), August, 229–247.
- COOK, A., 2012. Social media can transform the quality of recruitment. *People Management*. October, s. 49.
- COOKE, F. L., 2012. *Human Resource Management in China: New trends and practices*. London: Routledge.
- COOKE, R. a LAFFERTY, J., 1989. *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistic.
- COOPEY, J. a HARTLEY, J., 1991. Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resource Management Journal*. 1(3), 18–31.
- CORPORATE EXECUTIVE BOARD, 2004. *Driving Performance and Retention through Employee Engagement* [online]. [cit. 2005-08-13]. Dostupné z: www.corporateleadershipcouncil.com/Images/CLC/PDF/CLC12KADBP.pdf
- COSTA, P. a McRAE, R. R., 1992. *NEO PI-R: Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- COX, A., ZAGELMEYER, S. a MARCHINGTON, M., 2006. Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*. 16(3), 250–267.
- CRAIG, T., 2008. Different strokes. *Personnel Today*. 25 November, 25–29.
- CRAIL, M., 2006. HR roles and responsibilities 2006: benchmarking the HR function. *IRS Employment Review*. 839, 20 January, 9–15.
- CRAWFORD, E. R., RICH, B. L., BUCKMAN, B. a BERGERON, J., 2013. The antecedents and drivers of employee engagement. In: TRUSS, C., DELDRIDGE, R., ALES, K., SHANTZ, A. a SOANE, E. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, s. 57–81.
- CSR ACADEMY, 2006. *The CSR Competency Framework*. Norwich: Stationery Office.
- CUMMINGS, T. G. a WORLEY, C. G., 2005. *Organization Development and Change*. Mason, OH: South Western.
- CYERT, R. M. a MARCH, J. G., 1963. *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DAVENPORT, T. H., 1996. Why re-engineering failed: the fad that forgot people. *Fast Company*. Premier Issue, 70–74.
- DAVENPORT, T. O., 1999. *Human Capital*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DBIS, 2013a. *Employment Law 2013: Progress on reform*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- DBIS, 2013b. *Employment Regulation: Employer perceptions and the impact of employment regulation*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- DEAL, T. a KENNEDY, A., 2000. *Corporate Cultures*. New York: Perseus Books.
- DECI, E. L. a RYAN, R. M., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*. New York: Plenum.
- DECI, E. L. a RYAN, R. M., 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*. 11, 227–268.
- DECI, E. L., KOESTNER, R. a RYAN, R. M., 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*. 125, 627–668.
- DELBIDGE, R. a KEENOY, T., 2010. Beyond managerialism? *The International Journal of Human Resource Management*. 21(6), 799–817.

- DELERY, J. E. a DOTY, H. D., 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4), 802–835.
- DEMING, W. E., 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Studies.
- DENISON, D. R., 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*. 21(3), 619–654.
- DERRIDA, J., 1992. Forces of law: the mystical foundation of authority. In: CORNELL, D., ROSENFELD, M. a CARLSON, D. G. *Deconstruction and the Possibility of Justice*. London: Routledge, s. 3–68.
- DeVOS, A. a DRIES, N., 2013. Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *International Journal of Human Resource Management*. 24(9), 1816–1831.
- DICKENS, C., 1843. *Martin Chuzzlewit*. London: Chapman & Hall (Penguin Classics, 2004).
- DICKMANN, M., DOHERTY, N., MILLS, T. a BREWSTER, C., 2008. Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *International Journal of Human Resource Management*. 39(1), 116–134.
- DIGMAN, J. M., 1990. Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*. 41, 417–440.
- DIGMAN, L. A., 1990. *Strategic Management – Concepts, decisions, cases*. Georgetown, Ontario: Irwin
- DIXON, N. F., 1994. *On the Psychology of Military Incompetence*. London: Pimlico.
- DOERINGER, P. a PRIORE, M., 1971. INTERNAL LABOR MARKETS AND LABOR MARKET ANALYSIS. Lexington, DC: Heath.
- DOHERTY, N. T. a DICKMANN, M., 2012. Measuring the return on investment in international assignments: an action research approach. *International Journal of Human Resource Management*. 23(16), 3434–3454.
- DOWLING, P. J., FESTING, M. a ENGLE, A. D., 2008. *International Human Resource Management*. 5th ed. Andover: Cengage Learning EMEA.
- DOWLING, W. E., 1971. An interview with Frederick Herzberg. *Management Review*. 60, 2–15.
- DRUCKER, P., 1955. *The Practice of Management*. London: Heinemann.
- DRUCKER, P., 1988. *The coming of the new organization*. Harvard Business Review. January–February, 45–53.
- DRUCKER, P., 1993. *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- DULEWICZ, V. a HIGGS, M., 1999. The seven dimensions of emotional intelligence. *People Management*. 28, October, s. 53.
- DUNDON, T., 2009. Employee participation. In: REDMAN, T. a WILKINSON, A. *Contemporary Human Resource Management*. London: Pearson.
- DUNDON, T. a GOLLAN, P. J., 2007. Re-conceptualising voice in the non-union workshop. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. 18(7), 1182–1198.
- DYER, L. a HOLDER, G. W., 1988. Strategic human resource management and planning. In: DYER L. *Human Resource Management: Evolving roles and responsibilities*. Washington DC: Bureau of National Affairs, s. 1–46.

- DYER, L. a REEVES, T., 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*. 6(3), 656–670.
- DYMOND, J. a MURLIS, H., 2009. Executive rewards: ‘don’t you just give them loads of money?’ In: CORBY, S., PALMER, S. a LINDOP, E. *Rethinking Reward*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- EASTERBY-SMITH, M., 1997. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*. 50(9), 1085–1113.
- EASTERBY-SMITH, M. a ARAUJO, J., 1999. Organizational learning: current debates and opportunities. In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J. a ARAUJO, L. *Organizational Learning and the Learning Organization*. London: Sage.
- EDVINSON, L. a MALONE, M. S., 1997. *Intellectual Capital: Realizing your company’s true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
- EDWARDS, T., REES, C. a ZHANG, M., 2011. The diffusion of HR practices in MNCs. In: EDWARDS, T. a REES, C. *International Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education, s. 120–138.
- EGAN, J., 2006. Doing the decent thing: CSR and ethics in employment. *IRS Employment Review*. 858, 3 November, 9–16.
- EHRENBERG, R. G. a SMITH, R. S., 1994. *Modern Labor Economics*. New York: Harper Collins.
- ELDRIDGE, J. a CROMBIE, A., 1974. *The Sociology of Organizations*. London: Allen & Unwin.
- ELLIOTT, L., 2013. ‘Stonewall’ Osborne falls victim to friendly fire. *The Guardian*. 22 April, s. 22.
- ELSON, C. M. a FERRERE, C. K., 2012. *Executive Superstars, Peer Groups and Over-Compensation—Cause, Effect and Solution* [online]. [cit. 2013-10-24]. Dostupné z: SSRN 2125979, 2012 – works.bepress.com
- EMERY, F. E., 1959. *Characteristics of Socio-technical Systems*. London: Tavistock Publications.
- EMERY, F. E. a TRIST, E. L., 1960. Socio-technical systems. In: CHURCHMAN, C. W. a VERHULST, M. *Management Science, Models and Techniques*. London: Pergamum Press, 2, s. 83–97.
- ERAUT, M. J., ALDERTON, G., COLE, G. a SENKER, P., 1998. *Development of Knowledge and Skills in Employment*. London: Economic and Social Research Council.
- E-REWARD, 2003. *Survey of Job Evaluation*. Stockport: e-reward.
- E-REWARD, 2005. *Survey of Performance Management Practice*. Stockport: e-reward.
- E-REWARD, 2009. *Survey of Contingent Pay*. Stockport: e-reward.
- ERICKSEN, J., 2007. High performance work systems: dynamic workforce alignment and firm performance. *Academy of Management Proceedings*, s. 1–6.
- ETS, 2012. *Annual Report and Statistics*. London: Employment Tribunals Service.
- FARH, C. I., BARTOL, K. M., SHAPIRO, D. L. a SHIN, J., 2010. Networking abroad: a process model of how expatriates form support ties to facilitate adjustment. *Academy of Management Review*. 35(3), 434–454.
- FAULKNER, D. a JOHNSON, G., 1992. *The Challenge of Strategic Management*. London: Kogan Page.
- FAYOL, H., 1916. *Administration Industrielle et General*. Přeložil STORRS, C. (1949) jako *General and Industrial Management*. London: Pitman.

- FESTING, M. a EIDEMS, J., 2011. A process perspective on transnational HRM systems – a dynamic capability-based analysis. *Human Resource Management Review*. 21, 162–173.
- FIEDLER, F. E., 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- FLANDERS, A., 1970. *Management and Unions: The theory and reform of industrial relations*. London: Faber and Faber.
- FLETCHER, C., 2004. *Appraisal and Feedback: Making performance review work*. 3rd ed. London: CIPD.
- FOLLETT, M. P., 1924. *Creative Experience*. New York: Longmans Green.
- FOMBRUN, C. J., TICHY, N. M. a DEVANNA, M. A., 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- FORUM FOR IN-HOUSE RECRUITMENT MANAGERS – FIRM (2013). *Recruitment Survey*. London: FIRM.
- FOUCAULT, M., 1972. *The Archaeology of Knowledge and the Discourse on Language*. New York: Pantheon Books.
- FOUCAULT, M., 1997. *Ethics, Subjectivity and Truth. Essential Works of Foucault, 1954–1984*, ed RABINOW, P. New York: The New Press.
- FOWLER, A., 1987. When chief executives discover HRM. *Personnel Management*. January, 3.
- FRANCIS, H. a KEEGAN, A., 2006. The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*. 16(3), 231–249.
- FREEMAN, R. E., 1984. *Strategic Management: A stakeholder perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- FRENCH, W. L., KAST, F. E. a ROSENZWEIG, J. E., 1985. *Understanding Human Behaviour in Organizations*. New York: Harper & Row.
- FRENKEL, S. a PEETZ, D., 1998. *Globalization and industrial relations in East Asia: A three-country comparison*. *Industrial Relations*. 3, 282–310.
- FRIEDMAN, M., 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- FRIEDMAN, M., 1970. *The social responsibility of business is to increase its profits*. *New York Times Magazine*. September, s. 13.
- FURNHAM, A. a GUNTER, B., 1993. *Corporate Assessment*. London: Routledge.
- GARVIN, D. A., 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. July–August, 78–91.
- GEORGE, B., 2003. *Authentic Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- GEORGE, B., SIMS, P., McLEAN, A. N. a MAYER, D., 2007. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*. February, 129–138.
- GEPHART, M. A., 1995. The road to high performance: steps to create a high performance workplace. *Training and Development*. June, s. 29.
- GERHART, B. a FANG, M., 2005. National culture and human resource management: assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*. 16(6), 971–986.
- GERHART, B. a RYNES, S. L., 2003. *Compensation: Theory, evidence and strategic implications*. Thousand Oaks CA: Sage.
- GHEORGHE, C. a HACK, J., 2007. Unified performance management: how one company can tame its many processes. *Business Performance Management*. November, 17–19.
- GHOSHAL, S. a BARTLETT, C. A., 1995. Changing the role of top management: beyond structure to process. *Harvard Business Review*. January–February, 86–96.

- GODARD, J., 2001. Beyond the high performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness. *British Journal of Industrial Relations*. 39 (1), 25–52.
- GODARD, J., 2004. A critical assessment of the high performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*. 42(2), 349–378.
- GOLD, J., THORPE, R. a MUMFORD, A., 2010. *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Farnham: Gower.
- GOLEMAN, D., 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- GOLEMAN, D., 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. March–April, 78–90.
- GOLEMAN, D., 2001. *What Makes a Leader*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- GOMEZ-MEJIA, L. R. a BALKIN, D. B., 1992. *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*. Cincinnati OH: South Western.
- GRANT, R. M., 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33(3), 114–135.
- GRATTON, L. A., 2000. Real step change. *People Management*. 16 March, 27–30.
- GRATTON, L., 2003. The Humpty Dumpty effect: a view of a fragmented HR function. *People Management*. 5 January, s. 18.
- GRAY, D. A., 2010. Building quality into executive coaching. In: GOLD, J., THORPE, R. a MUMFORD, A. *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Farnham: Gower, s. 367–385.
- GREGG, P., MACHIN, S. a SZYMANSKI, S., 1993. The disappearing relationship between directors' pay and corporate performance. *British Journal of Industrial Relations*. 3(1), 1–9.
- GRINT, K., 1993. 'What's wrong with performance appraisal? A critique and a suggestion.' *Human Resource Management Journal*. 3(3), 61–77.
- GRINT, K., 1995. *Management: A sociological introduction*. Cambridge: Polity Press.
- GROVE, D. A. a OSTROFF, C., 1990. Training programme evaluation. In: WEXLEY, K. N. a HINRICHS, J. R. *Developing Human Resources*. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- GUEST, D., 2007. HRM and the worker: Towards a new psychological contract. In: BO-XALL, P., PURCELL, J. a WRIGHT, P. *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, s. 128–146.
- GUEST, D., 2009. *Review of Employee Engagement: Notes for a discussion* (nepublikováno). Připraveno pro MacLeod, D. a Clarke, N., 2009.
- GUEST, D. E., 1987. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. 24(5), 503–521.
- GUEST, D. E., 1990. HRM and the American dream. *Journal of Management Studies*. 27(4), 377–397.
- GUEST, D. E., 1991. Personnel management: the end of orthodoxy. *British Journal of Industrial Relations*. 29(2), 149–176.
- GUEST, D. E., 1995. Human resource management: trade unions and industrial relations. In: STOREY, J. *Human Resource Management: A critical text*. London: Routledge.
- GUEST, D. E., 1997. Human resource management and performance; a review of the research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 8(3), 263–276.
- GUEST, D. E., 2011. Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*. 21(1), 3–13.

- GUEST, D. E., 2013. Employee engagement: fashionable fad or long-term fixture? In: TRUSS, C., DELDRIDGE, R., ALES, K., SHANTZ, A. a SOANE, E. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, s. 221–235.
- GUEST, D. E., BROWN, W., PECCEI, R. a HUXLEY, K., 2008. Does partnership at work increase trust? An analysis based on the 2004 Workplace Employment Relations Survey. *Industrial Relations Journal*. 39(2), 124–152.
- GUEST, D. E. a CONWAY, N., 1998a. An analysis of the results of the CIPD performance management survey. In: ARMSTRONG, M. a BARON, A. *Performance Management: The new realities*. London, CIPD.
- GUEST, D. E. a CONWAY, N., 1998b. *Fairness at Work and the Psychological Contract*. London: IPD.
- GUEST, D. E. a CONWAY, N., 2002. Communicating the psychological contract: an employee perspective. *Human Resource Management Journal*. 12(2), 22–39.
- GUEST, D. E. a CONWAY, N., 2011. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(8), 1686–1702.
- GUEST, D. E., CONWAY, N. a BRINER, T., 1996. *The State of the Psychological Contract in Employment*. London: IPD.
- GUEST, D. E. a KING, Z., 2004. Power, innovation and problem-solving: the personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401–423.
- GUEST, D. E., MICHIE, J., SHEEHAN, M. a CONWAY, N., 2000a. *Employee Relations, HRM and Business Performance: An analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey*. London: CIPD.
- GUEST, D. E., MICHIE, J., SHEEHAN, M. a CONWAY, N., 2000b. *Effective People Management: Initial findings of Future of Work survey*. London: CIPD.
- GUPTA, N. a SHAW, J. D., 1998. Financial incentives. *Compensation & Benefits Review*. March–April, s. 26, 28–32.
- GUTHRIE, J. P., FLOOD, P. C., LIU, W., MacCURTAIN, S. a ARMSTRONG, C., 2011. Big hat no cattle? The relationship between the use of high performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1672–1685.
- HAAS, H. a NESCH, S., 2012. Are multinational teams more successful? *International Journal of Human Resource Management*. 23(15), 3105–3113.
- HACKMAN, J. R. a OLDFHAM, G. R., 1974. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 16(2), 250–279.
- HAINES, V. Y. a ST-ONGE, S., 2012. Performance management effectiveness: practices or context? *International Journal of Human Resource Management*. 23(6), 1158–1175.
- HAKANEN, J. J., BAKKER, A. B. a SCHAUFELI, W. B., 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*. 43, 495–513.
- HALL, D. T., 1984. Human resource development and organizational effectiveness. In: FOMBRUN, D., TICHY, M. A. a DEVANNA, M. A. *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- HALL, D. T., 1996. *The Career is Dead: Long live the career*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- HAMLIN, B. a DAVIES, G., 2001. Managers, trainers and developers as change agents. In: HAMLIN, B., KEEP, J. a ASH, K. *Organizational Change and Development: A reflective guide for managers, trainers and developers*. Harlow: Pearson Education, s. 39–60.
- HAMLIN, B., KEEP, J. a ASH, K., 2001. *Organizational Change and Development: A reflective guide for managers*. London: FT Pitman.

- HANDY, C., 1981. *Understanding Organizations*. 3rd ed. Harmondsworth: Penguin Books.
- HANDY, C., 1984. *The Future of Work*. Oxford: Blackwell.
- HANSEN, M. T., NOHRIA, N. a TIERNEY, T., 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. March–April, 106–116.
- HARACKIEWICZ, J. M., BARRON, P. R., PINTRICH, P. R., ELLIOT, A. J. a THRASH, T. M., 2002. Revision of goal theory: necessary and illuminating. *Journal of Educational Psychology*. 94(3), 638–645.
- HARRIS, H. a BREWSTER, C., 1999. International human resource management: the European contribution. In: BREWSTER, C. a HARRIS, H. *International HRM: Contemporary issues in Europe*. London: Routledge.
- HARRISON, M. a SHIROM, A., 1999. *Organizational Diagnosis and Assessment*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- HARRISON, R., 1972. Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*. 5, 119–128.
- HARRISON, R., 2009. *Learning and Development*. 5th ed. London: CIPD.
- HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L. a HAYES, T. L., 2002. Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87, 268–279.
- HARTER, S., 2002. Authenticity. In: SNYDER, C. R. a LOPEZ, S. J. *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press, s. 382–394.
- HARTLEY, V., 2005. *Open for Business: HR and human capital reporting*. Brighton: IES.
- HASLBERGER, A. a BREWSTER, C., 2009. Capital gains: expatriate adjustment and the psychological contract in international careers. *Human Resource Management*. 48(3), 379–397.
- HELLER, R., 1972. *The Naked Manager*. London: Barrie & Jenkins.
- HENDRY, C. a PETTIGREW, A., 1990. Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*. 1(1), 17–44.
- HERRIOT, P., HIRSH, W. a RILEY, P., 1988. *Trust and Transition: Managing the employment relationship*. Chichester: Wiley.
- HERSEY, P. a BLANCHARD, K. H., 1998. *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HERZBERG, F., 1966. *Work and the Nature of Man*. New York: Staple Press.
- HERZBERG, F., 1968. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*. January–February, 109–120.
- HERZBERG, F. W., MAUSNER, B. a SNYDERMAN, B. 1957. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- HESKETH, A. a HIRD, M., 2010. Using relationships between leaders to leverage more value from people: building a golden triangle. In: SPARROW, P., HESKETH, A., HIRD, M. a COOPER, C. *Leading HR*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 103–121.
- HIGGS, M., 2006. *Change and its Leadership*. New York: Rowland, Fisher Lennox Consulting.
- HIGH PAY COMMISSION, 2011. *More for Less: What has happened to pay at the top and does it matter?* London: High Pay Commission.
- HILLMAN, A. a KEIM, G., 2001. Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*. 22(2), 125–139.
- HILTROP, J. M., 1995. The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*. 13(3), 286–294.

- HIRD, M., SPARROW, P. a MARSH, C., 2010. HR structures: are they working? In: SPARROW, P., HESKETH, A., HIRD, M. a COOPER, C. *Leading HR*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 23–45.
- HIRSH, W., 2008. What do people want from you? *People Management*, 18 September, 23–26.
- HIRSH, W. a CARTER, A., 2002. *New Directions in Management Development*. Paper 387. London: Institute for Employment Studies.
- HIRSH, W., POLLARD, E. a TAMKIN, P., 2000. Management development. *IRS Employee Development Bulletin*. November, 8–12.
- HOFSTEDE, G., 1980. *Cultural Consequences: International differences in work-related values*. Beverley Hills, CA: Sage.
- HOLBECHE, L. 1998. *Motivating People in Lean Organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- HOLLEY, N., 2009. *HR Models: Lessons from best practice* [online]. Henley: Henley Business School [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.henleyhkttest.reading.ac.uk>
- HONEY, P., 1998. The debate starts here. *People Management*. 1 October, 28–29.
- HONEY, P. a MUMFORD, A., 1996. *The Manual of Learning Styles*. 3rd ed. Maidenhead: Honey Publications.
- HOPE-HAILEY, V., FARNDAL, E. a TRUSS, C., 2005. The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*. 15(3), 49–66.
- HOPE-HAILEY, V., GRATTON, L., MCGOVERN, P., STILES, P. a TRUSS, C., 1997. A chameleon function? HRM in the '90s. *Human Resource Management Journal*. 7(3), 5–18.
- HOQUE, K. a NOON, M., 2001. Counting angels: a comparison of personnel and HR specialists. *Human Resource Management Journal*. 11(3), 5–22.
- HOUSE, R. J., SHAPIRO, H. J. a WAHBA, M. A., 1974. Expectancy theory as a predictor of work behaviour and attitude: a re-evaluation of empirical evidence. *Decision Sciences*. 5(3), 481–506.
- HR MAGAZINE, 2007. Organization development: a strategic HR tool. 52(9), 1–10.
- HR MAGAZINE, 2010. Interview with Neil Roden, former HR Director of RBS [online]. [cit. 2013-07-06]. Dostupné z: <http://www.hrmagazine.co.uk/hr/opinion/105196/interview-neil-roden-hr-director-royal-bank-scotland>
- HUCZYNSKI, A. A. a BUCHANAN, D. A., 2007. *Organizational Behaviour*. 6th ed. Harlow, FT: Prentice Hall.
- HUCZYNSKI, A. a FITZPATRICK, M. J., 1989. *Managing Employee Absence for a Competitive Edge*. London: Pitman.
- HULL, C. L., 1943. *Principles of Behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- HULL, C., 1951. *Essentials of Behaviour*. New Haven CT: Yale University Press.
- HUNT, S., 1991. The resource-advantage theory of competition. *Journal of Management Inquiry*. 4(4), 317–322.
- HUNTER, J. E., SCHMIDT, F. L. a JUDIESCH, M. K., 1990. Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*. 75(1), 28–42.
- HUSELID, M. A., BEATTY, R. W. a BECKER, B. E., 2005. A-players or A-positions? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*. December, 110–117.
- HUSEMAN, R. C., HATFIELD, J. D. a MILIS, E. W., 1982. A new perception on equity theory: the equity sensitivity constant. *Academy of Management Review*. 12(2), 222–234.
- HUSTED, B. W. a SALAZAR, J., 2006. Taking Friedman seriously: maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*. 43(1), 75–91.

- HUTCHINSON, S. a PURCELL, J., 2003. *Bringing Policies to Life: The vital role of front line managers in people management*. London: CIPD.
- CHAMBERLAIN, N. W. a KUHN, J., 1965. *Collective Bargaining*. New York: McGraw-Hill.
- CHAMBERLIN, J., 2011. Who put the 'art' in SMART goals? *Management Services*. Autumn, 22–27.
- CHANDLER, A. D., 1962. *Strategy and Structure*. Boston, MA: MIT Press.
- CHEESE, P., THOMAS, K. J. a CRAIG, E., 2008. *The Talent Powered Organization*. London: Kogan Page.
- CHESTERS, J., 2011. Creating strategic impact: it's how not what. *People Management*. August, 32–35.
- CHILD, D., 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospective and prospective. *Organizational Studies*. 18(1), 43–76.
- CHILD, J., 1972. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*. 6(1), 1–22.
- CHRISTEN, M., IYLER, G. a SOBERMAN, D., 2006. Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*. 70, 137–150.
- CHRISTIAN, M. S., GARZA, A. S. a SLAUGHTER, J. E., 2011. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. 64(1), 89–136.
- IDS, 2007. Absence Management. *HR Study 810*. London: IDS.
- IDS, 2010. HR Function Survey. *HR Study*. October. London: IDS.
- ILES, P. a PREECE, D., 2010. Talent management and career development. In: GOLD, J., THORPE, R. a MUMFORD, A. *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Farnham: Gower, s. 243–260.
- ILES, P., PREECE, D. a CHUAI, X., 2010. Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*. 13(2), 125–145.
- INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT, 1992. *Performance Management in the UK: An analysis of the issues*. London: IPM.
- IRS EMPLOYMENT REVIEW, 2012. *Annual Review of Pay Trends*. September, s. 1.
- IRS, 2012. *HR Roles and Responsibilities Survey* [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.xperthr.co.uk/article/106943/hr-role-and-responsibilities-the-2012-survey>
- ISIDOR, R., SCWENS, C. a KABST, R., 2011. Human resource management and early internationalization: is there a leapfrogging in international staffing? *International Journal of Human Resource Management*. 22(10), 2167–2184.
- IVANCEVICH, J. M., KONOPASKE, R. a MATTESON, M. T., 2008. *Organizational Behaviour and Management*. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- JAKUES, E., 1961. *Equitable Payment*. London: Heinemann.
- JENKINS, D. G., MITRA, A., GUPTA, N. a SHAW, J. D., 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*. 3, 777–787.
- JENKINS, S. a DELBRIDGE, R., 2013. Context matters: examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces. *International Journal of Human Resource Management*. 24(14), 2670–2691.
- JOHNSON, C., 1999. Changing shapes: trends in human resource reorganizations. *HR Magazine*. 44(3), 40–48.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. a WHITTINGTON, R., 2005. *Explaining Corporate Strategy*. 7th ed. Harlow: FT Prentice Hall.

- JOHNSON, M., 2010. *Seizing the White Space*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- JOHNSON, M., CHRISTENSEN, C. a KAGERMANN, H., 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. December, 52–59.
- JONES, P., PALMER, J., WHITEHEAD, D. a NEEDHAM, P., 1995. Prisms of performance. *The Ashridge Journal*. April, 10–14.
- JONES, T. M., 1991. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*. 16(2), 366–95.
- JUNG, C., 1923. *Psychological Types*. London: Routledge Kegan Paul.
- KAHN, W. A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692–724.
- KAKABADSE, A., 1983. *The Politics of Management*. Aldershot, Gower.
- KANTER, R. M., 1984. *The Change Masters*. London: Allen & Unwin.
- KARAEVLI, A. a HALL, D. T., 2003. Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*. 32(1), 62–79.
- KATZ, D., 1964. The motivational basis of organizational behaviour. *Behavioural Science*. 9, 131–136.
- KATZ, D. a KAHN, R., 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- KATZ, D., MACCOBY, N. a MORSE, N. C., 1950. *Productivity, Supervision and Morale among Railway Workers*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- KATZ, D., MACCOBY, N., GURIN, G. a FLOOR, L. G., 1951. *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*. Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- KEARNS, P., 2005. *Evaluating the ROI from Learning*. London: CIPD.
- KEARNS, P. a MILLER, T., 1997. *Measuring the impact of training and development on the bottom line*. FT Management Briefings. London: Pitman.
- KEEGAN, A. a FRANCIS, H., 2010. Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(6), 873–898.
- KEENOY, T., 1997. HRMism and the images of re-presentation. *Journal of Management Studies*. 34(5), 825–841.
- KEENOY, T., 2013. Engagement: A murmuration of objects? In: TRUSS, C., DELDRIDGE, R., ALES, K., SHANTZ, A. a SOANE, E. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, s. 198–220.
- KEEP, J., 2001. The change practitioner: perspectives on role, effectiveness, dilemmas and challenges. In: HAMLIN, B., KEEP, J. a ASH, K. *Organizational Change and Development: A reflective guide for managers, trainers and developers*. Harlow: Pearson Education, s. 13–38.
- KELLY, G., 1955. *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton.
- KESSLER, I. a PURCELL, J., 1992. Performance-related pay: objectives and application. *Human Resource Management Journal*. 2(3), 16–33.
- KESSLER, S. a UNDY, R., 1996. *The New Employment Relationship: Examining the psychological contract*. London: IPM.
- KEYNES, J. M., 1923. *A Tract on Monetary Reform*. London: Macmillan.
- KIM, J. a FROESE, J., 2012. Expatriate willingness in Asia: the importance of host-country characteristics and employees' role commitments. *International Journal of Human Resource Management*. 23(16), 3414–3433.
- KIRKPATRICK, D. L., 1994. *Evaluating Training Programmes*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- KLARSFELD, A., COMBS, G. M., SUSAEETA, L. a BELIZON, M., 2012. International perspectives on diversity and equal treatment policies and practices. In: BREWSTER, C. a MAYRHOFER, W. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- KNIGHT, K. G. a LATREILLE, P. L., 2000. Discipline, dismissals and complaints to employment tribunals. *British Journal of Industrial Relations*. 38(4), s. 533.
- KODZ, J., HARPER, H. a DENCH, S., 2002. Work-life Balance: Beyond the rhetoric. *Report 384*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- KOHN, A., 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*. September–October, 54–63.
- KOCHAN, T. A., 2007. Social legitimacy of the HRM profession: a US perspective. In: BOXALL, P., PURCELL, J. a WRIGHT, P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, s. 599–619.
- KOCHAN, T. A. a DYER, L., 1993. Managing transformational change: the role of human resource professionals. *International Journal of Human Resource Management*. 4(3), 569–590.
- KOCHANSKI, J., 2007. Sibson reveals secrets of successful performance management. *Employee Benefit News*. September, 22–23.
- KOLB, D. A., RUBIN, I. M. a MCINTYRE, J. M., 1974. *Organizational Psychology: An experimental approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- KOTTER, J. J., 1996. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard University Press.
- KOTTER, J. P., 1991. Power, dependence and effective management. In: GABARRO, J. *Managing People and Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Publications.
- KOUZES, J. a POSNER, B., 2003. *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KOYS, D. a DE COTIIS, T., 1991. Inductive measures of organizational climate. *Human Relations*. 44, 265–285.
- KRAMER, M. L. a WAYNE, S. J., 2004. An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*. 30, 209–237.
- LABOUR FORCE SURVEY, 2010. London: BIS.
- LABOUR RESEARCH DEPARTMENT, 1989. HRM – human resource manipulation? *Labour Research*. August, 8–9.
- LATHAM, G. a LOCKE, E. A., 1979. Goal setting – a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*. 8(2), 68–80.
- LAWLER, E. E., 1986. *High Involvement Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- LAWLER, E. E., 1988. *Pay for performance: making it work*. Personnel. October, 25–29.
- LAWLER, E. E., 1990. *Strategic Pay*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- LAWLER, E. E., 2003. *Treat People Right! How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- LAWLER, E. E. a McDERMOTT, M., 2003. Current performance management practices; examining the impacts. *WorldatWork Journal*. 12(2), 49–60.
- LAWLER, E. E. a MOHRMAN, S. A., 2003. HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*. 26(3), 15–29.
- LAWRENCE, P. R. a LORSCH, J. W., 1969. *Developing Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- LAZEAR, E. P., 1999. Performance pay and productivity. *American Economic Review*. 90, 1346–1361.

- LEBLANC, B., 2001. European competitiveness – some guidelines for companies. In: ALBRECHT, M. H. *International HRM*. Oxford: Blackwell.
- LEE, L. a DONOHUE, R., 2012. The construction and validation of a measure of expatriate job performance. *International Journal of Human Resource Management*. 23(6), 1197–1215.
- LEE, W. G., 1994. A conversation with Herb Kelleher. *Organizational Dynamics*. 23(2), 64–74.
- LEGGE, K., 1989. Human resource management: a critical analysis. In: STOREY, J. *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge, s. 19–40.
- LEGGE, K., 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan.
- LEGGE, K., 1998. The morality of HRM. In: MABEY, C., SKINNER, D. a CLARK, T. *Experiencing Human Resource Management*. London: Sage, s. 14–32.
- LEGGE, K., 2005. *Human Resource Management – Rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan.
- LERTXUNDI, A. a LANDETA, J., 2012. The dilemma facing multinational enterprises: transfer or adaptation of their human resource systems. *International Journal of Human Resource Management*. 23(9), 1788–1807.
- LEVENTHAL, G. S., 1980. What should be done with equity theory? In: GERGEN, G. K., GREENBERG, M. S. a WILLIS, R. H. *Social Exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- LEVITT, T., 1958. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*. September–October, 41–50.
- LEVITT, T., 1983. The globalization of markets. *Harvard Business Review*. May–June, 92–102.
- LEWIN, K., 1945. The research centre for group dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Scrometry*. 8, 126–136.
- LEWIN, K., 1947. Frontiers in group dynamics. *Human Relations*. 1(1), 5–42.
- LEWIN, K., 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- LEWIS, R. E. a HACKMAN, R. J., 2006. Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*. 16(2), 139–154.
- LEWIS, R., DONALDSON-FEILDER, E. a THARANI, T., 2012. *Management Competencies for Enhancing Employee Engagement*. London: CIPD.
- LIKERT, R., 1961. *New Patterns of Management*. New York: Harper & Row.
- LITTLE, B. a LITTLE, P., 2006. Employee engagement: conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 10(1), 111–120.
- LOCKE, E. A., 1976. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, s. 1297–1349.
- LOCKE, E. A., 2005. Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*. 26(4), 425–431.
- LOCKE, E. A. a LATHAM, G., 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*. 29(3), 398–403.
- LOMBARDO, M. M. a EICHINGER, R. W., 1996. *The Course Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger.
- LUPTON, T., 1975. Best it in the design of organizations. *Personnel Review*. 4(1), 15–22.

- MABEY, C., SALAMAN, G. a STOREY, J., 1998. *Human Resource Management: A strategic introduction*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.
- MacDUFIE, J. P., 1995. Human resource bundles and manufacturing performance. *Industrial Relations Review*. 48(2), 199–221.
- MACEY, W. H. a SCHNEIDER, B., 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 1, 3–30.
- MACEY, W. H., SCHNEIDER, B., BARBERA, K. M. a YOUNG, S. A., 2009. *Employee Engagement*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- MacLEOD, D. a CLARKE, N., 2009. *Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement*. London: Department for Business Innovation and Skills.
- MAGRETTA, J., 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*. May, 86–93.
- MANGHAM, L. L., 1979. *The Politics of Organizational Change*. London: Associated Business Press.
- MANZINI, A. O., 1988. *Organizational Diagnosis*. New York: AMACOM.
- MARCHINGTON, M., 1995. Fairy tales and magic wands: new employment practices in perspective. *Employee Relations*. Spring, 51–66.
- MARCHINGTON, M., WILKINSON, A., ACKERS, P. a DUNDON, A., 2001. *Management Choice and Employee Voice*. London: CIPD.
- MARSDEN, D. a CANIBANO, A., 2010. An economic perspective on employee participation. In: WILKINSON, A., GOLLAN, P. J., MARCHINGTON, M. a LEWINS, D. *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, s. 131–163.
- MARSDEN, D. a RICHARDSON, R., 1994. Performing for pay? The effects of ‘merit pay’ on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*. 32(2), 243–261.
- MARSDEN, D., 2004. The role of performance-related pay in renegotiating the ‘effort bargain’: the case of the British public service. *Industrial and Labor Relations Review*. 57(3), 350–370.
- MARSDEN, D., 2007. Individual employee voice: renegotiation and performance management in public services. *International Journal of Human Resource Management*. 18(7), 1263–1278.
- MARSH, C., SPARROW, P. a HIRD, M., 2010. Improving organization design: The new priority for HR directors. In: SPARROW, P., HESKETH, A., HIRD, M. a COOPER, C. *Leading HR*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 136–161.
- MARTIN, A. O., 1967. *Welfare at Work*. London: Batsford.
- MARTIN-ALCÁZAR, F., ROMERO-FERNANDEZ, P. M. a SÁNCHEZ-GARDEY, G., 2005. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*. 16(5), 633–659.
- MASLACH, C. a JACKSON, S. E., 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behaviour*. 2(2), 99–113.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B. a LEITER, M. P., 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 52, 397–422.
- MASLOW, A., 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- MAY, D. R., CHAN, A., HODGES, T. a AVOLIO, B. J., 2003. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*. 32(3), 247–260.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P. a CARUSO, D. R., 2008. Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? *American Psychologist*. 63(6), 503–517.

- MAYO, A., 2001. *The Human Value of the Enterprise: Valuing people as assets*. London: Nicholas Brealey.
- MAYO, E. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. London: Macmillan.
- McCLELLAND, D. C., 1961. *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand.
- McDONALD, D. a SMITH, A., 1991. A proven connection: performance management and business results. *Compensation & Benefits Review*. January–February, 59–64.
- McDONNELL, A. a COLLINGS, D. G., 2011. Identification and evaluation of talent in MNEs. In: SCULLION, H. a COLLINGS, D. G. *Global Talent Management*. London: Routledge, s. 56–73.
- McGREGOR, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McLEAN, A., 1981. Organization development: a case of the emperor's new clothes? *Personnel Review*. 4(1), 3–14.
- McWILLIAMS, A., SIEGAL, D. S. a WRIGHT, P. M., 2006. Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*. 43(1), 1–12.
- MECKLENBERG, S., DEERING, A. a SHARP, D., 1999. Knowledge management: a secret engine of corporate growth. *Executive Agenda*. 2, 5–15.
- MEINDL, J. R., EHRLICH, S. B. a DUKERICH, J. M., 1985. The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*. 30(1), 78–102.
- MELLAHI, K. a COLLINGS, D. G., 2010. The barriers to effective global talent management: the example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business*. 45, 143–144.
- MERCER HUMAN RESOURCE CONSULTING, 2009. *A Whole New World*. New York: Mercer.
- MEZIROU, J. A., 1985. A critical theory of self-directed learning. In: BROOKFIELD, S. *Self-directed Learning: From theory to practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MICHAELS, E. G., HANDIELD-JONES, H. a AXELROD, B., 2001. *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- MILES, R. E. a SNOW, C. C., 1978. *Organizational Strategy: Structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- MILLER, E. a RICE, A., 1967. *Systems of Organization*. London: Tavistock.
- MINTZBERG, H., 1983. *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H., 1987. Crafting strategy. *Harvard Business Review*. July–August, 66–74.
- MINTZBERG, H., 2004. Enough leadership. *Harvard Business Review*. November, s. 22.
- MIRABILE, R. J., 1998. Leadership competency development, competitive advantage for the future. *Management Development Forum*. 1(2), 1–15.
- MISCHEL, W., 1968. *Personality and Assessment*. New York: Wiley.
- MOL, S. T., BORN, M. P., WILLEMSSEN, M. E., HENK, T. V. a DEROUS, E., 2009. When selection ratios are high: Predicting the expatriation willingness of prospective entry-level job applicants. *Human Performance*. 22, 111–129.
- MORAN, P. a GHOSHAL, S., 1996. Value creation by firms. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 41–45.
- MOWDAY, R., 1998. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 8, 387–401.
- MOWDAY, R., PORTER, L. a STEERS, R., 1982. *Employee-organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. London: Academic Press.
- MURLIS, H. a WATSON, S., 2001. Creating employee engagement – transforming the employment deal. *Benefits and Compensation International*. 30(8), 6–17.

- NADLER, D. A. a TUSHMAN, M. L., 1980. A congruence model for diagnosing organizational behaviour. In: MILES, R. H. *Resource Book in Macro-organizational Behaviour*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, s. 30–49.
- NAHPIET, J. a GHOSHAL, S., 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 23(2), 242–266.
- NALBANTIAN, R., GUZZO, R. A., KIEFFER, D. a DOHERTY, J., 2004. *Play to Your Strengths: Managing your internal labour markets for lasting competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- NISHII, L., LEPAK, D. a Schneider, B., 2008. Employee attributions of the ‘why’ of HR practices: their affects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*. 61(3), 503–545.
- NONAKA, I., 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*. November–December, 96–104.
- NONAKA, I. a TAKEUCHI, H., 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- NOON, M., 1992. HRM: a map, model or theory? In: BLYTON, P. a TURNBULL, P. *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage, s. 16–32.
- NORTHOUSE, P. G., 2006. *Leadership: Theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- O’TOOLE, J. a BENNIS, W., 2009. What’s needed next: a culture of candor. *Harvard Business Review*. June, 54–61.
- OPSAHL, R. C. a DUNNETTE, M. D., 1966. The role of financial compensation in individual motivation. *Psychological Bulletin*. 56, 94–118.
- ORGAN, D. W., 1988. *Organizational Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- OSTERBY, B. a COSTER, C., 1992. Human resource development – a sticky label. *Training and Development*. April, 31–32.
- PAAUWE, J., 2004. *HRM and Performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- PAIK, Y. a ANDO, N., 2011. MNC’s competitive strategies, experiences, and staffing policies for foreign affiliates. *International Journal of Human Resource Management*. 22(15), 3003–3019.
- PARKER, S. K., WALL, T. D. a CORDERY, J. L., 2001. Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74(4), 413–440.
- PARKES, C. a DAVIS, A. J., 2013. Ethics and social responsibility – do HR professionals have ‘the courage to challenge’ or are they set to be permanent ‘bystanders’? *International Journal of Human Resource Management*. 23(12), 2411–2434.
- PARRY, E. a TYSON, S., 2011. Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*. 21(3), 335–354.
- PASCALÉ, R., 1990. *Managing on the Edge*. London: Viking.
- PATTERSON, M. G., WEST, M. A., LAWTHOM, R. a NICKELL, S., 1997. *Impact of People Management Practices on Performance*. London: IPD.
- PEARN, K. a KANDOLA, R., 1993. *Job Analysis: A manager’s guide*. London: IPM.
- PEDLER, M., BURGOYNE, J. a BOYDELL, T., 1997. *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. 2nd ed. Maidenhead: McGraw-Hill.
- PENROSE, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- PERKINS, S., 2006. *Guide to International Reward and Recognition*. London: CIPD.

- PERKINS, S. J. a SHORTLAND, S. M., 2006. *Strategic International Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- PERLMUTTER, H., 1969. The torturous evolution of the multinational company. *Columbia Journal of World Business*. Jan–Feb, 9–18.
- PETERS, K., 2010. National and international developments in leadership and management development. In: GOLD, J., THORPE, R. a MUMFORD, A. *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Gower: Farnham, s. 23–38.
- PETRICK, J. A. a QUINN, J. F., 1997. *Management Ethics: Integrity at work*. London: Sage.
- PETRIDES, K. V. a FURNHAM, A., 2000. On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*. 29, 313–320.
- PETTIGREW, A. a WHIPP, R., 1991. *Managing Change for Strategic Success*. Oxford: Blackwell.
- PFEFFER, J., 1996. When it comes to ‘best practices’, why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics*. Summer, 33–44.
- PFEFFER, J., 1998a. *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- PFEFFER, J., 1998. Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*. May–June, 109–119.
- PFEFFER, J., 2001. Fighting the war for talent is hazardous to your organization’s health. *Organizational Dynamics*. 29(4), 248–259.
- PFEFFER, J. a DAVIS-BLAKE, A., 1992. Understanding organizational wage structures: a resource dependence approach. *Academy of Management Journal*. 30, 437–455.
- PFEFFER, J. a SUTTON, R. I., 2006. Evidence-based management. *Harvard Business Review*. January, 62–74.
- PHILLIPS, J. D., 1990. The price tag of turnover. *Personnel Journal*. December, 58–61.
- PINK, D. H., 2009. *Drive: The surprising truth about workplace motivation*. New York: Riverhead Books.
- PINTO, L. H., CABRAL-CARDOSO, C. a WERTHER, W. B., 2012. Compelled to go abroad: Motives and outcomes of international assignments. *International Journal of Human Resource Management*. 23(11), 2295–2314.
- PINTRICH, P. R., 2000. An achievement goal perspective on issues in motivation technology, theory and research. *Contemporary Educational Psychology*. 25, 92–104.
- PIORO, I. a BAUM, N., 2005. How to design better job application forms. *People Management*. 16 June, 42–43.
- POELL, R. F., 2005. HRD beyond what HRD practitioners do. In: ELLIOTT, C. a TURNBULL, S. *Critical Thinking in Human Resource Development*. Abingdon: Routledge, s. 85–95.
- POPPER, K., 1959. *The Logic of Scientific Discovery*. London: Hutchinson.
- PORTER, L. W. a LAWLER, E. E., 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood IL: Irwin-Dorsey.
- PORTER, M. E. a KRAMER, M. R., 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. December, 78–92.
- PORTER, M. E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- POSTUMA, R. A. a CAMPION, M. A., 2008. Twenty best practices for just performance reviews. *Compensation & Benefits Review*. January–February, 47–55.
- PRENDERGAST, C., 1999. The provision of financial incentives in firms. *Journal of Economic Literature*. 37, 7–63.

- PRENTICE, G., BURGESS, S. a PROPPER, C., 2007. *Performance Pay in the Public Sector: A review of the issues and evidence*. London: Office of Manpower Economics.
- PRIEM, R. L. a BUTLER, J. E., 2001. Is the resource-based theory a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*. 26(1), 22–40.
- PUDELKO, M. a HARZING, A. W. K., 2007. Country of origin, localization or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*. 46(4), 535–559.
- PULAKOS, E. D., 2009. *Performance Management*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- PULAKOS, E. D., MUELLER-HANSON, R. A. a O'LEARY, R. S., 2008. Performance management in the US. In: VARMA, A., BUDHWAR, P. S: a DeNISI, A. *Performance Management Systems: A global perspective*. Routledge: Abingdon.
- PULAKOS, E. D. a SCHMITT, N., 1995. Experience-based and situational interviews: studies of validity. *Personnel Psychology*. 48(2), 289–308.
- PURCELL, J., 1987. Mapping management styles in employee relations. *Journal of Management Studies*. 24(5), 78–91.
- PURCELL, J., 1999. Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*. 9(3), 26–41.
- PURCELL, J., 2001. The meaning of strategy in human resource management. In: STOREY, J. *Human Resource Management: A critical text*. 2nd ed. London: Thompson Learning, s. 59–77.
- PURCELL, J., 2013. Employee voice and engagement. In: TRUSS, C., DELDRIDGE, R., ALES, K., SHANTZ, A. a SOANE, E. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, s. 236–249.
- PURCELL, J., KINNIE, K., HUTCHINSON, R., RAYTON, B. a SWART, J., 2003. *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD.
- PURCELL, J., KINNIE, K., HUTCHINSON, R., RAYTON, B. a SWART, J., 2003. *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*. London: CIPD.
- PURCELL, J. a SISSON, K., 1983. Strategies and practice in the management of industrial relations. In: BAIN, G. *Industrial Relations in Britain*. Oxford: Blackwell.
- PUTNAM, R. D., 1996. The strange disappearance of civic America. *The American Prospect*. Winter, 34–48.
- QUINN MILLS, D., 1983. Planning with people in mind. *Harvard Business Review*. November–December, 97–105.
- QUINN, J. B., 1980a. *Strategies for Change: Logical incrementalism*. Georgetown, Ontario: Irwin.
- QUINN, J. B., 1980b. Managing strategic change. *Sloane Management Review*. 11(4/5), 3–30.
- RAMSAY, H., SCHOLARIOS, D. a HARLEY, B., 2000. Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*. 38(4), 501–531.
- RAWLS, J., 1973. *A Theory of Justice*. Oxford: Oxford University Press.
- READY, D. A. a CONGER, J. A., 2007. Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*. June, 68–77.
- REED, A., 2001. *Innovation in Human Resource Management*. London: CIPD.
- REES, C., ALFES, K. a GATENBY, M., 2013. Employee voice and engagement: connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*. 24(14), 2780–2798.

- REILLY, P. a BROWN, D., 2008. Employee engagement: future focus or fashionable fad for reward management? *WorldatWork Journal*. 17(4), 37–49.
- REILLY, P. a WILLIAMS, T., 2012. The challenges of global HR: one way to go? *People Management*. September, 28–31.
- REILLY, P., 1999. *The Human Resource Planning Audit*. Cambridge: Cambridge Strategy Publications.
- REILLY, P., 2007. Facing up to the facts. *People Management*. 20 September, 43–45.
- REINHART, C. M. a ROGOFF, K. S., 2009. *The Aftermath of Financial Crisis*. NBER Working Paper No 14656, January.
- REINHARTH, L. a WAHBA, M. A., 1975. Expectancy theory as a predictor of work motivation, effort expenditure and job performance. *Academy of Management Journal*. 18(3), 520–537.
- REYNOLDS, J., 2004. *Helping People Learn*. London: CIPD.
- REYNOLDS, J., CALEY, L. a MASON, R., 2002. *How Do People Learn?* London: CIPD.
- RICHARDSON, R. a THOMPSON, M., 1999. *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*. London: IPD.
- RISHER, H., 2005. Getting serious about performance management. *Compensation & Benefits Review*. November–December, 18–26.
- ROBERTSON, I. T. a SMITH, M., 1985. *Motivation and Job Design*. London: IPM.
- ROBERTSON, I. T. a SMITH, M., 2001. Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74(4), 441–472.
- ROBINSON, D., PERRYMAN, S. a HAYDAY, S., 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- RODGERS, R. a HUNTER, J. E., 1991. Impact of management by objectives on organizational performance. *Journal of Applied Psychology*. 76(2), 322–336.
- ROETHLISBERGER, F. a DICKSON, W., 1939. *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ROCHE, W. K., 2009. Who gains from workforce partnership? *International Journal of Human Resource Management*. 20(1), 1–33.
- ROTHWELL, S., 1995. Human resource planning. In: STOREY, J. *Human Resource Management: A critical text*. London: Routledge.
- ROUSSEAU, D. M., 1988. The construction of climate in organizational research. In: COOPER, L. C. a ROBERTSON, I. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley.
- ROUSSEAU, D. M., 2006. Is there such a thing as evidence-based management? *Academy of Management Review*. 31(2), 256–269.
- ROUSSEAU, D. M. a WADE-BENZONI, K. A., 1994. Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*. 33(3), 463–489.
- ROUSSEAU, D. M. a BARENDS, E. G., 2011. Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*. 21(3), 221–235.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S. a CAMERER, C., 1998. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*. 23(3), 393–404.
- ROWLANDSON, P., 1984. The oddity of OD. *Management Today*. November, 91–93.
- RUBERY, J., EARNSHAW, J., MARCHINGTON, M., COOKE, F. L. a VINCENT, S., 2002. Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of Management Studies*. 39(5), 645–672.

- RUONA, W. E. A. a GIBSON, S. K., 2004. The making of twenty-first century HR: the convergence of HRM, HRD and OD. *Human Resource Management*. 43(1), 49–66.
- RUSSO, M. V. a FOUTS, P. A., 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Review*. 40(3), 534–559.
- RYLE, G., 1949. *The Concept of Mind*. Oxford: Oxford University Press.
- SAKO, M., 1994. The informational requirement of trust in supplier relations: evidence from Japan, the UK and the USA. Nepublikováno.
- SAKS, A. M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21(6), 600–619.
- SALANCIK, G. R., 1977. Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In: STRAW, B. M. a SALANCIK, G. R. *New Directions in Organizational Behaviour*. Chicago, IL: St Clair Press.
- SALANOVA, M., AGUT, S. a PEIRO, J. M., 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*. 90, 1217–1227.
- SALOVEY, P. a MAYER, J. D., 1990. *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality*, 9, s. 185–211.
- SAMBROOK, S. a STEWART, J., 2005. A critical review of researching human resource development. In: ELLIOTT, C. a TURNBULL, S. *Critical Thinking in Human Resource Development*. Abingdon: Routledge, s. 67–84.
- SANDEL, M. J., 2010. *Justice: What's the right thing to do?* London: Penguin Books.
- SANDEL, M., 2012. *The Moral Limits of Markets: What money cannot buy*. London: Allen Lane.
- SCARBOROUGH, H. a CARTER, C., 2000. *Investigating Knowledge Management*. London: CIPD.
- SCARBOROUGH, H. a ELIAS, J., 2002. *Evaluating Human Capital*. London: CIPD.
- SCARBOROUGH, H., SWAN, J. a PRESTON, J., 1999. *Knowledge Management: A literature review*. London: IPD.
- SCULLION, H. a STARKEY, K., 2000. In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management*. 11(6), 1061–1081.
- SEARLE, R. H. a SKINNER, D., 2011. New agendas and perspectives. In: SEARLE, R. H. a SKINNER, D. *Trust and Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- SEARS, L., 2011. A new way of seeing: insight-led HR. *People Management*. April, 34–37.
- SENGE, P., 1990. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Doubleday.
- SHEN, J., 2005. Effective international performance appraisals: easily said, hard to do. *Compensation and Benefits Review*. July–August, 70–79.
- SHIELDS, J., 2007. *Managing Employee Performance and Reward*. Port Melbourne: Cambridge University Press.
- SHIH, H-A, CHIANG, Y-H a HSU, C-C, 2005. Can high performance work systems really lead to better performance? *Academy of Management Conference Paper*, s. 1–6.
- SHIPPMANN, J. S., ASH, R. A. a BATTISTA, M., 2000. The practice of competency modelling. *Personnel Psychology*. 53(3), 703–740.
- SCHAUFELI, W. B., 2013. What is engagement? In: TRUSS, C., DELDRIDGE, R., ALES, K., SHANTZ, A. a SOANE, E. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, s. 15–35.
- SCHEIN, E. H., 1965. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- SCHEIN, E. H., 1978. *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- SCHEIN, E. H., 1984. Coming to a new awareness of culture. *Sloan Management Review*. 25(2), 1–15.
- SCHEIN, E. H., 1990. Organizational culture. *American Psychologist*. 45, 109–119.
- SCHEIN, E., 1993. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*. 34(2), s. 85–92.
- SCHMIDT, F. L. a HUNTER, J. E., 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 124(2), 262–274.
- SCHULER, R. S., 1992. Strategic HRM: linking people with the needs of the business, *Organizational Dynamics*. 21, 19–32.
- SCHULER, R. S., 1992. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*. 21(1), 18–32.
- SCHULER, R. S. a JACKSON, S. E., 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. 9(3), 207–219.
- SCHULER, R. S. a JACKSON, S. E., 2000. *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell.
- SCHULER, R. S. a JACKSON, S. E., 2007a. *Strategic Human Resource Management*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.
- SCHULER, R. S. a JACKSON, S. E., 2007b. Understanding human resource management in the context of References organizations and their environments. In: SCHULER, R. S. a JACKSON, S. E. *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell, s. 23–48.
- SCHULTZ, T. W., 1961. Investment in human capital. *American Economic Review*. 51, March, 1–17.
- SCHULTZ, T. W., 1981. *Investing in People: The economics of population quality*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- SCHUSTER, J. R. a ZINGHEIM, P. K., 1992. *The New Pay*. New York: Lexington Books.
- SIMON, H., 1957. *Administrative Behaviour*. New York: Macmillan.
- SISSON, K., 1990. Introducing the Human Resource Management Journal. *Human Resource Management Journal*. 1(1), 1–11.
- SISSON, K., 1994. Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: SISSON, K. *Personnel Management*. 2nd ed. Oxford: Blackwell, s. 3–50.
- SKINNER, B. F., 1953. *Science and Human Behavior*. New York: The Free Press.
- SKINNER, B. F., 1974. *About Behaviourism*. London: Cape.
- SKINNER, W., 1981. Big hat no cattle: managing human resources. *Harvard Business Review*. September–October, 106–114.
- SLATTERY, E. a BROADBENT, J., 2013. *The International Comparative Legal Guide to Employment and Labour Law*. 3rd ed. London: Global Legal Group.
- SMALE, A., 2011. Global integration and international RM. In: EDWARDS, T. a REES, C. *International Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education, 98–119.
- SMITH, A., 1776. *The Wealth of Nations*. Harmondsworth: Penguin Books, 1986.
- SOLOMON, C. M., 1995. Success abroad depends on more than just job skills. *Personnel Journal*. 73(4), 51–54.
- SPACKMAN, T., 2010. Crafting a leadership and management development strategy 2. In: GOLD, J., THORPE, R. a MUMFORD, A. *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Gower: Farnham, s. 57–81.

- SPARROW, P. R., 1999. *The IPD Guide on International Recruitment. Selection and Assessment*. London: IPD.
- SPARROW, P., 2013. Strategic HRM and employee engagement. In: TRUSS, C., DELDRIDGE, R., ALES, K., SHANTZ, A. a SOANE, E. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, s. 99–115
- SPARROW, P., BREWSTER, C. a HARRIS, H., 2004. *Globalizing Human Resource Management*. London: Routledge.
- SPARROW, P., HESKETH, A., HIRD, M. a COOPER, C., 2010. Introduction: Performance-led HR. In: SPARROW, P., HESKETH, A., HIRD, M. a COOPER, C. *Leading HR*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 1–22.
- SPARROW, P., HESKETH, A., HIRD, M., MARSH, C. a BALAIN, S., 2010. Using business model change to tie HR into strategy: reversing the arrow. In: SPARROW, P., HESKETH, A., HIRD, M. a COOPER, C. *Leading HR*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 68–89.
- SPARROW, P., SCULLION, H. a FARNDAL, E., 2011. Global talent management: new roles for the corporate HR function? In: SCULLION, H. a COLLINGS, D. G. *Global Talent Management*. London: Routledge, s. 40–55.
- SPARROW, P., SCHULER, R. S. a JACKSON, S. E., 1994. Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *International Journal of Human Resource Management*. 5(2), 267–299.
- SPEARMAN, C., 1927. *The Abilities of Man*. New York: Macmillan.
- SPECTOR, P. E., 1997. *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. London: Sage.
- SPINDLER, G. S., 1994. Psychological contracts in the workplace: a lawyer's view. *Human Resource Management*. 33(3), 325–333.
- STAIRS, M. a GALPIN, M., 2010. Positive engagement: from employee engagement to workplace happiness In: LINLEY, P. A., HARRINGTON, S. a GARCEA, N. *The Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. New York: Oxford University Press.
- STAVROU, E. T., BREWSTER, C. a CHARALAMBOUSA, C., 2010. Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*. 21(7), 933–962.
- STEBBING, S., 1959. *Thinking to Some Purpose*. Harmondsworth: Penguin Books.
- STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. a SHAPIRO, D. L., 2004. Call for papers: the future of work motivation theory. *Academy of Management Review*. 29(3), 379–387.
- STERN, E. a SOMMERLAD, E., 1999. *Workplace Learning, Culture and Performance*. London: IPD.
- STEVENS, J., 2005. *High Performance Wales: Real experiences, real success*. Cardiff: Wales Management Council.
- STEWART, J. a TANSLEY, C., 2002. *Training in the Knowledge Economy*. London: CIPD.
- STILES, P., 2007. A world of difference? *People Management*. 15 November, 36–41.
- STOGDILL, R. M., 1950. Leaders, membership and organization. *Psychological Bulletin*. 25, 1–14.
- STOREY, J., 1989. From personnel management to human resource management. In: STOREY, J. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, s. 1–18.
- STOREY, J., 1992. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- STOREY, J., 1995. Human resource management: still marching on or marching out? In: STOREY, J. *Human Resource Management: A critical text*. 1st ed. London: Routledge.

- STOREY, J., 2001. Human resource management today: an assessment. In: STOREY, J. *Human Resource Management: A critical text*. 2nd ed. London: Thompson Learning, s. 3–20.
- STOREY, J., 2007. What is human resource management? In: STOREY, J. *Human Resource Management: A critical text*. 3rd ed. London: Thompson Learning, s. 3–19.
- STOREY, J., WRIGHT, P. M. a ULRICH, D., 2009. Introduction. In: STOREY, J., WRIGHT, P. M. a ULRICH, D. *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. Abingdon: Routledge, s. 3–13.
- STRAUSS, G., 1976. Organization development. In: DUBIN, R. *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago, IL: Rand MacNally.
- STROH, L. K., BLACK, J. S., MENDENHALL, M. E. a GREGERSOB, H. B., 2005. *International Assignments: An integration of strategy, research and practice*. Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- SUNG, J. a ASHTON, D., 2005. *High Performance Work Practices: Linking strategy and skills to performance outcomes*. London: DTI.
- SUROWIECKI, J., 2013a. Open season. *The New Yorker*. 21 October, s. 31.
- SUROWIECKI, J., 2013b. The turnaround trap. *The New Yorker*. 25 March, s. 44.
- SWAILES, S., 2002. Organizational commitment; a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*. 4(2), 155–178.
- SYEDAIN, H., 2012. *People Management Guide to Recruitment Marketing*. July, s. 19.
- SYEDAIN, H., 2013. The new rules of recruitment. *People Management*. July, 19–25.
- SYRETT, M., 2006. *Four Reflections on Developing a Human Capital Measurement Capability: What's the future for human capital?* London: CIPD.
- TAMKIN, P., BARBER, L. a HIRSH, W., 1995. *Personal Development Plans: Case studies of practice*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- TAMKIN, P., HIRSH, W. a TYERS, C., 2003. Chore to champion: the making of better people managers. *Report 389*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- TAMKIN, P., YARNALL, J. a KERRIN, M., 2002. Kirkpatrick and Beyond: A review of training evaluation. *Report 392*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- TAMKIN, P., PEARSON, G., HIRSH, W. a CONSTABLE, S., 2010. *Exceeding Expectation: The principles of outstanding leadership*. London: The Work Foundation.
- TAN, J., 2000. Knowledge management – just more buzzwords? *British Journal of Administrative Management*. March–April, 10–11.
- TANSLEY, C. a TIETZE, S., 2013. Rites of passage through talent management stages: an identity work perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 24(9), 1799–1815.
- TARIQUE, I. a CALIGIURI, P., 1995. Training and development of international staff. In: HERZORG, A. W. a RUYSSSEVELDE, J. V. *International Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- TAVANTI, M., 2008. Transactional leadership. In: MARTURANO, A. a GOSLING, J. *Leadership: The key concepts*. London: Routledge, 166–170.
- TAYEB, M. H., 2005. *International Human Resource Management: A multinational company perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- TAYLOR, F. W., 1911. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper (reedice Norton, 1967).
- TAYLOR, S., 2008. *People Resourcing*. London: CIPD.
- The Combined Code on Corporate Governance*, 2008. London: The Financial Reporting Council.

- THE GUARDIAN, 2012. *A Culture in Need of Curbing*. 6 February, s. 26.
- THOMPSON, M., 1992a. *Pay and Performance: The employer experience*. Brighton: IMS.
- THOMPSON, M., 1992b. *Pay and Performance: The employee experience*. Brighton: IMS.
- THOMPSON, M., 1998. HR and the bottom line. *People Management*. 16 April, 38–41.
- THOMPSON, M., 2002. *High Performance Work Organization in UK Aerospace*. London: The Society of British Aerospace Companies.
- THOMPSON, P. a HARLEY, B., 2007. HRM and the worker: labour process perspectives. In: BOXALL, P., PURCELL, J. a WRIGHT, P. *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, s. 147–165.
- THOMPSON, M. a HERON, P., 2005. Management capability and high performance work organization. *International Journal of Human Resource Management*. 16(6), 1029–1048.
- THOMPSON, A. A. a STRICKLAND, A. J., 1996. *Strategic Management, Concepts and Cases*. 9th ed. Chicago, IL: Irwin.
- THORNDIKE, E. L., 1911. *Animal Intelligence*. New York: Macmillan.
- THORNE, K. a PELLANT, A., 2007. *The Essential Guide to Managing Talent*. London: Kogan Page.
- THORNHILL, A., LEWIS, P., SAUNDERS, M. a MILLMORE, M., 2000. *Managing Change: A human resource strategy approach*. Harlow, FT: Prentice Hall.
- THURLEY, K., 1979. *Supervision: A Reappraisal*. London: Heinemann.
- THURLEY, K., 1981. Personnel management: a case for urgent treatment. *Personnel Management*. August, 24–29.
- TICHY, N. M. a DEVANNA, M. A., 1986. *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- TOPLIS, J., DULEWICZ, V. a FLETCHER, C., 2004. *Psychological Testing*. London: Institute of Personnel Management.
- Towers Perrin, 2003. *Working Today: Understanding what drives employee engagement*. New York: Towers Perrin.
- TOWERS PERRIN, 2007. *Global Workforce Study* [online]. [cit. 2011-04-01]. Dostupné z: <http://www.towersperrin.com>
- TOWNLEY, B., 1989. Selection and appraisal: reconstructing social relations? In: STOREY, J. *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge
- TREVOR, J., 2011. *Can Pay be Strategic?* Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- TRIST, E. L., HIGGIN, G. W., MURRAY, H. a POLLOCK, A. B., 1963. *Organizational Choice*. London: Tavistock Publications.
- TRUSS, C., 1999. Soft and hard models of HRM. In: GRATTON, L., HAILEY, V. H., STILES, P. a TRUSS, C. *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- TRUSS, C., DELDRIDGE, R., ALFES, K., SHANTZ, A. a SOANE, E., 2013. *Introduction, Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- TRUSS, C., GRATTON, L., HOPE-HAILEY, V., MCGOVERN, P. a STILES, P., 1997. Soft and hard models of human resource management: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*. 34(1), 53–73.
- TRUSS, C., SCHANTZ, A., SOANE, E., ALFES, K. a DELBRIDGE, R., 2013. Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*. 24(14), 2657–2669.
- TRUSS, C., SOANE, E., EDWARDS, C., WISDOM, K., CROLL, A. a BURNETT, J. 2006. *Working Life: Employee attitudes and engagement*. London: CIPD.

- TUCKMAN, B., 1965. Development sequences in small groups. *Psychological Bulletin*. 63, 123–156.
- TYLER, T. R. a BIES, R. J. (1990). Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. In: CARROL, J. S. *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- TYSON, S. a FELL, A., 1986. *Evaluating the Personnel Function*. London: Hutchinson.
- TYSON, S., 1985. Is this the very model of a modern personnel manager? *Personnel Management*. May, 22–25.
- TYSON, S., 1987. The management of the personnel function. *Journal of Management Studies*. 24(5), 523–532.
- TYSON, S., 1997. Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*. 8(3), 277–290.
- ULRICH, D., 1997a. *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ULRICH, D., 1997b. Judge me by my future not my past. *Human Resource Management*. 36(1), 5–8.
- ULRICH, D., 1998. A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*. January–February, 124–134.
- ULRICH, D. a BROCKBANK, W., 2005. *The HR Value Proposition*. Cambridge, MA: Harvard Press.
- ULRICH, D. a LAKE, D., 1990. *Organizational Capability: Competing from the inside out*. New York: Wiley.
- ULRICH, D. a SMALLWOOD, N., 2007. *Leadership Brand: Developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- URWICK, L. F., 1947. *Dynamic Administration*. London: Pitman.
- US DEPARTMENT OF LABOR, 1993. *High Performance Work Practices and Work Performance*. Washington, DC: US Government Printing Office.
- VANCE, R. J., 2006. *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- VARMA, A., BUDHWAR, P. S. a DeNISI, A., 2008. *Performance Management Systems: A global perspective*. Abingdon: Routledge.
- VERE, D. a BUTLER, L., 2007. *Fit for Business: Transforming HR in the public service*. London: CIPD.
- VERNON, P. E., 1961. *The Structure of Human Abilities*. London: Methuen.
- VROOM, V., 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- WAHBA, M. A. a BRIDWELL, L. G., 1979. Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory. In: STERS, R. M. a PORTER, L. W. *Motivation and Work Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- WALKER, P., 2007. Develop an effective employer brand. *People Management*. 18 October, 44–45.
- WALL, T. D. a CLEGG, C., 1998. Job design. In: Nicholson, N. *Blackwell's Encyclopaedic Dictionary of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell, s. 265–268.
- WALTON, J., 1999. *Strategic Human Resource Development*. Harlow, FT: Prentice Hall.
- WALTON, R. E., 1985. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*. March–April, 77–84.

- WALTON, R. E., 1985b. Towards a strategy of eliciting employee commitment based on principles of mutuality. In: WALTON, R. E. a LAWRENCE, P. R. *HRM Trends and Challenges*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 35–65.
- WALTON, R. E. a McKERSIE, R. B., 1965. *Behavioural Theory of Labour Negotiations*. New York: McGraw-Hill.
- WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERNISING, T. S. a PETERSON, S. J., 2008. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*. 34(1), 89–126.
- WARR, P. B., BIRD, M. W. a RACKHAM, N., 1970. *Evaluation of Management Training*. Aldershot: Gower.
- WARREN, C., 2006. *Curtain call*. *People Management*. 23 March, 24–29.
- WARREN, M., 1972. Performance management: a substitute for supervision. *Management Review*. October, 28–42.
- WATSON WYATT WORLDWIDE, 2002. *Human Capital Index: Human capital as a lead indicator of shareholder value*. Washington, DC: Watson Wyatt Worldwide.
- WATSON, T., 1996. *Management, Organisation and Employment Strategy*. London: Routledge.
- WATSON, T. J., 2010. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(6), 915–931.
- WEBER, M., 1908. *The Theory of Social and Economic Organization*. Přeložili HENDERSON, A. M. a PARSONS, T., 1947. Oxford: Oxford University Press.
- WEIDNER, C. K., 2004. A brand in dire straits: organization development at sixty. *Organization Development Journal*. 22(2), 37–47.
- WELFARE, S., 2006. A whole world out there: managing global HR. *IRS Employment Review*. 862. 29 December, 8–12.
- WELLINS, R. a CONCELMAN, J., 2005. *Personal Engagement: Driving growth at the see-level* [online]. [cit. 2005-04-29]. Dostupné z: www.ddiworld.com/pdf/ddipersonalengagement.ar.pdf
- WENGER, E., 1998. *Communities of Practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- WENGER, E. a SNYDER, W. M., 2000. Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*. January–February, 33–41.
- WERNERFELT, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5(2), 171–180.
- WEST, M. A., BORRILL, C. S., DAWSON, C., SCULLY, J., CARTER, M., ANCLAY, S., PATTERSON, M. a WARING, J., 2002. The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. *International Journal of Human Resource Management*. 13(8), 1299–1310.
- WEST, M., FISHER, G., CARTER, M., GOULD, V. a SCULLY, J., 2005. *Rewarding Customer Service? Using reward and recognition to deliver your customer service strategy*. London: CIPD.
- WHITE, R., 2005. A strategic approach to building a consistent global rewards program. *Compensation & Benefits Review*. July–August, 23–40.
- WHITMORE, J., 2002. *Coaching for Performance*. 3rd ed. London: Nicholas Brealey.
- WHITTINGTON, R. a MOLLOY, E., 2005. *HR's Role in Organizing: Shaping change*. London: CIPD.
- WICK, C. W. a LEON, L. S., 1995. Creating a learning organization: from ideas to action. *Human Resource Management*. 34(2), 299–311.

- WILKINSON, A. a DUNDON, T., 2010. Direct employee participation. In: WILKINSON, A., GOLLAN, P. J., MARCHINGTON, M. a LEWINS, D. *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 167–185.
- WILLIAMS, S. a ADAM-SMITH, D., 2006. *Contemporary Employment Relations: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- WILLMOTT, H., 1993. Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*. 30(4), 515–552.
- WILSON, N. A. B., 1973. *On the Quality of Working Life*. London: HMSO.
- WINSTANLEY, D. a STUART-SMITH, K., 1996. Policing performance: the ethics of performance management. *Personnel Review*. 25(6), 66–84.
- WINSTANLEY, D. a WOODALL, J., 2000a. Introduction. In: WINSTANLEY, D. a WOODALL, J. *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. Basingstoke: Macmillan, s. 3–22.
- WINSTANLEY, D. a WOODALL, J., 2000b. The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*. 10(2), 5–20.
- Wood, D. J., 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 16(4), 691–718.
- WOOD, G., 2010. Participation in developing countries. In: WILKINSON, A., GOLLAN, P. J., MARCHINGTON, M. a LEWINS, D. *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 552–569.
- WOOD, S., 1996. High commitment management and organization in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*. 7(1), 41–58.
- WOODALL, J. a WINSTANLEY, D., 2000. Concluding comments: ethical frameworks for action. In: WINSTANLEY, D. a WOODALL, J. *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. Basingstoke: Macmillan, s. 3–22.
- WOODWARD, J., 1965. *Industrial Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- WOODWARD, J., 1968. Resistance to change. *Management International Review*. 8, 78–93.
- Workplace Employee Relations Survey*, 2004, London: DTI.
- WORLDATEWORK AND SIBSON, 2010. *The State of Performance Management*. Scottsdale AZ: WorldatWork.
- WORLEY, C., HITCHIN, D. a ROSS, W., 1996. *Integrated Strategic Change: How organization development builds competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- WORTZEL-HOFFMAN, N. a BOLTIZAR, S., 2007. Performance and development planning: a culture shift perspective. *Organization Development Journal*. 25(2), 195–200.
- WRIGHT, D. S. a TAYLOR, A., 1970. *Introducing Psychology*. Harmondsworth: Penguin.
- WRIGHT, P. M. a McMAHAN, G. C., 1992. Theoretical perspectives for SHRM. *Journal of Management*. 18(2), 295–320.
- WRIGHT, P. M. a McMAHAN, G. C., 1999. Theoretical perspectives for human resource management. In: SCHULKER, R. S. a JACKSON, S. E. *Strategic Human Resource Management*. Blackwell: Oxford, s. 49–72.
- WRIGHT, P. M. a McMAHAN, G. C., 2011. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*. 21(2), 93–104.
- WRIGHT, P. M. a SNELL, S. A., 1998. Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 23(4), 756–772.
- WRIGHT, P. M., SNELL, S. A. a JACOBSEN, H. H., 2004. Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in. *Human Resource Planning*. 27(4), 36–46.

- WRIGHT, V., 1991. Performance-related pay. In: NEALE, E. *The Performance Management Handbook*. London: Institute of Personnel Management.
- WU, P. D. a Ang, S. H., 2011. The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*. 22(13), 2683–2702.
- YALABIK, Z. Y., POPAITOON, P., CHOWNE, J. A. a RAYTON, B. A., 2013. Work engagement as mediator between employee attitudes and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*. 24(14), 2799–2823.
- YANADORI, Y., 2011. Paying both globally and locally: an examination of the compensation management of a US multinational finance firm in the Asia pacific region. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(18), 3867–3887.
- YOUNDT, M. A., 2000. *Human resource considerations and value creation: the mediating role of intellectual capital*. Paper delivered at National Conference of US Academy of Management. Toronto, August.
- YOUNGER, J., SMALLWOOD, N. a ULRICH, D., 2007. Developing your organization's brand as a talent developer. *Human Resource Planning*. 30(2), 21–29.
- YUKL, G., 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*. 10, 285–305.
- YUKL, G., 2006. *Leadership in Organizations*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- ZUBOFF, S., 1988. *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books.

Rejstřík

360stupňová zpětná vazba 407

A

absence

- dlouhodobá 309, 736
- krátkodobá 309, 735

analytické porovnávání 432

analýza

- délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců 303
- dovedností 687
- chyb 688
- manuálních dovedností 688
- nabídky práce 268–269
- osobních konstruktů 693
- PESTLE 208
- potřeb vzdělávání 354
- pracovních míst 679, 681
- pracovních rolí 680, 685
- rizik odchodů zaměstnanců 305
- SWOT 208
- učení se práci 689
- úkolu 688

analýza mezer

- v angažovanosti 785
- v řízení pracovního výkonu 814
- ve vzdělávání 354

angažovanost 240

- a motivace 243
- a občanské chování v organizaci 243
- a oddanost 242
- a spokojenost s prací 244
- v organizaci 241, 248
- v práci 241, 246

argumenty

- formulování 644
- odůvodňování 644
- předkládání 728

architektura řízení lidských zdrojů 79

autonomní týmy 196

B

benchmarking 350

best fit 67

best practice 66

bezpečnost a ochrana zdraví při práci 516

blended learning 366

bodovací metoda 431

business case 729

business partner 89, 619

C

celková odměna 423

centrum excelence 83

centrum sdílených služeb 83

cíle

- řízení lidských zdrojů 48
- SMART 394
- strategického řízení lidských zdrojů 61

Č

časové sazby 460

černá skříňka 101

četnost 685

činnosti řízení lidských zdrojů

- transakční 82
- transformační 82

členství v odborech 487

D

dedukce 654

definování požadavků

na zaměstnance 273

disciplinární záležitosti 733

diskriminace 604

dohoda o pracovním výkonu 393

doplňkové peněžní odměny 436

dosahování strategického souladu 65

dotazník pro uchazeče o zaměstnání 284

dovednosti

- v analýze a kritickém myšlení 639

- v analýze pracovních míst, rolí a dovedností a modelování schopností 678
- v podnikání 625
- v politickém jednání 747
- v provádění výběrových pohovorů 663
- v provádění výzkumů 646
- v přesvědčování lidí 727
- v řešení konfliktů 742
- v řešení problémů 635
- v řešení problémů s lidmi 733
- ve strategickém řízení lidských zdrojů 617
- ve vedení a usnadňování změn 707
- ve vedení lidí 718
- ve vyjednávání 702
- ve využívání statistiky 657
- ve vzdělávání a rozvoji 697

E

- e-learning 361
- elektronické řízení lidských zdrojů 595
- emoce 174
- emoční inteligence 174
- etická dilemata 146
- etická rozhodnutí 140
- etika 140
 - deontologická 141
 - diskurzivní 141
- executive search 281
- expatriant 561

F

- facilitace 731
- fenomenologie 647
- flexibilita
 - finanční 185
 - funkční 185
 - numerická 185
 - provozní 185
 - strukturální 185
- flexibilní organizace 185
- flexibilní práce 185
- flexibilní uspořádání pracovní doby 187
- flexibilní zaměstnanecké výhody 442

G

- generická pracovní role 680

H

- headhunting 281
- hlas zaměstnanců 494
- hodnocení práce 431
 - analytické 431, 840
 - neanalytické 432
- hodnocení rizik 518
- hodnotová nabídka pro zaměstnance 298
- hodnotový řetězec 632
- hodnotový řetězec lidských zdrojů 102
- homeworking 186
- hot-desking 186
- humanismus 46

Ch

- charakteristiky lidí 171
- chování
 - manažerů 509
 - v organizaci 160

I

- identifikace potřeb vzdělávání 354
- index stability 301
- indukce 654
- instruktáž 699
- inteligence 172
- interpretace rozvahy 627
- inzerování 279

J

- job-sharing 186

K

- kapitál
 - intelektuální 112
 - lidský 111
 - organizační 113
 - společenský 113
- kariéra
 - dynamika 324
 - fáze vývoje 324
 - plánování 327
 - řízení 323
 - samostatně řízená 328
 - strategie rozvoje 325
- kauzalita 660
- kauzální nejednoznačnost 101
- klíčové ukazatele výkonu 626

kolektivní dohody 489
 kolektivní pracovní vztahy 487
 kolektivní vyjednávání 489
 komunikace se zaměstnanci 500
 konflikty

- mezi členy týmu 745
- mezi jednotlivci 743
- mezi skupinami 743

 konstruktivní konfrontace 744
 kontingenční faktory 101
 kontrolování žádostí uchazečů

- o zaměstnání 294

 korelace 659
 koučování 360, 697
 kritické hodnocení 642
 kritické myšlení 642
 křivka

- přežití 302
- učení 345

 kultura

- organizace 164
- vysokého výkonu 103

L

lídři

- autentičtí 723
- charismatičtí 722
- transakční 723
- transformační 722
- vizionářští 722

 lidské zdroje 43
 lidský kapitál 111
 linioví manažeři 94
 logické uvažování 641
 lokální pracovníci 543

M

mentorování 361, 699
 metody

- analýzy dovedností 687
- analýzy potřeb vzdělávání 354
- analýzy pracovních míst 681
- hodnocení práce 431
- odhadování poptávky po práci 267, 792
- shromažďování údajů 649
- výběru zaměstnanců 286
- získávání uchazečů 276

mezinárodně působící útvar lidských zdrojů 558
 mezinárodní plánování lidských zdrojů 544
 mezinárodní řízení odměňování 553
 mezinárodní řízení pracovního výkonu 549
 mezinárodní řízení talentů 547
 mezinárodní zabezpečování lidských zdrojů 545
 mezinárodní řízení lidských zdrojů

- faktory vyplývající z kontextu 533
- konvergence a divergence 535
- praxe 543
- strategie 533
- východiska 531

 míra

- odchodů zaměstnanců 301
- přežití 302
- úrazovosti 524
- výskytu 524

 míry

- centrální tendence 658
- variability 659

 model

- 5-P 53
- celkové odměny 424
- evropský 54
- harvardský 53
- konkurenční strategie 67
- kontextový 53
- měkký 54
- poskytování personálních služeb 80
- shody 52
- strategické konfigurace 67
- strategického business partnera 618
- tvrdý 54
- životního cyklu 67

 model podnikání 631
 modelování schopností 689

- odborných schopností 694
- schopností chování 690

 motivace 217

- a peníze 229
- a spokojenost s prací 228
- k učení 343
- pojetí 217
- strategie 230

- teorie 219
- typy 218
- multiskilling 186
- multitasking 186

N

náklady spojené s odchody zaměstnanců 304

nástroje

- k analytickému hodnocení práce 840
- k plánování a provádění vzdělávacích programů 804
- k plánování lidských zdrojů 788
- k podporování angažovanosti 782
- k realizaci průzkumů názorů 862
- k rozvoji organizace 774
- k řízení lidského kapitálu 759
- k řízení pracovního výkonu 812
- k řízení talentů 798
- k uplatňování celkové odměny 834
- k vytváření organizace 770
- k vytváření struktur stupňů a peněžních odměn 850
- ke strategickému odměňování 825
- ke strategickému řízení lidských zdrojů 753

návratnost

- investic 369
- očekávání 369

nedostatečný pracovní výkon 740

negativní chování 736

nejlepší praxe 66

nejlepší přizpůsobení 67

nepeněžní odměny 423

O

obohacování práce 182, 195

obrácená kauzalita 101, 660

oddanost 233

odhady

- budoucích činností 265
 - budoucích požadavků 269
 - nabídky práce 268
 - poptávky po práci 267
- odhalování nekalých praktik 583, 608

odchody zaměstnanců

- do starobního důchodu 313
- z organizace 300

odlišnosti

- institucionální 535
- kulturní 534

odměňování

- filozofie 414
- manuálních pracovníků 460
- pracovníků prodeje a služeb zákazníkům 458
- pracovníků se znalostmi 457
- ředitelů a vrcholových manažerů 452
- strategie 416
- systém 421
- týmové 441
- vyhodnocování 443
- za výkon organizace 441

odměny

- nepeněžní 421
- peněžní
- podle délky zaměstnání
- za zásluhy 422

odpor vůči změnám 712

- důvody 712
- překonávání 713

online recruitment 276

organizace

- diagnóza 207
- klima 169
- kultura 164
- mechanistická 189
- organická 189
- posuzování 190
- procesy 169
- rozvoj 200
- teorie 163
- typy 164
- úspěšné vytváření 191
- volba podoby 189
- vytváření 189

oslovování uchazečů o zaměstnání 275

osobní charakteristiky 172

osobnost 173

outplacement 312

outsourcing procesu získávání

zaměstnanců 281

ověřování hypotéz 654

P

paradigma 655

- peněžní odměny
 - navenek konkurenceschopné 428
 - uvnitř spravedlivé 429
 - personalisté
 - etické aspekty role 147
 - hodnoty 91
 - chování 94
 - naplňování role 91
 - nejednoznačnost v roli 92
 - profesionalita 93
 - role 87
 - schopnosti 94
 - status 92
 - strategická role 88
 - personální informační systém (HRIS) 595
 - důvody pro zavedení 596
 - funkce 596
 - podoba 597
 - zavádění 598
 - personální útvar
 - hodnocení 85
 - organizace 82
 - role 80
 - plánování
 - lidských zdrojů 262
 - následnictví manažerů 330
 - osobního rozvoje 362
 - pracovního výkonu 393
 - zkušeností 360
 - politiky lidských zdrojů 576
 - celkové 577
 - specifické 578
 - popisy pracovních míst 273, 683
 - poradenské společnosti
 - zaměřené na přímé vyhledávání 281
 - zaměřené na získávání zaměstnanců 280
 - postoje 174
 - posuzování pracovního výkonu 397
 - celkové posuzování 397
 - klasifikování 398
 - vizuální posuzování 399
 - potřeby vzdělávání
 - analýza 354
 - identifikace 354
 - průzkumy 355
 - potvrzení nabídky zaměstnání 294
 - pozdní příchody 736
 - pozitivismus 647
 - práce
 - v multikulturním prostředí 557
 - z domova 186
 - pracovní místo 192
 - pracovní prostředí 181, 249, 509
 - pracovní role 192
 - pracovní výkon 390
 - pracovníci se znalostmi 125, 457
 - pracovníci třetích národností 543
 - právní úprava zaměstnávání lidí 602
 - prevence nehod 523
 - procedury lidských zdrojů 586
 - provádění disciplinárních řízení 588
 - řešení nadbytečnosti zaměstnanců 590
 - vyřizování stížností 590
 - zvládání problémů pracovního výkonu 587
 - profil
 - generické pracovní role 686–687
 - odpovědností 680
 - pracovní role 679, 686
 - programy ochrany zdraví při práci 523
 - propouštění zaměstnanců
 - z důvodu nadbytečnosti 311
 - z jiných důvodů 312
 - předběžná nabídka zaměstnání 293
 - přesvědčování lidí 727
 - přezkoumávání pracovního výkonu 395
 - přístup
 - nejlepší praxe 66
 - nejlepšího přizpůsobení 67
 - vytváření souborů postupů 69
 - založený na zdrojích 63
 - psychologická smlouva 482
- R**
- regrese 659
 - revize a úpravy peněžních odměn
 - individuální 446
 - všeobecné 446
 - rotace práce 195
 - rovnováha mezi pracovním a osobním životem 509, 584
 - rozkládání práce 687
 - rozšiřování práce 195
 - rozvíjení pracovních rolí 197

- rozvoj
 - lídrů 380
 - manažerů 382
 - organizace 200
- Ř**
- řešení
 - kolektivních sporů 491
 - konfliktů 742
 - nadbytečnosti zaměstnanců 590
 - problémů 635
 - problémů s lidmi 733
- řízení absence 307
 - dlouhodobé 309, 736
 - krátkodobé 309, 735
- řízení expatriantů 561
- řízení kariéry 567
- řízení lidského kapitálu 110, 759
- řízení lidských zdrojů
 - cíle 48
 - činnosti 82
 - definice 47
 - etický rozměr 139
 - filozofie 48
 - mezinárodní 529
 - modely 52
 - strategické 57
 - teorie 49
 - výhrady 51
 - založené na schopnostech 128
- řízení lidských zdrojů a výkon organizace 98
- řízení odměňování
 - založené na důkazech 443
 - zvláštních skupin pracovníků 452
- řízení organizace
 - bez odborů 473
 - s odbory 471
- řízení pracovního výkonu 389
- řízení talentů 315
- řízení základních peněžních odměn 432
- řízení založené na důkazech 639
- řízení znalostí 120
- S**
- samostatně řízené vzdělávání 351
- sdílení pracovního místa 186
- sexuální obtěžování 510
- schopnosti
 - chování 129
 - odborné 129
- sledování nového zaměstnance 294
- služby
 - pro jednotlivce 512
 - pro skupiny zaměstnanců 513
- smart working 184
- smlouva
 - o vzdělávání 362
 - psychologická 482
 - relační 477
 - transakční 477
- sociální média 278
- soustavy schopností 131
- specifikace požadavků na zaměstnance 273
- specifikace vzdělávání 357, 680
- společenská odpovědnost organizací (CSR) 151
- spravedlnost 142
 - distributivní 143
 - procedurální 142
 - přirozená 143
 - sociální 143
- stabilizace zaměstnanců 304
- statistické údaje 658
- strategická role 88
 - business partnerů 620
 - personalistů 88, 617
 - personálních poradců a asistentů 621
 - personálních ředitelů 619
 - vedoucích oddělení personálního útvaru 620
- strategické řízení 58
- strategické řízení lidských zdrojů 57
- strategické vzdělávání a rozvoj 335
- strategické zabezpečování lidských zdrojů 257
- strategický business partner 83
- strategie 59
 - individuálního vzdělávání 340
 - lidských zdrojů 70
 - mezinárodního řízení lidských zdrojů 533
 - odměňování 416
 - učení se v organizaci 340
 - vytváření kultury učení 339

- vzdělávání a rozvoje 339
- struktury stupňů a peněžních odměn 433
- systém
 - řízení lidských zdrojů 79
 - vysoce výkonné práce 104, 187

Š

- šikana 512
- štíhlá výroba 187

T

- talent 317
- teorie
 - AMO 50
 - chování v organizaci 49
 - institucionální 50
 - kontingenční 50
 - lidského kapitálu 50
 - motivace 219
 - pracovního procesu 477
 - sociální směny 50
 - spravedlnosti 142
 - transakčních nákladů 51
 - zainteresovaných stran 141
 - založená na zdrojích 49
 - zastoupení 51
 - závislosti na zdrojích 50
- testy významnosti 660
- triangulace 649
- tržní oceňování 429
- tržní sazba 430
- tříšložkový model poskytování
 - personálních služeb 83
- týmové odměňování 441
- typy lídrů 721

U

- učení
 - křivka 345
 - motivace 343
 - styly 344
 - teorie 343
- učení se v organizaci 348
- učící se organizace 349
- ukazatel střední délky zaměstnání 303
- usnadňování změn 708
- unitarismus 51
- utilitarismus 141

- uvádění lidí do organizace 310
- uvolňování lidí z organizace 311
- uznání odborů 488
- uznání za odvedenou práci a dosažené
 - úspěchy 442

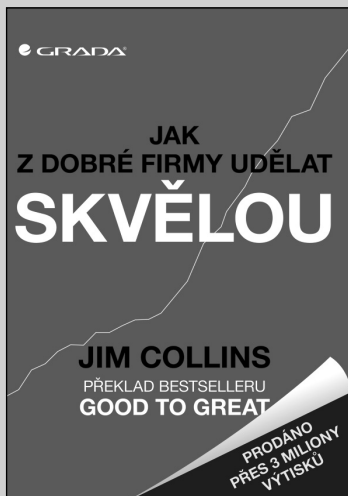
V

- válka o talenty 317
- vedení a řízení
 - odlišnosti 379
 - pojetí 378
- vedení diskuse 731
- vedení lidí
 - efektivita 725
 - pojetí 718
 - styly 720
 - realita 724
 - teorie 719
- vedení změn 708
- vlastnosti dobrého lídra 724
- výběrový pohovor 286,663
 - doporučení k provádění 675
 - hlavní fáze 667
 - plánování 667
 - pojetí otázek 668
 - pořadí otázek 668
 - posuzování uchazečů 674
 - příprava 665
 - strukturování 666
 - techniky kladení otázek 669
- výcvik 363
 - just-in-time 365
 - systematický 364
 - zhuštěný 365
- vyhodnocování
 - odměňování 443
 - vzdělávání 357
- výhoda plynoucí z lidských zdrojů 64
- vyhoření 250
- vyjednávání 703
- výkon 390
- vyřizování stížností 590
- vyřizování žádostí uchazečů
 - o zaměstnání 283
- vytváření atmosféry důvěry 478
- vytváření organizace 189
- vytváření práce 181
- vytváření pracovních míst 192

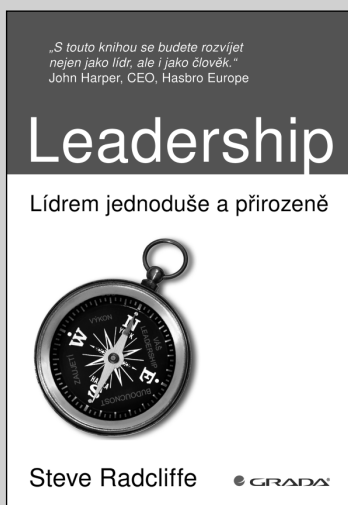
- vytváření systému vykonávání práce 183
- výzkum
 - kvalitativní 649
 - kvantitativní 649
- vzdělávání a rozvoj 333
 - definice 335
 - filozofie 338
 - odpovědnost 371
 - podpora 338
 - přístupy 357
 - strategie 339
 - vliv na výkon organizace 339
- vzdělávání na pracovišti 358

- W**
- work-life balance 509

- Z**
- zabezpečování pohody zaměstnanců 508
- zakotvená teorie 655
- zaměstnanecké výhody 442
- zaměstnanecké vztahy 465
- zaměstnanecký poměr 475
- zaměstnávání vstřícné k rodině 608
- zapracování nových zaměstnanců 359
- zásady etického řízení lidských zdrojů 143
- získávání a výběr zaměstnanců 272
- získávání referencí 293
- získávání uchazečů
 - metody 276
 - zdroje 276
- značka zaměstnavatele 299
- znalosti
 - explicitní 121
 - tacitní 121
- zprostředkovatelské agentury 280
- zvládání problémů pracovního výkonu 587
- zvládání problémů s obsazování volných pracovních míst 295
- zvládání stresu 510
- zvyšování peněžních odměn 436



ISBN 978-80-247-2545-1
304 stran
425 Kč



ISBN 978-80-247-4163-5
176 stran
249 Kč

Jak z dobré firmy udělat skvělou

Jim Collins

Světově uznávaná kniha ukazuje, čím se liší firmy, které se z průměrných vyhouply mezi nejlepší. Autor se svým týmem zkoumal, proč některá společnost nabrala skvělý výkon, zatímco jiná zůstala jen dobrá. Výsledky překvapí mnoho čtenářů a osvětlí prakticky každou oblast manažerské strategie a praxe. Dozvíte se, jaký typ vůdcovství je nutný k dosažení výjimečnosti, co vyžaduje přeměna dobrého ve skvělé, že ideální je kombinace firemní kultury založené na disciplíně s etikou podnikání nebo že firmy, které zavádějí radikální změny, se téměř nikdy nestanou skvělými.

PŘEKLAD BESTSELLERU GOOD TO GREAT!

Leadership

Lídrem jednoduše a přirozeně

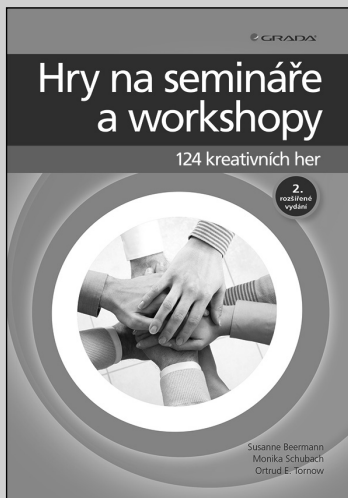
Steve Radcliffe

Knížka, která je evropským bestsellerem a sklízí mnoho nadšených reakcí, ukazuje, že leadership nemusí být komplikovanou záležitostí, ale naopak – stačí, když se soustředíte na tři skutečně rozhodující oblasti leadershipu. Autor, jenž patří k nejúspěšnějším koučům lídrů, vám kombinací otázek a akčních plánů nabídne návod, jak krok za krokem identifikovat oblasti, na něž byste se vy osobně měli zaměřit. Podělí se o rady a osvědčené techniky, které přispějí k významnému zlepšení vašich vůdčích dovedností. Mimořádnost knihy podtrhuje také to, že Steve Radcliffe vychází ze své práce se skutečnými lídry v reálných situacích.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-5514-4
176 stran
229 Kč



ISBN 978-80-247-4023-2
184 stran
249 Kč

Hry na semináře a workshopy

124 kreativních her

2., rozšířené vydání

S. Beermann, M. Schubach, O. E. Tornow

V knížce najdete 124 zajímavých a osvědčených her, které zpestří a obohatí každý workshop, seminář či mítink. V pravou chvíli podpoří kreativitu, povzbudí koncentraci a přinesou i odreagování. Dozvíte se, co je základem perfektní hry, jaké hry použít pro vzájemné seznámení účastníků semináře, jak podpořit týmovou spolupráci, posílit kreativitu a oživit pozornost, pomocí jakých her zlepšit komunikaci, řešit problémy a konflikty, jaké hry jsou vhodné pro uvolnění, rekapitulaci a úspěšné zakončení semináře. V druhém vydání najdete 58 zcela nových her a tipů pro úspěšné vedení semináře či workshopu.

100 kreativních metod a her na semináře a workshopy

Zamyat M. Klein

Knížka přináší 100 atraktivních metod, her a nápadů na semináře a workshopy, které nadchnou účastníky a zvýší efektivitu vzdělávání. Široké spektrum metod a her zahrnuje celý průběh semináře. Umožní vám zvolit správnou metodu pro jakýkoli učební typ a vhodnou formu cvičení tak, aby byl trénink efektivnější a kreativnější. U každé metody či hry se dozvíte její přednosti a účel, jasný popis, jak postupovat, a konkrétní příklady. Ryze praktická příručka je neocenitelným pomocníkem pro každého lektora a učitele.

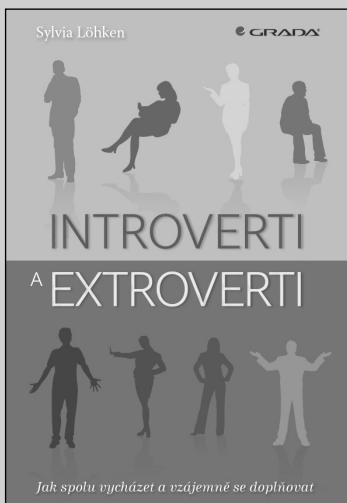
Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-5337-9
208 stran
299 Kč



ISBN 978-80-247-5298-3
264 stran
329 Kč

Tajemství úspěšného vedení lidí

Bernd Geropp

Jak se vaši lidé stanou odvážnými a kreativními? Jak konečně získáte čas na to, co je opravdu důležité? Proč nejsou vaši pracovníci aktivní? Proč se vám je nedaří motivovat? Na tyto a další otázky naleznete odpověď v této mimořádné knize. Přestaňte pracovat za své podřízené. Změňte své špatné pracovní návyky a zbavte se přepracování a stresu. Neobávejte se samostatnosti svých lidí. Když jim ji poskytnete za správných podmínek, budou zodpovědní, kreativní, motivovaní a přinesou dobré výsledky.

Introverti a extroverti

Jak spolu vycházet a vzájemně se doplňovat

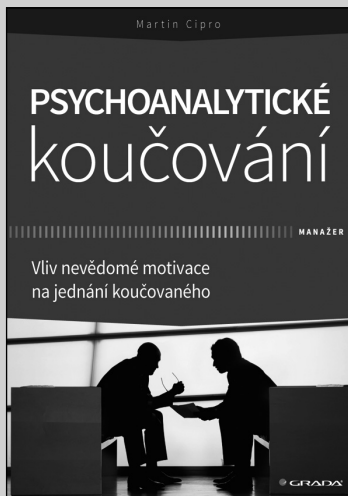
Sylvia Löhken

Knížka je určená všem introvertům, extrovertům a také centrovertům. Dozvíte se v ní, jak žít podle vlastního založení, jak využívat svých silných stránek a nebát se slabých. Na řadě příkladů uvidíte, jak introverti a extroverti přistupují k sobě samým a k jiným lidem, a lépe jim porozumíte. Poznáte, že vzájemná spolupráce odlišných osobností je obohacující a přínosná pro obě strany a že je možné dosáhnout stejně dobrých výsledků různými cestami. V závěru knihy najdete test, v němž zjistíte, nakolik jste osobností introvertní, nebo extrovertní.

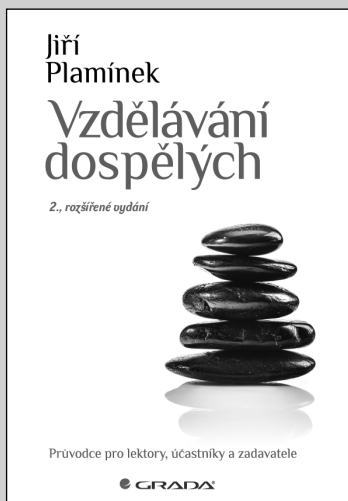
Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-5350-8
264 stran
349 Kč



ISBN 978-80-247-4806-1
336 stran
529 Kč

Psychoanalytické koučování

Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného

Martin Cipro

Psychoanalytické koučování se zaměřuje na hlubší sebepoznání osobnosti manažera, vliv nevědomé motivace na práci, pracovní i mimopracovní vztahy a celkovou životní spokojenost. Tento přístup hledá příčiny současného stavu i v minulosti a propojuje nevědomé jednání s budoucími plány a vizemi. Autor seznamuje s psychoanalytickým pojetím koučování a s aplikačními metodami odvozenými z psychoanalýzy. Představuje směry moderní psychoanalýzy, které jsou základní doktrínou pro psychoanalytické koučování.

Vzdělávání dospělých

*Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele
2., rozšířené vydání*

Jiří Plamínek

Druhé vydání komplexní a prakticky zaměřené publikace se věnuje úspěšným metodám moderní výuky a ukazuje, jak z těchto prvků stavět vzdělávací programy, podle čeho volit styl výuky a jak řešit potíže, jež při učení vznikají. Nebývale velká pozornost je věnována smyslu a tématům vzdělávání a hledání odpovědi na otázky koho a čemu učit a kdo učí ostatní nejlépe a naučí nejvíce. Pro druhé vydání autor přepracoval zejména výklad věnující se účelu, kontextu a stavu vzdělávání dospělých a uvádí příklady významných učitelů lidstva a vlivu učitelů na společnost a vývoj lidstva. Čtivý text doplňuje přes 100 obrázků a mnoho příkladů.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-5090-3
304 stran
495 Kč



ISBN 978-80-247-3058-5
272 stran
425 Kč

Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem

Šest kompetencí pro HR budoucnosti

Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich

Kniha poskytuje profesionálům v oblasti HR inspirativní myšlenky a praktické nástroje pro rozvoj jejich práce a zvýšení efektivity organizace, v níž zodpovídají za oblast lidských zdrojů. Klíčovým konceptem je HR byznys partner, tedy profesionál zodpovědný za řízení lidských zdrojů, který se přímo podílí na vytváření hodnoty pro organizaci, dosahování klíčových cílů a realizaci strategie a plánů firmy.

Mistrovské řízení lidských zdrojů

Dave Ulrich

Poprvé na českém trhu vychází kniha známého a oblíbeného autora v oblasti personálního managementu, Davea Ulricha. Jeho klíčové dílo, v originále Human Resource Champions, které se stalo světovým bestsellerem, přináší moderní pohled na význam a funkce personálního řízení v současných firmách. Objasňuje, jak mohou linioví a personální manažeři spolupracovat, aby vytvořili organizaci, která se dokáže měnit a učit rychleji než konkurence, a být tak úspěšnější. Klade důraz na definování hodnoty, kterou HRM přináší zaměstnancům, investorům a zákazníkům, a ukazuje měřítko jejich výkonu. Čtivý výklad je doplněn reálnými příklady.

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



ISBN 978-80-247-5212-9
200 stran
249 Kč



ISBN 978-80-247-5056-9
144 stran
229 Kč

Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů

Martin Šikýř

Na trhu ojedinělá publikace se věnuje využití takzvané nejlepší praxe (best practice) v řízení lidských zdrojů. Zaměřuje se na nejlepší praxi ve vytváření pracovních míst, plánování, výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců i péči o zaměstnance, jejich pracovní podmínky a pracovní vztahy, což jsou činnosti řízení lidských zdrojů, které rozhodují o úspěchu organizace v současných ekonomických a sociálních podmínkách. Kniha přináší inspiraci všem organizacím, které se chtějí stát úspěšnými zaměstnavateli.

Testy pro personální práci

Jak je správně vytvářet a používat

Jaroslava Ester Evangelu, Jiří Neubauer

V ojedinělé příručce najdete ukázky testů a návod, jak si vyrobit vlastní testovou metodu pro různé personální situace, od výběru zaměstnanců až po jejich hodnocení při Assessment či Development Centre apod. Dozvíte, kdy je vhodné použít testy a kdy jiné metody, jaké potřebujete podklady pro efektivní testování a co by měl splňovat dobrý test. Na ukázce testování zjistíte, jak si vytvořit správné otázky, na co se ptát a proč a naopak které otázky jsou zbytečné, jak postupovat při validizaci, objektivitě atd. a jak vyhodnocovat odpovědi na otázky. Vše uvidíte na příkladech s vysvětlením. Kniha je určena personalistům, manažerům a vedoucím týmů.

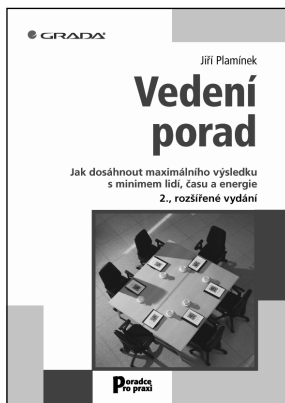
Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
fax: +420 234 264 400
e-mail: obchod@grada.cz

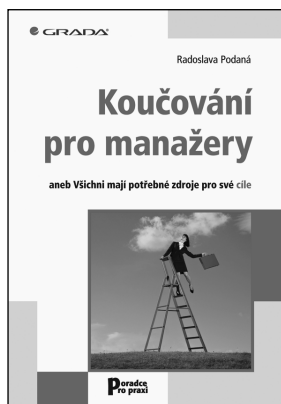
SR – Grada Slovakia, s.r.o.
Moskovská 29, 811 08 Bratislava
tel.: +421 2 556 45 189
fax: +421 2 556 45 179
e-mail: grada@grada.sk



Tajemství motivace
 Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali
 3., rozšířené vydání
Jiří Plamínek
 160 stran, 199 Kč



Vedení porad
 Jak dosáhnout maximálního výsledku
 s minimem lidí, času a energie
 2., rozšířené vydání
Jiří Plamínek
 120 stran, 179 Kč



Koučování pro manažery
 aneb Všichni mají potřebné
 zdroje pro své cíle
Radoslava Podaná
 112 stran, 169 Kč

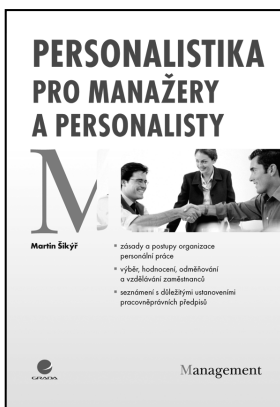


Životní koučování a sebekoučování
 Klíč k pozitivním změnám
 a osobní spokojenosti
Jiří Suchý, Pavel Náhlovský
 112 stran, 169 Kč

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
 U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
 tel.: +420 234 264 401
 fax: +420 234 264 400
 e-mail: obchod@grada.cz
 www.grada.cz

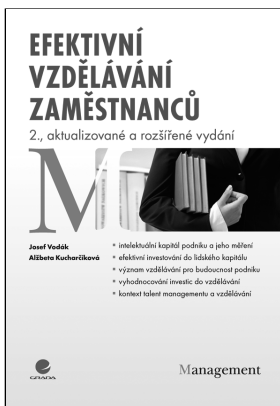
SR – Grada Slovakia, s.r.o.
 Moskovská 29, 811 08 Bratislava
 tel.: +421 2 556 45 189
 fax: +421 2 556 45 179
 e-mail: grada@grada.sk
 www.grada.sk



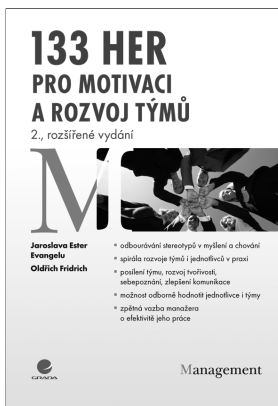
Personalistika pro manažery a personalisty
Martin Šikýř
 200 stran, 249 Kč



Personální práce v malých a středních firmách
 4., aktualizované a doplněné vydání
Josef Koubek
 288 stran, 399 Kč



Efektivní vzdělávání zaměstnanců
 2., aktualizované a rozšířené vydání
Josef Vodák, Alžběta Kucharčíková
 240 stran, 319 Kč



133 her pro motivaci a rozvoj týmů
 2., rozšířené vydání
Jaroslava Ester Evangelu, Oldřich Fridrich
 176 stran, 289 Kč

Publikace z nakladatelství Grada Publishing si můžete zakoupit u svého knihkupce nebo objednat v Zákaznickém servisu nakladatelství:

ČR – Grada Publishing, a.s.
 U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
 tel.: +420 234 264 401
 fax: +420 234 264 400
 e-mail: obchod@grada.cz
 www.grada.cz

SR – Grada Slovakia, s.r.o.
 Moskovská 29, 811 08 Bratislava
 tel.: +421 2 556 45 189
 fax: +421 2 556 45 179
 e-mail: grada@grada.sk
 www.grada.sk

Víc než jen

Personální systém

- ✓ *časté legislativní změny sledujeme za vás*
- ✓ *portál s přístupem pro všechny zaměstnance*
- ✓ *vaše starosti na naše servery s řešením Vema V4 Cloud*



Vzdělávání *Stravenky*

Pracovní cesty **Personalistika**

Docházkový systém *Dovolené* *Nástupní a změnové listy*

Benefity *Insolvenční rejstřík* **Výběrová řízení**

Mzdy *Systemizace* *Hodnocení*

ISBN 978-80-247-5258-7



Vema®