

**Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné**



PERSONALISTIKA

Ivona Buryová

Karviná 2014

Vytvořeno v rámci institucionálního rozvojového plánu SU na rok 2014
Poradenství
Prohloubení spolupráce s vybranými partnerskými středními školami
v Moravskoslezském kraji

Obor: Personalistika, management.

Anotace: Studijní text je určen zájemcům o studium humanitních věd, zejména personalistiky a managementu. Cílem není podrobný popis jednotlivých personálních činností ale prezentace zajímavých souvislostí, které s personalistikou souvisí. Studijní text je stylisticky formulován tak aby byl čtivý a srozumitelný. Jednotlivé kapitoly jsou uzavřeny otázkami a úkoly, které se k nim vztahují a podávají tak čtenáři zpětnou vazbu.

Klíčová slova: Personalistika, lidské zdroje, management, personální činnosti, pracovní pozice, zaměstnanec, organizace, podnik, řízení a vedení lidí.

© Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Autor: Mgr. Ivona Buryová, Ph.D.

OBSAH

ÚVOD	4
1 CO JE TO PERSONALISTIKA?	5
1. VYSVĚTLENÍ POJMŮ V PERSONALISTICE.....	5
2. STRATEGIE A STRUKTURA ORGANIZACE.....	11
2. 1 STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ.....	11
2. 2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	11
2. 3 SYSTÉM PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	16
2. 3. 1 <i>Analýza a vznik pracovních míst</i>	17
2. 3. 2 <i>Získávání zaměstnanců</i>	18
2. 3. 3 <i>Výběr zaměstnanců</i>	19
2. 3. 4 <i>Adaptace zaměstnanců</i>	23
3 ORGANIZAČNÍ KULTURA	26
3.1 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	27
3. 2 VÝZNAM ZMĚNY V ORGANIZAČNÍ KULTUŘE.....	28
3. 3 STRUKTUROVANOST A MULTIKULTURNÍ PROSTŘEDÍ V ORGANIZACI	29
4 MOTIVACE A CHOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI	32
4. 1 MOTIVAČNÍ FAKTORY	33
4. 2 MOTIVAČNÍ TEORIE	34
4. 2. 1 <i>Maslowova teorie potřeb</i>	34
4. 2. 2 <i>Herzbergova dvousložková teorie potřeb</i>	35
4. 2. 3 <i>McGregorova teorie XY</i>	36
4. 3 DEMOTIVACE A DEMOTIVÁTORY	37
4. 4 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ.....	38
4. 4. 1 <i>Motivační prvky, ovlivňující spokojenost zaměstnance</i>	39
ZÁVĚR.....	43
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	44

Úvod

Studijní text: „Personalistika“ je určen studentům a zájemcům o problematiku personalistiky, managementu a příbuzných humanitních věd, jako je psychologie a sociologie práce apod.

Cílem není vyčerpávající podání personálních činností a s tím související legislativy. Text není učebnicí ani typickým vysokoškolským skriptem. Obsah je zaměřen na zajímavé aspekty, které s personalistikou souvisejí a současně avizují problematiku řízením lidských zdrojů v organizaci.

Studijní text je rozdělen do čtyř hlavních kapitol. V úvodu jsou vysvětleny základní pojmy, související s personalistikou. Následuje definování a typy organizačních struktur a vybrané personální činnosti. Pozornost je soustředěna zejména na získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců v organizaci, které jsou klíčové pro plnění strategických cílů organizace. V této části jsou vysvětleny pojmy: „práce“, „pracovní místo“, „pracovní role“ a „pracovní schopnosti“.

Obsahem třetí kapitoly je organizační kultura a typy organizačních kultur. Je vázána na předcházející kapitolu o organizačních strukturách a dává tak čtenáři logickou vazbu vzájemných souvislostí: Organizační struktura – analýza a potřeba zajištění pracovních míst – typ organizační kultury.

Závěr studijního textu patří motivaci zaměstnanců. Motivace je alfou a omegou úspěšnosti organizace, podniku nebo firmy v konkurenčním prostředí. Z tohoto důvodu je této kapitole věnována patřičná pozornost.

V první části jsou prezentovány nejznámější teorie motivace Maslowa, Herzberga a McGregora. Pak je dán prostor motivačním faktorům a motivačním prvkům, které jsou rozdílné podle typu organizace a také podle ochoty managementu, motivovat své zaměstnance. Jsou zde uvedeny a vysvětleny i pojmy demotivace a demotivátory a jejich důsledky na zaměstnance i na organizaci. Součástí čtvrté kapitoly je i udržení si spokojenosti zaměstnanců v podniku a metody, které se v této souvislosti využívají.

Na konci každé kapitoly je obecné shrnutí, které slouží k zapamatování nejdůležitějších částí kapitoly. Zpětnou vazbou pro čtenáře jsou otázky a úkoly, související s probíranou problematikou a případové studie, které prezentují příklady z praxe.

1 Co je to personalistika?

Personalistika a řízení lidských zdrojů, někdy též human capital management či personální management, je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení pro práci s lidmi v organizaci. Jde o proces, který začíná získáváním pracovníků, uzavřením pracovní smlouvy, osobní rozvoj pracovníků včetně motivace až po vyplácení mezd. V praxi se používají různé pojmy, jako je **personální administrativa**, **personální řízení**, **řízení lidských zdrojů** nebo **řízení lidského kapitálu**. Z praktického hlediska mezi nimi není zásadní rozdíl, jedná se spíše o teoretické koncepce personální práce a jejího místa v organizaci - od prosté správy pracovníků až po aktivní práci s lidským kapitálem.

Alfred Pritchard Sloan (1899 – 1966) byl toho názoru, že:

„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“

Personalistika má úzkou návaznost na management organizace. Je třeba chápat, že řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na kompetence personálního ředitele a další zaměstnance personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Vyžaduje spolupráci při řešení problémů finančních, marketingových, obchodních a personálních.

1. Vysvětlení pojmů v personalistice

Personální administrativa – jedná se o všechny písemné dokumenty, související se zaměstnancem a jeho pracovním místem:

- ✓ Osobní spis zaměstnance obsahuje – osobní data, beztrestnost, apod.
- ✓ Informace pro potřeby organizace - nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnance, získané certifikace, praxe v oboru, apod.
- ✓ Nároky zaměstnance – typ pracovního prostředí, pracovní doba, výše mzdy.
- ✓ Pracovní smlouva / Pracovně - právní vztahy – písemné uzavření smlouvy.
- ✓ Evidence a systematizace mezd.
- ✓ Fond pracovní doby.
- ✓ Odměňování zaměstnanců a další.

Personální administrativa jej jedno z nejstarších personálních činností, která je stále neodmyslitelnou součástí personalistiky. Mění se jen její podoby v souladu s tím, jak se rozvíjí technika – elektronická podoba různých dokumentů, způsob informačních toků apod.

Personální řízení – cílem personálního řízení je tvorba prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi, potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností v organizaci. Rozvíjet lidský potenciál a vytvářet motivující klima, napomáhat organizaci vyvažovat a přizpůsobovat se různým zájmovým skupinám, posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci, sledovat vývoj ovlivňující praxi zaměstnávání lidí, akceptovat společenské změny a poskytovat různé služby v zájmu fungování podniku. Významnou osobností personálního řízení a teorie řízení v organizaci byl **Henry Fayol** (1841 – 1925) - zakladatel a hlavní představitel teorie všeobecné správy. V roce 1860 Fayol absolvoval báňskou akademii v St. Etienne (Ecole des Mines de Saint-Étienne). Jako devatenáctiletý inženýr nastoupil v uhelné a hutnické společnosti Compagnie de

Commentry-Fourchambeau-Decazeville. V roce 1888 byl Fayol zvolen do funkce generálního ředitele společnosti. Bylo to právě v období, kdy společnost balancovala na pokraji krachu. Když Fayol v roce 1918 z funkce generálního ředitele odcházel, patřila společnost mezi nejsilnější francouzské průmyslové koncerny.

Přínosem Henriho Fayola je, že dokázal na základě dlouhodobého pozorování a vlastních zkušeností definovat potřeby správného řízení a aplikovat je v praxi. Jeho přínos spočívá v rozdělení celkové činnosti podniku do šesti oblastí. Jsou to:

- ✓ technické činnosti (technologické, výrobní činnosti),
- ✓ obchodní činnosti,
- ✓ finanční činnosti,
- ✓ ochranné činnosti,
- ✓ účetnické činnosti,
- ✓ správní činnosti.

Toto členění činností podniku je dodnes základem pro teorii a praxi managementu. Fayol jako první definoval pět funkcí managementu. Tvrdil, že jsou jádrem managementu a je pravdou, že jsou akceptovány i dnes. Jde o funkce:

- ✓ Plánování – zkoumání možností, vybudování koncepce plánu, realizace cílů.
- ✓ Organizování – vybudování struktury, materiální a personální základna podniku.
- ✓ Příkazy a kompetence – hlavní činnost mezi zaměstnanci.
- ✓ Koordinace – jednota a soulad aktivit.
- ✓ Kontrola – vše musí jít v souladu s firemními postupy a praxí.

Dalším podstatným přínosem pro řízení lidí v organizaci bylo čtrnáct principů, které Fayol definoval a vyžadoval v podniku. Jsou to:

Dělbá práce – Fayol viděl specializaci jako přirozený lidský proces, který je součástí společnosti. Opakování některých postupů způsobuje rychlejší a přesnější výkon, což zlepšuje celkový výsledek. Práce se má mezi zaměstnance rozdělovat podle jejich zručnosti a odborných znalostí či dovedností.

Pravomoc – Fayol definuje autoritu jako: „právo dávat příkazy a mít moc vyžadovat poslušnost.“ Zdůrazňoval význam spojení autority se zodpovědností, které spolu vyžadují zvyšující se povědomí a morální zodpovědnost na vyšších úrovních vedené podniku. Všeobecně usuzoval, že odpovědnosti se obávají lidé stejně, jako se obávají autority. Strach ze zodpovědnosti paralyzuje mnohé iniciativy a ničí mnoho dobrých lidských vlastností a kvalit. Proto, jak říká Fayol, se managerem nesmí delegovat autorita bez zodpovědnosti a naopak.

Disciplína – je všeobecně podstatná pro chod společnosti. Bez ní nemůže fungovat žádný podnik nebo organizace. V podstatě cokoliv. Zaměstnanci musí přesně respektovat standarty a směrnice organizace.

Jednota příkazů – jde o plán, kdy zaměstnanec má dostávat příkazy od jediného vedoucího. Týká se to hlavně problémů, které mohou vzniknout ze vzrůstajícího napětí, pokud jsou zadávány podobné úkoly více nadřízeným.

Jednota řízení – v každé oblasti činnosti společnosti musí být stejný cíl a všechny by měly být řízeny stejným managerem.

Podřízení individuálních zájmů zaměstnanců společnému zájmu organizace – tento princip vyžaduje silné a spravedlivé manažerské vedení neboť sami vedoucí musí jít příkladem svým zaměstnancům.

Odměňování – Fayol vypracoval tyto základní metody odměňování:

- Zabezpečení spravedlivé mzdy,
- Povzbuzování k horlivosti odměňováním za dobré úsilí zaměstnanců,
- Zabránění překračování hranic přepřácení.

Centralizace – podle Fayola je centralizace nezbytnou podstatou organizace a přirozený následek organizování. Moc a pravomoc se má podle něj koncentrovat na vyšších stupních řízení. Přesto i podřízený musí mít dostatek pravomocí, aby svoji práci vykonával dobře.

Páteří řetězce (hierarchická linie řízení) je o tom, že linie pravomocí tvoří páteř organizace od vrcholového managementu až po nejnížší stupeň. Po tomto řetězci by měla probíhat komunikace v rámci všech oddělení v organizaci.

Pořádek – Jak Fayol uvádí: „Místo pro každého a každý na svém místě.“ Dá se všeobecně říci, že organizace má poskytnout a definovat místo pro každého člena týmu a zaměstnanec potřebuje vědět, jaké je jeho místo a pozice v organizaci. Tato pravidla a instrukce musí být jasně srozumitelná a správně pochopená.

Rovnost a spravedlnost – Jde o rovné, spravedlivé a slušné zacházení se zaměstnanci na všech úrovních organizace.

Stabilita – každý zaměstnanec potřebuje čas aby se mohl dobře adaptovat na práci a vykonávat ji čím jak nejlépe. Je na managementu a vedoucích oddělení aby zabezpečili stabilitu a co nejvíce snížili fluktuaci v organizaci.

Iniciativa – zvyšovat motivaci pracovníků tím, že dostanou prostor pro vlastní návrhy při hledání řešení problému nebo pro využití vlastních nápadů a zkušeností.

Esprit de corps (duch jednoty a pospolitosti) – je neodmyslitelná pro potřebu budování a udržování harmonie mezi pracovní silou, týmovou prací a interpersonálními vztahy. (VOJTOVIČ, 2011)

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před 2. světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na ovládnutí co největší části trhu a eliminaci konkurence. Významnou výhodou byl pečlivě vybraný, dobře organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv.

Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitro organizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení. (KOCIANOVÁ, 2010)

Řízení lidských zdrojů

Jedná se o koncepci personální práce, která se začala formovat zhruba v 50. až 60. letech 20. století. Předchůdcem této koncepce byly personální administrativa a personální řízení, o kterých je zmíněno výše.

Řízení lidských zdrojů - HRM (Human Resources Management) posunulo význam člověka v organizaci jako nejdůležitějšího podnikového zdroje. Není to jen pracovní síla s pracovními záznamy. Člověk je chápán jako určitá investice podniku. Je kladen důraz na řídicí a koncepční činnosti. Následovníkem této koncepce je koncept Řízení lidského kapitálu (HCM), který klade ještě větší důraz na znalosti člověka pro organizaci a na jejich systematický rozvoj a posilování.



SHRNUTÍ

Otázka by mohla znít: „Jak se mám tedy vyznat, v rozdílech mezi personální administrativou, personálním řízením a řízením lidských zdrojů?“ Vždyť to vlastně funguje ještě dneska všechno?“

Ano, to je pravda. Musíme si uvědomit, že nejstarší personální práce je **personální administrativa**, která zákonitě vznikla při rozvíjení průmyslu. V pol. 19. století a měla za úkol evidovat počet pracovníků a jejich tzv. „osobní listy“. Šlo výhradně o administrativní činnost, která se odehrávala za zdmi kanceláří. Personalisté některé zaměstnance ani osobně neznali. Z počátku se o nějaké vzájemné permanentní komunikaci mezi zaměstnancem a personalistou nedalo ani mluvit. Vše se řešilo víceméně přes „mistry“. Personální administrativa existuje dodnes, ale má jinou podobu. Je součástí procesu přijímání, adaptace, vzdělávání, motivování a další péče o zaměstnance a je aplikována ve spolupráci s ním. Záznamy se i nadále dělají a zakládají k doplnění aktivit zaměstnance nebo změn pracovního poměru.

Personální řízení je proces, který je stále v inovačním pohybu. Jde o vytváření schopných pracovních týmů, které nejlépe plní strategii organizace. Co se změnilo z dob Henryho Fayola je to, že v současné době se klade důraz na osobnostní vlastnosti členů týmu, na jejich sociální kompetence a pak na odbornost. Za dob Henryho Fayola se personální řízení stalo takovou módou, že organizace se při výběru pracovníků soustředily doslova na „lov stejně odborně zaměřených“ lidí. Čím větší specialista v oboru, tím větší šance měl, dostat se na slušné místo do týmu příslušného podniku. Docházelo dokonce i k „přetahování“ nedostatkových specialistů. Jednu věc ale v té době podcenili. Někteří zaměstnanci byli sice dobří ve svém oboru, ale nebyli to týmoví hráči. Snažili se druhé poučovat a zaváděli do organizací vlastní navyklé rutinní postupy. Vznikaly konflikty, které pak celkově poškodily zájmy organizace a zpomalovaly výrobu. Personální řízení není jen práce personalistů ale především personálních manažerů.

Řízení lidských zdrojů je z velké části práce managementu a personálního útvaru. V podstatě navazuje na personální řízení. Vzniká daleko později a cílem je „člověk – zaměstnanec v organizaci“. V personálním řízení šlo o motto: „správný člověk na správném místě“. V řízení lidských zdrojů jde o pracovní kultivaci a přetváření pracovní síly – zaměstnance tak aby byl

schopný reagovat kompetentně na rychlé změny v organizaci, např. přemístit se na jiné pracovní místo a měl tak univerzálnější charakter. Na systému rozvíjení osobnosti zaměstnance a vzdělávání, následné hodnocení a znovu vytváření akčních plánů zaměstnance pracuje celý personální útvar, v součinnosti s jinými divizemi v organizaci (obchodní, marketingovou, kontakt s veřejností apod). Na první pohled to vypadá, že se v 70. a 80. letech 20. století konečně organizace a podniky zaměřily na blaho svých zaměstnanců aly ono je to v podstatě využívání lidského zdroje do všech důsledků. Zaměstnanci jsou poskytnuty na jedné straně všechny prostředky a podmínky k vykonávání své práce, na stranu druhou je zaměstnanec povinen akceptovat požadované aktivity jako je vzdělávání, řešení projektových úkolů, spolupodílení se na rozhodování o spolupracovnících, podrobovat se hodnocení, nastavovat si individuální akční plán. Být stál konkurenceschopný s podobně postavenými zaměstnanci v kolektivu v rámci podnikové struktury.



Případová studie

Představte si, že pracujete v podniku, který vyrábí elektronické součástky do počítačů. Vaše práce vyžaduje vzájemnou spolupráci s ostatními, když dojde k nějaké chybě např. při odzkoušení produktu apod. Vážnější závady vždy hlásíte svému nadřízenému, který je kompetentně řeší a musí podat zprávu vyšším nadřízeným, jak se závada odstranila. Do kolektivu jsou přijati dva noví zaměstnanci, kteří mají dlouholetou praxi z jiného podniku. Dojde k situaci, že vznikne závada na vašem stroji, vyrábějící součástku. Podle standartního postupu musíte závadu nahlásit svému nadřízenému. Nový zaměstnanec se ale nabídne, že závadu sám odstraní a nikdo nebude nic vědět. Výroba se nezastaví a všichni budou spokojeni. Tak to chodilo u nich v podniku a bylo to správné. Jakou možnost zvolíte a proč?

a) Nechám si poradit od zkušenějšího nového pracovníka a stroj si od něj spravit. Nikdo se nic nedoví a nebude prostoj v práci.

ano – ne

Proč?

-

b) Budu nového kolegu přesvědčovat, že si to udělám podle sebe a nenechám si do toho mluvit. Chci se rozhodnout sám. Spravím si poruchu sám, abych ukázal, že „taky umím“ a nenahlásím to.

ano – ne

Proč?

-

c) Poděkuji, novému kolegovi za snahu ale nahlásím poruchu podle pracovního postupu i když se mi nováček směje, že nejsem samostatný v myšlení a zručný

ano – ne

Proč?

-

d) Důrazně ho upozorním, aby se do problému nepletl a hleděl si své práce. Je mi jedno, že je starší a odborně zkušenější. Já musím dodržovat pravidla.

ano – ne

Proč?

-

2. Strategie a struktura organizace

Personální činnosti umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a s jejich pomocí dosahovat naplánovaných cílů organizace.

Podstatou úspěchu organizace je dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem personálních činností.

2.1 Strategie a plánování

Je jednou z klíčových v koncepci řízení. Musíme si představit, že každá organizace nebo podnik musí plánovat svou činnost dlouhodobě do budoucna, v řádu několika let. Je mnoho faktorů, které ale naplánovanou strategii mohou ohrožovat. nap. změna politické situace ve státě, špatné hospodaření – ekonomika státu v důsledku hospodářské krize. Nedostatek potřebných kvalifikovaných pracovníků (mnoho jich odchází do zahraničí za lepším výdělkem), konkurence, která se objeví ze zahraničí, v neposlední řadě to může být i vydání zákona, který zpřísňuje ekologické chování firem, apod. To jsou rizika, se kterými se musí při plánování počítat, a proto je třeba nastavit takovou strategii, která bude vycházet hlavně z informací tzv. demografických (o lidech), ekonomických (o možných dotacích, finančních podporách státu, Kraje, úlevy na daních, výhodný pronájem pozemku, infrastruktura apod.), právních, sociálních (vykoupení pozemků, souhlas místních obyvatel se stavbou a provozem, dohody s orgány místní samosprávy, se zástupci ochrany životního prostředí). Při strategickém plánování lidských zdrojů je třeba brát v úvahu i kulturní specifika kraje, kde má podnik či organizace existovat, jestli je mezi nimi možno hledat potencionální zaměstnance, jestli je v oblasti vzdělávací instituce a síť škol s potřebným zaměřením, kde by se dala příležitost absolventům apod. Obecně lze říci, že jde o nejvhodnější postup zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoje disponibilních zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských) k dosažení očekávaného výkonu.

Organizace potřebuje dlouhodobou koncepci řízení, která s ohledem na posouzení současného stavu (zhodnocení silných a slabých stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb) definuje smysluplný cíl a optimální způsob podnikání a hospodaření uprostřed neustále se měnících vlivů okolí (politických, ekonomických, právních, sociálních, kulturních, technických a technologických, demografických, geografických a jiných).

2.2 Organizační struktura

Organizace potřebuje vhodné formální uspořádání zaměstnanců a ostatních zdrojů k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Existuje poměrně hodně způsobů, jak rozložit kompetence a organizaci práce v organizaci. Každá z organizačních struktur je přitom vhodná pro jiný typ organizace a každá má své praktické uplatnění. Pojďme se tedy podívat na jednotlivé typy struktur trochu podrobněji.

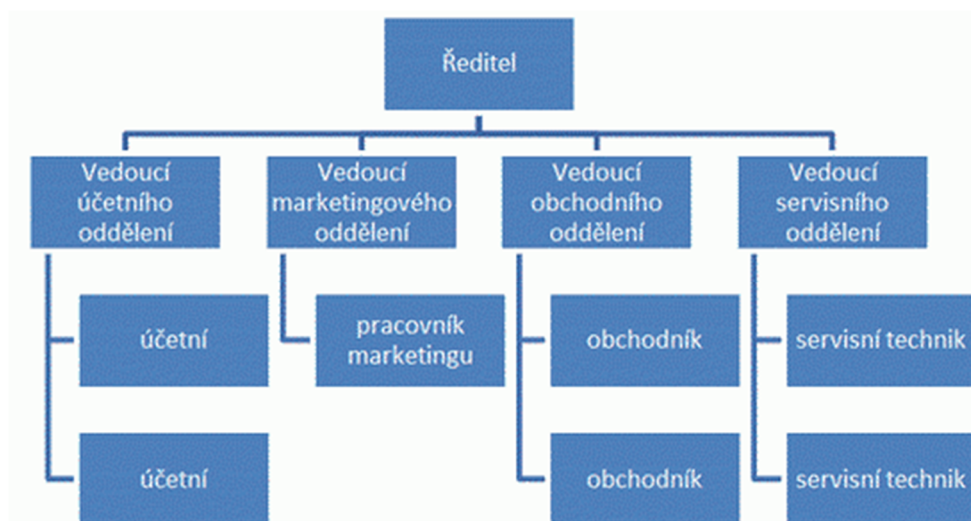
Organizační struktura rozhodně není něco neměnného. Organizace se přirozeně s časem mění, mění se její portfolio produktů a služeb, počet zaměstnanců, jejich zkušenosti, apod. Proto je důležité, aby se všechny tyto změny promítly i do způsobu řízení a organizace práce v rámci organizace. Tím nejčastějším faktorem pro změnu organizační struktury může být přitom právě růst počtu zaměstnanců. Podle **Graicunasovy teorie** (V.A. Graicunas vytvořil

vzorec pro optimální počet podřízených a vztahů mezi podřízenými a nadřízeným) je totiž jeden vedoucí schopen řídit maximálně pět svých podřízených. Jakmile jich má víc, začínají mu unikat některé vztahy a souvislosti a podřízení se mohou snadno „vymknout kontrole“ anebo mohou naopak postrádat vedení a pozornost, kterou by jim měl manažer poskytovat. Pokud tedy organizace nezmění v odpovídajícím okamžiku svoji organizační strukturu, může zakrhnout v určitém stádiu svého vývoje anebo dokonce začít stagnovat.

Faktem ovšem je, že některé typy organizačních struktur jsou determinovány také lokální legislativou i mentalitou daného etnika. To, co funguje v Japonsku tak nefunguje v ČR a naopak – a netýká se to přirozeně jen otázky organizační struktury.

Rozlišujeme **ploché i strmé organizační struktury** se od sebe liší počtem tzv. stupňů (hierarchií/úrovní) řízení. Na obrázku č1 níže vidíte modelovou plochou - organizační strukturu s 3 stupni řízení. Obecně lze konstatovat, že čím větší je počet stupňů řízení (tj. čím strmější je organizační struktura), tím déle trvá zavádění a realizace změn – tj. firma se stává méně flexibilní. To, že je něco konkrétního třeba změnit, se totiž obvykle pozná na spodních dvou stupních řízení. Odtud to musí „probublat“ až nahoru a na horních dvou stupních řízení se to pak rozhodne. Modelový případ s 3 stupni řízení je tak vlastně ideální organizační strukturou, protože o změně spolurozhoduje ten, kdo ji spoluinicioval. V praxi je však zejména u větších firem počet stupňů řízení často násobně vyšší. U Českého Telecomu byl před přípravou na privatizaci roven číslu 9 a restrukturalizace si kladla za cíl snížit ho na 8. U násobně větší Kyocera Corporation se díky jejímu geniálnímu zakladateli Dr. Kazuo Inamorimu podařilo počet stupňů řízení udržet na čísle 3, a to díky organizační struktuře Améba, kterou Dr. Inamori vymyslel.

Obrázek č. 1: *Model ploché organizační struktury*



Zdroj: CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Typy organizačních struktur a jejich členění*. 2010

Štíhlá organizační struktura, se obvykle označuje struktura s jedním až třemi stupni řízení. V praxi můžeme identifikovat v zásadě čtyři druhy těchto struktur:

„*Všichni dělají všechno*“ aneb organizační struktura s jedním stupněm řízení je typická pro začínající firmy s více vlastníky z řad fyzických osob. Ačkoliv to může znít jako naprostý chaos, z podobné čtyřčlenné struktury vzešla poměrně úspěšná společnost Miton, která

částečně stojí i za populárním Slevomatem, ve kterém v době jeho počátku měla 49 %. Tato struktura je charakteristická pro začínající společnosti a uplatňuje víceméně demokratické způsoby řízení. Buď má každý ze zaměstnanců na starosti určitý obor (účetnictví, marketing, obchod, servis) a vzájemně si do své práce mluví jen výjimečně, anebo opravdu všichni dělají, co je zrovna potřeba, což ovšem od všech zaměstnanců vyžaduje určitou všestrannost a do jisté míry to i úzce vymezuje oblast, kde firma působí (viz třeba Míton a internet, kde tři ze čtyř lidí měli vystudovanou stejnou vysokou školu).

Týmová organizační struktura je dvou- až třístupňová organizační struktura. Ve firmě existují týmy, které se věnují jednotlivým oblastem, ať už produktovým, geografickým, demografickým, atd. Každý tým má buď svého vedoucího (pak mluvíme o třístupňové struktuře) anebo je jednočlenný, případně má členy zaměřené na různé oblasti (marketing, vývoj, atd.) řízené napřímo ředitelem nebo členy vedení (u firem s více vlastníky – fyzickými osobami). V takovém případě je struktura již dvoustupňová. V praxi je i tato organizační struktura charakteristická pro malé a začínající firmy.

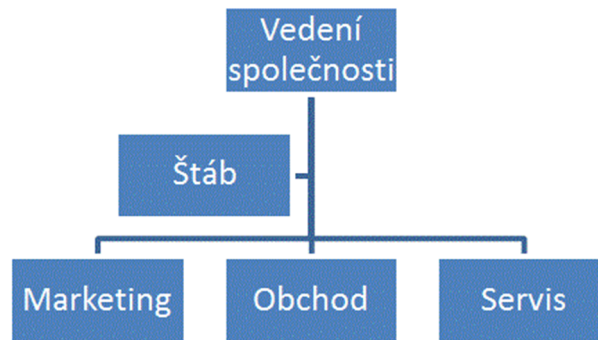
Projektová organizační struktura je podobná týmové struktuře. Rozdíl je jen v tom, že týmy nejsou nutně stálé a specificky zaměřené, ale vznikají na bázi jednotlivých projektů – tj. větších zakázek. Projektová organizační struktura je téměř vždy tří- a vícestupňová, protože každý projekt musí mít svého projektového manažera, který zodpovídá přímo vedení firmy, které se obvykle stará o obchod a přísun nových projektů. Vícestupňové projektové organizační struktury je možné vidět třeba u náročnějších stavebních projektů, kdy projektový manažer má pod sebou ještě projektové manažery zodpovědné za jednotlivé části projektu.

U větších firem, už má smysl mluvit o tzv. **hierarchických organizačních strukturách**. Ty jsou členěny dle nejrůznějších kritérií. Obecně však platí, že existuje přímý a jednoznačný vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi jednotlivými stupni řízení. Obecně můžeme rozdělit hierarchické struktury na tři poddruhy, z nichž každý může být členěn podle různých logik – výrobních skupin, demografických skupin, geografických skupin, atd.

Liniová struktura je vlastně popsána již na obrázku č. 1. Pod top managementem je střední management, pod ním liniový management a pod ním tzv. výkonní pracovníci.

Štábní struktura je obdobou liniové struktury, ovšem s tím rozdílem, že manažer na každé úrovni má kromě přímých, liniových, podřízených k ruce ještě „štáb.“ Jak už sám název napovídá, jedná se o organizační strukturu, která přešla do světa managementu z armády. Nejlepší tedy bude držet se i původního názvosloví. Podle Samka (2011) definuje francouzský generál Thiébault v Manuel du service des états-majors généraux et divisionnaires (Strasbourg, 1813) štáb jako „určitý počet důstojníků odlišných od zbytku sboru.“ I když sám autor se s touto definicí příliš neztotožňuje, je nanejvýš přesná. I ve světě korporací je totiž štáb skupinou obvykle odborníků, kteří podléhají výlučně danému manažerovi a nemají zároveň vlastní podřízené. V technologických firmách to bývají třeba lidé, kteří se specializují na monitorování nových technologií. Příslušný manažer s nimi pak prodiskutovává investice do infrastruktury, zavádění nových technologií apod. Štáby však mohou mít i kontrolní a auditorskou pozici. To je také případ všech větších japonských společností, které musí ze zákona jmenovat jednoho Kansayaku (statutárního auditora). (SAMEK, 2011)

Obrázek č. 2: Štábní struktura

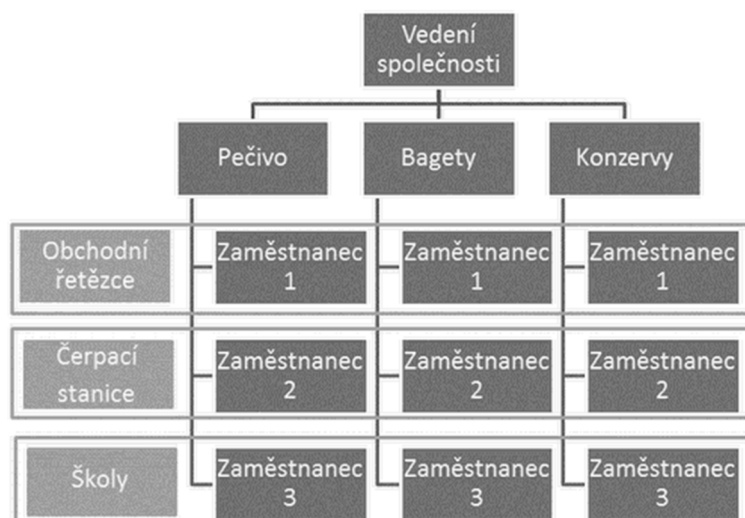


Zdroj: ZIKMUND, M. *Jak zvolit ve firmě organizační strukturu*. 2011

Maticová organizační struktura

Jak jsme zmínili už výše, tak liniová struktura může být členěna do linií podle nejrůznějších kategorií. Vezměme si konkrétní příklad potravinářské firmy, která vyrábí pečivo, obložené bagety a konzervy. Své výrobky dodává do obchodních řetězců, čerpacích stanic a škol. Kdybychom zůstali čistě u hierarchické struktury, museli bychom si vybrat, podle čeho firmu rozdělit. Logicky bychom si asi vybrali spíše produktové členění, tedy podle toho, co vyrábí. Jenže co je pro firmu důležitější? Výroba nebo obchod? Pro vyřešení podobných nelehkých otázek vznikla **maticová (anglicky Matrix) struktura**. Ta umožňuje zachovat liniové členění podle výroby a zároveň přidat „boční“ členění podle obchodních celků. Výhodou maticové struktury je fakt, že uvnitř velké a nabobtnalé společnosti dokáže vytvářet, buď trvale, anebo i dočasně operativní týmy složené z odborníků na jednotlivé oblasti, kteří pocházejí z různých oddělení, divizí či dokonce dceřiných společností. Nevýhodou pak je vztah dvojí podřízenosti, kdy není vždy úplně jasné, který nadřízený je ten důležitější, zejména pak u trvalejší maticové struktury. Nejznámějším příkladem firmy s maticovou organizační strukturou je pravděpodobně Microsoft.

Obrázek č. 3: Maticová organizační struktura



Zdroj: ZIKMUND, M. *Jak zvolit ve firmě organizační strukturu*. 2011

Typ organizační struktury organizace úzce souvisí s následujícími personálními činnostmi. Jenom si zopakujeme, že jde o typy a počet pracovních míst, pracovních pozic a s tím související kompetence a kvalifikační předpoklady potencionálních uchazečů o místo v dané organizaci. Vysvětlíme si další pojmy, které s personálními činnostmi souvisí.



SHRNUTÍ

Strategie organizace je důležitá pro přežití v konkurenčním prostředí. Pokud organizace nemá strategii, nemůže plánovat v oblasti materiálních, finančních a hlavně lidských zdrojů. Organizace při volbě své strategie musí vycházet z cíle a položit si v té souvislosti otázky:

- Co chci vyrábět a v jakém množství?
- Pro koho chci vyrábět?
- Vyrábí už někdo v mém okolí stejný nebo podobný produkt?

Následují otázky:

- Kolik mám finančních prostředků?
- Bude kupní síla nebo odbyt produktu?
- Kolik budu muset investovat do materiálu, reklamy?
- Budu mít možnost vybrat si zaměstnance z prostředí, kde chci začít?

To jsou skutečně jen hodně základní otázky, které si musí položit každý, kdo chce v určitém oboru podnikat a založit a vést organizaci či podnik.

Pokud strategie existuje a je rozhodnuto, začne se přemýšlet nad organizační strukturou.

Jednoznačně musí organizační struktura podporovat cíl organizace. Proto je někdy lepší, zejména při malém počtu pracovníků, když je jednodušší. S rostoucím počtem a strukturou pracovních pozic se struktura organizace může měnit ve složitější síť, protože jde o rozšíření podnikatelských aktivit, zvýšení výroby, expanze do širšího okolí podniku, na zahraniční trhy apod. A naopak, pokud dochází ke krizi a organizace jde do útlumu, opět se její struktura tzv. „zeštíhluje“.



Otázka k zamyšlení

Organizační strukturu tvoří pracovní pozice. V některých organizacích může být špatně nastavená organizační struktura a systém pracovních pozic příčinou krachu celé organizace.

Zamyslete se, uveďte dva příklady a nakreslete organizační strukturu, která nemůže dlouho v podniku fungovat. Zkuste v ní zakreslit i pracovní pozice.

2.3 Systém personálních činností

Systém personálních činností ovlivňuje výkon organizace tím, že ovlivňuje výkon zaměstnanců. To znamená, že se zaměřuje na jejich schopnosti, motivaci a podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Základem takového systému personálních činností je:

- Výběr zaměstnanců – organizace zabezpečuje schopné a motivované zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- Hodnocení zaměstnanců – organizace systematicky posuzuje skutečný výkon zaměstnanců za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- Odměňování zaměstnanců – organizace spravedlivě oceňuje skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimuluje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- Vzdělávání zaměstnanců – organizace soustavně utváří, prohlubuje a rozšiřuje schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Základní personální činnosti – výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání – jsou částí personalistiky a náplní práce manažerů (vedoucích zaměstnanců) ve všech organizacích. Myšlenka jejich spojení za účelem ovlivňování schopností, motivace, podmínek a výkonu zaměstnanců vychází z koncepce jednoho z klasických modelů řízení lidských zdrojů, v odborné literatuře definovaného jako *model shody* nebo *model souladu*. (ARMSTRONG, 2007, DVOŘÁKOVÁ, 2007)

Komplexně pojatý systém personálních činností zahrnuje:

- ✓ vytváření a analýzu pracovních míst,
- ✓ plánování zaměstnanců,
- ✓ obsazování volných pracovních míst,
- ✓ řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- ✓ odměňování zaměstnanců,
- ✓ vzdělávání zaměstnanců,
- ✓ péči o zaměstnance a pracovní podmínky,
- ✓ formování pracovních vztahů,
- ✓ využívání personálního informačního systému.

2. 3. 1 *Analýza a vznik pracovních míst*

V předcházejícím textu jsme si vysvětlili podnikovou strategii a plánování, definovali jednotlivé typy organizačních struktur a základy personálních činností. Nyní si vysvětlíme, jak vznikají pracovní místa.

Nejdříve musí dojít k tzv. „analýze pracovního místa.“ Ta je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec. Je jakýmsi základním kamenem, na němž je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností. Práce a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.

Definujme si klíčové pojmy:

Pracovní úkol je klíčovou charakteristikou práce. Je to část práce, která se skládá z jedné či více operací a je určená svým konečným výsledkem nebo cíli.

Práce tedy představuje určité množství pracovních úkolů, které jsou si navzájem dostatečně podobné, aby mohly být spojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi či skupině pracovníků. Některé práce vyžadují ke splnění svých pracovních úkolů pouze jednoho pracovníka, jiné mohou být plněny skupinou pracovníků. Práce formuje osobnost člověka. V případě, že mu pracovní úkol umožňuje se stále učit a rozvíjet, své schopnosti, působí pozitivně a motivačně; naopak velmi jednoduchá práce, kdy člověk nemá možnost využít své znalosti a schopnosti, vede ke ztrátě kvalifikace a postupně se může negativně promítat i v jeho celkové pasivitě a demotivaci. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

Pracovní místo je vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem.

Pracovní role

Dle Armstronga (2001) pracovní role vyjadřuje dynamickou stránku pracovního zařazení. Jde o očekávaný standardní jednání zaměstnance, vyplývající z jeho pracovní pozice (ve většině organizací jsou dány tzv. pracovními - firemními kodexy). Pracovní role je na jednu stranu určitou objektivizovanou normou, standardem, který je spojován s konkrétní pracovní pozicí (ne s pracovníkem) a na druhou stranu má výrazně subjektivní obsah - je dán subjektivními představami a očekáváním řady rozdílných subjektů a navíc její zvládnutí bývá individuálně odlišné (pracovník ji může chápat po svém nebo nemusí typ chování prostě zvládnout, protože s ním vnitřně nesouhlasí).

V podstatě je pracovní role úloha, kterou lidé při vykonávání práce hrají. Roli lze tedy charakterizovat výrazy vztahujícími se k chování. Často se pojem pracovní role zaměňuje za pojem pracovní místo. Existuje však několik rozdílů, které tyto pojmy od sebe oddělují.

Pracovní místo se skládá ze skupiny určitých úkolů a povinností, které je třeba splnit, aby byla práce úspěšná nebo se dosáhlo konečného výsledku. Vedle toho pracovní role charakterizuje úlohu, kterou lidé hrají ve snaze dosáhnout svých cílů tím, že kvalifikovaně a pružně pracují v souladu s cíli organizace, její strukturou a procesem. Role popisuje spíše výstupy, výsledky, vztahy, a typy chování než přesné konkrétní soupisy úkolů vykonávaných jejich držitelem. (Armstrong, 2001).

S pracovní rolí také úzce souvisí pojem **obsah práce**. Obsah práce neboli pracovní náplň, zahrnuje množství a typy úkolů, jejich složení a propojení. (Koubek, 2001). Praxe se spíše přiklání k rolím, k analýze rolí a profilům rolí, než k pracovním místům, k analýze pracovních míst a popisům pracovních míst. Tyto pojmy už nejsou v oblibě, protože mají sklon k tomu být preskriptivní (regulují normu chování), omezují flexibilitu a nezaměřují se na výsledky nebo schopnosti potřebné k jejich dosažení. Podle Armstronga (2001, s. 322) se klade důraz na profily rolí, „protože se orientují na výkon, výsledky a požadavky, na znalosti a dovednosti a jsou tak v souladu se současným zdůrazňováním vysoce výkonné práce, výsledků a schopností.“

Podle Musila (2004) je pracovní role typicky rolí získanou díky profesní přípravě a pracovnímu zařazení na určité pracovní pozici. Pro přijetí role je třeba, aby byl pro daného jedince její obsah přijatelný a proveditelný (zaměstnanec se s ní ztotožňuje) a současně aby měl vyjasněný význam této dílčí role pro naplňování svých dalších životních rolí. V praxi to může vypadat tak, že uchazeč o pracovní místo může mít všechny kvalifikační předpoklady, snad i bohatou praxi, ale pokud není schopen se vnitřně ztotožnit s očekávaným rolovým chováním, které s pracovním místem v konkrétní organizaci souvisí, není schopen danou práci kvalitně vykonávat.

Schopnosti jsou v poslední době značně frekventovaným výrazem, který úzce souvisí s pracovními místy či rolemi, mají však dva dosti odlišné významy. Jde jednak o odborné schopnosti (odbornou způsobilost, kvalifikaci, angl. competence), které tradičně představují jeden z požadavků pracovního místa. Druhý význam výrazu schopnosti se týká právě toho, co zdůrazňuje pojetí role, tedy chování. V tomto případě mluvíme o schopnosti chování (přesněji řečeno o schopnosti odpovídajícího, žádoucího, efektivního pracovního chování, angl. competency). Stále více organizací ve světě definuje nejen požadavky na odborné schopnosti, odbornou způsobilost, kvalifikaci, ale i požadavky na schopnosti chování, a pro jednotlivé role, častěji pro skupiny rolí, vytváří tzv. soustavy schopností chování, které informují o tom, jaké schopnosti chování by měl mít pracovník v dané roli.

Pracovní role, související s pracovním místem a kompetence jsou velmi důležité při získávání a výběru pracovníků.

2. 3. 2 Získávání zaměstnanců

Získávání nových zaměstnanců je jedním z nejčastějších úkolů personalistů. Kromě situací, kdy vzniká nový podnik nebo se podnik rozšiřuje, případně dochází ke změně struktury, je potřeba plánovat a zajišťovat nové zaměstnance za ty, kteří z podniku odcházejí nebo jsou nemocní případně na mateřské dovolené. Pro doplnění požadovaných stavů pracovních sil mohou personalisté využívat nejenom pracovníky pro stálý pracovní poměr, ale i krátkodobé brigádníky, pracovníky dodavatelských firem a pro některé činnosti i živnostníky. Mnoho pracovních činností se zajišťuje takzvaným outsourcingem. Účelem získávání nových zaměstnanců je zajištění všech pracovních a odborných funkcí nezbytných pro fungování organizace.

Formy získávání nových zaměstnanců:

- ✓ prostřednictvím úřadů práce,
- ✓ využitím sítě osobních známostí,
- ✓ inzeráty a reklamy publikované v médiích,
- ✓ spolupráce se školami,
- ✓ stáže a zkušební období mladých lidí v organizaci,
- ✓ partnerské nebo známé firmy,
- ✓ poradenské firmy – především personální agentury,
- ✓ pracovní sílu pro zajištění podnikových cílů mohou zajistit také prostřednictvím outsourcingu.

Nábor

Je proces vedoucí k zaplnění většího množství pracovních míst v organizaci zpravidla z důvodu rozšiřování nebo reorganizace. S nábořem je spojena informační náborová kampaň, dále výběr uchazečů a zaškolování, zacvičování přijatých uchazečů a jejich adaptace na pracovišti.

Personální marketing

Personální marketing znamená opuštění systému nahodilého obstarávání personálu podle momentálních potřeb a vede k cílenému působení na trh práce, a to diferencovaně podle cílových skupin uchazečů. Lze ho chápat také jako určitou filozofii v oblasti lidských zdrojů vedoucí k tomu, aby si organizace jako zaměstnavatel získala a udržela ty nejlepší a nejvhodnější zaměstnance z trhu práce, efektivně a dlouhodobě je začlenila do pracovního kolektivu a také si uchovala dobré jméno u zaměstnanců, kteří společnost opouští a tím i dobré jméno na trhu obecně.

Cílený personální marketing může být možným řešením pro podniky, které navzdory vysoké nezaměstnanosti nemohou najít dlouhodobě ty správné lidi. Firmy soutěží o ty nejschopnější z každého oboru, a těch je omezené množství. Nemusí jít vždy o renomované odborníky. Může se jednat třeba i o kvalifikované dělníky, schopné obchodníky nebo i vynikající absolventy škol. Efektivní v tomto procesu může být jen ten, kdo zná své potřeby a možnosti trhu a zároveň hledá na správném místě.

Outsourcing

Je smluvní zabezpečování práce nebo služeb pro vlastní organizaci z vnějších zdrojů – to znamená externími subjekty – například převedením některých doposud interních činností na vnější dodavatele. Tento způsob zajišťování výkonů pro svoje potřeby byl historicky zaváděn na základě principu: „To, co dokáže udělat někdo lépe a levněji, přenecháme jemu.“ Je to tedy především výsledek tlaku na náklady a flexibilitu podniků. Zpravidla šlo o vyčlenění některých služeb, které nejsou hlavním byznysem pro podnik, jako je například ostraha objektů, závodní stravování nebo i špičkové zajištění informačních technologií a odborníků s nimi spojených.

2. 3. 3 Výběr zaměstnanců

Z hlediska dlouhodobé perspektivy organizace neexistuje v personalistice důležitější úkol, než výběr zaměstnanců. Je třeba si uvědomit, že efektivnější je hlídat kvalitu zaměstnanců hned při vstupu, než následně investovat do nápravných procesů v podobě opakovaných výběrových řízení. Uvážlivým přijímáním zaměstnanců lze zabránit mnohým dalším problémům, zejména fluktuaci zaměstnanců.

Hlavní otázkou při přijímání nových spolupracovníků tedy je:

„Koho a podle jakých kritérií sháníme?“ A často ještě důležitější: „Koho nechceme?“

Hlavní roli přitom hraje organizační kultura podniku a s ní spojený image a tradice, určující klima v podniku.

Úspěch při získávání skutečně špičkových odborníků závisí často i na tom, zda má organizace dobrou pověst jak u odborné veřejnosti, tak i mezi občany regionu, kde se nachází. Bohužel se stává, že některé organizace chronicky trpí průměrnou odbornou úrovní svých manažerů, kteří nikdy nepřijmou nikoho, kdo by mohl být nebezpečný jejich postavení. Zajímají je jen pracovníci, kteří jsou pod jejich odbornou úrovní nebo mají takové osobnostní vlastnosti, které nepředstavují pro budoucí nadřazené kariérní ohrožení. Nakonec je v takových organizacích většina zaměstnanců málo kompetentních. Zodpovědní personalisté a členové vedení organizací by měli opakovaně zjišťovat, zda jejich organizace netrpí právě tímto syndromem „kompetentní podvýživy“, která pak následně ohrožuje celkové výsledky organizace a ohrožuje její pozici na trhu.

Výběrové metody (především v českém prostředí) se stále ještě příliš zaměřují na to nesprávné, totiž na věcné a technické znalosti a dovednosti, a vytrvale ignorují kompetence z oblasti emocionální inteligence. To znamená, že nevěnují dostatečnou pozornost osobnostním předpokladům uchazeče a představě o jeho budoucí funkci. Nekladou patřičný význam na empatii a obratnost ve společenských vztazích, sebe zodpovědnost apod. Úkolem dobrého personalisty i vedení organizace je, při výběru a umísťování dbát na rysy osobnosti a na její vlastnosti.

Výběrové řízení může být definováno jako vyhledávání jedné nebo více osob pro obsazení určitého pracovního místa. Z toho důvodu je nezbytné také popsat pracovní místo tak přesně, jak je to jen možné, abychom získali přesné informace o požadavcích, které budou ovlivňovat výběr kandidátů.

Vyhledávání kandidátů a volba metodiky výběru je nutně podřízena potřebám pracovního místa, které má být obsazeno (jak již bylo uvedeno v kap. 2.3.1). To znamená, že si musí vybírající dobře promyslet, jaké podklady je nutno použít při výběru, jaké úkoly je nutno dát vypracovat kandidátům, podle jakých kritérií tyto úkoly hodnotit apod.

I v případě, že zaměstnavatel přesně sleduje všechny kroky procesu hledání a výběru nových zaměstnanců, nemůže mít nikdy jistotu, že obdrží od svého nového zaměstnance očekávané služby, jak kvalitativní, tak kvantitativní.

Význam a obtížnost výběrového procesu vyžadují od manažerů znalost a dodržování postupu, který by měl být popsán i v příslušném dokumentu organizace, který by dával pravidla nejen pro samotný výběr, ale i pro spolupráci jednotlivých útvarů s personalistami.

Je nutné si uvědomit, že potřeba výběru pracovníků souvisí s analýzou pracovního místa, která vychází ze strategických potřeb organizace. Takže je nutné si klást následující otázky:

- ✓ Kdo formuluje tuto potřebu?
- ✓ Existuje v organizaci souhlas s touto potřebou?
- ✓ Jedná se o výběr náhradníka (zálohy) nebo o vytvoření nového pracovního místa?
- ✓ Jaká je specifická atmosféra v oddělení nebo v provozu, v němž se toto místo nachází?
- ✓ Jaká je jeho kultura (způsoby komunikace a chování)?
- ✓ Jaký typ organizace práce je na pracovišti?

Každý z těchto faktorů je velmi důležitý při výběru nejvhodnějšího kandidáta. Definice pracovního místa má za úkol místo analyzovat a především upřesnit nezbytné požadavky a kompetence. Z nich následně vyplynou charakteristiky, které musí mít vybraný kandidát na pracovní místo a splňovat tak „profil zaměstnance.“

Rozlišujeme tři složky požadavků na uchazeče:

Nezbytné pracovní předpoklady, které musí mít kandidát: jaké jsou jeho konkrétní kapacity (fyzické, psychické, intelektuální) pro úspěšnou práci na daném místě.

Potřebné pracovní schopnosti, definované jako vědomosti a dovednosti, které je třeba používat v pracovních situacích, pro které je člověk organizací zaměstnán.

Žádoucí vlastnosti osobnosti, vztahující se k pracovnímu místu a pracovní pozici, které souvisí s pracovní rolí. To znamená, nutné profesionální kompetence. Jde o způsoby chování, jednání a komunikace se spolupracovníky, s nadřízenými, s klienty a veřejností.

Souhrn všech požadovaných charakteristik bývá pak často deklarován v popisu „ideálního zaměstnance“, který ale v praxi, bohužel, nemusí vždy existovat. V mnohých inzerátech se objevuje: „Firma hledá schopného zaměstnance, příjemně vypadajícího, schopného se přizpůsobit, mobilního, se znalostí cizích jazyků, apod.“. Je proto nezbytné v případě, že chceme být realisty, vypracovat přesnou hierarchii výběrových kritérií:

Nabízené pracovní místo vyžaduje:

1. Co je nezbytné - absolutní kritéria, jejichž absence vylučuje kandidáta z výběrového řízení.
2. Co je nutné - hlavní kritéria.
3. Co je žádoucí - vedlejší kritéria.

Je mnoho metod, kterými disponuje zaměstnavatel při výběru zaměstnanců. Neprokázalo se, že by některá z nich byla jediná zaručeně správná. Ve většině vyspělých zemí (které respektují práva jedince), jsou tyto metody kontrolovatelné v rámci pravidel, která nedovolí zaměstnavateli překročit určité hranice diskrétnosti při vyhledávání a shromažďování informací o kandidátech.

Nejčastěji používané metody při výběru jsou:

- Curriculum vitae (především strukturovaný životopis). Podrobnější údaje kandidátů jsou požadovány především u velkých firem. Najdeme zde rubriky a otázky vztahující se k diplomům, profesionálním zkušenostem a zahrnující i psychologické aspekty (jaká je kandidátova motivace vstupu do firmy, požadavky, plány apod.).
- Posudky a doporučení (hodnocení od předcházejících zaměstnavatelů). Jejich účinnost je omezena a nejsou vždy vyžadovány. V současné době mají stále větší váhu při výběru kandidátů.
- Pohovor je nejčastěji užívaný prvek při výběru a následuje po prvním výběru na bázi životopisů a písemných dokumentů.

- Testy jsou přesně definované zkoušky, vyžadující splnění určitého úkolu, stejného pro všechny kandidáty. Může jít například o testy prověřující odborné znalosti, logické a inteligenční testy, různé psychologické testy, hodnotové testy a podobně.

Assessment Center

Jedná se o metodu výběru zaměstnanců především do manažerských pracovních pozic, ale zároveň je univerzálním prostředkem vhodným k vykonávání hned několika dalších personálních činností jako je:

- ✓ rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v manažerských funkcích (včetně mistrů),
- ✓ plánování kariéry,
- ✓ hodnocení zaměstnanců včetně jejich potenciálu,
- ✓ analýza tréninkových potřeb organizace.

Assessment centra jsou nástrojem, který při řízení v prosperujících organizacích nabývá stále většího významu. V podstatě jde o soubor postupů a metod, které jsou vhodné pro realizaci některých personálních činností.

Hlavním znakem je simulace pracovních úkolů, které se řešitelům předkládají v různých časových intervalech. Účastníci programu jsou konfrontováni s řadou úkolů, které mají vyřešit individuálně nebo skupinově za určitý čas. Důležitá je při této metodě skupina vyškolených pozorovatelů - hodnotitelů, která si všímá a zaznamenává reakce a chování sledovaných účastníků. Tak lze pozorovat a hodnotit nejen jejich výkon v uměle navozených stresových situacích, ale zároveň sledovat jejich chování.

Cílem Assessment centra (AC) je na jedné straně snaha vytvořit situace podobné běžnému pracovnímu prostředí. Na druhé straně pak zhodnotit způsob a efektivitu plnění svěřených úkolů. Účastníci programu jsou hodnoceni hodnotiteli. Ideální poměr mezi počtem hodnotitelů a počtem řešitelů je 1 : 2.

Má-li být Assessment Center skutečně efektivní, doporučuje se, aby se počet účastníků pohyboval mezi 12 - 15 řešiteli a 3 – 6 hodnotiteli. K tomu, aby byla AC považována za skutečně validní prostředek k výběru či hodnocení pracovníků, je třeba vyloučit vliv subjektivních faktorů. Účastník by tedy měl být postupně hodnocen všemi pozorovateli v rámci všech hodnotících kritérií. Ta musí být předem dána, musí existovat jejich jednotný výklad a kvantifikace všemi hodnotiteli.

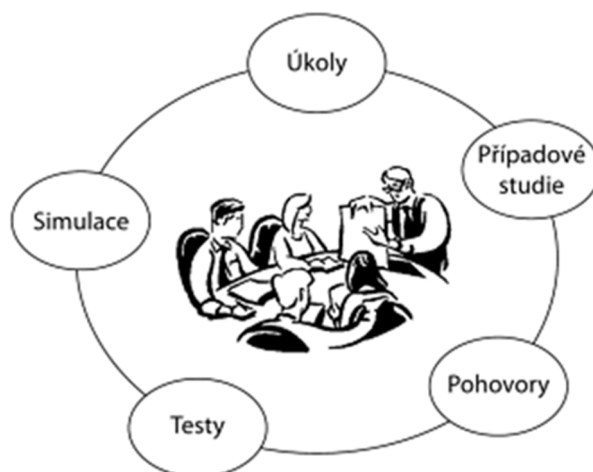
Assessment centra probíhají obvykle mimo organizaci, aby účastníci ani hodnotitelé nebyli rušeni tím, že budou řešit operativní problémy, které souvisí s vykonáváním jejich pracovních funkcí. Assessment centra obvykle probíhají ve třech fázích:

1. V **době přípravy** se stanovují a určují cíle a účel celého projektu, vybírají se účastníci a pozorovatelé, vybírají se úkoly, které se budou řešit v rámci jednotlivých cvičení. Velmi důležitá je organizační příprava.
2. Ve **fázi realizace** účastníci řeší řadu přidělených úkolů, případových studií, testů, účastní se pohovorů nebo mohou hrát manažerské hry. Při těchto činnostech je pozoruje a hodnotí skupina hodnotitelů.

3. **Doba ukončení.** V ní se účastníkům sdělují výsledky, vedou se diskuse o správných řešeních. Účastníkům se zde poskytuje zpětná vazba – v čem byli dobří a kde mají rezervy nebo příležitosti pro zlepšení.

S Assessment centrem jsou spojeny vysoké realizační náklady. Proto je využívají spíše velké nadnárodní organizace se silným kapitálovým zázemím, ale neplatí to výhradně. V posledních deseti letech zaznamenala tato metoda velký rozmach a můžeme se s ní setkávat poměrně často i v českém prostředí.

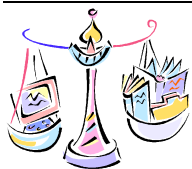
Obrázek č. 4: *Assessment Centre*



Zdroj: ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, str. 89

2. 3. 4 *Adaptace zaměstnanců*

Stále je věnována nedostatečná pozornost na zkušební dobu nových zaměstnanců v organizaci. Ať už se z hlediska umístování preferuje cokoli: dobře využitá zkušební doba je nad všechny ostatní nástroje a metody. Podle zkušeností existuje však jen málo vedoucích pracovníků, kteří seriózně připraví, sledují a vyhodnotí zkušební dobu nového zaměstnance. Nástup nového zaměstnance do firmy je obklopen celou řadou kroků, jejichž cílem je zajistit veškeré úkony potřebné k adaptaci nového zaměstnance. Vedle nezbytností požadovaných příslušnými zákony, např. bezpečnostní školení, je třeba seznámit zaměstnance se strukturou firmy, jejími zvyklostmi a kulturou atd. Adaptační proces má zcela zásadní vliv na vývoj vztahu zaměstnance k firmě a na jeho budoucí výkonnost. Mnoho firem však toto období podcení, a nevěnují mu dostatek pozornosti. A přitom je to právě toto období, kdy se rozhoduje o úspěchu či neúspěchu přijatého zaměstnance a tedy o úspěchu či neúspěchu celého výběru. Důležitá je především komunikace. Už tím, že se podnik naučí naslouchat a bude mít zájem o potřeby a motivaci zaměstnance, může vyřešit naprostou většinu problémů dříve, než nastanou.



SHRNUTÍ

Personální strategie a personální politika, kde se jedná o zabezpečování pracovních sil v organizaci je jednou z klíčových funkcí personálních útvarů, jejímž účelem je zajištění kontinuálního fungování organizace z hlediska výkonu a profesionality. Základním zdrojem pro obsazování pracovních pozic je trh práce. Jde o zajišťování potencionálních zaměstnanců z úřadů práce, ze škol, z jiných organizací ale třeba i ze zahraničí, pokud domácí trh práce nemá patřičné odborníky.

Důležitým zdrojem může být i vlastní organizace. Hovoříme o personálním marketingu. Jde o využití a přemístění zaměstnanců v rámci organizace. Výhodou takové strategie je, že zaměstnanec už organizaci zná, zná lidi, se kterými bude spolupracovat a především je ztotožněn (tedy měl by být) i s firemní kulturou. Ví, jak se má chovat k nadřízeným, jak funguje komunikace v organizaci apod. Nevýhodou takového kroku je závislost ostatních spolupracovníků a možné konflikty v týmu (proč právě on a ne já?), zejména když jde o povýšení nebo lépe placenou pracovní pozici. Další nevýhodou je fakt, že interní zaměstnanec nepřinese nové věci a nápady tzv. „zvenčí“, je paralyzován určitými zvyky a rutinním způsobem práce. O personálním marketingu hovoříme i tehdy, pokud přecházejí zaměstnanci v rámci jedné organizace z „divize“ do „divize“. Cílem této vnitřní fluktuace je, aby nezkostnatěli a nezůstali rozvojově stát na svých pracovních pozicích. Pokud mění prostředí, dává se jim tak lepší prostor pro zavádění nových nápadů, které si ověřili v předcházející divizi. Je fakt, že někdy může hrozit i opačný efekt ale od toho jsou opět nadřízení, aby počáteční proces readaptace zaměstnance sledovali a ovlivňovali jeho jednání ve prospěch cílů organizace.

Alternativním zdrojem pracovních sil pro vlastní organizaci může být i outsourcing. Jde o zajišťování vybraných pracovních činností někým „zvenčí“. Např. firmou, zajišťující informační služby, praní prádla, ale i získávání, výběr nebo hodnocení pracovníků - Assessment centra. Mohou to být nárazově cateringové služby při organizování výročí organizace nebo slavnostních příležitostí apod.

Výběr zaměstnanců reaguje na obsazení pracovního místa. Dosud důležitou metodou výběru je analýza životopisů a motivačních dopisů. Následuje pohovor s vybranými uchazeči o zaměstnání, který může mít tzv. několik „kol“. Pohovor s personalistou, který pak rozhodne, zdali uchazeč půjde do užšího výběru – na pohovor s manažerem na středním postu. V některých případech postoupí uchazeč do nejužšího kola výběru, kde se pohovoru zúčastní i personální ředitel. V současné době začíná mít i váhu doporučení předchozího zaměstnavatele nebo doporučení zaměstnance z organizace.



Zamyslete se a definujte:

Jaké jsou způsoby získávání pracovníků?

Jaké jsou způsoby vybírání pracovníků?

Úkol:

Představte si, že jste personalistou pověřeným získáním a výběrem nového vedoucího obchodního oddělení a nového konstruktéra. Jak budete postupovat, abyste vybral/a správné lidi?

V následujících podkapitolách bychom se měli věnovat i dalším personálním činnostem, jako jsou: přijímání pracovníků, vzdělávání pracovníků, typy hodnocení pracovníků, rozvoj....apod. Museli bychom se více seznámit se zákoníkem práce, který byl inovován a představit paragrafy a vyhlášky, které se k personálním činnostem vztahují. To už jsme ale víceméně u vysokoškolských skript nebo učebnice personalistiky.

Cílem předkládaného studijního textu jsou zajímavosti z oblasti personální práce, které úzce souvisí s lidmi a jejich vztahy, řízení těchto vztahů a ovlivňování personálních vztahů v organizaci. Takže cílem není naučit ale obrátit pozornost na zajímavé věci, související s personalistikou a lidskými zdroji v organizaci.

3 Organizační kultura

V této kapitole se seznámíte s tím, co v sobě zahrnuje pojem organizační (nebo také firemní, či podniková) kultura a jaké existují systémové možnosti pro její změnu. Organizační kultura vychází ze struktury organizace a úzce s ní souvisí. Organizační kulturu můžeme chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění, komunikaci a chování všech členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy. (LUKÁŠOVÁ, NOVÝ, 2004)

V odborné literatuře (ARMSTRONG, KOUBEK, DVOŘÁKOVÁ, DRUCKER a další) i v běžné praxi se můžeme setkávat s pojmy firemní kultura, podniková kultura nebo organizační kultura. Nejobecnější z nich je pojem **organizační kultura**, protože zahrnuje všechny organizace – státní, neziskové, podnikatelské, případně některé nadstátní jako například instituce Evropské unie.

Pojmy firemní či podniková kultura se pak vztahují pouze k podnikatelským organizacím. Zároveň můžeme chápat firemní a podnikovou kulturu jako synonyma. Při naplňování podnikatelských cílů se podniková kultura stává jednou z rozhodujících konkurenčních výhod podniku. Ovlivňuje chování zaměstnanců, jejich loajalitu a angažovanost pro zájmy a cíle organizace, jejich přístup k zákazníkům, jejich přístup ke změnám a inovacím.

Důležité je si uvědomit, že každá organizace nějakou kulturu má, i když si to vedení nebo zaměstnanci neuvědomují.

Organizační kultura je určujícím faktorem pro to, zda se pracuje s lidmi aktivně a soustavně, nahodile nebo kampaňovitě nebo skoro vůbec. Tam, kde má management pozitivní vizi toho jakou organizační kulturu by chtěl vybudovat a snaží se tuto vizi naplňovat, ovlivňuje organizační kultura samotný výběr lidí do organizace – nehledají se jenom kvalifikovaní odborníci pro dané profese, ale důležité jsou i postoje a systém hodnot přijímaného člověka (zdůrazňovali jsme tento fakt už v předcházejícím textu). Organizační kultura pak pomáhá systémovému rozvoji lidí v organizaci a k vytváření synergického efektu (efekt sounáležitosti, ztotožnění se a vůle spolupráce zaměstnanců s organizací).

Bohužel, stává se situace, že manažeři mají určitou vizi „správné“ organizační kultury, ale tato vize je postavena na atmosféře autoritářství, strachu z hrozeb a sankcí, neustálého ponižování podřízených apod. V rámci tohoto přístupu lze dosáhnout dobrých hospodářských výsledků organizace zřejmě jen krátkodobě a ze střednědobého hlediska můžeme u takovýchto firem sledovat vysokou míru fluktuace, absence, problémy s obsazením pracovních míst, vysokou míru neshodných výrobků a plýtvání.

Tam, kde je organizační kultura bez vize a management vlastně ani nezná současný stav organizační kultury, je i výběr lidí omezen pouze na profesní obsazování pozic a ostatní personální činnosti postrádají systémovost. Personální práce personalistů i liniových manažerů je spíše reakcí na vznikající podněty a události.

Můžeme rozlišovat dvě stránky organizační kultury:

- Vnitřní (neviditelné) – kdy jde například o nepsaná pravidla chování a komunikace, historky poskytující informaci o hodnotovém systému organizace.
- Vnější (viditelné) - například: vzhled budov, uniforma a vystupování zaměstnanců, kultura oblékání, chování k zákazníkům a podobně.

3.1 Analýza organizační kultury

I když je organizační kultura obtížně měřitelná, můžeme ji rozdělit na následující prvky a zkoumat je z hlediska toho, jaká je současná situace a jaký je požadovaný stav. Prvky organizační kultury jsou:

- ✓ základní předpoklady,
- ✓ hodnoty,
- ✓ postoje,
- ✓ normy chování,
- ✓ jazyk,
- ✓ historky a mýty,
- ✓ zvyky, rituály, ceremoniály,
- ✓ hrdinové,
- ✓ firemní architektura a vybavení.

Pro analýzu stávající organizační kultury může sloužit například následující kontrolní seznam a s ním související otázky. (JOHNSON, SHOLES, 2002)

Příběhy

Jaké klíčové domněnky příběhy odráží?

Do jaké míry tyto domněnky prostupují danými úrovněmi?

Vztahují se příběhy k silným nebo slabým místům?

Přizpůsobení se nebo ke konfliktním situacím?

Kdo jsou hrdinové a kdo ničemové?

Od jaké normy se ničemové odchýlili?

Rutiny a rituály

Na které rutiny je kladen důraz?

Co by vypadalo podivně, pokud by to bylo změněno?

Jaké chování dané rutiny povzbuzují?

Jaké jsou klíčové rituály?

Jaké klíčové domněnky odrážejí?

Co zdůrazňují výcvikové programy?

Jak těžké je změnit rituály/rutiny?

Organizační struktura

Jak mechanistické/organické jsou struktury?

Jak vyrovnané/hierarchické jsou struktury?

Jak formální/neformální jsou struktury?

Podporují struktury spíše spolupráci nebo konkurenci?

Jaký druh mocenských struktur podporují?

Kontrolní systémy

Co je nejpodrobněji kontrolováno/monitorováno?

Je kladen důraz na odměny nebo na tresty?

Mají kontroly vztah k minulým nebo občasným strategiím?

Je prováděno mnoho nebo málo kontrol?

Mocenské struktury

Jaké jsou klíčové domněnky o vůdcovství?

Jak silné jsou tyto domněnky (idealistické/pragmatické)?

Jak je v organizaci rozdělena moc?

Které jsou hlavní překážky změny?

Symbols

Jakých jazyků a jakého žargonu se používá?

Do jaké míry jsou tyto symboly pouze interní záležitostí, jak moc jsou veřejné?

Jaké aspekty strategie jsou vyzdviženy v reklamní činnosti?

Jaké statutární symboly jsou přítomny?

Existují některé symboly, které by charakterizovaly danou organizaci?

Celkové

Jaká je dominantní kultura (obránná, hledající, analytická)?

Jak náročné je změnit ji?

3.2 Význam změny v organizační kultuře

Často se setkáváme nejdříve s vnějšími prvky organizační kultury, které mohou být vylepšeny díky investicím a dělají na veřejnost velmi dobrý dojem (nebo také ne). Dají se do jisté míry řídit vedením společnosti. V praxi však bývají občas v rozporu s vnitřními složkami organizační kultury. Podnik, který navenek vypadá velmi dobře a je atraktivním zaměstnavatelem ve smyslu, že by v něm chtělo mnoho lidí pracovat, může být plný nespokojených lidí, kteří si vyprávějí historky o aroganci managementu a o tom, že se nevyplácí myslet to s firmou dobře a být loajální.

Vedoucí některých organizací nechápou důležitost existence prostředí, které pomáhá výchově potenciálních vůdců nebo odborných expertů. Dokud si toho nebudou vědomi, nebudou mít úspěch, bez ohledu na to, jak talentované lidi přivedou do organizace. Správné ovzduší umožní potenciálním vůdcům kvést a rozvíjet se. Proto je nejdříve nutné připravit pracovní prostředí. Dokonce, i kdyby organizace se špatným prostředím „ukradla“ schopného vedoucího nebo specialistu z prostředí zdravé organizace, tento člověk přestane růst a nekvete. Pokud ovšem sám tento člověk jako vedoucí nezačal s proměnou prostředí organizace v pozitivním směru. (MAXWELL, 2002)

Jak již bylo řečeno výše, každá organizace i po krátké době existence nějakou organizační kulturu má. Je jen omezené množství progresivních podniků, které jsou si vědomy současného stavu a jejichž vedení má vizi organizační kultury, která by měla podnik přivést i k větší efektivitě a úspěšnosti na trhu. Nestačí jen deklarovat svoji představu před zaměstnanci, ale je potřeba promyslet i cestu, jak tuto vizi naplnit. Zde nastupuje řízení změny, které souvisí mimo jiné s promyšlenou komunikační kampaní, protože je potřeba měnit postoje lidí a je rovněž nutné vytvářet ze zaměstnanců koalici pro uskutečnění změn.

Mnoho podniků v tomto úsilí ztroskotává, protože management podceňuje soustavnost v komunikaci se zaměstnanci a spoléhá pouze na vytištěné plakáty, kodexy firmy pověšené na chodbách a na to, že manažeři na středním stupni řízení všechno zařídí. Často je nutné pro uskutečnění plánovaných změn souvisejících s organizační kulturou některé pracovníky propustit, protože svým chováním zakonzervovali starou nepřijatelnou kulturu. Na druhé straně je užitečné přivést nové zaměstnance z podniků, kde již fungoval takový systém hodnot a kultura organizace, ke které chceme dospět. Především zkušené manažerské osobnosti mohou významně přispět ke změně kultury.

Kampaně s cílem změny organizační kultury musí být systematicky podporovány ze strany personalistů. Ti musí nové požadavky zohlednit při výběru uchazečů o práci, dále musí připravit školicí programy pro zaměstnance, které budou stimulovat nové myšlení, lepší komunikaci mezi odděleními a pracovišti, vytváření týmů z neefektivních pracovních skupin a podobně.

3. 3 Strukturovanost a multikulturní prostředí v organizaci

Každá organizace, která ve svém vývoji dospěla ke svému členění, a to se týká i malých podniků, musí počítat s tím, že ani organizační kultura nebude jednotná, ale bude se členit na subkultury. Jinou kulturu můžeme často identifikovat ve výrobních provozech a jinou na kancelářských pracovištích. Odlišnostmi se budou vyznačovat různé stupně řízení podniku a různou organizační subkulturu mohou mít i jednotlivé divize velkých podniků. Podniky, které již delší dobu uplatňují řízení lidských zdrojů, postupně stírají nežádoucí projevy těchto dílčích subkultur (zvláště tam, kde existují překážky pro spolupráci) a zdá se, že zaměstnanci různých pracovišť i různých stupňů hierarchie cítí větší vzájemnou sounáležitost než zaměstnanci v zaostalejších podnicích. Možná nejlépe je tento vývoj mapován a publikován v posledních dvaceti letech o společnosti General Electric.

Chce-li management měnit pozitivně organizační kulturu, musí promýšlet ve své kampani rozdílné přístupy k jednotlivým dílčím subkulturám a jejich nositelům.

Další zvláštností posledních let je takzvané multikulturní prostředí v podnicích, do nichž vstoupili zahraniční investoři. S příchodem zahraničních pracovníků na různé stupně organizace – vrcholovým managementem počínaje, přes technické odborníky po střední management – nastávají v podnicích nové problémy související se střetem národních kultur. Pro práci v takovém podniku je mnohdy pro Čechy nutné naučit se chápat kulturní rozdíly mezi námi a jednotlivými skupinami cizinců. Můžeme tak narážet na rozdíly v přístupu k práci a v mentalitě, jak mezi jednotlivými národy v evropsko-americkém civilizačním prostředí, tak především mezi námi a příslušníky některých východoasijských národů. Pochopení těchto rozdílů má velký vliv na organizaci výroby, pracovní jednání, mezilidské vztahy a v konečném důsledku na produktivitu podniků, jichž se to týká.

V žádném případě se nedá zevšeobecňovat, že by některé národnosti nemohly dobře spolupracovat. Najdeme příklady pro dobré soužití Němců a Čechů, ale i podniky, kde existuje i po deseti nebo patnácti letech zvláštní napětí až nevraživost. Podobné to je třeba mezi Čechy a dalšími národnostmi, jako například s Američany, Francouzi, Japonci, Korejci apod. Pro překonávání problémů souvisejících s multikulturním prostředím existují už i na českém trhu různé publikace a nabídka seminářů. Je důležité, aby si manažeři, včetně

personalistů uvědomovali i tuto stránku dotýkající se jejich firemní kultury a hledali cesty pro její optimální vyladění.



SHRNUTÍ

Organizační (firemní) kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Při naplňování cílů se organizační kultura stává jednou z rozhodujících konkurenčních výhod firmy. Ovlivňuje chování zaměstnanců, jejich loajalitu a angažovanost pro zájmy organizace, jejich přístup k zákazníkům, jejich přístup ke změnám a inovacím. Rozlišujeme vnější – viditelné prvky organizační kultury, mezi které patří vše, co navenek organizaci identifikuje: loga, uniformy zaměstnanců, architektura apod. Dále rozlišujeme vnitřní – neviditelné prvky organizační kultury jakými jsou způsoby chování, komunikace nadřízených a podřízených, vztah k inovacím a prostor pro nové myšlenky a nápady apod. Někdy může být organizace v rozporu s tím, co navenek hlásá a prezentuje (např. v médiích, propagačních letácích) a jak se ve skutečnosti chová nejen ke svým zaměstnancům ale i klientům, konkurenci, dodavatelům apod.

Organizační kultura je spjata s organizační strukturou i s kulturou dané společnosti (podniková kultura asijských organizací je jiná, než podniková kultura evropských nebo dokonce amerických organizací a podniků).

V současné době se stále více setkáváme, zejména v Evropě a v USA s multikulturním prostředím v organizacích, což tak trochu komplikuje stálost a vyhraněnost organizačních kultur, jelikož musí respektovat multikulturu jako takovou. Proto je organizační kultura nestálá a mění se se společenským prostředím.



Úkol

Vyberte si některý ze známých podniků, o kterém se hodně píše nebo který znáte ze své zkušenosti, brigády (např. IKEA, Kaufland, Globus, Student Agency, České dráhy) a pokuste se, nalézt co nejvíce odpovědí na otázky z výše uvedeného kontrolního seznamu pro analýzu organizační kultury.

Případová studie

Znamý zahraniční obchodní řetězec přijal v 90. letech 20. století v České republice do funkcí středního managementu několik armádních důstojníků, kteří měli zkušenosti v mezinárodních misích. Důvodem přijetí byla jejich výborná angličtina a schopnost řídit. Návyky v řízení lidí, které si tito lidé přinesli z armády, se projevíly i při formování některých prvků firemní kultury. Zvažte, které prvky praktikované při řízení vojenských jednotek mohou být pro řízení obchodních řetězců pozitivní a které naopak negativní?

4 Motivace a chování zaměstnanců v organizaci

Pro podniky a organizace je v dnešní době charakteristické, že musí věnovat stále větší úsilí tomu, aby obstály na trhu. Ani státní úřady a instituce se tlaku nevyhnou, protože jsou pod častou kontrolou sdělovacích prostředků i občanské veřejnosti a i nestátní neziskové organizace musí zpravidla hledat cesty k lepší efektivitě, aby mohly získávat finanční příspěvky pro uskutečňování svého poslání. Pro všechny kategorie organizací je důležité, aby v nich pracovali vysoce motivovaní zaměstnanci. Proto je důležitou oblastí v oblasti personálního řízení motivovat zaměstnance a učit manažery tomu, jak motivovat své podřízené.

Motivaci můžeme definovat jako vůli k činu. Jde tedy o vnitřní pohnutky člověka. Každý člověk má několik motivačních zdrojů. Dalším důležitým pojmem souvisejícím s motivací je **stimulace**. Stimulace představuje naopak vnější podněty a pobídky, které mají usměrňovat jednání lidí a působit na jejich motivaci.

Na pracovišti je velmi důležité, aby byla motivace a stimulace zaměstnanců v souladu s potřebami organizace. Organizace, které jsou osvědčenější v přístupu ke svým zaměstnancům si uvědomují, že mnohem efektivnější, než nařizování a kontrolování, je motivační styl „rad“, pomáhaj a podporuj.“ Odměna za dobrou práci bývá účinnější, než potrestání za špatnou práci.

S motivováním a stimulováním zaměstnanců se potýká každý manažer. Důsledkem demotivovaných zaměstnanců je:

- ✓ řada nesplněných úkolů,
- ✓ neochota hledat efektivnější postupy a úspory,
- ✓ časté absence,
- ✓ neetické chováním vůči organizaci,
- ✓ odmítání práce navíc,
- ✓ neakceptování potřebných změn,
- ✓ ignorování žádostí o pomoc,
- ✓ odchody z organizace,
- ✓ šíření pomluv a dezinformací.

Pro motivaci je z hlediska řízení lidí vždy důležitý její účel. Podle účelu jsou zvoleny příslušné stimulační nástroje. Účelem takovéto vnější motivace (stimulace) může být:

- ✓ dosažení požadovaného nebo nadstandartního výkonu,
- ✓ dodržování pravidel,
- ✓ loajalita k organizaci,
- ✓ loajalita k nadřízenému,
- ✓ naplňování podnikové vize,
- ✓ pozitivní chování ke spolupracovníkům a zákazníkům,
- ✓ osobní rozvoj jednotlivců a rozvoj organizace.

Je dobré si opět uvědomit, že jedinou zbraní, jsou schopní, kvalifikovaní a motivovaní lidé. Pro každou organizaci je proto životně důležité účinně podporovat a motivovat své lidi. Být motivován znamená pro zaměstnance především uspokojení z práce a pro zaměstnavatele se to projevuje v dobře odvedené práci – ve výsledku práce.

4. 1 Motivační faktory

Klasik managementu kvality doktor Deming hovořil o tom, že „existuje motivace vnitřní, vnější a nadměrné zdůvodňování“. Nejsou-li lidé motivováni, zpravidla hledají důvody k tomu, proč zadanou práci neudělat a také, jak to vysvětlit svému okolí.

Pro snadnější uchopení celé problematiky si můžeme ukázat zjednodušený přehled, jak si můžeme rozdělit motivaci do čtyř typů. Obrázek č. 5 rozděluje motivaci pomocí dvou rovin: První je rovina zda jsme motivováni sami něco udělat (vnitřní) nebo zda někdo chce, abychom něco udělali (vnější). Druhá rovina je, zda něčeho chceme dosáhnout (pozitivní) nebo zda se něčemu chceme vyhnout (negativní).

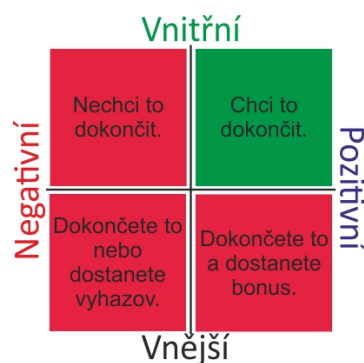
Vnější motivace může krátkodobě fungovat, ale z časového a nákladového hlediska se nevyplatí. V případě, že motivací bude pouze odměna či trest, tak se v delším časovém měřítku člověk přizpůsobí a motivace začne opět klesat. Pro další výkon bude muset zaměstnavatel opět motivaci zvýšit. Nehledě na to, že trestání nebo odměňování v lidech odstraňuje vlastní přirozenou touhu k aktivitě.

Negativní motivace má naopak špatný vliv na celkovou spokojenost a dlouhodobou výkonnost. Zvyšuje samozřejmě i fluktuaci zaměstnanců a může vytvářet negativní pohled na společnost. Zároveň hledisko negativní motivace může u některých navíc způsobovat rezignaci a pasivitu, a následně tak celkově demoralizovat celé týmy.

Žádoucí je vnitřní proces (vnitřní motivace), který zaměstnancům bude dodávat energii k pracovním aktivitám. Povede je k dosahování cílů, které potřebujeme uskutečnit. Pokud je naším cílem zaměstnance motivovat k lepším výkonům, tak na ně musíme zapůsobit, aby byli sami ochotni jich dosahovat. Cílem manažera tedy není pouze motivování jako takové, ale i pomoc samotným zaměstnancům nalézt jejich vlastní vnitřní motivaci.

Pracovní stimulace je součástí procesu vedení lidí. Odpověď na otázku, jak a proč se chovají lidé v různých podmínkách pracovního procesu a jak tuto skutečnost ovlivňuje individualita jedince, nám podává řada teorií pracovní motivace (někdy též teorií motivace k práci).

Obrázek č. 5: *Vnitřní a vnější motivace*



Zdroj: HLUŠIČKA, P., Motivace, 2013, <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>

Důležité je uvědomit si na počátku, co vlastně motivuje zaměstnance na konkrétním pracovišti. Vysoce motivovaní zaměstnanci dokáží přicházet opakovaně s iniciativami, které jsou důležité pro rozvoj organizace. Proces motivace není jednorázovou nebo krátkodobou událostí, ale je o něm potřeba uvažovat jako o dlouhodobém nebo dokonce neustálém procesu. Důležité je zaměstnance inspirovat a podporovat je v jejich iniciativách. U motivace nadřazených je důležité vzbudit v nich pochopení, že požadavky podřízeného odpovídají jejich vlastním zájmům.

4. 2 Motivační teorie

Obecná teorie motivace k práci jako součást psychologie přináší celou řadu teorií pracovní motivace, které představují více či méně ucelený soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které ovlivňují jednání člověka v pracovním procesu. Velmi často se odlišují i rozdílnými východisky a specifikacemi příčin lidského chování v určitých situacích.

4. 2. 1 Maslowova teorie potřeb

Teorie je definována jako „Maslowova pyramida potřeb“. Je jednou z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. V odborné literatuře (zejména s praktickým zaměřením) byly často vznášeny pochybnosti o možnosti jejího uplatnění v motivační praxi s poukazem na vysokou míru obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání. Zkušenosti však prokázaly, že přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování (či nerespektování) může ovlivnit účinnost motivačních procesů. (DVOŘÁKOVÁ, 2012)

Penězi lze stimulovat v podstatě jen jeden stupeň této pomyslné pyramidy potřeb. Zaměstnanec, protože je především člověk, potřebuje dosahovat uspokojení více potřeb. Hledá podvědomě pocit bezpečí a jistoty, sounáležitost. Potřebuje uznání a sebepotvrzení. Potřebuje také růst, objevovat nové možnosti, učit se novým věcem a vyvíjet se.

Obrázek č. 6: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: FRANĚK, *Maslowova pyramida potřeb* In Jak motivovat zaměstnance. Filozofie úspěchu. 2011, http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

Maslow ve své teorii zdůrazňuje, že musí být nejdříve uspokojeny potřeby nižšího řádu. Tedy Fyziologické, psychické a sociální. Teprve potom dochází k uvědomování si potřeby seberealizace.

Někteří odborníci si myslí, že Maslowova teorie potřeb má určité nedostatky. Systém je komplikovaný. Výzkumy zjistily, že úroveň potřeb mohou být pouze dvě nebo tři. Nelze tvrdit, že po uspokojení „nižší“ potřeby vždy následuje „vyšší“. Potřeba uznání působí téměř vždy s ostatními potřebami. Uspokojení snižuje sílu potřeb jen, pokud jde o potřeby základní. Naopak u „vyšších“ potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním.

4. 2. 2 Herzbergova dvousložková teorie potřeb

Psycholog Frederick Herzberg formuloval dvousložkovou motivační teorii, založenou na „motivačních“ a „hygienických“ faktorech.

Hygienické faktory – jsou základní lidské pracovní potřeby. Tyto faktory vlastně nemotivují, ale jejich zanedbání vede k nespokojenosti. Může se jednat o jednoduché podmínky jako je parkovací místo blízko pracoviště, teplé obědy na pracovišti nebo prostor v šatně. Jiné mohou být podstatné jako například dostatek volných dní nebo přijatelná pracovní doba či bezpečnostní opatření na pracovišti. Většinou však jde o finance. Pomalý růst příjmů a nedostatek stimulů rychle pracovníky demotivuje, stejně jako nedostatek pracovní jistoty.

Druhou složkou Herzbergovy teorie jsou **motivační faktory** – jde o to, co skutečně nutí lidi uspět. Právě tyto faktory by měli manažeři používat, aby udrželi spokojenost zaměstnance. Do jaké míry je člověk uspokojen svým úspěchem, souvisí výhradně s tím, jak je uznáván. Na druhé straně schopnost dosáhnout úspěchu záleží na tom, jak se mu práce líbí a jak je důležitá. Čím je práce odpovědnější, tím bývá pracovník spokojenější.

Motivační faktory jsou založeny na úspěšném růstu a seberealizaci v práci. Motivaci zaměstnanců je možno zvyšovat jejich odpovědností a tím obohacovat jejich činnost.

4. 2. 3 *McGregorova teorie XY*

McGregorova teorie X a teorie Y je teorie lidského chování a motivace v organizaci, která byla zveřejněna v roce 1960 Douglasem McGregorem. Tato teorie rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou typických skupin podle toho jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se podřízení chovají.

Přestože teorie Douglase McGregora nebývá jednoznačně řazena mezi motivační teorie, má závažné důsledky i pro oblast motivace; za určitých podmínek je vedení lidí prostřednictvím účinné motivace neefektivnější formou tohoto procesu.

Představuje realizaci vedení a motivaci stanovením návodů, příkazů a kontrolou řízených pracovníků, která je spojena s realizací forem autoritativního vedení (obrazně "na krátkém vodítku").

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající **teorii X**:

- ✓ zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci,
- ✓ motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny),
- ✓ práce zaměstnanců musí být kontrolována,
- ✓ zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti,
- ✓ zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost,
- ✓ zaměstnanci mají nechuť ke změnám.

Následné chování manažera k podřízeným tak bude vypadat následovně:

- autoritativní ukládání úkolů,
- důsledná kontrola, vyžadování disciplíny,
- autokratický styl řízení (politika cukru a biče - odměny a tresty).

Teorie Y představuje styl vedení vycházející z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek, aby bylo dosaženo stanoveného cíle (obrazně „na dlouhém vodítku“).

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající **teorii Y**:

- ✓ pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek,
- ✓ zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost, dokonce ji aktivně vyhledává,
- ✓ zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi,
- ✓ zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace,
- ✓ zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace.

Chování manažera k podřízeným tak bude mít tuto podobu:

- volný styl vedení spolupracovníků,
- přidělení pravomocí a odpovědnosti podřízeným,
- podpora iniciativy,
- stanovení pouze rámcových cílů,
- postup je nechán na podřízených.

4.3 Demotivace a demotivátory

Stejně jako je důležité věnovat pozornost tomu, co lidi na pracovišti motivuje, musí personalisté a manažeři sledovat i takzvané **demotivátory** – to je to, co lidi demotivuje v práci. Úsilí o zavedení nových motivačních programů může být někdy zmařeno jedním nebo několika málo demotivátory, které se dlouhodobě přehlíží a způsobují zároveň to, že lidé nevěří ani pozitivním změnám, které jim vedení organizace nabízí.

Pracovní demotivace je u mnoha lidí způsobena špatným systémem v práci nebo přetížením. Jedny z nejviditelnějších ukazatelů demotivace jsou vysoká pracovní absence a velká fluktuace zaměstnanců. Demotivací nemá smysl se zabývat, pokud zodpovědní vedoucí pracovníci nemají zájem odstranit její příčiny. Pozor ale! Nevhodné chování a malá výkonnost nemusí být nutně důsledkem demotivace související s pracovním prostředím. Může jít také o důsledek osobních problémů jednotlivců.

Demotivace nemusí být vždy zjevná, ale je třeba si všimnout obranného chování zaměstnanců. Může jít o skleslá ramena nebo bezděčné zatínání pěstí. Z výrazu tváře se dá poznat nepozornost pracovníka. Z chování člověka se dá poznat roztěkanost, nedbalý vztah k práci a nedostatek chuti do práce, znuděnost nebo i znaky agrese.

Co lidi obvykle demotivuje:

<i>Nepřiměřený styl vedení</i>	-	<i>Hrozba propuštění</i>
<i>Nekompetentní nadřízený</i>	-	<i>Nedostatek chvály</i>
<i>Mobbing nebo šikana na pracovišti</i>	-	<i>Nedostatek zpětné vazby – nezájem nadřízených</i>
<i>Nemožnost kariérového růstu</i>	-	<i>Nemožnost se realizovat v práci</i>
<i>Malá odměna za vykonanou práci</i>		
<i>Špatné vztahy na pracovišti</i>	-	<i>Špatné pracovní podmínky</i>
<i>Nevhodná firemní kultura</i>	-	<i>Neexistence vize</i>
<i>Zbytečná práce</i>	-	<i>Rozpor v hodnotovém systému</i>
<i>Nemotivující práce</i>		<i>zaměstnance a organizace</i>

4. 4 Měření spokojenosti zaměstnanců

Důležitým úkolem personálního řízení a personální práce je pravidelné ověřování spokojenosti zaměstnanců, aby se včas zjistilo, kdy začínají mít některé pracovní skupiny v organizaci problémy.

Když se například začne zvyšovat množství odchodů a existuje podezření, že to souvisí s nízkou motivací nebo roste absence, je potřeba zasáhnout. Některé větší podniky dokonce zaměstnávají specialisty na sledování veřejného mínění v podniku.

Používanými nástroji jsou například průzkumy spokojenosti nebo postojů zaměstnanců. Užitečným nástrojem pro zjišťování situace mohou být hodnotící pohovory, pokud se provádějí a nejsou pojmány pouze formálně. Důležité je, aby i běžné rozhovory se zaměstnanci nebo diskuse na poradách byly obousměrné a poskytovaly i manažerům zpětnou vazbu o situaci na pracovišti. Jiným způsobem získávání názorů a připomínek zaměstnanců mohou být speciální schránky umístěné na pracovištích. Jejich efektivita však nebývá velká, pokud je v podniku nedobrá atmosféra.

V rámci dotazníkových šetření zaměřených na zkoumání motivace a spokojenosti je třeba, aby otázky byly formulovány konkrétně, v souladu s potřebami organizace, a šetření bylo provedeno profesionálně. Vyplatí se proto najmout agenturu věnující se výzkumům veřejného mínění, pokud mezi personalisty nejsou odborníci – sociologové.

V praxi se stále častěji uskutečňují průzkumy nebo jiné akce, které poskytnou personalistům i manažerům hodnotné informace o atmosféře na pracovišti. Pokud však získané poznatky nejsou využity k nápravě, riskuje vedení organizace další demotivaci pracovníků a při příštích podobných průzkumech už nebudou ochotni spolupracovat.

Ukazatele, které v rámci takových průzkumů personalisté obvykle sledují jsou:

- komunikace a informovanost zaměstnanců,
- identifikace s firmou,
- kvalita řízení v organizaci včetně řízení lidských zdrojů,
- spolupráce,
- firemní kultura,
- spokojenost s prací, osobní rozvoj,
- kariérový růst a školení.

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců je nikdy nekončící proces. Nedostatek motivace pracovníků může mít řadu příčin a není dobré dělat ukvapené závěry na základě jedné indicie. Není vhodné se na problémy pouze dotazovat – vedoucí by měli slíbit nápravu a v jejich zájmu by mělo být, sliby plnit. Rizikem při zjišťování je, že demotivovaní lidé nemusí odpovídat upřímně, protože mají z něčeho obavy. Užitečné informace mohou především personalistům poskytnout odcházející zaměstnanci, kteří už nemusí mít obavu z postihu.

Organizaci nelze redukovat pouze na organizační diagram či na jednotlivá oddělení, která usilují o dosažení svých individuálních cílů – odbyt, zisky, úspory apod. Mezi jednotlivými součástmi systému existuje téměř neomezená soustava vzájemných provázaností. Pokud je prostředí v organizaci konkurenční a konfliktní, ovlivňuje to i motivaci zaměstnanců.

Z krátkodobého hlediska mohou být sice různé formy soutěží motivátorem povzbuzujícím výkonnost lidí nebo kolektivů. Z dlouhodobého hlediska se však ukazuje, že konkurence v organizaci poškozuje systém a část zaměstnanců ztrácí motivaci. Každý systém, jehož výsledkem je situace prohra/výhra, ztrácí efektivnost. Optimalizace systému by měla být základem pro jednání mezi pracovníky, divizemi, odděleními a vedením. Je důležité usilovat o přístup výhra/výhra ve vzájemné komunikaci mezi pracovníky a pracovišti.

Pro každého manažera nebo specialistu z personálního odboru je důležité, aby provedli na úvod analýzu vlastního stylu řízení na sledovaném pracovišti, kde chtějí motivaci lidí zlepšit.

John C. Maxwell ve své knize „Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti“ uvádí „zákon ovlivnění“ formulovaný E.L. Thorndykem: „Četnost výskytu okamžitě odměněného chování se zvyšuje; četnost výskytu okamžitě potrestaného chování klesá.“

Když se hovoří o motivaci zaměstnanců, často se problém zužuje na odměňování a zaměstnanecké výhody. Možnosti jsou však podstatně bohatší. Nedoceněná zůstává hlavně pochvala, komunikace s lidmi. Pravidelné uznání a následné odměnění dobrých pracovních výkonů přitom může být jednou z nejsnadnějších cest pro udržení zaměstnanců ve spokojeném a produktivním stavu.

Mnozí lidé si spojují svůj pocit sebehodnoty se svou prací. Lidé jsou rádi, když je jejich hodnota pro firmu uznávána nadřízenými a pracují ještě s větším zápalem a úsilím, když jsou si vědomi, že o nich management ví a váží si jich.

4. 4. 1 Motivační prvky, ovlivňující spokojenost zaměstnance

Vize a dlouhodobé cíle organizace

Vize organizace a cíle musí být jasné každému pracovníkovi v rámci systému. Ideální je, když zaměstnanci vidí v těchto cílech příležitost, která je motivuje. Když nejsou cíle jasné nebo jsou v rozporu s hodnotovým systémem pracovníka působí demotivačně.

Osobnost manažera

Základním motivačním faktorem je vždy osobnost manažera. Lidé sledují především jeho charakter a důvěryhodnost, vizi a cíle, charisma a „zápal pro věc“, výsledky v práci, chování ke spolupracovníkům. Na základě toho pro něj pracují rádi a věří mu, nebo ne.

Komunikace a zpětná vazba

Když manažer s podřízeným nekomunikuje, znamená to pro podřízeného velmi významné sdělení. Zaměstnanci, kterým nadřízený dává jen velmi omezenou zpětnou vazbu, se často domýšlejí toho nejhoršího: „Určitě je se mnou nespokojený!“ „Neodpovídám jeho požadavkům!“ „Je ve mně nějaký problém!“ Dlouhodobější nedostatek zpětné vazby vede zpravidla k přesvědčení, že nadřízený či firma o práci zaměstnance nestojí, nebo že nadřízenému na něm nezáleží. Nadřízený, který zpětnou vazbu neposkytuje, však nejen nevyužívá možnosti motivace zaměstnanců, ale brání i v jejich rozvoji a růstu výkonu.

Chybou je, je-li zpětná vazba předávána jen při pravidelném ročním hodnocení výkonu. Negativní zpětná vazba podaná tímto způsobem často postrádá důvěryhodnost (působí jako účelový útok na zaměstnance) a zaměstnanci ji zpravidla odmítají. I v případě, kdy zaměstnanec tuto zpětnou vazbu akceptuje, přetrvává u něj vědomí, že jeho výkon se musel nepříznivě posuzovat po dlouhou dobu a že nedostal příležitost, aby na nespokojenost svého nadřízeného reagoval.

Manažeři nemusí mluvit mnoho, ale měli by si dávat pozor na obsah sdělení a sdělit jej tak, aby pracovníka motivovalo. V ideálním případě má být každý informován o všem, co se se jej přímo nebo nepřímo týká, podrobně, přesně a včas. Manažeři by měli poskytovat podřízeným veškeré informace, o nichž vědí, že by je chtěli vědět a také ty, které by opravdu vědět měli, i když jsou někdy nepopulární (finanční problémy, reorganizace a propouštění v dlouhodobém horizontu apod.

Vlastní práce

Samotná práce může být svým charakterem také významným motivačním faktorem. Kromě rutinních úkonů se mohou zaměstnanci podílet na zajímavých projektech. Mohou řešit podnikové problémy v řešitelských týmech. Mohou se účastnit zajímavých workshopů pro rozvoj svých pracovních dovedností, být členy kroužků kvality a další.

Spolupracovníci

Jedním z motivačních prvků jsou lidé, se kterými spolupracujeme a trávíme pracovní dobu. Spolupracovníci nás mohou motivovat nebo nám jejich přítomnost práci znepříjemňuje.

Finanční motivace

Průzkumy mezi dělnickými vrstvami dokázaly, že 95% z nich považuje finanční prémie za velmi účinnou pobídku. Musíme zde však zohlednit její velmi omezené trvání. Tyto prostředky jsou totiž většinou použity na zaplacení běžných výdajů, což znamená, že se na ně rychle zapomene.

Perioda mzdového hodnocení

Zajímavým řešením, jak zvýšit produktivitu pracovníků je upravení periody, v jaké jsou vypláceny jejich mzdy. Během výzkumů došlo k nečekaným výsledkům, a to, že všichni pracovníci měli tendenci zvyšovat nasazení své pracovní činnosti v závislosti na přibližující se výplatě. U pracovníků s kratší periodou vyplácení se však toto zvýšení aktivity projevilo dvakrát oproti pracovníkům s delší dobou vyplácení mezd.

Kancelář a osobní vybavení zaměstnance

Kancelář a její vybavení je pro zaměstnance otázkou prestiže. V některých organizacích souvisí také množství lidí v kanceláři nebo velikost kanceláře pro jednotlivce jako ukazatel společenského postavení člověka a pro některé zaměstnance představuje lepší kancelář související s postupem i pracovní motivací.

Kromě kanceláře mohou působit pozitivně i pomůcky a zařízení, které má zaměstnanec k dispozici. Například: služební automobil, mobilní telefon určité kategorie, přenosné počítače, druh oblečení, značkové pero apod.

Motivační programy

Podniky a organizace mohou pro své zaměstnance připravovat motivační programy. Jedná se zpravidla o systém služeb nebo zboží, které mohou zaměstnanci získávat se slevou nebo zdarma. Může jít o služby spojené s rekreací nebo rehabilitací, kulturním vyžitím, sportovní aktivitou.

Týmová motivace

Řešením v případech negativních vlivů soutěžení mezi jednotlivci, je posunutí zájmu motivace z jednotlivce na skupinu. Přesunutí se na úroveň skupin nebo týmů lidí, posiluje vnitřní spolupráci mezi lidmi. Výhodou je, že motivovaná skupina je znatelně efektivnější,

než stejný počet motivovaných jednotlivců. Týmová práce navíc často posiluje zaostávající zaměstnance a pomáhá jim dosahovat vyšších výkonů, než jakých by byli schopni dosáhnout samostatně.

Spontánní odměny a uznání

Na jakékoliv výjimečné výkony se zaměřují spontánní odměny, bez ohledu na to, kdy se objeví. Jejich efektem je jejich bezprostřednost. Pokud by uplynuly týdny nebo měsíce mezi výkonem a odměnou, nemělo by to na pracovníka příliš velký účinek. Je navíc více, než pravděpodobné, že by ztratil chuť svůj výkon v budoucnu opakovat. Je důležité si pamatovat, že bezprostřední osobní uznání nadřazeného v podobě upřímných slov díky za odvedenou práci může znamenat mnohdy daleko víc, než příplatek ke mzdě s určitým zpožděním.



SHRNUTÍ

Pro všechny typy organizací je klíčové, zajistit finančně, materiálově a především lidskými zdroji plnění strategických cílů. To se neobejde bez motivace jak manažerů, tak i řadových zaměstnanců, jelikož efektivnější výsledky budou mít zaměstnanci, kteří mají pro svou práci dostatečnou motivaci.

Motivaci můžeme definovat jako vůli k činu. Rozdíl mezi motivací a stimulací je v tom, že motivace má vnitřní charakter a vychází ze svobodné vůle „chtít udělat.“ Stimulace je vnější podnět, který vede k účinku (to znamená, že může předcházet motivaci). Být motivován znamená pro zaměstnance především uspokojení z práce, které se navenek projeví v pracovním výkonu a dobře odvedené práci.

Důležitým úkolem liniových manažerů i personalistů je hledat tzv. motivátory zaměstnanců na jejich pracovištích a vytvářet takové podmínky, které by lidi vedly k většímu zájmu o jejich práci a k lepším výkonům. S tím souvisí odstraňování takových prvků v systému, které působí proti motivaci – demotivátorů.

Z teorií, zabývajících se motivací zaměstnanců jsou nejznámější: Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova dvousložková motivační teorie, tak i McGregorova teorie X a Y, která charakterizuje chování zaměstnanců v organizaci.

Pracovní klima a s ním spojenou spokojenost nebo nespokojenost zaměstnanců mohou personalisté monitorovat různými výzkumy nebo účinnými metodami komunikace. Důležité je nejenom příčiny nespokojenosti zjistit, ale také je řešit. Jinak budou lidé při podobných akcích nedůvěřiví a nebudou ochotni spolupracovat.

Aktivním procesem by mělo být neustále budování motivačního prostředí na každém pracovišti. K motivování svých spolupracovníků mají manažeři v současné době na výběr dostatek metod, které je vhodné kombinovat a rozvíjet tak, aby lidé cítili uspokojení z práce a z toho, že pracují v dané organizaci.



Úkol

Vytvořte si seznam osmi až deseti vlastních motivačních faktorů, které jsou důležité ve vašem současném životě a pokuste se, je seřadit podle významu, který jim přikládáte. Od těch nejdůležitějších ve vašem životě až po ty bezvýznamné.

Pokuste se vytvořit žebříček motivátorů svých rodičů a porovnejte se svým seznamem. Zkuste definovat příčiny odlišností.

Vytvořte seznam faktorů, které lidi v práci zpravidla demotivují a navrhněte jejich odstranění.

Případová studie

V soukromém zdravotnickém zařízení se rozhodl management zvednout prestiž a konkurenci schopnost v regionu tím, že nabídl pracovní místa na posty lékařů známým odborníkům a specialistům, kteří měli bohatou soukromou praxi a byli známí v celé České republice. Kromě vysokého mzdového ohodnocení měli k dispozici služební auto i pro soukromé účely, včetně pohonných hmot. Mobilní telefon a notebook byl samozřejmostí. Lákavá nabídka oslovila skutečně několik známých, ve svém oboru špičkových, specialistů, kteří pracovní místo přijali. O zdravotní služby se zvedl zájem ze strany veřejnosti a zdravotnické zařízení si velice rychle vybudovalo významnou pozici na trhu zdravotnických služeb. Otevřelo několik specializovaných pracovišť a uspokojovalo i náročnou zahraniční klientelu. Dalším pozitivem tohoto kroku bylo, že s přijatými odborníky přišla i jejich klientela, takže počet ošetřovaných pacientů – klientů, stoupal.

Problém nastal, když management po lékařích vyžadoval plnění úkolů, které souvisely s řízením a jejich pracovní pozicí vedoucích lékařů a primářů oddělení.

Současně se nedařilo vedení zdravotnické organizace vytvořit loajální vztah lékařů k organizaci. Ti se chovali velmi arogantně a nepřipouštěli si absolutně žádnou vyšší autoritu. Věděli, že jsou ve svém oboru těžko nahraditelní a byli obklopeni stálou klientelou, která zaručovala finanční zisk i jméno zdravotnické organizace.

Začalo vznikat napětí mezi managementem a specialisty. Ze strachu o jejich ztrátu, vedení stále ustupovalo tlaku vedoucích lékařů a snažilo se povinnosti přenést na střední management. To způsobilo, že z organizace začali odcházet zaměstnanci středních pozic i zaměstnanci řadoví.

Otázka:

Zamyslete se a zkuste definovat demotivátory ve zdravotnické organizaci.

Jaké dopady může mít na zdravotnickou organizaci přetrvávající pracovní klima?

Závěr

Personalistika a řízení lidských zdrojů je jednou z klíčových součástí organizace. V literatuře se někteří odborníci přiklánějí k tomu, že personalistika a řízení lidských zdrojů je skoro jedno a to samé. Faktem je, že spolu úzce souvisí a mají historický základ. Je třeba ale definovat, odkud kam sahají praktické personální činnosti a co je definováno pod pojmem vedení a řízení lidí.

Nejstarší podoba personalistiky je personální administrativa, která vznikla pod tlakem rozvíjejícího se průmyslu, se zvyšujícím se počtem a profesní strukturou zaměstnanců v podnicích a organizacích a současně se vznikajícím společenským tlakem na důstojné pracovní podmínky.

S vývojem profesní struktury zaměstnanců a složitějšími způsoby práce přicházely inovace a nápady v oblasti personálního řízení. Je třeba poznamenat, že k tomu přispěla i stále rostoucí konkurence. Vytváření týmů odborníků a specialistů zvyšovalo produktivitu práce v podnicích a organizacích a pevně ukotvovalo pozici na konkurenčním trhu. Stále však nebyl kladen důraz na individuální rozvoj jednotlivců a práci s talenty.

Po druhé světové válce je kladen důraz i na psychosociální faktory, které s prací souvisejí. Pracovní prostředí, zvyšování kvalifikace na pracovišti a v neposlední řadě i řešení diskriminačních problémů (postavení mužů a žen v organizaci, etnicita apod.)

Teprve ke konci 20. století jsou chápáni zaměstnanci jako zdroj organizace, jako deviza, do které je třeba investovat a kterou je třeba formovat. Nejde jen o zvyšování kvalifikace a prohlubování odbornosti. Cílem formování zaměstnanců se stává posilování jejich kompetencí i v oblasti osobnostní a sociální.

Celý proces začíná získáváním potencionálních zaměstnanců, výběrem a přijímáním do podniku či organizace. Důraz je kladen na osobnost člověka, která odpovídá pracovnímu místu – pracovní pozici a současně splňuje i pracovní roli (očekávané chování od jedince, které je spjato s pracovním místem). Následuje adaptace v pracovním prostředí a program dalšího rozvoje zaměstnance. Rozvoj každého zaměstnance souvisí s jeho dalším vzděláváním a motivací k sebevzdělávání a vybudování si kladného vztahu k organizaci. Takovým příkladem ztotožnění se je např. výraz: „naši byli dnes v televizi...“

Personalisté v podnicích a organizacích musí být odborníky nejen na legislativu, ale musí mít i psychosociální předpoklady a schopnost empatie. Musí zvládat krizové situace, spojené s konflikty i situace, kdy dochází k náhlému propouštění a reorganizačním změnám. Jsou tzv. „prodlouženou rukou“ personálních ředitelů, kteří řeší koncepční problémy, související se strategickým plánováním lidských zdrojů v organizaci.

Personální řízení, řízení lidských zdrojů, personální práce a personální politika jsou pojmy, jejichž obsah se neustále mění s potřebami pracovního trhu, s potřebami organizací i samotných zaměstnanců. Nikdy nebude jednotná a stálá definice na zmíněné pojmy. Vždy bude doplněna o něco nového, co bude spojováno s další inovací a společenskou potřebou.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] DĚDINA, J., MALÝ, M., *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-11-7.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] DRUCKER, P. F., *Fungující společnost*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-098-8.
- [5] JOHNSON, G., SCHOLLES, K., *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- [6] KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [8] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [9] MAXWELL, J., C., *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha: Nakladatelství Pragma. 2002. ISBN 80-7205-870-3.
- [10] ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. 2012. ISBN 78-80-247-4151-2.
- [11] VOJTOVIČ, S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- [12] ČESKÁ ASOCIACE POJIŠŤOVEN. *Životní pojištění*. Praha: GRADA Publishing, 2002. ISBN 80-247-0146-4.

Internetové zdroje:

- [13] FRANĚK, P., *Maslowova pyramida potřeb* In Jak motivovat zaměstnance. Filozofie úspěchu.cz [online]. 2011 - 2014, N/A [cit. 2014-09-01]. Dostupný z WWW: http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/.
- [14] HLUŠIČKA, P., *Motivace*. Firemní sociolog / vedení a vztahy ve firmě. cz [online]. 25. 02. 2013, N/A, [cit. 2014-09-01]. Dostupný z WWW: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>.
- [15] CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J., *Typy organizačních struktur a jejich členění*. BusinessInfo.cz [online]. 17. 12. 2010, N/A, [cit. 2014-08-09]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/>.

- [16] SAMEK, J. *Hlavní a divizní štáby francouzské armády*. Projekt Austerlitz [online]. 21.5.2007, N/A, [cit. 2014-08-09]. Dostupný z WWW: http://www.austerlitz.org/hlavni-divizni-staby-francouzske-armady_a1302.

- [17] ZIKMUND, M. *Jak zvolit ve firmě organizační strukturu*. In Organizace, [online]. 12.12.2011 N/A, [cit. 2014-08-09]. Dostupný z WWW: <http://www.businessvize.cz/organizace/jakou-zvolit-ve-firme-organizacni-strukturu>